

Alessandra Mazzei
Ricercatrice
Università IULM di Milano
alessandra.mazzei@iulm.it

Rossella Gambetti
Dottore di ricerca
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
rossella.gambetti@unicatt.it

La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni

1. Introduzione¹

Nella letteratura italiana l'ambito della strategia aziendale che si occupa di indagare i complessi costrutti multidimensionali della *corporate identity*, della *corporate image*, della *corporate reputation* e del *corporate brand* e le relazioni che si instaurano fra gli stessi non è ancora molto sviluppato e pochi tuttora risultano i contributi dedicati a questi temi.

Nella letteratura internazionale tale ambito della strategia aziendale risulta invece particolarmente sviluppato e ha prodotto dagli anni Ottanta ad oggi molteplici contributi – prevalentemente di natura teorico-concettuale – che analizzano in modo approfondito e sistematico i processi di formazione e i legami fra identità, immagine, reputazione e *corporate brand*. Gli studi si sono concentrati negli ultimi anni sia sull'elaborazione di modelli gestionali, sia sull'analisi degli effetti della gestione di tali risorse immateriali sulle performance competitive e sociali dell'azienda e sulle sue condizioni di sopravvivenza nel lungo periodo.

Tuttavia, nella pur straordinaria ricchezza concettuale e di stimoli alla ricerca proveniente dai Paesi anglosassoni su questi temi, due appaiono gli aspetti problematici che occorre sottolineare.

In primo luogo, la *confusione concettuale* che spesso deriva da una sovrapposizione di punti di vista a volte simili, a volte contrastanti dovuti all'eterogeneità della provenienza degli studiosi e dalla contaminazione non sempre chiara delle discipline aziendali coinvolte (sono diffusi ad esempio termini quali 'corporate marketing' o 'organisational branding' che rappresentano una commistione – a volte un po' azzardata – di concetti con significati contrastanti e afferenti a discipline diverse). Ciò determina la mancanza di una visione unitaria di concetti strategici che non ne facilita la comprensione delle dinamiche e dei molteplici legami.

In secondo luogo, la carenza di *riscontri empirici* che sostengano l'applicabilità e la validità dei modelli concettuali proposti. Tale carenza dimostra come l'identità e la reputazione rappresentino un'area di indagine aperta e sulla quale si avverte oggi più che mai l'urgenza di intensificare gli sforzi di ricerca sia per comprendere i loro effetti sulla stabilità e sul successo dell'azienda nel lungo termine, sia – e questo vale a maggior ragione per il nostro Paese - per diffondere cultura d'impresa presso le aziende, sensibilizzandole sulla necessità dell'applicazione di un approccio razionale alla gestione di tali risorse strategiche e delle loro complesse relazioni.

¹ Il presente articolo è frutto del lavoro congiunto delle due autrici. Tuttavia, la stesura definitiva può essere attribuita a Rossella Gambetti per i paragrafi 1, 2, 3.1 e 3.2 e ad Alessandra Mazzei per i paragrafi 4, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 e 5.

Ciò premesso, l’obiettivo di questo paper è approfondire il legame fra *corporate branding* e *reputazione aziendale* e in particolar modo il ruolo che nel processo di *corporate branding* può svolgere la *comunicazione* per sviluppare e sostenere la *reputazione*.

Più specificamente, nella *prima parte del paper* verranno analizzati i fattori ambientali e l’evoluzione teorico-concettuale che hanno condotto all’affermazione del *corporate branding* sia come filone di studi nell’ambito della letteratura di marketing e di strategia e management, sia come prassi manageriale.

Ci si soffermerà poi sull’analisi del singolo contributo che gli studi di marketing e di strategia hanno apportato alla definizione del concetto di *corporate brand* e all’individuazione del ruolo svolto dal *corporate branding* nella strategia dell’azienda. In particolare, verrà evidenziato il suo contributo alla diffusione dell’identità e alla formazione della reputazione aziendale presso gli stakeholder.

Nella *seconda parte del paper* verrà proposto un modello concettuale di gestione del *corporate brand* che enfatizza il ruolo strategico della comunicazione come leva per migliorare la reputazione dell’azienda. L’analisi della letteratura e le riflessioni sulle esperienze aziendali indicano infatti la necessità di sviluppare modelli di gestione del *corporate brand* e della reputazione basati sull’impiego congiunto delle tre leve comprese nella *corporate communication: segni, comportamenti e reti di relazioni*. La dominante tendenza a privilegiare l’uso dei simboli, ovvero della comunicazione esplicita e intenzionale, in modo disgiunto dalle altre due leve, crea delle situazioni nelle quali il *corporate brand* e la reputazione si indeboliscono nel lungo periodo.

2. Il concetto di corporate brand e la convergenza della letteratura internazionale sul tema del corporate branding

Il *corporate brand* può essere definito come “*the visual, verbal and behavioural expression of an organisation’s unique business model*”². La definizione proposta mette in evidenza la *complessità* del concetto, per due motivi fondamentali:

- la *multidimensionalità*, in quanto la sua essenza è definita dal complesso *sistema della comunicazione aziendale*³. Ossia da un *sistema di segni visivi e verbali* veicolati dall’azienda e dall’*insieme dei suoi comportamenti e delle performance del suo sistema di offerta*, che presenta un’indubbia valenza comunicativa;
- la *prospettiva multi-stakeholder*, in quanto l’unicità del business model dell’azienda non deve essere percepita dal solo cliente, ma dal complesso degli stakeholder strategici con i quali l’azienda interagisce e che ne influenza i risultati. Primi fra tutti i dipendenti e i collaboratori, gli azionisti, i fornitori, i distributori, i clienti effettivi e potenziali, i mass media e gli influenti, le istituzioni e la collettività in generale.

Le problematiche di gestione del *corporate brand* rappresentano ormai da oltre un decennio una tematica molto dibattuta nella letteratura accademica internazionale. L’attenzione dedicata al *corporate branding*⁴ dal mondo universitario è stata recentemente affiancata dall’enfasi attribuita a tale concetto e alle relative strategie di *corporate communication* dal mondo imprenditoriale. Alcune grandi aziende multinazionali stanno infatti optando per la valorizzazione del *corporate*

² KNOX, BICKERTON, 2003: 998.

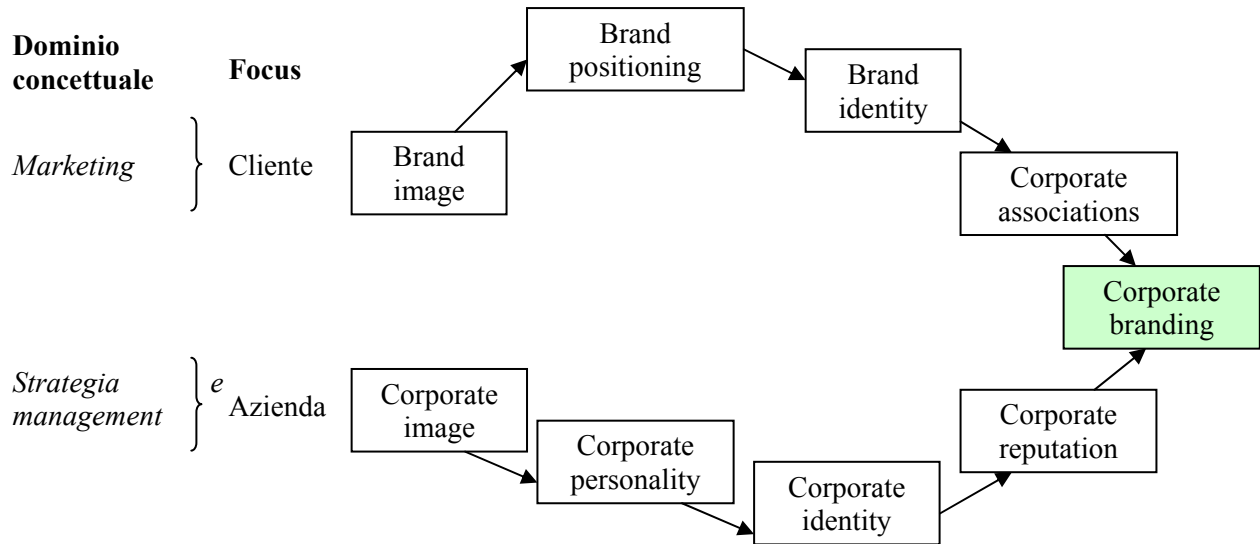
³ INVERNIZZI, 2004; BRIOSCHI, 2005; BALMER, GRAY, 1999.

