

L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia

CLAUDIO BACCARANI * GAETANO M. GOLINELLI **

Abstract

L'intensificazione dei livelli competitivi e i cambiamenti nel profilo delle aspettative sociali nei confronti dell'impresa sollecitano un'attenzione crescente al tema dell'immagine aziendale e al suo ruolo strategico nella gestione della complessa rete di relazioni interne ed esterne.

Se positiva, l'immagine è in grado di esprimere coesione, all'interno dell'organizzazione, e fiducia, credibilità, legittimazione, all'esterno, tra i molteplici stakeholder. L'analisi di questi ed altri vantaggi commessi all'affermazione di un'immagine d'azienda, spinge a ricercarne i tratti delineanti e, per questa via, gli elementi che consentono di accrescerne la solidità.

Lo studio parte dall'assunto che non esiste l'immagine universalmente univoca, ma di questa esistono tanti volti quante sono le percezioni che "gli altri" ne hanno, quale conseguenza dei processi di comunicazione attivati, del grado di soddisfazione dei propri pubblici di riferimento e di come questi ultimi vedono e vivono l'interazione con l'impresa.

Nel porre attenzione alla propria immagine, l'impresa non dovrebbe omologarsi alle istanze degli interlocutori o impegnarsi a correggerne il pensiero, bensì dovrebbe saper esprimere culturalmente se stessa, nella consapevolezza dei connotati distintivi della propria personalità aziendale e attivare, sulla base dei valori condivisi nell'organizzazione, comportamenti etici in sintonia con le attese sociali. All'opposto, l'incapacità di esprimere una propria identità, le impedirà di svolgere un ruolo specifico, rischiando di divenire "inesistente" e di compromettere la propria sopravvivenza in un contesto, come quello odierno, caratterizzato da forte discontinuità ambientale.

Key words: immagine, identità

The increase of competitiveness and the changes in the social expectations towards the firm cause a growing interest in the field of firm image and its strategic role for internal and external relationships networking management.

* Ordinario di Tecnica Industriale e Commerciale - Università degli Studi di Verona
e-mail: claudio.baccarani@univr.it

** Ordinario di Tecnica Industriale e Commerciale - Università "La Sapienza" di Roma
e-mail: sinergie@univr.it

Il contributo è stato pubblicato nel numero 29, settembre-dicembre 1992, sul tema "Economia delle risorse immateriali (parte prima)".

If the image is positive, it may contribute to an internal cohesion of the organization and the stakeholders' trust, credibility and legitimation. The aim of a successful firm image advantages study is to search for the image definition and the possibilities of improving it.

The study concludes that an unequivocal and universal firm image doesn't exist. In consequence there are as many images as people who interact with the company. Every single person's perception is a result of the communication process, their satisfaction and the way they perceive the whole interaction.

If a firm pays attention to its image, it shouldn't standardize or change its stakeholder expectations, but express its culture, its personality and, on the basis of its values, act ethically on the same wavelength as social expectations.

On the contrary, if a firm cannot express its identity, it won't be able to have any specific role in the society, and risks not to survive in a future context, which like the one we have today, is characterised by a strong environmental discontinuity.

Key words: image, identity

“Che fai? - mia moglie mi domandò, vedendomi insolitamente indugiare davanti allo specchio. - Niente - le risposi - mi guardo qua, dentro il naso, in questa narice. Premendo, avverto un certo dolorino. Mia moglie sorrise e disse: - Credevo ti guardassi da che parte ti pende.

Mi voltai come un cane a cui qualcuno avesse pestato la coda –

Mi pende? A me? Il naso?

E mia moglie, placidamente:

- Ma sì caro. Guardatelo bene: ti pende verso destra.

Avevo ventotto anni e sempre fino allora ritenuto il mio naso, se non proprio bello, almeno molto decente, come insieme tutte le altre parti della mia persona”.

Luigi Pirandello, *Uno, nessuno, centomila*.

La formulazione di proposte a differenziale competitivo da parte delle imprese dipende sempre più dalle risorse immateriali¹. Tra queste una posizione di rilievo è riconosciuta all'immagine. L'impresa che possiede un'immagine positiva gode, infatti, di una serie di vantaggi sia nelle relazioni interne che in quelle esterne.

Nelle relazioni interne una forte immagine aziendale sviluppa nelle risorse umane il senso di appartenenza, di coesione e di autostima. Chi lavora alla Ferrari

¹ Al riguardo S. Podestà osserva che: “Non esiste nell'impresa risorsa materiale che, per essere utilizzata, non richieda una certa quantità di conoscenza immateriale. Analogamente è assai improbabile che un bene fisico possa essere acquistato, sul mercato, con esclusivo riferimento alla sua materialità che sia il servizio, l'immagine o quant'altro, il cliente acquista (e richiede, anche) un bene complesso in cui elementi materiali ed immateriali sono tra di loro interconnessi in modo inscindibile. C'è di più. Innanzitutto risorse materiali ed output, presi nella loro pura e semplice fisicità, sono assai più imitabili e fungibili se non “arricchiti” dei loro elementi immateriali.

automobili si sente gratificato nell'esternarlo agli altri per "il mito" che avvolge la storia dell'impresa e la conseguente immagine che si diffonde dal marchio, al di là dei risultati ottenuti nelle gare di formula uno.

