

# INDICE

## PARTE PRIMA

<b>Abstract</b> .....	p. 5
<b>Premessa al lavoro</b> .....	p. 7
<b>Cap. I La comunicazione aziendale</b> .....	p. 9
<b>I.1. Comunicazione aziendale: storia, nozione e finalità</b> .....	p. 9
I.1.1. La comunicazione aziendale in letteratura	
I.1.2. La comunicazione aziendale: background storico	
I.1.3. La comunicazione aziendale: definizione e teorie di riferimento	
I.1.4. Finalità della comunicazione aziendale e motivazioni all'investimento in attività di comunicazione.	
<b>I.2. L'importanza dei valori d'impresa nella costruzione di una buona strategia di comunicazione</b> .....	p. 20
I.2.1. Corporate Identity e valori d'impresa	
I.2.2. Corporate Image e Corporate Reputation	
I.2.3. Corporate Identity e Corporate Communication: impatti sul vantaggio competitivo	
I.2.4. Il ruolo della comunicazione aziendale nelle strategie d'impresa: il passaggio da funzione tattica a funzione strategica	
<b>I.3. Le aree della comunicazione aziendale</b> .....	p. 39
I.3.1. La comunicazione istituzionale	
I.3.2. La comunicazione commerciale	
I.3.3. La comunicazione interna e di gestione	
I.3.4. La comunicazione economico-finanziaria	
I.3.5. La comunicazione ai media	
I.3.6. La comunicazione di reclutamento	
I.3.7. La comunicazione sociale alla comunità territoriale	

<b>Cap. II Le PMI della provincia di Salerno: profilo imprenditoriale ....</b>	<b>p. 56</b>
<b>II.1. Aziende a conduzione familiare: struttura organizzativa e dinamiche lavorative.....</b>	<b>p. 56</b>
II.1.1. La questione generazionale	
<b>II.2. Le PMI salernitane. Aspetti caratteristici del tessuto imprenditoriale ...</b>	<b>p. 61</b>
II.2.1. Andamenti produttivi dal 2007 al 2009	
II.2.2. Ricerca di nuovi business 2009	
II.2.3. Strategie di sviluppo attivate dal 2008 al 2009	
<b>II.3. La comunicazione aziendale nelle PMI .....</b>	<b>p. 79</b>

## **PARTE SECONDA**

<b>Cap. III La ricerca sulle PMI salernitane: aspetti metodologici .....</b>	<b>p. 83</b>
<b>III.1. Motivazioni della ricerca .....</b>	<b>p. 83</b>
<b>III.2. Obiettivi della ricerca .....</b>	<b>p. 83</b>
<b>III.3. Disegno della ricerca .....</b>	<b>p. 84</b>
Mappa concettuale	
III.3.1. Il metodo della ricerca	
III.3.2. La procedura di selezione delle PMI	
III.3.3. La costruzione del questionario	
III.3.4. La fase di raccolta delle informazioni	
III.3.5. Analisi dei dati	
<b>Cap. IV analisi dei dati e interpretazione dei risultati .....</b>	<b>p. 100</b>
<b>IV.1. Caratteristiche del campione .....</b>	<b>p. 100</b>
IV.1.1. Settori d'appartenenza del target	
IV.1.2. Tipologia di transazione attivata dalle PMI	
<b>IV.2. Sensibilità aziendale alle attività e pratiche di comunicazione .....</b>	<b>p. 103</b>
IV.2.1. Valore attribuito alla comunicazione	
IV.2.2. Conoscenza del settore e delle attività di comunicazione	
<b>IV.3. Mentalità imprenditoriale del target .....</b>	<b>p. 109</b>
IV.3.1. Presenza di figure professionali interne alla struttura	
IV.3.2. Investimenti aziendali in attività di comunicazione	
IV.3.3. Valutazione del grado d'importanza della comunicazione nel business aziendale	

<b>IV.4. Investimenti reali in attività di comunicazione</b> .....	p. 128
IV.4.1. Quote d'investimento annuali destinate ad attività di comunicazione d'impresa	
IV.4.2. Tipologia di attività selezionate dalle aziende campione	
IV.4.3. Caratteristiche degli investimenti effettuati in relazione alle attività scelte	
<b>Sommario e conclusioni</b> .....	p. 136
<b>Appendice</b> .....	p. 140
Questionario	
Lista delle aziende intervistate .....	p. 146
<b>Bibliografia</b> .....	p. 148

Le PMI della Provincia di Salerno:  
caratteristiche e approcci  
alla comunicazione.

Parte Prima

## Abstract

Nonostante la letteratura accademica abbia sancito l'impossibilità di scindere le aziende dalla loro comunicazione, dimostrando, inoltre, che il vantaggio competitivo oggi risiede nel governare strategicamente le relazioni con gli stakeholder, i valori d'impresa e della Corporate Identity, sembra che le PMI salernitane perdurino decisamente in atteggiamenti diffidenti nei confronti di qualunque attività che non sia esplicitamente commerciale o di supporto alla vendita. Il fine di questa ricerca è, dunque, quello di fotografare lo stato dell'arte delle aziende salernitane e sondare le motivazioni che sono dietro alle loro scelte (o, meglio, non scelte) di comunicazione.

Il lavoro è stato diviso in due parti. La prima è dedicata alla literature review, all'analisi delle caratteristiche culturali ed organizzative delle PMI salernitane, ed all'analisi del contesto economico nel quale esse sono inserite. Nella seconda parte sono riportati i risultati e l'elaborazione delle informazioni raccolte tramite questionario.

Nel primo capitolo, dunque, sono stati citati i principali contributi in letteratura che, oltre a definire i concetti cardine di Corporate Identity, Corporate Image e Corporate Responsibility, fanno emergere il reale valore della comunicazione e le caratteristiche che la rendono a tutti gli effetti un asset strategico aziendale.

Nello stesso capitolo sono state descritte le maggiori aree della comunicazione aziendale, per fare emergere l'eterogeneità delle attività che un'organizzazione dovrebbe mettere in campo per rendere proficue le relazioni con i propri stakeholder e per offrire un quadro per quanto possibile ricco e articolato delle possibili combinazioni aree-forme(tecniche)-mezzi di comunicazione.

Per comprendere meglio il campione d'analisi sul quale la ricerca è stata incentrata, è stata fatta, nel secondo capitolo, una descrizione delle caratteristiche peculiari che rendono le PMI organizzazioni differenti rispetto alle grandi aziende, per capacità organizzativa, dimensione culturale e dinamiche economiche. Le PMI si distinguono per avere una cultura d'impresa tipica del family business, che influisce anche sulla propensione alla comunicazione. Tuttavia, l'intraprendenza delle aziende e l'inclinazione all'investimento in attività immateriali è anche, naturalmente legata allo stato di salute economico nel quale esse si trovano. Pertanto, la ricerca è stata supportata dalle indagini previsionali

e congiunturali di Confindustria Salerno, che annualmente descrivono stati contingenti e previsioni relative al fatturato, alla produzione, agli investimenti ed alle problematiche del tessuto imprenditoriale salernitano.

Nei capitoli della seconda parte del lavoro di ricerca sono riportati, sottoforma di tabelle e grafici, i risultati ottenuti dall'elaborazione delle informazioni raccolte attraverso il questionario. Le aree di analisi oggetto del presente lavoro di ricerca possono essere suddivise nel seguente modo:

- a) Caratteristiche del campione dal punto di vista del settore di appartenenza
- b) Sensibilità aziendale alle attività e pratiche di comunicazione
- c) Mentalità imprenditoriale del target
- d) Investimenti reali in attività di comunicazione

Procedendo con la tecnica ad "imbuto", si è partiti dalla classificazione delle aziende campione; quest'operazione è stata utile per conoscere i settori di appartenenza delle imprese e la tipologia dei loro stakeholder. La dimensione "sensibilità aziendale" misura, invece, la propensione e l'interesse delle PMI nei confronti delle attività di comunicazione, mentre la dimensione "mentalità degli imprenditori" descrive il reale conoscenza e utilizzo da parte dei manager delle tecniche di comunicazione, mostrando, inoltre, la capacità dell'organizzazione di farne un uso strategico, più che tattico.

Il lavoro di ricerca giunge alla seguente conclusione: il vero gap delle PMI salernitane nel campo della comunicazione è di carattere culturale. I manager stentano a riconoscere nella comunicazione un processo vitale per la propria azienda e, dunque, la utilizzano in maniera occasionale, spinti da necessità contingenti e tattiche; soprattutto, ed è questo un aspetto emblematico, attribuiscono al budget destinato ad essa un valore di spesa e non d'investimento.

## Premessa al lavoro

Il percorso di studi effettuato nell'arco dei tre anni dedicati al dottorato in Marketing e comunicazione, unito alla mia personale esperienza lavorativa vissuta a stretto contatto con le aziende, mi hanno suggerito l'opportunità di indirizzare il mio lavoro di tesi sulla ricerca approfondita delle prassi delle piccole e medie imprese salernitane in tema di comunicazione d'impresa.

Avendo, infatti, frequentato Confindustria Salerno per circa 6 anni, ed essendo stata a contatto con gli imprenditori che partecipano alla vita associativa, ho potuto osservare e conoscere le prassi lavorative e le idee da questi possedute, e maturare una personale visione dell'idea che gli imprenditori salernitani hanno delle attività immateriali che rientrano nel settore della comunicazione d'impresa.

L'ipotesi di partenza, dunque, è che le aziende salernitane investano, realmente, poche risorse in attività di comunicazione, e che, in più, abbiano una scarsa conoscenza delle potenzialità effettive di queste e del settore in generale. Tali fattori, che trovano la propria matrice in molteplici motivazioni, sarebbero la causa di un utilizzo centellinato delle attività di comunicazione e, comunque, saltuario e non pianificato, ed in aggiunta giustificerebbero la non ricerca di figure professionali specializzate, capaci di trasformare le suddette attività in motori del business d'impresa.

Nel caso specifico, secondo quanto desunto dai dati di Confindustria Salerno e partendo da una personale opinione dello stato delle PMI salernitane, esse costituirebbero una realtà imprenditoriale solida e competitiva ma caratterizzata da una visione piuttosto carente e poco lungimirante rispetto a quelle che sono le iniziative immateriali di sostegno e di spinta del business.

In sostanza, esse sembrano propense ad investimenti sul proprio prodotto, sulla struttura, sulla rete di vendita, etc. ma poco inclini alla sperimentazione ed alla pianificazione delle attività di comunicazione.

Al fine di sondare con concretezza le inclinazioni delle PMI salernitane a riguardo e di avere un quadro esaustivo degli orientamenti aziendali, il mio lavoro si è basato sulla costruzione di un questionario, sulla somministrazione dello stesso ed elaborazione dei dati raccolti.

Per offrire una visione consequenziale delle argomentazioni riportate, questa tesi si compone di due parti: la prima è dedicata alla review della letteratura esistente in tema di comunicazione d'impresa, di Corporate Identity,

Image e Reputation, e, poi, nello specifico, alla profilazione delle Pmi salernitane viste sotto l'aspetto squisitamente economico e commerciale, tutto ciò al fine di comprendere la reale condizione di mercato che esse vivono; la seconda è interamente dedicata all'argomentazione dei dati ottenuti attraverso la somministrazione del questionario.

La review bibliografica raccoglie gli studi scientifici e le motivazioni a sostegno del valore della comunicazione d'impresa, tracciando, in più, una panoramica delle differenti aree interessate da questa attività.

La stesura di questo lavoro ha comportato una duplice ricerca e valutazione dei dati, una effettuata sull'indagine congiunturale e previsionale del sistema economico e produttivo salernitano, l'altra, eseguita attraverso l'impiego del questionario, sulle dinamiche di comunicazione delle PMI salernitane.

La ricerca sull'indagine congiunturale promossa da Confindustria Salerno si è resa indispensabile al fine di avere un quadro definito, capace di descrivere l'iniziativa produttiva ed imprenditoriale locale; lo stato di salute economico delle imprese in esame è una premessa indispensabile per la valutazione degli atteggiamenti rilevati nei confronti delle attività di comunicazione.

Il questionario che è alla base della stesura della tesi è stato ideato per rilevare non solo l'utilizzo effettivo di attività di comunicazione d'impresa, ma anche per sondare la mentalità della dirigenza alla guida delle PMI in esame e la conoscenza delle tecniche di comunicazione esistenti. A tal proposito va segnalato che ciascun questionario è stato personalmente compilato da professionisti appartenenti alla dirigenza aziendale, tale sforzo è stato voluto per ottenere dei dati quanto più sinceri ed attinenti con la reale condizione delle PMI in esame.

L'originalità del lavoro, dunque, consiste nella capacità di offrire una visione più completa del tessuto imprenditoriale locale, che consideri anche le motivazioni e la cultura che indirizzano la vita di mercato delle PMI operanti sul nostro territorio.



## Cap. I La comunicazione aziendale

### I.1. La comunicazione aziendale: storia, nozioni e finalità

Comunicazione è un termine che trova applicazione in una vasta quantità di discipline e settori dell'attività umana. Essa, infatti è una caratteristica specifica del vivere sociale ed è il fondamento della società moderna.

Etimologicamente, comunicare significa condividere conoscenza attraverso canali e per scopi diversi<sup>1</sup>. Il senso sociale di tale attività è, per tanto, insito nella sua stessa radice etimologica.

La comunicazione rappresenta uno dei fattori che da sempre gli animali<sup>2</sup> e gli uomini utilizzano per la conservazione del proprio gruppo di appartenenza e che nello specifico ha consentito l'evoluzione delle società civili, nonché la trasformazione e continua elaborazione delle loro culture<sup>3</sup>. Interazione, trasmissione di significato e creazione di linguaggi, ricerca di punti comuni e di significati comuni sono fattori che hanno reso possibile tra gli uomini la creazione di un tessuto collettivo condiviso; esso consente la cooperazione e lo sviluppo del senso del sociale nonché il miglioramento delle condizioni di vita, ed include, tra le sue caratteristiche, la propensione al costante miglioramento ed alla rigenerazione dei valori<sup>4</sup>.

Parimenti, la comunicazione aziendale è da sempre l'espressione della necessità delle organizzazioni (traslata in termini economici e di mercato) di relazionarsi con l'ambiente di riferimento. Essa si è trasformata nel corso degli anni rispondendo alle esigenze commerciali ed alla cultura delle società di riferimento.

---

<sup>1</sup> Cfr. Rossi G., *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano 2009, cap. 1 La comunicazione.

<sup>2</sup> Cfr. Lasswell H.D., *The structure and function of communication in society*, The Communication of Ideas, editor Lyman Bryson (Institute for Religious and Social Studies, Jewish Theological Seminary of America), New York 1948, da p. 37.

<sup>3</sup> Cfr. Carey J.W., *Communication as culture, Essays on media and society*, Routledge, New York 2009, cap. 1 A cultural approach to communication.

<sup>4</sup> Cfr. Hardt H., *Critical communication studies: communication, history, and theory in America*, Routledge, New York 1992, cap. 1 On defining the issues. Communication, history and theory.

### I.1.1. La comunicazione aziendale in letteratura

Il tema della comunicazione ha attraversato periodi storici e fasi che ne hanno via via plasmato il senso.

Se, infatti, attualmente è scontato pensare alla comunicazione come ad un processo complesso dove la cooperazione tra i partecipanti è l'unico vero elemento imprescindibile per la sua buona riuscita, c'è da dire che questa visione è il risultato di un lungo processo di studi e di ricerca, partito da teorie che, nei primi anni del 1900, la consideravano un atto unidirezionale di trasferimento di messaggio da un mittente ad un ricevente.

Il Modello Lineare della comunicazione di Shannon e Weaver: Emittente-Messaggio-Ricevente, formulato in seno alla teoria ipodermica di matrice behaviorista, è uno schema piuttosto semplice che però ha accreditato per alcuni anni l'idea che la comunicazione fosse un fenomeno di semplice trasmissione di messaggio, e che per di più fosse osservabile e circoscrivibile nel principio comportamentista dello stimolo-risposta<sup>5</sup>.

Lo stesso paradigma lasswelliano<sup>6</sup> che alcuni anni dopo, a cavallo tra gli anni 40 e 50, per la prima volta individuò in modo preciso i fattori che descrivono il processo comunicativo, schematizzandolo attraverso l'individuazione delle cinque W (who says what, in which channel, to whom, with what effect), ometteva di considerare il feedback quale fattore determinante ed intrinseco alla comunicazione stessa<sup>7</sup>.

In seguito, il Modello Interattivo offrì una rielaborazione del concetto di comunicazione formulato stavolta sul modello esemplificativo della partita di tennis, in cui i messaggi (proprio come una pallina), vanno avanti e indietro tra le parti interagenti. Merito del modello interattivo è l'aver introdotto il concetto di feedback, quale atto di conferma della corretta ricezione del messaggio<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Cfr. Borello E., Mannori S., *Teoria e tecnica della comunicazione di massa*, Firenze University Press, Firenze 2007, par. 2.3 La teoria Ipodermica.

<sup>6</sup> Cfr. Borello E., Mannori S., *Teoria e tecnica della comunicazione di massa*, Firenze University Press, Firenze 2007, par. 2.4 Il Modello di Lasswell.

<sup>7</sup> Cfr. Ragone G., Laurenzi E., *Analogie, il medium pubblicità*, Liguori Editore, Napoli 2005, par. 2.1 Il discorso pubblicitario.

<sup>8</sup> Cfr. Zani B., Selleri P., David D., *La comunicazione, modelli teorici e contesti sociali*, NIS, Roma 1994, cap. 1 La comunicazione interpersonale: principali approcci teorici. In realtà anche nel Modello Interattivo la comunicazione figura ancora come processo statico, all'interno del quale le persone non sono viste come compartecipanti alla costruzione di un significato comune, ma piuttosto come attori, capaci di rispondere allo stimolo reciprocamente offerto con la formulazione di una risposta pertinente; lo stesso

Occorrerà aspettare il Modello Dialogico per avere teorie pertinenti con la vera natura della comunicazione; in esso, emittente e ricevente non sono più figure prestabilite (come nel modello lineare), nè tantomeno figure che si alternano (come nel modello interattivo); esse rappresentano ruoli che, contemporaneamente, possono essere assunti, in modo fluido e simultaneo, da chiunque partecipi ad un dialogo.

In definitiva oggi possiamo dire che la comunicazione è a tutti gli effetti un processo di co-creazione di significato condiviso, il cui risultato finale è il prodotto della volontà di coloro che partecipano al processo, della condivisione di codici, dell'ambiente in cui la comunicazione avviene e di molti altri fattori.

La comunicazione è, quindi, un processo creativo che trova la sua ragion d'essere nel tessuto sociale, nella natura stessa dell'uomo e nelle espressioni del suo operato; è in virtù di ciò che il principio semiologico secondo cui è praticamente impossibile non comunicare trova riscontro nella realtà.

Nel 1967, Paul Watzlawick, psicologo junghiano, pubblicò un volume, il "Pragmatic of Human Communication" in cui scriveva: "Il comportamento non ha un suo opposto. In altre parole non esiste qualcosa che sia un non-comportamento. Tutto ciò che ci circonda trasferisce significato nella realtà condivisa<sup>9</sup>. Ora, se si accetta che l'intero comportamento in una situazione di interazione ha valore di messaggio, vale a dire è comunicazione, ne consegue che, comunque ci si sforzi, non si può non-comunicare<sup>10</sup>".

La capacità dell'uomo di conferire significato alle cose dipende, infatti, non solo dall'interpretazione dei significati evidenti ricavati dalla comunicazione esplicita, ma anche dai significati impliciti che derivano dalla comunicazione non esplicita. Il quarto assioma formulato da Watzlawick, Beavin e Jackson, autori del volume "Pragmatica della Comunicazione Umana", descrive il funzionamento della comunicazione umana specificando che gli uomini comunicano sia con modulo numerico (ovvero con parole e segni derivanti da convenzione semantica) sia con modulo analogico (ovvero con la comunicazione non verbale: gesti, intonazione della voce, cadenza, etc.)<sup>11</sup>. In tal senso ogni qual volta

---

feedback che troviamo citato in questo modello non è precisamente una risposta elaborata allo stimolo ricevuto, bensì la conferma dell'esatta ricezione del messaggio.

<sup>9</sup> Cfr. Volli U., *Manuale di semiotica*, Edizioni Laterza, Bari 2000, cap. 1 Comunicazione.

<sup>10</sup> Cfr. Morelli M., *L'immagine dell'impresa. Le leve strategiche della comunicazione nell'epoca del cambiamento*, Franco Angeli, Milano 2002, par. 2.4 La comunicazione.

<sup>11</sup> Cfr. Zani B., Selleri P., David D., *La comunicazione, modelli teorici e contesti sociali*, NIS, Roma 1994, par 1.2. La pragmatica della comunicazione. Watzlawick, Beavin e Jackson, autori del volume "Pragmatica della Comunicazione Umana" hanno definito alcune proprietà semplici della comunicazione che hanno natura di veri assiomi. Si tratta di cinque assiomi che illustrano le caratteristiche di funzionamento della comunicazione

comuniciamo vi sono cose che comprendiamo traducendo letteralmente ciò che ci viene detto ed altre cose che, invece, inferiamo<sup>12</sup> e cioè interpretiamo.

Tra tutte le variabili umane intervenienti nel processo comunicativo, l'inferenza è ciò che consente la fluida comprensione del messaggio, essa è un'attività logico-deduttiva che consiste nell'elaborare le informazioni complesse, non precisamente palesi, e di trarne dei significati compiuti, sensati e coerenti con le circostanze.

Questi principi sono validi anche in ambito aziendale: le imprese, organizzazioni, etc. sono attori che vivono in uno spazio condiviso, il mercato, e necessitano per la propria sopravvivenza della comunicazione. L'inferenza e la comprensione di ciò che viene trasmesso dall'azienda concorrono alla creazione della Corporate Image (concetto che sarà approfondito in seguito) che è l'immagine dell'impresa formulata attraverso le percezioni dei pubblici di riferimento.

### 1.1.2. La comunicazione aziendale: background storico

Come per gli studi sulla comunicazione umana, parallelamente, anche la comunicazione aziendale è passata attraverso fasi che ne hanno definito principi e significati pertinenti con le realtà politico-economiche del momento storico vissuto.

Qualunque attività lavorativa e qualunque imprenditore, durante ciascun periodo storico, ha sempre avuto bisogno della comunicazione, per la gestione del business e per intrecciare rapporti commerciali. Si possono scovare reperti di comunicazione andando indietro fino al II millennio avanti Cristo, quando, per esempio, un tessitore di Tebe, Hapù, distribuendo papiri attraverso i quali chiedeva aiuto ai cittadini per ritrovare uno schiavo fuggito, scriveva, al di sotto

---

umana. Il primo sostiene che "non si può non comunicare", comportamenti, parole, silenzi hanno valore di messaggio; il secondo afferma che "ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e di relazione", ogni atto comunicativo trasmette informazioni ed impone un comportamento; il terzo individua nella punteggiatura delle sequenze di comunicazione il fattore che condiziona la natura di una relazione; il quarto assioma specifica che "gli esseri umani comunicano sia con modulo numerico che con modulo analogico"; il quinto sostiene che "tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza".

<sup>12</sup> Cfr. Cheli E., *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale. Un'introduzione interdisciplinare*, Ed. Franco Angeli, Milano 2004, cap. 3 Scopi, intenzionalità e funzioni.

della cifra della ricompensa offerta, di far riferimento al “negozio di Hapù, dove si tessono le stoffe più belle di Tebe, secondo il gusto di ciascuno”<sup>13</sup>.

Durante tutte le epoche precedenti alla rivoluzione industriale ciascun artigiano provvedeva personalmente alla creazione delle proprie relazioni ed alla comunicazione del proprio prodotto e della propria attività; i luoghi disponibili per tali attività erano rappresentati dai pubblici mercati, ed i mezzi in uso andavano dall'accaparrarsi i favori delle famiglie più in vista (e dunque investendo nel passaparola), alle forme rudimentali di sponsorizzazione, etc. Tuttavia, durante i primi del novecento, quando le grandi corporazioni cominciarono a profilare scenari economici e di mercato permeati dalla presenza di grandi imprese e dalla libertà consumistica, la comunicazione cominciò a divenire affare da professionisti.

Ciò di cui avevano bisogno le imprese, infatti, aveva ormai sempre di meno a che fare con la materia prima, risorsa umana, etc.; esse volevano accesso ai crediti, agevolazioni burocratiche, sostegno governativo e dell'opinione pubblica, ragion per cui necessitavano di relazioni pubbliche e comunicazione mirata allo scopo ed al target.

I primi professionisti della comunicazione, ai quali si ricorreva saltuariamente e su esigenza, fidavano sulla grande capacità delle tecniche e dei mezzi allora a disposizione di stupire la gente e di inventare dei benefit di prodotto che non esistevano in realtà.

Nei primi del novecento si pensava, infatti, alla comunicazione come ad un fattore utile all'allocazione di beni e servizi sul mercato, Codeluppi parla di un'attività che l'azienda metteva in atto per reclamizzare<sup>14</sup> il proprio prodotto e per aumentarne le vendite. Con tali presupposti qualunque iniziativa o messaggio era legittimo, purché utile allo scopo. Quella dei primi del novecento è, dunque, una comunicazione molto orientata alla creazione di idee immateriali e, vagamente, ricorda la pratica degli imbonitori, i quali raccontano della loro merce virtù improbabili e caratteristiche ineguagliabili.

A seguito delle due guerre mondiali, quando l'America si conquistò definitivamente il ruolo e l'appellativo di superpotenza, gli studi e la ricerca

---

<sup>13</sup> Cfr. Vecchia M., *Hapù, Manuale di tecnica della comunicazione pubblicitaria*, Lupetti, Milano 2003, cap. 1 L'ambito pubblicitario.

<sup>14</sup> Cfr. Codeluppi V., *Verso la marca relazionale, Convegno le tendenze del marketing in Europa*, Università Cà Foscari, Venezia 2000, cap. 1 Dalla reclamè alla metapubblicità. La *rèclame* è una tra le prime forme di pubblicità esistenti, si caratterizzava per la semplice evocazione ed esposizione del prodotto e delle sue funzioni. La marca nella logica della *rèclame* era un semplice contrassegno utile all'individuazione del bene sul mercato. Il concetto di *rèclame* è del tutto scevro dalle logiche relazionali che in un secondo momento, già a partire dagli anni 50, si sono venute ad affermare in comunicazione.

americana privilegiavano una definizione della comunicazione in chiave prettamente commerciale, favorendo così una percezione ulteriormente positiva della stessa presso gli imprenditori. Dal canto loro, questi si sentivano sempre di più incoraggiati da una visione entusiastica dell'industria e del consumismo che apparivano ormai la chiave di volta per un successo illimitato, ragion per cui, reputavano la comunicazione un tassello coerente con le logiche di mercato in uso.

Cominciava, tuttavia, a tramontare l'idea di impiegare una comunicazione destrutturata e sensazionalista, mentre si faceva avanti l'esigenza di un progetto di comunicazione, organizzato per scopi ed obiettivi, e coerente con il prodotto e con l'identità dell'azienda committente.

I professionisti di comunicazione accrebbero, così, le proprie conoscenze ed affinarono tecniche ed orientamenti della disciplina rendendola sempre più strutturata.

Nascevano così, prendendo forma e definizione, il Marketing e le Pubbliche Relazioni.

La necessità di divisione delle due discipline partiva da un'osservazione piuttosto semplice operata da parte di alcuni accademici che reputavano la comunicazione ai pubblici come un fenomeno di scambio di informazioni, e la comunicazione ai consumatori, o generalmente di mercato, come un atto puramente persuasivo.

In quest'ottica, la prospettiva sociale della comunicazione, era ancora quasi del tutto subordinata a quella industriale; la politica americana, d'altra parte stava rifondando i propri principi nazionali e scandendo la vita dell'intera popolazione sui presupposti del benessere collettivo derivante dal profitto e dalla ricchezza industriale capitalistica<sup>15</sup>; tali presupposti, inoltre, cominciavano ad imporsi anche nel vecchio continente.

La comunicazione, dunque, fino a questo punto, era vista come uno strumento di gestione delle logiche d'acquisto dei consumatori, un indirizzatore, un plasmatore delle esigenze collettive e dunque era teoricamente configurabile come un processo lineare, grazie al quale l'azienda trasmetteva un messaggio di prodotto ai consumatori che lo recepivano; solo più tardi la ricerca ha individuato forme diverse di interazione e di co-gestione del mercato, operate attraverso le pratiche di un continuo e reciproco adattamento della domanda e dell'offerta.

---

<sup>15</sup> Cfr. Hardt H., *Critical communication studies: communication, history, and theory in America*, Routledge, New York 1992, cap 1 On defining the issues. Communication, history and theory.

La logica del marketing transazionale, fondato sul rapporto saltuario tra azienda e consumatore, ha trovato credito fino agli anni 50-60, quando ha ceduto il passo al marketing relazionale, unica risorsa aziendale capace di garantire un rapporto duraturo e parallelo tra i due soggetti dello scambio<sup>16</sup>.

Questo passaggio ha segnato un cambiamento radicale anche nella comunicazione; se è vero che in un mercato giovane, in cui pochi produttori vivono con una domanda che supera l'offerta, è possibile impiegare una comunicazione informativa e spot dei prodotti-servizi offerti, in condizioni di sovraffollamento di mercato e di moltiplicazione dei bisogni è indispensabile una comunicazione fidelizzante, accattivante, di risposta alle esigenze dei target ed espressione di un processo aziendale fortemente interattivo.

In aggiunta, già dagli anni 70, marketing e relazioni pubbliche hanno lentamente cominciato il loro processo di complementarietà ed integrazione, generando l'attuale concetto di Integrated Communication. L'integrazione perseguita ha per oggetto tanto il processo comunicativo quanto la pianificazione, esecuzione e creazione di programmi di comunicazione.

La comunicazione integrata è, in sintesi, la fusione di tutte le funzioni della comunicazione in una unità organizzativa unica, capace di coordinare i singoli fattori intervenienti, aree funzionali o dipartimenti della comunicazione<sup>17</sup>.

Oggi la comunicazione è considerata un processo complesso ed estremamente coerente che tende a far confluire tutte le attività e le tattiche scelte in un'unica strategia che regola ed orienta gli andamenti aziendali all'interno del mercato.

### I.1.3. La comunicazione aziendale: definizione e teorie di riferimento

La comunicazione, dunque, può essere generalmente descritta come un insieme di discipline, di mezzi e di veicoli che consentono di posizionare beni e servizi sul mercato, indirizzando ed influenzando stili di vita, percezioni e motivazioni delle persone. Tuttavia questo punto di vista risulta riduttivo rispetto all'attuale idea di comunicazione aziendale.

---

<sup>16</sup> Cfr. Bottinelli L., *La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale*, Quaderno di ricerca n.5., Università degli studi di Pavia, Pavia 2004. Consultato il 05/08/09 all'indirizzo <http://economia.unipv.it/ric-az/Quaderno%205.pdf>

<sup>17</sup> Cfr. Cornelissen J., *Integration in communication Management: conceptual and methodological considerations*, Journal of Marketing Management, 2000, vol. 16, pp. 599-606.

Fino ad oggi sono state date varie definizioni della comunicazione aziendale, talune ne hanno privilegiato gli aspetti sociali, altre gli aspetti commerciali, altre ancora quelli relazionali; ma la realtà è che essa coinvolge tutti questi aspetti in modo trasversale, ed in aggiunta, come anche la storia insegna, si configura ormai come una risorsa indispensabile.

La sopravvivenza di un'impresa è, infatti, fundamentalmente legata alla sua capacità di generare valore, materiale ed immateriale<sup>18</sup>. In sostanza, fatta salva la missione produttiva di un'azienda che rappresenta la sua ragion d'essere in termini economici e commerciali, nella vita di un'impresa è contemplata anche la creazione di valori non materiali che confluiscono tutti nel macroconcetto: "capacità che l'impresa ha di soddisfare le esigenze del mercato".

Tali esigenze sono soddisfatte attraverso una molteplicità di fattori che un'azienda mette in campo e che non riguardano esclusivamente i beni prodotti, ma che hanno a che fare soprattutto con le relazioni che mette in campo.

Negli stessi trattati di economia aziendale si legge: "essendo l'azienda un sistema sociale aperto che dipende per sopravvivenza e sviluppo dall'ambiente esterno, necessita di una comunicazione costante con i propri interlocutori che le consenta di reperire mezzi e risorse utili, di vario genere"<sup>19</sup>.

Secondo Invernizzi la comunicazione racchiude essenzialmente tre funzioni<sup>20</sup>:

- a) Creazione di un'identità distintiva per l'organizzazione;
- b) incremento dell'identificazione dei membri interni con la struttura;
- c) creazione di coerenza tra l'identità dell'organizzazione e la percezione che i pubblici hanno di essa.

Argomentando questi tre punti osserviamo quanto segue: la comunicazione consente la strutturazione coerente ed efficiente dei valori aziendali; essa costruisce un abito distintivo che racchiude e trasmette la personalità dell'impresa. Quanto più è forte e definita l'identità di un'organizzazione, tanto

---

<sup>18</sup> Il mercato globale oggi è sovraffollato di aziende capaci di produrre beni e servizi piuttosto simili in termini qualitativi e vive una chiara saturazione della domanda; saper produrre, dunque, oggi non è più il fattore critico di successo di un'impresa, quello che riesce a fare la differenza, su larga scala come sui mercati locali, è il valore immateriale dell'identità che l'impresa possiede, che riesce a trasmettere ai target attraverso i suoi prodotti e la comunicazione, che in qualche modo la differenzia dai competitor. Cfr. Brondoni S.M., *Global markets and market-space competition*, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, 2002, issue 1., cap. 2, Over-supply and the system of intangible corporate assets. Consultato il 15/06/2009 all'indirizzo <http://www.unimib.it/upload/GlobalMarket.pdf>

<sup>19</sup> Cfr., Rossi G., *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano 2009, cap 2 La comunicazione aziendale, definizione e funzioni.

<sup>20</sup> Cfr, Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Edizioni Giuffrè, Varese 1999, pp. 122-124.



più é semplice e coerente la sua gestione nel mercato di riferimento ed il suo confronto con i competitor.

L'identificazione dei membri interni con l'organizzazione è una risorsa talvolta sottovalutata ed invece vitale per l'azienda. A parità di processi, tecnologie ed organizzazione essa può evidentemente funzionare meglio o peggio di altre in virtù del grado di attaccamento e di dedizione della sua forza lavoro. L'identificazione dipende strettamente dalla comunicazione e dai sentimenti che essa riesce a mobilitare tra i membri interni di un'organizzazione.

In fine, la comunicazione rende coerente l'immagine esterna di un'impresa con quella interna; ovvero, il modo in cui essa è percepita dai pubblici con il modo in cui essa realmente è.

Il concetto generico di Comunicazione d'Impresa racchiude, quindi, tutti quei processi attivati da un'azienda per relazionarsi con l'ambiente esterno ma anche interno<sup>21</sup>, e ciò in virtù del fatto che per essa, e per la sua sopravvivenza, sono assolutamente vitali i pubblici esterni ma lo sono altrettanto le risorse che, dall'interno, consentono il funzionamento dei processi produttivi ed organizzativo-manageriali.

A sostegno di tale considerazione vi sono molteplici teorie sviluppate attorno agli anni Ottanta che individuano nella congruenza e nell'opportunità di una comunicazione aziendale a 360° (che comprenda tutti coloro che a qualunque titolo abbiano rapporti con l'azienda), una esigenza ovvia, motivata da innumerevoli ragioni di opportunità, oltre che di etica e di necessità di relazioni pubbliche (che saranno meglio esposti nei prossimi paragrafi).

Tra queste teorie è opportuno citare quella della Cultura Organizzativa<sup>22</sup>. Essa ritiene che la condivisione e la diffusione dei valori d'impresa all'interno dell'organizzazione sia capace di mettere in moto un processo di amplificazione della missione aziendale e di dialogo con l'ambiente esterno.

Le organizzazioni che descrive la teoria organizzativa sono, infatti, definite "sistemi aperti" ovvero strutture interagenti con i contesti nei quali sono inserite, dai quali esse prendono risorse che poi trasformano, e che restituiscono in output sottoforma di beni, servizi, cultura, etc. La collaborazione con l'ambiente è dunque un atto di mutua reciprocità; l'azienda non rincorre semplicemente i mutamenti ambientali ma li favorisce.

---

<sup>21</sup> Cfr. Nelli R.P., *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda, evoluzione teoria e tecnica*, Vita e Pensiero, Milano 1994, cap. 1 La comunicazione interna: caratteri fondamentali.

<sup>22</sup> Cfr. Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano 2001, cap. 1 Organizzazioni e Teoria Organizzativa.

In definitiva è possibile immaginare tra le organizzazioni ed il contesto di riferimento esterno una sorta di spazio, dove avviene un fluido scambio, e che il "sistema" usa per la propria sopravvivenza.

La compartecipazione alla vita ed al senso condiviso dell'organizzazione innesca, in definitiva, un circolo virtuoso di moltiplicazione dei messaggi e dell'identità d'impresa.

La teoria organizzativa propone quindi una struttura orizzontale del lavoro, ovvero l'utilizzo di informazioni condivise, di ruoli aperti e più ricchi, di strategia collaborativa, e, cosa importantissima, lo sviluppo di una cultura adattiva che in fondo è la chiave di volta per mantenere contemporanea qualunque struttura.

Quando le aziende vivono in maniera armoniosa e fattiva con l'ambiente esterno e non formano un sistema di produzione isolato non necessitano di processi di adattamento al cambiamento poiché possiedono nella propria struttura il quotidiano impulso all'evoluzione.

Pur riconoscendo che non c'è uno schema polivalente per la strutturazione di un'organizzazione e che ciascuna deve essere espressione di fattori quali ambiente, cultura, missione aziendale, etc. resta, quale vero imperativo da rispettare per avere un'azienda efficace, il rispetto del principio della flessibilità, ovvero di quella capacità di collaborare a livello orizzontale perché ciascuno possa apportare risorse ed innovazione.

#### 1.1.4 Finalità della comunicazione aziendale e motivazioni all'investimento in attività di comunicazione

La comunicazione è, dunque, un fattore vitale e polivalente nella vita di un'impresa, capace di coprire esigenze disparate e trasversali, tutte finalizzate ad un solo obiettivo: la già citata sopravvivenza dell'azienda. Si comunica per posizionare i prodotti sul mercato, per far fronte a situazioni di crisi, per ammodernare i processi organizzativi, per stringere alleanze, per fidelizzare i portatori d'interesse, etc. In ciascuno di questi casi tuttavia, fondamentale è la conoscenza dell'ambiente, del target, e dei codici e canali espressivi, utili e favorevoli allo scopo.

Puntualizzando l'ovvio, oggi non comunicare equivale semplicemente a non esistere o peggio ad essere in balia del mercato.

Secondo Guidotti<sup>23</sup> sarebbero almeno sette le ragioni per investire in comunicazione:

1) si può decidere personalmente di non comunicare ma non si può impedirlo agli altri, e poiché il cliente ha bisogno di informazioni e garanzie per procedere nel suo atto di acquisto/fruizione, ricorrerà al produttore più attento a coprire questa esigenza;

2) i clienti non guardano solo agli aspetti tecnici dei beni e servizi che acquistano ma, sempre di più, vogliono essere rassicurati sulle dinamiche aziendali e sulle sue prospettive di miglioramento;

3) è noto che un'azienda non ha bisogno solo dei consumatori per sopravvivere ma anche di tutti gli altri stakeholder, tra di essi i fornitori. Comunicare significa costruire credibilità e trasmettere spessore manageriale: il rispetto suscitato è tra i fattori più utili per le aziende, soprattutto in fase di trattativa;

4) l'impresa regge i suoi andamenti produttivi su di una finanza interna stabile: la disponibilità di danaro è, dunque, tra le necessità primarie di un'azienda, ragion per cui valori quali credibilità, solidità, dinamismo ed affidabilità sono indispensabili e possono essere trasmessi solo attraverso una buona comunicazione;

5) un'azienda desiderabile ed appetibile genera tra i professionisti una propensione positiva. Ciò significa avere a disposizione persone motivate a svolgere il proprio lavoro ed attrarre nuove leve dall'alto profilo tecnico e personale;

6) il territorio che ospita un'azienda è sempre influenzato (ed al tempo influenza), dalle sue dinamiche. È importante che i rapporti tra questa e le associazioni di categoria, le comunità locali, etc. siano fluidi ed improntati alla massima collaborazione e soddisfazione reciproca. Relazioni di questo genere sono già di per sé un grandissimo vantaggio;

7) chi lavora o in qualche modo partecipa alla vita di un'impresa deve sentirsi gratificato ed orgoglioso di appartenere ad una realtà conosciuta, stimata ed apprezzata da un ampio pubblico.

Guidotti, come anche Invernizzi, pongono particolare accento sull'obsolescenza della suddivisione della comunicazione in esterna ed interna. Come appena detto, e come sostenuto dalla stessa teoria organizzativa, sono

---

<sup>23</sup> Cfr. Guidotti E., *Comunicazione integrata per l'impresa*, Franco Angeli, Milano 1998, cap. 1 Comunicazione ed impresa, cap. 2 Comunicazione: investimento e fattore competitivo.

portatori d'interesse tutti coloro che hanno un qualche rapporto con l'impresa, ed è con costoro che l'impresa deve dialogare; in aggiunta, molto spesso, gli ambienti esterni si fondono con quelli interni e si influenzano a vicenda. Basti pensare ad esempio ad un operaio che presta la propria competenza tecnica per le attività di un'azienda, ma che non consiglierebbe mai i suoi prodotti ad un parente; in questo caso, è evidente come una comunicazione negativa, proveniente direttamente dall'interno dell'azienda, va ad inficiare i risultati che l'azienda si propone di raggiungere sul suo target.

È proprio a tal proposito che la complementarità tra relazioni pubbliche e marketing della quale abbiamo parlato nei paragrafi precedenti prende corpo e si estrinseca in tutto il suo significato funzionale.

Van Riel, in modo sintetico e pragmatico, definisce la Corporate Communication<sup>24</sup> come uno strumento di management attraverso cui le forme di comunicazione interna ed esterna sono armonizzate ed amalgamate, con l'obiettivo di creare delle basi favorevoli per le relazioni con tutti i gruppi d'interesse dell'azienda.

Nel mercato dei beni e servizi dare spazio alla comunicazione significa, dunque, da una parte, definire una personalità aziendale da far vivere nel mercato, e dall'altra, dare la giusta visibilità agli sforzi messi in atto a livello strutturale, cioè nel cuore lavorativo e manageriale dell'azienda.

## **I.2. L'importanza dei valori d'impresa nella costruzione di una buona strategia di comunicazione**

Costruire una buona comunicazione significa partire da solide basi fatte di valori, missione e visione aziendale. Tali basi sono una diretta emanazione della personalità e dell'identità aziendale e rappresentano l'inestimabile presupposto per un business vincente.