⁴ Sui temi del *corporate branding* negli anni Duemila si è verificata un’esplosione di contributi accademici e professionali che hanno coinvolto, non solo le principali riviste accademiche di comunicazione aziendale quali il “Corporate Communications: an International Journal”, il “Journal of Communication Management” e la “Corporate Reputation Review” (che nel 2002 ha dedicato un numero monografico - nell’ambito del vol. 5 edito da Majken Schultz e Leslie de Chernatony - al tema del *corporate branding*), bensì anche la principale rivista europea di marketing -, lo “European Journal of Marketing”. In particolare, la suddetta rivista ha dedicato un primo numero monografico nel 1997 (vol. 31, n. 5/6, edito da John Balmer e Cees B.M. Van Riel), a cui ne ha fatto seguito un successivo nel 2001 (vol. 4, n. 3, edito da John Balmer) alle problematiche del *corporate identity management* e un numero monografico nel 2003 (vol. 37, n. 7/8 edito ancora da John Balmer) alle problematiche strategiche e operative del *corporate branding*, accogliendo testimonianze di studiosi da tutto il mondo.

*brand*⁵ a causa del manifestarsi di tendenze ambientali quali la globalizzazione dei mercati, la diffusione di processi di acquisizione e di fusione fra imprese e la diffusione della sensibilità sociale e ambientale degli stakeholder⁶.

L'affermazione del *corporate branding* è caratterizzata dalla *convergenza* di due approcci di studio diversi e fra loro complementari: l'approccio degli studi di *marketing* e l'approccio degli studi di *strategia e management*⁷ (fig. 1).

Figura 1 – La convergenza della letteratura internazionale sul tema del corporate branding



Fonte: adattamento da BICKERTON, 2000: 43.

La principale *differenza* tra i due approcci consiste nel loro *punto di partenza*. L'approccio degli studi di *marketing* focalizza l'attenzione sulle problematiche di creazione di valore per il *cliente* e considera il brand come risorsa strategica da impiegare in qualità di sovrastruttura che deve guidare l'insieme dei processi in grado di generare valore per il cliente, sostenendo nel tempo l'immagine di marca e la fedeltà del consumatore⁸.

L'approccio degli studi di *strategia e management*, invece, focalizza l'attenzione sull'*azienda*, considerando il brand come uno strumento a servizio della stessa, che deve essere gestito come una risorsa strategica in grado di favorire l'allineamento tra la *visione* sviluppata dal top management, la *cultura organizzativa* e l'insieme di percezioni (*immagine*) e giudizi formulati dagli stakeholder sull'azienda e sul suo operato (*reputazione*)⁹. Allineamento che trova espressione attraverso una *promessa* di valori e di comportamenti che l'azienda formula ai suoi stakeholder posizionandosi nei loro confronti in modo coerente e distintivo¹⁰.

⁵ Ciò è emblematicamente dimostrato dalla nuova strategia di *corporate branding* decisa dalla multinazionale Unilever, in fase di progettazione dal gennaio del 2005. Unilever, storica realtà aziendale che ha sempre rappresentato una scuola di marketing e di branding di prodotto di successo internazionale, nel corso del 2005 ha introdotto per la prima volta sul mercato mondiale prodotti sulle cui confezioni appaiono il marchio e il logo dell'azienda, consentendo al pubblico di identificarne la provenienza. L'azienda – seppur con una modalità di *endorsement* moderato – si propone dunque come *corporate brand* per legittimare il suo portafoglio di marche.

⁶ Adattato da ARGENTI, DRUCKENMILLER, 2004.

⁷ BICKERTON, 2000. Con riferimento al filone degli studi di *strategia e management*, occorre rilevare che esso coinvolge una serie di discipline diverse. Nella letteratura internazionale esse comprendono, in particolare, gli studi di *strategic management, organisational behaviour* e *corporate communication*.

⁸ ACKER, 1996; KAPFERER, 1997.

⁹ HATCH, SCHULTZ, 2003; KNOX, BICKERTON, 2003.

¹⁰ BALMER, 2001; BALMER, GREYSER, 2002.

Per quanto riguarda gli *stadi di sviluppo* con i quali si sono evoluti nel tempo i due approcci, si può affermare che *l'approccio degli studi di marketing* ha inizialmente (dagli anni Cinquanta agli anni Settanta) concentrato l'attenzione sulle problematiche di creazione e di sostegno di una *brand image* favorevole nella mente del consumatore che lo conducesse a preferire e ad acquistare i prodotti dell'azienda¹¹. Con gli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta gli studi di marketing hanno elaborato una visione più matura e compiuta del concetto di *brand image*, analizzando gli effetti di differenziazione conseguibili dall'azienda grazie allo sviluppo di una *brand image* positiva presso i consumatori. Ciò si è tradotto nella ricerca di un *posizionamento competitivo* unico rispetto ai concorrenti¹² in grado di stimolare nei consumatori la formazione di un sistema di preferenze stabili che si traducesse nella fedeltà all'acquisto della marca nel tempo.

Con l'inizio degli anni Novanta i molteplici e continui cambiamenti ambientali hanno reso il concetto di posizionamento differenziale insufficiente a sostenere il vantaggio competitivo delle aziende nel tempo, stimolando gli studi di marketing a sviluppare un concetto di brand più ampio e complesso, che comprendesse anche attributi e valori propri dell'azienda oltre che dei prodotti¹³. Ciò ha determinato uno spostamento dell'attenzione dall'integrità del *product brand*, alla realtà dell'azienda e delle persone che sostengono tale brand¹⁴. Si è così diffuso il concetto di *brand identity*¹⁵, quale complesso di dimensioni costitutive del brand comprendente attributi fisici, di personalità, di cultura, di relazione e di auto-rappresentazione dell'identità, che la marca attinge dalla realtà aziendale sovrastante.

Di qui l'enfasi a partire dalla seconda metà degli anni Novanta sulle *corporate associations*¹⁶, ossia sull'insieme di convinzioni e sentimenti che gli individui si formano con riferimento ad un'azienda. Le *corporate associations* più comuni riguardano le convinzioni e i sentimenti che gli individui maturano in relazione alla capacità dell'azienda di offrire beni e servizi di qualità (*corporate ability associations*) e in relazione alla capacità dell'azienda di assumere comportamenti eticamente corretti e responsabili all'interno della società (*corporate social responsibility associations*)¹⁷.

Gli sforzi di marketing volti a connotare i singoli brand di prodotto dei valori e degli attributi che caratterizzano l'identità dell'azienda e ad incorporare al loro interno tutte le risorse e le competenze distintive dell'azienda al fine di creare prodotti e servizi unici, si traduce nelle strategie di *corporate branding*¹⁸. Dagli anni Novanta in avanti l'elaborazione di modelli concettuali di *corporate branding* e l'analisi della loro concreta applicazione ha visto impegnati i principali studiosi di marketing a livello internazionale¹⁹.

L'approccio degli studi di strategia e management ha seguito uno sviluppo concettuale che in un certo senso riflette quello degli studi di marketing²⁰. A partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta, infatti, l'attenzione è stata focalizzata sul concetto di *corporate image*²¹ come insieme di valutazioni espresse dagli stakeholder – primo fra tutti il cliente – con riferimento all'azienda nel suo complesso, basate su componenti funzionali tangibili²² e componenti emotive soggettive²³.

¹¹ GARDNER, LEVY, 1955; NEWMAN, 1957.

¹² RIES, TROUT, 1982.

¹³ KING, 1991.

¹⁴ AACKER, 1996, 2004.

¹⁵ KAPFERER, 1997.

¹⁶ BROWN, DACIN, 1997; IND, 1998.

¹⁷ DACIN, BROWN, 2002: 255.

¹⁸ DE CHERNATONY, 1999.

¹⁹ LAFORET, SAUNDERS, 1994; KELLER, AACKER, 1998; AACKER, JOACHIMSTHALER, 2000; KELLER, 2000; AACKER, 2004.

²⁰ Per un'analisi approfondita sull'evoluzione teorico-concettuale dei costrutti della *corporate image*, della *corporate reputation* e della *corporate identity* nella letteratura anglosassone di *strategia e management*, si rimanda alla monografia di NELLI, 1999.

²¹ MARTINEAU, 1958.

²² Qualità, prezzo, servizio, affidabilità.

²³ Sensazioni, sentimenti, emozioni.

La *corporate image* si è affermata come risorsa strategica in grado di porre l'azienda in relazione con l'ambiente circostante e di contribuire al perseguimento dei suoi obiettivi economici e commerciali²⁴.

Verso la fine degli anni Settanta e negli anni Ottanta lo studio della *corporate image*, incentrato sull'analisi dei meccanismi percettivi degli stakeholder e sulle modalità con le quali l'azienda può influenzarli, è stato affiancato dagli studi volti ad indagare le componenti strutturali dell'azienda, che rappresentano la sua essenza e la caratterizzano in modo unico e distintivo nell'ambiente. Sono stati così introdotti il concetto di *corporate personality*²⁵ e quello di *corporate identity*²⁶.

La *corporate personality* è una rappresentazione collettiva del complesso dei valori condivisi dal personale dell'azienda²⁷.

La *corporate identity* si presenta come un concetto complesso e multidimensionale, costituito dall'insieme di tutti i fattori che definiscono l'azienda e la pongono in relazione con gli altri attori del sistema socio-economico. Così, la *corporate identity* comprende tutti i principali elementi della vita dell'azienda, quali la cultura, la mission, la vision, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi²⁸.