Non vi sarebbe certo bisogno di sottolineare la rilevanza di questo aspetto, che riveste importanti valenze motivazionali, se non fosse per la criticità che lo caratterizza nella progettazione e realizzazione di iniziative volte ad introdurre in azienda un orientamento alla qualità totale². E se si pensa che l'impresa, prima di essere un processo cognitivo di produzione di conoscenza a mezzo di conoscenza³, è una comunità di persone che si muove, in modo più o meno disordinato, verso una meta, più o meno condivisa, si ha la misura esatta dell'importanza dell'immagine nelle relazioni interne, quale elemento di coesione⁴ di una struttura chiamata ad esprimere intense interazioni con l'ambiente⁵.

La fisicità è decisamente assai più imitabile della immaterialità. In secondo luogo, ai fini del processo produttivo, non è solo importante, ad esempio, l'impianto, ma altresì il modo e l'efficienza con cui esso viene utilizzato. Analoghe considerazioni valgono per il prodotto, i cui elementi immateriali, dall'immagine al marchio, sono spesso di gran lunga gli elementi decisivi per le scelte dell'acquirente. Non è nostro costume estremizzare, ma probabilmente non siamo molto lontani dal vero affermando che gli elementi immateriali, siano essi riferiti alle risorse o agli output, sono spesso determinanti nel costituire le fonti principali dei vantaggi competitivi che stanno alla base del processo di creazione del valore, assai più degli elementi materiali. Le ragioni di questo fenomeno risiedono nel fatto che mentre di norma esistono mercati per le risorse (e gli output) materiali, per cui essi possono essere liberamente acquistati, non altrettanto si verifica, in genere, per le risorse immateriali che debbono essere prevalentemente "fabbricate" all'interno dell'impresa attraverso un processo lungo e denso di incertezza che conduce alla produzione di risorse necessariamente (e volutamente) firm specific". Cfr. S. Podestà, "Intangibles e valore", Atti del Convegno, *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attuarne i divari?*, Università Bocconi, Milano, 27.11.92, pp. 5 e 6 del dattiloscritto.

² In proposito sia consentito rinviare a C. Baccarani, "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7, 1991.

³ Tale può intendersi l'impresa se si considera che "la funzione imprenditoriale e l'impresa sono sempre più caratterizzate dal processo di apprendimento che, per dirla con Sraffa, "produce conoscenza (nuova) a mezzo di conoscenza (pregressa)", in una circolarità che è sempre più presente alle teorie sistemiche ed evolutive dell'impresa". Cfr. E. Rullani, "La produzione del valore attraverso la conoscenza", in Atti del Convegno, *Valori di capitale economico*, op. cit., sintesi relazione.

⁴ A proposito dell'immagine e della comunicazione quale elementi di coesione tra le diverse funzioni aziendali, cfr. A. Touraine, "L'immagine crea unità", *Il Sole 24 Ore*, 25 ottobre 1990.

⁵ In questo senso l'immagine contribuisce a semplificare il governo dell'impresa quale espressione dei processi di trasformazione della struttura aziendale. Sul tema del governo dell'impresa sia consentito rinviare a G.M. Golinelli, *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 1991.

Si è detto sin qui dell'impatto possibile dell'immagine nelle relazioni interne.

Vanno ora indicati, invece, gli effetti dell'immagine sulle relazioni esterne, intese, in questo caso, non nello stretto termine tecnico di funzione aziendale, bensì come reticolo di scambi e transazioni che l'impresa realizza con l'ambiente con il quale interagisce.

E' questa la prospettiva nella quale si è soliti collocare i temi dell'immagine aziendale, considerata nel senso ampio di immagine di prodotto, legata al marchio ed alle politiche di differenziazione, e di immagine istituzionale dell'azienda quale espressione dei valori riconosciuti dalla cultura d'impresa⁶.

Da questo punto di vista s'intravedono molteplici vantaggi.

Uno di questi è la visibilità dell'azienda e dei prodotti in un sistema di comunicazioni nel quale l'affollamento dei messaggi tende a neutralizzare gli effetti della comunicazione stessa⁷.

Non da meno è l'acquisizione da parte dell'impresa di una capacità che le consente di superare agevolmente - non oltre certi limiti, però - gli inevitabili errori che si compiono nell'ambito dei processi relazionali. E' questa, in sostanza, una funzione di protezione dell'azienda.

