





Manfredo Guerrera

ECONOMIA E GESTIONE  
DELL'INNOVAZIONE E DEL MARKETING



Copyright © MMIII  
ARACNE editrice S.r.l.

00173 Roma, via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
tel. 06 93781065 – telefax 06 72678427

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

ISBN 88-7999-503-0

Progetto grafico e redazione di *Maria Chiara Santoro*

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

I edizione: ottobre 2003

Poeta di second'ordine che ha prodotto  
qualche buon verso. Byron ha fatto  
qualcosa di più importante: ha lasciato  
un'immagine di se stesso.

(BORGES, *imágenes*)



## INTRODUZIONE

Il futuro delle organizzazioni complesse si gioca sempre più sul tavolo della competitività internazionale: integrazione e globalizzazione, infatti, obbligano le imprese al confronto con l'estero.

Per entrare con successo nei nuovi mercati internazionali le organizzazioni complesse, le imprese, devono essere in grado di elaborare strategie precise, definite e, soprattutto, innovative; devono saper cogliere e gestire le opportunità con le relative innovazioni, scrutando i mercati con metodi adeguati, capire, attraverso le strategie operative, come si muovono i potenziali concorrenti o i futuri compratori, scegliendo il target in funzione delle possibilità del mercato e delle proprie risorse e capacità ed entrando nei mercati con il marketing mix giusto. Questo lavoro cercherà di fornire il quadro teorico e la dimensione pratica per comprendere le decisioni più adeguate delle organizzazioni complesse rispetto alla competitività internazionale.

Con un linguaggio semplice, denso di significati scientifici, come si conviene ad un testo per una Laurea specialistica, i capitoli attraverso gli argomenti trattati, condurranno passo dopo passo a capire quali siano gli elementi essenziali di una gestione e di una strategia di successo “provocate” da un marketing altamente innovativo che trasferirà all'impresa l'operatività necessaria non solo per sopravvivere, ma anche e, soprattutto, per vincere la battaglia imposta da un mercato spietato e fortemente competitivo.





# Capitolo I

## IMMAGINE O IMMAGINI

### L'IMMAGINE NELL'IMPRESA

Il concetto di immagine, per lungo tempo trascurato o nella migliore delle ipotesi relegato al ruolo di mere espressioni estetico/formali si è progressivamente arricchito di contenuti sostanziali fino ad assumere un significato pregnante di espressione globale. Godere di una buona immagine significa infatti avere ottenuto una patente di serietà, di credibilità, di affidabilità e quindi di fiducia, che, per quell'insieme di fattori complessi che regolano i meccanismi di aggregazione dell'opinione pubblica, si esprime in un generico atteggiamento di disponibilità. Un organismo, che abbia una buona immagine, ha anche una maggiore probabilità di vendere i propri prodotti e servizi, di ottenere più facilmente credito, di ottenere un permesso o una legge, di attrarre il personale più qualificato, di concludere positivamente una trattativa, di superare temporanee difficoltà...

Perseguire, dunque, tale disponibilità da parte dell'opinione pubblica a vantaggio della propria struttura è una delle massime aspirazioni del moderno management per soddisfare la quale occorre però ricondurre in un disegno metodologico strumenti, tecniche e comportamenti molto di frequente vissuti e gestiti in modo occasionale e non finalizzato.

Da tale esigenza di sistematizzare una attività, che giorno per giorno ha acquisito sempre più peso nel complesso intreccio dei rapporti sociali, è nata la Funzione Aziendale: Immagine e Comunicazione. In maniera empirica prima, con successive elaborazioni scientifiche poi, protrattesi dagli inizi del secolo ai giorni nostri, prima nel mondo anglo-sassone e poi anche in Europa, questa funzione ha finalmente assunto una dignità culturale e operativa che l'ha confermata in molti Paesi disciplina di livello universitario.