---

<sup>24</sup> Cfr. Van Riel C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, London 1995, Prentice Hall, p. 26.

### I.2.1. Corporate Identity e valori dell'impresa

Le aziende nascono con delle competenze. Esse portano avanti degli obiettivi produttivi e di business che rappresentano la loro stessa ragion d'essere.

Tuttavia, al di là di ciò che l'azienda è in termini economici, essa possiede un valore importante che collabora in modo determinante alla riuscita del business, consentendole di relazionarsi col suo ambiente di riferimento.

Tale valore è sintetizzato nel concetto di "Corporate Identity".

Come definito da Markwick e Fill<sup>25</sup> l'identità di un'impresa è rappresentata da quei tratti caratteristici che la rendono specifica e differente dalle altre. Proprio come avviene tra le persone, le quali definiscono la propria identità attraverso elementi quali la capigliatura, la gestualità, l'abbigliamento, etc., le aziende concretizzano la propria identità attraverso fattori che definiscono "cosa fanno, in che modo fanno e quali sono le strategie adottate per il loro business"; altrimenti detto, la Corporate Identity è il modo in cui un'azienda vuole essere percepita all'esterno. Essa si compone di quei valori che orientano il management e che definiscono missione e visione aziendale.

Tutte le aziende possiedono una Corporate Identity, essa è espressione della mentalità del pool dirigenziale e, naturalmente, del vissuto dell'azienda, fatto di esperienza e di scelte imprenditoriali; la sua esistenza prescinde dalla volontà e dall'impegno che i manager si assumono nella sua gestione.

Uno dei quesiti da sempre discussi relativi alla Corporate Identity riguarda il modo in cui essa nasce e si forma in seno alle aziende.

Markwick e Fill ritengono che la costruzione dell'identità di un'impresa derivi dalla libera interpretazione che gli imprenditori danno dei fattori che caratterizzano la propria attività commerciale. Costoro avrebbero, dunque, un ruolo del tutto preminente e determinante nella scelta di quei valori che costituiscono l'identità dell'impresa.

A tal proposito Balmer<sup>26</sup>, nelle sue pubblicazioni, ha esplorato profondamente le connessioni che intercorrono tra azienda e soggetto fondatore. Secondo lo studioso sarebbe l'imprenditore con la sua personalità a plasmare ed influenzare quelli che saranno riconosciuti come tratti distintivi dell'identità

---

<sup>25</sup> Cfr. Markwick N., Fill C., *Towards a framework for managing Corporate Identity*, European Journal of Marketing, 1997, vol. 31, n. 5/6, pp. 369-409.

<sup>26</sup> Cfr. Balmer J.M.T., *Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog*, European Journal of Marketing, 2001, vol. 35, n. 3/4, pp. 248-91.

d'impresa. In sintesi é l'idea iniziale dell'imprenditore, unita alla forza che questi infonde nel darle corpo ed ai fattori che contribuiscono alla sua realizzazione che strutturano in modo inequivocabile la personalità ed il contenuto dell'identità d'azienda.

Blomback e Brunninge hanno avvalorato una pragmatica linea di pensiero secondo cui la matrice della Corporate Identity sarebbe più che altro da individuarsi nella storia dell'impresa<sup>27</sup>. Secondo i due autori, che le aziende siano giovani o affondino le radici nel passato non ha importanza dal momento che ciascuna di esse possiede ugualmente una storia, fatta di vissuto, di eventi esterni ed interni e di scelte che coprono un arco temporale che va dal concepimento dell'idea di business fino alla quotidianità produttiva. Dunque, tutto ciò che è il vissuto dell'azienda identificherebbe ciò che l'azienda è e dimostra di essere attraverso la sua identità.

La storia aziendale è certamente tra i punti cardine dell'identità aziendale, difatti essa influenza naturalmente la formazione dei valori, della missione e soprattutto della visione aziendale, e lo fa in modo molto più incisivo rispetto a qualunque scelta arbitraria operata dal management.

Riguardo alla storia aziendale ci si è spesso interrogati in letteratura sul potere che essa ha o dovrebbe avere di influenzare le dinamiche d'impresa e la costruzione e gestione della Corporate Identity. Secondo alcuni studi spesso la storia rappresenta un vincolo eccessivo ed imprescindibile; essa sarebbe capace di ostacolare la Corporate Identity nel fluido e libero adattamento alle dinamiche di mercato (comportamento indispensabile per la sopravvivenza di un'azienda che necessita di trasformazione e di continuo dialogo con l'ambiente esterno, mutevole per definizione).

Se ciò fosse vero si profilerebbero due soluzioni possibili: a) la libera modifica della Corporate Identity operata a seconda delle esigenze rilevate ed operata a prescindere della storia aziendale; b) il mantenimento rigido dello status quo della Corporate Identity giustificato dalla necessità di mantenere riconoscibile e stabile l'insieme dei valori dei quali l'azienda da sempre (storicamente) si fa portavoce.

Blomback e Brunninge individuano nella "coerenza" il fattore guida che risolve l'apparente attrito che intercorre tra il vincolo della storia e l'impulso al cambiamento. Essi ritengono che il processo mutevole che interessa qualunque

---

<sup>27</sup> Cfr. Blomback A., Brunninge O., *Corporate Identity manifested through historical references*, Corporate Communication: An International Journal, 2009, vol. 14, n. 4. pp. 404-419.

azienda debba essere semplicemente guidato dal principio della non dissonanza con quello che è stato il percorso fatto; in definitiva, il principio al quale appellarsi sarebbe quello evolutivo, ovvero, quel processo di continuità che consente di affinare o modificare parti di uno stesso organismo con il fine di una migliore sopravvivenza, ma in accordo con i valori inscalfibili dell'identità d'impresa.

Si potrebbe a questo punto affermare che la storia aziendale, intesa come processo in divenire, sia espressione di una continua ed arbitraria volontà strategica del management che si fonda sui valori scelti e che risponde agli stimoli provenienti dall'ambiente ed alle circostanze vissute (ovvero il percorso storico aziendale).

In definitiva, personalità dell'imprenditore e ambiente esterno influenzano parimenti la costruzione della Corporate Identity, facendola divenire un valore complessivo che descrive l'organizzazione nella sua essenza e che si pone come elemento guida per le sue azioni e decisioni.

### 1.2.2. Corporate Image e Corporate Reputation

L'azienda è per natura una struttura complessa, priva di un volto osservabile, nonostante ciò è dinamicamente inserita in un mercato pervaso dai suoi prodotti oltre che da opinioni che la riguardano. Essa è dotata di una specifica identità, composta da quell'insieme di caratteristiche che esprimono la sua personalità, e vive le sue relazioni a stretto contatto con competitor e stakeholder; tuttavia, ciò che vive nella mente di costoro non è la sua Corporate Identity, bensì la sua elaborazione: la Corporate Image.

In letteratura, e soprattutto in passato, si è fatta confusione utilizzando in modo interscambiabile i concetti di Corporate Philosophy, Corporate Identity e Corporate Image.

Russell Abratt<sup>28</sup> nel suo "A new approach to the corporate Image Management Process" solleva i problemi legati a questo fraintendimento ed offre un chiarimento sul cosa la Corporate Image sia, spiegando innanzitutto il modo

---

<sup>28</sup> Cfr. Abratt R., *A new approach to the corporate Image Management Process*, Journal of Marketing Management, 1989, vol. 5, n. 1, pp. 63-76. Nell'articolo l'autore auspica un utilizzo virtuoso della Corporate Image proponendo un processo di management della stessa e non solo della Corporate Identity. Le aziende spesso fanno l'errore di focalizzare la propria attenzione solo sui processi che consentono di controllare la coerenza della propria identità, mentre è proprio la Corporate Image la chiave del virtuoso mantenimento della pubblica fiducia e dunque la garanzia della loro sicurezza.

in cui essa si forma. In accordo con Bernstein, Abratt pone anzitutto l'accento sul fatto che l'immagine non corrisponde a ciò che un'impresa crede di essere (ovvero alla sua identità) ma a ciò che secondo gli altri è. In sostanza la Corporate Image rappresenta l'idea di azienda presente, sottoforma di elaborazione, nella mente e nella memoria delle persone, e si concretizza attraverso tutto ciò che dell'azienda traspare, accidentalmente, o volutamente attraverso le attività di comunicazione; in aggiunta poi, non tutte le impressioni raccolte contribuiscono in uguale misura alla formazione di un'immagine, ragion per cui, tendenzialmente, ciascun soggetto seleziona consciamente ed inconsciamente alcune informazioni che ritiene più importanti per dare forma ad una personale idea di azienda.

La Corporate Image si configura, dunque, come l'immagine dell'azienda che l'impresa contribuisce a creare ma che non può gestire direttamente, o prescindendo da coloro che sono i veri responsabili della sua creazione: gli stakeholder. Tutto questo fa della Corporate Image un importante fattore con il quale l'azienda deve convivere e che deve imparare ad utilizzare in modo strategico al fine di governare i propri processi comunicativi.

Il dato più rilevante rispetto alla Corporate Image, e che fa di essa una risorsa prioritaria per l'azienda, riguarda la sua capacità di orientare il mercato ed i target.

Tra gli stakeholder vi sono, ad esempio, i consumatori che gestiscono le proprie scelte e le proprie propensioni d'acquisto proprio in virtù di ciò che è sedimentato nella loro memoria rispetto alle aziende ed ai loro prodotti o servizi. La scelta tra prodotti simili, ma appartenenti a marchi differenti, è raramente operata attraverso la discriminante del prezzo; in massima parte, sono i valori immateriali del brand (brand Image), e di riflesso dell'azienda, che dicono alle persone cosa si avvicina di più alle loro aspettative.

Uno tra gli esempi più chiari per spiegare questo meccanismo è dato dal processo d'acquisto delle automobili. Oggi si può dire che tutte le auto siano più o meno allineate in quanto a prestazioni, sicurezza, design, etc., tuttavia, ciascuna azienda produttrice si fa portavoce di personalissimi valori e di capacità materiali ed immateriali; l'insieme di questi fattori fa sì che i consumatori optino per un marchio piuttosto che per un altro. È questo il motivo che rende il settore delle automobili uno tra quelli caratterizzati da un'altissima fidelizzazione del



cliente<sup>29</sup>. In definitiva, chi sceglie BMW lo fa perché riscontra nei valori di brand la piena corrispondenza con le proprie attese.

Istituti bancari, collaboratori, finanziatori, fornitori, etc., sono parimenti influenzati dai valori della Corporate Image.

L'impegno professionale degli stakeholder, dunque, come il loro interesse nei confronti dell'azienda e delle sue sorti, sono direttamente proporzionali all'immagine dell'organizzazione che essi hanno ed alla condivisione dei valori che credono le appartengano.

Alla Corporate Image è da sempre associata la Corporate Reputation; sul rapporto che intercorre tra di esse si dibatte in letteratura ancora molto, vista la dipendenza reciproca ed il fatto che sono, in fondo, una l'emanazione dell'altra.

A tal proposito, Gotsi e Wilson<sup>30</sup> riportano nel loro lavoro "Corporate Reputation seeking a definition" le teorie di due scuole di pensiero che si dividono sul considerare le due corporate come elementi differenti o come sinonimi dello stesso concetto.

In sintesi, la scuola di pensiero che sostiene l'analogia dei due termini, pone l'accento sul fatto che l'immagine di un'impresa è la somma delle qualità e degli attributi psicologici che esistono nella mente dei consumatori, che col trascorrere degli anni sedimentano acquisendo forza e spessore, e diventano reputazione. In sostanza, secondo questa teoria, l'immagine di un'impresa corrisponde alla sua stessa reputazione.

La scuola di pensiero che sostiene la differenziazione tra le due corporate, invece, pone l'accento sul fatto che la "Reputation" è da considerarsi una costola della Corporate Image; essa ha specificamente a che fare con l'aspetto puramente etico dell'azienda, mentre la Corporate Image è l'insieme delle impressioni (intese in senso generico), suscitate dall'azienda nelle persone. Sempre secondo questa linea di pensiero, tuttavia, nonostante le differenze riscontrate, tra la reputazione e l'immagine corre un dinamico e fluido rapporto

---

<sup>29</sup> Cfr. Minestrone L., *L'alchimia della marca, fenomenologia di un moltiplicatore di valori*, Collana Fabris, Franco Angeli, Milano 2003, cap. 4 Dimensioni. La brand Image è un concetto che si lega alla corporate image ma che al tempo stesso è da esso svincolato. Accade che ci siano multinazionali che possiedono un quantitativo di marchi che rimangono legati ai valori dell'impresa madre solo in massima parte, è il caso della Nestlé, P&G. etc. Qui citiamo quelle aziende caratterizzate da un legame molto stretto tra Corporate Image e Brand Image (IBM, Apple, BMW), è in particolare in questi casi che i consumatori individuano velocemente i valori aziendali trasmessi attraverso il marchio ed attraverso i prodotti.

<sup>30</sup> Cfr. Gotsi M., Wilson A. M., *Corporate Reputation seeking a definition*, Corporate Communication: an international Journal, 2001, vol. 6, n. 1, pp. 24-30.

di scambio; entrambe sono in grado di influenzarsi e di sostenersi a vicenda, come anche di danneggiarsi.

In definitiva, in accordo con quest'ultima scuola di pensiero, è possibile affermare che Corporate Image e Corporate Reputation sono elementi fortemente complementari, benchè distinti.

La Corporate Reputation rappresenta dunque, i valori morali dell'impresa così come sono percepiti dal pubblico. Markwick e Fill<sup>31</sup>, citando Dowling, affermano che la reputazione è, appunto, la stima nella quale un'azienda è tenuta; i due studiosi, nel loro lavoro, parlano di essa come di un insieme di frammenti unici, un riflesso dell'idea d'identità che nel corso della storia si è formata nella mente dei pubblici attraverso le personali esperienze e la sperimentazione della coerenza dei valori trasmessi e della reale capacità dell'organizzazione di soddisfare le attese dei suoi interlocutori e degli stakeholder. Essa riassume il grado di fiducia e di credibilità, oltre che di stima, che i pubblici accordano all'impresa.

La Corporate Reputation, secondo i due autori, è per tali motivi un valore profondo ed inscalfibile, inoltre è così ben radicato nel mercato e nell'azienda stessa da poter essere una impagabile risorsa soprattutto nei momenti di difficoltà. Capita ad esempio che grandi aziende, stimate ed apprezzate, attraversino dei periodi finanziari o manageriali neri, risolti i quali ritornano praticamente intatte nella loro immagine proprio grazie ad una buona reputazione, formata in anni di lavoro e presenza sul mercato.

Un esempio emblematico ci viene dal caso del crollo di IBM<sup>32</sup> avvenuto nel 1990; in quell'anno il colosso informatico annunciò l'ultima di una serie di gravissime perdite finanziarie, come era immaginabile le conseguenze furono immediate: improvviso crollo d'immagine e perdite nel mercato azionario. Dopo alcune abilissime manovre, IBM riuscì a sanare la propria condizione ed a tornare l'organizzazione competitiva e performante che era sempre stata; solo dopo un paio di anni, studiando ciò che era accaduto ed indagando rispetto a quali erano state le ripercussioni generali sull'impresa, i manager si resero conto che la Corporate Reputation non aveva subito danni significativi, e ciò proprio grazie alla capacità e lungimiranza che l'azienda aveva avuto durante la sua storia di investire e lavorare per garantire al pubblico la propria credibilità ed il proprio spessore imprenditoriale e produttivo.

---

<sup>31</sup> Cfr. Markwick N., Fill C., *Towards a framework for managing Corporate Identity*, European Journal of Marketing, 1997, vol. 31, n. 5/6, pp. 396-409.

<sup>32</sup> Cfr. Markwick N., Fill C., *Towards a framework for managing Corporate Identity*, European Journal of Marketing, 1997, vol. 31, n. 5/6, pp. 396-409.

Per contro, naturalmente, una cattiva reputazione può trasformarsi in una condanna, può accadere che per quanto un'azienda si impegni a sovvertire la cattiva idea che i pubblici hanno del suo operato (peggio ancora se attinente con i valori etici e morali), non riesca a migliorare la sua credibilità ed affidabilità.

In sintesi possiamo affermare che la Corporate Reputation e la Corporate Image sono due valori essenziali per un'organizzazione, entrambe si fondano sulla percezione che i pubblici hanno dell'operato aziendale, etico e morale per quanto riguarda la prima, imprenditoriale e manageriale per quanto riguarda la seconda. Entrambe sono create all'esterno dell'organizzazione ad opera dei portatori d'interesse, ma prendono le proprie radici dalla Corporate Identity. È per questo motivo che la gestione dell'identità d'impresa e dei suoi processi comunicativi è essenziale e strategica; senza tale gestione accade che l'immagine d'azienda che vive nel mercato sia differente (a volte irrimediabilmente) dall'azienda vera e propria.

### 1.2.3. Corporate Identity e Corporate Communication: impatti sul vantaggio competitivo

Alla Corporate Identity è stata dedicata grande attenzione e cura in letteratura poiché, come già detto, racchiude l'essenza stessa delle aziende. Proprio in virtù di ciò essa rappresenta l'elemento cardine sul quale ruota l'intera attività di comunicazione d'impresa.

Una buona comunicazione, infatti, fonda necessariamente, i propri linguaggi ed i contenuti dei messaggi trasmessi sulle caratteristiche e sui valori della Corporate Identity; tali valori, proprio attraverso i processi di comunicazione, vengono tradotti in significati utili alla creazione della già citata Corporate Image.

È proprio in virtù di ciò che la Corporate Communication ha il compito di lavorare nello spazio che si frappa tra l'impresa ed i suoi stakeholder, e di integrare le percezioni interne ed esterne, trasformando l'identità in immagine.

Questa visione della Corporate Communication contraddice i primi studi teorici che la definivano come sinonimo di relazioni pubbliche; oggi, in accordo con i principi della comunicazione integrata, i processi di trasmissione e di veicolazione di significati e valori della corporate aziendale non trascurano nessuna area della comunicazione e soprattutto cercano un accordo tra tutti i

messaggi ed i mezzi impiegati per soddisfare le esigenze relazionali con i vari stakeholder.

Nell'articolo di Markwick e Fill<sup>33</sup> "Towards a framework for managing Corporate Identity" si affronta il concetto della Corporate Identity ponendo in grande rilievo il processo di management che l'azienda deve attivare su di essa per gestire il proprio rapporto con l'ambiente esterno e per guidare la formazione della Corporate Image.

La figura sotto riportata mostra le sezioni che intervengono nel CIMP (Corporate Identity management process); sono dunque visibili: la Corporate Personality, ovvero l'insieme di fattori quali le competenze, lo staff, la cultura, le attrezzature, i prodotti offerti; la Corporate Identity (generata dalla Corporate Personality), che, come abbiamo detto è, invece il modo organizzato in cui l'azienda si mostra all'esterno; la Corporate Image, che invece è il modo in cui la Corporate Identity è percepita ed elaborata dagli stakeholders, e che è influenzata anche da fattori ambientali, dai competitor, etc.

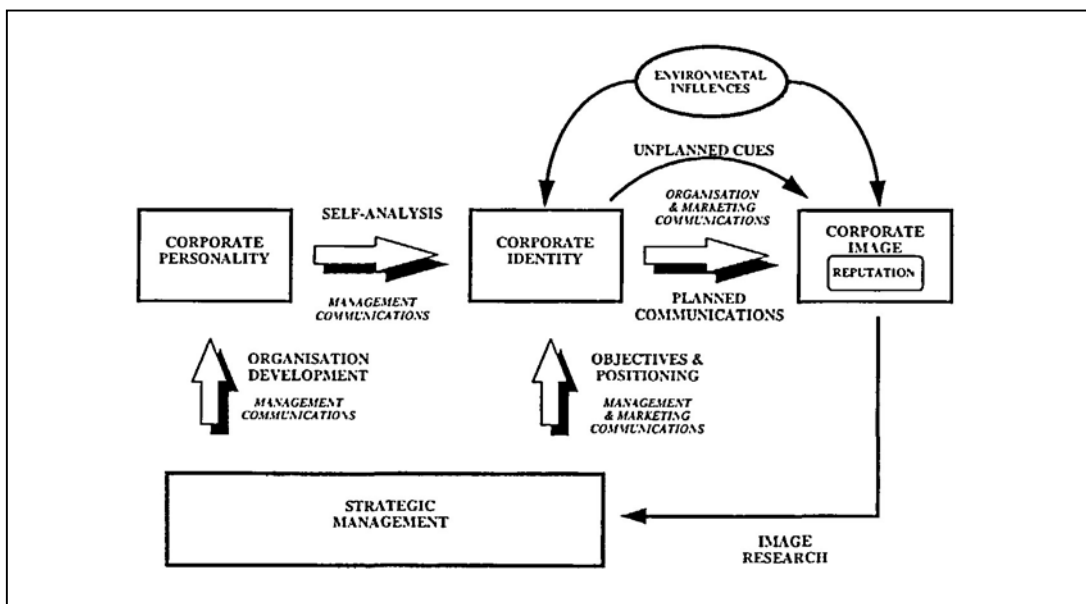
Lo strategic management è il processo di gestione (indiretta) della Corporate Image (e nello specifico Corporate Reputation); conoscere ed acquisire l'idea e l'immagine che l'azienda ha tra gli stakeholder concorre alla rielaborazione e revisione delle strategie attivate a livello aziendale. A chiusura del circuito, è, dunque, lo strategic management a modificare tanto la Corporate Personality quanto la Corporate Identity attraverso soluzioni che risolvono i bug riscontrati nella Corporate Image, ovvero quelle difformità che restituiscono un'immagine dell'azienda differente da quella posseduta, e quindi veicolata.

Nello specifico, si provvederà sulla prima, operando una ripianificazione dell'organizzazione e dello sviluppo aziendale, mentre sulla seconda si interverrà attraverso tecniche mirate di marketing che favoriscano il riposizionamento e la scelta di obiettivi strategici meglio tarati sulle necessità rilevate dei target.

---

<sup>33</sup> Cfr. Markwick N., Fill C., *Towards a framework for managing Corporate Identity*, European Journal of Marketing, 1997, vol. 31, n. 5/6, pp. 396-409.

Fig. I.1 The main components of the Corporate identity management process (CIMP) and the linkages and dominant forms of Corporate Communications within it



Fonte: Markwick e Fill (1997), *Toward a framework for managing Corporate Identity*, Journal of Marketing, 31, 5/6. Pp. 396-409

Il circuito CIMP, dunque consiste in cinque componenti facenti parte di un anello che, nel suo insieme, costituisce il processo di management della Corporate Identity. I due studiosi pongono come condizione essenziale al funzionamento del CIMP i "linkages".

Benchè ciascun fattore elencato sia singolarmente necessario alla catena, è evidente che la chiave di volta che realmente garantisce la funzionalità del processo sta nella liquidità dei rapporti tra le componenti che devono essere interconnesse simultaneamente. Il "linkage" tra Corporate Identity e Corporate Image avviene principalmente attraverso la Corporate Communication, vero laboratorio di contrattazione dei significati percepiti e trasferiti.

Van Riel<sup>34</sup> distingue tre parti precise all'interno della Corporate Communication: management communication, marketing communication, organization communication.

La prima si occupa precisamente della comunicazione tra membri organizzativi dell'azienda, essa è utile alla motivazione, allo scambio di idee, di sensazioni ed alla condivisione di prospettive e progetti; la seconda è più precisamente strutturata per l'allocatione dei prodotti e servizi (ma anche dei valori d'impresa) presso i pubblici acquirenti, ovvero target finale; la terza è

<sup>34</sup> Cfr. Van Riel C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London 1995.

specificamente orientata alle relazioni pubbliche, vale a dire che essa risolve le necessità aziendali in termini di rapporti con gli stakeholder.

Queste tre parti devono fare riferimento ad un unico sistema che ha il compito di gestire ed incentivare la coerenza tra i messaggi veicolati e le forme espressive scelte, al fine di esprimere una coesa ed organizzata strategia di trasmissione di significato.

La comunicazione d'impresa e la Corporate Identity non sono, dunque, semplicemente vincolate e coordinate tra di loro, esse rappresentano fattori che definiscono il vero vantaggio competitivo dell'azienda. Balmer e Gray sintetizzano il concetto di Corporate Communication definendola come il processo attraverso il quale gli stakeholder ricevono e percepiscono l'identità dell'impresa e la trasformano in reputazione e Corporate Image.

I due studiosi nella loro pubblicazione "Corporate Identity and Corporate Communication: creating a competitive advantage"<sup>35</sup> sottolineano come gli ultimi trend di mercato abbiano indotto i manager ad attribuire una importanza sempre maggiore alla Corporate Identity ed alla Corporate Communication, divenute nelle nuove accezioni di marketing fattori realmente strategici, piuttosto che funzionali al business ed alla sopravvivenza dell'impresa.

Essi individuano dieci forze ambientali che contribuiscono all'incremento dell'importanza della comunicazione e dell'identità di impresa:

- 1) accelerazione del ciclo di vita del prodotto;
- 2) deregolamentazione;
- 3) programmi di privatizzazione;
- 4) aumento della competizione nel settore pubblico e del no-profit;
- 5) aumento della competizione nel settore dei servizi;
- 6) globalizzazione;
- 7) fusioni, acquisizioni e disinvestimento;
- 8) penuria di personale altamente qualificato;
- 9) aspettative pubbliche della Corporate e Social Responsiveness;
- 10) rottura dei confini che separano gli aspetti interni ed esterni

dell'organizzazione.

In un mercato sovraffollato, qual è quello attuale, l'innovazione di prodotto è un plus aziendale di breve durata; il ciclo di vita dei beni si è sensibilmente

---

<sup>35</sup> Cfr. Balmer J.M.T., Gray E.R., *Corporate Identity and corporate Communications: creating a competitive advantage*, Corporate Communications: an international Journal, 1999, vol. 4, n. 4, pp. 171-176.

accorciato a causa di una concorrenza serrata e della possibilità di replicare brevetti in tempo brevissimo.

Spesso, tuttavia sono i mutamenti degli scenari di mercato ad insidiare la stabilità delle aziende; la deregolamentazione ad esempio incide negativamente sulla Corporate Image poiché destabilizza posizioni acquisite attraverso precedenti regole di business; allo stesso modo, i processi di privatizzazione, molto spesso, lasciano le organizzazioni pubbliche smembrate in una pletera di imprese in balia di un mercato competitivo ed abitato da aziende con un'identità ben strutturata e comunicata.

Altra forte minaccia ambientale consiste nell'accrescimento di competizione tra settore pubblico e privato; con la parificazione dei servizi privati a quelli (storicamente) statali spesso si provocano difficoltà enormi nella gestione dell'immagine delle organizzazioni (è il caso delle università pubbliche e private britanniche che competono per offrire lo stesso servizio allo stesso target, o anche degli ospedali in America).

La globalizzazione è stata una vera risorsa di mercato oltre che sociale; essa ha consentito l'esportazione di prodotti e di lavoro in ogni parte del mondo ed ha favorito la diffusione di nuova cultura. Nonostante ciò, di norma, le aziende locali messe a contatto con le multinazionali, subiscono un forte shock imprenditoriale; esse d'un tratto vedono il mercato e l'economia trasformarsi ed il loro spazio d'azione ridursi drasticamente. Questa competizione iniqua determina spesso il crollo delle piccole imprese impreparate a mantenere fedele il proprio target. Dagli inizi del 1900 si è cominciato a definire l'occidente attraverso il concetto di società industriale, dagli anni ottanta, invece, ha cominciato a svilupparsi in modo crescente il settore terziario dell'economia. Oggi, qualunque azienda, anche industria, è in grado di offrire ai propri stakeholder dei servizi eccellenti; il risultato di ciò è stato la creazione di uno scenario competitivo affollato in cui i consumatori hanno l'impressione che tutti facciano tutto, e lo facciano più o meno allo stesso livello qualitativo.

Altro particolare trend di mercato consiste nella prassi ormai consolidata di operare acquisizioni, fusioni e scissioni aziendali; a ciò consegue una confusione generale delle immagini ed identità d'impresa che investe la capacità decisionale e di scelta dei consumatori. Balmer e Gray sottolineano, poi, come la continua necessità delle imprese di approvvigionarsi di figure professionali affidabili e ben strutturate, si scontri con la difficoltà ad attrarle; è un dato di fatto che oggi troppe aziende sono in competizione per l'acquisizione di una risorsa scarsa: la risorsa umana.

In ultimo, va considerata la crescente labilità di confini tra l'organizzazione e l'ambiente esterno.

Una tra le forze ambientali indicate dai due studiosi e sulla quale vale la pena soffermarsi è la nona; essa riassume l'attuale tendenza dei pubblici a prestare grande attenzione alle dinamiche sociali delle imprese. I consumatori (gli stakeholder in generale), non giudicano più le aziende solo in base alle capacità ed alle skill possedute in ambito produttivo; fattori quali: rispetto dei lavoratori, cura dell'ambiente e della qualità ecologica dei beni messi in vendita, non sfruttamento della manodopera straniera e non contrattualizzata oggi sono valori che possono determinare le oscillazioni di mercato e le perdite o il successo delle imprese.

In definitiva, avere alle spalle una buona Corporate Identity ed una conseguente ottima comunicazione, consente di fronteggiare queste che sono caratteristiche situazioni di rischio ambientale con efficienza e soprattutto con abilità. Esse, come suggeriscono Balmer e Gray, possono essere vissute come difficoltà, ma possono rappresentare invece delle grandi opportunità se le si considera come canali per l'espressione dello spessore manageriale dell'impresa. Le criticità ambientali, d'altra parte, sono il tessuto stesso del mercato, che si muove secondo le logiche della dinamicità ed in cui la differenza tra aziende è calcolata in base alla loro capacità di essere protagonisti dinamici del mare magnum e mutevole dell'economia.

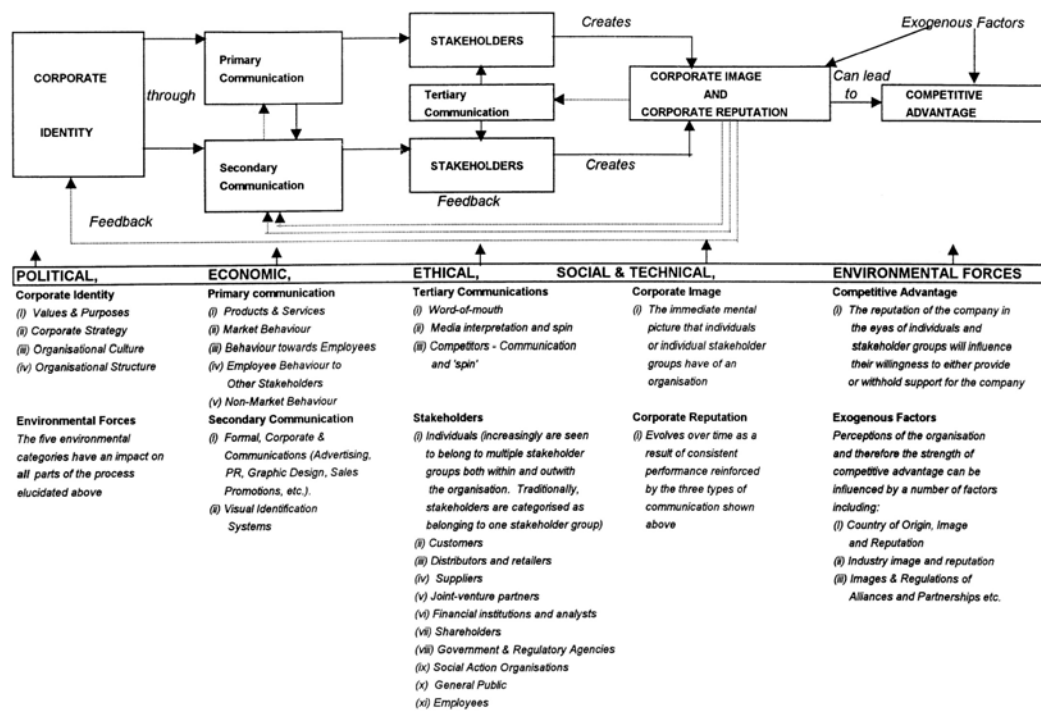
Presentarsi, dunque, su nuovi mercati, o ai competitor, o al pubblico con un'identità forte e ben definita significa vendere il vero vantaggio competitivo aziendale. Una Corporate Identity strutturata ad arte racchiude in sé i valori di produzione, organizzazione, competenza ed affidabilità, essi diventano elementi inscalfibili e stabili nella mente degli attori di mercato e sono paragonabili ad una "unicità produttiva" capace finanche di favorire la leadership di mercato. Con queste condizioni di positività tutto ciò che si configura come minaccia per l'azienda viene fronteggiato con molta più sicurezza.

Balmer e Gray riportano il "New model of the Corporate Identity-Corporate Communication process" in esso troviamo schematizzato il processo che fa della Corporate Identity il vero vantaggio competitivo aziendale.



Tav I.2 – A new model of Corporate Identity – Corporate Communication Process

□ A new model of the corporate identity-corporate communications process



Fonte: Balmer and Gray 1999, *Corporate Identity and Corporate Communications: creating a competitive advantage*, Corporate Communications: an international Journal, Vol. 4,4. Pp. 171-176

La Corporate Communication, nel nuovo approccio, viene suddivisa in tre parti; le prime due sono una diretta emanazione dell'azienda e della sua identità, sono volte alla creazione di un'immagine solida e piacevole per gli stakeholder e mirano alla creazione di una forte reputazione aziendale. Esse sono studiate per gestire i valori d'impresa e risolvono la loro funzione a contatto con gli stakeholder.

La terza comunicazione vive, più precisamente, tra questi ultimi, e si caratterizza per passaparola, relazioni, comunicazione dei competitor, etc.; essa è parte attiva nella creazione della Corporate Image e della Corporate Reputation ma, al tempo stesso, è da queste influenzata e coinvolta in un processo ad anello che vincola tutte e tre in un rapporto continuo.

Le Corporate Image e Reputation, a loro volta, non influiscono solo sul ciclo di comunicazione degli stakeholder, ma hanno effetti anche sulla comunicazione primaria e secondaria; entrambe rappresentano i veri feedback della Corporate Identity.

Come si vede dalla figura, un buon processo di gestione dell'identità d'impresa, grazie al quale la comunicazione svolge un ruolo di diffusione di

messaggi ai destinatari, e di feedback ai mittenti, mette in moto un processo continuo di verifica delle intenzioni comunicative dell'impresa e di razionalizzazione dei gap riscontrati.

Il motivo per cui un eccellente management di tale processo concorre alla creazione del vantaggio competitivo aziendale sta nel fatto che da una virtuosa gestione della Corporate Identity e della comunicazione derivano alleanze, buoni investimenti, agevolazione nella gestione dei crediti e maggiore potere contrattuale. L'acquisizione da parte del management di questo nuovo punto di vista trasforma il processo in un appetibile atto strategico piuttosto che funzionale.

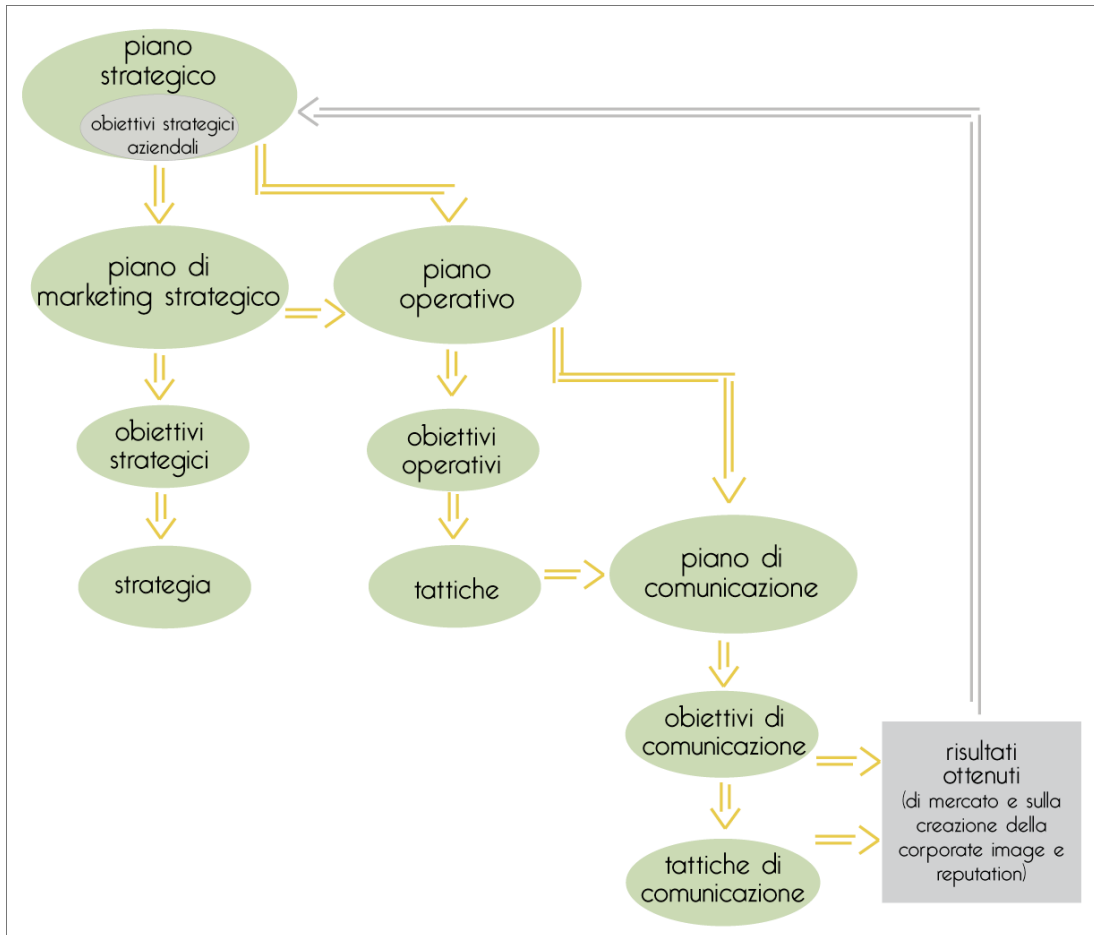
#### 1.2.4. Il ruolo della comunicazione aziendale nelle strategie d'impresa: il passaggio da funzione tattica a funzione strategica

Posto, dunque, che la comunicazione d'impresa assolva al delicato compito di mediare i fattori interni all'impresa con quelli esterni e che sia il mezzo attraverso cui i valori vengono trasferiti agli stakeholder e da questi restituiti sottoforma di feedback e di Corporate Image, è interessante osservare come oggi essa abbia un ruolo cruciale nelle strategie delle organizzazioni.

Sono tramontate le epoche in cui la comunicazione d'impresa era considerata un elemento accessorio che si aggiungeva alle prassi aziendali di vendita di un prodotto o di relazione con i pubblici; oggi essa si impone come mezzo cardine per il governo della reputazione d'impresa che, come abbiamo visto, rappresenta la vera garanzia per la stabilità delle organizzazioni e per il loro mantenimento sul mercato.

Il dialogo, la condivisione, l'informazione, e le pratiche di relazione sono, infatti, tutti veicoli attraverso cui nutrire e mantenere vivi i rapporti e l'insieme di valori che si vogliono trasmettere, è per questo che la comunicazione d'impresa è passata dall'essere mezzo funzionale all'essere mezzo strategico. Come ciò avvenga lo si può verificare osservando il meccanismo di creazione del piano marketing.

Fig. 1. 3 rappresentazione degli effetti che la comunicazione e dei suoi feedback hanno sulla dimensione strategica aziendale



Le aziende progettano il proprio funzionamento e la propria presenza sul mercato attraverso un piano marketing, fatto di step strategici e operativi, che concorrono al raggiungimento del risultato finale: il mantenimento e l'incremento del business d'impresa. Ricordiamo ancora una volta, come è anche insito nella definizione stessa di marketing, che il vero oggetto di contrattazione tra produttore e stakeholder è rappresentato dal valore dello scambio e dai benefici derivanti da questo. Tale valore risiede oltre che nel bene scambiato (naturalmente) nei già citati valori d'identità e reputazione aziendale.

Come è visibile nella figura riportata, all'interno del piano strategico, che racchiude le decisioni di governo dell'organizzazione (ovvero obiettivi strategici aziendali), utili a definire le direzioni imprenditoriali, vi sono un piano di marketing ed un piano operativo; il primo definisce gli obiettivi strategici di marketing e le strategie utili alla loro soddisfazione, mentre il secondo contiene gli obiettivi operativi e le tattiche che li implementano concretamente.

A sua volta, però, il piano operativo comprende il piano di comunicazione, prettamente incentrato sulle attività che si vogliono porre in essere e che saranno una delle chiavi del vantaggio competitivo aziendale, espresso nella capacità di generare valore e di mantenere i rapporti tra l'azienda ed il suo ambiente. Il conseguimento di tali obiettivi è, oltre che il risultato del piano stesso di comunicazione, anche uno tra i fattori che vanno ad influenzare le scelte che contribuiscono alla formalizzazione del piano strategico.

Guidotti sottolinea come la stesura del piano di comunicazione preveda, tuttavia, la soddisfazione di precedenti step di ricerca che fanno in modo che esso possa essere perfettamente funzionale alle scelte strategiche aziendali e coerente con le esigenze degli stakeholder.

Lo studioso individua 6 fasi per la realizzazione del piano di comunicazione, tra cui: quattro step propedeutici e due (gli ultimi) di implementazione e controllo<sup>36</sup>.

La sequenza è la seguente.

1) Conoscenza approfondita dell'impresa. Questo è uno step fondamentale che consiste nella valutazione dei dati relativi alla Corporate Image, che, come abbiamo già detto, è non solo il termometro del gradimento e del valore dell'organizzazione nel mercato, ma piuttosto un insieme di dati riguardanti l'idea che i pubblici hanno di essa e dei valori che le attribuiscono. Importanti sono anche le opinioni relative agli aspetti finanziari, imprenditoriali ed etico-morali, oltre che i giudizi dati dagli stessi concorrenti.

2) Considerare con oggettività i bisogni di comunicazione dell'impresa. Al fine di produrre un quadro quanto più dettagliato e chiaro possibile relativo alle esigenze da coprire, occorre che i professionisti della comunicazione si interfaccino con coloro che concretamente hanno rapporti con gli attori di mercato e vivono negli ambienti di riferimento dell'azienda. È importante coinvolgere il top management, i responsabili marketing ed i commerciali; essi quotidianamente sono il punto di congiunzione tra l'azienda ed il suo ambiente e conoscono perfettamente richieste, esigenze e propensioni dei target con cui professionalmente si interfacciano.