Ma un'immagine positiva significa, soprattutto, fiducia, credibilità, legittimazione e, quindi, semplificazione dei processi di formazione del consenso⁸. E la rilevanza di questo aspetto si coglie volgendo l'attenzione ai mutamenti in atto nel rapporto tra cliente ed impresa. Infatti "le ragioni dello scambio sono mutate ... Da economico esso tende a divenire sempre più psicologico. Le attese di differenziazione e di funzionalità estesa postulano a loro volta un rinforzo della relazione. Se le aziende pensano di circoscrivere nell'ambito economico il loro rapporto con il *cliente* finale sono in errore. Il *cliente* l'ha già dilatato, nelle aspettative, e le sue domande sono tutte extracontrattuali rispetto al passato. Vuole essere riconosciuto fra i molti, godere di un'attenzione privilegiata, di comunicazioni esclusive. Vive la sua scelta come una predilezione e si aspetta di essere a sua volta prediletto. E' disposto a ricambiare con la fedeltà, ma pretende

⁶ L'approccio è sviluppato da D. Bernstein che definisce *l'immagine* come la percezione che un soggetto ha della *personalità* dell'azienda in relazione all'identità trasmessa ossia in relazione ai mezzi utilizzati per far emergere la personalità. Cfr. D. Bernstein, *Company image*, Guerini e Associati, Milano, 1988.

⁷ Sul ruolo dell'immagine nei processi di identificazione del prodotto, cfr. L. Anolli, "Il prodotto: uno, nessuno, centomila", *Il millimetro*, ottobre-dicembre 1991, n. 112.

⁸ Sotto questo profilo V. Coda osserva che "un'immagine forte e attrattiva costituisce un bene intangibile di grande rilievo, che si pone al centro di anelli critici trainanti lo sviluppo aziendale, semprechè la direzione concepisca tale immagine come un potente ma delicato strumento generatore di sempre nuovi consensi, da utilizzare con accortezza; come un obiettivo costante della propria politica di investimento; come punto focale di un sistema integrato di comunicazioni su di essa convergenti". V. Coda "Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante", *Finanza, marketing e produzione*, n. 1, 1990, p. 71.

lealtà nei suoi confronti”⁹.

Dunque l’impresa che gode di una immagine positiva si trova a disporre dei vantaggi di un individuo che, nelle stesse condizioni, si avvia ad intessere una serie di rapporti interpersonali.

In altre parole, una buona immagine fluidifica i rapporti con l’esterno ed in particolare con tutti coloro, gli stakeholders, che guardano all’impresa per qualche ragione. Si pensi, quindi, al significato che essa riveste nell’“allestimento” delle relazioni tra i diversi soggetti indipendenti che partecipano ad una rete di imprese. Si pensi ancora al ruolo dell’immagine nella rivisitazione dei rapporti tra industria e commercio verso forme di sempre più stringente collaborazione. E, soprattutto, alla criticità che acquisisce nel passaggio da una visione contrattuale ad una visione relazionale dei rapporti con il cliente. Nel passaggio, cioè, da una transazione costruita su prevalenti aspetti di convenienza economica di breve periodo, ad una transazione fondata sulla continuità della relazione di scambio. Continuità conseguente all’orientamento al trasparente soddisfacimento delle esigenze espresse dal mercato in un orizzonte di lungo periodo, entro il quale l’impresa si assume anche il ruolo sociale di tutela del cliente quale membro di una comunità organizzata che vuole garantire la preservazione dell’ambiente naturale e muoversi in una prospettiva di crescente qualità della vita.

Per amor di chiarezza forse è bene riprendere brevemente questi concetti.

La rete di impresa e le forme di coordinamento tra industria e commercio sono modelli organizzativi che si sviluppano sulla base di relazioni strutturate tra aziende che svolgono diverse fasi di un processo. Alla base della selezione reciproca tra i partecipanti al rapporto stanno, prima di tutto, la fiducia e la credibilità, stanno, se si vuole, i criteri metaeconomici¹⁰, cioè le sensazioni in funzione delle quali si “conclude una trattativa” e si definisce un “legame”. E un’immagine positiva riflette fiducia e credibilità.

Se questo avviene nel momento dell’organizzazione della produzione, certo si manifesta anche nel momento dello scambio finale con il cliente. Oggi, infatti, nello scambio tende a ridursi la rilevanza dell’aspetto contrattuale, con un’amplificazione dell’aspetto relazionale fondato sull’interazione tra l’identità del cliente e quella dell’azienda. Il cliente chiede, infatti, sempre di più una personalizzazione del rapporto e l’allestimento di servizi che siano in grado, in questa prospettiva, di “risolvere un suo problema”¹¹. In questo senso egli tende a privilegiare le

⁹ Cfr. G. Calvi, “Dimentichiamoci del consumatore: l’appuntamento è con il cliente”, *Micro e macro marketing*, n. 1, 1992, p. 20.

