

RIASSUNTI DI ECONOMIA E TECNICA DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE

Capitolo 1: LO STATO DELL'ARTE

1. IL POTERE DELL'AZIENDA E LA COMPLESSITÀ DEL SUO GOVERNO.

Communicative bussines: si indica l'azienda che, avendo accolto l'indirizzo di governo che si intitola alla comunicazione, realizza tale ottica con tutta se stessa e con tutti i mezzi e gli strumenti a sua disposizione nei confronti dei suoi molteplici pubblici. L'azienda propone e diffonde la propria identità e contribuisce alla creazione e allo sviluppo della propria immagine ovvero reputazione, il tutto con benefici effetti sugli obiettivi finali.

La cultura aziendale, ha 3 componenti:

Le convinzioni profonde, con riguardo ad aspetti di estrema rilevanza da cui scaturiscono degli assunti sia pure impliciti ma di base, ovvero alla natura ed al ruolo che debbono essere riconosciuti alla comunicazione d'azienda.

I valori, che consentono di esplicitare tali convinzioni in quanto ne costituiscono il diretto riflesso, essi si riferiscono in modo particolare alla comunicazione che diventa allora per l'azienda un valore così come lo sviluppo dell'innovazione.

Le tendenze comportamentali, che sono volte a precisare ed a trasferire sul piano operativo, le convinzioni profonde che ne stanno a monte.

Il carattere dinamico, il quale muta con il tempo, con lo spazio ecc..

Manifestazione, suddivisa in 2 grandi classi con riguardo alla valenza comunicativa:

Manifestazioni esplicitamente sviluppate dall'azienda al fine di attivare uno o più specifici processi di comunicazione nei confronti per tanto di uno o più pubblici,

Manifestazioni connesse alla struttura ed all'organizzazione dell'azienda che recano invece in se stessa una potenzialità ed una valenza comunicativa che trovano concretizzazioni e riflesso ad opera dei vari pubblici con cui l'azienda entra in contatto.

Vi sono però poi le manifestazioni che attivano una comunicazione di tipo interpersonale, quelle non personale, quelle che si avvalgono di strumenti di comunicazione di massa

La marca o l'immagine della marca costituisce un intangibile asset così come quel patrimonio di marca derivante dall'accumulo nel tempo di successi e di insuccessi della marca stessa. La marca presenta una triplice natura:

Una natura semiotica, ovvero la marca ha la capacità di costruire e veicolare dei significati

Una natura relazionale, ovvero la marca è in grado di suscitare un sistema di relazioni

Una natura evolutiva come è appunto sottolineato dallo stesso sviluppo della marca oltre che dall'osservazione del ciclo di vita della stessa

Per quanto riguarda la natura relazionale, questa è in grado di suscitare risorse di fiducia nei confronti di tutti gli interlocutori della stessa; una dimensione contrattuale, ovvero porta a concretizzare un patto o contratto tra la marca e gli interlocutori in questione.

Il mondo attuale è globalizzato nel senso che sia le aziende, sia le famiglie e, in generale, le persone sono connesse tra di loro attraverso un sistema reticolare.

Il termine globalizzazione è inteso come l'internazionalizzazione dei mercati finanziari e la libertà di movimento dei capitali, il decentramento e la delocalizzazione della produzione di beni, lo sviluppo del commercio internazionale, che permette oggi una circolazione mondiale delle merci, la tendenza delle grandi aziende a stabilire alleanze o fusioni internazionali.

vi sono vari tipi di globalizzazione:

Globalizzazione finanziaria volto a sottolineare in modo specifico l'aumento mobilità a breve termine dei capitali sui mercati appunto finanziari a seguito dei moderni sistemi informatici e di comunicazione,

Globalizzazione intesa come interconnessione tramite reti e pertanto direttamente relativo alla rivoluzione introdotta dai sistemi informatici, nonché al presentarsi e all'affermarsi di internet!

2. LE RISORSE DI COMPETENZA: DALLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA AL POSTFORDISMO

La strategia di fondo appare quella di mettere sempre e comunque in discussione se stessi, le proprie competenze e le proprie scelte in un mercato caratterizzato da un elevatissimo livello di incertezza, dove agire e prendere decisioni razionali si dimostra sempre più difficile e complesso. Assumere un ruolo determinante la conoscenza, intesa in tutta la sua articolazione e non solo riferita alla tecnologia.

Le caratteristiche fondamentali della società sarebbero:

- prevalenza del lavoro intellettuale e della manipolazione e produzione di simboli;
- valori emergenti caratterizzati da crescita intellettuale, creatività, senso estetico, soggettività, emotività;
- riduzione costante del lavoro manuale a favore delle professioni e delle occupazioni legate al tempo libero e alla fruizione dei beni culturali;
- drastica riconfigurazione dei luoghi di lavoro resa possibile dalla delocalizzazione del lavoro non manuale;
- un profondo cambiamento della produzione di massa di beni e servizi alla produzione personalizzata dove è possibile avere beni e/o soluzioni individualizzate.

In questa nuova società è indispensabile produrre, catturare e ridistribuire la conoscenza all'interno del ciclo produttivo di beni e servizi. I caratteri di fondo rappresentati dalla dematerializzazione della produzione ovvero dalla sua sempre più ridotta dipendenza sotto il profilo quantitativo da buona parte delle materie prime reperibili in natura e dalla prevalenza del lavoro intellettuale da un lato, nonché dalla crescente personalizzazione dei beni e servizi richiesti e dalla pur accentuata sensibilità nei confronti di particolari aspetti (estetico, culturale, emozionali) dall'altro.

Una parte fondamentale di tali conoscenze è costituita dalla tecnologia e dall'information and communication technology (ITC) il che significa fare in particolare riferimento al World Wide Web.

Teorizzando, più in generale la situazione venutasi a creare a seguito dell'evoluzione tecnologica e, in modo specifico dello straordinario sviluppo di internet si è giunto ad affermare l'esistenza di un nuovo sistema economico di una "Nuova Economia". Il concetto proposto da tale economia è caratterizzato da:

- strutture organizzative e morfologiche d'impresa assolutamente innovative;
- condizioni d'ingresso del mercato di riferimento che differiscono nettamente dalle tradizionali modalità di ingresso e presenza in un preciso settore di mercato;
- canali di vendita o erogazioni di servizi, quindi più in generale strategie di connessione tra prodotto-servizi offerti da organizzazioni private e pubbliche e clienti/utenza finale, caratterizzati da dinamiche affatto nuove;
- prodotti/servizi diversificati e in grado di soddisfare esigenze personalizzate da parte di gruppi/settori/segmenti di mercato che condividono i medesimi comportamenti d'acquisto e/o fruizione e uso in sistemi paese geograficamente distanti e culturalmente diversificati così come di specifici mercati/bacini d'utenza nazionali, ma diversificati al loro interno.

Evidente appare infine il collegamento tra lo sviluppo di internet e il processo di globalizzazione periodizzato in tre fasi:

Una prima in cui internet è stato sostanzialmente considerato nella sua potenzialità di mezzo di comunicazione;

Una seconda, in cui ci si è resi conto che la rete poteva essere utilizzata per una molteplicità di scopi;

Una terza, in cui le aziende dell'economia tradizionale hanno destinato massicci e crescenti investimenti all'attività online, ovvero in rete.

Si tratta in ogni caso, di un fenomeno che può essere esaminato secondo una triplice prospettiva: come una comunicazione, come una relazione con la clientela e come un processo aziendale.

Secondo una prospettiva di comunicazione, come relazione con la clientela e come processo aziendale.

Secondo una prospettiva di relazione con la clientela, il commercio elettronico consiste nell'insieme di strumenti volti ad accrescere sia l'efficienza, sia l'efficacia dei sistemi impiegati dalle imprese per promuovere, sviluppare e consolidare le relazioni con i clienti presenti e futuri.

Infine secondo una prospettiva di processo aziendale, il commercio elettronico rappresenta l'applicazione della tecnologia all'automazione della transazione e dei cicli operativi.

Con riferimento alle aziende, il commercio elettronico consente di:

- ridurre le barriere di accesso;
- diminuire i costi sia di produzione sia di transazione;
- offrire prodotti personalizzati;
- aumentare la competitività sugli stessi mercati;
- partecipare alla ristrutturazione delle attuali catene del valore fra produttore ed utilizzatore a seguito delle modifiche intervenute o intervenienti sia a livello produttivo, sia a livello distributivo.

Numerosi risultano in ogni caso i benefici anche per la clientela in termini di:

- ampiezza di scelta;
- personalizzazione dei beni o servizi richiesti;
- riduzione dei prezzi in corrispondenza alla diminuzione dei costi;
- potenziamento ed allargamento dei servizi offerti pre e post-vendita;
- rapidità di soddisfacimento dei propri bisogni.

Il punto di partenza è costituito dalla corretta interpretazione della richiamata crisi della "new economy" intesa quale fase di una rivoluzione tecnologica. Ci vuole tempo per costruire e dare forma compiuta a quel paradigma postfordista annunciato, ma non realizzato. Forse operanti della rivoluzione tecnologica in atto sono costituite dalle nuove "information and communication technologies" che mettono a disposizione di imprese, lavoratori e consumatori risorse di calcolo e di comunicazione di potenza sempre maggiore e a costi decrescenti.

Si tratta in ogni caso di un problema complesso, che va esaminato sotto due aspetti: quello della domanda e quello dell'offerta.

Iniziamo dalla domanda → stiamo entrando in un'epoca nuova che ha la propria specificità e che differisce da quella riduzionista e quantitativa che l'ha preceduta nell'epoca nuova della post-modernità, espressione usata non come momento conclusivo della modernità ma come inizio di un nuovo ciclo della storia: una proposta di civilizzazione ancora allo stato nascente, forse non culturalmente egemone, ma certamente condivisa e diffusa. Il consumatore agisce sempre di più nell'ambito dei desideri che non in quello dei bisogni, i bisogni che il mercato può saturare nella post-modernità sono stati ormai soddisfatti, e diventano come detto protagonisti i desideri, che rispetto ai bisogni sono meno prevedibili, più duttili, e più facilmente fungibili. Inoltre assumono un ruolo fondamentale nell'ambito del comportamento del consumatore le emozioni. Nelle strategie di marca le emozioni stanno assumendo un ruolo del tutto prioritario; le marche debbono per rapportarsi efficacemente al mercato, essere in grado di suscitare esperienze altamente emotive. Se il comportamento del consumatore diventa sempre più complesso ed imprevedibile deriva per l'azienda l'esigenza di disporre di nuovi metodi e di nuovi strumenti di ricerca. Di qui la rilevanza in modo specifico dell'approccio psicolinguistico. L'approccio psicolinguistico è teso a studiare i codici del linguaggio collettivo e a consentire di individuare i codici creativi più efficaci nel campo della comunicazione. Il bene da produrre non è più dato ovvero non costituisce più una certezza da cui prendere avvio e che, il ruolo del produttore non è più semplicisticamente quello di realizzare un dato prodotto, ma di dare vita allo stesso prodotto, di co-progettarlo con il consumatore.

Dal lato dell'offerta → l'azienda deve abituarsi ad agire non più isolatamente ma all'interno di una costellazione, giunge a far parte di una catena di connessioni e di dialoghi, che stimolano la comunicazione, la condivisione, l'esperienza. La chiave interpretativa del nuovo rapporto sta nell'onesta di questo fattore, che può pertanto giungere a diventare nel tempo una fonte di rigidità e di sunk costs e valore del riuso delle conoscenze e della conseguenti economie di replicazione che si accompagnano al lavorare in rete e generano dei moltiplicatori del valore che assegnano ad ogni idea, ad ogni informazione utile un valore pari alla somma del valore di tutti i possibili usi. Il processo di diffusione che porta molte persone e molte imprese a condividere la medesima conoscenza è la chiave per moltiplicarne il valore. la transazione verso il nuovo paradigma postfordista si presenta come la stratificazione a tre livelli di:

- una rivoluzione settoriale nei costi (new economy)
- Una rivoluzione nelle relazioni (net economy)
- una rivoluzione nella produzione e nell'uso della conoscenza (knowledge economy)

3. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'AZIENDA: DALLA COMPLESSITÀ DELL'AMBIENTE ALLA RIDEFINIZIONE DEI RUOLI.

La complessità viene accresciuta dalla richiesta rivolta alle aziende da parte di una società sempre più presente (audit society) di assumere un comportamento socialmente approvabile, assumendo così pertanto nei propri comportamenti una precisa responsabilità sociale. Tale responsabilità riguarda il riconoscimento ed il rispetto nei fatti della priorità d'ordine sociale nel perseguimento da parte dell'azienda delle proprie finalità economiche.

Vi sono però dei valori tutt'altro che ovvi, che l'impresa italiana oggi rappresenta e che essa deve tornare a comunicare a se stessa e alla società con più forza e convinzione, il valore del coraggio prudente nelle scelte di investimento, il valore dell'innovazione e della crescita, il valore della qualità tecnologica del prodotto come unica assicurazione di uno stabile posizionamento sul mercato, il valore della collaborazione tra imprese per integrare competenze e rafforzare la competitività, il valore dell'apertura internazionale, il valore della responsabilità personale dell'imprenditore e del manager, il valore della responsabilità sociale ecc..

Lo "sviluppo sostenibile" è volto a conciliare, nel breve come nel medio-lungo periodo, gli obiettivi dell'azienda con le istanze dell'ambiente e della società. L'assunzione di un ruolo sociale per l'azienda è anche ricercata dalla stessa azienda per prevenire o ridimensionare possibili critiche come pure per gli influssi benefici che ciò può esercitare su due pubblici strategici: dipendenti e clienti.

Dalla fitta trama di relazioni fin qui descritta discende la molteplicità degli stakeholder con cui la prassi di governo dell'azienda deve quotidianamente confrontarsi. La complessità dei rapporti con gli stakeholder sta anche nel fatto che esistono delle sovrapposizioni dato che la stessa persona può assumere ruoli diversi (azionista, dipendente, cliente) cui però corrispondono o potrebbero corrispondere approcci differenziati da parte della stessa azienda. La gestione delle relazioni con i clienti si presenta quanto mai complessa. Si tratta di passare da un'impresa di massa nel campo del marketing e della comunicazione ad un'impostazione di carattere personale che si avvale appunto a pieno potenziale offerte dell'evoluzione o rivoluzione tecnologica e interattiva (one-to-one marketing and communication). La tendenza verso la personalizzazione dei rapporti con i clienti si concretizza in ogni caso nell'ambito di un approccio, che si applica all'intera clientela dell'azienda e non si limita ovviamente al singolo cliente, di cui pure vengono evidenziate tutte le specificità e le istanze. Si tratta cioè di una personalizzazione di massa resa possibile dalle tecnologie dell'informazione. In tale processo di avvicinamento al cliente, la base è costituita dalla raccolta e dall'organizzazione di dati riguardanti lo stesso e le sue esigenze che consentano di definire e di aggiornare costantemente il profilo di ciascun cliente. La gestione del rapporto aumenta comunque di complessità per tre ragioni:

- la prima è rappresentata dal ruolo sempre più incisivo svolto dallo stesso cliente nel soddisfacimento delle proprie esigenze;
- la seconda ragione è costituita dalla trasformazione stessa della figura del cliente in quella di partner dell'azienda all'origine del bene o del servizio richiesto, il che conduce appunto al concetto di custode o client-intensity, intesa in quanto interazione cliente/produttore;
- la terza ragione riguarda il temuto affievolirsi del legame tra azienda e clienti rappresentato dalla marca.