Dapprima si sono chiamate Relazioni Pubbliche, quindi Relazioni Esterne ed infine Immagine e Comunicazione, a questo proposito vale la pena ricordare alcune definizioni di Public Relations, che possono identificare, per assonanza di concetti e contenuti, l'oggetto del nostro studio. Ricordiamo per tutte tre definizioni:

- secondo la Public Relations Society of America le Relazioni Pubbliche costituiscono «una funzione direttiva a carattere continuo e organizzativo per mezzo della quale organismi pubblici e privati cercano di acquisire e mantenere la comprensione, la simpatia e l'appoggio di coloro, con i quali sono o dovranno essere in rapporto, attraverso la valutazione dell'opinione pubblica sul loro operato, così da concordare, per quanto possibile, tramite una informazione ampia e diffusa, una maggiore cooperazione dei comuni interessi»;
- secondo il British Institute of Public relations esse sono «una specifica attività, adeguatamente programmata e corredata da opportune risorse, per stabilire e mantenere un clima di reciproca comprensione tra un organismo e i suoi pubblici»;
- secondo infine la Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, FERPI, le Relazioni Pubbliche si presentano come una scelta di carattere decisionale con cui una impresa o una organizzazione prende in considerazione atteggiamenti e giudizi dell'opinione pubblica, con l'obiettivo di identificare su questi e rendere ad essi coerenti le decisioni operative delle diverse funzioni organizzative per favorire una corrispondenza e determinare, attraverso una reciproca conoscenza, una corretta comprensione.

Relazioni Pubbliche o meglio Immagine e Comunicazione, quindi, come risultante di una azione organizzativa, come attività di carattere continuativo, e come una azione interpretativa costante del comportamento aziendale.

Rilevante sempre il contenuto sociologico della funzione, in cui si affermano i concetti di responsabilità sociale, di pubblico interesse, di integrazione e di mutua comprensione. Il concetto di responsabilità sociale, inoltre, è particolarmente rilevante per configurare la posizione dell'azienda o dell'organismo, in genere, nel contesto di una società evoluta, dove essa viene concepita non solo alla stregua di una macchina per fare utili, ma anche e soprattutto come parte integrante e responsabile di

una estesa comunità, nel cui ambito è chiamata ad assolvere numerosi compiti e molteplici funzioni: polo di aggregazione e di sviluppo; fonte di occupazione e di reddito; centro di formazione, di ricerca e di progresso organizzativo; motore culturale e fattore di benessere

### **La Teoria dell'Immagine**

L'immagine è necessaria e utile. L'azienda o l'ente ha bisogno di lanciare al suo pubblico messaggi, che rendano possibile e proficua la sua attività. D'altra parte i destinatari, siano essi clienti, utenti, fornitori, ecc... hanno interesse a raccogliere tali messaggi, proprio perché la vita economica e sociale nasce dalla infinita serie di comunicazioni, che si istituiscono tra i soggetti, che entrano in rapporto. La ricezione e l'utilizzo di un messaggio avviene attraverso il confronto con la serie di altri messaggi, che continuamente arrivano. Di qui si comprende come i contenuti, ma anche la forma dei singoli messaggi, acquistino valore e rilevanza non solo per quanto specificatamente comunicato, ma anche per le analogie e le diversità riscontrate con gli altri messaggi provenienti dalla stessa azienda (o organismo), da aziende dello stesso tipo, da aziende di altri tipi, settori, zone, categorie, dimensioni, ecc...

### **I Messaggi**

Bisogna intendersi sul significato del termine "messaggio".

Esso ha un valore molto più vasto di semplice informazione sulle modalità di uso o di relazione con l'azienda (o organismo) e con i prodotti e servizi da essa forniti. Né va limitato al messaggio pubblicitario, ossia alla volontaria comunicazione a fini strettamente commerciali o anche a carattere istituzionale, con cui l'azienda parla di sé.

Le occasioni, in cui si comunica qualcosa di sé sono molto più numerose e varie e sono tutte quelle, in cui, operando, si mette il pubblico — ed i soggetti del contesto — in condizione di riflettere sull'azienda e di associare ad essa valori positivi o negativi.

Solo per fare qualche esemplificazione, hanno rilievo di messaggio (e quindi concorrono a fare immagine) l'estetica e qualità dei prodotti, gli imballaggi, i prezzi e le loro variazioni, la puntualità degli adempimenti aziendali, il comportamento l'aspetto del personale, lo stile dei dirigenti, la figura dell'imprenditore, la sede aziendale, la dimensione e l'ambiente degli stabilimenti, il marchio dell'azienda. Inoltre sono espressioni di immagine quegli interventi dell'azienda nell'area dello sport, della cultu-

ra, del sociale in genere, mediante forme più o meno articolate, che vanno riduttivamente sotto il nome di sponsorizzazioni.