Alla fine degli anni Ottanta e negli anni Novanta si è diffusa negli studi di *strategia e management* l'attenzione per il concetto di *corporate reputation*²⁹, che ha sostituito via via quello di *corporate image*. La *corporate reputation* si è affermata come risorsa strategica per l'azienda in quanto è costituita da un giudizio socialmente condiviso espresso dagli stakeholder con riferimento all'azienda nel suo complesso, che risulta fondato sulle sue azioni e sui suoi risultati passati e che descrive la sua capacità di creare valore nel tempo per tutti gli stakeholder³⁰. Il mantenimento di una reputazione positiva si traduce conseguentemente in un *miglioramento dei risultati economico-finanziari, competitivi e sociali* dell'azienda nel lungo periodo³¹.

La *dimensione storica* della reputazione, ovvero la sua forte *dipendenza dalle azioni e dalle performance passate* dell'azienda e dei suoi prodotti – più che dagli sforzi comunicazionali da questa attuati –, la sua *maggiore durezza*, la sua *unicità* e la *rilevanza della stima e del prestigio* sottesi alla sua formazione, sono fra i più importanti fattori che hanno contribuito a distinguerla e a farla preferire al concetto di *corporate image*.

Sempre negli anni Novanta e nei primi anni del Duemila si è infine affermato il concetto di *corporate branding*. Esso rappresenta l'impegno da parte del top management volto a sostenere nel tempo la *proposta di valore* offerta agli stakeholder, attraverso la creazione di un *corporate brand* costituito da attributi fisici, funzionali e simbolici in grado di far conoscere e apprezzare l'*identità* dell'azienda e di soddisfare sistematicamente le aspettative dei suoi interlocutori.

3. Il contributo degli studi di marketing e di strategia e management alla definizione del corporate branding

3.1 Il contributo degli studi di marketing

Il tema del *corporate branding* si sviluppa negli studi di marketing già a partire dalla fine degli anni Ottanta e dai primissimi anni Novanta, quando alcuni studiosi e consulenti internazionali di marketing hanno posto l'attenzione sul concetto di '*company brand*' e sulle sue differenze con il

²⁴ EELLS, 1959; BRISTOL, 1960; KENNEDY, 1977.

²⁵ OLINS, 1978; BERNSTEIN, 1986.

²⁶ ALBERT, WHETTEN, 1985; ABRATT, 1989; OLINS, 1989; VAN RIEL, BALMER, 1997; MARCWICK, FILL, 1997.

²⁷ BAKER, BALMER, 1997; CORNELISSEN, HARRIS, 1999.

²⁸ MELEWAR, 2003.

²⁹ WEIGELT, CAMERER, 1988; FOMBRUN, SHANLEY, 1990; PREECE, FLEISHER, TOCCACELLI, 1995; FOMBRUN, VAN RIEL, 1998.

³⁰ FOMBRUN, RINDOVA, 1998.

³¹ VAN RIEL, BALMER, 1997; ROBERTS, DOWLING, 2002.

concetto di *product brand*. Essi sostenevano che il *company brand* fosse il brand più importante dell'azienda e che la sua gestione dovesse essere responsabilità del top management proprio in virtù del suo ruolo strategico per l'azienda³².

Con la metà degli anni Novanta il termine *company brand* è stato sostituito dal più ampio concetto di '*corporate brand*'³³, riferibile non solo alla realtà dell'azienda, ma anche a gruppi di aziende, a filiali commerciali e unità produttive di una stessa azienda, o ancora a città, regioni e Paesi. Il concetto di *corporate brand* è dunque parso maggiormente in grado di *riflettere la complessità ambientale* rispetto al precedente concetto di *company brand*³⁴.

Gli studi di marketing relativi al *corporate branding* si concentrano in seguito – da un lato – sulle diverse opzioni strategiche di *brand architecture* attuabili dall'azienda a seconda del ruolo attribuito al *corporate brand* nella valorizzazione del portafoglio marche complessivo³⁵ e – dall'altro lato – sulla rilevanza dell'impatto del *corporate brand* sul sistema di percezioni e di preferenze dei consumatori con riguardo ai singoli *product brand* e alle iniziative di *brand extension* attuate dall'azienda³⁶.

In particolare, la strategia di *corporate branding* si propone come una sorta di protezione, di riparo³⁷ che alimenta e sostiene una pluralità di marchi di prodotto, i quali vengono valorizzati attraverso il riferimento all'appartenenza ad un'unica *sovrastuttura simbolica e valoriale* che esprime e rappresenta l'identità dell'azienda: il *corporate brand*³⁸. Le diverse attività e i diversi programmi di comunicazione attuati dall'azienda con un orientamento processuale e gestiti in modo integrato e sinergico fra loro³⁹ agiscono dunque proprio come l'intelaiatura di un ombrello che sostiene e attribuisce significato all'intero sistema di offerta⁴⁰. Più specificamente, la comunicazione svolge il compito di trasmettere un *corporate brand* caratterizzato da un'*identità di marca* alla quale vengono attribuite dai consumatori delle valenze positive (*corporate associations*) che rispecchiano l'*identità dell'azienda* e la sua capacità di rispondere alle loro aspettative⁴¹.

La rivalutazione del *corporate brand* sta conducendo le aziende ad attuare una strategia opposta a quella tradizionale del 'prodotto impresa', ossia quella della 'impresa prodotto'. La marca 'madre' viene declinata con altri nomi o simboli che aggiungono e identificano nuove funzioni d'uso e nuovi significati, avvicinandola a specifici segmenti di clientela e/o adattandola al vissuto di prodotti lontani da quello originale. Essa evolve in *corporate brand* e perde una connessione diretta con i singoli prodotti, diventando il loro minimo comun denominatore caratterizzato da elementi distintivi via via più lontani da declinazioni legate agli attributi fisici dei prodotti e sempre più incentrato, di contro, su valori, comportamenti e tratti stilistici comuni a tutto il portafoglio che la condivide⁴². L'azienda, in altre parole, non si nasconde più dietro il suo portafoglio di prodotti impresa, ma diventa essa stessa un prodotto. Un prodotto sociale, che non può non dichiarare all'insegna della trasparenza e della reciprocità dello scambio, la missione e la visione che persegue, la sua storia, la sua cultura, il network di relazioni che intrattiene con l'ambiente esterno e con quello interno, i rapporti che la legano alla comunità e gli impegni che con essa assume.

Il *corporate brand* diventa dunque una risorsa strategica per l'azienda per molteplici motivi, fra i quali la possibilità di utilizzare il *potenziale di fiducia* che esso rappresenta incorporando le percezioni positive della collettività connesse agli impegni di responsabilità sociale dell'azienda; la

³² BERNSTEIN, 1989; KING, 1991.

³³ BALMER, 1995.

³⁴ BALMER, 2003.

³⁵ LAFORET, SAUNDERS, 1994; AACKER, JOACHIMSTHALER, 2000.

³⁶ BROWN, DACIN, 1997; IND, 1997; KELLER, AACKER, 1998.

³⁷ SCHULTZ e KITCHEN in proposito utilizzano la metafora del '*corporate umbrella*'.

³⁸ GAMBETTI, 2005.

³⁹ FIOCCA, 1993; EINWILLER, WILL, 2002.

⁴⁰ KITCHEN, SCHULTZ, 2001; SCHULTZ, KITCHEN, 2004.

⁴¹ Adattamento da COLLESEI, 2002.

⁴² PELLEGRINI, 2004: 24.

capacità di rafforzare il *posizionamento commerciale* rispetto alla grande distribuzione; l’opportunità – infine – di sviluppare un *posizionamento distintivo* rispetto ai concorrenti⁴³.

3.2 Il contributo degli studi di strategia e management

La creazione e la gestione di un *corporate brand* non si esaurisce però nell’attività di marketing. E’ infatti l’intero processo strategico ad essere coinvolto e ridefinito grazie al *corporate branding* in una logica di innovazione che prevede l’interazione di diverse dimensioni aziendali, da quelle commerciali, a quelle organizzative, dalla cultura aziendale, alla sua vision strategica, fino a condurre l’azienda a riconfigurare, in taluni casi, il proprio modello di business.

Il marketing è stato il primo ambito di studio a trattare il tema del *corporate branding*, tuttavia la sua capacità di analisi delle problematiche di *branding* a livello aziendale presenta due sostanziali limiti:

- in primo luogo, il marketing *non perviene all’individuazione di una definizione autonoma di corporate brand*, che viene piuttosto definito per differenza con il tradizionale concetto di *brand* riferito al prodotto, ponendosi come *sovrastruttura* dello stesso;
- in secondo luogo, il marketing pur sostenendo l’importanza dell’adozione di una prospettiva multi-stakeholder nello sviluppo di strategie di *corporate branding*, di fatto *continua a considerare esclusivamente il cliente come stakeholder primario dell’azienda*, ponendolo al centro di tutte le decisioni aziendali⁴⁴.