Vi è in fine lo svilupparsi di uno stile di vita denominato "no logo". Con questa espressione si deve specificamente intendere il rifiuto del prodotto di marca, delle aziende che lo propongono a partire da quelle marche e da quelle aziende che più strettamente vengono ritenute manifestazioni e agenti di promozione del processo di globalizzazione. La globalizzazione viene di fatto letta come fenomeno di privatizzazione non solo dell'economia ad opera delle maggiori corporation ma degli stessi stati, la cui sovranità sarebbe diminuita in misura sensibile rispetto ad alcuni decenni orsono.

Parlando di multinazionali si possono individuare tre concrete forme che pur operando sempre sul mercato internazionale si distinguono tra di esse, perché sviluppano la loro azione secondo orientamenti e con strategie profondamente diverse. Nel caso delle aziende da definirsi probabilmente multinazionali, queste operano su un mercato internazionale inteso però come somma di mercati nazionali, nei cui

confronti dovrà dunque sviluppare strategie distinte. Aziende sia globali, sia transnazionali, entrambe giudicano di contro il mercato internazionale come unico mercato, nei cui confronti dunque sviluppare una strategia unitari. A differenza dell'azienda globale, che si limita a sviluppare una strategia unitaria nei confronti della clientela, l'azienda transnazionale si preoccupava però anche di acquisire una competitività globale attraverso un incremento di efficienza derivante da una strategia unitaria con riferimento a diverse funzioni aziendali.

4. LE COMPLESSITÀ DEL COMUNICARE: VERSO L'E-COMMUNICATION

La comunicazione da un lato si presenta come soluzione dei problemi di complessità, dall'altro la comunicazione rende il quadro del governo dell'azienda stessa un modo ancor più complesso. Essa, svolge un duplice ruolo: di elemento specifico ed ulteriore di complessità del quadro d'azione e al tempo stesso, di strumento volto a risolvere i problemi posti dalla complessità nel suo insieme.

Comunicazioni e conseguenti relazioni vengono considerate all'interno del concetto di "integrated marketing" e, pertanto come "integrated marketing communication". L'errore nel campo della comunicazione è quello di banalizzare ridimensionandola ad un problema puramente tecnico, che ha a che vedere con l'immagine dell'azienda genericamente intesa.

L'immagine è il risultato assai più complesso della presenza dell'azienda nella sua globalità ed articolazione, della comunicazione attivata da tale presenza quale che ne sia la forma assunta (interpersonale, impersonale o di massa) e, infine, della comunicazione in vario modo promossa dall'azienda. I rapporti tra azienda, mercati e dipendenti avvengono all'interno di un ambiente globale reso tale dalla comunicazione. Appare fondamentale ricordare che l'azienda deve sempre più essere considerata come una comunità di persone: un concetto che può essere via via esteso ad includere altri pubblici, dando vita ad una comunità allargata. Fondamentale appare la comunicazione interna (il cui trend evolutivo ha portato tale comunicazione ad assumere ruoli di crescente impegno realizzativo), come trasmissione delle conoscenze e di diffusione e accettazione dell'identità dell'azienda stessa, in cui una serie di trasformazioni profonde hanno collocato al suo centro le risorse umane, di cui risultava pertanto indispensabile promuovere le conoscenze, e al senso di appartenenza nei confronti dell'azienda stessa. La comunicazione interna viene chiamata a ottimizzare l'apporto qualitativo e quantitativo delle risorse umane nel perseguire o meno gli obiettivi generali d'azienda e qui, si pone primariamente un obiettivo di carattere economico, esprimibile sinteticamente in termini di produttività del lavoro, e di contributo alla creazione e all'accrescimento del valore delle produzioni. Per conseguire questo risultato si attribuiscono obiettivi di carattere tecnico, ovvero comunicazionale, legati alla formazione del dipendente di un atteggiamento favorevole. Ci si riferisce a una comunicazione che faccia uso di qualsiasi tipo di strumento e pertanto, che si avvalga a pieno della più moderne tecnologie risultando pertanto in grado di attivare e sviluppare "network relazionali" all'interno dell'azienda.

Con la comunicazione istituzionale si tratta di passare dalla presentazione stereotipata dell'azienda (tramite, ad un esempio, una brochure tradizionale) al coinvolgimento diretto, della comunità interessata alla presentazione stessa. L'accrescersi dei mezzi di comunicazione a disposizione del consumatore conduce ad un frazionamento della sua funzione tra questi, il che rende più difficile il suo raggiungimento e la sua motivazione.

5. UN ATTEGGIAMENTO AMBIVALENTE: DALLA NEGAZIONE ALL'ESALTAZIONE DEL SISTEMA DI MARCA

L'azienda è essenzialmente una rete di relazioni, personalizzate e durature con il mercato, le cui caratteristiche e il cui funzionamento sono determinati dalla qualità del sistema di relazioni che lo costituiscono e dunque uno strumento fondamentale per l'avvio, il mantenimento e lo sviluppo di relazioni significative e durevoli (sia verso l'esterno, sia verso l'interno).

La marca deve essere considerata risorsa relazionale, potenzialità e driver per la creazione e lo sviluppo del patrimonio fiduciario sotto i profili dell'ampiezza e qualità delle relazioni con il contesto. Patrimonio fiduciario che si rivela determinante in un contesto che si qualifica per una complessità crescente.

Tre concetti: trademark ovvero marchio; brand ovvero marca e brand equity ovvero patrimonio di marca. Ciascun concetto risulta incorporato dal successivo.

MARCA: E' l'evoluzione che viene a corrispondere ad una parallela evoluzione della comunicazione aziendale in generale e della pubblicità (advertising), è la capacità, inoltre, da parte dell'azienda di avere saputo creare per sé una forte identità trasformando in un marchio (marca) e facendolo penetrare nella cultura tramite diversi canali: sponsorizzazione culturale, dibattito politico, esperienza del consumatore ed estensione del marchio (marca). La marca si è evoluta nel tempo, giacché essa vive in un contesto sociale, economico e culturale in continua evoluzione.

MARCHIO: è anzitutto un segno distintivo tipico dell'azienda e come tale deve essere idoneo a consentire al pubblico di distinguere prodotti e servizi di un'impresa da quelli più o meno simili di un altro soggetto, il marchio è il logo di un'azienda, di un prodotto o servizio, il marchio è il bene immateriale che viene iscritto in bilancio. Il passaggio dal concetto di marchio a quello di marca comporta il passare però ad un insieme più ampio di valori.

La MARCA (brand) è importante per le funzioni che assolve e soprattutto per la sua capacità di produrre valore sia per l'azienda che la possiede, sia per il consumatore, sia per tutti gli altri soggetti esterni, ma legati alla marca (stakeholder). Quando avviene l'incontro tra le funzioni che la marca svolge per l'azienda e le funzioni che svolge per il consumatore nel mercato, la marca crea valore e si ha brand equity, intesa come risorsa strategica da gestire per accrescere il patrimonio aziendale.

I caratteri del prodotto di marca sono:

- il livello della qualità del prodotto in questione, e il mantenimento o il miglioramento di tale qualità nella percezione del consumatore e nel tempo;
- la pratica di una politica dei prezzi che non presenti un andamento schizofrenico nel tempo, ma che possa variare in modo comprensibile al consumatore, giustificando eventuali variazioni che potrebbero risultare incomprensibili o essere negativamente interpretate;
- una diffusione consistente del prodotto in esame attraverso i diversi possibili canali di diffusione;
- il ricorso sistematico ad un'adeguata attività di comunicazione, che potrebbe essere di carattere pubblicitario o di altro tipo.

Sofferamoci sulla sua evoluzione. La marca è un soggetto che ha una natura totalmente immateriale, è dotata di una vitalità unica: vive nel presente, si evolve parallelamente alla storia, alla società e agli individui. È soggetta a continui aggiustamenti, a mutamenti incessanti, a revisioni di significato e di senso. Appartiene all'attualità culturale e produce valore semiotico, prima ancora che commerciale. La marca è un soggetto in perenne mutazione. È un'opera aperta, pronta ad accogliere varianti trasformazioni, in costante, e in progressivo spostamento. Una marca obbedisce ad un doppio principio: da un lato la coerenza, ovvero la perseveranza del proprio essere, e dall'altro l'evoluzione, ovvero l'adesione alla propria epoca e alla propria cultura. La marca, nel suo divenire, passa da un ruolo denotativo (marchio) per approdare al complesso e ricco mondo delle connotazioni. Successivamente, per evolvere di pari passo con il sociale, il mercato e il consumatore, la marca dovrà assimilare valori culturalmente egemoni, ma anche divenire una marca relazionale e confrontarsi seriamente con il mondo dell'etica e delle responsabilità sociali. Ogni fase è un'evoluzione, ma anche un'assimilazione della fase precedente.

L'evoluzione rappresenta un profilo, una dimensione che è appunto triplice:

Anzitutto una natura semiotica, espressione con cui si intende la capacità della marca di costruire e veicolare significati

La natura relazionale che a sua volta si esplicita tramite due dimensioni principali (quella interoggettiva e quella contrattuale)

La natura evolutiva

Con riferimento poi alla seconda natura, la marca è il risultato di un continuo processo di scambi al quale partecipano numerosi protagonisti.

La dimensione contrattuale ruota attorno al concetto di contratto di marca strettamente legato al concetto di fedeltà. Il contratto di marca è una proposta aperta ed è sottoscritto dai destinatari solo dopo un certo periodo di frequentazione del progetto di marca. Il contenuto specifico del contratto di una marca è estremamente importante, ma ancora più importante è la capacità della marca di rispettarlo e renderlo perenne. In effetti, i destinatari attribuiscono un valore morale al contratto e considerano la rottura del contratto come il non rispetto di una promessa nella vita di tutti i giorni.

L'ascesa della marca contemporanea si spinge attraverso tre dimensioni-chiave: il consumo, la comunicazione e l'economia.

Inoltre, la crisi istituzione è legata al fatto che numerose marche non assicurano più le tre missioni fondamentali del sistema-marca che avevano contribuito ampiamente a legittimarla negli anni dello sviluppo industriale del secondo dopoguerra: democratizzare i consumi, garantire una qualità superiore e instaurare la fiducia.

Per comprendere la marca contemporanea, occorre che seguiamo la marca nel suo disporsi sul mercato, cioè nel progressivo definirsi e concretizzarsi di un processo "progetto di marca", che deve essere un grado di proporre un orizzonte di senso, di identificare una proposta di tipo semiotico e socio-culturale, che sia pertinente, originale e attraente per un determinato target. Ma bisogna soprattutto che questa proposta abbia un senso per questo target.

Il progetto di marca presenta cinque componenti fondamentali:

L'enunciazione fondamentale: un'enunciazione fondamentale circa la ragion d'essere della marca "ogni marca deve sempre giustificare la propria esistenza"

La promessa: una promessa coinvolgente che metta in risalto i vantaggi che il pubblico cui il progetto è riferito sarà in grado di trarre dalla futura marca;

La specificazione della promessa: una specificazione idonea di tale promessa: idonea in quanto sia in grado di evidenziare il carattere o i caratteri peculiari che saranno propri della marca in questione;

La sua iscrizione in un territorio: l'iscrizione, ovvero il riferimento specifico di tale promessa ad uno o più territori, cioè ad uno o più ambiti di mercato e, pertanto, pubblici, nei cui confronti la promessa diventerà un'offerta concreta;

I valori: i valori di cui la marca di sarà portatrice.

I valori, sono l'elemento centrale e riassuntivo della marca, sono tuttavia strettamente legati alla società e all'individuo. Il consumatore si è profondamente modificato ed ha mutato e sta mutando in modo radicale il proprio atteggiamento nei confronti della marca. Questo nuovo rapporto tra consumatore e marca è caratterizzato dalla dualità della marca, dalla capacità di questa di parlare alla mente, ma anche al cuore, di coinvolgere, e creare commitment, ma anche di soddisfare al meglio i valori d'uso o la dimensione olistica della marca per il consumatore.

L'economia digitale (globale), favorisce scambi e flussi di risorse intangibili: idee, informazioni e relazioni. La creazione di valore per i consumatori è passata dalla disponibilità di beni fisici e di attributi materiali a un sistema economico che fornisce servizi e intelligence, segni impalpabili e mondi possibili. È cambiato il rapporto tra marca e consumatore: da face-to-face a screen-to-face, ma a trarre vantaggio da tale mutamento sempre in particolare essere stato il consumatore.

Nell'ambiente online la marca ha un potere notevolmente inferiore rispetto al mercato tradizionale, perché internet pone nella mani del cliente la gestione dell'interazione e il controllo dei flussi informativi. Abbiamo sempre parlato di marca (brand), ma all'interno di tale concetto convivono diversi tipi di marca, che risulta pertanto utile analizzare prima di passare al branding, ovvero alla gestione concreta, al governo cioè da parte dell'azienda della sua o delle sue marche.

La "marca commerciale" segna così il momento della riconquista da parte della distribuzione di un ruolo attivo nell'offerta dei beni. Identificando un gran numero di prodotti col nome e con l'identità dell'insegna, essa è in grado di trasformarsi in un "marchio ombrello" estremamente ampio e che ha un accesso diretto e privilegiato ad una rete di vendita. La grande distribuzione decide in merito agli acquisti, alle marche da proporre al pubblico, all'assortimento degli articoli, alla visibilità delle merci esposte sugli scaffali, ai prezzi e alle promozioni. Inoltre la marca procura una straordinaria forza contrattuale. Le imprese industriali sono costrette a stare alle regole pena l'esclusione dal punto vendita. La marca commerciale riesce a conquistare un ruolo rilevante sul mercato, oltre che attraverso la politica del prezzo, inferiore rispetto a quello della marca industriale, tramite il privilegio di un contatto diretto con il consumatore, di una sempre più approfondita conoscenza dello stesso e di un crescente coinvolgimento che è in grado di porre in atto nei confronti del consumatore stesso. Tale coinvolgimento si è avvalso e si avvale di due politiche:

- una politica di omogeneizzazione nei confronti della marca industriale;
- una politica di desensibilizzazione nei confronti di tale marca.