Troppo spesso durante la definizione delle scelte di comunicazione si incappa nell'errore di lavorare astrattamente su ciò che si immagina o si sa superficialmente degli stakeholder aziendali, escludendo il momento della ricerca e della esatta profilazione delle loro esigenze.

---

<sup>36</sup> Cfr. Guidotti E., *L'impresa nella rete*, Franco Angeli, Milano 1997, par. 3.1 Principi di base del piano di comunicazione.

3) Fissare gli obiettivi da raggiungere con la comunicazione. Questa è la fase successiva alla conoscenza delle esigenze di comunicazione. Gli obiettivi, infatti sono strettamente funzionali alla copertura delle difformità riscontrate tra la Corporate Identity (immagine che si vuole trasmettere) e la Corporate Image (immagine recepita) e dunque perseguono la soddisfazione delle aspettative dei pubblici aziendali. In questa fase gli esperti di comunicazione si confrontano con il budget aziendale e decidono l'allocazione delle risorse e l'assegnazione delle quote spendibili per ogni singola azione<sup>37</sup>.

4) Creazione del piano di comunicazione e definizione del communication mix.

A questo punto, elaborati i dati raccolti ed individuate necessità e opportunità di comunicazione si passa alla formalizzazione del piano di comunicazione vero e proprio. Va detto come premessa che, come il piano strategico di marketing, anche il piano di comunicazione comprende obiettivi di comunicazione e tattiche di comunicazione. Gli obiettivi posti, relativi a ciò che un'azienda desidera o si propone di comunicare in relazione a se stessa ed alle proprie attività, contemplano le direttive da seguire oltre che l'individuazione delle aree della comunicazione da servire ed alle quali destinare i budget.

Le tattiche di comunicazione sono, invece, relative alle modalità scelte, utili a raggiungere gli obiettivi; si tratta molto spesso, non solo della scelta dei contenuti da esprimere, ma anche della scelta dei mezzi e dei veicoli più adeguati all'uso, visto che una buona comunicazione è fatta anche dalla qualità ed opportunità dei supporti sfruttati per veicolare le proprie argomentazioni.

La scelta delle forme di comunicazione da utilizzare è prioritaria e funzionale alle azioni successive di implementazione; le forme sono la modalità espressiva che l'azienda vuole impiegare per i propri messaggi. Citiamo quali esempi: l'advertising, l'e-advertising, il direct marketing, le promozioni di vendita, le relazioni pubbliche e le sponsorizzazioni.

Individuate le forme di comunicazione occorre scegliere i mezzi.

---

<sup>37</sup> Il problema della destinazione del budget utile alla realizzazione delle attività di comunicazione è da sempre stato sollevato e discusso in letteratura in quanto, purtroppo, nonostante l'attribuzione di importanza a tali attività esiste ancora una resistenza culturale a considerarle come investimento e non come voce di spesa aziendale. Questo stato di cose riguarda non solo le organizzazioni di piccola dimensione ma anche le grandi. Come vedremo in seguito, nel caso delle PMI e in particolare di quelle salernitane oggetto di questo lavoro, il problema della carenza di cultura in comunicazione d'impresa è tutt'altro che superato o ridimensionato. Le imprese continuano ad investire poco e male, bypassando interamente il momento della ricerca e della scelta strategica e pianificata delle attività.

Ciascun mezzo di comunicazione possiede caratteristiche intrinseche che lo rendono più o meno idoneo al messaggio; ciascun mezzo amplifica effetti creativi, discorsivi, di sensazione e consente la scelta dell'ambiente in cui la comunicazione deve essere consumata. Il cinema ad esempio è un mezzo adeguato per un messaggio dall'alto contenuto emotivo e narrativo, grazie ad esso è possibile cogliere il target in un momento ludico, e dunque quando è più ricettivo, ed amplificare sensazioni e coinvolgimento attraverso l'utilizzo di effetti speciali, del grande schermo, del buio della sala e degli effetti sonori degli impianti acustici ad alta prestazione.

L'individuazione dei mezzi dà il via alla valutazione e dunque alla scelta dei veicoli da impiegare; essi sono la specificazione del mezzo scelto e si caratterizzano per un profilo personalissimo fatto di linguaggio, target servito ed altri fattori che lo rendono unico, differente dagli altri veicoli appartenenti al medesimo mezzo.

In sintesi, ciascuna forma di comunicazione scelta ha, a seconda dell'obiettivo di comunicazione da soddisfare, dei mezzi e, nello specifico, soprattutto dei veicoli che lo implementano in modo completo e che massimizzano gli effetti del messaggio; se ad esempio si sceglie come forma di comunicazione l'advertising, andranno valutati con attenzione i mezzi da utilizzare (televisione, stampa, etc.), e successivamente scremati i veicoli disponibili che meglio supportano il messaggio e che meglio giungono al destinatario individuato. Se si sceglie il mezzo stampa è importante, in sostanza, l'individuazione del tipo di testata da utilizzare; essa infatti comprende tra le proprie peculiarità la tipologia di target compratore, la distribuzione sul territorio, le caratteristiche di stampa e la flessibilità alla soddisfazione di particolari esigenze sollevate dall'azienda committente (necessità di aggiungere inserti speciali, pagine dalla grammatura o dalla stampa fuori standard).

A questo punto si può dire che il piano è giunto al termine della sua fase di formalizzazione; seguono, per tanto, le fasi di realizzazione degli obiettivi e di controllo dei feedback:

5) Implementazione reale del piano di comunicazione e supervisione delle iniziative in essere. Questo è il momento in cui il piano prende concretamente forma tra gli stakeholder e nel mercato aziendale. Mettere in esecuzione le azioni scelte non significa semplicemente avviare un processo ed aspettare che esso si realizzi autonomamente, ma operare un continuo controllo (e ove necessario delle correzioni) sugli step e sulle fasi operative perché siano corrispondenti con

la strategia scelta. L'idea che ha contribuito alla formalizzazione di un'attività di comunicazione è, infatti, di per sé formata in modo teorico; ma nel momento dell'implementazione del piano essa si scontra con la realtà e con una serie di fattori ambientali non previsti che devono essere fronteggiati con spirito adattivo e con grande capacità di problem solving perché il risultato stabilito non sia vanificato.

6) Controllo dei risultati. Quest'ultima fase è importantissima ai fini del processo di comunicazione. È vero che il marketing e la comunicazione sono definite "scienze inesatte" perché il rapporto causa-effetto tra le azioni ed i loro risultati non sono immediatamente misurabili, ma è altrettanto vero che vi sono una serie di indicatori che possono essere utilizzati per la valutazione dell'efficienza delle scelte operate. Il controllo è strettamente funzionale anche alle successive pianificazioni della comunicazione. Conoscere gli errori e i successi riportati aiuta a stabilire quali siano le prassi giuste e quali siano da migliorare o abolire definitivamente.

Quanto detto ci porta a considerare l'importanza della pianificazione strategica della comunicazione ai fini della gestione della Corporate Image (vero fattore aziendale capace di influenzare le scelte e le azioni degli stakeholder), e ci suggerisce anche che la comunicazione è essa stessa un elemento determinante per la scelta delle strategie d'impresa. L'ultima fase descritta da Guidotti, infatti, non è solo determinante ai fini della realizzazione del piano di comunicazione ma lo è maggiormente ai fini strategici e della pianificazione.

### **I.3. Le aree della comunicazione aziendale**

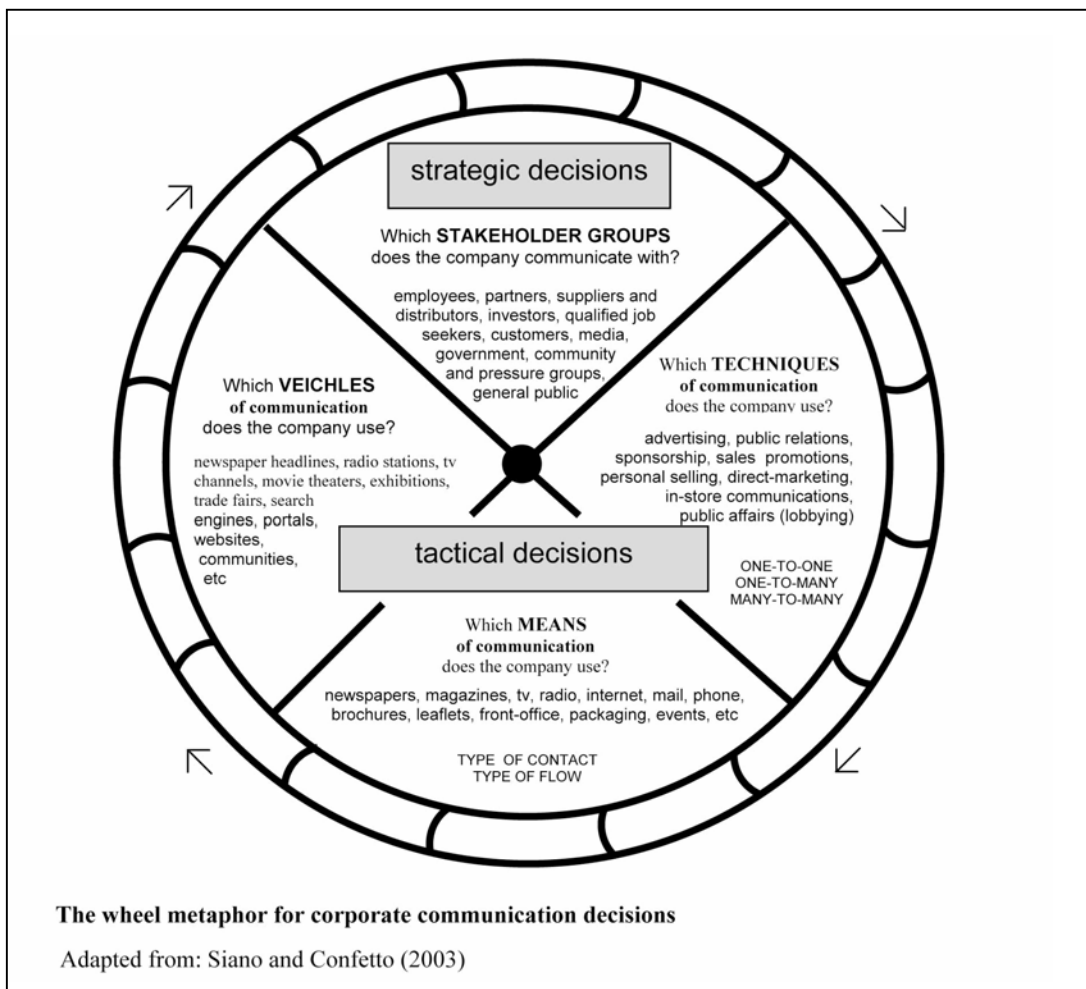
Nel secondo step del processo per la creazione del piano di comunicazione, Guidotti solleva la necessità che i professionisti della comunicazione s'interfaccino con i responsabili delle aree operative dell'azienda per comprendere le reali esigenze comunicative dell'organizzazione.

Questa operazione permette l'individuazione delle aree di comunicazione nelle quali investire. Nonostante gli attuali studi suggeriscano l'opportunità di creare una comunicazione integrata che contempili l'abbattimento della differenza tra comunicazione interna ed esterna ed il coordinamento tra messaggi, forme espressive e veicoli e mezzi di comunicazione, risulta ugualmente necessaria ed auspicabile l'individuazione di tali aree; esse, infatti, portano con sé una serie di

specificità, quali l'identificazione del target, la loro esigenza di informazione, la tipologia di linguaggio opportuno, etc. e richiedono una comunicazione se non specifica, quantomeno attenta alle loro caratteristiche.

La metafora della ruota di Bernstein rivista da Siano e Confetto<sup>38</sup> descrive con chiarezza la logica sequenzialità che lega gruppo degli stakeholder, tecniche di comunicazione, mezzi scelti e veicoli opzionati.

Fig. I. 4 – The wheel metaphor for Corporate Communication decisions



Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxton, England 2009. pp. 274-284

Nella ruota sono visibili, oltre che i fattori appartenenti al momento strategico ed al momento tattico, i processi decisionali che contribuiscono al

<sup>38</sup> Cfr. Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxton, England 2009. pp. 274-284.



processo di creazione del communication mix; esso definisce la congruente affinità tra pubblici, messaggi e tecniche di comunicazione.

Di norma, in letteratura si distinguono quattro aree di comunicazione; Corvi<sup>39</sup> ad esempio parla di: comunicazione commerciale, comunicazione istituzionale, comunicazione gestionale e comunicazione economico-finanziaria. Lo studioso opera una scelta attraverso la categorizzazione dei maggiori gruppi di stakeholder aziendali: consumatori, tecnici ed opinione pubblica, collaboratori ai processi aziendali, finanziatori.

In questo lavoro, proprio in virtù della eterogeneità degli stakeholder, si è scelto di allargare a sette il numero delle aree considerate, con il fine di analizzare nel dettaglio la maggior parte delle necessità di comunicazione delle aziende.

Le tabelle riportate per la descrizione delle aree di comunicazione in esame sono prese dall'articolo "Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making" di A. Siano e M. Confetto.

### 1.3.1. La comunicazione istituzionale

La comunicazione istituzionale è l'espressione della mission aziendale; essa ha per oggetto l'insieme delle caratteristiche che descrivono l'impresa nella sua interezza, i suoi valori, la sua visione, i suoi progetti e gli aspetti dell'identità. Attraverso questo tipo di comunicazione l'organizzazione mantiene costanti i rapporti con l'ambiente nel quale è inserita, scambiando informazioni, conoscenza e valore. Gli investimenti in attività di comunicazione istituzionale ottengono come risultato il raggiungimento degli obiettivi dichiarati nella missione, è per tale motivo che lo step precedente al confezionamento dei messaggi è caratterizzato da una profonda conoscenza e precisa definizione delle caratteristiche intrinseche dell'impresa.

Dunque, più che soffermarsi sulle capacità produttive o di gestione dei business, questa tipologia di comunicazione si incentra sulle caratteristiche della Corporate Identity; il fine ultimo dell'organizzazione è, infatti, guadagnare attraverso di essa credibilità, fiducia e legittimazione presso gli stakeholder<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Cfr. Corvi E., *La comunicazione aziendale ed i suoi strumenti*, Egea, Milano 2006, p. 33.

<sup>40</sup> Tra gli elementi dei quali l'azienda si occupa di più nella comunicazione istituzionale c'è sicuramente la Corporate Reputation. Attraverso la trasmissione di valori ed attraverso il dialogo con gli stakeholder, l'impresa cerca di dare spessore ai propri plus.

L'oggetto attorno al quale la comunicazione istituzionale deve ruotare è, dunque, la credibilità; essa rappresenta la misura della capacità dell'impresa di soddisfare le richieste dei suoi pubblici e si esprime attraverso la reputazione.

La credibilità dipende da tre fattori: esperienza, attrattività ed affidabilità. Se l'azienda è ritenuta portavoce di una best practice produttiva, sviluppata nel corso degli anni e mantenuta costante e viva, se risulta un collaboratore gradevole, capace di gestire il proprio business in maniera trasparente e corretta e se dimostra di agire nell'interesse del suo cliente e delle sue esigenze, allora è definita credibile.

La comunicazione istituzionale si configura, come sottolinea Coda<sup>41</sup>, come elemento cardine dal quale dipendono tutte le altre forme di comunicazione, in special modo quella economica che è per definizione la più delicata.

La Corporate Communication può definirsi, dunque, come il contesto di riferimento nel quale fare nascere ed attraverso il quale guidare le altre comunicazioni, obbligate a confezionare i propri messaggi in modo coerente con quanto trasmesso dall'impresa in forma istituzionale.

Per avere una visione dettagliata delle caratteristiche di quest'area della comunicazione riportiamo di seguito la tabella riassuntiva, sviluppata da Siano<sup>42</sup>, che mette in connessione gli stakeholder che ad essa fanno riferimento, le tecniche di comunicazione più opportune al dialogo ed i relativi mezzi.

---

etico-comportamentali e di sviluppare una solida credibilità; quest'ultima è ritenuta una qualità essenziale per i portatori d'interesse e molto spesso determina la semplicità o la difficoltà con cui un'azienda può vivere e svilupparsi nel mercato di riferimento.

<sup>41</sup> Cfr. Coda. V., *Comunicazione ed immagine nella strategia d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino 1991, p. 49.

<sup>42</sup> Cfr. Siano A., Confetto M., Voller A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxton, England 2009, pp. 274-284.

Tav. I. 1 – Typical combinations of techniques-means of communication for every stakeholder relationship

<b>STAKEHOLDER GROUPS</b>  (AND COMMUNICATION AREAS)	<b>TECHNIQUES OF COMMUNICATION</b>  (TYPES OF COMMUNICATIONS)	<b>MEANS OF COMMUNICATION</b>
<b>Partner relations</b>  (comakership communications <sup>1,2</sup> )	<b>partnership public relations</b>  (one-to-one; one-to-many, many-to-many)	corporate literature and stationery (house style material, newsletters etc), events (meetings, briefing ad-agencies, conventions, training programmes, videoconferences, roadshows, interviews etc), corporate publishing, house magazine, internet (extranet), telephone-fax, mail
<b>Government relations</b>  (communications to policy makers <sup>2</sup> )	<b>public affairs (lobbying)</b>  (one-to-one, one-to-many)	annual reports, newsletters, brochures, flyers/leaflets, environmental reports, sustainability reports, CSR reports, corporate events (meetings, round table talks, interviews etc), mail
<b>Community and pressure groups relations</b>  (community communications <sup>1,2</sup> )	<b>public affairs</b>  (one-to-one, one-to-many, many-to-many)	annual reports, newsletters, brochures, flyers/leaflets, environmental reports, sustainability reports, CSR reports, community events (meetings, round table talks, etc), internet, mail

1 also crisis communications 2 also environmental communications

Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxtton, England 2009. pp. 274-284

Possiamo distinguere gli stakeholder individuando tre tipologie di relazioni: 1) partner relations, 2) government relations (tra le quali ricadono anche le pubbliche amministrazioni), 3) community and pressure groups relations.

1) La comunicazione rivolta a coloro che in qualche modo ed a qualche titolo sono inseriti nelle dinamiche lavorative dell'impresa deve essere orientata alla condivisione dei valori e della reputazione. È importante che tutti abbiano una visione positiva dell'impresa e che facciano propria la sua missione, a tale scopo le tecniche utilizzate sono improntate alla massimizzazione degli effetti del coinvolgimento interpersonale; tra di esse, dunque, troviamo la creazione delle partnership e le pubbliche relazioni. Tra i mezzi più opportuni allo scopo vi sono: la corporate literature, e nello specifico newsletter, materiale di stile aziendale; l'organizzazione di eventi, con programmi di formazione meeting, convegni; le pubblicazioni aziendali.

2) Gli organi istituzionali, anche se non in maniera diretta, hanno una loro influenza sulle dinamiche aziendali; decisioni di riorganizzazione dell'economia globale o nazionale, cambi di leggi per il settore di appartenenza dell'azienda, deregolamentazioni di mercato, sono solo alcune tra possibili conseguenze derivanti dall'attività degli enti o degli organi amministrativi pubblici. Le

organizzazioni cercano di ovviare ai possibili danni derivanti da tali attività attivando una comunicazione di "pressione" sugli organi istituzionali (lobbyng). A tale forma di comunicazione corrisponde l'utilizzo di mezzi che favoriscano la veicolazione di messaggi informativi e fortemente positivi riguardo le buone prassi aziendali; anche in questo caso, infatti, la reputazione gioca un ruolo cruciale nel buon esito del rapporto. Tra i mezzi utili allo scopo citiamo i report annuali, i report ambientali e quelli di sostenibilità, le community events (meeting, tavole rotonde, etc), internet.

3) Le comunità ed i gruppi di pressione sono soggetti ad un tipo di comunicazione molto simile a quella organizzata per gli organi istituzionali e che impiega per lo più gli stessi mezzi di comunicazione; più che altro sono i contenuti dei messaggi ad essere differenti dal momento che questo tipo di pressione non ha la forma del lobbyng (come visto in precedenza), ma ha come fine la sola creazione di un'opinione pubblica benevola, in grado di favorire le attività e lo sviluppo dell'impresa.

### 1.3.2. La comunicazione commerciale

La comunicazione commerciale è quella che più semplicemente è definita comunicazione di marketing; essa si concretizza nel dialogo con il cliente finale ed intermedio ed ha come finalità la trasformazione dei soggetti appartenenti al target aziendale in consumatori reali e soprattutto fidelizzati.

Riportiamo di seguito la tabella riassuntiva sviluppata da Siano.

Tav. I. 2 – Typical combinations of techniques-means of communication for every stakeholder relationship

STAKEHOLDER GROUPS (AND COMMUNICATION AREAS)	TECHNIQUES OF COMMUNICATION (TYPES OF COMMUNICATIONS)	MEANS OF COMMUNICATION
Customer relations (marketing communications <sup>1,2</sup> )	marketing public relations (one-to-one, one-to-many, many-to-many)	advertorials, corporate literature (brochures, leaflets/flyers, newsletters, guidebooks, cd/dvd-rom, environmental reports, sustainability reports, CSR reports etc), product events (meetings, roadshows, exhibitions, trade fairs), product (design), packaging, internet
	sponsorship (one-to-many)	event-related, broadcast (radio or television), product placement, cause-related programmes
	product advertising (one-to-many, one-to-one)	advertisements (newspapers, magazines, radio, television, cinema, hoardings, buses, trains, subways), internet, mobile phone
	consumer promotions (one-to-one, one-to-many)	price-offs, bonus packs, coupons, cash refunds, savings cards, contests, sweepstakes, sampling, free in mail, premiums, gadgets, telephone (call centre), mail, internet, mobile phone
	in-store communications (one-to-many; one-to-one)	shop signs, shop windows and internal displays (visual merchandising), product (design), packaging, front-office, internet
	personal selling (one-to-one)	front-office
	direct-marketing (direct response advertising, telemarketing) (one-to-one)	telephone-fax (call-centre), internet (e-mail marketing), mobile phone, mail, catalogues, sales force (door-to-door), print, radio, television, teletext

<sup>1</sup> also crisis communications <sup>2</sup> also environmental communications

Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxtton, England 2009. pp. 274-284

I target di riferimento della comunicazione commerciale sono, come abbiamo già detto, i clienti (genericamente intesi); le tecniche di comunicazione utilizzabili per veicolare messaggi che convincano i pubblici ad acquistare i prodotti o servizi aziendali e ad avere atteggiamenti favorevoli verso di essi e verso la marca sono:

a) marketing public relations, che comprendono tutte le azioni volte a mantenere vivo il rapporto personale tra il prodotto o il brand ed il suo pubblico di consumatori. I mezzi di comunicazione più utili allo scopo sono tutti quelli che accorciano le distanze tra i soggetti dello scambio; tra di essi troviamo il materiale di supporto al prodotto quale la newsletter, brochure, etc, gli eventi incentrati sul prodotto, quali roadshow ed esposizioni, oppure lo stesso design di prodotto ed il packaging;

b) sponsorship, che fanno in modo di legare la marca o il prodotto ad eventi che possono essere ad essi correlati, per filosofia di mercato o etica;

c) product advertising, soluzioni creative e concettuali che trasmettono i messaggi del prodotto attraverso le forme di comunicazione tipiche dell'advertising. I mezzi utilizzati allo scopo vanno dalla classica affissione, comunicazione televisiva o radiofonica, fino alle più innovative soluzioni web, di telefonia mobile, etc.;

d) consumer promotions, ovvero attività che sono orientate a premiare i consumatori fedeli o ad acquisirne nuovi invogliandoli a provare il prodotto o il servizio proposto. Alcuni tra i mezzi più adeguati per le promozioni sono le offerte lancio, la distribuzione di campioni, le carte fedeltà per la raccolta punti e relativi premi, i gadget e tutto quanto riesca a facilitare l'azienda nella penetrazione del paniere di spesa del consumatore;

e) in-store communications, consiste in un accorciamento delle distanze tra l'azienda ed il prodotto ed il suo consumatore finale; i mezzi di comunicazione impiegati hanno, infatti, tutti il compito di catalizzare l'attenzione delle persone sul prodotto pubblicizzato. I mezzi più utili allo scopo sono i display da esposizione, il packaging ed il front-office;

f) personal selling, hanno lo scopo di mettere a contatto diretto il venditore ed il potenziale consumatore in un rapporto per lo più faccia a faccia, che possiede la peculiarità di incrementare le possibilità di successo della transazione;

g) direct marketing, un tipo di comunicazione che ha la forma della vendita diretta. Esso consente di raggiungere in modo preciso un target definito e preselezionato e, spesso, anche di ottenere un feedback misurabile. Mezzi di direct marketing sono: il telefono, con l'impiego delle attività dei call center; internet, attraverso l'e-mail marketing; la forza vendita, con il contatto faccia a faccia.

### 1.3.3. La comunicazione interna e di gestione

La comunicazione interna è uno strumento che oggi nessuno può ignorare. Benché qualunque impresa sia strutturata in forma piramidale per consentire un lineare funzionamento dei processi decisionali, produttivi ed organizzativi, è altrettanto vero che la collaborazione in forma orizzontale tra lavoratori è tra le risorse vincenti di un'impresa sana ed innovatrice.

Come già discusso a proposito della teoria organizzativa, la capacità che un'azienda ha di sopravvivere nel mercato e di produrre un continuo e positivo adattamento all'ambiente esterno dipende dall'assenza di barriere alla collaborazione tra tutti i settori e livelli aziendali.

Il fine della comunicazione interna dunque, è quello di trasmettere a tutti i dipendenti e collaboratori aziendali i valori, la missione ed i progetti strategici dell'azienda con il fine di creare coesione, coinvolgimento e soprattutto motivazione alla collaborazione finalizzata al raggiungimento di risultati posti come comuni<sup>43</sup>. È così che, attraverso di essa, l'impresa può conseguire il controllo ed il coordinamento delle risorse materiali, relazionali e cognitive collocate nei vari nuclei della struttura ampliata.

Si possono distinguere due direzioni nella comunicazione interna: bottom-up e top-down. La prima pone la necessità di dialogo dal basso all'alto; in questo caso, tipicamente, i dipendenti si rivolgono ai livelli superiori della gerarchia aziendale per ottenere informazioni e per trasmetterne, per chiedere coinvolgimento, per sollevare necessità o esprimere difficoltà, ma anche per dare feedback positivi, stati di avanzamento sui programmi produttivi, etc. La seconda descrive il passaggio di informazioni dai livelli più alti della gerarchia aziendale verso il basso; tipici messaggi top-down sono quelli che contengono messaggi relativi alle decisioni strutturali, ad una nuova organizzazione, all'istituzione di prassi lavorative alternative, agli stati di salute aziendale e di mercato, etc. In entrambi i casi, quello che conta è che vi sia una fluida prassi ed una sincera volontà di comprensione reciproca e desiderio di collaborazione.

---

<sup>43</sup> Cfr. Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano 2008, par. 1.4 Il ruolo strategico della comunicazione nel governo delle imprese.

Tav. I. 3 – Typical combinations of techniques-means of communication for every stakeholder relationship

STAKEHOLDER GROUPS  (AND COMMUNICATION AREAS)	TECHNIQUES OF COMMUNICATION  (TYPES OF COMMUNICATIONS)	MEANS OF COMMUNICATION
<b>Employee relations</b>  (internal communications <sup>1-2</sup> )	<b>internal public relations</b>  (one-to-one, one-to-many, many-to-many)	corporate literature and stationery (house style material, annual reports, newsletters, brochures, cd/dvd-rom, environmental reports, sustainability reports, CSR reports etc), events (conventions, corporate presentations and celebrations, team meetings, videoconferences, open-door policies, training programmes etc), multimedia kiosks, company television, bulletin boards, corporate publishing, house magazine, internet (intranet), telephone-fax, mail

1 also crisis communications 2 also environmental communications

Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxton, England 2009. pp. 274-284

La tecnica di comunicazione utilizzata per la comunicazione interna consiste nelle pubbliche relazioni interne. In questo concetto ricadono tutti gli atteggiamenti e le azioni volte alla stimolazione reciproca del senso di appartenenza. In questo caso viene premiata la libera iniziativa e l'organizzazione di momenti aggregativi, ovvero viene data a tutti la possibilità di comunicare con chiunque e di relazionarsi liberamente.

Tra i mezzi di comunicazione utilizzati vi sono: la corporate literature, con i report annuali, le newsletter, le brochure, i rapporti ambientali e di sostenibilità; gli eventi, organizzati sotto forma di convegni, programmi di aggiornamento, team meeting; i chioschi multimediali; la televisione interna o la radio; le pubblicazioni aziendali quali house organ, etc. Tutti i mezzi ed i veicoli citati sono funzionali alla circolazione interna delle informazioni ed all'amplificazione dei valori e della missione condivisa.

#### I.3.4. La comunicazione economico-finanziaria

Una volta tutto ciò che riguardava l'aspetto economico delle imprese era di stretta competenza degli uffici amministrativi interni, per tanto, la fuga di informazioni riguardanti l'economia e la finanza dalle aziende era un



accadimento problematico ed era considerato come una violazione del diritto alla riservatezza.

Da alcuni anni è stato sancito il diritto degli investitori e di tutti coloro che a qualche titolo contribuiscono agli aspetti finanziati delle aziende a conoscere il loro stato di salute economico; questo perché essi siano tutelati nelle loro scelte e possano operare decisioni che li mettano preventivamente a riparo dai danni derivanti da possibili speculazioni, cattive amministrazioni, flop finanziari, etc.

In virtù di ciò i manager pubblicano a scadenze periodiche dei report che illustrano gli andamenti di mercato ed imprenditoriali delle organizzazioni che gestiscono. Bilanci positivi, gestione delle difficoltà e assenza di crisi incrementano la reputazione aziendale e sono indicatori di uno stato di salute buono che garantisce affidabilità ed incrementa i livelli di credito e di investimento.

Tav. I. 4 – Typical combinations of techniques-means of communication for every stakeholder relationship

STAKEHOLDER GROUPS (AND COMMUNICATION AREAS)	TECHNIQUES OF COMMUNICATION (TYPES OF COMMUNICATIONS)	MEANS OF COMMUNICATION
Investor relations (financial communications <sup>1-2</sup> )	financial public relations (one-to-one, one-to-many; many-to-many)	corporate literature and stationery (house style material, annual reports, brochures, environmental reports, sustainability reports, CSR reports etc), events (meetings, shareholders' meetings, conventions, roadshows etc), internet, mail
	corporate advertising (one-to-one, one-to-many)	daily newspapers and periodicals, radio, television, internet, mail
	direct-mail (one-to-one)	mail, newsletters, internet (e-mail marketing)

1 also crisis communications 2 also environmental communications

Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxtton, England 2009. pp. 274-284

Le tecniche di comunicazione rivolte agli investitori secondo Siano possono essere divise in tre: a) financial public relation, b) corporate advertising, c) direct-mail.

a) Le relazioni pubbliche a scopo finanziario sono improntate al coinvolgimento degli investitori nelle dinamiche aziendali a scopo conoscitivo. Volte ad abbattere le barriere della formalità ma a mantenere un rigore che si addica all'argomento trattato, le attività di relazione si esprimono attraverso mezzi quali la letteratura aziendale, e concretamente pubblicazioni e report

ambientali, sociali e di sostenibilità, gli eventi, quali meeting e convention tecniche, le mail, internet, etc.

b) La corporate advertising ha, invece, il compito di attuare una comunicazione informativa, meno interpersonale ma più capillare; essa si avvale di pubblicazioni periodiche, newspaper, televisione, radio, internet e mail.

d) La direct-mail, invece, è una forma di comunicazione esclusiva attraverso la quale si informano personalmente gli stakeholder dello stato finanziario ed economico aziendale. I mezzi utili allo scopo sono la posta, le newsletter ed internet (invio di e-mail).

La comunicazione economica e finanziaria, tra tutte, è sicuramente quella più delicata; essa è, infatti, necessaria se occorre attirare investimenti e se si vuole avere un proficuo rapporto con gli istituti di credito, ma estremamente pericolosa se gestita male.

Tutte le aziende incontrano delle difficoltà che trovano la propria matrice in molteplici fattori ed accadimenti; esse talvolta sono dipendenti dal management (scontri interni, scelte di business azzardate, investimenti sbagliati) ma altre volte derivano da fattori del tutto esterni (oscillazioni di mercato, attività aggressiva di competitor, deregolamentazioni). Tuttavia, non è tanto importante il problema che l'organizzazione affronta, quanto la sua reputazione, la storia economica che ha alle spalle e la capacità reattiva che dimostra nel fronteggiare i fattori ambientali. Tutti questi elementi contribuiscono al confezionamento di un messaggio positivo, che trasmette affidabilità e sicurezza e che, dunque, si dimostra positivo nel catturare l'interesse dei pubblici destinatari.

### 1.3.5. La comunicazione ai media

Tra le aziende ed i loro stakeholder vi sono molti soggetti che contribuiscono alla definizione ed alla distribuzione dei messaggi di comunicazione. Quando un'azienda comunica al proprio pubblico difficilmente riesce a mandare a bersaglio un messaggio così come lo ha confezionato. I media sono canali che non solo filtrano la comunicazione ma che la gestiscono in base a delle proprie regole ed alle opinioni dei professionisti che vi lavorano.

Accade così, ad esempio, che un'azienda sia impegnata in una campagna promozionale per il lancio del nuovo prodotto di punta, e che ad un tratto veda la

comunicazione messa in atto stravolta proprio dai media, interessati ad uno scandalo in cui è implicata (e che cercava di passare sotto silenzio).

Invernizzi<sup>44</sup> distingue tra due tipi di approccio ai media: 1) finalizzato a costruire una buona immagine appetibile sui media, 2) orientato all'accrescimento e consolidamento della propria reputazione.

Nel primo caso l'attività di relazione con i media è volta ad aumentare (quantitativamente) la presenza di comunicazione aziendale nel mercato, a prescindere dalla veridicità del messaggio, e ad influenzare in senso positivo la percezione del pubblico. Nel secondo caso i messaggi sono accuratamente scelti e strutturati in modo coerente con la reputazione aziendale. Ciò che fa dunque la differenza nell'utilizzo dei media è il considerarli come mezzi di pura propaganda o come preziosi alleati per le strategie di ampliamento della reputazione.

Invernizzi sottolinea, dunque, l'opportunità di un buon rapporto con i media; da esso dipende la migliore gestione della reputazione e dell'identità aziendale, oltre che la semplice e veloce capacità a raggiungere gli obiettivi nel più breve tempo possibile e con il minor investimento. Una buona comunicazione con i media, tuttavia parte da un presupposto imprescindibile: una coerente e completa pertinenza tra le varie comunicazioni poste in essere, ciò significa che la comunicazione istituzionale, pubblicità di prodotto, etc. devono avere un comune denominatore di valori, richiamati e resi evidenti in tutti i messaggi, che facciano risuonare il core business aziendale.

Sembra, talvolta, che l'efficacia di questo tipo di comunicazione dipenda semplicemente dai buoni rapporti che intercorrono tra l'organizzazione ed i giornalisti, ma questi ultimi sono, nel loro lavoro, autonomamente guidati dalla notiziabilità degli eventi ed influenzati dalla stima che hanno delle aziende e dei manager che sono alla loro guida.

La definizione degli obiettivi di relazione con i media rappresentano il primo step verso la progettazione dello specifico piano di comunicazione. Quanto più saranno chiari tali obiettivi tanto più sarà semplice costruire un piano di successo. C'è un fattore che Invernizzi descrive come fondamentale ai fini di un buon rapporto di scambio con i media: la trasparenza. Essa è funzionale a due scopi: avere un rapporto franco e pulito con i media che non invogli i giornalisti

---

<sup>44</sup> Invernizzi pone particolare accento sulla necessità da parte delle aziende ad avere i media come alleati e non a trattarli come semplici canali di propaganda; in caso di difficoltà aziendale, infatti, essi spesso si trasformano da semplici mezzi a veri nemici se non trovano interlocutori adeguati con cui potersi interfacciare nella disamina degli accadimenti problematici. Cfr. Invernizzi E., *Manuale di relazioni pubbliche, le tecniche ed i servizi di base*, Mc Graw-Hill, Milano 2005, cap. 4 La gestione delle relazioni con i media.

ad essere sospettosi e indagatori, e soprattutto non li spinga a trattare piccole difficoltà aziendali come sensazionalistiche rivelazioni; essere alla pari con l'ambiente di riferimento, ovvero consentire un fluido scambio tra notizie in uscita ed in entrata per creare un rapporto fidelizzato con i clienti effettivi e potenziali.

Occorre non dimenticare che la gestione della comunicazione mediatica è affare da professionisti, è per tanto indispensabile avere all'interno della struttura una figura precisa che faccia da coordinatore e responsabile, e che sappia trasformarla in qualcosa di utile e funzionale al successo del rapporto stesso.

Per avere una chiara sintesi del rapporto tra media, comunicazione e azienda, riportiamo lo schema riassuntivo di Siano.

Tav. I. 5 – Typical combinations of techniques-means of communication for every stakeholder relationship

STAKEHOLDER GROUPS  (AND COMMUNICATION AREAS)	TECHNIQUES OF COMMUNICATION  (TYPES OF COMMUNICATIONS)	MEANS OF COMMUNICATION
<b>Media relations</b> (influence/intermediary communications <sup>1-2</sup> )	<b>media public relations</b>  (one-to-one, one-to-many, many-to-many)	press releases, press conferences, interviews, video or radio news releases, environmental reports, sustainability reports, CSR reports, telephone-fax, internet

1 also crisis communications 2 also environmental communications

Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxtton, England 2009. pp. 274-284

Le tecniche di comunicazione rivolte ai media sono orientate alla creazione di un rapporto di scambio e di stima reciproca, e dunque ricadono nell'area delle pubbliche relazioni; esse consistono nelle media public relations. Tra i mezzi utilizzati allo scopo abbiamo le conferenze stampa, le interviste, i report ambientali e di sostenibilità, internet, etc.

Il fine essenziale del rapporto con i media è quello di accorciare le distanze quanto più possibile tra questi ultimi e le aziende, mostrando disponibilità al dialogo.

Attraverso questi atteggiamenti, viene minimizzato lo storico attrito che vede, da una parte, le imprese impegnate in un'azione di pressione (talvolta poco etica) nei confronti dei giornalisti e di ostacolamento alla libera circolazione delle informazioni, e dall'altra, le testate giornalistiche ed i professionisti della

comunicazione affaccendati nella ricerca spasmodica dello scoop (spesso scandalistico) e nella drammatizzazione di piccole defaillance, normalmente contemplate nella vita di mercato di un'impresa.

### I.3.6. La comunicazione di reclutamento delle risorse professionali

Le aziende non hanno bisogno esclusivamente di vendere i propri prodotti o di comunicare alle istituzioni il proprio operato, tra le risorse primarie esse contano i professionisti, ovvero persone qualificate che abbiano conoscenza profonda del proprio settore e siano in grado di apportare qualcosa in più all'organizzazione.

Tra le forze ambientali individuate da Balmer e Gray, che dovrebbero indurre le aziende ad investire nella comunicazione e nella corporate identity, ricordiamo l'ottava: penuria di personale altamente specializzato. I due studiosi chiariscono che i professionisti specializzati e capaci non sono in numero fortemente esiguo, tuttavia la richiesta e la necessità delle aziende supera di certo l'offerta.

Assicurarsi una buona risorsa umana richiede, dunque, grande impegno e non dipende solo dalla retribuzione che si è disposti ad offrire; i professionisti devono trovare appetibile un'azienda e gratificante, oltre che interessante, lavorare per il suo business. Tra i fattori che facilitano la realizzazione di questo stato di cose c'è sicuramente il veicolo della Corporate Reputation; chi sa di fare il proprio lavoro raggiungendo alti livelli di performance desidera mettere il proprio talento a servizio di una struttura accreditata, della quale condivide i valori, la missione, e della quale poter essere orgoglioso.

La comunicazione di reclutamento ha, dunque, due finalità:

1) accreditare la struttura dal punto di vista tecnico e professionale ed offrire una panoramica delle dinamiche lavorative interne;

2) motivare emotivamente le potenziali leve al riconoscimento di quei valori appetibili e gratificanti che rendono desiderabile lavorare presso l'organizzazione.

Tav. I. 6 – Typical combinations of techniques-means of communication for every stakeholder relationship

STAKEHOLDER GROUPS (AND COMMUNICATION AREAS)	TECHNIQUES OF COMMUNICATION (TYPES OF COMMUNICATIONS)	MEANS OF COMMUNICATION
Labour market relations (labour market / recruitment communications)	recruitment public relations (one-to-one, one-to-many)	events (meetings, interviews, etc.), internet
	corporate advertising (one-to-many, one-to-one)	newspapers, magazines, internet, mail

1 also crisis communications 2 also environmental communications

Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxtton, England 2009. pp. 274-284

Com'è possibile vedere dallo schema, sono due le tecniche di comunicazione utili:

a) recruitment public relations, che si avvale delle pubbliche relazioni ed è orientata al reclutamento operato in maniera più diretta;

b) corporate advertising, che si realizza attraverso i canali meno diretti della comunicazione dell'identità e dell'immagine aziendale, e che è orientata all'accreditamento dei valori e della reputazione aziendale.

La prima forma di comunicazione utilizza come mezzi gli eventi ed internet, la seconda i newspaper, i magazine, internet e mail.

### I.3.7. La comunicazione sociale alla comunità territoriale

Come già accennato le aziende vivono in un ambiente che non è solo fatto di competitor, consumatori e stakeholder, esse occupano un luogo fisico circoscritto in un territorio e lavorano interagendo con le strutture sociali circostanti. Le attività delle aziende si ripercuotono sempre in qualche modo sulle comunità; è noto, ad esempio, come Fiat o Olivetti siano riuscite a cambiare il volto di alcune città ed a modificarne finanche il tessuto sociale, talvolta addirittura fondando nuove comunità abitative, e successivamente facendole divenire grandi frazioni urbane.

È importante che le aziende partecipino alla vita della comunità ed assumano nei loro confronti un ruolo collaborativo; in tal modo esse ricevono supporto e benevolenza, elementi preziosi soprattutto nei momenti difficili.

Vi sono molti trattati di economia aziendale che auspicano da parte delle imprese una redistribuzione delle risorse verso le comunità che sono impegnate a qualche titolo nelle loro dinamiche di vita. Restituire qualcosa al proprio territorio significa essere presenti positivamente e guadagnare valore presso i pubblici.

Tra le azioni in tema attualmente più in uso troviamo l'investimento in qualità di vita dei cittadini, in tutela dell'ambiente, etc. Quale frutto evidente di una buona comunicazione ai cittadini, oggi, spesso le aziende finanziano la realizzazione di parchi, la riforestazione di ambienti dissestati, la bonifica di siti abbandonati, rendendosi protagonisti di una prassi etica che compensa in qualche modo il danno ambientale provocato dalla loro presenza.