### **Valore operativo e di sintesi**

Avviene talora che, parlando di immagine, se ne abbia una accezione parziale dovuta ad un punto di vista specialistico nato dal proprio background culturale.

L'immagine è invece qualcosa di composito, che va sintetizzata. Essa si esplica in tutte le attività ed i momenti significativi della vita aziendale. Di norma questo processo di conoscenza dell'azienda si lega al suo nome e al suo marchio.

Il marchio, che rappresenta l'entità aziendale, è dunque la sintesi grafica, che diviene anche la sintesi ideologica. È un messaggio sintetico, che si sostanzia di tutto quello che c'è nell'esistenza aziendale. Applicato sui prodotti, negli stabilimenti, nei negozi, nei messaggi pubblicitari, esso ha il potere insieme di evocare l'intera realtà aziendale ed i suoi valori e di garantire il pubblico nello specifico contatto, che sta avendo con l'azienda (acquistando e usando il prodotto, visitando lo stabilimento o il negozio, raccogliendo il messaggio ecc...). Tutto ciò con una breve espressione, con un disegno, che rivela così un alto significato semantico.

### **Articolazione dell'immagine**

Le considerazioni fatte sul marchio, come "sigla" dell'azienda o dell'ente, conducono all'articolazione dell'immagine dell'azienda.

Pur se descritta come sintesi unitaria di caratteristiche attribuite all'azienda, essa non va intesa come un qualcosa di intimamente indifferenziato. In realtà alcune sensazioni del pubblico possono nascere dai prodotti dell'azienda, specialmente se si tratta di articoli, in cui il design è rilevante o di articoli vistosi, che catalizzano l'attenzione dell'osservatore.

Nelle aziende commerciali e di servizi le sensazioni del pubblico sono molto legate agli ambienti, dove hanno sede le attività aziendali (negozi, magazzini, saloni di esposizione, laboratori, ecc...), intese come ubicazione, arredamento, dimensioni, struttura, ecc...

In genere nelle aziende, che esplicano attività di servizi — più o meno legate a forniture di prodotti — hanno rilievo gli atteggiamenti e l'aspetto fisico del personale, che è a contatto con il pubblico. Riflessi sull'immagine aziendale possono venire dallo specifico contesto geografico-cul-

turale, in cui l'azienda si colloca. Per esempio il punto di vendita di una azienda commerciale ha diverso rilievo se è in centro città, in una strada commerciale oppure se è fuori città o presso un mercato rionale.

A seconda dei casi queste varie componenti hanno una parte più o meno importante nel determinare un complessivo atteggiamento del pubblico verso l'azienda.

### **Una sintesi per riflettere**

La teoria dell'immagine può essere riassunta nella seguente sintesi che, senza pretendere di esaurire l'argomento, può comunque costituire un pretesto per riflettere:

1) L'immagine aziendale si rende necessaria perché ogni azienda è diversa. I criteri di differenziazione sono molteplici:

- il primo riguarda le dimensioni oggettive di una azienda: fatturato, addetti, struttura produttiva, funzioni operative, metri quadrati coperti, ecc...;
- il secondo scaturisce dalla tipologia del prodotto: beni durevoli, beni di consumo ecc...;
- il terzo deriva dal pubblico, al quale l'azienda si rivolge: segmentazioni per reddito, fasce di età, stili di vita, espressioni di bisogni e domande differenziate, aree geografiche.

2) Esistono anche altri parametri di differenziazione relativi al modo di essere di una azienda: ad esempio aziende industriali, che producono oggetti e manufatti; aziende commerciali, che costituiscono il tramite tra la produzione e il consumo, aziende erogatrici di servizi, benefici, attività varie collettive o meno.

3) Occuparsi progettualmente di immagine aziendale è indispensabile, perché tutte le aziende sono presenti sul mercato, tanto che, se le comunicazioni fossero confuse, si vanificherebbe ogni sforzo imprenditoriale.

4) Inoltre accade che aziende analoghe sovrappongano concorrenzialmente la propria immagine, facendo giungere al pubblico messaggi simili, che tendono ad elidersi vicendevolmente.

5) Problema di fondo è che il pubblico manifesta bisogni che attendono una risposta: deve perciò essere messo in grado di orientarsi nel magmatico insieme delle comunicazioni e formarsi una opinione precisa della azienda, con la quale desidera entrare in contatto.