L'esordio in chiave moderna della "private label" riguarda la prima delle due politiche citate. La marca della distribuzione si caratterizza per un prezzo inferiore a quello delle grandi marche, promessa: la stessa qualità ad un prezzo più basso. La regola d'oro della desensibilizzazione è la creazione di una

somiglianza e, la strategia principale consiste nel mirare a categorie di prodotti a basso coinvolgimento e a minimizzare la differenza percepita tra il prodotto di marca nazionale e quello con marca del distributore ad, Esistono due modi per farlo: con la comunicazione pubblicitaria e con la confezione. Marche commerciali si caratterizzano per la concorrenza esercitata nei confronti di queste anche da internet e, più esattamente, dai siti divenuti veri e propri punti di vendita virtuali. Grazie ad internet il produttore può agire come un dettagliante, e il consumatore può visitare i negozi monomarca online. Internet rappresenta uno straordinario canale attraverso cui veicolare i valori e l'identità della marca. È il vero fulcro della relazione, del dialogo e della complicità col consumatore.

Le "marche verticali" → esistono imprese che sono insieme marche (marche) e catene distributive, esperienze e cattedrali del consumo, punti vendita, prodotti e stili di vita. Sono marche verticali perché sembrano attraversare longitudinalmente produzione, distribuzione e consumo. Coop, Ikea, Gap, Zara, Decathlon ecc.. marche verticali come Ikea, o Gap, oppure Nike attraverso Niketown, hanno un grande privilegio: quello di poter gestire la propria immagine e i propri discorsi nei propri negozi, di poter costruire mondi immaginari, e dedicare architetture semiotiche e proporre stili di vita mediante luoghi dedicati. Luoghi dove tutto parla della marca e con la marca, dove si respira l'essenza del brand, dove il consumatore si immerge in bagno di comunicazione, di gusti, di valori e di segni assolutamente non casuale. Non si tratta quindi semplicemente di una saldatura tra produzione industriale e distribuzione, ma di una saldatura attraverso punti di vendita che siano espressione di un mondo e di un mondo di valori che vengono però comunicati in modo divertente e coinvolgente. Queste marche uniscono l'irresistibile fascino del branding ad una forma di vendita al dettaglio che è abbinata all'intrattenimento. Ambiti di mercato in cui la marche operato si possono classificare come:

- "National" vuol dire si nazione, ovvero relativo ad un intero paese, ma, se, questo aggettivo si riferisce ad esempio agli Stati Uniti, l'aggettivo "National" viene ad inglobare 50 stati;
- "regional" significa si regione, ma può indicare con riferimento al mercato mondiale, un gruppo di Paesi rappresentanti appunto una "region" di tale mercato per una determinata azienda: "southern Europe" potrebbe essere una di questa;
- "local" è si traducibile in locale, ma un locale, però, che deve essere rapportato al carattere di national'e, pertanto, può indicare (pensiamo sempre agli Stati Uniti), coinvolgere, un intero paese, e non una regione o un'area territoriale più limitata o, addirittura, una piccola città come avverrebbe ove la traduzione immediata dell'aggettivo in esame fosse applicata all'Italia.

Concentriamoci sulla marca operante "worldwide" ovvero sulla global brand o anche world brand o megabrand. Il global brand si tratta di un concetto che propone al tempo stesso:

- una serie di informazioni a livello di strategia, di posizionamento e di marketing, ovvero appunto a livello strategico;
- una serie di varianti necessarie a cominciare dal marketing mix e, dallo stesso prodotto a livello operativo.

Globalizzare una marca significa che la marca deve poter mantenere i suoi valori di base, la sua filosofia e la essenza worldwide, che il posizionamento deve essere sostanzialmente identico nei diversi paesi e che il target deve essere ovunque molto simile. Vi sono prodotti culture-free (prodotti high-tech) per cui i processi di globalizzazione sono più agevolati e quelli culture-bound (settori alimentari) dove invece le differenze antropologico-culturali e storiche nei diversi Paesi possono costruire un ostacolo insormontabile.

Le stesse marche globali devono fare i conti con la realtà locale e con le marche locali. Il "local taste", (l'adattamento alle culture locali) sta diventando un'area di crescente attenzione delle marche globali: è glocal (global + local) il neologismo che appare sempre più usato.

Siamo ora in gradi di affrontare il tema di "branding", ovvero della gestione del governo, della marca, che appare in effetti di estrema complessità. Stiamo assistendo alla definitiva presa di conoscenza, da parte degli individui che acquistano e che consumano, il cui atto di consumo è anche parte dell'agire sociale. Qui i caratteri fondamentali della marca sono venuti evolvendosi rispetto a quelli in precedenza qui richiamati:

- in concetto di qualità è andato acquistando un carattere multidimensionale;
- il prezzo diventa sempre di più una variabile da gestire non solo tenendo ovviamente presenti le disponibilità del consumatore e le presumibili valutazioni operate da questi, ma con il consenso dello stesso consumatore;
- l'evoluzione della distribuzione ha dimostrato di poter ampliare a dismisura le possibilità di commercializzazione delle produzioni aziendali.

Tutto questo mentre la fedeltà del consumatore o, più in generale, del cliente diventa sempre più problematica da conquistare e da alimentare.

“Marketing Aesthetics, Experiential Marketing, Emotional Branding, appaiono come tante declinazioni di un unico orientamento: quello ai contenuti emotivi, affettivi ed umanissimi della marca. Una marca, dunque che sia garanzia, orientamento, qualità, innovazione, ma che appartenga pure al campo delle esperienze sensibili, dei rimandi intangibili e desiderabili. Positioning, immagine, autorevolezza, fiducia, appaiono come condizioni necessarie, ma assolutamente non sufficienti per promuovere un’immagine di marca seducente e culturalmente attuale. Un branding che continua egregiamente ad identificare, orientare, contrassegnare ed informare, inizia a chiamare in causa sentimenti, emozioni, attitudini e posizioni etiche. Così come duplice (di tipo razionale, da un lato; il tipo emotivo dall’altro) appare la funzione che il branding contemporaneo è chiamato a svolgere, duplice risulta anche l’approccio di fondo nei confronti della marca. Si tratta di decidere quale configurazione di marca gestire: una marca-prodotto (product brand) o una marca-impresa (o marca-cultura) (corporate brand). La marca viene così a qualificarsi come elemento centrale nei percorsi di sviluppo dell’impresa sino a delinearne un circolo virtuoso basato sull’attività di ricerca e sviluppo e sulla comunicazione. La marca si qualifica così risorsa intangibile che crea condizioni di profittabilità per l’impresa. Il territorio della marca è un territorio di comunicazione, perché produce identità ed articola valori coesi e fondati. Accedervi significa entrare in un processo di narrazione in cui personaggi, fatti, intrecci, simboli e cultura incarnano una precisa concordanza, una unitarietà distintiva, una profonda sintonia interna.

Il communication auditing porta anzitutto ad un rigoroso inventario di tutte le espressioni della marca che hanno potenziale comunicativo. Per chiarire il concetto di brand equity va premesso:

- che l’azienda o impresa può essere considerata come un insieme di competenze,
- che non tutte queste competenze incidono in egual misura sui risultati perseguiti dall’azienda, è allora possibile distinguere nell’ambito di queste competenze delle competenze fondamentali (cose competences), che sono appunto le principali generatrici dei risultati suddetti. Queste core competences rappresentano degli “intangible assets” costituiti fondamentalmente di conoscenza e di fiducia. Tra le risorse di fiducia che consentono un legame stretto tra l’impresa e i suoi stakeholder e, i suoi clienti è centrale il marchio (la marca) che, in quanto risorsa, diviene un patrimonio a disposizione dell’impresa per generare sopravvivenza e sviluppo. Il marchio (la marca) è lo strumento semiotico attraverso cui l’impresa rende concrete le proprie relazioni con il contesto esterno, è uno strumento per gestire le proprie relazioni, l’equità di questo marchio altro non è che la risorsa di fiducia collegata al marchio stesso. Il marchio è una sorta di catalizzatore, capace di aggregare e di concretizzare la fiducia generata nella relazione tra impresa e ambiente. Gli indicatori fondano il loro valore informativo sull’indiscutibile legame che esiste tra soddisfazione, fiducia e fedeltà che i clienti dimostrano verso l’impresa, misurando il livello di fiducia. metodo interbrand → tale metodo, che cerca di collegare in modo diretto l’analisi della forza di marca al valore della stessa coinvolge tre “key factors”:

Redditività della marca

Forza della marca (da 0 a 100)

Il coefficiente moltiplicativo (da 5 a 20) sulla base del punteggio attribuito alla forza di marca.

La relazione tra forza della marca e coefficiente viene espressa da interbrand sotto forma di una curva ad S che risulta da un accurato studio delle condizioni di redditività del settore. Il punto di partenza della curva corrisponde al caso di prodotti unbranded o con una marca sconosciuta, con una forza pari a 0. La determinazione del valore della marca deriva immediatamente, dal prodotto tra reddito-base individuato e coefficiente moltiplicativo prescelto.

Il significato della brand equity dipende da un pacchetto di risorse intangibili, fatte di conoscenza, comunicazione e fiducia, che l’impresa ha accumulato e dalla possibilità di creare e riprodurre tali risorse nel tempo. Il valore e l’impresa, si estende a tutti i rapporti che l’organizzazione stabilisce con i soggetti esterni. L’equity della marca è certamente il risultante, di una interazione fra: awareness (notorietà) e familiarità, patrimonio associativo e commitment, quota di mercato, brand switching verso fedeltà, potenzialità di espansione della marca, profittabilità, conto economico, aspettative e soddisfazione del consumatore. Customer Oriented Brand Equity (COBE). La marca ha valore se riesce a sedimentarsi con un’identità chiara, distintiva e coinvolgente nella mente del consumatore. La forza della marca, la sua capacità di produrre ricchezza, la sua equità si basa in realtà su ciò che il consumatore ha appreso, visto, sentito, percepito, sperimentato personalmente nel tempo. Per ritornare al modello citato, il modello

Brand Care System (BCS) si sviluppa attraverso una serie di fasi che per oggetto hanno la marca, e nell'impiego in parallelo di una serie di strumenti ad analisi e di riflessione critica. Partendo dalla ricostruzione della brand identity e dopo aver effettuato un controllo idoneo della componenti principali che confluiscono nell'equity della marca, si giunge a mettere a punto, sulla base del complesso studio condotto e degli obiettivi che l'impresa si propone, un piano strategico sulla marca, atto a valorizzarne al massimo grado l'equity e la competitività sui mercati.

6. VERSO UNA VISIONE ALLARGATA: L'AZIENDA COME MARCA-SISTEMA

La marca o, meglio, la logica di marca (forma-marca) deve il proprio sviluppo straordinario alla sua posizione strategica al crocevia di tre grandi dimensioni profondamente intrecciate negli spazi sociali contemporanei: il consumo, l'economia e la comunicazione.

La strategia della forma-marca può applicarsi indifferentemente alle marche attive in seno allo spazio commerciale e alle marche attive in seno ad altre configurazioni discorsive potenziale di generalizzazione questo processo di "messa in forma" si articola in quattro fasi principali:

- la formazione di un progetto a partire da un universo di senso;
- l'acquisizione di spessore del progetto;
- la concretizzazione del progetto;
- l'aggiustamento permanente del progetto.

A partire dai flussi semiotici la marca deve ritagliare, identificare e circoscrivere una porzione di questo flusso per appropriarsene e collocarlo al cuore del proprio progetto, i progetti di marca più potenti e ricchi derivano in primo luogo dalla visione e dalla passione di coloro che li costruiscono. La finizione o la formazione di progetto non è soltanto il punto iniziale della costruzione del dispositivo della forma-marca, ma è anche la base su cui costruirà progressivamente il "mondo possibile" della marca, che gli permetterà di inserirsi nello spazio sociale e di alimentarlo come un vero e proprio manufatto socio-culturale. Si tratterà di concretizzare il progetto ovvero di dargli visibilità e vita attraverso tutta una serie di manifestazioni percettibili. Una volta che la marca o la forma-marca hanno dispiegato il proprio dispositivo nella sua interezza, è proprio al ricettore, che spetta di convalidare attraverso la sua scelta l'attrattiva e la pertinenza del progetto di marca che gli è stato sottoposto e che sollecita la sua adesione. Il progetto non avrà fine se si procederà costantemente a valutare le motivazioni di adesione dei ricettori e aggiustare in permanenza il progetto e le manifestazioni della marca a queste motivazioni, che essenzialmente evolutive e cangianti. Il ruolo fondamentale della marca o della forma-marca è dunque quello di bar senso in risposta alle istanze di uno o più pubblici, una risposta che deve essere in ogni caso costantemente verificata nella sua attualità e nella sua efficacia.

Il concetto di corporate brand ovvero di azienda, non solo generatrice di marche, ma essa stessa divenuta marca, appare il risultato in cui confluiscono due distinti indirizzi di studio: l'uno avente per oggetto il marketing e focalizzato sul cliente e sulla necessità di creare attraverso la marca valore per lo stesso; l'altro relativo alla strategia e al management, focalizzato sull'azienda e che considera la marca una risorsa strategica al servizio dell'azienda stessa. Il corporate brand riguarda la marca dell'azienda e più precisamente:

- la multidimensionalità, ovvero il fatto che essa sia costituita da un sistema di segni visivi e verbali oltre che dal complesso dei comportamenti messi in atto dall'azienda;
- la multiprospettività, ovvero il fatto di coinvolgere pubblici molteplici nei cui confronti farà appunto valere il modello aziendale e la sua unicità.

L'internal branding appare come la premessa indispensabile a una corretta e proficua attività di corporate branding; l'internal branding potrebbe essere considerato come espressione compiuta di corporate branding volutamente limitato ai pubblici interni e in modo specifico al personale di un'azienda, che tende a leggere l'azienda stessa in chiave di valori e risulta pertanto almeno frequentemente sensibile ad una proposta di valori da parte del management. La prima circostanza troverebbe giustificazione nel fatto che, una volta reso consapevole il personale dei valori aziendali, le circostanze che ne deriverebbero non potrebbero essere che positive anche se meno positive di quelle ottenibili attraverso un'attività completa di corporate branding. In ogni caso dovrebbe rappresentare una condizione di minima per il governo razionale di un'azienda l'assicurarsi sempre il coinvolgimento del personale sui valori di base dell'azienda stessa.

L'internal branding dovrebbe dunque essere sempre realizzato, il che conduce di conseguenza a proporre sempre l'azienda anche come brand. Il problema del corporate brand si amplia poi ulteriormente ove si tenga conto dello spazio virtuale e dei canali digitali. Un'azienda deve essere in grado di proporsi come marca (corporate brand), utilizzando sia i media tradizionali, sia i media online. Un problema di fondamentale importanza, ove l'azienda operi su entrambi i mercati sarà quello di assicurare una continuità del brand, passando dall'uno all'altro mercato. Il proporsi dell'azienda come marca non riguarda tanto il livello delle strategie quanto la natura stessa dell'azienda intesa come comunità di persone che in ogni caso guardano all'istituto economico di cui fanno parte come ad un'entità di carattere unitario, guidata da determinati valori e volta al perseguimento di fini coerenti con i valori enunciati, valori e fini da loro stessi condivisi. La complessità del corporate brand e del corporate branding risulta collegato :

- a monte, alla molteplicità di componenti e di conseguenti problematiche che trovano sintesi ed espressione del corporate brand e devono essere pertanto gestiti dal corporate branding;
- a valle, all'evolversi della situazione attraverso le diverse fasi del ciclo di vita della amrca, che viene allora a coincidere con il ciclo di vita della stessa azienda.