¹⁰ Sul processo decisionale dell’impresa non incidono solo i criteri che esprimono la *razionalità oggettivata*, bensì anche *metacriteri* quali, ad esempio, la qualità dei rapporti personali tra decisori. Cfr. G. Panati, “Premessa: un filo d’Arianna per lo studio delle imprese nel loro contesto”, in G. Panati-G.M. Golinelli, *Tecnica economica industriale e manageriale*, NIS, Roma 1991, p. 99.

¹¹ In proposito cfr. T. Leavitt, *Marketing imagination*, Milano, Sperling & Kupfer, 1985.

componenti immateriali del prodotto, considerato come insieme di attributi che producono utilità. E tra questi certo si colloca la sicurezza di una relazione basata sulla fiducia riconosciuta al “venditore-partner” per i suoi comportamenti e la sua professionalità.

Si è qui parlato dei vantaggi che un'impresa ottiene da una buona immagine scontandone l'implicito problema definitorio. E' giunto ora il momento di chiedersi cosa sia l'immagine per cercare di capire come si possa arrivare a disporre di un'immagine positiva.

In proposito, onde evitare i rischi connessi all'apparente semplicità del tema, è conveniente seguire un percorso indiretto che arrivi alla definizione di immagine per esclusione, cioè tramite un percorso che chiarisca, prima di tutto, cosa essa non sia.

In questa prospettiva si può dire che “l'immagine non è ... il mero effetto delle promozioni e delle campagne pubblicitarie sviluppate su un mercato, e nemmeno è soltanto il distillato del suo marketing mix, ma è anche il condensato di alcune qualità costituenti un segnale distintivo per l'impresa, la sua rimembranza di passato e la sua idea di futuro, il suo stile nel porsi e nel restare sul mercato”¹².

Seguendo l'impostazione data alla definizione è bene riferirsi prima al cosa non solo l'immagine sia, poi a cosa essa anche sia.

L'immagine non è solo il risultato del processo di comunicazione dell'azienda e del suo marketing mix. Certo dipende, però, anche da questo.

Nella sua impostazione in negativo la definizione evidenzia, così, il ruolo centrale della comunicazione nella formazione dell'immagine. Ma la comunicazione, si sa, interviene tra un emittente ed un destinatario che si parlano tramite un messaggio codificato dal primo e decodificato dal secondo, in un processo di trasferimento che può essere ostacolato da tanti “rumori” di fondo. In altre parole, mentre l'emittente ritiene di dire una cosa, il destinatario potrebbe, per tante ragioni, psicologiche, linguistiche, d'imperfezione tecnica del messaggio, intenderne un'altra.

D'altra parte, è chiaro che chi riceve un messaggio lo analizza in funzione delle proprie aspettative e dei meccanismi di decodificazione di cui dispone in termini cognitivi, affettivi e valoriali.

Quindi, a parte l'aspetto della distorsione nella comunicazione, lo stesso messaggio decodificato da destinatari diversi può generare diverse percezioni d'immagine.

Dunque l'immagine altro non è che la percezione che “gli altri” hanno dell'azienda. L'immagine è un patrimonio d'instimabile valore per l'azienda, ma non dipende solo dall'azienda, dipende anche dagli “altri”. L'immagine sottolinea, così, un tratto essenziale del connotato sociale dell'impresa. L'impresa, in fondo,

¹² Cfr. G. Panati, “Dal mercato al marketing”, in G. Panati-M. Franch, *Marketing e impresa*, Cedam, Padova, 1987, p. 45.

esiste solo perchè si costituisce come soggetto che interagisce con altri soggetti, definendo in questa interazione i caratteri positivi o negativi della relazione.

Quanto detto sottolinea come un aspetto essenziale dell'immagine sia l'uso consapevole dei diversi canali di comunicazione a disposizione dell'azienda.

In effetti, l'impresa dispone di un parco di canali di comunicazione molto ampio del quale, a volte, potrebbe non essere valutata la reale portata.

A questo riguardo, onde evitare possibili fraintendimenti, è bene ricordare che in azienda "tutto parla". E' vero che questa affermazione vale molto di più per le imprese di servizi, poichè queste si caratterizzano per il contatto diretto con il cliente¹³. Ma il concetto non s'incrina più di tanto se lo si applica all'impresa in generale, quindi anche all'impresa industriale.

Parlano, infatti, la struttura dell'impresa, le insegne luminose, il personale dell'azienda, i media utilizzati, la marca, le relazioni industriali, i rapporti con l'ente locale, il bilancio d'esercizio, parlano i clienti ed i vari interlocutori dell'azienda, e sul loro dire, sul loro passaparola, viaggia l'immagine dell'impresa, parla, infine, ma non certo ultimo quanto a rilievo, il prodotto con la capacità che esprime di risolvere i problemi dai quali scaturisce la domanda dei clienti.