Il tema del *corporate branding* si sviluppa nell’ambito degli studi di *strategia e management* verso la metà degli anni Novanta⁴⁵. In particolare, il *corporate branding* si afferma come strategia in grado di sfruttare gli elementi peculiari dell’identità dell’azienda e della sua cultura per sviluppare una *value proposition* unica, fondata su un dialogo interattivo e sistematico con una pluralità di stakeholder volto a generare molteplici vantaggi per tutti gli attori coinvolti (fidelizzazione dei clienti, sicurezza negli azionisti, motivazione nel personale, ecc.)⁴⁶.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta sono stati sviluppati molteplici studi che hanno contribuito alla *definizione* e alla *operazionalizzazione* del concetto di *corporate brand*. Più specificamente, il *corporate brand* è stato definito *in modo autonomo* a testimonianza della rilevanza attribuita al tema dagli studi di strategia⁴⁷.

Lo sforzo definitorio del concetto di *corporate brand* ha posto le basi sia per l’elaborazione di *costrutti multidimensionali* che ne hanno analizzato le componenti e i caratteri, cogliendone la complessità⁴⁸, sia per lo sviluppo di *modelli gestionali* che ne hanno operazionalizzato le dimensioni al fine di indagarne gli effetti sulle performance aziendali⁴⁹. A tal proposito, Balmer afferma che “*a corporate brand involves [...] the conscious decision by senior management to distil, and make known, the attributes of the organization’s identity in the form of a clearly defined branding proposition. This proposition underpins organizational efforts to communicate, differentiate, and enhance the brand vis-à-vis stakeholder groups and networks. The proposition may be viewed as the organization’s covenant with its customers, stakeholder groups and networks*”⁵⁰.

La definizione proposta mette chiaramente in luce alcuni caratteri fondamentali del *corporate brand* e consente di cogliere gli elementi distintivi dell’approccio degli studi di *strategia e management* al *corporate branding*.

⁴³ IBI.

⁴⁴ BICK, JACOBSON, ABRATT, 2003.

⁴⁵ BALMER, 1995; VAN RIEL, 1995.

⁴⁶ DE CHERNATONY, 2001.

⁴⁷ BALMER, 2001a; KNOX, BICKERTON, 2003.

⁴⁸ DE CHERNATONY, 1999; BALMER, 2001b, 2003; HATCH, SCHULTZ, 2003.

⁴⁹ VAN RIEL, 1997; BICKERTON, 2000; HARRIS, DE CHERNATONY, 2001; HATCH, SCHULTZ, 2003.

⁵⁰ BALMER, 2001a, in BALMER, GREYSER, 2003: 312-313.

In particolare:

- *il corporate brand rappresenta una promessa (covenant) di valore fatta dall’azienda agli stakeholder, che le consente di distinguersi nell’ambiente in cui opera;*
- *il corporate brand si rivolge a tutti gli stakeholder. Ciò trova conferma nell’approccio concretamente sviluppato in molti studi, che nell’analisi di modelli e strategie di corporate branding prendono in considerazione una vasta gamma di stakeholder interni ed esterni all’azienda⁵¹;*
- *il corporate brand è una risorsa fortemente legata ad altre risorse strategiche quali l’identità e la reputazione dell’azienda e – in particolare – contribuisce a consolidarle⁵².*

Più specificamente, la *promessa di valore* esplicitata agli stakeholder attraverso lo sforzo gestionale e comunicazionale del top management, è finalizzata a rendere più *visibile, distintiva e condivisa l’identità dell’azienda*, facendo percepire agli stakeholder i vantaggi che essi possono trarre dalla relazione con l’azienda e il suo sistema di offerta e stimolando in loro l’adesione e l’identificazione con i suoi valori di fondo.

Quando l’azienda è in grado di consolidare e diffondere la propria *identità* attraverso la creazione di un *corporate brand* che ne faccia conoscere e apprezzare gli attributi distintivi e quando si dimostra in grado di *mantenere nel tempo la promessa* di qualità dei prodotti e delle performance; di eticità, coerenza e responsabilità sociale dei comportamenti; di competenza e di capacità della sua leadership, essa migliora la *reputazione* presso gli stakeholder. Ossia li conduce a maturare stabilmente un giudizio positivo sulla sua realtà e sul suo operato (fig. 2);

Figura 2 – Le relazioni tra identità, corporate brand e reputazione



Fonte: elaborazione a cura delle autrici

- *la comunicazione riveste un ruolo di rilievo nella trasmissione e nel consolidamento della corporate identity e dunque nel processo di corporate branding. A tal proposito, nella seconda parte del presente contributo si cercherà di dimostrare che è proprio attraverso la comunicazione - e più specificamente attraverso la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni - che l’azienda mantiene la promessa fatta agli stakeholder e contribuisce in tal modo a sostenere la sua reputazione.*

Il principale *limite* degli studi di strategia e management in tema di *corporate branding* risiede nel *non aver assunto una visione unitaria* - ma al contrario piuttosto eterogenea – circa sia il concetto di *corporate branding* sia le *relazioni esistenti tra il corporate brand, l’identità e la reputazione aziendale*. Relazioni, tra l’altro, la cui importanza è stata evidenziata proprio grazie al contributo di tali studi. La figura 3 presenta una sintesi del contributo che gli studi di marketing e di strategia e management hanno apportato alla definizione del *corporate branding*.

⁵¹ DE CHERNATONY, HARRIS, 2000; DAVIES, CHUN, 2002; MAIO, 2003.

⁵² BICKERTON, 2000; BALMER, 2001a, 2001b, 2003; ARGENTI, DRUCKENMILLER, 2004.

Figura 3 – Una sintesi del contributo degli studi di marketing e di strategia alla definizione del corporate branding

Approccio degli studi di marketing		Approccio degli studi di strategia e management
Derivata dal product brand; ‘impresa prodotto sociale’	DEFINIZIONE	Autonomia; ‘promessa di valore agli stakeholder’
Marketing	PROSPETTIVA	Multidisciplinare
Cliente	ORIENTAMENTO	Multi-stakeholder
Brand identity, corporate associations, corporate identity	VARIABILI CHIAVE	Corporate identity, corporate reputation
Comunicazione integrata di marketing	LEVA STRATEGICA	Corporate communication

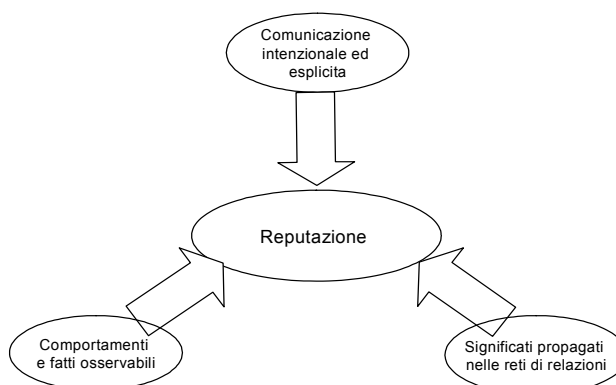
Fonte: elaborazione a cura delle autrici

4. La leva comunicazionale: segni, reti di relazioni e comportamenti

Da quanto fin qui sostenuto emerge dunque che il *corporate branding* è quel processo attraverso il quale in modo strategico il management aziendale proietta ed esprime verso tutti gli stakeholder la propria identità distintiva per farne un vantaggio competitivo e sancisce gli impegni dell’azienda verso gli stessi. Se il processo ha successo esso pone le basi per la generazione di una reputazione aziendale positiva. Le pagine che seguono tentano di approfondire come la leva della *corporate communication* svolga un ruolo strategico in questo processo di svelamento dell’azienda.

La *corporate communication* è l’insieme di quei processi attraverso i quali gli stakeholder percepiscono l’identità dell’organizzazione e che così danno luogo alla formazione della reputazione aziendale⁵³. Sulla base delle analisi condotte da diversi studiosi⁵⁴, si può arrivare a concludere che la comunicazione influenza la reputazione aziendale attraverso tre modalità, dirette e indirette (fig. 4): i *segni* di cui si serve la comunicazione esplicita e intenzionale, come per esempio una campagna pubblicitaria; le *reti di relazioni* che diffondono opinioni, informazioni, conoscenze, per esempio tramite il passaparola; la comunicazione di fatto realizzata attraverso i *comportamenti*, come per esempio la qualità dei prodotti⁵⁵.

Figura 4 - Le categorie della corporate communication per sviluppare la reputazione



Fonte: elaborazione da Mazzei, 2004a.

⁵³ BALMER, GRAY, 1999.

⁵⁴ BALMER, GRAY, 1999; GRUNIG, 1993; DE PELSMACKER, GEVENS, VAN DE BERG, 2001; GOTSI, WILSON, 2001; INVERNIZI, 2004.

⁵⁵ MAZZEI, 2004a.