Il corporate branding appare coinvolto nella gestione di una serie di analisi e di decisioni riguardanti la pianificazione e il controllo della marca. Il processo inizia dall'esame del contesto da cui trarre elementi per il posizionamento della proposta di marca. Dovrà poi essere debitamente comunicata attraverso canali formali ed informali, facendo in modo che i vari messaggi rispecchiano la proposta in esame e pertanto i valori trasmessi dalla marca siano coerenti e congruenti con tale proposta. Tale proposta dovrà poi anche essere rafforzata e sviluppata del tempo tramite una serie di processi che producono un impatto sul corporate brand e che consentono al tempo stesso di trasferirne il valore al cliente. Si tratterà dunque di controllare nel tempo lo sto di salute della marca, con riferimento alla concorrenza.

Quanto alla complessità a valle, questa è determinata dal succedersi della fasi del ciclo di vita della marca. Tale ciclo di vita sarebbe espressione dell'incapacità da parte della marca di mettersi in sintonia con il destinatario della marca stessa e cioè il consumatore ovvero di realizzare un "fine turing" con quest'ultimo. L'invecchiamento delle marche è un fenomeno naturale che può essere combattuto, rallentato, invertito, grazie ad una gestione.

Il corporate brand fondamentalmente risulta il ruolo della comunicazione e del sistema di relazioni che ne scaturisce, trattandosi di corporate brand, pure la comunicazione, questa dovrà essere totale, ovvero coinvolgente qualsiasi elemento, aspetto ed attività dell'azienda stessa (total business communication). La corporate reputation si è costituita da un giudizio socialmente condiviso espresso dagli skateholder con riferimento all'azienda nel suo complesso, che risulta fondato sulle sue azioni e sui suoi risultati passati e che descrive la sua capacità di creare valore nel tempo per tutti gli stakeholter. Il mantenimento di una reputazione positiva si traduce conseguentemente in un miglioramento dei risultati economico-finanziari, competitivi e sociali dell'azienda nel lungo periodo. La corporate communication è l'insieme di quei processi attraverso i quali gli stakeholder percepiscono l'identità dell'organizzazione e che così danno luogo alla formazione della reputazione aziendale, la comunicazione influenza la reputazione aziendale attraverso tra modalità, dirette e indirette: i segni di cui si serve la comunicazione esplicita ed internazionale, le reti di relazioni, che diffondono opinioni, informazioni, conoscenze, i comportamenti, sono gli strumenti di cui si serve, analizzandoli vedremo che:

→ i comportamenti, rappresentano la primaria comunicazione, vale a dire la forma basilare di comunicazione dell'attivazione di relazioni di tipo esperienziale e nella creazione appunto di immane (based on company's behaviour).

→ i segni, di tipo analogico e digitale, costituiscono gli elementi di bvase della comunicazione internazionale e, pertanto, sviluppati sulla base di specifiche strategie, che a sua volta rappresenta la secondary communication, ovvero una forma secondaria di comunicazione che attiva relazioni di tipo simbolico e si riflette appunto nulla creazione di "images based on the company's communication and symbolism.

→ le reti di relazione, ovvero una comunicazione che ha origine da fonti indipendenti dall'azienda e che si propone quindi come tertiary communication, volta ad attivare relazioni appunto basate sulla reputazione con pubblici con cui l'azienda non ha contatti diretti.

Veniamo ora al sistema di relazioni attivato dalla comunicazione d'azienda, le principali tipologie sono: relazioni esperienziali, simboliche e reputazionali. Vediamo ora la definizione di relazione:

- La relazione è un'interazione stabile tra diverse entità, non essendo composta di materiale fisico, ma di eventi effimeri, per mantenere continuità deve continuamente essere riprodotta, a partire dalla fiducia

preesistente e avendo come risultato nuova fiducia. Le relazioni sono dunque processi ricorsivi di creazione di fiducia a partire dalla fiducia generata nel precedente processo di integrazione. Possiamo dividere le risorse di fiducia in due grandi categorie: la fiducia.

- relazioni interne: il collante delle imprese è costituito dai processi resi possibili dall'esistenza della fiducia. La comunicazione introduce dunque l'ordine in qualunque impresa.

- relazioni esterne: esistono due tipi di interazioni-limite tra imprese e altri soggetti: l'interazione occasionale e l'interazione relazionale.

Ciascun impresa considera come proprie risorse di fiducia le relazioni possedute. La creazione di relazioni è insita in qualsiasi marca in grado di attribuire un cuore ed un'anima al mondo degli oggetti, di trasformare, di cambiare un transazione economica in una relazione; di prestarsi a divenire una nuova forma di linguaggio con cui comunicare a se stessi e agli altri; di veicolare significati, mondi, valori che condividono e di cui ci si compiace. Si viene così a fondare una sorta di contratto sociale tra pubblico e la marca.

Il corporate brand è il vertice di un sistema di marche oltre che marca stessa di una marca-sistema. La stessa azienda verrebbe ad essere concepita come marca, più esattamente come marca-sistema e la comunicazione totale verrebbe ad essere così riferita e tralasciata al sistema in questione. Più esattamente, ci troveremmo di fronte ad un'azienda non solo brand compente o brand focused o anche brand centred, ma brand espressive, essendo infatti in questo caso il brand addirittura riassuntivo della stessa realtà aziendale. Nel caso in cui l'azienda considerata come corporate brand e la marca intesa con riferimento ai diversi prodotti, l'azienda intesa come marca-sistema troverà piena e formale attuazione. Nel caso, invece, in cui tale coincidenza sia parziale o addirittura non presente, l'azienda può essere considerata anche come marca, il concetto d'azienda come marca-sistema manterrà pur sempre a livello potenziale la sua validità, anche se questo non troverà poi al momento una sua corrispondente e formale esplicitazione.

Il concetto di corporate brand rappresenta l'espressione degli attributi propri dell'identità aziendale e discende da questa, dei cui caratteri costituisce una particolare elaborazione.

Il rapporto che viene così a crearsi tra corporate brand e corporate identity è pertanto un rapporto dal particolare al generale, giacché il corporate brand deriva appunto da un processo di identificazione, selezione e valorizzazione di caratteri propri dell'identità d'azienda, ma non costituisce di necessità la rappresentazione di tutti i caratteri della stessa.

Capitolo secondo: RICERCHE SULLE STRATEGIE CORPORATE E SUL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE

Le strategie poste in essere da aziende di varie dimensioni con specifico riguardo al progresso tecnologico.

2. LE PICCOLE E MEDIE AZIENDE: PERCORSI EVOLUTIVI E SFIDE STRATEGICHE

2.1 le piccole e medie aziende: risorse immateriali e fattori di successo

Per la misurazione della dimensione aziendale non sono sufficienti i parametri di tipo quantitativo di natura economica, patrimoniale, tecnica e organizzativa. Innanzitutto è opportuno citare il fatto che delle piccole e medie imprese considerasse anche le caratteristiche qualitative (tipo di proprietà e di direzione, strutture giuridiche e organizzative) che rendono le problematiche di gestione e i risultati di queste imprese significativamente differenti da quelli propri delle altre tipologie di impresa. I caratteri peculiari sono:

- i fattori imprenditoriale, concernente la modalità di integrazione tra proprietà e potere decisionale.
- il fattore organizzativo, per cui si assiste all'assenza di una completa tecnostruttura, il che consente di godere di un'elevata flessibilità strategica ad operativa;
- il fattore di mercato, consistente nel governo di una quota relativamente contenuta di mercato con ampie possibilità di azione al suo interno.

Le aziende di piccola e media dimensione risultano focalizzate su un gruppo specifico di clienti, su un'area geografica limitata, su una gamma ristretta di prodotti e su una fase particolare del ciclo produttivo.

Le grandi aziende, hanno messo progressivamente in atto strategie di modulazione e di flessibilità, che le hanno consentito da una parte di operare anche in nicchie di mercato e dall'altra di offrire alle stesse nuovi spazi di azione nei rapporti di sub-fornitura instaurati con la grande azienda. La strategia delle piccola e media impresa risultava sempre meno basata su vantaggi legati a variabili strutturali. Questa dovrà inoltre accettare ed affrontare molteplici sfide strategiche, tra cui:

- il potenziamento delle dimensioni qualitative (capacità di cambiamento, di adattamenti, di flessibilità organizzativa)
- la scelta delle modalità di sviluppo dell'azienda con specifico riferimento a quelle realizzabili per linee esterne tramite l'acquisizione di altre imprese, l'assunzione di partecipazioni, la realizzazione di joint-venture, la messa in atto di accordi, la creazione di partnership e, più in generale, di alleanze strategiche.

La piccola e media imprese si sintetizzerà grazie alla rete di relazioni che è in grado di costruire e all'impiego delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dovrà inoltre sfruttare a proprio favore, un contesto ambientale e di mercato caratterizzato da crescente complessità che si presenterà:

- da un lato, con le opportunità offerte dalla ridotta dimensione della struttura organizzativa (flessibile, adattabile e agevolmente riconfigurabile), e i vantaggi derivanti dalla grande dimensione della rete cui appartiene;
- dall'altro, le opportunità offerte dal valore localismo (dalle specificità del territorio di appartenenza) e dalla possibilità di personalizzazione del rapporto con il cliente e i vantaggi conseguenti dall'estensione globale dell'orizzonte di riferimento.

L'azienda industriale invece opta per strategie soffermate su tre dimensioni e precisamente:

- le risorse immateriali e le capacità aziendali giudicate determinanti per lo sviluppo dell'azienda;
- i fattori di successo competitivo nell'ambito dei mercati in cui l'azienda operava;
- gli interlocutori che la stessa azienda riteneva strategici.

Know-how aziendale in generale; marchi; brevetti, licenze; accesso alle competenze del territorio; cultura aziendale e relazioni personali dell'imprenditore o dall'interno della filiera produttiva; reputazione dell'azienda in generale o del prodotto in modo specifico sono i punti di riferimento per lo sviluppo dell'azienda in questione.

Quando ai fattori cui attribuire il successo competitivo dell'azienda si considerate di maggiore rilevanza il prodotto e i suoi caratteri, la reputazione dell'azienda in generale, il servizio da questa offerto, segue l'immagine del prodotto.

Agli interlocutori ritenuti strategici dall'azienda, emergono sostanzialmente solo le istituzioni finanziarie, data l'esigenza di integrare le risorse provenienti dal capitale di rischio con l'indebitamento, in modo specifico bancario.

La comunicazione è stata considerata sotto tre profili o dimensioni:

- come cultura;
- come strategia;
- come funzione operativa.

Rilevanza attribuita alla reputazione aziendale del ruolo svolto dallo stesso imprenditore, dagli elementi che costituivano l'identità dell'azienda, nonché dai comportamenti e dagli interventi messi in atto dall'azienda rappresenta un indice certo non marginale di tale cultura.

Passiamo ora alla comunicazione come strategia perseguita anzitutto attraverso una corretta definizione degli obiettivi e la conseguente messa a punto di piani di comunicazione di misure di controllo. La reputazione dell'azienda in generale e l'immagine del prodotto riappaiono fra gli obiettivi più importanti. L'obiettivo fondamentale da conseguire appare quello di sostenere le vendite/quote di mercato, ma questo in sostanziale allineamento con l'affermazione della reputazione dell'azienda e dell'immagine del prodotto.

2.2 dalle aree del comunicare ad un modello di comunicazione ad hoc

Quattro fondamentali aree del comunicare che si caratterizzano per obiettivi, strumenti e contenuti specifici, di norma gestiti da funzioni aziendali differenti:

- la comunicazione istituzionale, che si pone l'obiettivo di perseguire la legittimazione dell'impresa nell'ambiente in cui opera ed è rivolta a soggetti non direttamente interessati ai prodotti o all'investimento nell'azienda;
 - la comunicazione organizzativa e di confine, evoluzione del concetto di comunicazione interna, che ha per obiettivo l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane che fanno capo all'impresa e che si concretizza nell'insieme dei messaggi scambiati all'interno delle reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione;
 - la comunicazione finalizzata al reperimento delle risorse strategiche, che si pone l'obiettivo di far conoscere le condizioni di impiego delle risorse nell'impresa, essa include la comunicazione ai portatori di capitale azionario, ai fornitori di capitale di credito;
 - la comunicazione commerciale, che è volta ad ampliare e consolidare il mercato di sbocco, si avvale dei classici strumenti operativi della promotion, integrati ed arricchiti dalla valenza comunicativa dei prodotti, interi come veicoli di significati, dei processi e dei comportamenti aziendali.
- L'azienda deve costruire e usare i linguaggi che permettono alla domanda e all'offerta di comunicare efficacemente tra loro per definire il prodotto personalizzato o appropriato, che da un lato sfrutta il campo di varietà codificato e le competenze dell'impresa e dall'altro risponde alle esigenze differenziate del consumo. Obiettivi di comunicazione e strumenti impiegati sono identificabili in quattro fattori, e tali fattori corrispondono alle aree di comunicazione che vengono identificate come comportamenti fondamentali della valutazione operata dalla azienda.

Analizzandoli possiamo partire dai fattori più significativi in tema di obiettivi di comunicazione, ovvero l'area più rilevante appare quella della comunicazione organizzativa e gestionale, che è volta a gestire i rapporti all'interno dell'azienda per suscitare consenso e coesione. Risultano in modo prevalente affidati alla comunicazione elettronica; troviamo poi il fattore esplicativo, rappresentato dalla comunicazione istituzionale, dal ruolo attribuito alla comunicazione della rete di vendita ed dagli strumenti utilizzati a supporto di questa. Seguono le aree di comunicazione, a cominciare dalla comunicazione economico-finanziaria, la quale si caratterizza per due aspetti:

- per quanto concerne l'analisi riferita agli obiettivi, si riconosce una particolare rilevanza all'opera di facilitazione del reperimento delle risorse finanziarie.
- per quanto si riferisce agli strumenti, centrale risulta il ruolo del bilancio.