Tav. I. 7 – Typical combinations of techniques-means of communication for every stakeholder relationship

STAKEHOLDER GROUPS  (AND COMMUNICATION AREAS)	TECHNIQUES OF COMMUNICATION  (TYPES OF COMMUNICATIONS)	MEANS OF COMMUNICATION
General public relations  (corporate citizenship communications <sup>1-2</sup> )	corporate public relations  (one-to-many, one-to-one, many-to-many)	advertorials, corporate literature and stationery (house style material, newsletters, brochures, guidebooks, cd/dvd-rom, environmental reports, sustainability reports, CSR reports etc), corporate events (conventions, meetings, conferences, roadshows, open-door policies, exhibitions, trade fairs etc), corporate publishing, internet (corporate website)
	sponsorship  (one-to-many)	event-related, broadcast (radio or television), cause-related programmes
	corporate advertising  (one-to-many; one-to-one)	advertisements (newspapers, magazines, radio, television, cinema, hoardings, trains), internet

1 also crisis communications 2 also environmental communications

Fonte: Siano A., Confetto M., Vollero A., *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, Proceeding Conference on Corporate Communication, Wroxtton, England 2009. pp. 274-284

Nello schema sono elencate tre tecniche di comunicazione: a) corporate public relation, b) sponsorship, c) corporate advertising.

a) Corporate public relation, ha come fine l'avvicinamento dei pubblici all'azienda attraverso il canale delle pubbliche relazioni. L'impresa cerca di gestire in modo più diretto il suo rapporto con l'ambiente operando una comunicazione personale, calata nel contesto. Tra i mezzi di comunicazione

impiegati troviamo la letteratura aziendale, e precisamente i report annuali, ambientali e di sostenibilità, il materiale promozionale di cancelleria, ma soprattutto gli eventi, e nello specifico gli open day, le conferenze, i meeting, i roadshow, etc., ovvero tutti quei veicoli che creano uno spazio di dialogo diretto tra impresa e pubblico.

b) Sponsorship, che hanno lo scopo di legare la marca o il nome aziendale ad eventi che possono essere ad essi correlati, per filosofia di mercato o etica. È importante che le imprese si prendano cura delle iniziative della comunità, offrendo supporto e sprone allo sviluppo. Sono molti i casi in cui iniziative culturali, associazioni e realtà di supporto al sociale sono mantenute (talvolta esclusivamente) con il sostegno di aziende sponsor.

c) Corporate advertising, ha lo scopo di diffondere l'immagine aziendale attraverso i canali della comunicazione di massa. L'azienda si serve di questo tipo di comunicazione per rafforzare la propria immagine, attrarre investimenti, influenzare le opinioni dei pubblici; i mezzi ed i veicoli utili allo scopo sono quelli tipici dell'advertising, fra di essi troviamo la televisione, il cinema, la radio, i magazine, etc. La circolazione del materiale pubblicitario ha lo scopo di richiamare attenzione e creare una ampia eco attorno all'organizzazione ed alle sue attività.

## **II Le PMI della provincia di Salerno: profilo imprenditoriale**

Dopo aver tracciato le caratteristiche della comunicazione d'impresa, ed averne descritto le regole e le finalità, e prima di riportare i dati relativi all'utilizzo di tali attività da parte delle PMI salernitane, è sembrato necessario inserire un capitolo nel quale fossero riportate le caratteristiche e le dinamiche imprenditoriali, e relative difficoltà, di questi importanti attori dell'economia nazionale e locale.

### **II.1. Aziende a conduzione familiare: struttura organizzativa e dinamiche lavorative**



L'Italia è, in Europa, uno tra i paesi dove il tessuto imprenditoriale è in prevalenza caratterizzato da imprese a conduzione familiare.

Diversamente che altrove, si è conservata, maggiormente, la tradizione delle piccole e medie imprese nelle quali il settore dirigenziale è composto per la maggior parte dai familiari del fondatore. Le multinazionali sono una presenza ridotta nel tessuto economico nazionale e, se di origine italiana, sono anch'esse permeate dalla logica del family business.

La Fiat e la Pirelli sono esempi di grandi imprese che mantengono ancora saldo il legame tra la famiglia fondatrice e il pool dirigenziale<sup>45</sup>.

Gallucci riporta tre aspetti che caratterizzano e definiscono il family business<sup>46</sup>:

- a) *l'intima identificazione dell'attività imprenditoriale con una famiglia imprenditoriale* (o anche in più famiglie imprenditoriali), per una o più generazioni;
- b) *l'influenza della famiglia imprenditoriale sull'impresa*, legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio e/o partecipazione di alcuni suoi membri ai processi di gestione;
- c) il coinvolgimento di soggetti, legati da rapporti di parentela, nella *proprietà, nel governo e nella gestione* dell'azienda di famiglia.

Le PMI italiane sono effettivamente descrivibili attraverso i tre aspetti citati; tenaci attori del mercato, sono riconosciuti modelli di successo che contribuiscono in modo determinante al mantenimento della stabilità economica nazionale. Il fattore che garantisce solidità a queste aziende è proprio l'attaccamento dei membri al proprio lavoro ed alla propria azienda che considerano un'estensione della propria cultura familiare.

La collaborazione tipica dei nuclei familiari, la mutualità, ed il comune interesse si trasferiscono anche nelle dinamiche lavorative, facilitando la risoluzione di problemi ed innescando atteggiamenti partecipativi tesi al mantenimento del bene comune. In aggiunta, le strutture familiari applicano spontaneamente la redistribuzione degli utili, incoraggiando i membri all'amplificazione delle proprie mansioni ed all'efficienza.

---

<sup>45</sup> Cfr. Pagano M., Panuzzi F., *Il capitalismo familiare punto di forza o di debolezza?*, La Voce 2003, consultato il 29/10/10 all'indirizzo <http://www.lavoce.info/articoli/pagina314.html>.

<sup>46</sup> Cfr. Gallucci C., Gentile G., *Imprese familiari e bisogno di governance nel processo di successione generazionale: un approccio interdisciplinare*, Esperienza d'Impresa, Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università degli studi di Salerno, Salerno 2009, n. 1.

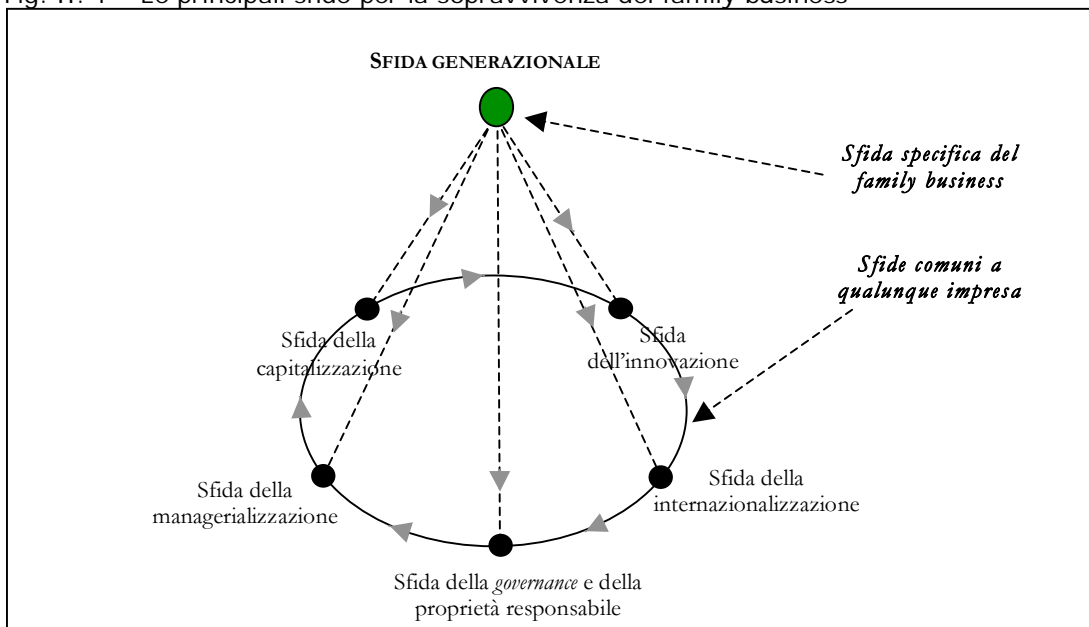
Vista da questo punto di vista le PMI sembrerebbero sistemi virtuosi con scarsa presenza di conflittualità, capaci, dunque, di sopravvivere grazie alla naturale propensione all'adattamento ed alla riallocazione delle risorse umane, ma ciò che invece è ormai evidente dopo anni di ricerca è che poche tra queste imprese sopravvivono al passaggio generazionale, soprattutto oggi.

Che il passaggio generazionale sia un fattore critico del family business è accertato da innumerevoli studi, Gallucci cita tre elementi che indicano il successo delle decisioni di governo in un'impresa: a) la qualità delle relazioni con gli *stakeholder*, b) la *performance* economico-finanziaria, c) il grado di conflittualità nella famiglia imprenditoriale.

L'ultimo punto è strettamente connesso con il problema generazionale.

Tutte le imprese fanno fronte a delle sfide che devono essere brillantemente gestite per garantire la sopravvivenza e il perdurare dei business. Tra di esse vi sono la sfida ambientale, della responsabilità sociale, della capitalizzazione, della managerializzazione, dell'internazionalizzazione e dell'innovazione; tuttavia, esclusiva e tipica delle imprese a conduzione familiare è la sfida generazionale. Essa, all'interno di una PMI è forse tra i fattori vincolanti per la costruzione di processi di sviluppo e per la sopravvivenza aziendale.

Fig. II. 1 – Le principali sfide per la sopravvivenza del family business



Fonte: Gallucci C., Gentile G., *Imprese familiari e bisogno di governance nel processo di successione generazionale: un approccio interdisciplinare*, Esperienza d'Impresa, Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università degli studi di Salerno, Salerno 2009, n. 1

### II.1.1. La questione generazionale

Il problema generazionale è così pregnante nel sistema imprenditoriale italiano da non escludere nemmeno le sopraccitate grandi aziende: Fiat, Pirelli, Fininvest, etc., spesso alla ribalta con piccoli scandali o dissesti provocati dalla mancata convergenza di atteggiamenti professionali tra familiari appartenenti a generazioni differenti; tuttavia all'interno delle PMI, che possiedono per definizione una struttura più ridotta ed una dinamicità di mercato più circoscritta, questo problema si amplifica diventando vincolante per la loro sopravvivenza.

Come suggerito da Gallucci, l'attrattività che l'azienda esercita nei confronti dei membri della famiglia determina gli atteggiamenti lavorativi degli stessi. Le nuove generazioni, soprattutto, vivono il fascino esercitato dalla propria impresa in maniera proporzionale alle attese che ripongono in essa. I fattori che influenzano maggiormente il grado di attrattività di una PMI in fase di successione sono il suo stato di salute ed il tipo di business in uso.

Una delle maggiori difficoltà che i giovani possono riscontrare all'interno della propria azienda è rappresentata dalla ristrettezza dei ruoli disponibili; accade che ci si trovi a dover governare mansioni limitative ritenute disistimolanti o che si debba competere per cogliere opportunità scarse, che non riescono a soddisfare le richieste e le propensioni di tutti i membri. Sono questi i casi in cui ci si trova di fronte ad aziende ad alta conflittualità interna.

Se è vero che la conflittualità amplifica le visioni dei membri aziendali, fornendo stimoli al cambiamento e all'acquisizione di nuove conoscenze, è anche vero che divergenze non gestite e non incanalate in nuove logiche di organizzazione possono determinare la fine graduale di un'impresa.

Lo stretto rapporto tra proprietà e dirigenza, che molto spesso si concretizza nell'unificazione di questi ruoli in una sola persona, fa sì che si inneschino all'interno delle aziende atteggiamenti centralizzanti, per lo più patriarcali, dove la propensione alla delega ed al riconoscimento reale del ruolo professionale dei membri si trasforma in un problema personale che talvolta può divenire insormontabile.

Come motivazione a tale tendenza c'è da considerare che molte aziende, attualmente di dimensioni piccole e medie, affondano le radici nel passato. Esse sono nate con ogni probabilità come laboratori artigianali di dimensioni ridotte, gestiti dal capofamiglia o da pochi altri membri; nel tempo, la crescita (talvolta esponenziale) di questi laboratori, ha sancito da un lato, la necessità di un

allargamento della gestione manageriale, ma, dall'altro, anche un forte accentramento delle dinamiche decisionali nelle mani del fondatore.

Una struttura piramidale, anche se schiacciata e quindi caratterizzata da uno scarso distacco tra il vertice decisionale e la base esecutiva, ostacola l'autonomia dei membri collaboratori, pressati dall'obbligo di vedere convalidate tutte le azioni poste in essere che derivano dalle semplici espletazioni delle proprie mansioni. Nonostante i cambiamenti di mercato e l'evoluzione dell'economia globale e locale, questa tendenza resta tutt'oggi pressoché immutata. Il problema del passaggio generazionale, dunque, è comune a tutte le imprese familiari ma non è affrontato da tutte allo stesso modo.

Gallucci a tal proposito suddivide le PMI in aziende con problemi di successione ed aziende prive di problemi di successione; l'elemento che fa la differenza tra di esse è semplicemente l'atteggiamento dei dirigenti verso la risoluzione del problema "passaggio generazionale" e la loro capacità di governare la transizione.

Nelle aziende con problemi di successione succede che la vecchia dirigenza, non avendo una buona lungimiranza lascia al tempo ed alle dinamiche spontanee il momento critico del passaggio generazionale, non progettandolo e dunque non pianificando opportunità, ruoli da distribuire e step da compiere. Questi periodi si accompagnano, naturalmente, anche a situazioni di tipo conflittuale vissute all'interno della stessa famiglia, dove parametri che descrivono le capacità professionali si sovrappongono ai sentimenti personali di fiducia ed affidabilità.

Le aziende che non hanno problemi di successione sono, generalmente, aziende nelle quali si è abituati a delegare responsabilità e a rispettare ruoli in base alle capacità dimostrate; grazie ad una maggiore libertà di espressione e ad una pianificazione dell'organizzazione interna, in queste aziende il passaggio è graduale ma scandito, e non lascia spazio a sovrapposizioni tra figura professionale e familiare.

Le PMI salernitane non fanno eccezione rispetto a quanto finora descritto; si potrebbe ipotizzare, tuttavia, considerando le specificità culturali e sociali meridionali, che esse vivano un maggiore sovraffollamento di ruoli dovuto all'ampiezza dei nuclei familiari, oltre che una maggiore difficoltà all'innovazione ed alla crescita, dovuta alla loro collocazione su territori economicamente svantaggiati, governati da una politica che riesce ad offrire scarse soluzioni e penalizzati da un sistema infrastrutturale datato che non riesce a rispondere alle

esigenze di crescita delle imprese e della società, come si legge nel resoconto 2003 di Ciocca, vicedirettore generale della Banca d'Italia<sup>47</sup>.

## **II.2. Le PMI salernitane. Aspetti caratteristici del tessuto imprenditoriale**

Per valutare le dinamiche di comunicazione delle PMI salernitane, come di qualunque tessuto imprenditoriale, non si può prescindere da una analisi delle loro condizioni economiche, vale a dire dello stato di salute commerciale, di produzione, degli investimenti e della vita che queste aziende conducono all'interno del mercato.

Per questo motivo, è sembrato doveroso dedicare un paragrafo specifico del lavoro di tesi a questi temi; infatti, considerare lo stato dell'arte delle PMI in tema comunicazione d'impresa senza porre come base un'analisi del sistema economico e produttivo locale equivale a rendere incompleta la valutazione finale. È verosimile, ad esempio, come aziende in grave difficoltà economica o poco propense a qualunque tipo di investimento, o, ancora, dotate di una scarsa visione, siano necessariamente poco inclini ad attività immateriali ed all'innovazione in generale.

I dati che riportiamo di seguito sono desunti dall'indagine congiunturale e previsionale prodotta annualmente dal dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno su commissione di Confindustria Salerno. Essa descrive l'operato economico delle imprese che fanno riferimento a Confindustria e traccia una mappa della produttività e dei mercati di consumo, misurando i fattori che incidono negativamente sullo sviluppo aziendale e quelli che invece lo sostengono positivamente<sup>48</sup>.

L'indagine congiunturale del sistema economico e produttivo salernitano si basa sull'elaborazione dati ottenuti dalle risposte fornite al questionario a

---

<sup>47</sup> Informazioni tratte dalla pubblicazione fatta in occasione della 44 riunione scientifica annuale società italiana degli economisti, *L'economia italiana: un problema di crescita*, Pierluigi Ciocca, Vicedirettore Generale della Banca d'Italia. Consultabile all'indirizzo [http://www.bancaditalia.it/interventi/intaltri\\_mdir/salerno/ciocca\\_25\\_10\\_03.pdf#2](http://www.bancaditalia.it/interventi/intaltri_mdir/salerno/ciocca_25_10_03.pdf#2)

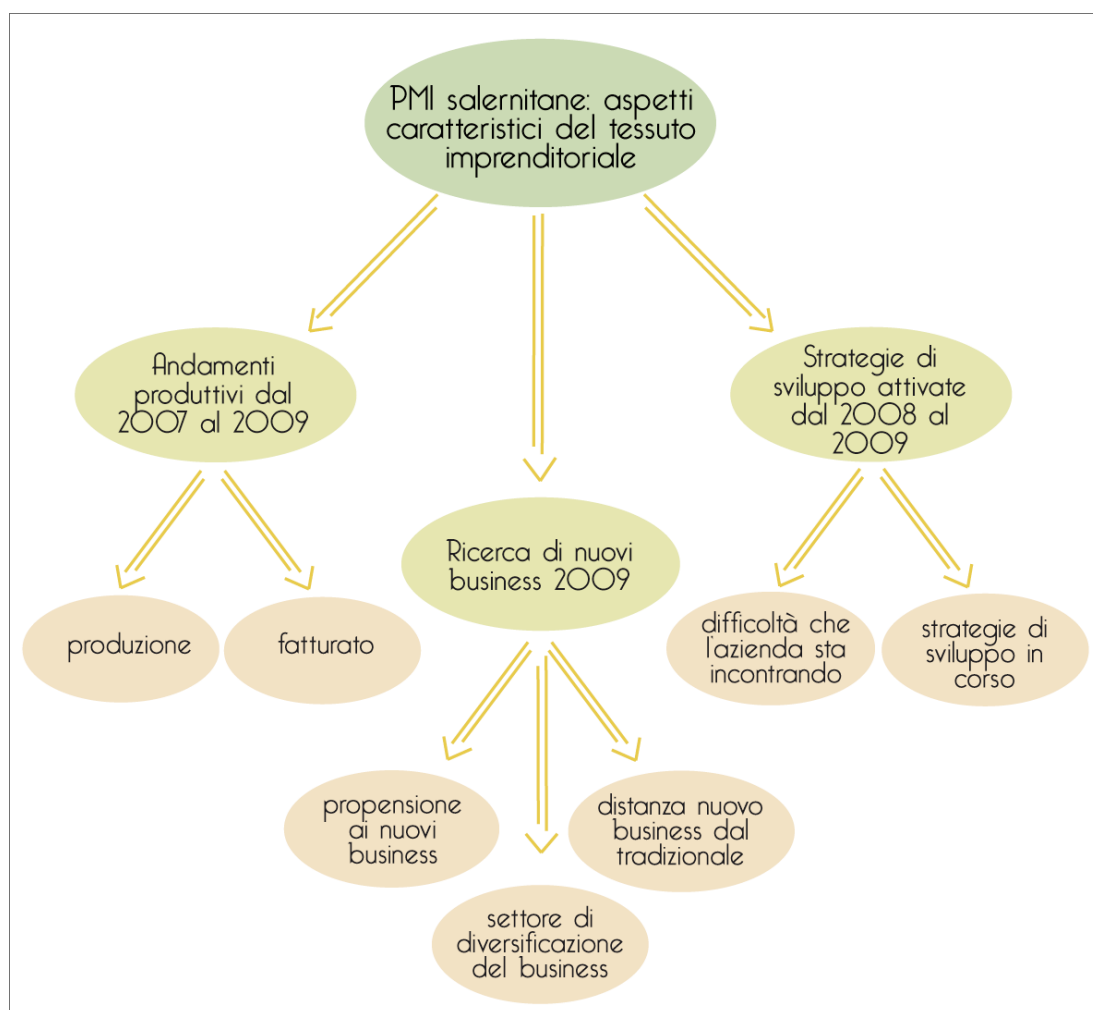
<sup>48</sup> Cfr. *Indagine congiunturale e previsionale del sistema economico e produttivo salernitano 2007-2008 / 2008-2009 / 2009-2010*, DISES-Dipartimento delle Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno, per conto di Confindustria Salerno.

risposta multipla somministrato dai ricercatori del dipartimento a 130 aziende (corrispondenti al 20% delle aziende iscritte all'associazione datoriale).

Le domande prevedevano risposte con una o più variabili.

Per agevolare la comprensione e la lettura delle seguenti sezioni di paragrafo, riportiamo una mappa sintetica del modo in cui sono stati organizzati i dati (e relativi grafici) desunti dalle tre pubblicazioni.

Fig. II. 2 Mappa concettuale degli aspetti caratteristici del tessuto imprenditoriale delle PMI salernitane



Sono stati valutati:

- 1) gli andamenti produttivi dal 2007 al 2009, visti attraverso i valori degli andamenti produttivi e dei fatturati semestrali;
- 2) la propensione delle PMI alla ricerca di nuovi settori di business in cui investire, valutata attraverso la semplice propensione dell'imprenditore, la scelta

del settore attraverso cui si è diversificato il business, e la distanza del nuovo business rispetto a quello tradizionale;

3) le strategie di sviluppo attivate dal 2008 al 2009, desunte mettendo a confronto le difficoltà incontrate dall'azienda con le strategie di sviluppo scelte (che teoricamente dovrebbero essere una risposta alle prime).

### II.2.1. Andamenti produttivi dal 2007 al 2009

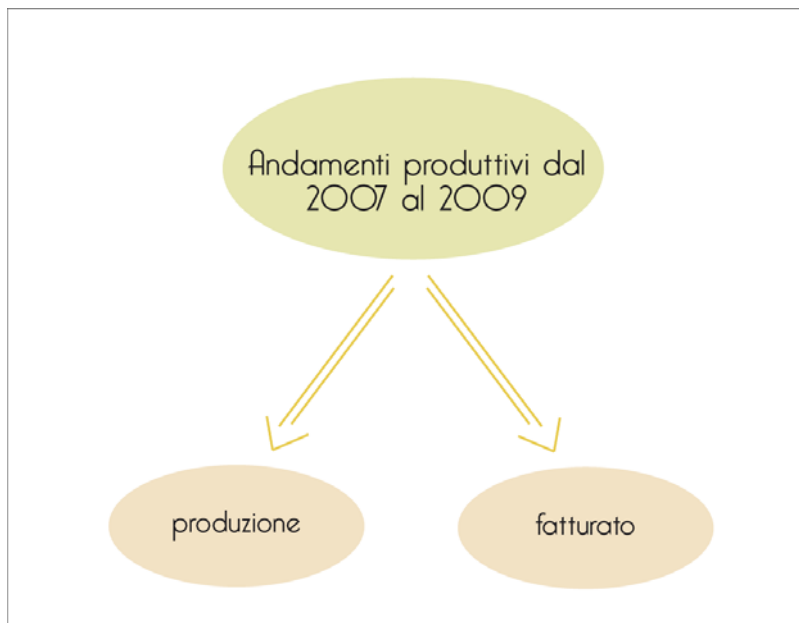
Premettiamo che lo studio effettuato sulla comunicazione d'impresa delle PMI salernitane copre un arco temporale che va dal 2008 al 2009; nonostante ciò, è sembrato opportuno riportare anche i dati di produzione, e naturalmente di fatturato, relativi al 2007 al fine di avere una panoramica più estesa e lineare degli andamenti economici ed aziendali, e per operare un miglior raffronto tra di essi nel tempo.

Questa scelta è dovuta alle speciali circostanze in cui ci si è trovati nel momento della somministrazione dei questionari e della raccolta dati; l'economia globale a seguito del crollo delle borse avvenuto in ottobre 2008 ha subito una fortissima destabilizzazione che, naturalmente, ha investito anche le PMI oggetto della ricerca.

Le percentuali dei grafici di seguito riportati sono argomentate operando un confronto con quelli del semestre appena precedente.

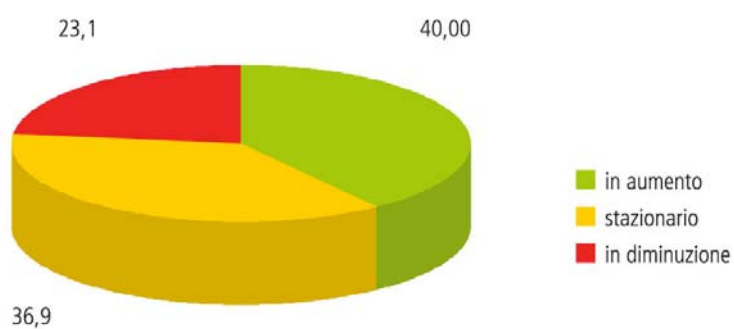
Ciascuna pubblicazione dell'analisi congiunturale e previsionale di Confindustria, infatti, riporta i dati relativi agli andamenti del semestre durante il quale il questionario viene somministrato e le previsioni fatte dagli stessi imprenditori relative al semestre successivo.

Fig. II.3 Prima dimensione di analisi: andamenti produttivi



Uno tra i primi parametri che riportiamo riguarda la produzione; di seguito sono messi a confronto gli andamenti degli anni 2007, 2008 e 2009.

Tav.II. 1 - Produzione II semestre 2007

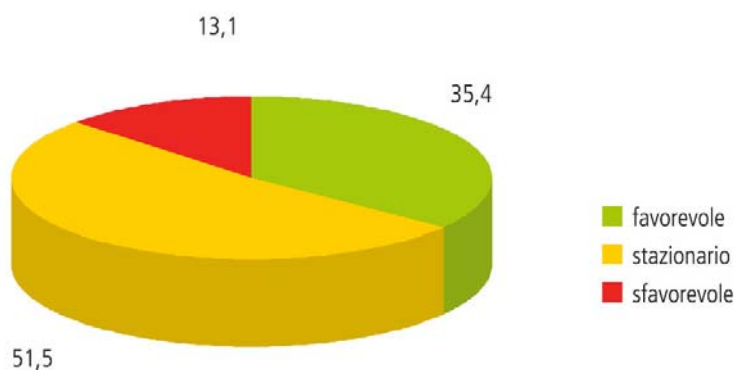


Nel secondo semestre 2007 si osserva come il 40% degli intervistati dichiara che la produzione aziendale è in aumento, contro il 23,1% che registra una diminuzione. Il 36,9%, invece, ritiene di trovarsi in una condizione stazionaria.



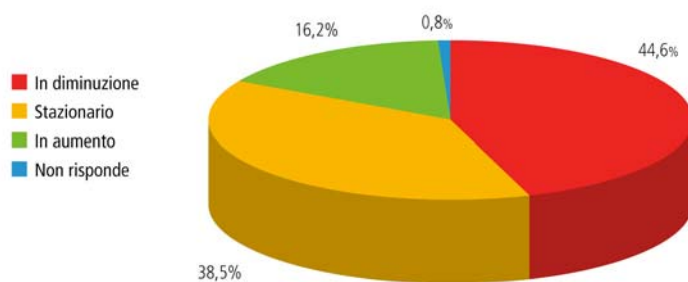
Il 2007 è stato un anno in cui l'economia, sebbene non floridissima, viveva di presupposti ottimistici.

Tav. II. 2 - Produzione I semestre 2008



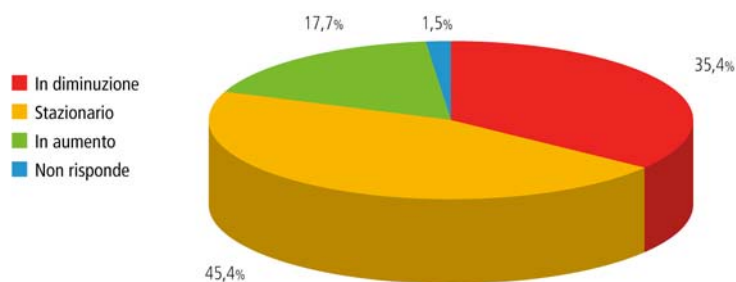
Durante il primo semestre 2008 possiamo rilevare un forte aumento della percezione di stazionarietà della produzione aziendale, 51,5%, ed una diminuzione, per conseguenza, sia delle percentuali di produzione favorevole 35,4% ma anche di quelle di produzione sfavorevole 13,1%. Pare evidente che una parte delle aziende sia andata ad ingrossare, quindi, la fetta del diagramma che raccoglie la valutazione di una condizione di stazionarietà delle PMI salernitane.

Tav. II. 3 - Produzione II semestre 2008



Nel secondo semestre 2008 si registra un crollo della produzione, 44,6%, ed una drastica diminuzione degli indici di aumento, 16,2%. Durante quest'anno le aziende che non hanno subito grosse perdite, si sono per lo più assestate su di un atteggiamento conservativo dello status quo, dimostrato dal 38,5% degli intervistati che considera la propria produzione come stazionaria.

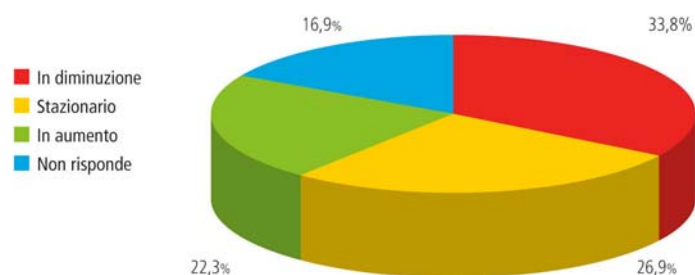
Tav. II. 4 - Previsione produzione I semestre 2009



Nelle previsioni del primo semestre 2009 si rileva un'ipotesi di incremento della stazionarietà della produzione, 45,4%, con conseguente decremento, rispetto al II semestre 2008 del livello riduzione, 35,4%; in lievissimo aumento le aziende che si proiettano in crescita produttiva, 17,7%.

Segnaliamo che la stazionarietà dichiarata dagli intervistati descrive un appiattimento della condizione di produzione su trend negativo, a dimostrazione e conferma di un grave stato di crisi descritto ed argomentato nella stessa analisi congiunturale e previsionale del 2008/2009.

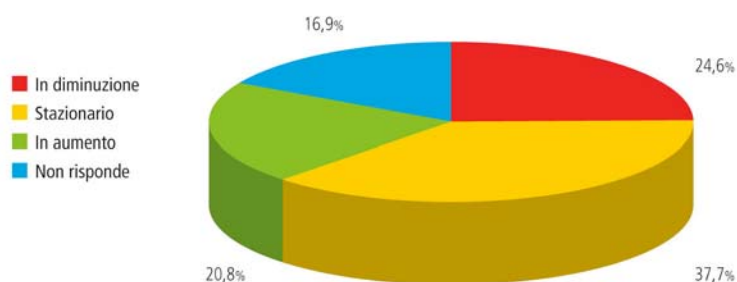
Tav. II. 5 - Produzione II semestre 2009



Nel II semestre 2009 sono ancora piuttosto evidenti gli effetti del 2008: 33,8% di riduzione della produzione, leggera crescita per il 22,3%, riduzione dello stato di stazionarietà delle PMI rispetto all'anno precedente, 26,9%.

Alta è invece la percentuale di aziende, 16,9%, che hanno deciso di non rispondere alla domanda.

Tav. II. 6 - Previsione di produzione I semestre 2010

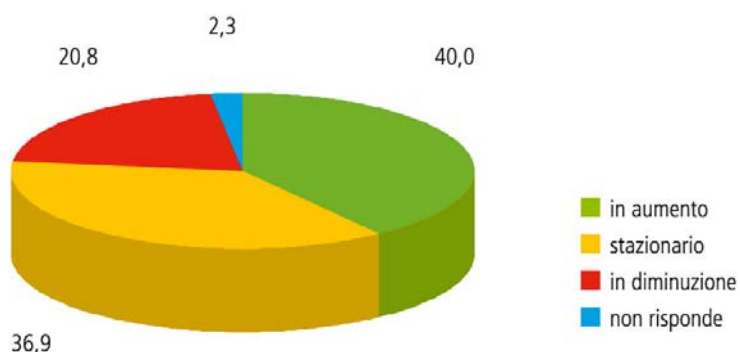


Nel primo semestre 2010 la proiezione fatta dagli imprenditori lascia pressoché invariate le percentuali date per il II semestre 2009; si rileva, infatti un'ipotesi di aumento del 20,8%, mentre è in riduzione la percentuale di aziende che ipotizza una diminuzione produttiva, 24,6%; aumentano le aziende che si proiettano in una condizione di stazionarietà, 37,7%.

Resta invariata la percentuale di aziende che non rispondono, 16,9%.

Altro indice utilizzato per la valutazione della crescita produttiva è il fatturato. Dal suo andamento e dall'osservazione delle oscillazioni annuali si può desumere lo stato di salute economica delle imprese.

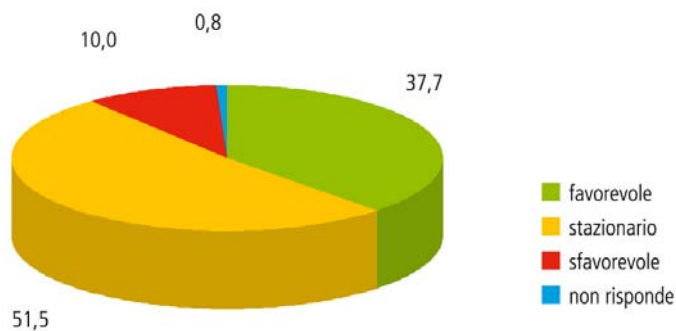
Tav. II. 7 - Fatturato II semestre 2007



Nel 2007 il fatturato delle PMI è in aumento secondo la maggioranza degli intervistati, 40%; stazionario per il 36,9%; solo il 20,8% dichiara di riscontrare

una riduzione. Possiamo notare come, dunque, la maggior parte degli intervistati ritenga di trovarsi in una condizione di mercato sufficientemente positiva.

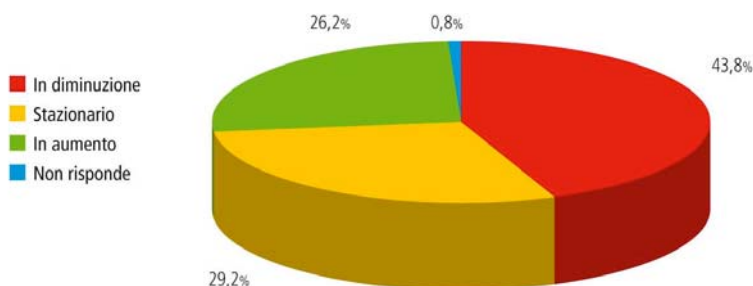
Tav. II. 8 - Fatturato I semestre 2008



Nel 2008 le aziende non subiscono flessioni di fatturato significative, anche se già si rileva uno stazionamento delle dinamiche di business. Il 51,5% degli intervistati vede stabile il proprio fatturato; il 37,7% in aumento; il 10% in diminuzione. Va considerato tuttavia che le aziende, soprattutto durante il primo semestre del 2008, hanno portato a termine alcune commesse ricevute durante il 2007, ed incassato per la loro realizzazione e consegna.

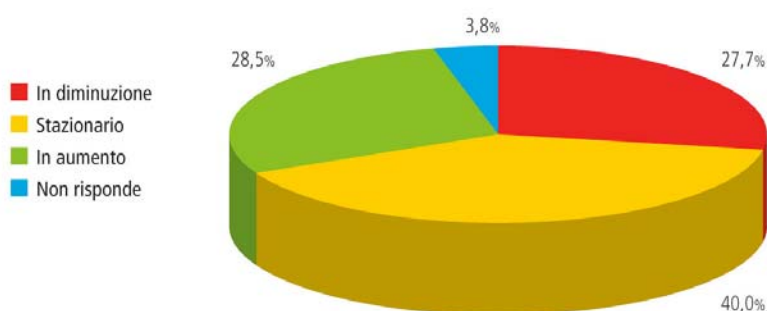
Nell'analisi congiunturale mancano i dati che descrivono il fatturato delle PMI salernitane durante l'anno 2008/2009, precisamente: Il semestre '08 e I semestre '09. Tuttavia, coerentemente sia con quanto riportato in merito alla produzione di tale periodo sia con la tabella riassuntiva degli andamenti generali, riportata a fine paragrafo, il fatturato risulta in forte flessione.

Tav. II. 9 - Fatturato II semestre 2009



È dunque durante il 2009 che si registra il crollo reale dei fatturati aziendali: 43,8%. Il 29,2% degli intervistati dichiara di aver mantenuto una sostanziale stabilità economica, mentre il 26,2% rileva un aumento di fatturato.

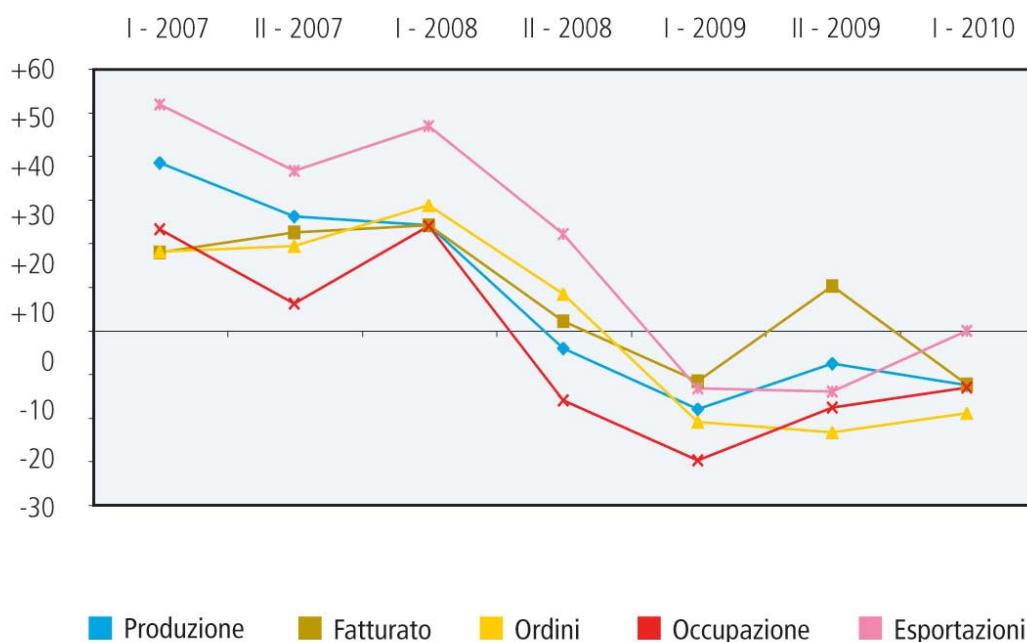
Tav. II. 10 - Previsione di fatturato I semestre 2010



Durante il I semestre del 2010 le PMI prevedono un lieve aumento del fatturato, 28,5%, mentre il 27,7% una diminuzione; alta invece è la percentuale degli intervistati che ritiene che il 2010 non cambierà sostanzialmente gli andamenti dell'anno precedente, 40,0%.

Di seguito riportiamo la tavola che riassume gli andamenti dei tre anni presi in esame.

Tav. II. 11 - Grafico riassuntivo degli andamenti generali dal I semestre 2007 al I semestre 2010



Il grafico mostra con grande evidenza gli andamenti di 5 fattori che descrivono lo stato di salute imprenditoriale delle PMI salernitane: produzione, fatturato, ordini, occupazione, esportazioni. Questa sintesi dimostra molto chiaramente la flessione enorme subita dall'economia delle aziende intervistate; inoltre appare evidente come la ripresa sia scarsissima, oltre che fortemente discontinua.

Come già osservato, poi, nella valutazione dei singoli grafici semestrali, il 2009 si configura come l'anno più drammatico per l'economia delle PMI; il picco massimo di flessione è stato toccato durante il primo semestre e la ripresa di quasi tutti i fattori non è riuscita a registrare traguardi significativi fino al 2010. La produzione ed il fatturato, in particolare, dopo una prima fase di leggera crescita registrata verso la fine dell'anno, hanno ripreso a crollare e si sono quasi riallineati con le quote minime toccate.

### II.2.2. Ricerca di nuovi business nel 2009

Le aziende sono per definizione sistemi in perenne movimento, tuttavia solo le più intraprendenti sono costantemente orientate all'innovazione del

business aziendale, alla ricerca di nuovi mercati di sbocco ed alla ridefinizione degli assetti organizzativi (o anche di produzione) interni. Tra le PMI salernitane ce ne sono alcune che si distinguono per capacità di adattamento e per una visione lungimirante; generalmente queste aziende riescono a proiettarsi con maggiore semplicità nelle future tendenze, ammodernando l'impresa e creando business alternativi prima che il mercato sia saturo di concorrenza.

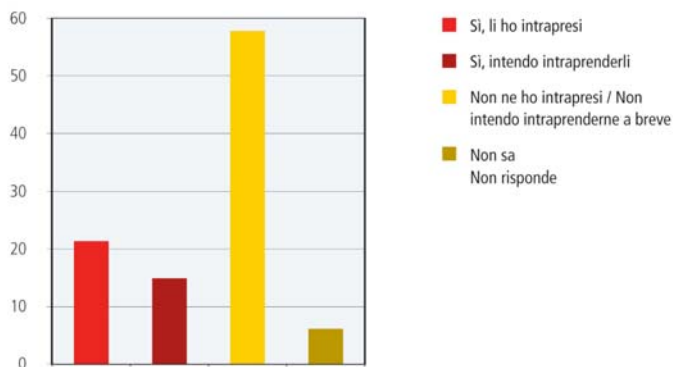
Per considerare la propensione delle PMI alla ricerca di nuovi business sono stati riportati i dati desunti dalle tabelle dell'analisi previsionale e congiunturale riportate di seguito.

Fig. II. 4 - Seconda dimensione di analisi: ricerca di nuovi business



Tav. II. 11 - Propensione ai nuovi business – 2009/2010

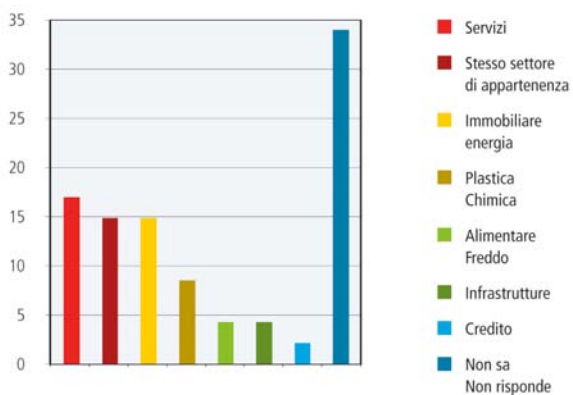
**Con riferimento alla sua impresa, ha intrapreso o intende intraprendere a breve nuovi business?**



La maggior parte delle PMI non propende per business innovativi, non ritiene, dunque, di apportare soluzioni alternative per la propria impresa, anche a seguito (ed ancora nel mezzo) della crisi economica. Il grafico mostra, tuttavia, che alcune aziende hanno già adottato strategie di riposizionamento; esse sono in percentuale maggiore rispetto a quelle che dichiarano, più genericamente, di volerne intraprendere.