Tale categorizzazione, e il contributo di alcuni degli studiosi che la sostengono, sono sintetizzati nella tabella 1. Nessuna delle categorizzazioni proposte dai diversi autori ai quali ci si è riferiti approfondisce le modalità con le quali ciascuna componente incide sulla reputazione e le implicazioni gestionali delle stesse. Inoltre De Pelsmacker, Gevens, Van De Berg⁵⁶, Gotsi, Wilson⁵⁷ circoscrivono la loro attenzione su come le organizzazioni proiettano se stesse in modo strategico e consapevole. Trascurano però la risonanza di queste proiezioni nel contesto relazionale. Nelle pagine seguenti vengono proposte alcune riflessioni sulle modalità con le quali agiscono le tre componenti della *corporate communication*, i segni, le reti di relazioni e i comportamenti, e su come migliorarne la gestione integrata.

Tabella 1 - Alcune categorizzazioni della corporate communication a confronto

<i>Autori Categorie proposte in questo articolo</i>	<i>Balmer e Gray (1999)</i>	<i>Grunig (1993) e Grunig, Grunig (2002)</i>	<i>De Pelsmacker, Gevens, Van De Berg, (2001)</i>	<i>Gotsi, Wilson, (2001)</i>
<i>Segni: comunicazione intenzionale frutto di deliberate strategie</i>	secondary communication	symbolic relationships	comunicazioni e simbolismo organizzativo	images based on the company's communication and symbolism
<i>Reti di relazioni: comunicazione che ha origine da fonti indipendenti</i>	tertiary communication	reputational relationships		
<i>Comportamenti: comunicazione implicita nei fatti osservabili</i>	primary communication	behavioral relationships	comportamenti	images based on company's behaviour

Fonte: elaborazione a cura delle autrici

4.1. I segni della comunicazione intenzionale ed esplicita

La comunicazione intenzionale impiega *segni* di tipo analogico e digitale⁵⁸ veicolati attraverso la pubblicità, gli eventi, le relazioni con i media, il sito web aziendale, il marchio, la visual identity, il packaging, la vendita personale, l'architettura aziendale, per esempio. Tutta quella strumentazione richiede competenze specialistiche di costruzione dei messaggi, di scelta del canale, di valutazione dei risultati, patrimonio dei professionisti della comunicazione. Essa è frutto di deliberate strategie di solito formalizzate in un piano di comunicazione condiviso dal management.

La comunicazione esplicita e intenzionale contribuisce a costruire la reputazione aziendale poiché rende trasparenti e dunque percepibili il valore offerto e i costi sostenuti⁵⁹ riducendo l'asimmetria informativa tra le due parti. Inoltre la comunicazione è cruciale per ridurre il gap tra la qualità erogata e quella percepita dal cliente e il gap tra obiettivi di *customer satisfaction* definiti dal management e quelli condivisi dagli operatori⁶⁰. Infine la comunicazione può rendere trasparenti sia i processi di generazione delle competenze dell'impresa sia i valori della stessa⁶¹.

⁵⁶ DE PELSMACKER, GEVENS, VAN DE BERG, 2001.

⁵⁷ GOTSI, WILSON, 2001.

⁵⁸ I segni sono gli elementi minimi costitutivi di ogni comunicazione. Secondo SAUSSURE (1916, in VOLLI, 1994) il segno è il totale risultante dall'associazione di un significante, cioè l'espressione, a un significato (cioè il contenuto). I segni sono *iconici*, esempio una fotografia; *indicali*, esempio il colore; *simbolici*, esempio i linguaggi verbali (PEIRCE, 1980 e MORRIS, 1946 in VOLLI, 1994). Una classificazione più nota dei segni è quella che li distingue in analogici e digitali (Volli, 1994).

⁵⁹ COSTABILE, 2001.

⁶⁰ BUSACCA, 1994.

⁶¹ SIANO, 2001.

Essa corrisponde al concetto di “*symbolic relationships*” elaborato da Grunig⁶², di “*secondary communication*” indicato da Balmer e Gray⁶³, di comunicazioni e simbolismo organizzativo indicati da De Pelsmacker, Gevens, Van De Berg⁶⁴ e da Gotsi e Wilson⁶⁵.

Le *symbolic relationships* sono messaggi diffusi attraverso specifiche iniziative di comunicazione⁶⁶. Il loro obiettivo è far percepire agli interlocutori l’immagine che l’organizzazione vuole dare di sé. Sono efficaci nel breve periodo, ma nel lungo periodo se all’immagine non corrisponde la sostanza delle cose, si possono verificare degli effetti negativi per l’organizzazione. Balmer e Gray definiscono questa categoria *secondary communication*, poiché svolge un ruolo di supporto e rinforzo rispetto ai comportamenti e alle azioni concrete.

La letteratura e l’evidenza empirica sottolineano tre tendenze oggi centrali per l’efficacia della comunicazione intenzionale ed esplicita: la centralità dell’identità distintiva aziendale, il riferimento a valori guida aziendali a carattere etico, il ruolo del leader per condurre i processi di ascolto, negoziazione e inclusione degli stakeholder.

L’identità distintiva dell’azienda è centrale per tutti i processi di comunicazione interna ed esterna⁶⁷ perché l’organizzazione ha la necessità di rappresentare se stessa nell’ambiente di riferimento come soggetto dotato di strategia propria e di emergere in un contesto che tende a essere saturo di messaggi e comunicazione⁶⁸. Affermare l’identità distintiva è tipico di organizzazioni dotate di auto-referenzialità, cioè capaci di intervento proattivo sull’ambiente pur di avere successo. A tale scopo esse mettono in atto processi di raccolta selettiva di informazioni, di attivazione dell’ambiente e di comunicazione della propria identità.

Una chiara identità aziendale unifica le molteplici immagini percepite dalla pluralità degli interlocutori dell’organizzazione in modo soggettivo e a volte divergenti, evitando il rischio di ridurre l’organizzazione a “un’impresa inesistente”⁶⁹. Allo stesso tempo è responsabilità della funzione di comunicazione svelare l’identità distintiva e posizionare l’organizzazione in modo favorevole tra gli stakeholder⁷⁰.

Il riferimento a valori guida eticamente fondati assicura da un lato una coerenza di fondo tra tutti gli atti di comunicazione e tra questi e le scelte gestionali dell’azienda. Inoltre favorisce il processo di legittimazione dell’organizzazione nel contesto di riferimento basato sul fatto che l’organizzazione riesca ad esprimere dei valori considerati desiderabili dalla società. Proprio per tali ragioni la comunicazione aziendale è sempre più al servizio della responsabilità sociale⁷¹.

La comunicazione dei leader contribuisce alla costruzione della reputazione se, come nell’arte retorica greca, essi intavolano con gli interlocutori più significativi un confronto nel quale i leader condividono l’agenda strategica con gli interlocutori e li attivano nella sua realizzazione⁷².

Uno studio di Van Riel e Fombrun⁷³ identifica le caratteristiche della comunicazione efficace per migliorare la reputazione: un buon grado di familiarità percepito; la consistenza nel tempo e nello spazio; la trasparenza e cioè l’apertura volontaria dell’organizzazione; la distintività e cioè il fatto che la comunicazione sia memorabile e consenta un posizionamento davvero differente rispetto ai concorrenti; la veridicità della comunicazione.

⁶² GRUNIG, 1993.

⁶³ BALMER, GRAY, 1999.

⁶⁴ DE PELSMACKER, GEVENS, VAN DE BERG, 2001 in COLLESEI, RAVÀ, 2004.

⁶⁵ GOTSI, WILSON, 2001.

⁶⁶ LEDINGHAM J.A., BRUNING S.D., 2000.

⁶⁷ LURATI, 2005

⁶⁸ CHENEY, CHRISTENSEN, 2001

⁶⁹ BACCARANI, GOLINELLI, 1992.

⁷⁰ CROPP, PINCUS in HEATH R.L., 2001.

⁷¹ INVERNIZZI, 2000, 2004.

⁷² ARGENTI, FORMAN, 2000.

⁷³ VAN RIEL, FOMBRUN, 2004.

4.2. Le reti di relazioni

Le *reti di relazioni* diffondono e amplificano i messaggi relativi all’organizzazione in modo indipendente dalla stessa, anche se ciò non vuol dire che essa non abbia alcun margine per governarle. Si tratta di informazioni, conoscenze, opinioni, atteggiamenti relativi all’azienda che si divulgano e circolano tra soggetti in relazioni con essa, quali i collaboratori, i clienti, i fornitori, i partner, gli opinion leader e i mass media. L’azienda è l’oggetto ma non la fonte del messaggio, a differenza di quello che avviene nel caso della comunicazione intenzionale ed esplicita.

Le reti di relazioni agiscono sostanzialmente attraverso due processi: la comunicazione informale attraverso il passaparola nelle reti di relazioni interpersonali e la comunicazione attivata in modo strategico da fonti diverse dall’azienda quali i mass media, le associazioni, i concorrenti.

È il concetto che corrisponde alle “*reputational relationships*”⁷⁴ ovvero alla “*tertiary communication*”⁷⁵. Le *reputational relationships* si stabiliscono tra l’organizzazione e i pubblici con i quali essa non ha contatti diretti. Questi soggetti formulano una valutazione sulla sola base di quello che hanno sentito dire da altri. La *tertiary communication* comprende il passaparola e i messaggi veicolati dai mass media e dai concorrenti. Essa consolida una reputazione di straordinaria forza nel caso in cui la comunicazione esplicita e quella implicita sono gestite in modo adeguato.