Le imprese che oggi appaiono più mature sotto il profilo comunicazione hanno correttamente compreso che porre l'attenzione alla risorsa immagine significa anzitutto considerare i suoi rapporti con l'identità dell'impresa. Risulta corretto che sia il prodotto ad essere ritenuto il fattore di successo competitivo più importante per l'impresa ed è altrettanto ragionevole pensare che nel corso del tempo l'imprenditore si sia preoccupato prioritariamente di migliorare il prodotto, adattandolo alle variabili esigenze della domanda e ottimizzandone il rapporto qualità/prezzo. Due grandi ambiti di comunicazione:

- la comunicazione con il mercato, che ricorre spesso ad attività e strumenti distinti dalla pubblicità classica,
- la comunicazione con le altre imprese della rete, le cui modalità ed intensità trascendono i rapporti fornitore-cliente così come tradizionalmente intesi a livello internazionale.

3. LE GRANDI AZIENDE: PROBLEMATICHE STRATEGICHE E RUOLO DELLA COMUNICAZIONE

3.2 dalle problematiche aziendali ai valori della governance

Il problema dei problemi, è rappresentato dal superamento di una mentalità arretrata o focalizzata su una realtà del passato a livello degli stessi vertici aziendali, il che poi si traduceva in uno stile di management inadeguato ed in approccio generale al mercato pure deficitario. Seguono due orientamenti: →l'orientamento al consumo, cui doveva essere riservata un'attenzione effettiva ben maggiore di quanto in realtà si potesse constatare e che appariva in ben più di un caso non certo in linea con quella dichiarata. Si tratta per le aziende di grandi dimensioni di saper:

- Identificare correttamente il consumatore, che diventava sempre più mobile e complesso;
- Identificare tempestivamente le esigenze;
- Soddisfare tali esigenze altrettanto tempestivamente.

→ l'orientamento alla distribuzione, che pure andava rapidamente evolvendosi, modificandosi e concentrandosi in aziende dotate di un potere di mercato crescente e che, erano ormai in grado di presentarsi come concorrenti diretti delle stesse aziende industriali.

Le aziende si preoccupano di realizzare ed affermare la qualità assoluta e relativa (rapporto qualità/prezzo) delle loro produzioni e di sviluppare un'adeguata politica dei prezzi, cui appariva subordinata e funzionale una crescente attenzione per il contenimento dei costi. Connesse al tema della qualità percepita del prodotto e della sua idonea valorizzazione risultano la problematica relativa alla comunicazione. L'esigenza era quella di aggiornare l'immagine dell'azienda o di arricchirla di ulteriori dimensioni nella consapevolezza dell'opportunità di costruire un patrimonio di immagine che dia i suoi frutti in futuro. In questo panorama spiccava di contro la strategia dei prodotti unbranded.

Un'ulteriore problematica era quella dell'internazionalizzazione, e quello della ricerca di innovazioni.

Due ulteriori notazioni riguardano:

- le risorse umane;
- la variabile tempo.

Le risorse umane vengono citate in un numero così limitato di casi, ma ciò può essere giustificato almeno in parte da due ragioni:

Il livello di cura e di attenzione già dedicato a tale variabile e alla sua gestione nelle realtà considerate;

Il ritenere che il cambio della mentalità a livello di vertice aziendale si sarebbe riflesso positivamente ed automaticamente sulle risorse umane e sulla gestione relativa.

Per la variabile tempo:

Da un lato essa indica l'esigenza di rapidità cui deve essere improntata qualsiasi decisione aziendale

Dall'altro, l'esigenza di definire delle strategie di intervento che fossero rapportate ad un adeguato periodo di tempo e non bruciate ovvero ridimensionate da un'ottica generale di governo dell'azienda di troppo breve momento.

Il problema della definizione corretta della strategia di comunicazione dell'azienda si gioca a livello del rapporto identità-immagine dell'azienda stessa, nel suo conveniente apprezzamento e nel suo rapporto come base per la definizione in esame. Cominciamo dalla situazione dei suoi concetti di fondo, identità e immagine.

Lo studio dell'identità risulta in stretta connessione con la definizione della strategia di comunicazione, meno del 50% delle aziende seguiva un approccio formalizzato in materia: buona parte, si ritrova con un'identità frutto dei loro leader, della loro storia, della loro evoluzione o della loro tradizione. Laddove però, l'approccio appariva formalizzato, questo poteva anche risultare estremamente sofisticato:

La più opportuna definizione dell'identità aziendale avveniva allora nell'ambito di analisi strategica effettuate in un'ottica di lungo termine;

Il metodo di ricerca in prevalenza seguito era quello del soul searching, ovvero di un'analisi autovalutativa da parte del top management della stessa azienda, condotta di necessità in ben più di un caso a livello "worldwide";

Tale analisi era poi ripetuta nel tempo, sia pure con cadenze temporali variabili (raramente ogni anno, più frequentemente ogni due—tre anni) a seconda dell'azienda e della particolare fase di vita della stessa, del mercato, dei suoi caratteri e delle sue vicissitudini e, più in generale, dell'ambiente.

Erano talora degli avvenimenti straordinari, ma anche una crescita estremamente rapida a determinare una particolare attenzione e cura della propria identità.

Venendo poi agli elementi specifici dell'identità delle aziende oggetto di indagine, dobbiamo distinguere tra i caratteri appunto identificativi delle stesse ed i valori che presiedevano al governo di queste.

Tra i caratteri troviamo principalmente un richiamo alla natura dell'azienda o del gruppo di appartenenza di questa (globale, anziché locale), all'ampiezza del mercato in cui queste operano (implicitamente od esplicitamente richiamata (internazionale o nazionale)), nonché all'eventuale presenza di una molteplicità di marche (multibrand companies) e ciò anche a seguito dell'attività di differenziazione intrapresa.

Quanto ai valori proclamati, più citata era la leadership, di volta in volta da mantenere, consolidare o sviluppare: seguivano l'eticità e la qualità fondamentale della produzione. Da citare inoltre l'innovazione e la dinamicità. Due valori collegati al sostegno ed allo sviluppo dell'orientamento al consumatore.

Passiamo ora ad analizzare il tema e le problematiche dell'immagine.

Iniziamo dal carattere di base dell'immagine, il suo cioè essere anzitutto una risorsa per l'azienda, una risorsa immateriale, che a sua volta viene appunto accolta con incertezza e male interpretata.

L'incertezza dipendeva sostanzialmente dall'intrecciarsi di elementi materiali e immateriali nell'ambito del vissuto aziendale dell'immagine:

- l'immagine è una risorsa immateriale, che nasce e si consolida sulla base dell'esistenza di una realtà materiale;

- la materialità si estrinseca a livello di personale, prodotti, spot, ecc.. tale materialità si affianca ad una componente di immaterialità, che può essere individuata nel feeling e nello stile che l'azienda crea;

- l'immagine è una combinazione di elementi immateriali generati da una serie di elementi materiali.

L'errata decodifica del carattere dell'immaterialità conduce ad equiparare tale immaterialità in sostanza alla difficoltà o, impossibilità di quantificare e, di misurare, l'immagine.

Procediamo ad analizzare i rapporti tra identità ed immagine, tale rapporto si collocava alla base della definizione concreta della strategie di comunicazione.

Va sottolineato che l'immaterialità dell'immagine non deve assolutamente essere confusa con una sua presunta inafferrabilità. L'immagine aziendale, risulta anzitutto precisabile e misurabile in termini visivi. Il metodo di ricerca, noto come differenziale semantico, consente di tradurre tale immagine in uno specifico profilo e di seguire nel tempo presso uno o più determinati pubblici sia tale profilo, sia il profilo di immagine delle principali aziende concorrenti, traendo da tali analisi elementi di straordinaria importanza per la definizione strategica.

Seguirono altri metodi oltre a quello "differenziale semantico", i principali furono:

- il metodo analitico specifico, basato sulla valutazione di una serie di parametri da elencazioni piuttosto articolati (quota di mercato, capacità di reddito, notorietà della merce, livello della distribuzione) tali parametri erano poi oggetto di processi o elaborazioni (ponderazione, attualizzazione)

- il metodo residuale, che determinava il valore dell'immagine per differenza tra il costo di acquisto (dell'azienda, del ramo di affari, della marca ecc..) e una serie di componenti più direttamente e facilmente identificabili. Tale metodo è stato così semplificato:

costo della transazione – asset materiali - crediti

4. LA COMUNICAZIONE AZIENDALE E LE NUOVE TECNOLOGIE: POTENZIALITÀ E SFIDE

Le imprese competono per la creazione di valore su due mercati contrapposti: un mercato fisico (marketplace) e un mercato virtuale (marketspace), dove i prodotti si configurano come informazioni digitali.

Il marketspace consiste in quella dimensione virtuale del mercato che include lo scambio di informazioni sui prodotti, sui sistemi di pagamento, sui servizi offerti e lo sviluppo di relazioni interattive tra tutti i soggetti coinvolti nella filiera produttiva tradizionale ai quali si aggiungono i nuovi attori della catena del valore virtuale: i fornitori di accesso a internet, i fornitori di tecnologia, di software e di servizi di supporto, gli intermediari, i fornitori di applicazioni (sistemi di trasmissioni, software ecc..). dobbiamo approfondire le tematiche concernenti il mercato virtuale con riferimento sia alle opportunità da questo offerte, sia alla creazione di comunità di soggetti, che condividono esperienze ed emozioni e che vengono più precisamente denominate "comunità virtuali".

Riguardo alle prime, è stato elaborato uno specifico indice, che fonda le proprie valutazioni su due dimensioni: l'idoneità del settore a porre in essere forme di commercio elettronico e quella del prodotto a divenire oggetto di negoziazione sul mercato virtuale. Quanto alle comunità virtuali, intese come gruppi di soggetti che, attraverso la rete, condividono a distanza un'esperienza e il suo contesto, attribuendo significati simbolici personali ed emotivi, per esempio, al consumo di un bene o di un servizio, queste sono a loro volta caratterizzate da due dimensioni: quella partecipativa e quella informativa, che costituisce a ben vedere la premessa e la conseguenza della prima.

Quanto alla dimensione relazione, ovvero comunicazionale, delle unità in rete, vi è da osservare come l'impresa sia costretta a pensare ai propri clienti anche come fornitori (di lavoro, di tempo, di

informazioni) e ai propri fornitori anche come clienti, moltiplicando di conseguenza le occasioni di relazione con detti interlocutori e rivalutando il ruolo strategico dei processi di comunicazione attivati. L'espressione massima in fatto di comunicazione aziendale corrisponde, al riconoscimento attribuito alla comunicazione nel trasmettere gli aspetti costitutivi dell'identità aziendale, nell'acquisire tutti gli elementi conoscitivi necessari allo svolgimento delle attività di impresa e nel coordinare e integrare le relazioni all'interno della filiera produttiva. Tale nuovo approccio deriva dalla consapevolezza che occorre affiancare all'ottica della comunicazione per il controllo del mercato di sbocco quella della comunicazione per il controllo della filiera produttiva: in questo modo (le imprese) sono giunte a integrare le tematiche comunicazioni nei propri processi decisionali in vista dell'adozione di nuove soluzioni concrete alle problematiche di progettazione e di produzione che risultano più vicine alla cultura industriale. La ricerca si è poi concentrata sull'ambito in questione e pertanto sul ruolo, sugli obiettivi e sui mezzi della comunicazione d'azienda.

Iniziamo dal ruolo: tale ruolo risulta essere di natura strategica, consentendo la comunicazione all'azienda sia di trasmettere gli aspetti costitutivi della propria identità, sia di acquisire tutti gli elementi conoscitivi necessari allo svolgimento della propria attività e in tal senso viene a costituire una componente fondamentale del più generale sistema d'azienda. Il ruolo sembra ruotare intorno al concetto di reputazione e, di reputazione aziendale. L'elevata consapevolezza dell'importanza assunta dalla reputazione dimostrata dalle imprese rispondenti risulta in sintonia con l'attuale ricerca di valori imprenditoriali forti che si mantengano relativamente stabili nel tempo, a fronte del rapido e costante cambiamento che, invece, coinvolge le imprese e i prodotti sui diversi mercati. Una ricerca che appare strettamente collegata all'esigenza di affermazione dell'identità dell'azienda nel contesto evolutivo. Le aziende che conferiscono un'importanza superiore alla loro reputazione considerano maggiormente rilevanti:

- nell'ambito degli obiettivi della comunicazione, quelli non solo di natura commerciale, ma anche quelli riferiti alla gestione dei rapporti di partnership
- riguardo ai pubblici della comunicazione, gli interlocutori sociali, come mondo dei mass media e la comunità locale, i pubblici istituzionali, quali gli enti pubblici e le associazioni di categoria, e le istituzioni finanziarie, ecc..;
- in relazione agli strumenti di comunicazione, il sistema di identità visiva dell'azienda, le attività di relazioni pubbliche e di ufficio stampa, la pubblicità, le fiere di settore e la comunicazione della rete di vendita, la comunicazione diretta e informale, le brochure di presentazione aziendale, il sito web e la posta elettronica.

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati alla comunicazione le aziende hanno attribuito l'importanza maggiore al sostegno delle vendite e delle quote di mercato e all'affermazione della notorietà e dell'immagine dell'azienda nel suo complesso e del prodotto in particolare. Poi, vi sono gli obiettivi relativi all'ampliamento della capacità di apprendimento e di innovazione dell'impresa, all'informazione e al coinvolgimento del personale, alla promozione delle relazioni di cooperazione con fornitori, clienti e distributori e al contributo all'internazionalizzazione dell'impresa, le imprese ritengono la comunicazione un fattore che consente di stabilire, mantenere e sviluppare i rapporti con le altre imprese. Tutti ruoli considerati molto rilevanti. Un rilievo è stato attribuito agli obiettivi riferiti alla stabilizzazione e al coordinamento delle relazioni tra i partner, alla sincronizzazione delle attività lungo la filiera e al reperimento delle risorse finanziarie.

Riguardo ai mezzi impiegati della comunicazione d'azienda, dobbiamo rilevare l'estrema varietà che si connette alla già ricordata molteplicità di pubblici, interlocutori, fornitori, ai clienti alle risorse umane e ai distributori quali soggetti strategici, le aziende hanno così considerato istituzioni finanziarie, le associazioni di categoria, i centri di ricerca e gli enti pubblici.

Tali strumenti possono essere comunque classificati in più gruppi. Si va dalla comunicazione diretta e informale alle molteplici forme di utilizzo della comunicazione elettronica; dagli elementi di base del sistema di identità visiva (marchio/logotipo) alle molteplici attività racchiuse nel concetto di promotion a partire dalla comunicazione della rete di vendita e dagli strumenti relativi per giungere alla pubblicità classica e non classica, alla promozione delle vendite, alle relazioni pubbliche (attività dell'ufficio stampa e brochure aziendali incluse) ed alle sponsorizzazioni; dalla comunicazione istituzionale alla comunicazione economico-finanziaria.

Il ruolo assunto dagli strumenti elettronici di comunicazione, quali la posta elettronica e il sito web, sono ritenuti persino più rilevanti della pubblicità, e le reti Extranet e Internet, sono valutate ben più importanti di alcune forme di comunicazione di tipo istituzionale.