Tav. II. 12 - Settore di diversificazione dei business – 2009/2010

**In caso affermativo, in quale settore ha diversificato o intende diversificare?**

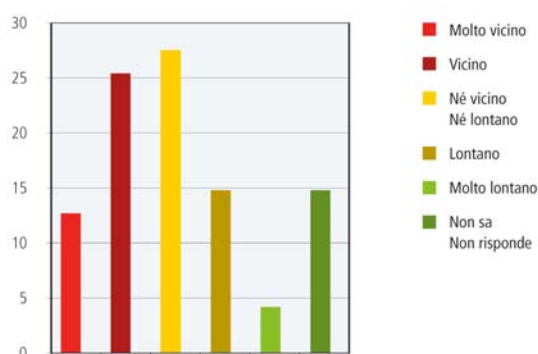




La maggior parte delle PMI che risultano aver innovato il proprio business pare aver investito in servizi, o nello stesso settore di appartenenza; in modo molto interessante emerge che è il settore dell'energia a catturare maggiormente l'interesse degli imprenditori. Già da alcuni anni precedenti alla crisi, infatti, si è assistito alla moltiplicazione di iniziative industriali ed imprenditoriali che ruotano attorno alle energie provenienti da fonte rinnovabile<sup>49</sup>; questo fenomeno è rilevato da tempo e trattato nella letteratura internazionale.

Tav. II. 13 - Distanza dei nuovi business rispetto ai vecchi - 2009/2010

In una scala da 1 a 5, come valuta la distanza del nuovo business da quello tradizionale?



Da questo grafico si desume come molte PMI abbiano sostanzialmente optato per soluzioni di nuovi business che non si discostano troppo da quello consolidato; vince cioè la logica della complementarietà grazie alla quale si investe in iniziative nuove, ma affini con la prassi produttiva storica e corrente, e che richiedono per lo più il riutilizzo e l'affinamento di alcune specifiche parti del know-how aziendale. È da segnalare tuttavia la presenza di un piccolo numero di PMI che ha optato per business del tutto nuovi rispetto a quelli in uso.

In sintesi, poche aziende cercano investimenti in attività innovative rispetto a quella già posseduta; tra di esse, la tendenza è per lo più quella di costruire soluzioni imprenditoriali complementari alla propria, oppure internalizzare processi necessari alla prassi produttiva e che normalmente sono svolti da terzi. Un esempio chiaro di quest'ultima tendenza può essere rappresentato dalla

<sup>49</sup> Cfr. Bull S.R., *Renewable Energy Today and Tomorrow*, Proceedings of the IEEE, 2001, vol. 89, n. 8, pp. 1216- 1226.

decisione di alcune aziende casearie di investire nella realizzazione di un proprio allevamento di bovini da latte. Questa scelta, che ricade nella categoria "investimento in nuovi business", comporta 2 benefici per il produttore: 1) accorciare la filiera, quindi non dover più sottostare ai prezzi di mercato del latte 2) ampliare i business della propria azienda, e dunque fornire ai propri clienti un ampliamento ed una diversificazione dei prodotti; tuttavia il risultato finale si traduce pur sempre in un incremento dell'attività dell'azienda madre.

### II.2.3. Strategie di sviluppo attivate dal 2008 al 2009

Le strategie di sviluppo dalle PMI ci fanno intravedere i metodi che queste utilizzano per crescere o per modificare se stesse nel mercato in un momento di difficoltà. Esse sono un indicatore della vivacità aziendale e della mentalità imprenditoriale.

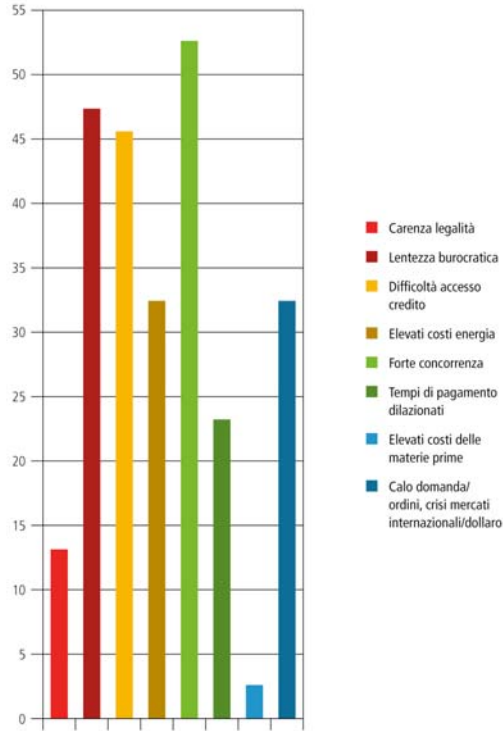
Per avere una migliore comprensione delle strategie di sviluppo abbiamo riportato anche le tabelle che descrivono le maggiori difficoltà incontrate dagli imprenditori salernitani nello svolgimento delle proprie attività di business.

In risposta alle problematiche individuate, infatti, dovrebbe seguire un comportamento coerente, finalizzato al loro superamento.

Fig. II. 5 - Terza dimensione di analisi: strategie di sviluppo attivate



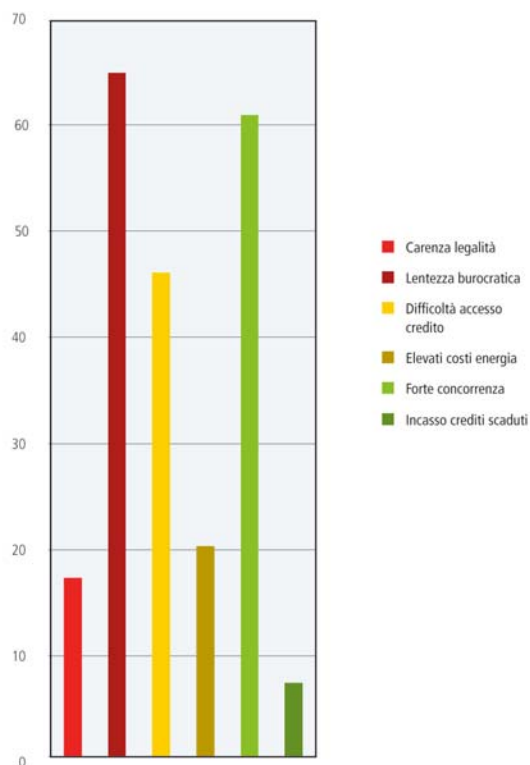
Tav. II. 14 - Maggiori difficoltà che l'azienda sta incontrando – II semestre 2008



Il dato rilevante ai fini della nostra ricerca è proprio quello indicato dalla maggioranza degli intervistati; la difficoltà maggiormente sentita consiste in una forte concorrenza. Naturalmente ve ne sono altre che incidono con la stessa forza, e che sono legate a fattori che non hanno a che fare con il mercato ma con gli organi esterni all'azienda e che in qualche modo rallentano la gestione dei suoi business: enti pubblici rappresentativi dello stato, banche, etc.

Il calo della domanda è un altro fattore che incide negativamente sugli andamenti aziendali.

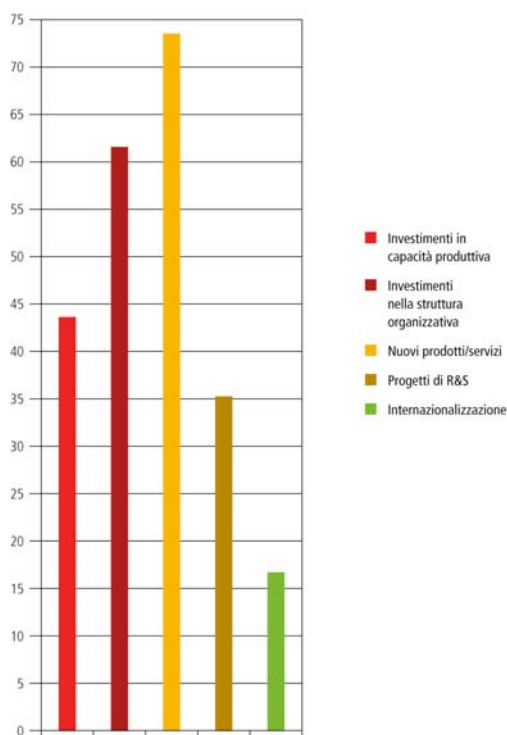
Tav. II. 15 - Maggiori difficoltà che l'azienda sta incontrando – II semestre 2009



Nel 2009 il quadro rimane quasi invariato rispetto al 2008. Le problematiche più sentite sono quasi le stesse: lentezza della burocrazia, concorrenza alta, difficoltà di accesso al credito.

A questo punto è opportuno osservare quali siano le azioni di sviluppo poste in essere dalle aziende target e verificare se esse siano effettivamente progettate per ovviare alle difficoltà riscontrate.

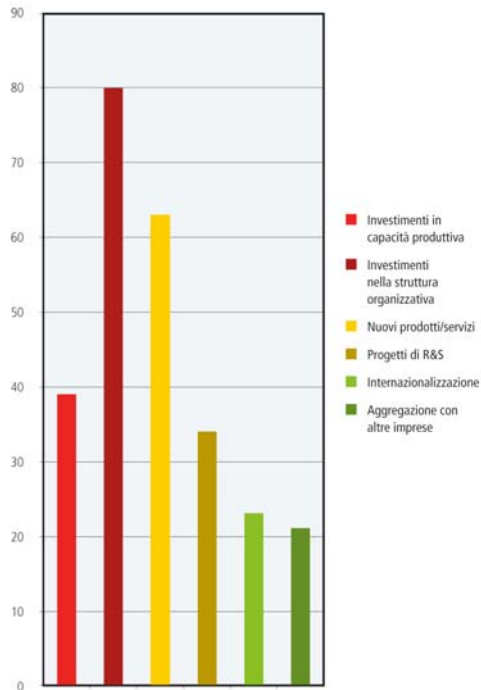
Tav. II. 16 - Strategie di sviluppo in corso - II semestre 2008



Durante il 2008 le PMI hanno operato investimenti sulla struttura e sull'organizzazione oltre che sulla creazione di servizi e sviluppo di nuovi prodotti. La capacità produttiva (intesa come incremento dell'efficienza dei processi) è un'altra risorsa sufficientemente stimolata dagli imprenditori; scarsa è, invece, la propensione all'internazionalizzazione ed alla penetrazione di nuovi mercati e ridotti sono gli investimenti in progetti R&S (ricerca e sviluppo).

Sembra prassi nelle PMI salernitane non fare ricorso alla ricerca finalizzata a rendere uniche o a migliorare le skill produttive; estremamente penalizzata è anche la ricerca di mercato finalizzata alla comprensione dello stato economico e commerciale del mercato servito e per comprendere il posizionamento e le prassi dei competitor.

Tav. II. 17 - Strategie di sviluppo in corso - II semestre 2009



il 2009, anno di estrema flessione aziendale, vede come primo settore destinatario degli investimenti aziendali la stessa struttura organizzativa; immediatamente dopo ci sono gli investimenti in pratiche di creazione di nuovi prodotti e servizi, quasi a pari merito gli investimenti in capacità produttiva e in progetti R&S. Piuttosto scarsa è la propensione all'internazionalizzazione, scarsissima la propensione alle strategie cooperative<sup>50</sup>.

Come ormai da prassi consolidata ed a conferma di quanto osservato durante gli anni di frequentazione di Confindustria, le aziende salernitane tendono ad investire sui propri processi produttivi e sulla propria impresa, immaginando che il miglioramento di prodotto o del servizio reso sia il fattore dirimente dei cali aziendali. La concorrenza che gli imprenditori individuano come uno dei pericoli maggiori è trattata con logica dell'incremento produttivo, e operando sul proprio mercato attraverso pratiche commerciali di scontistica, agevolazioni d'acquisto, servizio d'assistenza, etc., non compaiono voci che

<sup>50</sup> Cfr. *Indagine congiunturale e previsionale del sistema economico e produttivo salernitano 2009-2010*, DISES-Dipartimento delle Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno, per conto di Confindustria Salerno, pag 12 e 13.

esplicitamente facciano riferimento ad investimenti in relazioni, comunicazione, Corporate Image, brand value.

È proprio il presidente di Confindustria Campania Agostino Gallozzi a parlare, in apertura della pubblicazione dell'indagine congiunturale e previsionale del 2009-2010, della necessità ormai imprescindibile di un radicale cambio di mentalità nelle PMI salernitane, proprio in risposta alla crisi globale che inevitabilmente ha già cambiato le dinamiche produttive dell'intero paese. Gallozzi auspica una riorganizzazione generale che investa innanzitutto il rapporto tra aziende ed ambiente universitario, poi le filiere produttive, il marketing, l'internazionalizzazione e i processi di scambio sul territorio e di miglioramento dei rapporti tra aziende<sup>51</sup>, disabitate purtroppo a fare "sistema".

Il presidente, inoltre pone particolare accento sulla necessità di mettere in campo idee nuove e di considerare il cambiamento e l'aggiornamento come una risorsa opportuna ed efficace per quello che non deve essere un ripristino dello status quo economico, ma una radicale rivoluzione dell'idea stessa d'impresa.

### **II.3. La comunicazione aziendale nelle PMI**

Le piccole e medie imprese, rispetto alle grandi, hanno di sicuro una grande capacità adattiva e molte altre risorse che le rendono sistemi flessibili e capaci di gestire le proprie prassi produttive, organizzative e manageriali, in modo più veloce e semplice. Tra i cinque attributi descrittivi delle piccole e medie imprese citati da Schollhammer e Kuriloff troviamo il quarto: l'indipendenza, che sottolinea come questa tipologia di impresa, non essendo parte di grandi e complessi meccanismi organizzativi, riesca ad essere molto più agile e libera da vincoli sistemici.

Tuttavia, come ormai accertato in letteratura, le PMI sono meno orientate alla pianificazione marketing e, per conseguenza, anche alle strategie di comunicazione.

---

<sup>51</sup> Cfr. *Indagine congiunturale e previsionale del sistema economico e produttivo salernitano 2009-2010*, DISES-Dipartimento delle Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno: per conto di Confindustria Salerno, apertura del presidente Gallozzi: la risposta alla crisi è prima di tutto una sfida civica, p. 7.

David Carson nel suo lavoro "Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance"<sup>52</sup> solleva il problema della scarsa propensione delle imprese piccole e medie all'investimento in una sana pianificazione marketing, utile ad individuare gli obiettivi aziendali in modo molto più accurato ed a tracciare i percorsi di crescita e di incremento dei business. In definitiva la propensione al libero adattamento alle circostanze ed alle opportunità, generalmente induce gli imprenditori a capo delle PMI a rinunciare ad un progetto organizzativo complessivo.

È sicuramente vero, come afferma l'autore, che le piccole imprese si contraddistinguono per la presenza di almeno tre vincoli allo sviluppo del marketing management: limitatezza delle risorse (finanziarie, di conoscenza, etc.), competenze specialistiche (i manager tendono ad avere un approccio che contempi la coesistenza di più ruoli in poche persone) e impatto limitato sui mercati (ovvero scarsa capillarità nella penetrazione dei mercati). Tuttavia, è ugualmente vero che la necessità di una pianificazione strategica non ha affatto a che fare con la grandezza dell'organizzazione, benché quest'ultima debba sicuramente essere considerata nel momento della pianificazione.

Oggi, ancora, si confonde la pianificazione (di comunicazione, di marketing) con l'organizzazione e la fissità delle procedure. I manager delle PMI, molto spesso dichiarano come prioritario un atteggiamento scattante e pronto a rispondere alle esigenze di mercato; depositari di questo tipo di mentalità sono soprattutto i vecchi imprenditori abituati ad un rapporto con gli stakeholder incentrato sui metodi relazionali interpersonali contraddistinti da disponibilità e continua contrattazione. Uno tra gli indicatori di questo approccio culturale è rappresentato dalla netta prevalenza del settore commerciale su tutti gli altri; è prassi comune nelle piccole imprese, ad esempio, non avere un ufficio marketing o comunicazione o di ricerca, e seguire quotidianamente le esigenze del settore vendite, produzione e distribuzione.

Come è ipotizzabile, alla non pianificazione delle attività di marketing corrisponde anche la rinuncia alla comunicazione.

Le PMI ritengono, normalmente, tali attività un lusso imprenditoriale che solo le grandi organizzazioni riescono a concedersi con profitto; quando, invece, fanno ricorso ad esse, operano nella quasi totale assenza di pianificazione e di focalizzazione degli obiettivi; per questo motivo accade che le forme di

---

<sup>52</sup> Cfr. Carson D., *Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach)*, European Journal of Marketing, 1990, vol. 24, n. 11. pp. 8 – 51.



comunicazione utilizzate siano poco pertinenti con la necessità di comunicazione effettiva e che i risultati ottenuti siano piuttosto deludenti rispetto all'investimento fatto.

La comunicazione delle PMI segue le stesse regole di quella delle grandi aziende ma si differenzia per una diversa ampiezza del territorio e di target da raggiungere e per tipologia di messaggio da veicolare; nonostante le diversità che si possono individuare e la naturale minore disponibilità di budget da investire, essa resta un'attività necessaria e non bypassabile, e questo perchè le logiche della cultura organizzativa incentrate sul dialogo con l'ambiente e sull'abbattimento dei confini tra comunicazione interna ed esterna, si applicano tanto alle grandi aziende quanto alle piccole e medie imprese.

Gli stakeholder sono presenti come risorsa e come interlocutori in tutte le realtà aziendali; qualunque impresa, per quanto piccola, ha fornitori, clienti, distributori, finanziatori e lavoratori, ognuna vive su di un territorio ed è in relazione con le sue comunità, ragion per cui deve quotidianamente far fronte a richieste di informazioni, di trasparenza e di dialogo.

In aggiunta a tutto ciò, le imprese portano insita nella propria ragion d'essere la propensione allo sviluppo ed all'aumento e miglioramento dei business; per raggiungere risultati in tal senso occorre cercare nuove strade e nuove alleanze, penetrare nuovi mercati e investire nella reputazione aziendale, ovvero in pianificazione ed in comunicazione.

## Parte Seconda

## **Cap. III La ricerca sulle PMI salernitane: aspetti metodologici.**

### **III.1. Motivazioni della ricerca**

Benché le PMI siano una realtà solida e dinamica e gestiscano la maggior parte del business nazionale, da anni si discute, in letteratura come nelle sedi di Confindustria e delle altre associazioni di categoria, sulla loro scarsa capacità a proiettarsi in un sistema competitivo evoluto, che contempili, tra le altre cose, l'investimento in attività pianificate di marketing e comunicazione.

Nonostante la globalizzazione, la diffusione delle tecniche di marketing e l'internazionalizzazione, le nostre aziende si dimostrano ancora diffidenti nei confronti di tali attività, in special modo quelle operanti nel Sud Italia.

Durante gli anni trascorsi a contatto con i manager alla guida di aziende associate a Confindustria Salerno, e collaborando alle attività di formazione oltre che alla realizzazione di iniziative di comunicazione del Gruppo Giovani, sono emerse le loro prassi imprenditoriali e le problematiche legate al rapporto tra attuali e precedenti generazioni manageriali.

Il motivo che, dunque, è alla base di questa ricerca è verificare innanzitutto l'ipotesi di una scarsa propensione all'investimento in comunicazione da parte delle PMI e poi descrivere il loro stato dell'arte in tema.

### **III.2. Obiettivi della ricerca**

Gli obiettivi della ricerca sono, al tempo stesso, il cuore ed il motore dell'indagine sociale. Un lavoro che si propone di indagare su di un qualunque fenomeno parte da precisi obiettivi conoscitivi ed ha come presupposto l'ottenimento di informazioni utili a descriverlo nel modo più dettagliato possibile. Al tempo stesso, durante lo sviluppo della ricerca è necessario che gli obiettivi siano sempre tenuti presenti: essi rappresentano una guida costante utile ad evitare deviazioni durante il percorso.

Attraverso questo lavoro si vuole sondare lo stato dell'arte relativo alle attività di comunicazione delle PMI; ci si propone, inoltre, di verificare se sia effettivamente possibile parlare di una inadeguata conoscenza degli imprenditori

del settore della comunicazione, e se questo possa rappresentare il motivo dei loro scarsi investimenti.

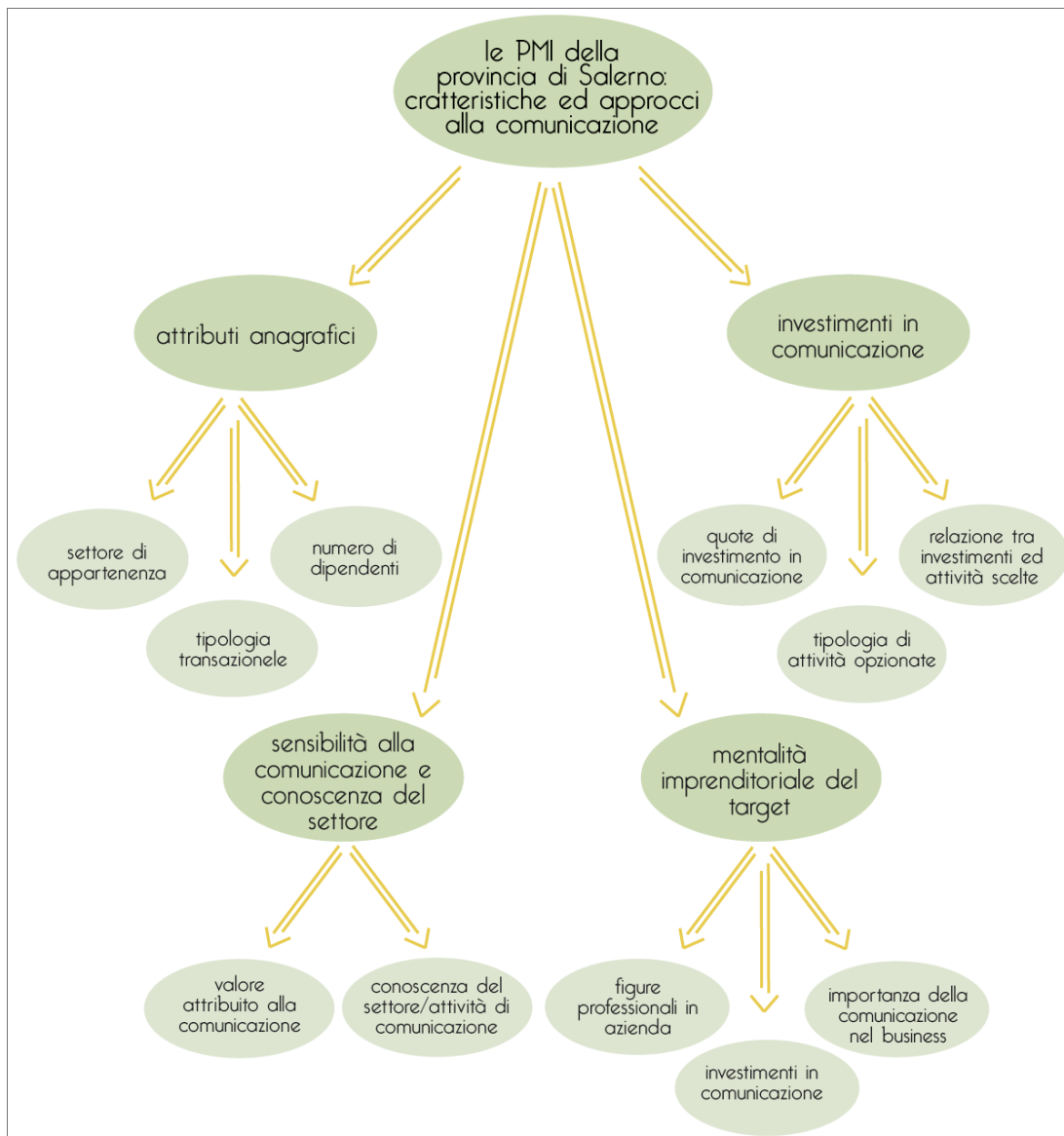
In sintesi, partendo da un background di letteratura che descriva: le prassi della comunicazione d'impresa, le motivazioni che dovrebbero spingere le aziende a fare proprie le tecniche di pianificazione e di sostegno alla Corporate Identity, la suddivisione delle aree di comunicazione per tipologia di stakeholder e tecniche di comunicazione, si vuole:

- 1) avere un quadro del tessuto economico nel quale sono inserite le PMI salernitane;
- 2) sintetizzare lo stato di salute imprenditoriale delle PMI a livello macro;
- 3) conoscere l'approccio alla comunicazione delle PMI realizzando un'indagine su campione ed esplorando le quattro macrocategorie toccate dal questionario: a) anagrafica, b) sensibilità alla comunicazione e conoscenza del settore, c) ruolo effettivo della comunicazione nelle dinamiche di business delle PMI, d) reali ed effettivi investimenti in comunicazione;
- 4) interpretare le informazioni ottenute;
- 5) ipotizzare in via preliminare strategie per aumentare/migliorare gli investimenti in comunicazione delle PMI;
- 6) creare una piattaforma di base che possa dare degli spunti interessanti per ulteriori ricerche.

### **III.3. Disegno della ricerca**

Nella fase del disegno della ricerca sono presenti gli specifici interrogativi che spingono il ricercatore ad analizzare un dato fenomeno sociale e le linee guida che egli si propone di seguire. All'interno del disegno si definiscono operativamente gli obiettivi cognitivi e si scelgono il metodo della ricerca e le relative tecniche di raccolta ed analisi delle informazioni.

Fig. III. 1 - Mappa concettuale della ricerca



Nella mappa concettuale sono descritte in maniera schematica le principali dimensioni di analisi sulle quali si è deciso di focalizzare la ricerca ed i relativi indicatori.

In apice abbiamo l'obiettivo della ricerca: "comprendere le caratteristiche e gli approcci alla comunicazione delle PMI salernitane", e collegati ad esso le quattro dimensioni che nel lavoro sono definite macrocategorie di analisi.

Le dimensioni rappresentano l'articolazione dell'obiettivo in quattro aree di analisi che, nell'insieme, offrono una visione dettagliata ed al tempo stesso complessiva dell'oggetto d'analisi.

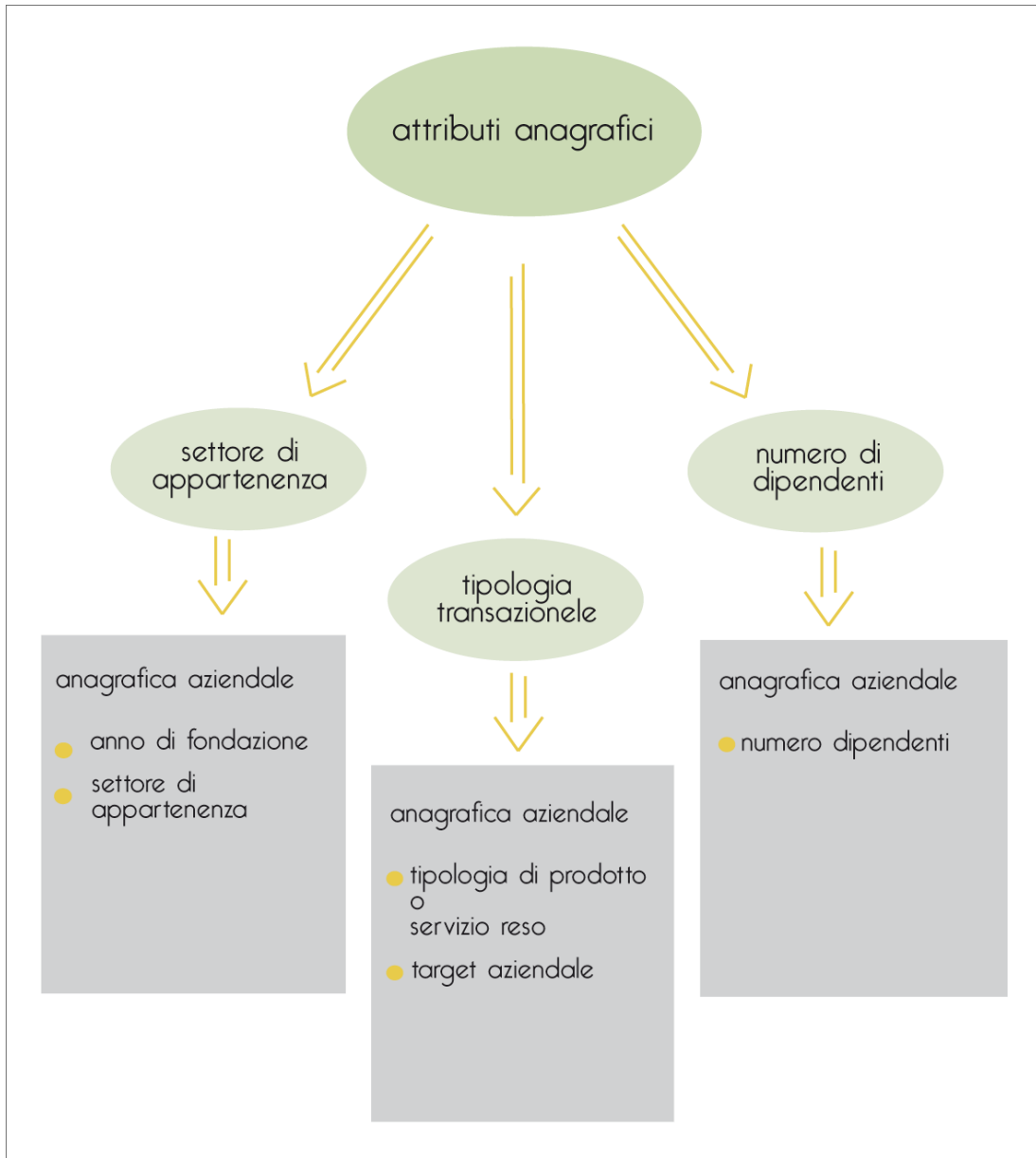
Di seguito riportiamo la descrizione di ciascuna:

- 1) Attributi anagrafici: servono a circostanziare le risposte date al questionario all'interno della realtà delle PMI ed a dare un volto al target d'analisi
- 2) Sensibilità alla comunicazione e conoscenza del settore: offrono una visione del grado di conoscenza degli intervistati rispetto alle attività del settore ed ai loro possibili risvolti sull'impresa, misurano, in aggiunta, la propensione all'investimento delle PMI
- 3) Mentalità imprenditoriale del target: riguarda l'effettivo impiego della comunicazione e la gestione delle sue attività da parte dei manager e delle figure professionali preposte
- 4) Investimenti in comunicazione: descrivono concretamente le quote d'investimento dedicate alla comunicazione, mettendole poi a confronto con le attività scelte dai manager.

Gli indicatori servono a definire operativamente dimensioni concettuali troppo generali per essere rilevate empiricamente. Sono, dunque, elementi speculativi che concorrono alla definizione delle dimensioni di studio. Nella mappa concettuale sono presenti undici indicatori.

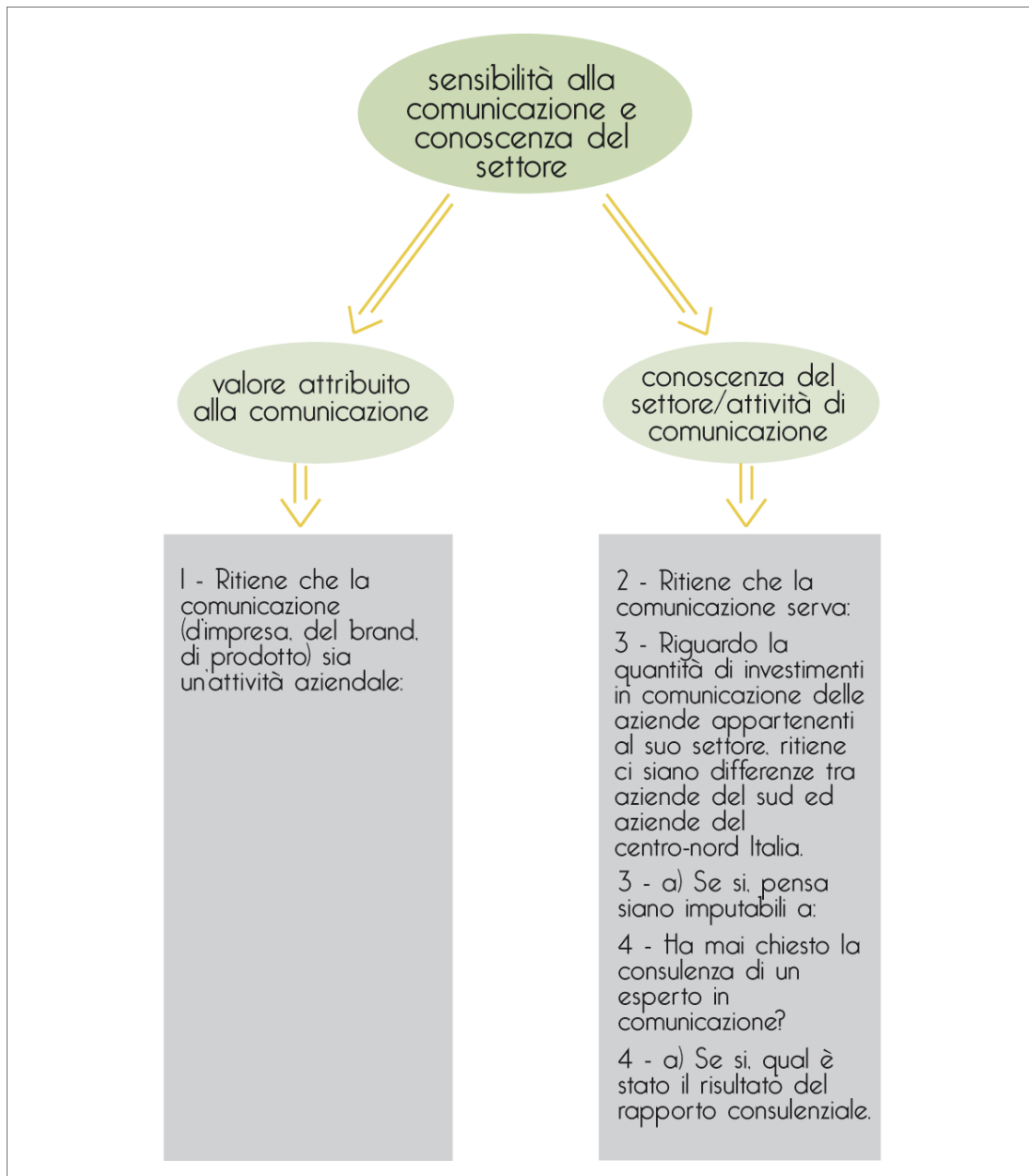
Riportiamo di seguito una articolazione della mappa concettuale generale in 4 figure dove sono stati messi in relazione: dimensioni d'analisi, indicatori e domande che nel questionario hanno contribuito alla loro descrizione.

Fig. III. 2 - Rappresentazione della distribuzione delle domande del questionario tra gli indicatori appartenenti alla dimensione d'analisi: "anagrafica aziendale"



La dimensione anagrafica è descritta attraverso: settore di appartenenza, tipologia di transazione presente in azienda e numero di dipendenti.

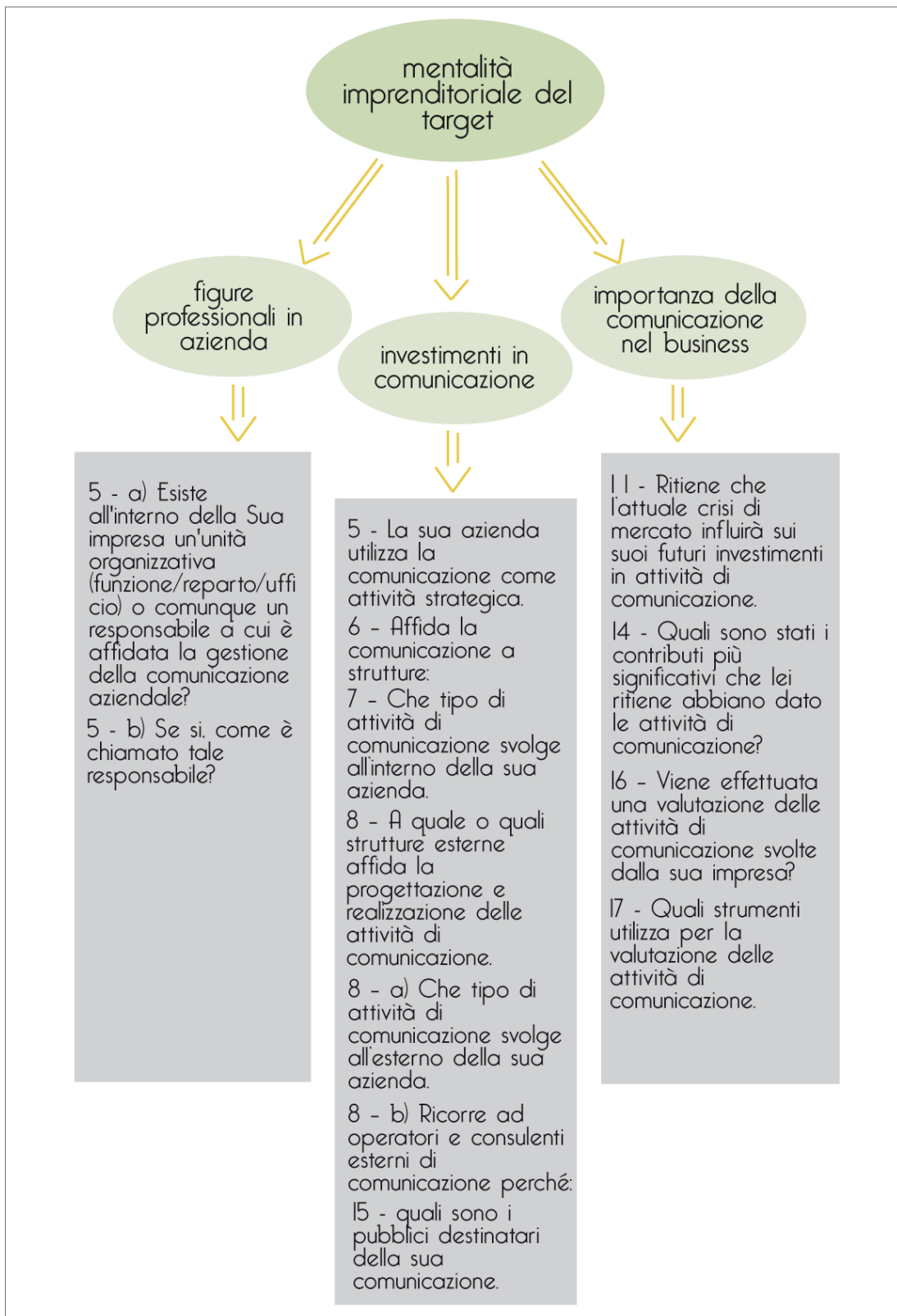
Fig. III. 3 - Rappresentazione della distribuzione delle domande del questionario tra gli indicatori appartenenti alla dimensione d'analisi: "sensibilità alla comunicazione e conoscenza del settore"



La dimensione della sensibilità alle attività di comunicazione e conoscenza del settore è esplorata attraverso il valore attribuito alla comunicazione e la conoscenza delle caratteristiche di settore.

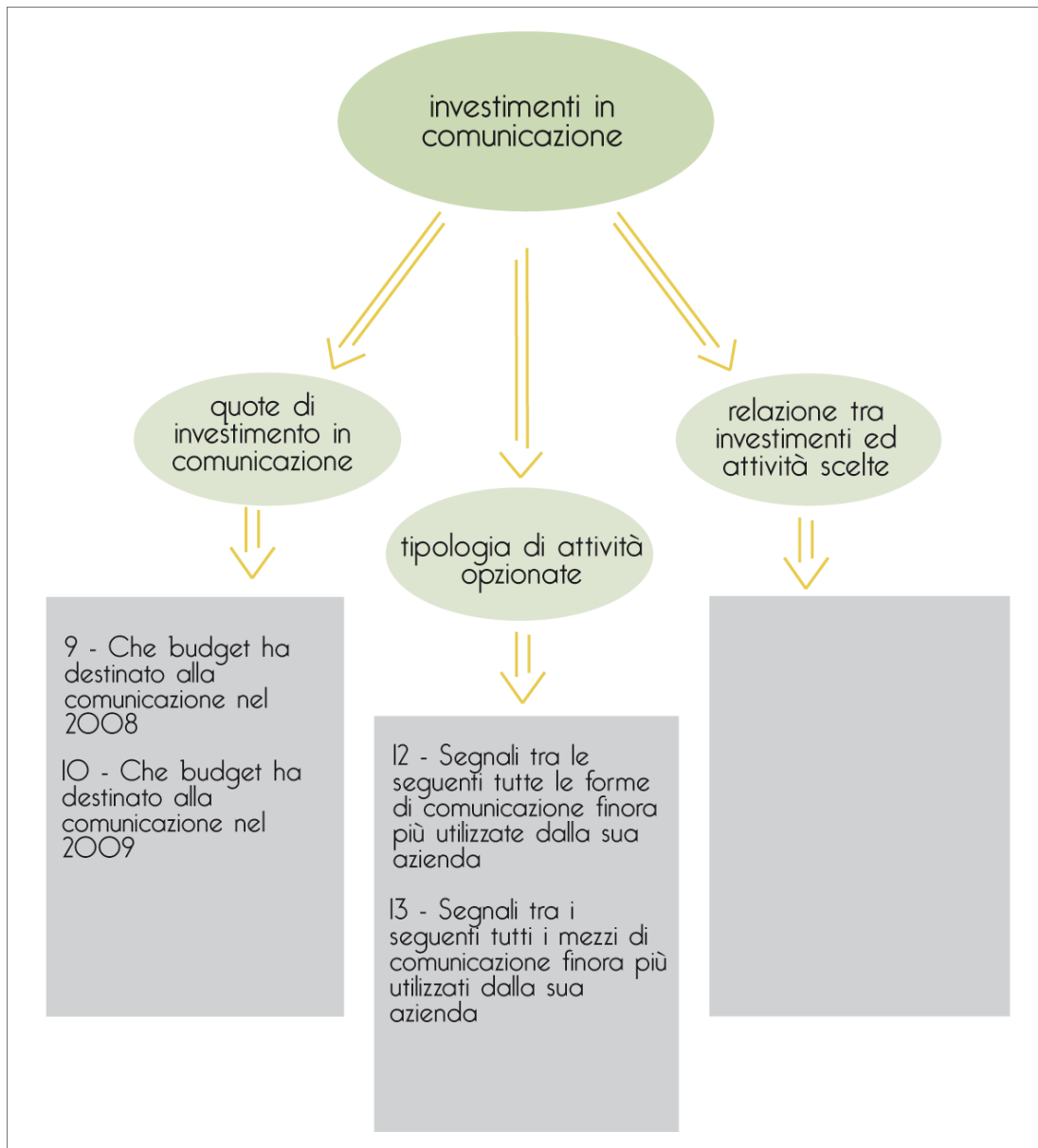


Fig. III. 4 - Rappresentazione della distribuzione delle domande del questionario tra gli indicatori appartenenti alla dimensione d'analisi: "mentalità imprenditoriale del target"



La dimensione mentalità imprenditoriale del target è descritta attraverso presenza di figure professionali in azienda, investimenti in comunicazione e consapevolezza dell'importanza della comunicazione nei business aziendali.