L’importanza delle reti di relazioni è crescente perché di recente sono aumentate le fonti di comunicazione indipendenti e la loro capacità d’impatto. Per esempio sono sempre più diffuse le comunità online e i siti amatoriali che raggruppano clienti e altri stakeholder⁷⁶ e che legano in reti di conversazioni i collaboratori al mondo esterno⁷⁷. I messaggi propagati da queste fonti non aziendali sembrano avere un peso maggiore rispetto alla comunicazione governata in modo intenzionale per tre ragioni. In primo luogo grazie alla loro elevata credibilità⁷⁸. La comunicazione informale e non ufficiale infatti da un lato è considerata più veritiera di quella formale e ufficiale⁷⁹. E dall’altro lato è garantita dal soggetto che propaga il messaggio nelle proprie reti di relazioni con amici, colleghi, familiari, che impegna se stesso e mette in gioco la propria stessa reputazione⁸⁰.

In secondo luogo perché si tratta di uno strumento di comunicazione caldo ovvero che veicola un elevato numero di segnali allo stesso tempo, sia verbali sia non verbali, sia razionali sia emozionali e in tempi molto rapidi⁸¹. Infine perché la comunicazione informale è in grado di raggiungere un elevato numero di persone alla stregua dei mezzi di comunicazione di massa. Il suo limite è che le informazioni veicolate sono spesso interpretazioni e rischiano di essere imprecise.

Lo studio delle reti di comunicazione è stato affrontato da numerose teorie, che hanno cercato di spiegarne le modalità di creazione, gestione e decadenza⁸². Le “teorie del contagio” sostengono che le conoscenze, gli atteggiamenti e i comportamenti di determinati soggetti convergono con quelli degli altri soggetti con i quali entrano in contatto nelle reti di comunicazione. La frequenza, l’intensità, l’asimmetria delle relazioni diadiche in una rete spiegano in che misura un soggetto può influenzare un altro. A livello di rete, e non di singole relazioni diadiche, il processo di influenzamento è più incisivo tra soggetti che hanno connessioni dirette (“contagion by cohesion”) e che hanno modelli di relazioni strutturali simili (“contagion by structural equivalence”)⁸³.

⁷⁴ GRUNIG, GRUNIG, 2002.

⁷⁵ BALMER, GRAY, 1999.

⁷⁶ HOLTZ, 1999.

⁷⁷ BRUNETTI, 2002; LEVINE, 2000.

⁷⁸ BACCARANI, GOLINELLI, 1992.

⁷⁹ GOLDHABER, 1993.

⁸⁰ REICHHELD F., 2003.

⁸¹ DAFT, LENGEL, 1986.

⁸² MONGE, CONTRACTOR, 2001, analizzano dieci teorie sulle reti di comunicazione concludendo che nessuna di esse è in grado di spiegare come le diverse configurazioni delle reti influenzano la creazione dei messaggi o al contrario come questi ultimi possano determinare la configurazione delle reti di comunicazione.

⁸³ MONGE, CONTRACTOR, 2001.

Situazioni di forte ambiguità acquiscono i processi di influenzamento sociale “per contagio”⁸⁴. È il caso per esempio della scelta di acquisto di un bene fiducia e ad alto coinvolgimento emotivo⁸⁵, situazione nella quale la difficoltà di valutazione induce il soggetto a raccogliere informazioni nella sua rete di relazioni personali.

Le reti di relazioni che amplificano i messaggi positivi sull’azienda sono alimentate dagli stakeholder leali, coloro cioè che hanno la volontà di investire risorse proprie per il successo della relazione e della controparte⁸⁶. Infatti gli interlocutori leali raccomandano l’acquisto, difendono l’organizzazione in caso di attacchi non giustificati, diffondono giudizi positivi e alcune ricerche dimostrano che l’esistenza di una rete di interlocutori leali aumenta le possibilità di crescita dell’azienda⁸⁷.

Un elemento cruciale è dunque la capacità dell’azienda di attivare relazioni di lealtà, tanto più importanti per il fatto che a loro volta ciascun soggetto che è a diretto contatto con l’organizzazione a sua volta ha delle reti di relazioni che indirettamente entrano in contatto con l’azienda, amplificando l’effetto networking⁸⁸.

Le reti di relazioni possono essere governate dall’impresa in primo luogo sviluppando le relazioni con i soggetti che influenzano la formazione dell’opinione e con quelli che godono di prestigio e credibilità. In secondo luogo migliorando l’informazione sui servizi e sui prodotti. In terzo luogo sviluppando la comunicazione interattiva, i programmi di *customer relationship management*, le comunità con e fra i clienti anche virtuali. In quarto luogo migliorando la qualità erogata, la leva più importante⁸⁹. Una metodologia imperniata sulle reti di relazioni e sul passaparola è il marketing multilivello⁹⁰.

Le metodologie di *relationship management* sono rese complesse dal fatto che il sistema delle relazioni aziendali fa capo a diverse funzioni e la loro gestione non può essere accentrata in modo esclusivo nel dipartimento comunicazione. Al momento si stanno mettendo a punto sistemi di *relationship management* incentrati sul ciclo della gestione manageriale⁹¹ oppure sul ciclo di vita della relazione⁹².

L’efficacia del sistema di relazioni richiede in primo luogo un processo sistematico per la loro costruzione e gestione. In secondo luogo la diffusione di orientamenti e di comportamenti di connessione fra ambiente interno ed esterno che coinvolga tutti i soggetti che fanno parte dell’organizzazione⁹³.

La capacità di networking dell’organizzazione dipende da quattro categorie di fattori⁹⁴. In primo luogo dalla disponibilità di risorse interne di tipo finanziario, strutturale, professionale e informativo per realizzare i processi di raccolta e gestione delle informazioni. In secondo luogo dall’orientamento al networking posseduto dalle risorse umane. In terzo luogo dall’integrazione del sistema di comunicazione, che facilita lo scambio e la circolazione di informazioni fra i diversi settori aziendali. Infine dal grado di apertura della cultura aziendale che consente una migliore gestione delle relazioni e delle reti, per loro natura dinamiche.

⁸⁴ MONGE, CONTRACTOR, 2001.

⁸⁵ BERTOLI, BUSACCA, COSTABILE, 1999.

⁸⁶ COSTABILE, 2001.

⁸⁷ REICHHELD, 2003.

⁸⁸ GRUNIG, GRUNIG, DOZIER, 2002.

⁸⁹ MAURI, 2002.

⁹⁰ PELLEGRINI, 2000, 2001. Sono disponibili oramai anche dei servizi di consulenza per la gestione del passaparola come Tremor della Procter & Gamble.

⁹¹ GRUNIG, GRUNIG, DOZIER, 2002; MUZI FALCONI, 2002.

⁹² COSTABILE, 2001; MAZZEI, 2004b.

⁹³ BRØNN, ROBERTS, BREUNIG, 2004.

⁹⁴ RITTER, 1999 in BRØNN, ROBERTS, BREUNIG, 2004.

4.3. I comportamenti come comunicazione di fatto

Ciascuno stakeholder sperimenta in modo diretto la qualità offerta e l'affidabilità dell'azienda nel momento in cui entra in contatto con essa e formula quel giudizio che concorre alla formazione della reputazione della stessa⁹⁵. I *comportamenti* aziendali e la conseguente esperienza che ne fanno gli interlocutori, rappresentano una comunicazione di fatto⁹⁶ ovvero l'azione di “comunicare senza comunicare” dato che tutto parla⁹⁷.

In questa variabile rientrano tutti i comportamenti e i fatti osservabili: i prodotti e i servizi, i comportamenti verso i collaboratori, i comportamenti di questi ultimi verso gli stakeholder esterni, l'impatto sociale e ambientale. Per esempio tutte le scelte e le azioni dell'azienda, del management e di ogni singolo collaboratore hanno una valenza comunicazionale⁹⁸. Si comprende quindi in questa componente l'azione dell'organizzazione in quanto tale e non solo quella delle interazioni one-to-one.

Le interazioni e le esperienze dirette che i diversi stakeholder hanno con l'organizzazione sono uno dei locus per generare risorse, così come emerge dall'approccio dinamico alla teoria delle risorse⁹⁹. E durante le esperienze viene generata proprio, tra le altre, la risorsa reputazione. La valutazione sedimentata a seguito dell'esperienza diretta è memorabile poiché essa richiede al soggetto partecipazione e lo assorbe¹⁰⁰.

Il concetto corrisponde a quello che Grunig¹⁰¹ indica col termine di “*behavioral relationships*”, Balmer e Gray¹⁰² col termine di “*primary communication*” e Siano¹⁰³ come “*branding esperienziale*”.