Per quanto concerne la natura del contenuto delle informazioni trasmesse dall'impresa ai propri interlocutori, emerge l'elevata frequenza di trasmissione delle informazioni di natura tecnico-produttiva e di mercato, seguite dalle informazioni gestionali e da quelle di natura scientifica. È confermata l'ipotesi che all'intensificarsi delle condizioni competitive e delle modificazioni dell'ambiente, la comunicazione aziendale potrà rivestire sempre più un ruolo strategico presso tutte le imprese tecnologicamente avanzate, secondo modalità e forme che risulteranno evidentemente diverse a seconda delle esigenze connesse alle attività concretamente svolte.

Operando in questa direzione l'impresa può presentarsi come una impresa virtuale, composta di parti situate in azienda e altre in luoghi differenti, assemblate temporaneamente per svolgere le diverse fasi di una lavorazione o per contribuire alla realizzazione di un progetto senza perdere la propria identità profonda, costituita dalle risorse immateriali di natura comunicativa e cooperativa, che sono il frutto degli investimenti in conoscenze e in relazioni sedimentate nel corso del tempo.

Affinché la presentazione in rete si dimostri efficace, occorre che l'impresa si ponga in un'ottica globale, ovvero consideri sia le implicazioni esterne di tale presenza (la qualità dei contenuti e dei servizi offerti, la propria visibilità all'interno della Rete, l'opportunità di costruire una comunità virtuale di soggetti interessati alla sua attività), sia la propria capacità di organizzare e gestire le dimensioni interne della presenza stessa, tra i quali assumono un particolare rilievo l'integrazione tra il front line e il back office la capacità di innovare tutti i processi gestionali.

Capitolo terzo: COMUNICATIVE BUSSINES: L'EFFICACIA DELLA SUA COMUNICAZIONE

1. LA COMUNICAZIONE TOTALE E IL SUO PARADIGMA

Con l'espressione comunicazione totale intendiamo riferirci alla configurazione più estesa di comunicare in ambito aziendale, ovvero qualsiasi altra configurazione in ambito aziendale, che include qualsiasi altra configurazione (pubblicitaria o meno) e che viene correttamente indicata come total business communication nel linguaggio internazionale.

Con l'espressione comunicazione totale si intende fare riferimento all'universo delle manifestazioni, attraverso le quali l'azienda attiva un processo di comunicazione con uno o più pubblici (di persone, aziende o enti), cui in tal modo propone la propria identità.

Con il termine identità ci si riferisce al complesso di caratteri che contraddistinguono l'azienda nella sua realtà (denominazione, nazionalità, natura, pubblica, privata o mista, dimensione, produzione attuale, vastità dei mercati serviti ecc..).

Fra queste, comunque, talune, assumono un ruolo fondamentale e un'incidenza immediata. Basti pensare:

Al nome dell'azienda, in quanto elemento primo di comunicazione e, di identità dell'azienda.

Alla forma giuridica dell'azienda, giacché l'essere costituita in impresa individuale anziché in società come pure in società di persone anziché di capitali produce non pochi riflessi sull'identità. Alla quotazione in borsa, dato che l'essere o meno quotate in borsa e la specifica borsa press cui l'azienda è quotata risultano di non poco rilievo.

Alle strutture fisiche in cui l'azienda si concretizza (sede, filiali, impianti, punti vendita, mezzi di trasporto ecc...) giacché queste possono rappresentare altrettante manifestazioni esplicite di comunicazione di particolare influenza e durata.

Al personale di cui l'azienda si avvale, considerato ai molteplici livelli di responsabilità (da quelli appartenente e superficialmente considerati meno influenti, significativo è il caso di una centralista fino a giungere al top management) nell'ambito di una determinata struttura organizzativa.

Al complesso di attività in cui si realizza la gestione, concernenti la gamma dei prodotti e il sistema dei prezzi relativo; i metodi di vendita e l'assetto distributivo conseguente; l'attività di promotion e quella di ricerca.

Alla scelta dei mercati (di sbocco, ma anche di provvista) considerati sotto il profilo spaziale (mercati locali, nazionali ed internazionali) oltre che dello specifico fattore, bene o servizio richiesto od offerto, in cui l'azienda conseguentemente opera, e alla posizione in essi raggiunta.

Un'ulteriore classificazione delle manifestazioni concerne il particolare tipo di rapporto che viene ad instaurarsi tra azienda e destinatario del processo di comunicazione. Ne discendono tre classi:

- le manifestazioni che attivano una comunicazione di tipo interpersonale, gli innumerevoli processi di comunicazione diretta promossi dal personale dell'azienda, sia all'interno, sia nei contatti con i singoli rappresentanti dei diversi pubblici, cui l'azienda si rivolge, per coglierne le istanze e procedere al loro soddisfacimento.
- le manifestazioni, che suscitano una comunicazione di tipo non personale, pur non coinvolgendo ancora i mezzi di comunicazione di massa, ovvero gli strumenti della comunicazione sociale. Processi di comunicazione derivanti dalla presenza delle strutture fisiche dell'azienda (sede, filiali, stabilimenti, punti di vendita, mezzi di trasporto)
- le manifestazioni che ricorrono all'impiego dei mezzi di comunicazione di massa, ovvero agli strumenti della comunicazione sociale. Attività più razionali e conosciute di comunicazione dell'azienda (pubblicità, relazioni pubbliche e promozione delle vendite fra esse) anche se non sempre colte nella totalità delle loro fattispecie.

Bisogna tuttavia riconoscere che qualsiasi elemento, aspetto o attività dell'azienda appare suscettibile di influire sull'identità e, pertanto sull'immagine dell'azienda stessa, cosicché il governo dell'identità dell'azienda viene a tradursi nella gestione di tali elementi, aspetti ed attività considerati nella loro totalità, il che però equivale a gestire l'azienda globalmente considerata sotto il profilo dell'identità che essa trasmette.

L'ottica, secondo la quale l'azienda viene ad essere gestita in funzione della proposta di una particolare identità, intesa quale finalità intermedia rispetto alla finalità ultima, costituita dal perseguimento degli obiettivi propri dell'azienda stessa, viene indicata come ottica di comunicazione e si affianca alle diverse altre ottiche, ovvero filosofie di conduzione generale, fin qui elaborate sempre allo scopo di promuovere la realizzazione degli obiettivi finali dell'azienda attraverso l'ottimizzazione delle risorse e delle relative modalità d'impiego.

Lo sforzo sviluppato dall'azienda per gestire se stessa secondo l'ottica ora richiamata, viene indicato come politica, o strategia, di comunicazione totale, in quanto appunto coinvolge la globalità delle manifestazioni dell'azienda, ciascuna delle quali risulta in grado di offrire un suo specifico contributo sul piano comunicazionale.

Il concetto di immagine risulta ben distinto da quello di identità. L'immagine è rappresentata dal giudizio che della stessa azienda danno i diversi pubblici con cui questa entra in contatto: (reputazione, di cui gode presso i pubblici suddetti). Tale giudizio appare caratterizzato da due elementi fondamentali che discendono dalla variabile atteggiamento, di cui l'immagine rappresenta appunto l'esplicitazione, e precisamente:

- l'essere fondato su elementi cognitivi (dati, fatti, esperienze) oltre che su elementi affettivi (di carattere soggettivo ed emotivo)
- l'essere durevole nel tempo e arduo da costituire, ma difficile poi da integrare e ancor più da modificare proprio a seguito di questa sua permanenza.

L'immagine aziendale è il risultato assai più complesso della presenza nell'azienda della sua globalità ed articolazione della comunicazione attiva, qualunque sia la forma assunta (interpersonale, impersonale o di massa) e, infine, della comunicazione promossa dall'azienda.

L'equilibrio da perseguire è rappresentato dall'equivalenza identità-immagine, essendo di norma frutto di quel complesso idoneamente finalizzato, programmato e controllato di interventi dell'azienda nel campo della comunicazione che va sotto l'etichetta già richiamata di politica di comunicazione totale.

2. IL GOVERNO DELLA COMUNICAZIONE TOTALE

Nella comunicazione totale la definizione degli obiettivi vengono denominati "obiettivi istituzionali di comunicazione" scaturiti da un processo che prende avvio dall'attività di autoanalisi dell'identità, messa in atto dal top management della singola azienda. tale attività, soul searching, consiste appunto nella ricerca dell'identità, ovvero per l'anima dell'azienda.

Tre appaiono i quesiti di fondo, cui tale ricerca intende offrire una risposta fondata:

- chi siamo noi azienda?
- che ruolo svolgiamo?
- che cosa ci proponiamo?

I primi due quesiti appaiono di carattere statico, mentre il terzo appare a considerazioni di tipo dinamico che coinvolgono il concetto di missione o, addirittura di visione dell'azienda.

È proprio da queste domande che poi emergeranno le premesse ideologiche, cioè i valori in cui l'azienda crede, e la missione che intende conseguentemente svolgere: missione che si rifletterà poi in obiettivi di medio-lungo periodo per l'azienda stessa. Sarà dunque all'interno di tali obiettivi che andranno precisati il ruolo e conseguentemente il contributo della comunicazione totale. Si tratterà di stabilire obiettivi istituzionali di comunicazione, da cui discenderà la politica di comunicazione totale, che dovrà produrre una determinata identità dell'azienda e, tramite questa, cercare di influire sull'immagine dell'azienda stessa.

Gli obiettivi istituzionali di comunicazione risultano essere di due tipi:

- obiettivi tecnici, si tratterà di affermare, di modificare o di sviluppare l'identità e con essa possibilmente l'immagine dell'azienda in sintonia con il posizionamento che la stessa presenta sul mercato e, più in generale, nell'ambiente socio-economico.

- obiettivi economici, si fa riferimento al contributo che la politica di comunicazione totale deve essere in grado di offrire all'economia generale dell'azienda, considerata sotto i profili reddituale e patrimoniale.

Gli obiettivi tecnici di comunicazione invece risultano specificabili in due classi:

- obiettivi di identificazione, volti in modo specifico ad evidenziare i caratteri propri dell'azienda, delle produzioni da questa attuate e, più in generale, degli interventi da essa posti in essere;

- obiettivi di qualificazione, volti, ad indicare i tipi e la qualità delle risorse (umane, tecnologiche, finanziarie) impiegate, le specifiche modalità seguite nell'approntamento delle produzioni.

Vi è il problema però del coordinamento dell'unità di tale politica e con essa la sua efficacia. Si tratta di due tipi di coordinamento: formale e contenutistico. Il coordinamento formale si esprime nell'esigenza di conferire un'impostazione unitaria e distintiva a tutte le manifestazioni esteriori dell'azienda, (marchio, logotipo, alfabeto istituzionale ecc..), che viene indicato con l'espressione sistema di identità visiva. Ciò al fine di rendere tali manifestazioni direttamente ed immediatamente riferibili all'azienda. quanto al coordinamento contenutistico, esso si traduce nell'esigenza che l'azienda sviluppo un universo di messaggi che realizzino una perfetta sintonia e sinergia, quale che sia il livello da cui tali messaggi provengono e, il grado di potere e di responsabilità di chi li ha espressi. Risulta inoltre possibile che tali messaggi facciano continuo riferimento agli obiettivi che devono realizzare e, ai valori fondamentali dell'azienda espressi dalla premessa ideologica.

La complessità della politica di comunicazione totale viene messa a punto una matrice, la quale è costituita da una tabella a doppia entrata, nella quale sono riportati, in un senso, i pubblici individuati come prioritari per l'azienda e, nell'altro, le attività e gli strumenti impiegati per raggiungerlo. Questa matrice si rivela particolarmente utile per due ordini di motivi:

- consente di controllare immediatamente e visivamente la situazione della comunicazione totale riferita ad una determinata azienda.

- il secondo di carattere tecnico, perché, dato un certo pubblico, risulta possibile individuare chiaramente gli strumenti con i quali raggiungerlo e, dato un certo strumento, è possibile identificare il pubblico o i pubblici cui questo può essere rivolto.

3. UNO SCHEMA CONCETTUALE DELL'EFFICACIA DELLA PUBBLICITÀ

La pubblicità risulta indubbiamente, con riguardo al tema dell'efficacia e della sua misurazione, uno degli ambiti più dibattuti ed approfonditi della comunicazione aziendale.

La pubblicità è rappresentata da un'attività di comunicazione tendenzialmente di massa, date le enormi potenzialità offerte dall'evoluzione della tecnologia, a carattere oneroso e prevalentemente persuasorio, proveniente da una fonte identificabile e volta a perseguire finalità fondamentalmente economiche, in prevalenza connesse al collocamento delle produzioni comunicate sui mercati di sbocco (finalità commerciali). Questa definizione include campagne sociali attuate dalle aziende, e proprio tali campagne presentano sovente un intreccio tra finalità economiche e non economiche, ovvero sociali.

Possiamo al concetto di efficacia. Appare in diretto rapporto con gli obiettivi nel senso che l'efficacia pubblicitaria consiste nel perseguimento degli obiettivi preposti all'attività in esame.

Gli obiettivi pubblicitari potrebbero essere scomposti in due componenti: la prima diretta, riferibile alla pubblicità ed alla sua efficacia, la seconda connessa alla presenza ed all'interazione dell'azienda.

La pubblicità può essere classificata in tre gruppi:

- campagne di natura economica, che perseguono cioè obiettivi esclusivamente economici attraverso la tematica sociale, anche se tali obiettivi risultano distinguibili in tradizionali, e in obiettivi più genericamente connessi all'economia dell'azienda;
- campagne di natura non economica, che perseguono esclusivamente finalità sociali e che pertanto fuoriescono dal concetto di pubblicità;
- campagne di tipo misto, che perseguono al tempo stesso obiettivi economici e sociali e che possono essere ulteriormente distinte in: campagne per cui risultano preponderanti gli obiettivi economici e quelle per cui risultano predominanti gli obiettivi sociali.

Per le campagne di natura economica la misurazione dell'efficacia avverrà secondo metodi tradizionali. Gli obiettivi pubblicitari rappresentano dei compiti debitamente specificati:

- nella loro intensità e, espressi quantitativamente;
- quanto a pubblico (target group o target audience o pubblico-obiettivo) cui la pubblicità risulterà indirizzata;
- quanto a tempo, entro il quale i compiti suddetti dovranno essere realizzati.