Fig. III. 5 - Rappresentazione della distribuzione delle domande del questionario tra gli indicatori appartenenti alla dimensione d'analisi: "investimenti in comunicazione"



La dimensione investimenti in comunicazione è definita attraverso tre indicatori: quote di investimento in comunicazione, tipologia di attività opzionate, relazioni tra investimenti ed attività scelte. Segnaliamo che

quest'aspetto è interamente ricavato dall'analisi bivariata operata sui dati dei due indicatori precedenti.

### III.3.1. Il metodo della ricerca.

Il metodo che si sceglie per la realizzazione della ricerca è importante e funzionale ai fini dei risultati auspicati; gli obiettivi cognitivi che il ricercatore si prefigge, infatti, indirizzano la scelta sia delle tecniche di raccolta di informazioni sia delle procedure di analisi più adeguate alle esigenze di studio.

Le tematiche oggetto della ricerca hanno imposto un percorso di indagine basato sulla combinazione di metodo qualitativo e quantitativo, così come ormai auspicato dalla maggior parte degli studiosi di metodologia della ricerca, propensi ad un approccio flessibile e meno ideologico, orientato all'obiettivo piuttosto che alla mera esecuzione delle tecniche di ricerca<sup>53</sup>.

Tale combinazione, tuttavia, non è stata di tipo formale ma è consistita nell'abbinare ad un questionario più che altro adatto al rilevamento di informazioni su base quantitativa, un approccio di somministrazione finalizzato alla raccolta di elementi aggiuntivi e di approfondimento, ottenuti registrando atteggiamenti, osservazioni e fraintendimenti del target.

L'utilizzo di questo approccio ha consentito un percorso di ricerca fluido e molto orientato alla facilitazione della relazione con il target<sup>54</sup> oltre che ad una più semplice somministrazione del questionario.

---

<sup>53</sup> La distinzione tra metodo qualitativo e quantitativo è figlia dell'antica contrapposizione tra due paradigmi: positivista-neopositivista da un lato e costruttivista-cognitivista dall'altro. Il primo privilegia il rapporto personale del ricercatore nei confronti dell'intervistato e dell'oggetto della sua ricerca, ed impiega un tipo di approccio al problema più speculativo ed una tecnica destrutturata; il secondo privilegia una raccolta dei dati operata attraverso tecniche che privilegiano la quantità delle informazioni da ottenere e la rappresentatività del campione d'analisi. Tale dicotomia, oggi anacronistica, secondo molti studiosi non avrebbe altro effetto se non quello di perseguire la logica della fissità procedurale all'interno di una ricerca. Cfr. Coxon A.P.M., *Integrating qualitative and quantitative data: what does the user need?*, Forum: qualitative social research, 2005, vol. 6, n. 2, visitato in data 10/09/2010, visionabile su:

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/463/990>

<sup>54</sup> Gli imprenditori, generalmente, non sono persone che si sottopongono in modo standard alla compilazione di un questionario. Anche loro, proprio come descritto da Tusini in riferimento ai politici francesi, si sentono membri di una elite sociale, ed esprimono il bisogno di esporre liberamente le proprie opinioni su temi che riguardano la loro attività. Cfr. Tusini S., *La ricerca come relazione, l'intervista nelle scienze sociali*, Studi, ricerche e percorsi di sociologia, Franco Angeli, Milano 2006, cap. 9 Intervistare i membri d'élites.

Lavorare utilizzando in modo complementare tecniche standard e non standard<sup>55</sup> significa, infatti, minimizzare gli svantaggi di entrambe e trasformarne i vantaggi in un unico plus, ovvero una migliore gestione della ricerca e del rilevamento delle informazioni.

Benché ancora oggi si discuta in letteratura riguardo l'opportunità di stabilire con chiarezza definitiva le basi epistemologiche di un approccio combinato di ricerca, esso risulta ugualmente una prassi consolidata soprattutto nello studio di fenomeni sociali complessi, difficilmente inquadrabili attraverso una metodologia di ricerca schematica<sup>56</sup>.

Sottolineiamo, in fine, che la sensibilità metodologica utilizzata per la fase di rilevamento, ha avuto come fine non solo l'ottenimento di informazioni più fedeli ed interpretazioni migliori, ma anche l'affinamento del metodo di ricerca.

### III.3.2. La procedura di selezione delle PMI

Il principio del campionamento si basa sulla necessità statistica di dover raccogliere un numero di persone che rappresenti statisticamente l'insieme della popolazione oggetto di studio<sup>57</sup>. Un buon campionamento ha le caratteristiche dell'estrazione a sorte, unica tecnica che garantisce la casualità assoluta nella scelta dei soggetti da analizzare.

Questa ricerca, tuttavia, in considerazione delle risorse umane e materiali disponibili, è nata con finalità esplorativa<sup>58</sup>, e con l'obiettivo di migliorare il metodo di ricerca per future indagini; si è deciso, dunque, di lavorare su di un campione di cinquanta aziende (divenute quarantasette dopo la rinuncia di tre),

---

<sup>55</sup> Cfr. Nigris D., *Standard e non standard nella ricerca sociale, riflessioni metodologiche*, Franco Angeli, Milano 2003, cap. 3 Il problema della base empirica.

<sup>56</sup> Tra le maggiori difficoltà alla definizione delle tecniche di approccio combinato troviamo sicuramente la variabile soggettiva. Non è possibile stabilire una prassi operativa nell'utilizzo combinato del metodo standard e non standard per il semplice motivo che ciascun ricercatore utilizza metodologie libere e del tutto personali, che definiscono la tipologia di analisi qualitativa impiegata. Approccio personale, conoscenze pregresse, capacità relazionale e di problem solving sono tutte variabili che incidono sul percorso di ricerca scelto e che inevitabilmente contribuiscono alla definizione del risultato finale. Cfr. Diana P. e Montesperelli P., *Analizzare le interviste ermeneutiche*, Carocci, Roma 2005, p. 7.

<sup>57</sup> Non potendo operare un'analisi sull'intera popolazione facente parte del target di ricerca è necessario avere a disposizione un campione che lo rappresenti statisticamente. Cfr. Saracchi F., *Manuale per le ricerche di mercato*, Giuffrè, Ed. Bocconi, Milano 1988, pp. 429-430.

<sup>58</sup> Cfr. Di Franco G., *EDS: esplorare, descrivere e sintetizzare i dati, guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*, Studi, ricerche e percorsi di sociologia, Franco Angeli, Milano 2001, par. 1.2 Definizione e funzioni dell'analisi EDS.

scelte con metodo di randomizzazione semplice dall'elenco ufficiale di Confindustria Salerno.

I motivi per cui si è ricorso all'associazione datoriale per la realizzazione dello studio sono due:

- 1) l'opportunità di avere un maggiore e più diretto controllo nel rapporto con i manager, e quindi sulla gestione della ricerca e somministrazione dei questionari;
- 2) la possibilità di ricorrere ad aziende dal profilo già selezionato ed assestate su alcuni parametri qualitativi.

In riferimento alla prima motivazione, si specifica che durante gli anni di frequentazione attiva dell'associazione sono emerse numerose criticità aziendali che sono state oggetto di studio e di verifica nel presente lavoro, e che hanno fornito un buon punto di partenza per il confezionamento di un questionario strutturato proprio su di esse; in aggiunta, la conoscenza del target intervistato ha favorito una somministrazione attenta, realizzata proprio con la collaborazione delle figure professionali più interessanti ai fini della ricerca.

Per quanto riguarda la seconda motivazione, va sottolineato il fatto che l'iscrizione delle aziende target nell'albo di Confindustria dovrebbe denotare, già a priori, una loro spiccata propensione all'aggiornamento ed alla collaborazione finalizzata alla creazione di un sistema impresa.

Durante l'anno sono molte, infatti, le opportunità di formazione e di aggiornamento offerte dall'associazione che riguardano importanti tematiche aziendali; gli argomenti vanno dagli aspetti economici ed amministrativi, alle nuove opportunità di compensazione delle emissioni, fino a toccare argomenti di socioeconomia, comunicazione e finanche di arte e design innovativo dei manufatti appartenenti a vari settori produttivi.

Confindustria promuove il confronto tra imprese nazionali ed internazionali e consente la trasmissione di esperienza e di know-how. Essa dovrebbe, dunque, garantire ai propri iscritti una corsia preferenziale allo sviluppo e dovrebbe, al tempo stesso, stimolarli alla sperimentazioni di best practice possedute dai pionieri del loro settore di appartenenza.

Questa premessa sul modello Confindustria fornisce un'idea dello stile imprenditoriale che dovrebbero avere le PMI salernitane; esse dovrebbero, sillogisticamente, essere sistemi innovativi, aggiornati sulle tecniche di business più avanzate, preparati ad una gestione moderna ma, soprattutto, dovrebbero avere una buona conoscenza delle attività di comunicazione e marketing.

Il target di aziende esaminato rispecchia in pieno la tipologia di PMI presenti sul territorio salernitano; tra di esse ve ne sono di appartenenti al settore conserviero ed alimentare in generale, al settore chimico-industriale, a quello tessile-artigianale ed a quello dei servizi (soprattutto quelli legati al turismo).

Tav. III. 1 - Tavola riassuntiva dei settori di appartenenza del target intervistato

	v.a.	%
Alimentare	8	17,0
Servizi	8	17,0
industria	17	36,2
Tessile/artigianale	7	14,9
Chimico	7	14,9
Totale	47	100,0

I professionisti intervistati sono prevalentemente associati alla sezione Giovani di Confindustria Salerno, questo comporta due possibilità: a) che essi siano figli di imprenditori con esperienza pluriennale; b) che siano nuovi imprenditori, del tutto privi di strutture storiche alle spalle oppure autonomi, ma correlati ad esse.

Si segnala a tal proposito che nella maggioranza dei casi il target appartiene alla prima categoria.

Quanto ai ruoli professionali ricoperti dagli intervistati, invece, si è scelto di coinvolgere gli amministratori, i responsabili commerciali, o i responsabili marketing e delle relazioni. In quasi tutti i casi, comunque, essi sono risultati essere soci delle aziende nelle quali lavorano e figli, o parenti, dei titolari. Tale scelta ha consentito la massima vicinanza con il cuore attivo e decisionale dell'azienda oggetto dell'indagine, con grande vantaggio della qualità delle informazioni ottenute; è infatti noto come, spesso, i questionari siano compilati da personale non capace di fornire una completa e precisa descrizione delle dinamiche manageriali in uso.

### III.3.3. La costruzione del questionario

La ricerca è stata effettuata attraverso l'utilizzo di un questionario. La scelta di una tecnica semistrutturata è stata determinata dalla duplice necessità

di raccogliere informazioni che rispecchiassero quanto più possibile le reali posizioni dell'intervistato rispetto alle tematiche proposte, e di mantenere, al tempo stesso, una base metodologica stabile che rendesse uniformi le condizioni di somministrazione.

Si è tentato, dunque, di lasciare una discreta libertà alla risposta seppur all'interno di griglie prestrutturate, pertinenti con la tecnica delle domande a risposta chiusa e con scelta multipla<sup>59</sup> (fornite spesso, in più, dell'opzione finale della risposta aperta).

Il questionario è stato formalmente strutturato seguendo due obiettivi essenziali: 1) stimolare l'interesse dell'intervistato attraverso l'utilizzo di domande che facessero presa sul suo spirito critico; 2) porre il grado di importanza delle argomentazioni in modo crescente, attraverso l'uso di domande che via via diventano più dettagliate e centrate sui temi oggetto della ricerca<sup>60</sup>.

Gli obiettivi della ricerca sono stati definiti precedentemente nella mappa concettuale e racchiusi in quattro macrocategorie, così come riportato all'inizio del capitolo III. La focalizzazione degli obiettivi è stata utile per l'individuazione delle argomentazioni e per la formalizzazione delle domande.

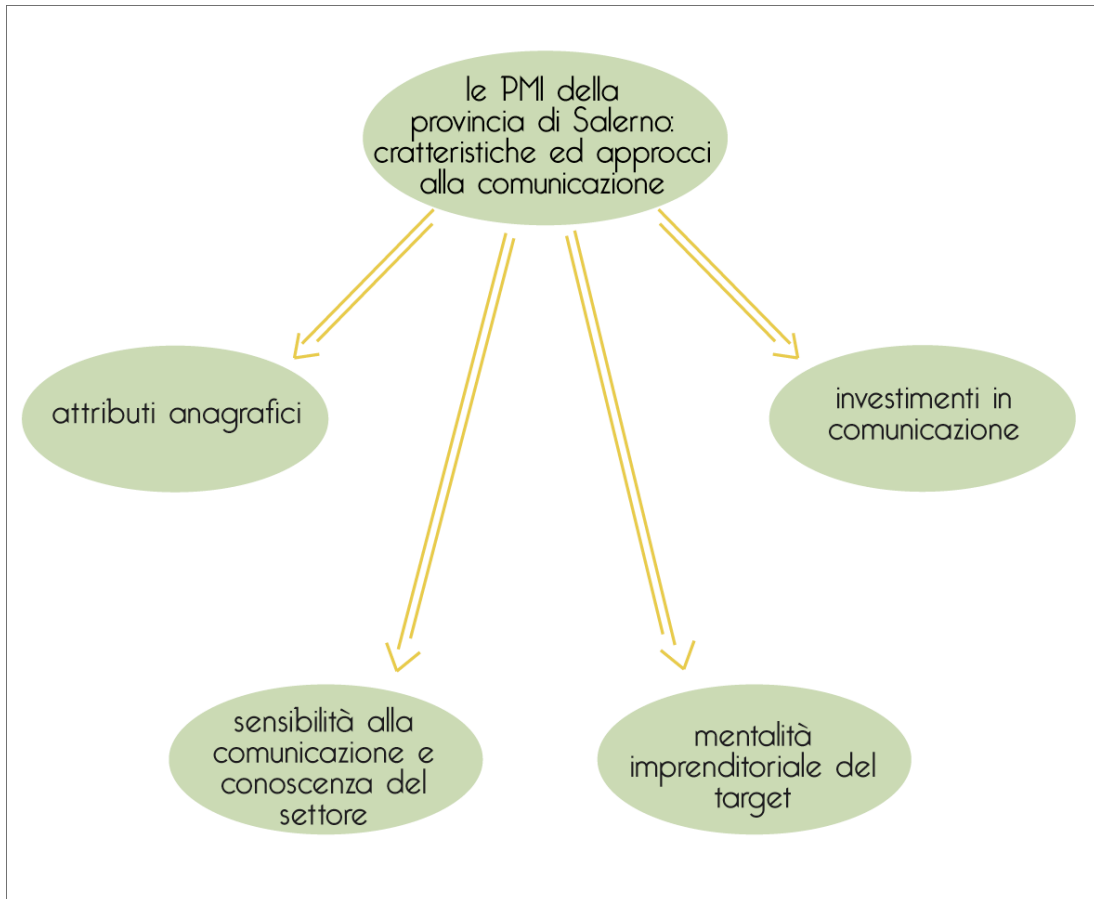
Si è scelto per tanto di raccogliere informazioni relative: 1) all'anagrafica aziendale; 2) alla sensibilità verso le attività di comunicazione ed alla conoscenza del settore; 3) alla mentalità imprenditoriale del target che descrive il ruolo attribuito alla comunicazione nelle dinamiche di business aziendale; 4) ai reali investimenti in attività di comunicazione.

---

<sup>59</sup> Il questionario è di sicuro la forma più tipica per la rilevazione delle informazioni; per ottenere uniformità e pari condizioni di partenza durante la sua compilazione occorre che esso abbia caratteristiche semistrutturate ovvero che preveda di utilizzare la tecnica della standardizzazione dei quesiti, propria di quella tipologia di somministrazione basata sul criterio dello stimolo-risposta.

<sup>60</sup> La tecnica ad imbuto nella strutturazione dei questionari è utilizzata per far seguire agli argomenti delle domande una linea logica che va dal generale al particolare.

Fig. III. 6 - Rappresentazione delle quattro macroaree di ricerca individuate per la strutturazione del questionario



Focalizzati gli obiettivi e scelti gli indicatori più utili alla definizione dei concetti che esprimevano il senso della ricerca<sup>61</sup>, si è proseguito alla loro traduzione in variabili da inserire nel questionario.

La lunghezza del questionario è stato un altro tra gli elementi particolarmente curati<sup>62</sup>. Il rischio di un numero eccessivo di domande, infatti, è che l'intervistato si rifiuti a priori di collaborare o, nel mezzo del lavoro, decida di abbandonare la conversazione. Nel nostro caso è noto come, nonostante il possibile interesse suscitato dall'intervista o dalle argomentazioni poste, gli imprenditori siano sempre in movimento, impegnati tra appuntamenti e scadenze e pressati da richieste e telefonate. Il questionario, fatta salva la parte anagrafica da compilarsi liberamente (rispondendo a domande a risposta

<sup>61</sup> Cfr. Marradi A., *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna 2007.

<sup>62</sup> Cfr Pitrone M. C., *Il sondaggio*, Franco Angeli, Milano 1996, cap. 3 I diversi tipi di intervista, cap. 5 Forma della domanda.



aperta), conta ventitre domande; il tempo stimato per la somministrazione o per la sua compilazione non supera i 15 minuti.

### III.3.4. La fase di raccolta delle informazioni

Oggi la ricerca dispone di molte ed eterogenee tecniche per l'elaborazione e l'analisi dei dati; le tecniche statistiche sono andate raffinandosi nel tempo dando vita a modelli di analisi precisi e tarati sulle esigenze di ciascuna tipologia di indagine.

A questo tipo di evoluzione sembra, tuttavia, non essere corrisposto un uguale avanzamento dei metodi di raccolta dei dati. Capita, infatti, che il target di analisi venga abbandonato a se stesso durante le interviste o la compilazione dei questionari, e che siano sottovalutate le sue esigenze di comprensione delle motivazioni che sottostanno al lavoro ed alle domande stesse<sup>63</sup>.

Dare scarsa importanza al momento della raccolta delle informazioni equivale ad inficiare la ricerca stessa perché, dalla loro elaborazione, si otterranno dati falsati e poco attinenti con il reale stato del campione analizzato.

Al fine di non incorrere in questo tipo di risultato, dopo aver strutturato il questionario dedicando molta cura alla formalizzazione delle argomentazioni utilizzate, si è posta grande attenzione alla scelta delle tecniche migliori per la sua somministrazione.

La prassi utilizzata ha previsto: 1) intervista telefonica; 2) somministrazione personale, faccia a faccia; 3) compilazione autonoma da parte dell'intervistato.

A tutti gli imprenditori è stato chiesto di partecipare alla ricerca ed è stata motivata la finalità della raccolta delle informazioni. È stato in via preliminare spiegato loro che, in virtù degli attuali andamenti di mercato e vista la sostanziale solidità del sistema impresa della provincia di Salerno, risultava opportuna una valutazione anche dell'utilizzo delle attività di comunicazione.

---

<sup>63</sup> È importante fare una distinzione tra informazioni e dati rilevati. Come suggerito da Bruschi, non si dovrebbe più parlare di dati raccolti ma di informazioni dalle quali è possibile estrapolare i dati necessari alla ricerca. Soprattutto nella ricerca sociale, dove l'oggetto di analisi è spesso rappresentato da fenomeni complessi, è necessario adottare un atteggiamento flessibile che tenga in conto il fatto che non vi sono dati (già esistenti) da raccogliere ma solo metodologie utili a desumere gli elementi significativi di un fenomeno. Per estrapolare tali elementi occorre unire tecniche di intervista, strumenti di ricerca e l'imprescindibile soggettività del ricercatore, chiamato a prendere decisioni ed operare scelte che influenzano le fasi di lavoro. Cfr. Bruschi A., *Metodologia delle scienze sociali*, Bruno Mondadori, Milano 1999, cap. 5 Gli enunciati.

Ottenuta la disponibilità alla collaborazione si è proceduto lasciando libero l'intervistato di scegliere la tipologia di somministrazione più gradita.

A seconda della scelta si è operato nel seguente modo:

1) intervista telefonica. Ove si sia optato per questo tipo di soluzione è stato fissato un appuntamento telefonico preceduto dall'invio del questionario a mezzo e-mail. La compilazione (operata direttamente dall'intervistato) è stata dunque supportata da spiegazioni che hanno chiarito il senso di alcune domande;

2) somministrazione personale, faccia a faccia. Ci sono state circostanze che hanno favorito l'incontro personale con gli imprenditori, ad esempio la somministrazione di qualche questionario è avvenuta durante il tempo che ha preceduto direttivi, convegni e tavole rotonde. In altri casi l'incontro è avvenuto presso l'azienda dell'imprenditore. La somministrazione faccia a faccia facilita la raccolta delle informazioni perché rende compresenti ricercatore ed intervistato. Nel caso specifico, il tempo speso per la compilazione è sembrato ridursi ed il rapporto interpersonale ha facilitato la reciproca comprensione ed amplificato il sentimento di disponibilità;

3) compilazione autonoma. In alcuni casi gli imprenditori hanno preferito collaborare alla ricerca in modo autonomo, per cui, dopo aver ricevuto il questionario via e-mail sono stati contattati telefonicamente; durante la conversazione sono stati forniti loro dettagli necessari alla comprensione del percorso di compilazione. Il questionario è stato, poi, restituito nell'arco di 2-3 giorni.

In tutti e tre i casi sono state sempre registrate sotto forma di appunti eventuali aspetti critici quali ad esempio distorsioni di comprensione o non conoscenza di termini e pratiche delle attività di comunicazione; queste informazioni sono ritenute significative al pari di quelle desunte dalle risposte al questionario<sup>64</sup>.

Oltre all'utilizzo delle significatività emerse dall'indagine, il lavoro di ricerca è stato ampliato da personali considerazioni desunte dalla conoscenza della realtà delle PMI salernitane, dalla valutazione di atteggiamenti e domande

---

<sup>64</sup> Come sottolinea Marradi l'unico modo per rilevare informazioni non desumibili dallo strumento di ricerca ed evitare distorsioni è essere presenti durante la somministrazione del questionario. Ciò comporta l'utilizzo di un buon approccio qualitativo e una buona capacità di riconoscimento degli indicatori di distorsione ma, inevitabilmente, anche il levitare dei costi della ricerca. Cfr. Marradi A., Gasperoni G., *Costruire il dato, le scale Likert*, Collana di sociologia, Franco Angeli, Milano 2002, cap. 1 Le scale Likert e la reazione all'oggetto, cap. 2 Ricerche sulla reazione all'oggetto ed altre forme di distorsione.

emerse durante l'intervista, oltre che dalla errata compilazione di alcuni campi del questionario dovuta, evidentemente, ad una non conoscenza della terminologia di comunicazione.

L'interpretazione dei comportamenti e degli accadimenti che si verificano durante l'intervista è necessaria anche per un altro motivo: la possibilità che l'intervistato attivi atteggiamenti acquiescenti e di desiderabilità sociale<sup>65</sup>, ovvero comportamenti che tendono a compiacere l'intervistatore o a dissimulare la propria reale opinione per non offrire un'immagine di sé peggiore o differente (in peggio) rispetto a quella di altri colleghi.

A tal proposito è importante, come suggerisce Roccato<sup>66</sup>, ricevere dei continui feedback che portino il ricercatore a comprendere di trovarsi di fronte ad un'ipotetica distorsione ed a verificare se ciò sia vero per poi indirizzare la prosecuzione del lavoro.

### III.3.5. Analisi dei dati

La finalità dell'elaborazione delle informazioni raccolte consiste nell'aver a disposizione dati da poter sintetizzare, descrivere ed incrociare; per operare correttamente, tuttavia, occorre che l'approccio del ricercatore nei confronti dei risultati ottenuti sia sempre guidato dall'umiltà, e sia scevro da convincimenti e pregiudizi. Il lavoro preliminare che, tuttavia, occorre fare per poi procedere all'elaborazione consiste nella loro pulizia all'interno delle matrici<sup>67</sup>. Capita, infatti, di trovarsi di fronte a risposte non plausibili, o a valori non corrispondenti con le opzioni date.

---

<sup>65</sup> In alcune circostanze l'intervistato può fornire alle domande poste risposte non congruenti con l'effettiva opinione posseduta. Questi fenomeni distorsivi sono acuiti da tendenze individuali, come la desiderabilità sociale – propensione individuale a fornire volutamente risposte infedeli per aderire a canoni socialmente accettati (Edwards) – e l'acquiescenza – tendenza dell'intervistato a compiacere l'intervistatore, a non contraddirlo rispondendo alle domande in un modo che egli pensa sia gradito all'intervistatore (Goffman). Cfr Edwards A., *The social desirability variable in personality assessment and research*, New York 1957, Dryden. – Goffman E., *The presentation of self in everyday life*, reprint Penguin Book, London ((1959)-1990).

<sup>66</sup> Roccato distingue le tecniche di prevenzione della distorsione in: primarie, secondarie e terziarie, a seconda di se la prevenzione debba essere applicata nella fase precedente alla somministrazione del questionario, dopo la raccolta delle informazioni o operando l'eliminazione dalla matrice dati dei casi sospetti. Cfr. Roccato M., *Desiderabilità sociale ed acquiescenza alcune trappole delle inchieste e dei sondaggi*, LED, Milano 2003, Cap. 2.2 I predittori ed i correlati dei "response bias".

<sup>67</sup> Il controllo della plausibilità dei valori è un atto preliminare e funzionale alla buona riuscita dell'analisi dei dati. Cfr. Marradi A., *L'analisi monovariata*, Franco Angeli, Milano 1995, par 2.1 Controllare la plausibilità dei valori.

Si è proceduto, dunque all'elaborazione delle informazioni ottenute attraverso due tecniche: analisi monovariata, analisi bivariata<sup>68</sup>.

L'analisi monovariata prevede la distribuzione dei dati tra le modalità della variabile corrispondente; l'analisi bivariata mette in corrispondenza due variabili ed i rispettivi dati.

In questo modo si sono potute ottenere le frequenze dei valori per ciascuna singola domanda e si sono potuti operare, dove ritenuto necessario, degli incroci utili a descrivere le corrispondenze tra valori appartenenti a più variabili.

## **Cap. IV Analisi dei dati e interpretazione dei risultati**

### **IV.1. Caratteristiche del campione**

Rilevare ed osservare le caratteristiche del campione ci aiuta a comprendere i profili e l'identità delle aziende oggetto del nostro studio; infatti, tali elementi rappresentano una premessa importante che consentirà di inquadrare meglio le motivazioni dell'agire imprenditoriale oltre che i contesti di business nei quali le PMI operano.

Per tal motivo, in aggiunta alle informazioni specifiche sulle attività di comunicazione svolte, sono state raccolte ed elaborate anche informazioni indicative dell'identità del target.

Come anticipato nel capitolo III, il campione è composto esclusivamente da aziende associate a Confindustria Salerno, esempio concreto di un tessuto imprenditoriale vasto, caratterizzato soprattutto da una conduzione a carattere familiare e che conserva, per larga parte, i tratti tipici della storica imprenditoria locale.

Una tra le prime informazioni rilevate è stata l'anno di fondazione dell'impresa. Per comodità di lettura e di analisi sono state create tre categorie

---

<sup>68</sup> Le tecniche di elaborazioni dati sono varie e vengono scelte in base alla tipologia di indagine che il ricercatore si propone ed ai risultati che vuole ottenere attraverso l'elaborazione delle variabili. Cfr. Marradi A., *L'analisi monovariata*, Franco Angeli, Milano 1995, Premessa.

ottenute in base a differenti archi temporali e le PMI sono state suddivise in aziende storiche, aziende moderne, aziende giovani.

La ripartizione delle aziende nelle tre categorie è stata utile anche per altri fini; essa ha favorito la produzione di analisi bivariate (riportate nei prossimi paragrafi) che hanno contribuito a rilevare il tipo di mentalità imprenditoriale mettendo in relazione la propensione alle attività di comunicazione con il grado di modernità delle organizzazioni.

Tav. IV. 1 - Periodo di fondazione dell'impresa

	V. a.	%
1920-1970 Azienda storica	7	14,9
1971-1990 Azienda moderna	19	40,4
1991-2010 Azienda giovane	17	36,2
99	4	8,5
Totale	47	100,0

Il 14,9% delle PMI appartenenti al campione figura come "azienda storica", ovvero fondata durante un arco temporale compreso tra il 1920 ed il 1970; il 40,4% invece, rientra nell'insieme delle "aziende moderne", fondate tra il 1971 ed il 1990; il 36,2% appartiene alle "aziende giovani", che rientrano in un arco temporale che va dal 1991 al 2010.

Le aziende moderne sono, dunque, quelle più presenti nel target, immediatamente seguite dalle aziende giovani, e poi da quelle storiche.

Va segnalato tuttavia che alcune tra le aziende moderne e giovani sono una derivazione delle aziende storiche; passate dalla vecchia alla nuova dirigenza, esse sono state rinnovate nel tempo solo nella forma giuridica, oppure introducendo nuovi prodotti o servizi, e dunque riorganizzando parzialmente la loro fisionomia ed il mercato di riferimento.

#### IV.1.1. Settori d'appartenenza del target

Uno tra i fattori che aiuta a comprendere la propensione delle PMI ad investire in attività di comunicazione è l'appartenenza a specifici settori di mercato. Essa ci fornisce un'importante premessa per la definizione delle prossime dimensioni d'analisi. Le aziende, infatti, a seconda della tipologia di

prodotto o servizio reso, o per la semplice appartenenza ad un settore produttivo piuttosto che ad un altro, possono risultare più o meno propense e sensibili alle attività di comunicazione, alla scelta delle azioni da porre in essere, etc.

Per poter inquadrare il ramo di mercato cui le aziende appartengono, sono state fatte confluire le risposte fornite in modo libero all'interno di cinque settori: 1) alimentare; 2) servizi; 3) industria; 4) tessile/artigianale; 5) chimico.

Tav. IV. 2 - Settore d'appartenenza

	v.a.	%
Alimentare	8	17,0
Servizi	8	17,0
industria	17	36,2
Tessile/artigianale	7	14,9
Chimico	7	14,9
Totale	47	100,0

Com'è possibile notare dalla tavola riportata, preponderante è la presenza di aziende appartenenti al settore industriale, nelle restanti categorie, invece, le aziende si distribuiscono in modo abbastanza uniforme.

Nello specifico: il 17,0% del target appartiene al settore alimentare; il 17,0% rientra nel settore dei servizi; il 36,2% rientra in quello prettamente industriale; il 14,9% svolge un'attività tessile o artigianale; il 14,9% appartiene al settore chimico.

#### IV.1.2. Tipologia di transazione attivata dalle PMI

La forma di comunicazione che un'azienda predilige o sceglie dipende, per buona parte, dal target che deve raggiungere ma, soprattutto, dal tipo di transazione attiva a livello commerciale. Le aziende che hanno un business rivolto al consumatore (BtoC), normalmente, si servono di mezzi e forme di comunicazione particolarmente fantasiose ed articolate, capaci di raggiungere il target ovunque possa trovarsi. Le aziende che invece hanno un business rivolto ad altre aziende o ad industrie (BtoB), generalmente si servono di attività più orientate al contatto personale: relazioni pubbliche, incentivazioni alla vendita o all'acquisto, veicolazione di informazioni tecniche, etc.. Esse devono, infatti, far

leva più sull'aspetto tecnico del proprio bene che su quello emotivo, perché devono vendere innanzitutto benefit intangibili quali sicurezza, affidabilità, convenienza e adattabilità.

Tav IV. 3 - Target aziendale

	v.a.	%
BtoB	26	55,3
BtoC	7	14,9
Entrambi	14	29,8
Totale	47	100,0

Il 55,3% degli intervistati ha un business di tipo BtoB (business to business), quindi rivolto ad altre aziende; il 14,9% è caratterizzato da transazione BtoC (business to consumer), dunque rivolta al consumatore finale; il 29,8% possiede entrambe le tipologie di transazione business.

Già da questa suddivisione, che farà da premessa per la comprensione e la verifica degli atteggiamenti delle PMI emersi dalle informazioni raccolte, è possibile individuare almeno due delle aree della comunicazione che dovrebbero interessare gli intervistati: comunicazione commerciale e comunicazione istituzionale.

## **IV.2. Sensibilità aziendale alle attività e pratiche di comunicazione**

In questo paragrafo, analizzeremo la disposizione delle PMI salernitane verso le pratiche di comunicazione, nonché la loro consapevolezza delle caratteristiche del settore.

Per poter individuare l'effettivo interesse per tali pratiche è stato valutato il grado di consapevolezza che il target ha mostrato di avere rispetto al ruolo che la comunicazione svolge nell'incremento del business aziendale. Per tali motivi, gli intervistati sono stati chiamati ad operare un'autovalutazione del proprio grado di aggiornamento e di impegno verso le attività di comunicazione, e ad esprimere un personale giudizio sulle differenze che intercorrono tra le aziende competitor del nord e del sud Italia. A completamento di tale valutazione è stata

considerata anche la propensione alla fruizione di consulenze esterne, operate da professionisti esperti e specializzati.

#### IV.2.1. Valore attribuito alla comunicazione

A prescindere dall'utilizzo della comunicazione quale tecnica e strategia aziendale, è stato chiesto agli intervistati, come prima cosa, di esprimere una valutazione rispetto all'importanza attribuita alle attività di comunicazione. La presenza della domanda: "Ritiene che la comunicazione (d'impresa, del brand, di prodotto) sia un'attività aziendale:" consente, inoltre, di operare un raffronto con quelle risposte che, invece, descrivono esplicitamente l'impiego personale, concreto, di tali attività.

Tav. IV. 4 - Ritiene che la comunicazione (d'impresa, del brand, di prodotto) sia un'attività aziendale:

	v.a.	%
Indispensabile	28	59,6
Utile	16	34,0
Facoltativa	3	6,4
Totale	47	100,0

I risultati mostrano una forte inclinazione del target a definire le attività di comunicazione come "indispensabili" per l'azienda, 59,6%. Minore, ma ugualmente importante, la percentuale di intervistati che definisce le stesse "attività utili", 34,0%. Pochi intervistati, invece, considerano "facoltative" le attività di comunicazione, 6,4%. Nessuno, le considera inutili.

In virtù di quanto osservato e registrato in sede di somministrazione dei questionari, si segnala la possibile non piena fedeltà delle risposte date con l'opinione realmente posseduta. Gli intervistati, in tale circostanza hanno espresso un'opinione avvertita come non vincolante ai fini pratici, perché data prima che si approfondissero le argomentazioni d'analisi; in tal modo, in alcuni casi essi hanno attivato comportamenti di desiderabilità sociale<sup>69</sup>, al fine di non

---

<sup>69</sup> In alcune circostanze l'intervistato può fornire alle domande poste risposte non congruenti con l'effettiva opinione posseduta. Questi fenomeni distorsivi sono acuiti da



sentire dissonante il proprio comportamento rispetto a quello degli altri imprenditori intervistati.

#### IV.2.2. Conoscenza del settore e delle attività di comunicazione

Altro indicatore utile alla comprensione della sensibilità delle PMI alle attività di comunicazione è la reale conoscenza che il target possiede di questo settore. Di seguito riportiamo le tabelle che rivelano il grado di consapevolezza e di conoscenza che gli intervistati hanno rispetto alle potenzialità che la comunicazione ha di influenzare il business aziendale.

Tav. IV. 5 - Ritiene che la comunicazione serva:

	%
Ad aiutare la penetrazione del mercato	40,3
A promuovere l'immagine aziendale	31,3
A comunicare i valori aziendali	26,9
A poco/nulla	1,5
Totale	100,0

Il target appare abbastanza consapevole del fatto che la comunicazione ha un ruolo effettivo e concreto nel business d'impresa. Il 40,3% degli intervistati dichiara, infatti, che la comunicazione serve ad aiutare la penetrazione di mercato; il 31,3% dichiara che la comunicazione ha come fine la promozione dell'immagine aziendale, mentre il 26,9% ritiene abbia un ruolo di diffusione dei valori aziendali. Solo l'1,5% ritiene la comunicazione un'attività di scarso valore o comunque del tutto opzionale ai fini delle attività d'impresa.

Sembra essere ancora piuttosto diffusa l'idea che la comunicazione sia un'attività principalmente finalizzata alla vendita del bene o servizio prodotto, e

---

tendenze individuali, come la desiderabilità sociale – propensione individuale a fornire volutamente risposte infedeli per aderire a canoni socialmente accettati (Edwards) – e l'acquiescenza – tendenza dell'intervistato a compiacere l'intervistatore, a non contraddirlo rispondendo alle domande in un modo che egli pensa sia gradito all'intervistatore (Goffman). Cfr Edwards A., *The social desirability variable in personality assessment and research*, New York 1957, Dryden. – Goffman E., *The presentation of self in everyday life*, reprint Penguin Book, London ((1959)-1990).

che sia necessaria ma quasi circoscritta al campo della sola informazione (commerciale, di prodotto, etc.).

Le percentuali raccolte nella risposta "a promuovere l'immagine aziendale" rappresentano un punto di vista del target che colloca la comunicazione a metà strada tra le relazioni pubbliche e l'informazione. Nella maggioranza dei casi, infatti, gli intervistati hanno dichiarato che la comunicazione facilita i rapporti e le transazioni con gli stakeholder, amplificando nella loro mente la notorietà ed il peso imprenditoriale dell'azienda.

Le percentuali raccolte nella risposta "a comunicare i valori aziendali", ci restituiscono una positiva consapevolezza del target rispetto al fatto di considerare la comunicazione come veicolo di trasmissione dell'identità aziendale; tuttavia, dalle informazioni aggiuntive fornite durante i colloqui è emersa una visione abbastanza unidirezionale dei suoi processi. In altre parole, gli imprenditori intendono la comunicazione istituzionale come un processo che parte dall'azienda e giunge ai destinatari; poca consapevolezza (quasi nulla) è stata riscontrata della necessità di valutarne i feedback e di utilizzare questi ultimi come chiave di indirizzamento per l'organizzazione delle future pianificazioni, come invece auspicato da Balmer e Gray.

La valutazione operata dagli intervistati rispetto alle possibili differenze di investimento in comunicazione tra aziende collocate su territori diversi dell'Italia unita alla successiva individuazione delle motivazioni di tali differenze ci fa comprendere, invece, la percezione che gli intervistati hanno dell'opportunità o necessità di tali attività, nonché dei fattori esterni o interni che ne vincolano l'utilizzo.

Tav. IV. 6 - Riguardo la quantità di investimenti in comunicazione delle aziende appartenenti al suo settore, ritiene ci siano differenze tra aziende del sud ed aziende del centro-nord Italia?

	v.a.	%
Si	39	84,8
No	7	15,2
Totale	46	100,0

I questa tavola è possibile osservare come l'84,8% degli intervistati dichiarati di riscontrare differenze effettive tra aziende del nord e del sud Italia

appartenenti al proprio settore; solo il 15,2% ritiene che non vi siano affatto differenze. Da questa prima valutazione è possibile osservare la consapevolezza del target di una considerevole diversità che passa tra le dinamiche delle aziende meridionali, e dunque anche della propria, e quelle dei competitor settentrionali.

Quanto alle motivazioni individuate e fornite sul perché di tali differenze, riportiamo i seguenti dati.

Tav. IV. 7 - Se sì, pensa siano imputabili a:

	v.a.	%
Maggiore cultura d'impresa rispetto alle imprese del sud	19	47,5
Maggiori capitali disponibili rispetto alle imprese del sud	13	32,5
Contesto lavorativo più stimolante e competitivo rispetto a quello del sud	8	20,0
Totale	40	100,0

Gli intervistati ritengono che la maggiore propensione delle aziende settentrionali sia stimolata da: maggiori capitali disponibili rispetto alle imprese del sud, per il 32,5%; maggiore cultura d'impresa rispetto alle imprese del sud per il 47,5%; contesto lavorativo più stimolante e competitivo rispetto a quello del sud per il 20,0%.

È interessante osservare come una parte degli intervistati, il 32,2%, faccia dipendere l'impiego delle attività di comunicazione quasi esclusivamente dalla disponibilità economica dell'impresa; tale affermazione conferma, dunque, l'idea che queste siano ancora percepite come attività secondarie, subordinate a quelle di stampo più marcatamente economico (investimenti in risorse lavorative ed organizzative, ricerca di nuovi fornitori, etc.), considerate i veri motori imprenditoriali. Tuttavia, il 47,5% degli intervistati dimostra di avere consapevolezza del legame che intercorre tra cultura d'impresa ed utilizzo delle tecniche di comunicazione. Il 20,0% individua nella comunicazione un plus aziendale il cui utilizzo è legato alla vivacità del mercato in cui l'azienda è inserita; in tal caso, spesso gli intervistati ritengono che la ridotta presenza sul territorio di riferimento di competitor giustifichi la minore pulsione all'utilizzo di tecniche di penetrazione di mercato differenti da quelle squisitamente economiche e commerciali (scontistica, fidelizzazioni, accordi di distribuzione, etc.).

Uno degli step decisivi che le aziende compiono quando si convincono dell'importanza delle attività di comunicazione, e ne comprendono a pieno le caratteristiche, individuando in esse un tassello importante per lo sviluppo del proprio business, consiste nel rivolgersi a dei consulenti esterni che possiedano competenze specifiche ed ottimizzate. Tale slancio è, in concreto, un altro indicatore essenziale della sensibilità e dell'interesse che i dirigenti di una PMI mostrano di avere nei confronti delle attività immateriali d'impresa.

Tav. IV. 8 - Ha mai chiesto la consulenza di un esperto in comunicazione?

	v.a.	%
Si	36	78,3
No	10	21,7
Totale	46	100,0

Come riportato nella tavola, ben il 78,3% degli intervistati ha fatto ricorso a consulenze professionali, contro il 21,7% che sostiene di non essersi mai servito di esperti di comunicazione esterni alla propria azienda.