Da questo punto di vista, si può scorgere lo spazio per sostenere una tesi, tutta da verificare, che potrebbe apparire paradossale: in realtà il canale che "parla meno" è quello dei media utilizzati a scopo pubblicitario e promozionale. L'affermazione trova ulteriori supporti se si accetta uno scenario del divenire d'impresa che ne vedrà fortemente ridefiniti i ruoli in ordine all'espressione di una "reale", non immaginaria, capacità di soddisfare esigenze espresse da un cliente molto più accorto e razionale nel suo procedere¹⁴. Il tema è affascinante ma lo si affronterà a fondo in altra occasione.

L'immagine, però, non è solo il risultato di un'attività di comunicazione o delle politiche di marketing mix dell'azienda.

L'elemento centrale in una gestione dell'immagine è la qualità di ciò che si dà all'interlocutore da valutarsi in funzione della qualità che questi si attende. E' in questo ambito che l'impresa, infatti, acquista un'identità non più frutto di un'azione sull'immaginario collettivo, bensì dell'espressione di una capacità di proporre la qualità desiderata dai diversi interlocutori dell'azienda.

A rigore ogni individuo che entra in contatto con l'azienda rappresenta un interlocutore diverso. Tuttavia si può pervenire ad una classificazione che generi alcune tipiche categorie fondate sui caratteri di fondo delle attese manifestate nei confronti dell'impresa.

¹³ Il concetto è ben tratteggiato da Eiglier-Langeard che sviluppano il simpatico esempio dei messaggi ricevuti da una coppia che si reca al ristorante. Cfr. P. Eiglier E. Langeard, *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988, p. 133 e seguenti.

¹⁴ Sull'argomento cfr. P. Kotler, "Le implicazioni del consumerismo per gli uomini di marketing", *Problemi di gestione*, n. 6, 1976.

Una possibile tassonomia ne distingue nove tipi¹⁵, che non appartengono solo al contesto ambientale dell'impresa, ma anche alla struttura dell'azienda stessa. E questo è coerente con la constatazione che nell'impresa esiste una forte asimmetria informativa tra le sue diverse componenti¹⁶. Si pensi, ad esempio, al parco informazioni disponibile presso i massimi livelli manageriali rispetto a quello a disposizione degli azionisti non di controllo. Si pensi, ancora, alle asimmetrie informative tra soggetto economico e forza lavoro in azienda. Ma su questa via si entra in un campo minato dal quale ci si consenta di uscire, almeno in queste riflessioni. Le "mine" stanno nella valutazione di quelli che sono i livelli più coerenti di partecipazione della forza lavoro al complessivo processo decisionale aziendale. E qui possono entrare in gioco giudizi di valore che potrebbero rendere "poco serena" l'analisi.

Ciò detto, è bene tornare alla classificazione annunciata. Essa prevede, appunto, nove gruppi di interlocutori, o "pubblici, dell'azienda. Si tratta del *pubblico interno* (forza lavoro e azionisti) della *comunità locale* (cittadini, autorità, istituzioni), dei *gruppi di influenza* (movimenti a tutela del consumatore, accademici, studiosi), degli *interlocutori commerciali* (fornitori, forza vendita, distributori), dell'*autorità centrale* (uffici preposti a varie funzioni, dall'incentivazione al controllo ed al prelievo fiscale), dei *mass media* (giornali, riviste, radio, televisione), del *settore finanziario* (banche od altri investitori istituzionali), dei *clienti finali* (consumatori o utilizzatori del prodotto), del *grande pubblico* (la collettività sovra-locale nella quale opera l'impresa).

Con tutti questi l'impresa, più o meno consapevolmente, "parla" tramite qualcuno dei diversi canali prima elencati. Ma tutti questi si attendono qualcosa dall'impresa che se è più evidente e stringente per quanto attiene al gruppo dei clienti, non va certo trascurato per gli altri interlocutori. Le cronache d'impresa sono piene di casi di aziende che si sono trovate in difficoltà trascurando le relazioni con qualcuno dei diversi pubblici elencati, pur manifestando la necessaria attenzione ai pubblici di tipo commerciale (clienti, fornitori e banche).

Si pensi, ad esempio, ai casi di aziende uscite dal mercato per le contestazioni portate dalle comunità locali all'impresa a causa di pesanti condizioni d'inquinamento ambientale imputabili al processo produttivo.

Va da sè che l'attenzione prima dell'impresa è coerentemente diretta sul cliente che ne costituisce il "patrimonio" più rilevante, tuttavia è bene osservare come le attese degli interlocutori "non commerciali" stiano gradualmente assumendo un'importanza crescente alla luce di una riflessione sulle funzioni dell'impresa

¹⁵ Cfr. D. Bernstein, *Company Image*, op. cit., p. 157 e segg.