Vi è dunque una gerarchia di obiettivi, espressa in tre livelli richiamati:

Obiettivi aziendali
Obiettivi di marketing
Obiettivi pubblicitari

Gli obiettivi pubblicitari che risultano di norma diretti e primari per le tipologie cui tale ipotesi si riferisce e di conseguenza i modelli su cui questi necessariamente si basano, va rilevato che si possono distinguere due fondamentali classi di obiettivi, cui corrispondono due classi di modelli pubblicitari, cioè di schemi teorico-operativo di riferimento da cui le richiamate classi hanno preso avvio. Si tratta degli obiettivi "comunicazionali" (o comunicativi) e degli obiettivi "commerciali". I primi si esprimono attraverso tre "integranti" livelli di effetti, che focalizzano il progredire dell'incisività della comunicazione pubblicitaria, e cioè:

notorietà
atteggiamento, ovvero valutazione di tale azienda e/o delle relative produzioni sulla base di elementi cognitivi e affettivi, valutazione che si concretizza in un'immagine;
appello nominale, ovvero richiesta specifica del prodotto o dei prodotti dell'azienda sul punto vendita

gli obiettivi pubblicitari commerciali possono venire esplicitati a più livelli (numerosità degli atti d'acquisto, frequenza media d'acquisto e quantità media acquistata, prezzo medio unitario spuntato sul mercato, nel caso della pubblicità di marca di prodotti di largo consumo rivolta a consumatori e/o acquirenti) ma molti di questi vengono purtroppo spesso fatti rientrare negli obiettivi di marketing. Giustificazione di tale comportamento è che obiettivi del genere verrebbero perseguiti attraverso opportune combinazioni di variabili attuate dall'azienda fra esse strettamente indipendenti.

Le iniziative pubblicitarie dell'azienda vanno distinte in breve, medio e lungo periodo.

Nel medio periodo (3-5 anni) vi è il lancio di prodotti o di linee di prodotto da parte di aziende già operanti ed affermate su un determinato mercato; nell'ambito di un periodo temporale lungo, si pensa al lancio di un'azienda in generale sul mercato a quella di produzioni effettivamente innovative e, in questo caso i costi relativi alla pubblicità risultano capitalizzabili, ovvero la pubblicità deve essere considerata un investimento.

4. UNA VERIFICA DELLO SCHEMA CONCETTUALE

L'evoluzione del linguaggio veniva in effetti a dipendere da molteplici fattori:

l'evoluzione in generale del consumatore;

l'esigenza di instaurare con lo stesso una relazione costruttiva e duratura alla luce del desiderio di personalizzazione dei messaggi mostrato dal consumatore;
l'esigenza, pure avvertita, di unire alla finalità persuasiva della pubblicità un'equilibrata e coerente finalità di intrattenimento;
la presenza di sempre nuovi mezzi e la conseguente necessità di costruire per essi idonei linguaggi pubblicitari.

Taluni nuovi linguaggi finirono per influenzare anche quelli impiegati per i mezzi più tradizionali. Da una parte, una pubblicità di tipo "iperbolico" immediatamente identificata in quanto tale, dall'altra una pubblicità di tipo "informativo", volta appunto a combattere gli effetti negativi derivanti da messaggi ingannevoli ed ambigui. In un'altra ipotesi la dicotomia vedrebbe, da un lato, una pubblicità-gioco, evasiva e divertente, che offrirà altresì tutta una serie di consigli e di suggerimenti sui problemi del vivere quotidiano; dall'altro una pubblicità informativa, che farà riferimento ad un consumatore sempre più attento e preoccupato per se stesso e alla ricerca di informazioni dettagliate. Due i linguaggi pubblicitari completamente diversi, sulla cui adozione e sviluppo graverà un rischio e per il successo della comunicazione pubblicitaria di un determinato prodotto o di una determinata azienda.

Nel campo della comunicazione pubblicitaria e dei suoi effetti sono stati sviluppati due scuole e due classi di modelli. Gli studiosi di marketing, hanno in passato fatto ricorso ad un modello di valutazione che separa l'effetto comunicazione, dall'effetto vendite. Nel primo vengono raggruppati tutti gli effetti di tipo cognitivo conseguenti alla capacità comunicativa del messaggio pubblicitario ed alle caratteristiche dei mezzi adottati; nel secondo gli effetti tangibilmente misurabili in termini di aumento delle vendite e delle quote di mercato. Tale classificazione è stata di recente superata da un modello tridimensionale, che concentra l'attenzione sull'influenza della pubblicità del processo d'acquisto. La misurazione degli effetti della pubblicità può riguardare: la dimensione cognitiva (comprensione, ricordo), quella affettiva (emozioni e percezioni) e quella comportamentale (intenzioni ed azioni)

5. UNO SCHEMA CONCETTUALE DELL'EFFICACIA DELLA PROMOTION

la promozione delle vendite, è intesa come attività di comunicazione, a carattere oneroso e persuasorio, volta a conferire alle produzioni dell'azienda un particolare valore aggiunto, derivante dalle iniziative, temporaneamente definite, via via poste in essere e, per questo tramite, a perseguire delle finalità commerciali sia presso i consumatori, sia presso la forza di vendita e gli intermediari commerciali. L'analisi in questione si riferisce al processo d'acquisto e all'influenza esercitata sullo stesso da parte delle promozioni. Tre ,acro tipologie di consumatori:

- coloro che privilegiano una o due marche e che si dimostrano sensibili alle promozioni esclusivamente quando queste coinvolgono le marche in questione;
- coloro che aggiornando di volta in volta le loro preferenze, sono disposti a considerare come elemento di valutazione anche le promozioni però sempre all'interno di un paniere di marche tra di esse sostituibili in precedenza definito;
- coloro che si dimostrano anzitutto sensibili alle promozioni e che effettuano, le loro scelte all'interno delle marche promozionate.

Il consumatore promozionale è colui che acquista un prodotto perché promozionato, che usa la promozione come segnale estrinseco della bontà dell'acquisto.

La misurazione dell'efficacia delle promozioni si concentra sul comportamento d'acquisto del consumatore in quanto le promozioni tendono ad inserire un ulteriore prodotto nel sistema di scelte dello stesso o ad accrescerne la fedeltà ad una determinata marca.

Effetti economici della promozione delle vendite, questi sono stati misurati in termini di:

- vendite incrementali realizzate attraverso una determinata iniziativa;
- variazione della quota di mercato della marca considerata in un idoneo periodo temporale.

Un contributo solo parziale può essere di contro offerto dalla "redemption", ovvero dalla risposta tangibile all'iniziativa suddetta da parte del consumatore, espressa da uno specifico comportamento, entrambi i gli indicatori di risultato citati della consumer promotion, vale a dire le vendite incrementali e, la variazione della quota di mercato, appaiono più logicamente riferibili ad una combinazione di marketing, basata com'è su performance "normali" ed effetti specifici, che non alla sola promozione delle vendite, lo studio dei cui effetti specifici, che non alla sola promozione vendite, lo studio dei cui effetti economici sembra pertanto ancora suscettibile di diversi approfondimenti.

L'utilizzo congiunto di indicatori relativi all'area dei risultati operativi aziendali conseguiti a livello della domanda finale e all'area del comportamento del consumatore comporta di per se la necessita di una misurazione attuata in prossimità delle fasi più a valle del canale distributivo, a partire dal momento in cui il prodotto passa dall'assortimento del punto di vendita al dettaglio alla disponibilità dell'acquirente e infine del consumatore. Opzioni metodologiche per la valutazione degli effetti dell'attività risultano essere due: la prima consiste nella realizzazione di ricerche di mercato analoghe a quelle che si utilizzano per la misurazione dell'efficacia della pubblicità, finalizzate alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi specificamente assegnati alla promozione; la seconda prevede la possibilità di utilizzare gli abbondanti dati che continuamente si producono nei singoli punti di vendita, i quali, opportunamente riferiti a parel di consumatori in via preventiva, forniscono le chiavi interpretative dei risultati operativi.

Medesimo problema con riferimento alle relazioni pubbliche, queste consistono in un'attività di comunicazione, a carattere oneroso e persuasorio, volta a proporre un'immagine positiva dell'azienda allo scopo di assicurare il favore e la simpatia dei diversi pubblici con cui l'azienda stessa si relaziona ed interagisce e ciò attraverso iniziative finalizzate agli interessi sia dell'azienda, sia dei suoi pubblici. Le relazioni pubbliche si distinguono in due classi:

- relazioni pubbliche istituzionali
- relazioni pubbliche di prodotto

Lo scopo delle prime appare quello di rispondere ad una crescente domanda di informazioni che i diversi pubblici rivolgono all'azienda, a cui la medesima non può ormai sottrarsi, le relazioni pubbliche di prodotto, invece che si intensificano con l'affermarsi dell'esigenza di valorizzare le relazioni tra l'azienda e la propria clientela o, tra l'azienda e l'insieme dei suoi interlocutori economici (clienti, fornitori, intermediari commerciali ecc..).

Quanto agli obbiettivi perseguibili questi appaiono distinguibili in due classi, ovvero obbiettivi comunicazionali, e obbiettivi economici. I primi vengono a loro volta suddivisi in due livelli:

quello dell'informazione, veicolata da messaggi in grado di trasmettere idonei elementi cognitivi ai diversi pubblici di riceventi con l'auspicio che questi siano disposti ad accoglierli ed a riferirvi nell'ambito dei loro processi decisionali;

quello dell'immagine, su cui non riteniamo pero qui di soffermarci ulteriormente dati i molteplici e precedenti accenni.

Le tipologie di informazioni veicolate dalle relazioni pubbliche vengono distinte in:

- informazioni di base, riguardanti, gli elementi ovvero i caratteri essenziali dell'azienda e delle sue produzioni;
- informazioni di qualificazione, volte ad integrare e a meglio finalizzare gli elementi suddetti.

Quanto ai secondi, agli obbiettivi economici il contributo delle relazioni pubbliche si colloca direttamente nell'ambito dei meccanismi e si concretizza nella formazione delle risorse di fiducia: queste, si esprimono nell'insieme delle capacità relazionali in grado di generare e di mantenere nel tempo un processo ricorsivo di interazione tra l'azienda e i suoi stakeholder! (cioè, il punto esclamativo non c'era, ma io lo scrivo!)

L'ultima attività da esaminare rimangono le sponsorizzazioni, attività di comunicazione a carattere oneroso, il cui oggetto è stato così incisivamente descritto "the provision of the achieving commercial objectives". L'attività di sponsorizzazione, tramite finanziamento diretto o in merce, presenta un'articolazione assai ampia. Il tutto allo scopo di perseguire delle finalità commerciali (l'ambito cui qui ci si riferisce è infatti, nella terminologia internazionale, indicato con l'espressione commercial sponsorship). Giacché l'efficacia viene necessariamente anche nel caso delle sponsorizzazioni traguardata agli obbiettivi, occorre soffermarsi su questi e sui loro caratteri. Tali obbiettivi infatti dovrebbero essere:

- logicamente connessi al tipo di sponsorizzazione ed alle modalità di svolgimento della stessa;
- riferiti il più precisamente possibile ad un pubblico-obbiettivo primario

- basati su dati e cifre riguardanti la situazione di partenza
- espressi secondo gli indicatori di misurazione comuni agli effetti di altre attività dell'azienda o dei concorrenti

Da rilevare il fatto che gli obiettivi in questione presentano taluni problemi come:

- quello di essere estremamente vari, per natura oltre che per livelli coinvolti;
- quello di essere molteplici;
- quello di essere sovrapposti tra di essi.

6. UNO SCHEMA CONCETTUALE DELL'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

TOTALE

Per quanto riguarda le manifestazioni esplicite di comunicazione, che queste vengono tradizionalmente raggruppate in quattro aree, ovvero:

- della comunicazione esterna di marketing che presenta la particolarità di agire nei confronti del pubblico degli acquirenti-consumatori (finali, intermedi e d'influenza)
- della comunicazione avente contenuti economici e finanziari, ovvero la comunicazione economica, finanziaria, (prevalentemente indirizzata ai portatori di capitali, azionisti, istituti di credito, società finanziarie, fornitori ecc..)
- dalla comunicazione istituzionale (rivolta, più in generale, alla comunicazione ambientale), quest'ultima è posta al di sopra delle altre tre forme di comunicazione per esprimere una sua possibile funzione di coordinamento e di integrazione.

La comunicazione economica può intendersi come la trasmissione di informazioni dalla direzione aziendale a tutti indistintamente agli interlocutori sociali sull'evoluzione dell'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa. Essa (la comunicazione) non si limita a descrivere l'evoluzione dell'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa, ma cerca di spiegarla o, di fornire elementi utili ad una sua spiegazione, ha come contenuto anche la strategia di fatto realizzata in passato e quella che si intende adottare in futuro.

Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie ha come obiettivo di consentire un opportuno scambio di informazioni relative agli aspetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione tra l'azienda ed i soggetti interessati ai suoi andamenti in relazione alle reciproche necessità ed esigenze. Tale sistema si articola in tre sottosistemi:

comunicazione dovuta, cioè all'offerta minima obbligatoria di informazione imposta dai pubblici poteri

comunicazione voluta, cioè ai flussi informativi differenti ed eventualmente aggiuntivi più o meno volontariamente offerti dall'azienda

comunicazione derivata, cioè alle informazioni create o derivate da informazioni precedentemente disponibili che opportunamente rettificata, integrate, elaborate e processate.

Il problema della molteplicità degli obiettivi, che da un ambito comunicazione giungono poi a coinvolgere aspetti più direttamente economici (incrementare e mantenere il valore delle azioni, o aumentare il volume degli scambi, o ancora massimizzare il prezzo di collocamento e sostenere l'azione dopo la quotazione ufficiale in borsa). Si hanno poi obiettivi diretti (collocare bene le azioni) ed indiretti (mantenere la motivazione e il morale interni); di breve o di lungo periodo.

Molteplici e differenti appaiono i pubblici che richiederanno strumenti e linguaggi altrettanto differenziati. Veniamo ora alla comunicazione interna, costituita essenzialmente dall'insieme delle relazioni che si instaurano nell'ambito dell'azienda, gli obiettivi vengono distinti in:

obiettivi di carattere economico, esprimibile sinteticamente in termini di produttività del lavoro, monetariamente, e di contributo alla creazione e all'accrescimento del valore delle produzioni;

obiettivi di carattere comunicazionale, legati alla formazione del dipendente di una valutazione positiva dell'azienda, della sua identità, della sua cultura, delle sue politiche;

obiettivi comunicazionali diretti, espressi dai livelli di informazione e di immagine;

obiettivi comunicazionali derivati, da un'immagine positiva e confacente della propria azienda, espressi in termini di coinvolgimento e motivazione prima, e di soddisfazione e realizzazione, poi.

Capito quarto: LA COMUNICAZIONE E LA SUA CULTURA NELL'ECONOMIA DELL'AZIENDA

1. L'IMMAGINE DELL'AZIENDA COME RISORSA ECONOMICA

Venendo ad esemplificare il concetto d' immagine associata alla denominazione dell'azienda ed ai suoi segni distintivi generali, l'immagine d'azienda è collegata, ai marchi particolari, al portafoglio di prodotti e quello dei clienti, alle tecnologie ed il know-how tecnico, nonché al potenziale di ricerca e sviluppo come pure le reti di vendita e alle strutture per l'erogazione dei servizi, ecc...