La seguente tavola, riporta il grado di soddisfazione e, più genericamente, l'esperienza che l'imprenditore ha ricavato dal suddetto rapporto di consulenza.

Tav. IV. 9 - Se sì, qual è stato il risultato del rapporto consulenziale?

	v.a.	%
Soddisfacente, si è instaurata una collaborazione durevole	14	38,9
Interessante, ho compreso l'importanza delle attività di comunicazione	18	50,0
Deludente, le proposte ricevute non erano coerenti con le strategie d'azienda	3	8,3
Insoddisfacente, ho compreso essere attività non utili alla mia azienda	1	2,8
Totale	36	100,0

Coloro che hanno usufruito di consulenze con esperti del settore della comunicazione d'impresa dichiarano, per il 38,9%, che il risultato dell'esperienza è stato soddisfacente, e che da essa è scaturita una collaborazione durevole. I

più, ovvero il 50,0% degli intervistati, ritengono che il rapporto con i consulenti di comunicazione sia stato interessante e comunque istruttivo, poiché ha consentito di comprendere e valutare l'importanza che tali attività hanno nelle dinamiche d'impresa; dunque questa parte di intervistati si è per lo più soffermata sull'aspetto generico della positività dell'esperienza fatta. Si segnala, tuttavia, che questa percentuale può essere gonfiata dall'attivazione di atteggiamenti di acquiescenza <sup>70</sup>: alcuni tra gli intervistati hanno trovato opportuno conformarsi alle aspettative dell'intervistatore rispondendo alla domanda con un'affermazione più speculativa, e dunque meno descrittiva del loro reale impegno. L'8,3% si dice deluso dalle proposte ricevute e dalle soluzioni offerte dai consulenti, ritenute non coerenti con le strategie dell'impresa; una sola impresa dichiara di aver maturato, proprio a seguito di tale esperienza, la convinzione che la comunicazione sia un'attività inutile per la propria impresa.

### **IV.3. Mentalità imprenditoriale del target**

La sensibilità aziendale alle attività di comunicazione è una premessa necessaria ma non garantisce che il passo successivo per un imprenditore sia la pianificazione e l'implementazione di tecniche di comunicazione.

Le condizioni che ne determinano l'utilizzo, infatti, attengono per lo più alle propensioni della dirigenza; tali propensioni sono, innanzitutto, il frutto della conoscenza del settore della comunicazione e delle leve del marketing, ma dipendono soprattutto dalla consapevolezza che le attività immateriali sono tanto necessarie a muovere il business aziendale quanto lo sono le attività materiali. Consapevolezza, conoscenza e propensione concreta sono elementi che formano la cosiddetta mentalità d'impresa.

In questo paragrafo sarà analizzato, dunque, l'investimento reale del target in attività di consulenza, pianificazione strategica e comunicazione d'impresa; in aggiunta, sarà valutata la tipologia di organizzazione aziendale messa in moto per la gestione e la supervisione di tali attività. L'osservazione delle informazioni elaborate, di seguito riportate, ci chiarisce con dati di fatto il ruolo che gli

---

<sup>70</sup> L'acquiescenza è una reazione comportamentale che l'intervistato mette in atto per compiacere il suo intervistatore. Può capitare che durante la somministrazione del questionario vi siano delle domande che toccano degli argomenti che l'intervistato ritiene delicati; egli, dunque, pur mantenendo nella realtà un comportamento difforme rispetto a quanto dichiarato, ritiene necessario rispondere in modo conforme alle presunte aspettative del ricercatore.

intervistati attribuiscono alle attività di comunicazione nell'incremento del business aziendale.

#### IV.3.1. Presenza di figure professionali interne ed esterne

Uno tra i fattori che chiariscono la concreta percezione che le aziende hanno delle attività di comunicazione e che, dunque, indicano la mentalità imprenditoriale degli intervistati, è dato dalla presenza, in azienda, di figure professionali specializzate e dedicate che garantiscono una gestione professionale dei processi comunicativi. Esse sono l'espressione dell'interesse che l'azienda pone nella guida, e personale gestione, della propria immagine e dei propri valori di brand.

Tav. IV. 10 - Esiste all'interno della Sua impresa un'unità organizzativa (funzione/reparto/ufficio) o comunque un responsabile a cui è affidata la gestione della comunicazione aziendale?

	v.a.	%
Si	25	58,1
No	18	41,9
Totale	43	100,0

Il 58.1% degli intervistati dichiara di possedere una figura specifica di riferimento; il 41,9%, invece, dichiara di non possedere alcun referente interno. Quest'ultima percentuale rappresenta una quota considerevole di aziende che dimostrano una sostanziale e scarsa organizzazione interna in tema gestione delle attività di comunicazione. Infatti, la mancanza di figure professionali dedicate determina inevitabilmente l'assenza di una guida stabile, utile ai professionisti della comunicazione e necessaria per la delineazione dell'indirizzo strategico delle attività stesse.

In aggiunta a quanto detto va segnalato che, molto spesso, soprattutto nelle piccole e medie imprese, è la stessa dirigenza aziendale che individua tra i propri membri una figura di riferimento da investire del ruolo di responsabile della comunicazione. Non fanno eccezione a questa prassi le PMI oggetto di questo studio, ovvero la maggior parte delle aziende appartenenti al 58,1% del target che ha risposto alla domanda affermativamente.

Tale osservazione sembra confermata dai dati raccolti nella seguente tabella; essi indicano il nome attribuito dagli intervistati alla persona individuata come responsabile della comunicazione.

Tav. IV. 11 - Se sì, come è chiamato tale responsabile?

	v.a.	%
Responsabile della comunicazione	4	16,7
Responsabile marketing	11	45,8
Responsabile delle relazioni esterne	2	8,3
Responsabile vendite/commerciale	5	20,8
General manager	1	4,2
Altro	1	4,2
Total	24	100,0

Il 16,7% identifica il responsabile della comunicazione proprio con questo nome; il 45,8% individua questa figura professionale in quella del Responsabile marketing; l'8,3% in quella del Responsabile delle relazioni esterne; il 20,8% nel Responsabile vendite/commerciale; il 4,2% nel General manager; il 4,2% attribuisce il ruolo di responsabile della comunicazione ad altre figure professionali interne all'azienda.

Dall'osservazione effettuata in sede, sembra essere piuttosto frequente l'auto attribuzione (arbitraria) e l'assorbimento di questo ruolo nelle fila della dirigenza. Ciò accade per due motivi fondamentali: 1) la proprietà ritiene indispensabile un personale controllo su tutto ciò che è immagine e comunicazione dell'azienda, facendone, molto spesso, una questione di necessità di congruenza tra la propria personalità e quella dell'impresa; 2) le attività di comunicazione, molto spesso, sono un impegno ritenuto residuale e saltuario, per tale motivo l'impiego di una figura professionale dedicata, designata per attività che possono essere sbrigate da uno dei professionisti già disponibili, appare un investimento poco auspicabile.

Il più delle volte, infatti, la valutazione di ciò che è opportuno fare in termini di comunicazione e marketing è operata in virtù della disponibilità economica dell'azienda (come già sottolineato alla tavola 7, dove gli intervistati ritengono che le aziende settentrionali abbiano più capitali disponibili e per questo investibili in comunicazione) e delle necessità del momento rilevate nel settore vendite e commerciale; in più, la realizzazione di concept, campagne,

materiale grafico, etc., è valutata in base ai gusti personali ed alle esigenze della figura preposta, molto raramente, invece, seguendo le logiche dell'opportunità strategica.

Per questi motivi, non di rado, c'è una consapevole fusione tra la figura del responsabile commerciale e quella del responsabile della comunicazione, come confermato dal 20,8% degli intervistati; altre volte, il responsabile della comunicazione corrisponde ad un secondo responsabile commerciale che, più espressamente, si occupa anche della gestione delle attività di comunicazione. In entrambi i casi si verificano proprio quei fenomeni di sovrappiombamento di ruoli tipici delle PMI e descritti da Gallucci. Nel primo caso si riscontra una massima flessibilità dei ruoli stimolata dal principio secondo cui tutti i collaboratori devono adattarsi a fare più o meno tutto; nel secondo, invece, abbiamo più persone dallo stesso profilo professionale che devono ricavarci dei ruoli utili all'impresa.

#### IV.3.2. Investimenti aziendali in attività di comunicazione

In questo paragrafo ci si propone di valutare la consistenza e l'importanza degli investimenti in attività di comunicazione effettuati dalle PMI della provincia di Salerno; in aggiunta, saranno considerate nello specifico le attività opzionate e le decisioni relative alla gestione e distribuzione delle stesse tra strutture interne ed esterne all'azienda.

Qui di seguito sono riportati i valori che ci profilano il reale utilizzo delle attività di comunicazione.

Tav. IV. 12 - La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica?

	v.a.	%
Si	32	68,1
No	15	31,9
Totale	47	100,0

Il 68,1% degli intervistati dichiara di utilizzare la comunicazione come attività strategica d'impresa, mentre il 31,9% sostiene di non ricorrere ad alcuna attività.

Come sarà possibile osservare in seguito, tuttavia, gli intervistati appartenenti al primo gruppo, non sempre operano una consapevole e precisa distinzione tra l'utilizzo spot di attività di comunicazione e l'utilizzo strategico



delle stesse, operato attraverso un'attenta pianificazione e definizione dei messaggi e dei valori che occorrerebbe veicolare.

Alle aziende che hanno risposto affermativamente alla precedente domanda è stato chiesto di individuare i destinatari cui rivolgono le attività di comunicazione.

Tav. IV. 13 – Quali sono i pubblici destinatari della sua comunicazione?

	%
Clienti consumatori	66,1
Agenti di commercio	15,3
Collaboratori esterni	11,9
Collaboratori interni	6,8
Azionisti	0,0

Ben il 66,1% ha dichiarato di fare comunicazione per i propri clienti e consumatori, il 15,3% ha individuato come target gli agenti di commercio e l'11,9% i collaboratori esterni. Solo il 6,8% utilizza la comunicazione interna; nessuno, 0%, la comunicazione economica e finanziaria.

Da queste percentuali è possibile desumere un'informazione molto importante: le aziende del campione di ricerca sono ancora prevalentemente orientate alla comunicazione marketing (ovvero di allocazione dei prodotti sul mercato). Tutti gli stakeholder che non rientrano nella categoria "consumatori/clienti finali" non sono fatti oggetto di attività di comunicazione mirate. Richiamando la suddivisione delle aree della comunicazione fatta nel paragrafo 1.3 possiamo affermare che l'interesse nei confronti dell'area di comunicazione commerciale è prevalente, nonostante le PMI salernitane abbiano le stesse necessità di relazione con l'ambiente dei sistemi-impresa descritti dalla teoria organizzativa.

A questo punto è sembrato opportuno, oltre che interessante, operare una verifica rispetto alla domanda posta all'inizio del questionario "Ritiene che la comunicazione (d'impresa, del brand, di prodotto) sia un'attività aziendale:", formulata per raccogliere una considerazione preliminare degli intervistati rispetto all'idea del valore che essi attribuiscono a queste attività.

In sostanza, la valutazione che il target ha dato dell'importanza della comunicazione dovrebbe essere coerente con l'impiego effettivo che esso fa (ed

ha fatto) di tali attività. I risultati della seguente tabella dimostrano, invece, che non è precisamente così.

Tav. IV. 14 - Tavola di contingenza Ritiene che la comunicazione (d'impresa, del brand, di prodotto) sia un'attività aziendale: \* La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica

	La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica		Totale
	Si	No	
Indispensabile	51,1	8,5	59,6
Utile	14,9	19,1	34,0
Facoltativa	2,1	4,3	6,4
Totale	68,1	31,9	100,0

Tra coloro che hanno dichiarato di ritenere indispensabile le attività di comunicazione, il 51,1% ha effettivamente confermato tale affermazione con un concreto impiego di esse; diversamente, l'8,5%, ha successivamente dichiarato di non fare uso di alcun tipo di attività. Il 14,9% di coloro che hanno definito "utile" la comunicazione, ne ha confermato l'impiego, contro il 19,1% di coloro che, invece, hanno detto di non farne uso. Il 2,1% degli intervistati che ritengono "facoltative" le attività di comunicazione hanno poi risposto di ricorrere ugualmente ad esse, mentre il 4,3% ha risposto di non utilizzarle.

Sintetizzando i dati ottenuti, è interessante segnalare quanto segue: ben il 27,6% del target che in precedenza aveva dichiarato l'indispensabilità, o comunque l'utilità delle attività di comunicazione, ha successivamente risposto di non farne uso.

Con il fine di ottenere dei dati ancora più precisi e descrittivi dello stato dell'arte delle PMI salernitane, è sembrata opportuna un'analisi bivariata con il fine di ottenere un'ulteriore verifica di congruenza delle affermazioni fatte dagli intervistati; questa volta si è proceduto incrociando i dati che misurano la presenza di unità organizzative interne all'azienda dedicate alle attività di comunicazione, con i dati che rilevano l'utilizzo effettivo della comunicazione come attività strategica.

Tav. IV. 15 - Tavola di contingenza Esiste all'interno della Sua impresa un'unità organizzativa (funzione/reparto/ufficio) o comunque un responsabile a cui è affidata la gestione della comunicazione aziendale? \* La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica

	La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica		Totale	
	Si	No		
Esiste all'interno della Sua impresa un'unità organizzativa (funzione/reparto/ufficio) o comunque un responsabile a cui è affidata la gestione della comunicazione aziendale?	Si	68,8%	27,3%	58,1%
	No	31,3%	72,7%	41,9%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Il 68,8% degli intervistati che ricorrono alla comunicazione possiede effettivamente un ufficio o un responsabile dedicato mentre il 31,1% non è organizzato per fare fronte a questa necessità. Tra coloro che non utilizzano la comunicazione come attività strategica, il 72,7% non possiede responsabili o uffici dedicati, contro il 27,3% del restante target.

Si segnala l'incongruenza tra il dichiarare l'utilizzo strategico della comunicazione e l'assenza di una o più figure preposte alla sua gestione. Tale discordanza è da inquadrarsi nell'abitudine all'utilizzo spot delle attività che, per questo motivo, ricadono nell'area di competenza della proprietà e sono gestite secondo i già citati parametri dell'esigenza momentanea emersa e del gusto personale della figura designata.

Valutando le risposte date ai questionari è stata ipotizzata la possibilità di una relazione positiva tra il maggiore utilizzo delle attività di comunicazione e le aziende giovani, guidate dalle nuove generazioni. Sono, dunque, state incrociate le tre tipologie di azienda individuate (precedentemente classificate per periodo di fondazione in: aziende storiche, aziende moderne ed aziende giovani), con le risposte fornite alla domanda "La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica?".

Tale ipotesi è stata effettivamente confermata ed è visibile nei dati riportati nella tabella.

Tav. IV. 16 - Uso della comunicazione come attività strategica per periodo di fondazione (% di riga)

	La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica		Totale
	Si	No	
1920-1970 Azienda storica	57,1	42,9	100,0
1971-1990 Azienda moderna	73,7	26,3	100,0
1991-2010 Azienda giovane	70,6	29,4	100,0
Totale	69,8	30,2	100,0

Leggendo si osserva immediatamente che il maggiore impiego di comunicazione è fatto da parte di aziende moderne, nate tra il 1970 ed il 1990; infatti, alla domanda "La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica?" il 73,7% ha dato risposta affermativa ed il 26,3% negativa. Subito dopo ci sono le aziende giovani, nate tra il 1991 ed il 2010; di queste il 70,6% utilizza attività di comunicazione contro il 29,4% che non ne fa uso. Le aziende storiche si mostrano, invece più equamente divise, con un 57,1% di risposte affermativa ed un 42,9% di risposte negative.

Le aziende storiche, generalmente, sembrano mantenere intatto un indirizzo conservatore che orienta le scelte imprenditoriali attraverso le prassi consolidate; esse talvolta si concedono un minimo ammodernamento, dovuto alla necessità di doversi fornire almeno degli elementi base della comunicazione, quali sito web o prodotti di grafica per una comunicazione informativa di prodotto. Le aziende moderne e giovani, invece, essendo nate in un arco temporale che ha visto la nascita, lo sviluppo e la diversificazione delle attività di comunicazione, sono più propense al loro utilizzo; in più, molto spesso esse sono guidate da un corpo dirigenti giovane, fattore che inevitabilmente garantisce un approccio molto più libero, meno statico e diffidente, verso soluzioni innovative di sviluppo del business e non precedentemente sperimentate.

L'esigenza specifica di comunicazione è determinata anche dalla tipologia di transazione che caratterizza le aziende.

Esse, per loro natura, possono avviare due tipi fondamentali di transazione: 1) BtoB (business to business), caratteristica delle imprese che

producono beni e servizi destinati al completamento di attività e di prodotti di aziende terze; 2) BtoC (business to consumer), tipica delle imprese che destinano i propri prodotti al consumatore finale.

Vi sono, tuttavia, aziende che attivano entrambe le tipologie di transazione (BtoB e BtoC); esse producono beni e servizi che possono essere venduti alle imprese ma anche al consumatore.

Il tipo di transazione indirizza, naturalmente, la scelta delle azioni da intraprendere, proprio come dimostra la tabella seguente, ottenuta operando un'analisi bivariata tra le tre tipologie individuate di transazione aziendale e la propensione all'utilizzo della comunicazione come attività strategica.

Tav. IV. 17 - Uso della comunicazione come attività strategica per target aziendale (% di riga)

	La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica		Totale
	si	no	
BtoB	69,2	30,8	100,0
BtoC	85,7	14,3	100,0
Entrambe	57,1	42,9	100,0
Totale	68,1	31,9	100,0

Alla domanda "La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica?", le aziende BtoC hanno dato risposta affermativa per l'85,7%, contro il 14,3% di risposte negative; subito dopo si collocano le aziende della tipologia BtoB, con il 69,2% di "si" ed il 30,8% di "no". In modo sorprendente, le quote che descrivono un minore utilizzo della comunicazione e delle sue attività appartengono alle aziende con tipologia di transazione mista (BtoB, BtoC): esse hanno risposto affermativamente per il 57,1% e negativamente per il 42,9%.

Durante le interviste è sembrato essere ancora molto forte l'idea secondo cui le attività di comunicazione siano un mezzo necessario quando, per lo più, il target di riferimento è costituito dai consumatori finali. Infatti, spesso, quando il target è rappresentato da altre imprese, enti, etc. tutto (transazioni, pagamenti, informazioni, etc.) viene tendenzialmente gestito personalmente dai dirigenti, secondo le logiche del rapporto faccia a faccia; questa prassi porta evidentemente a credere di poter fare a meno dell'immagine coordinata, della comunicazione dei valori e della gestione del brand.

Ricorrere a consulenti esterni è, come detto, indice della volontà di migliorare concretamente la comunicazione d'impresa attraverso l'uso di figure professionali ritenute valide e specializzate. Tuttavia, incrociando le risposte date alla domanda "La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica" con quelle date alla domanda "Ha mai chiesto la consulenza di un esperto in comunicazione" si ottiene il seguente risultato: piuttosto verosimilmente, la maggior parte delle aziende attive nella comunicazione d'impresa hanno consultato dei professionisti esterni, 87,1%; ma, anche tra chi dichiara di non utilizzare attività di comunicazione, troviamo ben il 60% degli intervistati che afferma di aver fatto ricorso a consulenti esterni.

Tav. IV. 18 - Tavola di contingenza Ha mai chiesto la consulenza di un esperto in comunicazione? \* La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica

		La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica		Totale
		Si	No	
Ha mai chiesto la consulenza di un esperto in comunicazione?	Si	87,1%	60,0%	78,3%
	No	12,9%	40,0%	21,7%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

La spiegazione ai dati riportati nella tavola sono da ricercarsi nelle dinamiche interne che caratterizzano le PMI salernitane e nelle motivazioni emerse durante l'intervista. Gli imprenditori (tra cui troviamo anche quel 60% di intervistati che, pur avendo fatto ricorso a consulenti, non utilizzano la comunicazione), sono soliti consultare specialisti esterni in due casi: a) in risposta alle pressioni delle nuove generazioni che approdano ai ruoli strategici e che sollevano la necessità di impiegare attività immateriali, quali la comunicazione, per mantenere contemporaneamente le aziende; b) sotto proposta di un professionista che si sia offerto gratuitamente di operare una valutazione di startup delle esigenze aziendali di comunicazione.

In genere, al di là di se, a seguito degli incontri, gli imprenditori sviluppino o no una consapevolezza dell'importanza della comunicazione d'impresa (come già dimostrato nella tavola n° 9 dove la maggioranza degli intervistati dichiara questo), essi decidono comunque di sospendere arbitrariamente il rapporto e di

non procedere nell'investimento, adducendo come motivazione la sua totale inutilità ai fini commerciali. In sostanza, è come se gli imprenditori, pur riconoscendo l'importanza della comunicazione, ritengano la propria azienda estranea alle logiche che, invece, riconoscono come vincolanti per le altre.

Ancora una volta ci troviamo di fronte ad una resistenza culturale al cambiamento ed all'evoluzione aziendale da ottenersi attraverso le tecniche di pianificazione ed organizzazione delle attività immateriali.

Tra gli indicatori della vivacità imprenditoriale di un'azienda, troviamo la propensione ad affidare la comunicazione a strutture esterne specializzate o ad organizzare sezioni aziendali dedicate. Di seguito riportiamo, inoltre, le attività che le aziende dichiarano di commissionare a consulenti esterni e quelle che invece sono sbrigate da professionisti interni.

Tav. IV. 19 – Affida la sua comunicazione a strutture:

	v.a.	%
Interne azienda	9	19,6
Esterne azienda	24	52,2
Entrambe	13	28,3
Totale	46	100,0

Il 19,6% degli intervistati dichiara di gestire le attività di comunicazione all'interno della propria azienda; il 52,2% invece, affida tali attività a studi di consulenza esterni; il 28% integra la funzione dei professionisti interni con l'attività di agenzie e studi esterni, specializzati.

Nel caso specifico è interessante osservare come sia piuttosto preponderante il numero di aziende, 52,2%, che fanno ricorso esclusivamente a strutture esterne. Questa soluzione è dettata il più delle volte da una necessità di esternalizzare attività ritenute poco attinenti con la routine produttiva dell'impresa e quindi considerate "scomode" ai fini dell'organizzazione aziendale. Interessante è invece la quota del 28,3% degli intervistati che affermano di integrare in modo collaborativo le attività di comunicazione interne con quelle esterne.

Di primaria importanza è invece la comprensione della tipologia di attività che le aziende sono abituate ad internalizzare e ad esternalizzare; di seguito riportiamo le tabelle contenenti i dati che chiariscono l'orientamento delle PMI in tema.

Tav. IV. 20 - Che tipo di attività di comunicazione svolge all'interno della sua azienda?

	%
Organizzazione eventi	29,1
Attività promozionali	25,5
Pubblicità	16,4
Sito web	12,7
Grafica	10,9
Altro	5,5

La tavola riporta i dati relativi alle attività che le aziende svolgono al proprio interno senza richiedere l'intervento di consulenti esterni. Il 29,1% degli intervistati realizza iniziative di organizzazione di eventi; il 25,5% sviluppa attività promozionali; il 16,4% sostiene di produrre attività pubblicitarie; il 12,7% dichiara di riuscire a produrre e gestire all'interno il proprio sito web; il 10,9% possiede all'interno della struttura professionisti grafici che si occupano della realizzazione della comunicazione aziendale; il 5,5% svolge altre mansioni non indicate dalle variabili riportate in questionario.

Dai dati raccolti, ed in perfetta congruenza con quanto osservato in sede, le attività più internalizzate sono: organizzazione di eventi (29,1%) e attività promozionali (25,5%).

Per quanto riguarda l'attività di ideazione e realizzazione di eventi va osservato che essa tende ad essere direttamente gestita dalla dirigenza, la quale fa rientrare nella dicitura "evento" anche cene e pranzi aziendali, oltre che open day, partecipazione a fiere, etc. Il motivo di tale scelta sta nel fatto che l'evento è percepito dalla dirigenza delle PMI come un momento in cui l'azienda è direttamente esposta alla vista degli stakeholder, per tale motivo esso va controllato, affinché sia quanto più congruente possibile con la personalità ed il modus operandi dei proprietari (non necessariamente con i valori della Corporate Identity).

Le attività promozionali, d'altra parte, sono tra gli strumenti di marketing e comunicazione più apprezzati dalla sezione commerciale delle PMI. Esse hanno il potere di scandire ad intervalli regolari i cicli produttivi, incrementando le vendite



e regolando i flussi di magazzino sono inoltre un'ottima soluzione per lo smaltimento dei surplus in deposito. È dunque questo il motivo principale per cui questa tipologia di attività è indissolubilmente legata ai dirigenti d'azienda ed al loro controllo; essi sono convinti, come è emerso durante i colloqui, che le promozioni debbano seguire, nella forma e nel contenuto, le esigenze e la tempistica della sezione produttiva, più che quelle di mercato e della domanda.

Quando invece le aziende ritengono indispensabile ricorrere a strutture specializzate esterne, o per integrare le professionalità interne, o per esternalizzare del tutto le attività di comunicazione, fanno ricorso a studi professionali, ad agenzie o ad altri fornitori ritenuti capaci di soddisfare le loro esigenze.

Di seguito, nel dettaglio, sono riportate le strutture opzionate dagli intervistati per la realizzazione della propria comunicazione d'impresa.

Tav. IV. 21 - A quale o quali strutture esterne affida la progettazione e realizzazione delle attività di comunicazione?

	%
Agenzia di comunicazione	32,8
Agenzia di creazione siti web	31,0
Studio grafico	24,1
Tipografie specializzate	12,1
Altre agenzie (r.p., promozione, direct marketing, etc)	0,0

Il 32,8% degli intervistati dice di ricorrere ad agenzie di comunicazione, ovvero a strutture di consulenza e di realizzazione operativa, per la progettazione e concretizzazione delle attività di comunicazione; il 31,0% utilizza strutture specializzate per la costruzione del proprio sito web; il 24,1% indica lo studio grafico quale fornitore esterno; mentre il 12,1% indica la tipografia come struttura esterna cui affidare la comunicazione d'impresa. Nessuno individua ulteriori fornitori utili, al di fuori di quelli indicati in questionario.

Nonostante appaia evidente la buona propensione del target a ricorrere a strutture professionali quali agenzie di comunicazione (32,8%) e agenzie di creazione di siti web (31,0%), che normalmente includono tra i propri servizi anche l'aspetto consulenziale della comunicazione d'impresa, è opportuno segnalare che, spesso, gli intervistati hanno dimostrato di fare confusione tra agenzie di comunicazione e studi grafici, ovvero spesso non rilevano differenze

sostanziali tra la realizzazione creativa e la realizzazione meramente tecnica di un prodotto di comunicazione. Ugualmente, per la costruzione dei siti web, spesso non viene fatta differenza tra la figura del programmatore, del web designer o del web master.

La seguente tavola oltre che definire la tipologia di attività esternalizzate dalle PMI salernitane, sottolinea quanto finora detto rispetto allo scarso ricorso, da parte della dirigenza, a figure esterne per la realizzazione di eventi e di attività promozionali, e rispetto al preminente utilizzo della grafica pubblicitaria quale prodotto che riassume, massimamente, le attività di comunicazione praticate dalle PMI e dunque il prevalente loro investimento in comunicazione marketing.

Tav. IV. 22 - Che tipo di attività di comunicazione svolge all'esterno della sua azienda?

	%
Sito web	32,5
Grafica	28,8
Pubblicità	21,3
Attività promozionali	11,3
Organizzazione eventi	6,3
Altro	0,0

La tavola mostra che il 35,5% degli intervistati commissiona a professionisti esterni la realizzazione del proprio sito web; il 28,8% si rivolge a strutture specializzate per la realizzazione grafica della comunicazione aziendale; il 21,3% esternalizza le attività pubblicitarie; pochi, ovvero l'11,3%, richiedono lo sviluppo di attività promozionali; solo il 6,3% lasciano l'organizzazione di eventi alle competenze di professionisti esterni.

Pare che le PMI commissionino a professionisti esterni quello che tecnicamente non riescono a realizzare all'interno della propria struttura; prima tra tutte, infatti, figura la costruzione del sito web (35,5%), e seconda la grafica (28,8%). È naturale pensare che un'azienda di produzione o anche di servizi (differenti da quelli che rientrano nel settore della comunicazione) non posseda, all'interno, professionisti che conoscono le tecniche e le logiche d'ideazione, progettazione e realizzazione di un sito web come di una brochure grafica o manifesto o catalogo.

Tale affermazione pare sia confermata dai dati raccolti nella tavola seguente, dove sono riportate le motivazioni addotte dagli intervistati al perché scelgono di utilizzare operatori e consulenti esterni di comunicazione.

Tav. IV. 23 - Ricorre ad operatori e consulenti esterni di comunicazione perché

	%
Non possiedo competenze specifiche in azienda	50,0
Ho persone competenti, ma non sono esperte come i consulenti	20,6
Mi sono trovato bene in passato e preferisco continuare in questo modo	14,7
Ritengo sia un investimento utile	5,9
Altro	5,9
Mi garantiscono contatti interessanti con i media	2,9

Il 50,0% del target ritiene di dover ricorrere a consulenti esterni perché l'azienda non possiede figure professionali specializzate in comunicazione; il 20,6% ritiene che le figure professionali possedute in azienda non siano esperte quanto i consulenti esterni; il 14,7% ritiene più comodo e conveniente continuare ad utilizzare professionisti con cui c'è un consolidato rapporto lavorativo d'intesa; il 5,9% considera il rapporto di consulenza con esperti della comunicazione un investimento imprenditoriale utile; il 2,9% individua nei consulenti esterni un tramite interessante con i media; il 5,9% considera che siano altri i fattori che spingono gli imprenditori a ricorrere a consulenti esterni, ma non indica nel concreto quali essi siano.

La maggior parte dei professionisti ritiene, dunque, opportuno colmare l'assenza di figure professionali interne con consulenti esterni; in questo modo spesso si sgrava l'impresa del compito di doversi organizzare per far fronte anche alla semplice necessità di coordinamento delle attività di comunicazione. Tuttavia, una buona parte degli intervistati sembra essere consapevole della necessità di figure professionali specializzate nella realizzazione di idee ed individuazione di veicoli e mezzi di comunicazione opportuni.

#### IV.3.3. Valutazione del grado d'importanza della comunicazione nel business aziendale

Considerate la conoscenza del settore e l'impiego di risorse interne ed esterne che le PMI della provincia di Salerno dedicano alle attività di comunicazione, è stato ugualmente importante ricavare informazioni sul ruolo che le aziende attribuiscono a tali pratiche nel reale incremento del business aziendale. L'impiego della comunicazione, infatti, non necessariamente è un indicatore sufficiente della consapevolezza e della convinzione che la comunicazione sia un fattore immateriale che contribuisce incisivamente, come tutti gli altri, agli andamenti di mercato aziendali.

Di seguito riportiamo la prima tra le tavole che ci permettono di verificare se effettivamente il target persegue l'impegno della comunicazione d'impresa per consapevolezza della sua funzione. Al target è stato chiesto se, in un momento di crisi di mercato qual è quello attuale, ritiene opportuno operare dei tagli alle attività di comunicazione.

Tav. IV. 24 - Ritiene che l'attuale crisi di mercato influirà sui suoi futuri investimenti in attività di comunicazione?

	v.a.	%
Sì, se l'azienda è in difficoltà deve ridurre tutte le spese, comprese quelle di comunicazione	16	37,2
In un momento di stallo economico bisogna concentrarsi esclusivamente sulla riorganizzazione aziendale e produzione	8	18,6
No, le crisi di mercato sono passeggere, l'azienda deve sforzarsi di proseguire nel suo percorso	16	37,2
No, i momenti di crisi economica non riguardano la sfera della comunicazione	2	4,7
Non so, non risponde	1	2,3
Totale	43	100,0

Il 37,2% degli intervistati ritiene necessario tagliare le spese di comunicazione adducendo come motivazione un'indispensabile propensione aziendale, nei momenti di crisi di mercato, alla limitazione di tutte le spese; il 18,6% considera opportuno concentrare gli sforzi aziendali esclusivamente sulla riorganizzazione e sulla produzione, e dunque rinunciare alla comunicazione; il

37,2% considera le crisi di mercato eventi passeggeri che poco devono intaccare il normale andamento aziendale; il 4% ritiene i momenti di crisi economica non influenti sulle personali attività di comunicazione.

Dalle risposte date è possibile innanzitutto notare che parte del target ritiene che la comunicazione sia un surplus che l'impresa mette in moto quando le condizioni di mercato si mostrano propizie e gli andamenti aziendali sono positivi (ancora una volta si conferma quanto riportato nella tavola 7, dove gli intervistati ritengono le aziende settentrionali più inclini alla comunicazione perché più ricche). Non a caso, il 37,2% degli intervistati ritiene necessario tagliare tutte le spese, compresa quella di comunicazione, quando il mercato genera sofferenza imprenditoriale, mentre il 18,6%, più precisamente, considera la comunicazione un elemento sacrificabile alla produzione ed all'organizzazione aziendale.

In aggiunta, nel primo caso, va segnalato come il target consideri la comunicazione una "spesa"; essa, cioè, non è inquadrata come investimento, né tanto meno come attività messa al pari di quelle tipicamente economiche, strutturate dalla sezione commerciale per spingere la produzione e le vendite.

Uguualmente interessante è la risposta fornita dal 37,2% degli intervistati che dichiara inutile il taglio della comunicazione in periodi di crisi; tuttavia, in questo caso, segnalo la possibilità che si siano attivati comportamenti di acquiescenza. È naturale, infatti, che, in un momento di scarsità di risorse, vengano quantomeno ridefinite le tipologie di investimenti da fare e riallocati i budget disponibili, per consentire investimenti più oculati in tutti i settori, come anche nelle attività di comunicazione.

Utile alla comprensione dell'influenza che il target attribuisce alla comunicazione sul business d'impresa è la valutazione che esso stesso fa dei risultati ottenuti, ovvero dei contributi apportati alla propria attività.

Tav. IV. 25 - Quali sono stati i contributi più significativi che lei ritiene abbiano dato le attività di comunicazione?

	%
Apertura e sviluppo di nuovi mercati	35,7
Miglioramento della cultura d'impresa	21,4
Ampliamento della gamma d'offerta	16,7
Innovazione del prodotto	11,9
Miglioramento dei processi produttivi	9,5
Acquisizione di nuove competenze aziendali	3,6
Nessun contributo	1,2

Il 35,7% del target ritiene che la comunicazione abbia influito sull'apertura e sullo sviluppo di nuovi mercati utili alla propria azienda; il 21,4% individua nella comunicazione uno dei fattori per il miglioramento della cultura d'impresa; il 16,7% ritiene che essa influisca positivamente sull'ampliamento della gamma di prodotti o servizi offerti; l'11,9% considera le attività di comunicazione importanti pulsori per l'innovazione dei prodotti; il 9,5% sostiene che esse migliorino anche i processi produttivi; solo il 3,6% ritiene che la comunicazione sia una buona opportunità per l'acquisizione di nuove competenze aziendali; in fine, l'1,2% dichiara di non aver ricevuto nessun contributo rilevante alle attività aziendali.

È importante che il target sia consapevole dei risultati che l'azienda riesce ad ottenere dalle attività di comunicazione nelle quali ha investito; tale consapevolezza, infatti, va di pari passo con l'impegno che gli imprenditori mettono nella pianificazione delle strategie di comunicazione, e con la conseguente idea che da queste debbano necessariamente scaturire risultati concreti, vantaggiosi per i business d'impresa. In sostanza la consapevolezza del ritorno economico delle attività di comunicazione definisce inevitabilmente queste come investimenti e non come una voce di spesa.

Come qualunque investimento anche la comunicazione deve poter essere misurabile nei risultati; è tuttavia vero che non ci sono metodi o strumenti capaci di rilevare in maniera scientifica il ritorno economico, o di posizionamento di mercato o di notorietà del brand e dell'impresa, conseguente a tali attività. Nonostante ciò, l'impegno alla verifica dei risultati o l'osservazione di quei fattori che possono essere indicatori di una riuscita strategia di comunicazione

definiscono l'interesse e la fiducia che l'azienda pone nelle tecniche di comunicazione d'impresa.

Di seguito riportiamo i dati rilevati per conoscere l'interesse alla valutazione dei feedback.

Tav. IV. 26 - Viene effettuata una valutazione delle attività di comunicazione svolte dalla sua impresa?

	v.a.	%
Si	29	64,4
No	16	35,6
Total	45	100,0

Il 64,4% del target dichiara di effettuare delle valutazioni sulle attività di comunicazione nelle quali ha investito, mentre il 35,6% sostiene di non attivare meccanismi di controllo.

La maggior parte degli intervistati sembra, dunque, sensibile all'opportunità di rilevare dei feedback; tuttavia, ben il 35,6% dichiara di non operare alcuna supervisione dei risultati.

La tipologia di strumenti utilizzati per valutare l'efficacia delle attività, invece, definisce il raggio di azione su cui si sofferma l'attenzione degli imprenditori. Essi possono operare una valutazione sul diretto ritorno economico (vendite, ordini effettuati, peso contrattuale presso i distributori), oppure sulle relazioni e sulla vita dell'impresa nel mercato di riferimento (riconoscibilità del marchio, incremento di reputazione, etc.).

Di seguito riportiamo le preferenze espresse in tema di strumenti impiegati per tale operazione.

Tav. IV. 27 - Quali strumenti utilizza per la valutazione delle attività di comunicazione?

	%
Incremento della riconoscibilità del marchio/azienda	39,7
Incrementi di fatturato a seguito di attività di promozione delle vendite	34,9
Incremento della reputazione aziendale presso i pubblici di riferimento	20,6
Altro	4,8

Il 39,7% del target ritiene di utilizzare, come parametro di misurazione delle attività di comunicazione, l'incremento della riconoscibilità del marchio e

dell'azienda, cioè la facilitazione nella penetrazione di mercato e la conquista di nuovi spazi nella mente dei consumatori; il 34,9% considera gli incrementi di fatturato una delle risposte più evidenti allo stimolo di comunicazione; il 20,6% ritiene che la comunicazione incrementi la reputazione aziendale presso i pubblici di riferimento, dove per tali si intendono anche gli stakeholder e, dunque, tutti coloro che sono portatori d'interesse nei confronti dell'azienda; il 4,8% considera utili altri strumenti, senza, tuttavia, definire quali.

I risultati ottenuti sembrano indicare un grande interesse da parte della dirigenza aziendale a rilevare cambiamenti positivi sia in termini sociali, con l'incremento del posizionamento di mercato della PMI e dei suoi prodotti-servizi, sia in termini prettamente economici, con l'incremento delle vendite. In sostanza, agli imprenditori interessa che la comunicazione possa sortire il risultato di rendere l'azienda ed i suoi prodotti più riconoscibili e dunque più vendibili.

#### **IV.4. Investimenti reali in attività di comunicazione**

Come logica conseguenza di quanto finora valutato in termini di propensione, conoscenza del settore della comunicazione ed utilizzo delle sue tecniche per l'incremento dei business aziendali, è stato rilevato il concreto investimento, misurato in Euro, effettuato dalle PMI durante due annualità: 2008 e 2009. L'osservazione delle quote d'investimento è stata poi incrementata dall'individuazione delle forme e dei mezzi di comunicazione opzionati dagli intervistati.

##### **IV.4.1. Quote d'investimento annuali destinate ad attività di comunicazione d'impresa**

L'intento di questa rilevazione è naturalmente quello di misurare le quote di investimento delle PMI salernitane rispetto alle attività di comunicazione, ma anche quello di valutare eventuali oscillazioni determinate dalla crisi di mercato iniziata in ottobre 2008 e tuttora in atto.

I risultati sono riassunti nelle tavole seguenti.



Tav. IV. 28 - Budget destinato alla comunicazione nel 2008

	v.a.	%
5-10000 €	16	36,4
11-30000 €	18	40,9
31-60000 €	5	11,4
Oltre 61000 €	5	11,4
Total	44	100,0

Durante il 2008, il 36,4% degli intervistati dichiara di aver investito in comunicazione una quota compresa tra i 5-10.000 €; il 40,9% una tra gli 11-30.000 €; l'11,4% una quota tra i 31-60.000 €; l'11,4% ha investito oltre 61.000 €.

Dai dati riportati, la fascia di quota d'investimento più presidiata è quella che va dagli 11.000 ai 30.000 €; tuttavia, è interessante osservare che la fascia immediatamente successiva per grandezza è quella che comprende la quota più bassa indicata, 5-10.000 € annui.

Il 2009 è stato l'anno in cui è iniziata a sentirsi concretamente la crisi di mercato; il crollo delle borse ha provocato una destabilizzazione dei mercati globali ed una conseguente stretta creditizia da parte delle banche che ha penalizzato le imprese. Nonostante ciò, come dimostra la seguente tabella, non si sono rilevate oscillazioni d'investimento significative.

Tav. IV. 29 - Budget destinato alla comunicazione nel 2009

	v.a.	%
5-10000 €	18	40,9
11-30000 €	19	43,2
31-60000 €	4	9,1
Oltre 61000 €	3	6,8
Total	44	100,0

Durante il 2009, il 40,9% degli intervistati dichiara di aver investito in comunicazione una quota compresa tra i 5-10.000 €; il 43,2% una tra gli 11-30.000 €; il 9,1% una quota tra i 31-60000 €; il 6,8% ha investito oltre 61.000 €.

Anche in questa tabella appare evidente che la fascia di quota d'investimento più presidiata è quella che va dagli 11.000 ai 30.000 €, mentre la

fascia immediatamente successiva per grandezza resta comunque quella che comprende la quota più bassa indicata: 5-10.000 € annui.

A questo punto, per meglio osservare le dinamiche di investimento delle PMI intervistate, è stato prodotto uno studio aggiuntivo di raffronto degli investimenti aziendali tra il 2008 ed il 2009. Incrociando le risposte date alle 2 domande "Budget destinato alla comunicazione nel 2008" e "Budget destinato alla comunicazione nel 2009", i risultati sono stati i seguenti.

Tav. IV. 30 - Tavola di contingenza Budget destinato alla comunicazione nel 2009 \*  
Budget destinato alla comunicazione nel 2008 (% di cella)

	Budget destinato alla comunicazione nel 2008				Totale
	5- 10000 €	11- 30000 €	31- 60000 €	oltre 61000 €	
Budget destinato 5- alla comunicazione nel 2009	27,3	11,4	2,3		40,9
10000 €					
11- 30000 €	9,1	27,3	4,5	2,3	43,2
31- 60000 €		2,3	4,5	2,3	9,1
oltre 61000 €				6,8	6,8
Totale	36,4	40,9	11,4	11,4	100,0

Leg.  
In giallo "immobile" 65,9% (confermando nella maggioranza dei casi un budget medio basso)  
In rosso "diminuzione" 22,7%  
In verde "aumento" 11,4%

Nonostante l'inizio della crisi economica, cominciata appunto alla fine del 2008, il 65,9% degli intervistati ha confermato nel 2009 le stesse quote di investimento indicate per il 2008; il 22,7% ha invece scelto di ridurre l'investimento in attività di comunicazione; solo l'11,4% dichiara di averlo incrementato.