¹⁶ A proposito dell'asimmetria informativa, quale elemento alla base delle "relazioni di agenzia" che si instaurano tra soggetti, si rimanda a S. A. Ross, "The economic theory of agency: the principal's problem", *American Economic Review*, vol. 62, n. 2, 1973; M. Pilati-S. Salvemini, "Il contributo della teoria dell'agenzia allo sviluppo del capitalismo manageriale", *Giornale degli economisti e annali di economia*, n. 3/4, 1988.

capitalistica e sui caratteri della sua legittimazione sociale. Caratteri che si stanno arricchendo di precisi contenuti etici, introdotti come correttivo ad un meccanismo di *sviluppo* fondato sull'exasperazione dei consumi.

In questo contesto, l'impresa deve dotarsi della capacità di "sentire" la voce, "di cogliere il dire", degli interlocutori non commerciali, oltre che perfezionare le "capacità d'ascolto" dei messaggi provenienti da quelli commerciali.

Accade, così, che nell'ambito di ogni tipo di pubblico prende forma una specifica immagine d'azienda che scaturisce dalla capacità dell'impresa di soddisfarne le attese. Dunque non esiste un'immagine dell'azienda, ne esistono tante quanti sono i tipi di interlocutori o, a rigore, tante quanti sono i soggetti che interagiscono con l'impresa.

In effetti, nell'ambito della categoria dei clienti si genera una molteplicità di immagini in funzione delle comunicazioni attivate e delle valutazioni condotte in riferimento alla relazione tra qualità attesa e qualità percepita, ossia in riferimento al "come vedono" e "come vivono" la relazione.

In un passo della seconda scena di "Così è (se vi pare)", di Luigi Pirandello il Sig. Laudisi e la Sig.ra Sirelli affrontano questo tema. Ci si consenta di riproporlo.

- Laudisi (rivolto alla Sig.ra Sirelli): "Ma per carità, non dica a suo marito, nè a mia sorella, nè a mia nipote, nè alla signora qua come mi vede, perchè tutt'e quattro altrimenti le diranno che lei s'inganna, mentre lei non s'inganna affatto! Perchè io sono realmente come mi vede lei. Ma ciò non toglie, cara signora mia, che io non sia anche realmente come mi vede suo marito, mia sorella, mia nipote e la signora qua che anche loro non s'ingannano affatto".
- Signora Sirelli: "E come, dunque, lei cambia dall'uno all'altro?"
- Laudisi: "Ma sicuro che cambio, signora mia! E lei no, forse? Non cambia?"
- Signora Sirelli: "Ah, no, no, no, no. Le assicuro che per me io non cambio affatto!".
- Laudisi: "E neanch'io per me creda! E dico che voi tutti v'ingannate se non mi vedete come mi vedo io! Ma ciò non toglie che non sia una bella presunzione tanto la mia, quanto la sua, cara signora".
Poco oltre si inserisce nel dialogo anche la Signora Cini.
- Signora Sirelli: "Ma secondo lei allora non si potrà mai sapere la verità?"
- Signora Cini: "Se non dobbiamo più credere a ciò che si vede e si tocca!".
- Laudisi: "Ma sì, creda, signora! Però le dico: rispetti ciò che vedono e toccano gli altri, anche se sia il contrario di ciò che vede e tocca lei".

Nelle relazioni interpersonali non esiste un unico punto di vista, non esiste una sola immagine, ne esistono tante quante sono le diverse interazioni che si realizzano. Quell'immagine diviene per l'interlocutore la realtà in base alla quale egli formulerà le proprie valutazioni e condurrà le proprie scelte.

Se questo è tipico delle relazioni interpersonali, a maggior ragione lo è nelle

relazioni tra soggetti organizzati (l'impresa e le organizzazioni sindacali, ad esempio) e tra soggetti organizzati ed individui (l'impresa ed i clienti), poiché la possibile "confusione" aumenta in relazione a due aspetti: la pluralità dei soggetti che agiscono nell'ambito delle organizzazioni e la scarsa trasparenza che queste manifestano verso l'esterno.

Si possono, così, determinare situazioni nelle quali si rileva un'immagine positiva nel gruppo dei finanziatori con apporto di capitale di credito e dei fornitori quando, invece, nei confronti del gruppo dei lavoratori e dei clienti questa potrebbe essere negativa. E' il caso tipico di situazioni di controllo del mercato molto diffuse nell'ambito dei servizi pubblici.

D'altra parte può anche accadere che presso le banche si formi un'immagine negativa dell'impresa, quando questa rivela una forte e positiva immagine tra i lavoratori ed i clienti. E' il caso di tante piccole e medie imprese vitali ed avanzate tecnologicamente ma deboli dal punto di vista finanziario, ovvero di tante imprese che trovano un'interlocutore bancario che sa usare il solo linguaggio delle garanzie reali non intravedendo il significato dell'imprenditorialità bancaria.

Le relazioni tra l'impresa e le diverse componenti del suo ambiente non generano, dunque, un'immagine, bensì conducono ad una pluralità di immagini e, con esse, di realtà. E questo profilo potrebbe essere ben diverso da quello che l'impresa ritiene di possedere.