6) Prima di continuare è bene sottolineare la diversità esistente tra “identità” e “immagine”:

- l'identità è quell'insieme di dati di fatto oggettivi che costituiscono le risposte ai criteri di differenziazione;
- l'immagine, invece, è l'insieme di tutte le altre comunicazioni non strettamente oggettive, che costituiscono un alone di espressività informale, che si manifesta in modi, tempi ed occasioni disparate.

Per fare un esempio si potrebbe dire che l'identità è simile al documento, che portiamo in tasca e che dice di noi i dati anagrafici. L'immagine, invece, corrisponde alla personalità, alla espressività pubblica, ai modi di interrelazione, alla qualità, con cui viene confermato il valore ed il ruolo. L'identità è data, quindi, dal fatto stesso per cui una azienda esiste, dalla possibilità o meno di rispondere ad un bisogno (o ad un insieme di bisogni) precedentemente espressi e di cui segue l'evoluzione.

L'immagine è l'insieme delle comunicazioni, con cui la risposta al bisogno viene valorizzata e resa nota. La personalità, ad esempio, è l'insieme di fattori informali quali l'abbigliamento, il comportamento, la cultura, il prestigio, la simpatia ecc...

7) Vediamo sinteticamente come avviene il processo di comunicazione. La comunicazione è circolare ed evolutiva, nel senso che provoca retroazioni che modificano le comunicazioni successive.

L'immagine globale di una azienda è formata da ciò che una azienda “è” (l'identità) e da ciò che l'azienda “dice di essere” (la sua immagine pubblica in senso stretto).

Sovrapponendo i due schemi precedenti si vede che la retroazione sul ciò che “è” modifica i bisogni reali, per cui i prodotti ed i servizi vengono adattati al mutare dei bisogni, ma anche i bisogni vengono condizionati dall'offerta.

La retroazione al “ciò che dice di essere” crea invece l'opinione, una conoscenza informale basata sulle “forme” delle comunicazioni, piuttosto che sui contenuti.

L'immagine è la comunicazione.

Proprio per questo si può affermare che l'immagine è formata dall'integrazione tra i contenuti ed i mezzi usati per diffonderli, fin quasi alla classica affermazione di Mc Luhan, secondo la quale il “medium” è il messaggio.

8) L'immagine globale, più analiticamente, è la risultante di 4 differenti aspetti:

- a) immagine oggettiva, identificabile con l'identità;
- b) immagine prospettiva, data dalle intenzioni di sviluppo, dalle linee evolutive, dal saper e poter essere sincronici alla evoluzione dei bisogni;
- c) immagine soggettiva, espressa dalla coscienza che gli addetti di ogni ordine e funzione hanno dell'azienda stessa;
- d) immagine pubblica, che esprime il come l'azienda viene percepita all'esterno e quali valori le vengono attribuiti.

Tutte queste componenti, contrariamente a quanto si crede (e non quindi la sola immagine pubblica) formano la "corporate image".

I quattro sotto-insiemi interagiscono tra loro e si condizionano a vicenda, per cui una eventuale distonia dell'uno si ripercuote su tutti gli altri.

9) Una successiva rappresentazione di "come" si concretizza il processo di instaurazione dell'immagine aziendale denota che esistono due tipi di comunicazione che confluiscono nella determinazione dell'immagine:

- i messaggi intenzionali, che nascono da operazioni di controllo e pianificazione, come il marketing e l'individuazione delle strategie aziendali;
- i messaggi involontari, che sono attribuibili a fatti imprevisi e comunque non strettamente controllabili.

10) Per quanto attiene alla veicolazione del messaggio intenzionale è opportuno tenere presente che tra ogni fonte di comunicazione e i potenziali destinatari si frappongono numerose barriere e remore di diversa natura, per superare le quali occorre prendere alcune precauzioni.

Tra le più elementari vengono suggerite:

- parlare lo stesso linguaggio del pubblico, con il quale si vuole entrare in contatto, in modo da rendersi compartecipi di un medesimo orizzonte culturale;
- riuscire a prevedere le reazioni provocate da quanto viene comunicato per minimizzare gli sforzi successivi e quindi ridurre l'adattamento, a cui si sarà in seguito obbligati;
- minimizzare "i rumori", cioè tutte quelle situazioni di disturbo, che possono andare dalla inadeguatezza delle risorse alla compresenza di messaggi concorrenti, per assicurarsi la ricezione più fedele possibile.