Le *behavioral relationships* sono interazioni effettive fra l'organizzazione e i suoi interlocutori. Esse rappresentano l'ambito sul quale investire sempre di più dato che fanno sì che gli interlocutori diventino consapevoli dei benefici che traggono e si impegnino a mantenere la relazione. La “*primary communication*” comprende i prodotti e i servizi, e tutte le azioni visibili. Essa crea le condizioni di base per generare una reputazione solida.

Per comprendere a fondo l'importanza e le modalità di operare dei comportamenti come veicoli di messaggi, può essere utile la teoria economica della segnalazione. Secondo questa teoria la veicolazione di messaggi credibili segue due principi. Il primo è che “le azioni contano e comunicano più delle parole e delle immagini”¹⁰⁴. Un segnale è credibile se i messaggi che veicola sono accompagnati da azioni che ne confermano la veridicità. Per esempio uno spot pubblicitario è credibile se la fonte offre anche una garanzia sul prodotto che promuove. Quindi la garanzia non è solo un servizio aggiuntivo che arricchisce il prodotto, un'azione dell'azienda, ma anche un segnale dell'affidabilità che lo stesso offerente attribuisce al suo prodotto.

Il secondo principio è che “un'azione di segnalazione deve essere costosa in modo irrecuperabile e asimmetrico per chi la realizza, irrevocabile e visibile”¹⁰⁵. Solo queste condizioni infatti garantiscono che chi compie l'azione di segnalazione si sta impegnando e non può ritirare il suo impegno senza perdite economiche.

L'importanza dei comportamenti emerge dal fatto che l'esperienza, positiva o negativa, incide sulla valutazione personale che ne trae il singolo soggetto, ma inoltre il suo valore è amplificato attraverso il passaparola che innesca.

⁹⁵ COLLESEI, 2002; HUTTON, 2001; DE PELSMACKER, GEVENS, VAN DE BERG, 2001.

⁹⁶ MAURI, 2002.

⁹⁷ BACCARANI, 2004.

⁹⁸ INVERNIZZI, 2000.

⁹⁹ GOLINELLI, GATTI, SIANO, 2002.

¹⁰⁰ PINE, GILMORE, 2000; SCHMITT, 1999.

¹⁰¹ GRUNIG, 1993.

¹⁰² BALMER, GRAY, 1999.

¹⁰³ SIANO, 2001.

¹⁰⁴ RICCIARDI, GAMBARO, 1996: 91.

¹⁰⁵ IBI.

La gestione della variabile esperienziale per generare reputazione implica il continuo miglioramento della qualità offerta, il rispetto dei principi di responsabilità sociale, la cura della componente di comunicazione di ogni azione.

4.4. La gestione integrata di segni, reti e comportamenti

Ciascuna delle componenti della *corporate communication* presa singolarmente non avrebbe un effetto duraturo sulla reputazione. Infatti l'uso della sola comunicazione intenzionale, per esempio, equivarrebbe a tentare di diffondere i messaggi giusti al fine di dare l'immagine desiderata, che però potrebbe essere resa vana da comportamenti contraddittori. Come è stato già affermato e come è sostenuto da tutti i più recenti approcci allo studio della comunicazione, l'*Integrated Marketing Communication*¹⁰⁶, la *corporate communication*¹⁰⁷, la *comunicazione organizzativa*¹⁰⁸, la *comunicazione totale*¹⁰⁹, la *total corporate communication*¹¹⁰, l'*organizzazione espressiva*¹¹¹, tutto ciò che l'organizzazione fa e dice e tutto ciò che di essa viene detto, comunica. L'azienda che usasse la sola leva della comunicazione esplicita mirerebbe a costruire un'immagine, che può essere valida nel breve periodo; mentre l'azienda che coniuga la comunicazione intenzionale con comportamenti coerenti, opera secondo una logica di governo della reputazione nel lungo periodo¹¹².

Per generare reputazione è dunque necessario gestire in modo integrato le tre componenti, i segni, le reti di relazioni e i comportamenti. A tale riguardo la prima indicazione che si può dare è che tale coordinamento avvenga a più livelli. In primo luogo a livello organizzativo, attribuendo al responsabile della comunicazione il coordinamento di tali variabili anche attraverso la supervisione delle reti di relazioni in capo ad altre funzioni aziendali. In secondo luogo attraverso opportuni sistemi gestionali come per esempio i programmi di rendicontazione ambientale e sociale per diffondere in tutta l'organizzazione il senso di responsabilità su tali aspetti. In terzo luogo attraverso il riferimento a valori aziendali distintivi, che condivisi da tutti all'interno ne orientino i comportamenti e informino le azioni di comunicazione.

In che modo chi gestisce nell'impresa la comunicazione può governare le tre leve dei segni, delle esperienze e delle reti di relazione per accrescere la reputazione? Ciò è possibile se il responsabile della comunicazione esercita più ruoli: strategico-riflettivo, manageriale e consulenziale-formativo, tecnico-specialistico¹¹³.

In primo luogo la funzione di comunicazione può incidere sui comportamenti organizzativi che qualificano la reputazione aziendale esercitando un *ruolo strategico-riflettivo*: il responsabile comunicazione riporta all'interno della coalizione dominante i risultati dell'attività di ascolto del contesto interno ed esterno e in tal modo è in grado di esercitare un'influenza sulle scelte strategiche dell'organizzazione che si riverberano sui comportamenti concreti. Ciò prefigura quello che è stato definito il paradigma comportamentale delle relazioni pubbliche¹¹⁴.

In secondo luogo la funzione di comunicazione può sostenere tutti i soggetti che appartengono all'organizzazione nel processo di costruzione della rete di relazioni che possano consolidare la reputazione attraverso il *ruolo manageriale e consulenziale-formativo*. Il responsabile della comunicazione assicura il supporto necessario verso quei soggetti che pur non essendo specialisti della comunicazione, gestiscono in prima persona attività di relazioni. Il ruolo dei manager della comunicazione diventa quello di stimolare a sostenere le condizioni affinché i soggetti che fanno

¹⁰⁶ SCHULTZ, 1994.

¹⁰⁷ VAN RIEL, 1995.

¹⁰⁸ INVERNIZZI, 2000.

¹⁰⁹ ABERG, 1990; BRIOSCHI, 1990.

¹¹⁰ BALMER, 1995.

¹¹¹ SCHULTZ, HATCH, LARSEN, 2000.

¹¹² INVERNIZZI, 2004.

¹¹³ INVERNIZZI, 2004.

¹¹⁴ SHARPE, 2000.

parte dell'organizzazione facciamo da tramite e collegamento con reti di relazioni esterne¹¹⁵. Infine è cruciale supportare tutti i manager aziendali a valutare l'aspetto comunicazionale di ogni azione gestionale, alla stregua delle valutazioni di tipo economico-finanziario che accompagnano ogni progetto.

In terzo luogo la funzione di comunicazione può massimizzare l'apporto alla costruzione della reputazione attraverso il *ruolo tecnico-specialistico*: il responsabile della comunicazione e il suo team realizzano attività esplicite e intenzionali di comunicazione

La componente di ruolo che sta assumendo maggiore importanza, come emerge da quanto discusso nelle pagine precedenti, è quella strategico-riflettiva, ovvero quella che agisce sui comportamenti aziendali. Si giunge così a un'osservazione paradossale¹¹⁶: la comunicazione incide sempre di più sulla reputazione aziendale ma non attraverso attività di comunicazione di diffusione dei messaggi, bensì in modo indiretto attraverso la sua capacità di incidere sui comportamenti e di gestire reti di relazioni.

5. Conclusioni

Questo saggio ha proposto delle riflessioni su due concetti chiave per lo sviluppo della *corporate communication*: il *corporate branding* e la *reputazione*. L'analisi della letteratura di marketing e di strategia ha consentito di mettere in evidenza la sostanziale differenza tra i due. Il *corporate branding* è un processo di svelamento dell'identità distintiva dell'azienda, che ne esprime la value proposition, gli impegni e le promesse verso tutti gli stakeholder. È un processo gestito in modo strategico dal management che conduce a generare la reputazione, cruciale risorsa immateriale. La reputazione è invece un concetto che coglie il punto di vista degli stakeholder: sintetizza il giudizio di valore confermato dai comportamenti, sedimentato nel tempo, condiviso socialmente.

Nel processo di *corporate branding* finalizzato a generare reputazione è cruciale il ruolo della *corporate communication* che opera tramite tre componenti. La comunicazione intenzionale ed esplicita messa in atto per colmare le asimmetrie informative rendendo trasparente la promessa di valori immateriali e di benefici economici offerta agli stakeholder. La comunicazione implicita in tutti i comportamenti dell'azienda in quanto tale e di tutti i soggetti che ne fanno parte nella loro azione professionale. La comunicazione interattiva che si verifica grazie alle reti di relazioni alle quali l'azienda è connessa.