Ed in questo gioco non è importante ciò che l'impresa pensa di essere, quanto, invece, ciò che "gli altri" pensano l'impresa sia. D'altra parte, non è forse vero che l'impresa non vende ciò che pensa di vendere, ma ciò che gli altri pensano di comprare?

In questo contesto l'impresa potrebbe rischiare di trovarsi in balia degli interlocutori. Il moltiplicarsi delle immagini, infatti, la può condurre in una situazione nella quale mostra così "tanti volti" da risultare alla fine inespressiva, in un ritratto dai lineamenti deformi o, quantomeno, sfocati. In luogo di "una" ci possono essere tante, "centomila" imprese e, quindi, "nessuna".

In questo caso l'impresa può esistere materialmente, ma nella realtà potrebbe non esistere affatto come soggetto relazionale, quando non disponesse di un'identità specifica che le consentisse di agire nell'ambito della naturale molteplicità delle realtà percepite dai propri interlocutori.

Questo può accadere quando l'impresa non dispone di una sicura e precisa coscienza di chi essa sia, cioè quando la cultura aziendale non emerge al punto da lasciar intravedere i lineamenti di una personalità espressi in una specifica identità aziendale, che consenta di comunicare con i differenti pubblici di riferimento in relazione alle diverse attese che essi manifestano nei confronti dell'azienda.

Ed il problema, ad evidenza, diviene, via via, più complesso mano a mano che ci si allontana dai "pubblici vicini", ad esempio gli interlocutori commerciali, per portarsi verso i "pubblici lontani", ad esempio le comunità locali. Difatti la

frequenza dei rapporti consente di far scaturire nella quotidianità delle relazioni i tratti essenziali, seppur anche confusi, di una personalità. Quando, invece, la rarefazione delle relazioni, in una condizione di comunicazione spesso limitata al trasferimento delle conoscenze “di rito”, genera una condizione di scarsa trasparenza, l’azienda tende a divenire inespressiva e, per questa via, “inesistente”.

E’ ben vero che il concetto espresso è esasperato. L’impresa, difatti, ci sarà e si toccherà con mano. L’impresa potrà anche essere in un dato momento competitiva o, potenzialmente, senza problemi. Ma certo questo muterà, quando per sollecitazione esterna - e sarebbe inutile dire che questa è la norma - essa dovrà assumere un suo specifico ruolo, scoprendo di non poterlo svolgere in quanto incapace di esprimere una propria identità.

L’impresa senza identità è, quindi, in grado di sopravvivere e prosperare in un ambiente con i tratti della continuità, mentre può incontrare serie difficoltà nell’affrontare condizioni di discontinuità ambientale.

Il pensiero corre, ad esempio, all’ambito delle imprese municipalizzate per la maggior parte delle quali forse non basterebbe la creatività di un artista per tracciarne un profilo. Sono imprese che rischiano di sparire nel vero senso della parola, cioè di essere “cancellate” quanto a possibili forme organizzative per entrare nell’immenso parco della memoria storica. Rischiano di sparire perchè già non esistono, non riescono - salvo casi sporadici - a trasmettere la conoscenza di un’identità con uno specifico ruolo, perchè questa identità spesso non esiste, e così per loro decidono “gli altri”.

In questo caso decide l’ambiente politico e per suo tramite decidono i gruppi d’interesse che spingono per la privatizzazione dei servizi pubblici locali.

Ma può anche accadere che un’impresa quotata in borsa possa, in momenti critici, risultare esclusa dai processi di formazione del valore che esprime, in quanto del tutto o, ampiamente, inespressiva¹⁷.

Per non dire del momento in cui occorre ottenere il consenso sociale ad una localizzazione produttiva o di quello in cui occorra gestire una situazione di crisi aziendale e così via.

L’impresa “inesistente” potrà, quindi, restare sul mercato sino a quando non dovrà affrontare radicali cambiamenti, nel qual caso correrà seri rischi di veder cessare pure la propria esistenza materiale.

¹⁷ Al riguardo, L. Guatri osserva come le possibili sottovalutazioni del titolo costituiscano una delle ragioni che frenano l’accesso delle imprese alla borsa. “Specialmente a quest’ultima circostanza (la possibile sottovalutazione del titolo), in un mercato volatile come il nostro e poco sensibile all’apprezzamento degli elementi sostanziali di giudizio sull’impresa, mi sembra attribuibile un maggior peso (l’altra variabile considerata è la perdita di riservatezza). E’ da questo proposito che l’impegno dell’impresa deve diventare serio; e che si esigono capacità di comunicazione di cui non molti dispongono”. Cfr. L. Guatri, “Relazione introduttiva”, Atti del Convegno *Valori di capitale economico*, op. cit., pp. 16 e 17 del dattiloscritto.