La presenza dell'immagine d'azienda fra i beni immateriali deriva dal fatto che l'immagine è rappresentata dal giudizio che della stessa azienda danno i diversi pubblici con cui questa entra in contatto: dalla reputazione di cui gode presso i pubblici suddetti. Tale giudizio appare caratterizzato da due elementi fondamentali che discendono direttamente dalla variabile atteggiamento:

- l'essere fondato su elementi cognitivi (dati, fatti, esperienze) oltre che su elementi affettivi (di carattere soggettivo ed emotivo);
- l'essere durevole nel tempo, arduo da costituire, ma difficile poi da integrare e ancora di più da modificare giudizio che può essere precisato sia sotto il profilo quantitativo (diffusione di tale giudizio, positivo o negativo che sia, presso i diversi pubblici), sia sotto il profilo qualitativo (emergere di elementi o aspetti specifici del giudizio che tecnicamente vengono indicati come dimensioni dell'immagine).

L'immagine aziendale non è esclusivamente e nemmeno prevalentemente il frutto di un'esplicita attività di comunicazione da parte dell'azienda, bensì il risultato assai più complesso della presenza dell'azienda nella sua globalità ed articolazione della comunicazione attiva da tale presenza quale che sia la forma assunta (interpersonale, impersonale o di massa) e, infine, dalla comunicazione in vario modo promossa dall'azienda.

2. LA VALUTAZIONE DELL'IMMAGINE AZIENDALE

Ai criteri di valutazione da seguire appaiono in modo specifico applicabili quelli riferiti al costo di riproduzione ed al contributo distintivo offerto alla redditività aziendale. Il valore economico dell'immagine aziendale può essere così definito ricorrendo al criterio dei costi di riproduzione (attualizzati) per creare un'immagine di pari utilità, anche se sul piano operativo la valutazione inizia dalla considerazione dei costi effettivamente sostenuti al riguardo dall'azienda debitamente rivalutati per effetto delle variazioni intervenute nei prezzi (costo storico aggiornato). I problemi sono tuttavia due:

- quello dell'identificazione dei costi rilevanti per la valutazione,
- quello della determinazione del tasso di attualizzazione degli investimenti richiesti dalla riproduzione del bene, tenuto conto del periodo di tempo necessario a tale riproduzione.

La soluzione potrebbe essere raggiunta attraverso una semplificazione del criterio, che portasse a selezionare gli ambiti, con riferimento ai quali si manifestano le componenti più significative dell'immagine. La concreta selezione di tali ambiti prenderà avvio dalla considerazione del campo di attività dell'azienda.

L'approccio il complesso dei beni immateriali, legato alla capacità dell'impresa di formare validi prodotti, di penetrare il mercato e di controllarne una quota dell'unica categoria dei beni immateriali.

Denominazione intesa come rappresentativa di tutte le condizioni e di tutti i fattori, non dotati di materialità, che pongono l'impresa in una definita posizione nei confronti del mercato e della clientela effettiva e potenziale. Le aree, ovvero le componenti di valutazione giudicate "tipiche" dei beni immateriali, cioè i campi o settori ove le loro manifestazioni appaiono più significative e recano più duraturi effetti sul futuro risultano tre:

l'area della ricerca e sviluppo, applicata ai prodotti ed ai processi produttivi;

l'area del sistema informativo

l'area pubblicitaria/promozioni/comunicazione, ovvero in estrema sintesi della promotion.

3. L'EVOLVERSI DELLA COMUNICAZIONE D'AZIENDA

Se un'immagine, se la sua presenza consente di trasferire a livello di patrimonio la potenzialità competitiva dell'azienda stessa rispetto al livello del comportamento strategico, allora l'attività di comunicazione specificamente promossa dall'azienda allo scopo di diffondere la propria identità e, tramite questa di contribuire alla creazione, al consolidamento ed allo sviluppo di un'immagine favorevole non può che rappresentare un fattore strategico. Con l'espressione comunicazione aziendale si intende fare riferimento a qualsiasi manifestazione, attraverso la quale l'azienda attiva di fatto un processo di comunicazione con uno o più pubblici (di persone, azienda o enti), cui in tal modo propone uno o più aspetti della propria identità. Tali manifestazioni possono essere distinte in due grandi classi a seconda che il processo di comunicazione sia o meno frutto di una precisa consapevolezza da parte dell'azienda. si hanno così:

- manifestazioni che sono esplicitamente sviluppate dall'azienda al fine di attivare uno o più specifici processi di comunicazione nei confronti, per tanto, di uno o più pubblici;
- delle manifestazioni, che recano, invece, in se stesse una potenzialità ed una valenza comunicazionali, che, trovano concretizzazione e riflesso ad opera degli stessi elementi (persone, aziende o enti) che costituiscono i diversi pubblici, con cui l'azienda entra in contatto tramite il proprio esistere ed i propri comportamenti.

Un'ulteriore classificazione delle comunicazioni aziendali riguarda il particolare tipo di rapporto che viene ad instaurarsi tra azienda e destinatario del processo di comunicazione. Ne discendono tre classi:

le manifestazioni che attivano una comunicazione di tipo interpersonale, basti ricordare gli innumerevoli processi di comunicazione diretta promossi dal personale dell'azienda, con i singoli rappresentanti dei diversi pubblici,

le manifestazioni che suscitano una comunicazione di tipo non personale, pur non coinvolgendo ancora i mezzi di comunicazione di massa, basti pensare ai processi di comunicazione derivanti dalla stessa presenza delle strutture fisiche dell'azienda (sede, filiali, stabilimenti, mezzi di trasporto ecc..)

le manifestazioni che ricorrono all'impiego dei mezzi di comunicazione di massa, ovvero agli strumenti della comunicazione sociale. Rientrano in questa gran parte delle attività più tradizionali e conosciute di comunicazione dell'azienda (pubblicità, relazioni pubbliche e promozione delle vendite fra esse)

4. COMUNICAZIONE INTERNA, COMUNICAZIONE GLOBALE, COMUNICAZIONE TOTALE.

Con riferimento al sistema complessivo d'azienda, possibile delineare uno specifico sottostima concernente le attività di comunicazione, volto a recepire le opportunità e i vincoli esistenti e a ricercare le condizioni per il coordinamento di iniziative e di strumenti differenti, definendone le potenzialità di utilizzo in termini di intensità e di durata. Da una parte esistono l'identità dell'azienda e la necessità nei confronti dei numerosi pubblici, dall'altra esistono gli strumenti di comunicazione che possono presentarsi allo scopo. Il concetto di comunicazione integrata nel considerare, da un lato, la disponibilità di un numero crescente di strutture di comunicazione, dall'altro l'opportunità/esigenza di effettuare un impiego coordinato tramite il quale prospettare l'identità dell'azienda, sembra riservare una particolare enfasi a tali strutture ovvero alla loro idoneità di un'identità.

Le componenti fondamentali dell'identità dell'azienda, che occorrerà governare per giungere alla equivalenza sono:

- il nome dell'azienda, in quanto elemento primo di comunicazione e, pertanto di identità dell'azienda. elemento che deve costantemente richiamare e rappresentare la realtà relativa;
- la forma giuridica dell'azienda;
- le strutture fisiche in cui l'azienda si concretizza (sede, filiali, impianti, mezzi di trasporto ecc..) giacché queste possono rappresentare altrettante manifestazioni esplicite di comunicazione di particolare influenza e durata;

- il personale di cui l'azienda si avvale;
- il complesso di attività in cui si realizza la gestione (concernenti la gamma dei prodotti e il sistema di prezzi relativo, i metodi di vendita e l'assetto distributivo conseguente, l'attività di promotion e quella di ricerca;
- la scelta dei mercati considerati sotto il profilo spaziale (mercati locali, nazionali, internazionali) oltre che, dello specifico fattore, bene o servizio, richiesto od offerto in cui l'azienda intende operare, e la posizione in essi raggiunta.

Bisogna riconoscere che qualsiasi elemento, aspetto o attività dell'azienda appare suscettibile di influire sull'identità e sull'immagine dell'azienda stessa, cosicché il governo dell'identità dell'azienda viene a tradursi nella gestione di tali elementi, aspetti ed attività considerati nella loro totalità.

5. LA COMUNICAZIONE TOTALE: STRATEGICITÀ E METODOLOGIA

La conduzione strategica dell'azienda, che è per gran parte un'attività di osservazione, riflessione, concettualizzazione, sperimentazione, sviluppata intorno agli interrogativi cruciali riguardanti l'identità, reale e desiderata, dell'impresa e le azioni di più opportuna adozione per colmare il divario tra situazione effettiva e situazione voluta, ossia il cosiddetto gap strategico. Questa (la conduzione) assegna un ruolo di particolare rilievo alla comunicazione chiara ed efficace, dove si vuole andare e dei motivi per cui ci si vuole muovere in una certa direzione. L'incidenza strategica che assume la comunicazione totale è l'affermazione e lo sviluppo di una particolare identità dell'azienda e, di una specifica immagine aziendale. L'identità aziendale (profonda o manifesta o desiderata), costituisce infatti il tema centrale intorno al quale ruota l'intera problematica strategica, considerata tanto a livello di orientamento di fondo quanto nel concreto articolarsi delle diverse strategie quanto, nel dispiegarsi della conduzione strategica dell'azienda. L'attività di comunicazione esplicitamente promossa dall'azienda, rappresenta una componente di fondo ai fini del recepimento di tale identità presso i diversi pubblici e del conseguente costituirsi di un'immagine, e allora l'attività in esame non può non assumere un'indubbia valenza e rilevanza strategica a livello dell'azienda in generale.

Due i casi di corretta metodologia in tema di comunicazione totale: quello di un'azienda industriale, la Philips, e quello di un'agenzia di comunicazione totale, la Dentsu.

Nel primo caso, il punto d'avvio è costituito dall'esame dell'identità dell'azienda, colta:

- nella sua natura di "multinazionale europea"
- nella sua attività caratteristica di "azienda elettronica innovativa"
- nella sua articolata struttura

L'azienda prosegue avendo per oggetto:

- da un lato, i vincoli e le opportunità interne.
- dall'altro, i vincoli e le opportunità esterne.

Le opportunità esterne sono rappresentate dallo sfruttamento del patrimonio di immagine del marchio, dallo spostamento delle priorità di investimento sui settori potenziali e dall'attribuzione di gioventù e dinamismo all'immagine generale. Dall'esame in precedenza condotto:

dall'identità dell'azienda,
dalle forze centripete e centrifughe che agiscono sulla stessa,
dei vincoli e delle opportunità interni,
della percezione esterna dell'azienda,
dei vincoli e delle opportunità esterni,

si passa poi alla definizione delle linee-guida delle strategie di comunicazione che vengono rivolte a due pubblici: quello degli intermediari commerciali e quello dei consumatori.

Nel caso invece della Dentsu, la comunicazione totale rappresenta l'oggetto dell'attività in se.

Analizziamo ora la metodologia di applicazione della comunicazione totale osserviamo che:

prende l'avvio dall'identità dell'azienda, nonché dai vincoli e dalle opportunità in tema di comunicazione, interni ed esterni alla stessa;
individua i pubblici da elevare ad obiettivo al fine di presentare, confermare, modificare o sviluppare tale identità;
valuta presso tali pubblici l'immagine dell'azienda e le sue dimensioni;

risale dalla suddetta immagine agli elementi, aspetti ed attività che vi sono confluiti;
stimola l'intervento dell'azienda sugli elementi, aspetti ed attività da questa governabili e che sono in grado di recare un positivo contributo sia all'identità, sia all'immagine dell'azienda stessa;
programma le forme e i mezzi di comunicazione più opportuni a trasmettere tale rinnovata identità ai pubblici prescelti ad obiettivo;
realizza quanto programmato

la metodologia in esame prende avvio dall'identità dell'azienda e dalla sua valutazione (immagine) presso i diversi pubblici per giungere a verificare la percezione della rinnovata identità presso i pubblici suddetti nel senso indicato dagli obiettivi di comunicazione. L'identità e, quindi, l'immagine vengono così a costituire l'inizio e la fine di un processo, che è in verità di tipo circolare e che pertanto, una volta avviato, tende a realizzare l'equilibrio tra identità ed immagine, nonché a favorirne il mantenimento nel tempo.

6. LA CULTURA DELLA COMUNICAZIONE, PREMESSA DI OGNI ULTERIORE SVILUPPO

Risulta indispensabile che si affermi presso le aziende una cultura della comunicazione.

Tale cultura rappresenta, un profilo particolare della cultura d'azienda, intesa come complesso degli assunti di base e delle convinzioni condivise dai membri dell'organizzazione, che agiscono inconsciamente e che definiscono la visione "scontata" che un'azienda ha di se stessa e del suo ambiente. All'interno del concetto di cultura, si distinguono poi gli assunti di base come la vera essenza, e i valori e i comportamenti intesi come manifestazioni dell'essenza culturale: elementi, fra cui esistono ad ogni modo profonde interazioni. L'esigenza di dedurre questi ultimi:

- diversi valori, assumono un ruolo di particolare rilievo nella gestione dell'incertezza, connessa a situazioni difficili, o addirittura, incontrollabili;

- taluni valori, possono gradatamente trasformati in convinzioni e, in assunti, entrando così a far parte dell'identità profonda dell'azienda, il che ci richiama all'orientamento strategico di fondo, su cui ci siamo in precedenza soffermati.

Intense risultano le interrelazioni fra cultura e identità e, immagine dell'azienda. tutti i valori d'impresa professati dagli attori chiave, concorrono a definire l'identità e, l'immagine dell'impresa. E gli interrogativi su qual è l'immagine e su come essa è venuta costruendosi nel tempo sono un importante momento di verifica e di sintesi sui valori e sulla cultura d'impresa.

Tale cultura non può che derivare dall'accoglimento di quattro fondamentali assiomi.

→ il primo. L'azienda, per il fatto di esistere, propone di sé una determinata identità e, pertanto, immagine. Non esiste, per l'azienda la possibilità di decidere il momento a partire dal quale proporre una propria identità, ma solo quella di stabilire se e quanto avviare una propria attività o, politica di comunicazione.

→ secondo assioma. Qualsiasi elemento, aspetto o attività dell'azienda, contribuisce alla creazione, al consolidamento, alla modifica o allo sviluppo dell'identità e, di conseguenza, dell'immagine. Si tratta di un assioma che trova diretta espressione nella configurazione della comunicazione totale.

→terzo assioma. Per quanti sforzi l'azienda compia, essa non riuscirà ad influenzare l'immagine nella sua globalità, ma solo una parte, più o meno rilevante a seconda, dell'intensità degli sforzi compiuti e del grado di resistenza messo in atto dai diversi pubblici, di tale immagine.

→ quarto assioma. Solo la proposta di un'identità veritiera potrà efficacemente ed efficientemente contribuire alla creazione e al consolidamento di un'immagine in sintonia con il perseguimento degli obiettivi generali dell'azienda e perciò stimolatrice di tale perseguimento.