Tuttavia, ciò che suscita grande interesse è il fatto che la maggior parte del target ha indirizzato il proprio investimento verso le soglie più basse indicate; in sostanza le quote percentuali più cospicue indicano un investimento che va dai 5.000 ai 30.000 € e le oscillazioni tra il 2008 ed il 2009 segnalano un orientamento alla diminuzione della spesa di comunicazione, ma sempre all'interno dei range sopraccitati.

Segnalo, tuttavia, che alcuni tra gli intervistati potrebbero aver azzerato durante il 2009 gli investimenti in comunicazione, e che dunque, durante l'intervista, abbiano attivato comportamenti di desiderabilità sociale, dovuta alla consapevolezza dell'inopportunità di tagliare le spese di comunicazione, in quanto parte delle attività caratteristiche di una buona imprenditoria.

Tav. IV. 31 - Tavola di contingenza Posizione rispetto al budget \* La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica

		La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica		Totale
		Si	No	
Posizione rispetto al budget	Diminuito	19,4%	30,8%	22,7%
	Invariato	71,0%	53,8%	65,9%
	Aumentato	9,7%	15,4%	11,4%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

#### IV.4.2. Tipologia di attività selezionate dalle aziende campione

L'indicazione da parte del target delle attività opzionate serve a comprendere in che modo si orientano le preferenze delle PMI salernitane quando investono in attività di comunicazione.

È stato chiesto al target di indicare tanto le forme di comunicazione utilizzate quanto i mezzi, ciò a garanzia di una maggiore precisione delle informazioni rese e per verificare la congruenza delle risposte date.

Di seguito riportiamo la tabella che riassume le forme di comunicazione maggiormente utilizzate dalle PMI salernitane.

Tav. IV. 32 - Segnali tra le seguenti tutte le forme di comunicazione finora più utilizzate dalla sua azienda

	%
Pubblicità	23,5
Promozioni di vendita	15,9
Relazioni Pubbliche	13,6
Sponsorizzazioni	12,1
E-advertising	11,4
Vendita personale	11,4
Passaparola	8,3
Direct marketing	3,8

La pubblicità è per il 23,5% degli intervistati una tra le forme di comunicazione più utilizzate; il 15,9% del target impiega le promozioni di vendita; il 13,6% utilizza per la propria impresa le relazioni pubbliche; il 12,1% le sponsorizzazioni; l'11,4% ricorre all'e-advertising; l'11,4% utilizza attività di vendita personale; l'8,3% si affida al passaparola; solo il 3,8% fa ricorso al direct marketing.

È possibile rilevare che le forme più canoniche della comunicazione sono quelle più impiegate; la pubblicità, in tutte le sue forme, è quella che quasi tutte le PMI che hanno dichiarato di utilizzare la comunicazione impiegano. Subito dopo troviamo le promozioni di vendita, forma di comunicazione più vicina al settore commerciale ed a sostegno diretto delle pratiche di incentivazione alla vendita. Le forme di comunicazione che invece impiegano i canali immateriali del web sono ancora poco utilizzate dagli imprenditori intervistati.

I mezzi di comunicazione che riportiamo rappresentano i canali dei quali le PMI salernitane si servono per veicolare il proprio messaggio. Di seguito sono indicati quelli maggiormente utilizzati.

Tav. IV. 33 - Segnali tra i seguenti tutti i mezzi di comunicazione finora più utilizzati dalla sua azienda.

	%
Stampa, stampa specializzata e redazionali	31,6
Sito web, portale	30,8
Eventi	15,4
Affissioni	7,7
Televisione	6,8
Pubblicità dinamica	4,3
Radio	3,4

La stampa risulta essere il mezzo di comunicazione più utilizzato con il 31,6% delle quote indicate; al secondo posto il sito web con il 30,8%; gli eventi rappresentano un mezzo sufficientemente utilizzato dal target, 15,4%; le affissioni sono utilizzate dal 7,7% degli intervistati; il 6,8% utilizza la televisione; il 4,3% ricorre alla pubblicità dinamica; solo il 3,4% impiega la radio.

Tra i mezzi di comunicazione più utilizzati troviamo, dunque, quasi con la stessa percentuale di quote, la stampa ed il web. Il target predilige per la propria comunicazione i mezzi che hanno un impatto più sicuro sui pubblici di riferimento, ovvero quelli che in modo canonico tutte le aziende utilizzano.

#### IV.4.3. Caratteristiche degli investimenti effettuati in relazione alle attività scelte

Utilizzare un budget per le attività di comunicazione significa opzionare, in base alle esigenze aziendali, forme (pubblicità, pubbliche relazioni, e-marketing, etc.) e mezzi (sito web, eventi, affissioni, etc.) ritenuti più opportuni al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Naturalmente, l'utilizzo di mezzi e di forme di comunicazione ha un costo che è relativo a ciascuna azione scelta; non potendo sondare le quote investite per ciascuna singola voce segnalata in questionario dagli intervistati, è sembrato opportuno avere un quadro della quantità di mezzi e di forme di comunicazione opzionate per ciascuna singola fascia di investimento indicata. Le fasce utilizzate per questo calcolo fanno riferimento al 2009.

Tav. IV. 34 – Tavola di contingenza Budget destinato alla comunicazione nel 2009 \*  
 Numero di forme e di mezzi di comunicazione utilizzati

Budget destinato alla comunicazione nel 2009	Numero forme usate	Numero mezzi usati
5-10000 €	2,3	1,8
11-30000€	3,1	2,5
31-60000€	3,0	4,5
Oltre 61000€	3,0	4,7
Totale	2,8	2,5

Gli intervistati che hanno dichiarato una spesa di comunicazione che rientra nella prima fascia: dai 5-10.000 €, utilizzerebbero 2,3 forme di comunicazione e 1,8 mezzi tra quelli elencati. Coloro che hanno avuto una spesa oscillante tra gli 11-30.000 € impiegano 3,1 forme e 2,5 mezzi; la fascia che raccoglie investimenti per il 31-60.000 € include 3,0 forme e 4,5 mezzi. L'ultima fascia, ovvero quella che comprende una spesa che va oltre i 61.000 €, copre l'impiego di 3,0 forme di comunicazione e 4,7 mezzi.

A primo impatto, appare sovradimensionato il numero delle forme risultate appartenenti alle fasce più basse di budget: rispettivamente 2,3 forme per la fascia 5-10.000 € e 3,1 forme per la fascia 11-30.000 €. Più congruenti appaiono, invece, i valori appartenenti alle fasce di spesa più alte, rispettivamente viene segnalato un numero di 3,0 forme e 4,5 mezzi per la fascia 31-60.000 €, e 3,0 forme per 4,7 mezzi per la fascia che va oltre i 61.000 €.

A proposito di quanto rilevato e riportato in questa tabella, segnalo che la maggior parte delle PMI che dichiara di fare ricorso a tecniche ed attività di comunicazione lo fa servendosi di freelance; questi sono per lo più giovani laureati, collegati alla dirigenza aziendale da rapporti di parentela o di amicizia, oppure semplicemente conoscenti, capaci di offrire un servizio a bassissimo costo, e spesso carente in qualità e strategia. Questo spiegherebbe i numeri elevati di mezzi e forme di comunicazione riportati in rapporto alle fasce di spesa più basse. Quando invece le aziende hanno una voce di investimento più alta per le attività di comunicazione, è perché spesso si servono di professionisti e consulenti esterni; in sostanza, esse non fanno molto di più delle altre ma lo fanno meglio, e pagando strutture competenti, specializzate in ciascuna singola attività. A conferma di ciò è la forte similarità tra quantità di forme e mezzi di comunicazione indicate per le due fasce più elevate: 31-60.000 € e oltre 61.000

€ nonché lo scarso aumento delle stesse rispetto ai quantitativi indicati nelle fasce più basse.

Sarebbe stata, infatti, ipotizzabile una crescita proporzionale di numero dei mezzi e delle forme di comunicazione usati in relazione alla crescita ed all'aumento dei budget spesi ma ciò non si è verificato; dunque, volendo sintetizzare quanto detto, è plausibile che le PMI che spendono di più in comunicazione non tendono a fare di più ma meglio.

## Sommario e conclusioni

Le motivazioni che hanno dato vita a questo lavoro di ricerca risiedono in un apparente gap esistente tra le tesi della letteratura accademica, in tema di necessità della comunicazione ai fini strategici aziendali, e le prassi imprenditoriali delle PMI salernitane.

La literature review svolta nella prima parte del lavoro comprende una sintesi di importanti ricerche che, oltre a definire la comunicazione d'impresa attraverso i concetti cardine della Corporate Identity, Corporate Image e Corporate Responsibility, ne mostra l'utilità ed i meccanismi di funzionamento.

Ricercatori come Markwick sottolineano con forza l'ormai totale l'imprescindibilità dell'utilizzo delle attività di comunicazione, mentre Balmer e Gray più radicalmente, nel "New model of the Corporate Identity-Corporate Communication process", mostrano come il vantaggio competitivo delle aziende oggi risieda proprio nel management della loro immagine e nei valori che gli stakeholder le riconoscono.

La sola necessità di relazione con questi ultimi dovrebbe, dunque, far sì che gli imprenditori investano in comunicazione e facciano di questa uno strumento strategico e vincente, in grado di coprire tutte le esigenze di sopravvivenza aziendale (comunicazione commerciale, ai media, economico-finanziaria, etc.).

Nonostante le conferme empiriche riscontrabili in un mercato dei beni e servizi che, evidentemente, da sempre premia le aziende più attive in operazioni marketing e comunicazione, e nonostante autori quali Van Riel, Blomback, Abratt, abbiano dimostrato l'impossibilità di scindere nell'attuale mercato, le aziende dalla loro comunicazione, i risultati dell'indagine svolta nel presente lavoro indicano che le PMI salernitane perdurano decisamente in atteggiamenti diffidenti e poco inclini a qualunque investimento in attività diverse da quelle esplicitamente commerciali o di spinta alla vendita.

Attraverso l'indagine operata con approccio esplorativo si è riusciti ad ottenere un quadro approfondito della realtà economico-produttiva della Provincia di Salerno; in special modo, sono stati esaminati gli aspetti delle attività di comunicazione impiegate dalle PMI salernitane iscritte all'albo di Confindustria Salerno, nonché la mentalità dei relativi imprenditori e la loro conoscenza del settore della comunicazione aziendale.

La ricerca si distingue per tre motivi principali:



1) rappresenta la prima indagine svolta sul territorio provinciale in materia di Corporate Communication;

2) contestualizza lo studio attraverso l'utilizzo di parametri economico-territoriali;

3) pone le basi per future ricerche e mette in luce i gap sui quali intervenire con possibili soluzioni di sprone all'uso della comunicazione quale fattore strategico, e non meramente tattico.

Per quanto riguarda il primo punto, visto che in passato non è stato fatto alcun lavoro di ricerca sullo stato dell'arte delle PMI in tema di comunicazione d'impresa, si è preferito rinunciare al classico studio a campione, per poter indagare in modo più dettagliato e soprattutto per fare emergere tutte le vere criticità del rapporto tra PMI e comunicazione. L'approccio semistrutturato utilizzato ha consentito, nel corso della somministrazione del questionario, una libera interazione con l'intervistato, preziosa per ricavare informazioni non deducibili dalle risposte fornite attraverso il mezzo standardizzato.

Quanto al secondo punto, è stata percepita come necessità imprescindibile la contestualizzazione delle dinamiche di comunicazione delle imprese studiate, coerentemente con l'idea secondo cui un fenomeno non può essere analizzato a prescindere dal contesto nel quale è inserito e dal quale, naturalmente, è influenzato. La ricerca è stata, pertanto, supportata da un'analisi del contesto economico e del tessuto imprenditoriale salernitano. Ricorrere alle indagini previsionali e congiunturali del sistema economico e produttivo salernitano (commissionate da Confindustria Salerno al Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno) è stato, dunque, utile per due motivi:

a) avere una visione della situazione economica delle PMI oggetto della ricerca (per ipotizzare se essa abbia un qualche risvolto sulle scelte di investimento in comunicazione);

b) avere a disposizione i dati di una tra le associazioni datoriali più rappresentative sul territorio nazionale, e a livello locale.

Per il terzo punto, infine, va sottolineato che la ricerca ha posto in risalto una serie di elementi informativi che hanno contribuito a definire la realtà delle PMI in esame e ad offrire utili spunti di riflessione ai fini di ulteriori future ricerche di approfondimento, o anche con un raggio d'azione più ampio. Difatti, è ipotizzabile che le PMI appartenenti al target di ricerca riflettano abbastanza bene le caratteristiche il tessuto imprenditoriale meridionale.

Inoltre, da quanto emerso, è possibile ipotizzare alcune soluzioni per consentire agli imprenditori di comprendere l'utilità delle attività di comunicazione e per intravederne la finalità pragmatica. La conoscenza del settore della comunicazione (finalità, implicazioni strategiche, canali, ecc.) risulta essere uno dei primi gap rilevati e su cui lavorare. È emerso, ad esempio, che gli imprenditori hanno difficoltà a discernere le relazioni pubbliche dall'advertising. Inoltre, sembrano non essere al corrente dello stretto rapporto che intercorre tra immagine aziendale e riuscita del business.

Contestualizzando la ricerca, secondo la prospettiva indicata al punto due, è emerso il seguente dato: nonostante l'analisi congiunturale e previsionale di Confindustria, pur comprendendo l'arco temporale che va dal 2008 al 2010 (profondamente segnato dalla crisi globale), ci abbia restituito un'immagine sufficientemente positiva e competitiva delle PMI (v. specialmente 2007, anno pre-crisi), e benché tra le problematiche più sentite emergano le questioni dell'eccessiva concorrenza e delle forti difficoltà di accesso al credito, le PMI si mostrano complessivamente poco interessate all'utilizzo della comunicazione. Si intravedono, infatti, almeno tre aree della comunicazione (istituzionale, economico-finanziaria e commerciale) che dovrebbero essere toccate dalle iniziative delle aziende e che invece sono quasi ignorate.

Complessivamente è possibile osservare un'incongruenza abbastanza latente nelle risposte rese dagli intervistati e nei loro atteggiamenti; da una parte essi, durante la compilazione e l'intervista, hanno attivato atteggiamenti di desiderabilità sociale ed acquiescenza, dall'altra hanno dimostrato nei fatti una scarsa propensione strategica alle attività di comunicazione. Nel primo caso gli imprenditori sono sembrati pressati dalla necessità di conformarsi all'idea che hanno dei propri competitor. In definitiva, essi intravedono un gap nel proprio modo di condurre l'impresa e cercano di minimizzarlo dando un giudizio positivo della comunicazione, definendola come un'attività imprescindibile. Nel secondo caso, si nota, dall'elaborazione delle informazioni, che spesso vi sono incongruenze relative all'ammontare di budget destinato alle attività scelte, all'organizzazione interna finalizzata al management della comunicazione, ed alla scelta delle figure professionali da investire dei ruoli utili allo scopo. Risultano pochi, dunque, gli intervistati che dimostrano una buona conoscenza del settore della comunicazione e che operano un'oculata allocazione delle risorse, spalmandole in attività realmente utili a raggiungere un dato scopo.

I risultati dell'indagine presentano comunque i limiti derivanti dall'esiguità del campione d'analisi (pari al 10% del totale delle PMI iscritte all'albo di

Confindustria). È inoltre importante considerare il comportamento del particolare campione d'analisi. Gli imprenditori spesso sono reticenti nell'offrire informazioni dettagliate relative alle personali pratiche aziendali. Ciò è dovuto a fattori vari tra cui: considerazione del proprio management quale singolare modus operandi; riluttanza nell'esposizione dei dettagli che possono costituire il proprio vantaggio competitivo; consapevolezza di non essere del tutto innovativi ed avanzati nella ricerca di best practice. Quest'ultimo punto, in particolare, dà origine agli atteggiamenti di acquiescenza e desiderabilità sociale sopra citati.

Si segnala, in aggiunta, che in alcuni casi gli intervistati hanno fornito risposte fuorvianti perché impreparati su alcuni processi, tecniche o mezzi di comunicazione; nonostante ciò essi hanno ugualmente risposto mostrando sicurezza e competenza e, spesso, non lasciando margine a spiegazioni aggiuntive.

In conclusione a quanto già detto, si intravede nel carattere culturale il vero gap delle PMI salernitane. Quando si parla di propensione alla comunicazione il vero punto dirimente sta nella differenza che intercorre tra il concetto di spesa ed il concetto di investimento. I manager alla guida delle PMI salernitane stentano a riconoscere nella comunicazione un ingranaggio vitale per la propria azienda e, dunque, la utilizzano in maniera occasionale, spinti da necessità contingenti e facendo ricorso ad operatori spesso non specializzati.

## Appendice

Questionario di conoscenza delle pmi salernitane e di valutazione degli investimenti in attività di comunicazione.

### **Anagrafica aziendale**

Ragione sociale .....

Anno di fondazione .....

Settore d'appartenenza .....

Numero di dipendenti .....

Tipologia di prodotto o servizio reso .....

Target aziendale .....

### **Referente aziendale**

Nome .....

Cognome .....

Funzione o qualifica aziendale .....

1 – Ritiene che la comunicazione (d'impresa, del brand, di prodotto) sia un'attività aziendale:

- Indispensabile
- Utile
- Facoltativa
- Inutile

2 – Ritiene che la comunicazione serva:

- Ad aiutare la penetrazione del mercato
- A comunicare i valori aziendali
- A promuovere l'immagine aziendale
- A poco/nulla

3 - Riguardo la quantità di investimenti in comunicazione delle aziende appartenenti al suo settore, ritiene ci siano differenze tra aziende del sud ed aziende del centro-nord Italia?

- Sì
- No

3 - a) Se sì, pensa siano imputabili a:

- Maggiori capitali disponibili rispetto alle imprese del sud
- Maggiore cultura d'impresa rispetto alle imprese del sud
- Contesto lavorativo più stimolante e competitivo rispetto a quello del sud
- Non so

4 - Ha mai chiesto la consulenza di un esperto in comunicazione?

- Sì
- No

4 - a) Se sì, qual è stato il risultato del rapporto consulenziale?

- Soddisfacente, si è instaurata una collaborazione durevole
- Interessante, ho compreso l'importanza delle attività di comunicazione
- Deludente, le proposte ricevute non erano coerenti con le strategie d'azienda
- Insoddisfacente, ho compreso essere attività non utili alla mia azienda
- Insoddisfacente, ritengo siano attività inutili

5 - La sua azienda utilizza la comunicazione come attività strategica?

- Sì (prosegua alla domanda n.5)
- No

5 - a) Esiste all'interno della Sua impresa un'unità organizzativa (funzione/reparto/ufficio) o comunque un responsabile a cui è affidata la gestione della comunicazione aziendale?

- Sì
- No

5 - b) Se sì, come è chiamato tale responsabile?

- Responsabile della comunicazione
- Responsabile marketing
- Responsabile delle relazioni esterne
- Responsabile vendite/commerciale
- General manager
- Altro.....

6 – Affida la comunicazione a strutture:  
(annerire una o entrambe le risposte)

- Interne all'azienda
- Esterne all'azienda

7 – (Se ha risposto "interne all'azienda" alla domanda n. 6) Che tipo di attività di comunicazione svolge all'interno della sua azienda?  
(annerire le risposte ritenute vere)

- Grafica
- Pubblicità
- Allestimento sito web
- Organizzazione d'eventi
- Attività promozionali
- Altro.....

8 – (Se ha risposto "esterna all'azienda" alla domanda n. 6) A quale o quali strutture esterne affida la progettazione e realizzazione delle attività di comunicazione?  
(annerire le risposte ritenute vere).

- Agenzia di comunicazione
- Studio grafico
- Agenzia di creazione siti web
- Altre agenzie (r.p., promozione, direct marketing, etc)
- Tipografie specializzate
- Altro.....

8 – a) Che tipo di attività di comunicazione svolge all'esterno della sua azienda?

(annerire le risposte ritenute vere)

- Grafica
- Pubblicità
- Allestimento sito web
- Organizzazione d'eventi
- Attività promozionali
- Altro .....

8 – b) Ricorre ad operatori e consulenti esterni di comunicazione perché:

- Non possiedo competenze specifiche in azienda
- Ho persone competenti, ma non sono esperte come i consulenti
- Mi sono trovato bene in passato e preferisco continuare in questo modo
- Mi garantiscono contatti interessanti con i media
- Ritengo sia un investimento utile
- Altro.....

9 – Che budget ha destinato alla comunicazione nel 2008?

- 5-10 mila €
- 11-30 mila €
- 31-60 mila €
- Oltre i 61 mila €

10 – Che budget ha destinato alla comunicazione nel 2009?

- 5-10 mila €
- 11-30 mila €
- 31-60 mila €
- Oltre i 61 mila €

11 – Ritiene che l'attuale crisi di mercato influirà sui suoi futuri investimenti in attività di comunicazione?

- Sì, se l'azienda è in difficoltà deve ridurre tutte le spese, comprese quelle di comunicazione
- Sì, in un momento di stallo economico bisogna concentrarsi esclusivamente sulla riorganizzazione aziendale e produzione
- No, le crisi di mercato sono passeggere, l'azienda deve sforzarsi di proseguire nel suo percorso
- No, i momenti di crisi economica non riguardano la sfera della comunicazione
- Non so, non risponde

12 - Segnali tra i seguenti tutte le forme di comunicazione finora più utilizzate dalla sua azienda  
(annerire le risposte ritenute vere)

- Pubblicità
- E-Advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, gestione tramite social o direct mktg del proprio target)
- Relazioni Pubbliche
- Promozioni di vendita
- Sponsorizzazioni
- Vendita personale
- Direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)
- Passaparola

13 - Segnali tra i seguenti tutti i mezzi di comunicazione finora più utilizzati dalla sua azienda.  
(annerire le risposte ritenute vere)

- Stampa, stampa specializzata e redazionali
- Affissioni
- Eventi
- Televisione
- Radio
- Pubblicità dinamica (su mezzi pubblici, etc.)
- Sito web, portale
- Altro .....



14 - Quali sono stati i contributi più significativi che lei ritiene abbiano dato le attività di comunicazione?  
(annerire le risposte ritenute vere)

- Innovazione del prodotto
- Miglioramento dei processi produttivi
- Ampliamento della gamma d'offerta
- Apertura e sviluppo di nuovi mercati
- Acquisizione di nuove competenze aziendali
- Miglioramento della cultura d'impresa
- Nessun contributo
- Altro.....

15 - Quali sono i pubblici destinatari della sua comunicazione?

- Clienti consumatori
- Collaboratori interni
- Collaboratori esterni
- Azionisti
- Agenti di commercio
- Altri stakeholders (indicare quali).....

16 - Viene effettuata una valutazione delle attività di comunicazione svolte dalla sua impresa?

- Sì
- No

17 - Quali strumenti utilizza per la valutazione delle attività di comunicazione?  
(annerire le risposte ritenute vere)

- Incrementi di fatturato a seguito di attività di promozione delle vendite
- Incremento della riconoscibilità del marchio/azienda
- Incremento della reputazione aziendale presso i pubblici di riferimento
- Altro, indicare cosa.....

## Lista delle PMI intervistate

	<b>Ragione Sociale</b>	<b>Settore</b>	<b>Nome Cognome</b>	<b>Qualifica</b>
1	Apm Tour Operator	Turistico	Angela Manzo	Resp. Marketing
2	Aristea S.p.A	Industria	Marco Martucciello	Resp. Area Acquisti
3	Beta Cavi srl	Gomma e Plastica	Marco Pontecorvo	Managing Director
4	Biancaffè srl	Lavorazione Caffè	Federica Bianco	Resp. di Amministrazione e Produzione
5	Bioplast srl	Imballaggi Flessibili	Gerardo Gambardella	Amministratore
6	Brothers srl Giannattasio	Arredo	Alessandro Giannattasio	Resp. Produzione
7	C & C Gestioni srl	Turismo	Pietro Cerullo	Amministratore
8	Cartesar spa	Cartiera	Felice-Carlotta De Iuliis	Amministratore Delegato e Resp. Del Personale
9	Cianciullo Marmi srl	Lapidei	Paola Cianciullo	Consiglio di Amministrazione/Socio
10	Commerciale Export srl	Agroindustria	Alfonso Amato	Dir. Commerciale
11	Coppola spa	Alimentare	Carmine Alfano	Resp. Amministrativo
12	Cotto Rufoli snc	Artigianato Arredo	Davide De Martino	Resp. Risorse Umane
13	Cuomo srl	Macchine Industriali	Giovanni Cuomo	Dir. Commerciale
14	De Iuliis Macchine spa	Metalmeccanico	Filomena De Iuliis	Amministratore Delegato
15	Diangas srl	Settore Chimico	Cono Morello	Consiglio di Amministrazione
16	Emmeflex sas	Imbottiti	Giuseppina Tancredi	Resp. Marketing
17	F.Ili Basile	Produzione	Giovanni Basile	Amministratore
18	Fagel srl	Alimentare	Antonio Fabbrocino	Dir. Commerciale
19	Gambardella Inox srl	Macchine Industriali	Pasquale Gambardella	Amministratore Unico
20	Giemme	Trasporti e Logistica	Antonella Giordano	Dirigente/Socio
21	Grafiche Mercurio srl	Stampe Grafica Editoriale	Salvatore Mercurio	Dir. Commerciale
22	Ima srl	Utensileria	Renato Aliberti	Dir. Commerciale
23	Imef Sud srl	Costruzione Impianti	Silvio Cocurullo	Dirigente
24	Imepa srl	Alimentare	Rossella Spatola	Resp. Marketing

	<b>Ragione Sociale</b>	<b>Settore</b>	<b>Nome Cognome</b>	<b>Qualifica</b>
25	Inci.Flex srl	Grafica ed Editoria	Antonio Naddeo	Resp. Contabilità
26	Italcrom srl	Settore Chimico	Maria De Vita	Resp. Marketing e Comunicazione
27	La Bolognese	Produzione	Luigi Milito	Socio
28	La Tramontina srl	Lattiero-Caseario	Armando Montella	Amministratore Unico
29	Lodato Gennaro & C. spa	Agroindustria	Gennaro Lodato	Resp. Qualità
30	Magaldi Power spa	Metalmeccanico	Letizia Magaldi	Resp. Risorse Umane
31	Manifatture Tessili Vittoria & C. sas	Tessile	Biagio Vittoria	Amministratore Unico
32	Metal Iannone srl	Metalmeccanico	Ernesto Cirillo	Resp. Amministrativo
33	Mexall Progress spa	Industria	Elisa Prete	Rapp. Direzione
34	Mexoil	Petrolchimico	Rita De Marinis	Socio
35	Michela Elite srl	Tessile - Moda	Giovanni Cirillo	Dir. Amministrativo
36	Mo.MA srl	Servizi ICT	Edoardo Gisolfi	Amministratore Delegato
37	Ompm	Meccanico	Laura Caputo	Marketing & Business Manager
38	Ovattificio Fortunato srl	Tessili Industriali-Automotive	Pasquale Fortunato	General Manager
39	Real Edil spa	Costruzioni Edili	Rosaria Chechile	Dir. Tecnico/Socio
40	Ricerca Tecnologica e Sviluppo srl	Industria Chimica	Domenico Striano	NP
41	S. & T. Service snc	Formazione	Francesco Serravalle	Amministratore
42	Selefor srl	Servizi	Sandra Maragno	Amministratore Unico
43	Solar Power srl	Manifatturiero	Onofrio Fuoco	Amministratore Delegato
44	Starpur	Arredo	Alfonso Cantarella	Amministratore Delegato
45	Trans Italia srl	Logistica e Trasporti	Luigi D'Auria	Dirigente
46	Valflex srl	Imbottiti	Stefania Rinaldi	Dir. Generale
47	Vicidomini Aniello srl	Commercio	Alfonso Vicidomini	Amministratore Unico

## Bibliografia

- Abratt R. 1989, *A new approach to the Corporate Image management process*, Journal of Marketing Management, Vol. 5, n. 1, pp. 63-76.
- Abratt R., Shee P.S.B. 1989, *A new approach to the Corporate Image management process*, Journal of Marketing Management Vol. 5, n. 1, pp. 63-76.
- Andrews K. 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff H.I. 1965, *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.
- Argenti P.A. 2007, *Corporate communication*, New York: McGraw-Hill.
- Balmer J.M.T. 2001, *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing through the fog*, European Journal of Marketing, Vol. 35, n. 3/4, pp. 248-91.
- Balmer J.M.T., Gray E.R. 1999, *Corporate Identity and Corporate Communications: creating a competitive advantage*, Corporate Communications: an International Journal, Vol. 4, n. 4., pp. 171-176.
- Barney J.B. 1986a, *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*, Management Science, Vol. 32, n. 10, pp. 1231–1241.
- Barney J.B. 1986b, *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?*, Academy of Management Review, Vol. 11, n. 3, pp. 656–665.
- Barney J.B. 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- Berman S., Wids A., Kotha S., Jones T. 1999. *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*. Academy of Management Journal, Vol. 42, N. 5, pp. 488–506.
- Bernstein D. 1986, *Company image & reality. A critique of corporate communications*, Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.
- Birkigt K., Stadler M. 1988, *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Blombäck A., Brunninge O. 2009, *Corporate identity manifested through historical references*, Corporate Communications: An International Journal Vol. 14, n. 4, pp. 404 – 419.

- Borello E., Mannori S. 2007, *Teoria e tecnica della comunicazione di massa*, Firenze University Press, Firenze.
- Bottinelli L. 2004, *La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale*, Quaderno di ricerca n.5. Università degli studi di Pavia, Pavia.
- Brondoni S.M. 2002, *Global markets and market-space competition*, Symphonya Emerging Issues in Management, issue 1. Cap. 2, Over-supply and the system of intangible corporate asset.
- Brown J.S., Denning S., Groh K., Prusak L. 2004, *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management*, Boston: Butterworth Heinemann.
- Bruschi A. 1999, *Metodologia delle scienze sociali*, Bruno Mondadori, Milano.
- Carey James W. 2009, *Communication as culture, Essays on media and society*, Routledge, New York.
- Carson D. 1990, *Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach)*, European Journal of Marketing, Vol. 24, n. 11, pp. 8 – 51.
- Chandler A.D. 1962, *Strategy and structure*, Cambridge: MIT Press.
- Cheli E. 2004, *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale. Un'introduzione interdisciplinare*, Ed. Franco Angeli, Milano.
- Coda. V. 1991, *Comunicazione ed immagine nella strategia d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- Codeluppi V. 2000, *Verso la marca relazionale, Convegno le tendenze del marketing in Europa*, Università Cà Foscari, Venezia.
- Cornelissen J. 2000, *Integration in communication Management: conceptual and methodological considerations*, Journal of Marketing Management, Vol. 16, pp. 596-606.
- Cornelissen J. 2000, *Corporate Image: an audience centred model*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 5, n. 2, pp. 119-125.
- Cornelissen J. 2004, *Corporate Communications: Theory and practice*, London: Sage.
- Cornelissen J. 2008, *Corporate Communication: A guide to theory and practice*, 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage.
- Cornelissen J.P., Elving W.J.L. 2003, *Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8, n. 2: 114-120.
- Corvi E. 2006, *La comunicazione aziendale ed i suoi strumenti*, Egea, Milano.

- Coxon A.P.M. 2005, *Integrating qualitative and quantitative data: what does the user need?*, Forum: qualitative social research, vol 6, n. 2.
- Czarniawska B. 1997, *Narrating the organization: dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska B. 1998, *A narrative approach to organization studies*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Daft R. L. 2001, *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano.
- Dawkins J., Lewis S. 2003, *CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy*, Journal of Business Ethics, Vol. 44, no. 2-3, pp. 185-193.
- Di Franco G. 2001, *EDS: esplorare, descrivere e sintetizzare i dati, guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*, Studi, ricerche e percorsi di sociologia, Franco Angeli, Milano.
- Diana P., Montesperelli P. 2005, *Analizzare le interviste ermeneutiche*, Carocci, Roma.
- Dierickx I. and Cool K. 1989, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, Vol. 35, no. 12, pp. 1504-1511.
- DISES-Dipartimento delle Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno, per conto di Confindustria Salerno, *Indagine congiunturale e previsionale del sistema economico e produttivo salernitano 2007-2008*.
- DISES-Dipartimento delle Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno, per conto di Confindustria Salerno, *Indagine congiunturale e previsionale del sistema economico e produttivo salernitano 2008-2009*.
- DISES-Dipartimento delle Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Salerno, per conto di Confindustria Salerno, *Indagine congiunturale e previsionale del sistema economico e produttivo salernitano 2009-2010*.
- Donaldson T., Preston L.E. 1995, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, Academy of Management Review, Vol. 20, n. 1, pp. 65-91.
- Dowling G.R. 1986, *Managing your Corporate Image*, Industrial Marketing Management, Vol. 15, pp. 109-15.
- Edwards A. 1957, *The social desirability variable in personality assessment and research*, Dryden, New York.
- Fill C. 2005, *Marketing communications: engagement, strategies and practice*, 4<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson Education.

- Fombrun C.J. 1996, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun C.J., Shanley M. 1990, *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n. 2, pp. 233-258.
- Fombrun C.J., van Riel C.B.M. 2004, *Fame & fortune. How successful companies build winning reputations*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Freeman R.E. 1984, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Gabriel Y. 2000, *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*, New York: Oxford University Press.
- Gallucci C., Gentile G. 2009, *Imprese familiari e bisogno di governance nel processo di successione generazionale: un approccio interdisciplinare*, *Esperienza d'Impresa*, Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università degli Studi di Salerno, Salerno, n. 1.
- Goffman E. ((1959)-1990), *The presentation of self in everyday life*, reprint Penguin Book, London.
- Gotsi M., Wilson A. M. 2001, *Corporate Reputation seeking a definition*, *Corporate Communication: an international Journal*, Vol. 6,1, pp. 24-30.
- Grant R.M. 1991, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, *California Management Review* Vol. 33, no. 3, pp. 114–135.
- Gray E.R., Balmer J.M.T. 1998, *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, *Long Range Planning*, Vol. 31, no. 5, pp. 695-702.
- Grönroos C. 2000a, *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wiley.
- Grönroos C. 2000b, *Creating a relationship dialogue: communication, interaction, value*, *Marketing Review*, Vol. 1, no. 1, pp. 5-14.
- Guidotti E. 1998, *Comunicazione integrata per l'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Guidotti E. 1997, *L'impresa nella rete*, Franco Angeli, Milano.
- Hardt H. 1992, *Critical communication studies: communication, history, and theory in America*, Routledge, N.Y.
- Hartley B., Pickton D. 1999, *Integrated marketing communications requires a new way of thinking*, *Journal of Marketing Communications* Vol. 5, pp. 97-106.

- Hatch M.J., Schultz M. 2001, *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, Harvard Business Review, Vol. 79, no. 2, pp. 128-134.
- Hillenbrand C., Money K. 2007, *Corporate Responsibility and Corporate Reputation: two separate concepts or two sides of the same coin?* Corporate Reputation Review, Vol. 10, n. 4, pp. 261–277.
- Hofer C.W., Schendel D. 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Holm O. 2006, *Integrated marketing communication: from tactics to strategy*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 11, no. 1, pp. 23-33.
- Invernizzi E. 1999, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Edizioni Giuffrè, Varese.
- Invernizzi E. 2005, *Manuale di relazioni pubbliche, le tecniche ed i servizi di base*, Mc Graw-Hill, Milano.
- Kennedy S.H. 1977, *Nurturing Corporate Images: total communication or ego trip?*, European Journal of Marketing, Vol. 11, no. 1, pp. 120-64.
- Kitchen P.J., Schultz D.E. 2000, *A response to theoretical concept or management fashion*, Journal of Advertising Research, Vol. 40, n. 5, pp. 17-21.
- Larsen M.H. 2000, *Managing the corporate story. The expressive organisation: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, ed. M. Schultz, M.J. Hatch, and M.H. Larsen. Oxford: Oxford University Press.
- Lasswell H. 1948, *The structure and function of communication in society, The Communication of Ideas*, editor Lyman Bryson (New York: Institute for Religious and Social Studies, Jewish Theological Seminary of America).
- Lewis S. 2003, *Reputation and Corporate Responsibility*, Journal of Communication Management, Vol. 7, n. 4, pp. 356-366.
- Lippman S., Rumelt R. 1982, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*, Bell J. Economics, Vol. 13, pp. 418-453.
- Lundström B. 2006, *Grundat 1876, Historia och företagsidentitet inom Ericsson*, Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Mahoney J.T., Pandian J.R. 1992, *The resource-based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, Vol. 15, n. 5, pp. 363–380.
- Markwick N., Fill C. 1997, *Towards a framework for managing Corporate Identity*, European Journal of Marketing, Vol. 31, no. 5/6, pp. 396–409.



- Marradi A. 1995, *L'analisi monovariata*, Franco Angeli, Milano.
- Marradi A., Gasperoni G. 2002, *Costruire il dato, le scale Likert*, Collana di sociologia, Franco Angeli, Milano.
- Marradi A. 2007, *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M. 2005, *Corporate social responsibility: strategic implications*, Working Papers in Economics, Number 506, May, Department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute, New York.
- Melewar T.C., Jenkins E. 2002, *Defining the Corporate Identity construct*, Corporate Reputation Review, Vol. 5, n. 1, pp. 76-93.
- Melewar T.C., Saunders J. 1998, *Global corporate visual identity systems: standardisation, control and benefits*, International Marketing Review, Vol. 15, n. 4, pp. 291-308.
- Minestrone L. 2003, *L'alchimia della marca, fenomenologia di un moltiplicatore di valori*, Collana Fabris, Franco Angeli, Milano.
- Myrsiades L.S. 1987, *Corporate stories as cultural communications in the organizational setting*, Management Communication Quarterly, Vol. 1, n. 1, pp. 84-120.
- Morelli M. 2002, *L'immagine dell'impresa. Le leve strategiche della comunicazione nell'epoca del cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Nelli R.P. 1994, *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda, evoluzione teoria e tecnica*, Vita e Pensiero, Milano.
- Nigris D. 2003, *Standard e non standard nella ricerca sociale, riflessioni metodologiche*, Franco Angeli, Milano.
- Olins W. 1989, *Corporate Identity – making business strategy visible through design*, London: Thames & Hudson.
- Pagano M., Panuzzi F. 2003, *Il capitalismo familiare punto di forza o di debolezza?*, La Voce, indirizzo <http://www.lavoce.info/articoli/pagina314.html>
- Parsons T. 1956, *Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 1, n. 1, pp. 63-85.
- Pastore A., Vernuccio M. 2008, *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- Penrose E.T. 1959, *The theory of the growth of the firm*, New York: John Wiley & Sons.
- Peteraf M.A. 1993, *The cornerstone of competitive advantage: a resource based view*, Strategic Management Journal, Vol. 14, no. 3, pp. 179-191.
- Pitrone M. C. 1996, *Il sondaggio*, Franco Angeli, Milano.

- Ragone G., E. Laurenzi 2005, *Analogie, il medium pubblicità*, Liguori Editore, Napoli.
- Rao V.R., Agarwl M.K., Dahloff, D. 2004, *How is manifested branding strategy related to the intangible value of a corporation?*, *Journal of Marketing*, Vol. 68, n. 4, pp. 126-141.
- Roccatò M. 2003, *Desiderabilità sociale ed acquiescenza alcune trappole delle inchieste e dei sondaggi*, LED, Milano.
- Rossi G. 2009, *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Rumelt R.P. 1984, *Towards a strategic theory of the firm. In Competitive Strategic Management*, ed. R. Lamb. New Jersey: Prentice-Hall.
- Saracchi F. 1988, *Manuale per le ricerche di mercato*, Giuffrè, Ed. Bocconi, Milano.
- Sarbutts N. 2003, *Can SMEs "do" CSR? A practitioner's view of the ways small and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility*, *Journal of Communication Management*, Vol. 7, n. 4, pp. 340-347.
- Schultz D.E., Kitchen P.J. 2000, *Communicating globally: an integrated marketing approach*, New York: Palgrave.
- Schultz D.E., Kitchen P.J 2004, *Managing the changes in Corporate Branding and Communication: closing and re-opening the Corporate umbrella*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, n. 4, pp. 347-366.
- Schulze H. 1987, *Wir sind was wir geworden sind*, München: Piper.
- Siano A., Confetto M., Vollero A. 2009, *Integrated Corporate Communication: Physical Metaphor for Decision Making*, *Proceeding Conference on Corporate Communication*, Wroxton, England, pp. 274-284.
- Smith F.L., Keyton J. 2001, *Organizational storytelling: metaphors for relational power and identity struggles*, *Management Communication Quarterly*, Vol. 15, n. 2, pp. 149-182.
- Steyn B. 2003, *From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation*, *Journal of Communication Management*, Vol. 8, no. 2, pp. 168-183.
- Stroh U. 2007, *An alternative postmodern approach to corporate communication strategy. In The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*, ed. L. Toth. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Stuart H. 1999, *Towards a definitive model of the Corporate Identity management process*, *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 4, n. 4, pp. 200-207.
- Thorson E., Moore J. (ed.) 1996, *Integrated communication: synergy of persuasive voices*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tibble S. 1997, *Developing communications strategy*, *Journal of Communication Management*, Vol. 1, n. 4, pp. 356-361.
- Tusini S. 2006, *La ricerca come relazione, l'intervista nelle scienze sociali*, Studi, ricerche e percorsi di sociologia, Franco Angeli, Milano.
- van den Bosch, A.L.M., de Jong, M.D.T., and Elving, W.J.L. 2005, *How corporate visual identity supports reputation*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, n. 2, pp. 108-116.
- van Riel C.B.M. 1995, *Principles of Corporate Communication*, Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. 1997, *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, n. 5/6, pp. 340-55.
- van Riel C.B.M., Fombrun C.J. 2007, *Essentials of Corporate Communication*, Abingdon: Routledge.
- Vecchia M. 2003, *Hapù, Manuale di tecnica della comunicazione pubblicitaria*, Lupetti, Milano.
- Volli U. 2000, *Manuale di semiotica*, Edizioni Laterza, Bari.
- Zani B., Selleri P., David D. 1994, *La comunicazione, modelli teorici e contesti sociali*, NIS, Roma.
- Wernerfelt B. 1984, *The resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal* Vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- White J., Dozier D.M. 1992, *Public relations and management decision making. In Excellence in public relations and communications management*, ed. J.E. Grunig, L. Hillsdale. New Jersey: Erlbaum Associates.