Se si considerano gli scenari che si prospettano in ordine alla crescente concorrenza che si realizzerà nei mercati nel prossimo futuro, ma, soprattutto, se si considera l'“ansia” che pervade i diversi interlocutori dell'azienda in relazione ad una rivisitazione delle funzioni che ne legittimano l'esistenza¹⁸, appare evidente la necessità di realizzare nell'ambito aziendale un processo di governo dell'immagine che sfugge agli ambiti ristretti del marketing e delle relazioni pubbliche per entrare nelle competenze proprie della gestione strategica dell'impresa.

Stati crescenti di competizione e mutamenti nel profilo delle attese sociali nei riguardi dell'impresa, richiedono, dunque, attenzione crescente ai temi dell'immagine aziendale.

Attenzione che non significa certo impossibile inseguimento dell'immagine prodotta nei singoli interlocutori. L'impresa, infatti, può controllare il divenire dello stato della propria immagine, ma non può certo abbandonarsi alla ricerca di una omologazione generalizzata nel pensiero dei pubblici di riferimento.

L'attenzione all'immagine non significa correzione delle percezioni dei diversi pubblici in un vano, quanto schizofrenico, tentativo di apparire più che essere. Tutto questo non si risolverebbe che in una riduzione ulteriore della visibilità dell'azienda che non mostrerebbe alcun proprio profilo distintivo.

Per non cadere nella trappola dell' “immagine evanescente”, cioè affidata solo alle percezioni degli “altri” e non fondata su precisi tratti distintivi della propria personalità, l'azienda deve poter manifestare i valori che la contraddistinguono in ogni momento di “contatto”: con i differenti pubblici con i quali interagisce.

L'impresa prospererà nel momento in cui saprà esprimere “spontaneamente”, e non solo programmaticamente, se stessa in funzione dei tratti culturali che la caratterizzano.

L'immagine scaturisce dalla quotidianità dei rapporti che ogni componente della struttura aziendale realizza con i propri interlocutori. E questa quotidianità non può sortire risultati positivi se non si sviluppa su valori diffusi e condivisi nell'organizzazione sulla base di precisi *principi etici* di comportamento in sintonia con le attese sociali¹⁹.

¹⁸ Al riguardo cfr. L. Caselli, “La ri-legittimazione sociale dell'impresa”, *Sinergie*, n. 31, in corso di pubblicazione.

¹⁹ Sul tema cfr. M. B. Meznar, J.J. Chrisman, A.B. Carroll, “Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d'impresa”, *Problemi di gestione*, supplemento al n. 5, vol. XIX.

Bibliografia

- ANOLLI L., “Il prodotto: uno, nessuno, centomila”, *Il millimetro*, ottobre-dicembre 1991, n. 112.
- BACCARANI C., “Qualità e governo dell’impresa”, *Quaderni di Sinergie*, n. 7, 1991.
- BERNSTEIN D., *Company image*, Guerini e Associati, Milano, 1988.
- CALVI G., “Dimentichiamoci del consumatore: l’appuntamento è con il cliente”, *Micro e macro marketing*, n. 1, 1992.
- CASELLI L., “La ri-legittimazione sociale dell’impresa”, *Sinergie*, n. 31, in corso di pubblicazione.
- CODA V. “Strategie d’impresa e comunicazione: il legame mancante”, *Finanza, marketing e produzione*, n. 1, 1990.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988.
- GOLINELLI G.M., *Struttura e governo dell’impresa*, Cedam, Padova, 1991.
- GUATRI L., “Relazione introduttiva”, Atti del Convegno *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attuarne i divari?*, Università Bocconi, Milano, 27.11.92
- KOTLER P., “Le implicazioni del consumerismo per gli uomini di marketing”, *Problemi di gestione*, n. 6, 1976.
- LEAVITT T., *Marketing imagination*, Milano, Sperling & Kupfer, 1985.
- MEZNAR M. B., CHRISMAN J.J., CAROLL A.B., “Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d’impresa”, *Problemi di gestione*, supplemento al n. 5, vol. XIX.
- PANATI G., “Dal mercato al marketing”, in G. Panati-M. Franch, *Marketing e impresa*, Cedam, Padova, 1987.
- PANATI G., “Premessa: un filo d’Arianna per lo studio delle imprese nel loro contesto”, in G. Panati-G.M. Golinelli, *Tecnica economica industriale e manageriale*, NIS, Roma 1991.
- PILATI M., SALVEMINI S., “Il contributo della teoria dell’agenzia allo sviluppo del capitalismo manageriale”, *Giornale degli economisti e annali di economia*, n. 3/4, 1988.
- PODESTÀ S., “Intangibles e valore”, Atti del Convegno, *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attuarne i divari?*, Università Bocconi, Milano, 27.11.92.
- ROSS S. A., “The economic theory of agency: the principal’s problem”, *American Economic Review*, vol. 62, n. 2, 1973.
- RULLANI E., “La produzione del valore attraverso la conoscenza”, in Atti del Convegno, *Valori di capitale economico*, op. cit.
- TOURAINÉ A., “L’immagine crea unità”, *Il Sole 24 Ore*, 25 ottobre 1990.