Ciò che emerge dall'analisi svolta è che è indispensabile la gestione integrata delle tre componenti, dal momento che esse per essere incisive necessitano come condizione indispensabile, di confermarsi a vicenda. Un'altra fondamentale conclusione è che l'esistenza di queste tre componenti rende evidente come il ruolo della funzione aziendale di *corporate communication* non possa più essere inteso come la sola gestione delle strategie e della strumentazione della comunicazione nel senso stretto del termine. Al contrario il ruolo della *corporate communication* sarà sempre più legato ai comportamenti aziendali e alla capacità di networking.

L'analisi qui svolta vuole dare un contributo alla comprensione dei processi attraverso i quali le leve dirette e indirette della *corporate communication* agiscono nel processo di *corporate branding* finalizzato a generare reputazione. Sono però necessarie ulteriori analisi per sviluppare un modello di analisi completo, ricerche empiriche per verificare l'incidenza delle tre componenti individuate e la definizione di metodi gestionali. In particolare si evidenzia l'opportunità di un approfondimento sul rapporto tra *corporate branding* e reputazione e di ricerche qualitative sul campo per mettere a punto un modello strutturato da sottoporre anche a verifiche successive di tipo quantitativo.

Bibliografia

AACKER D.A., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, 1996.

¹¹⁵ BRØNN, ROBERTS, BREUNIG, 2004.

¹¹⁶ INVERNIZZI, 2004.

- AACKER D.A., JOACHIMSTHALER E., *The Brand Relationship Spectrum: the Key to the Brand Architecture Challenge*, "California Management Review", 2000, 42, 4.
- AACKER D.A., *Leveraging the Corporate Brand*, "California Management Review", 2004, 46, 3.
- ABERG L., *Theoretical Model and Praxis of Total Communications*, "International Public Relations Review", 1990, 13, 2.
- ABRATT R., *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, "Journal of Marketing Management", 1989, 1.
- ALBERT S., WHETTEN D., *Organizational Identity*, "Research in Organizational Behaviour", 1985, 7.
- ARGENTI P.A., DRUCKENMILLER B., *Reputation and the Corporate Brand*, "Corporate Reputation Review", 2004, 6, 4.
- ARGENTI P.A., FORMAN J., *The Communication Advantage: A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy*, in SCHULTZ M., HATCH J.M., LARSEN M.H., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, 2000.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M., *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, "Sinergie", 1992, 29.
- BACCARANI C., *Postfazione. Era il 1967...Comunicare senza comunicare*, in MAZZEI, *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, 2004.
- BAKER M.J., BALMER J.M.T., *Visual Identity: Trappings or Substance?*, "European Journal of Marketing", 1997, 31, 5.
- BALMER J.M.T., *Corporate Branding and Connoisseurship*, "Journal of General Management", 1995, 21, 1.
- BALMER J.M.T., *Corporate Brands: What are They? What of Them?*, "European Journal of Marketing", 2003, 37, 7/8.
- BALMER J.M.T., *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog*, "European Journal of Marketing", 2001b, 35, 3.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R., *Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage*, "Corporate Communications: An International Journal", 1999, 4.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A. (eds.), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London, 2003.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A., *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, "California Management Review", 2002, 44, 3.
- BALMER J.M.T., *The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management*, "Journal of General Management", 2001a, 27, 1.
- BERNSTEIN D., *Company Image & Reality. A Critique of Corporate Communications*, Holt, Rinehart & Winston, Eastbourne, 1986.
- BERNSTEIN D., *Corporate Void*, "International Journal of Advertising", 1989, 8.
- BERTOLI G., BUSACCA B., COSTABILE M., *La difesa delle risorse di fiducia*, "SDA Bocconi, working paper", 1999, 5.
- BICK G., JACOBSON M.C., ABRATT R., *The Corporate Identity Management Process Revisited*, "Journal of Marketing Management", 2003, 19.
- BICKERTON D., *Corporate Reputation versus Corporate Branding: the Realist Debate*, "Corporate Communications: an International Journal", 2000, 5, 1.
- BRIOSCHI E.T., *Communicative business. Il governo dell'azienda e della sua comunicazione nell'ottica della complessità*, Vita e Pensiero, Milano, 2005 (di prossima pubblicazione).
- BRIOSCHI E.T., *La comunicazione e la sua cultura nell'economia dell'azienda*, in BRIOSCHI E.T., (a cura di), *La comunicazione d'azienda negli anni Novanta*, "Comunicazioni Sociali", 1990, 3-4.
- BRISTOL L.H. (ed.), *Developing the Corporate Image. A Management Guide to Public Relations*, Scribner, New York, 1960.
- BRØNN P.S., ROBERTS H., BREUNIG K.J., *Intangible Assets, Communication and Relationships*, paper basato sulle ricerche dell'International Association of Business Communicators Research Foundation, 2004.

- BROWN T.J., DACIN P.A., *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, "Journal of Marketing", 1997, 61, 1.
- BRUNETTI F., *The Cluetrain Manifesto: Customers and Employees as People*, in Atti del Congresso, "Business Excellence. Make it happen!", Verona, 25-27 giugno, 2002.
- BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994.
- CHENEY G., CHRISTENSEN L.T., *Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication*, in JABLIN F.M., PUTNAM L.L. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, 2001.
- COLLESEI U., *Comunicazione e capitale simbolico d'impresa*, "Sinergie", 2002, 59.
- CORNELISSEN J., HARRIS P., *Two Perspectives on Corporate Identity: as the Expression of the Corporate Personality and as the Essential Self*, International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series, University of Strathclyde, 1999.
- COSTABILE M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001
- CROPP F., PINCUS J.D., *The Mystery of Public Relations*, in HEATH R.L. (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, 2001.
- DACIN P.A., BROWN T.J., *Corporate Identity and Corporate Associations: a Framework for Future Research*, "Corporate Reputation Review", 2002, 5, 2/3.
- DAFT R.L., LENGEL R.H., *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*, "Management Science", 1986, 32.
- DAVIES G., CHUN R., *Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand*, "Corporate Reputation Review", 5, 2/3.
- DE CHERNATONY L., *Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*, "Journal of Marketing Management", 1999, 15.
- DE CHERNATONY L., *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.
- DE CHERNATONY L., HARRIS F., *Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders*, "Corporate Reputation Review", 2000, 3, 3.
- DE PELSMACKER P., GEVENS M., VAN DE BERG J., *Marketing Communications*, 2001, in COLLESEI U., RAVÀ V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda*, ISEDI, Torino, 2004.
- EELLS R., *The Corporate Image in Public Relations*, "California Management Review", 1959, 1.
- EINWILLER S., WILL M., *Towards an Integrated Approach to Corporate Branding. An Empirical Study*, "Corporate Communications: an International Journal", 2002, 7, 2.
- FIOCCA R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa. La comunicazione integrata nell'economia delle imprese*, Egea, Milano, 1993.
- FOMBRUN C.J., RINDOVA V.P., *Reputation Management in Global 1000 Firms: a Benchmarking Study*, "Corporate Reputation Review", 1998, 1, 3.
- FOMBRUN C.J., SHANLEY M., *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, "Academy of Management Journal", 1990, 2.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M., *The Reputational Landscape*, "Corporate Reputation Review", 1998, 1, 1.
- GAMBETTI R.C., *Le tendenze emergenti in tema di comunicazione d'azienda nella letteratura anglosassone*, "Comunicazioni Sociali", 2005, 1.
- GARDNER B.B., LEVY S.J., *The Product and the Brand*, "Harvard Business Review", 1955, 33.
- GOLDHABER G., *Organizational communication*, Brown & Benchmark Publishers, 1974.
- GOLINELLI G.M., GATTI M., SIANO A., *Approccio sistemico e teoria delle risorse: verso un momento di sintesi per l'interpretazione della dinamica d'impresa*, in GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002, vol. 3.
- GOTSI M., WILSON A. M., *Corporate Reputation: Seeking a Definition*, "Corporate Communications: An International Journal", 2001, 6, 1, pp 24-30.
- GRUNIG J., GRUNIG L., *A New Definition & Measure of Reputation*, "Research. A Supplement of PR Report", 2002, may, 16.

- GRUNIG J., *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*, 1993, in BALMER J. M. T., GREYSER S. A., *Revealing the Corporation*, Routledge, London 2003.
- GRUNIG L. A., GRUNIG J. A., DOZIER D. M., *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2002.
- HARRIS F., DE CHERNATONY L., *Corporate Branding and Corporate Brand Performance*, "European Journal of Marketing", 2001, 35, 3/4.
- HATCH M.J., SCHULTZ M., *Bringing the Corporation into Corporate Branding*, "European Journal of Marketing", 2003, 37, 7/8.
- HOLTZ S., *Public Relations on the Net. Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public, and More!*, Amacom, Usa, 1999.
- HUTTON J. G., ET AL., *Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?*, "Public Relations Review", 2001, 27, 2, pp. 247-261.
- IND N., *The Company and the Product: the Relevance of Corporate Associations*, "Corporate Reputation Review", 1998, 2, 1.
- IND N., *The Corporate Brand*, MacMillan Business, London, 1997.
- INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000.
- INVERNIZZI E., *RP e comunicazione aziendale*, "Sviluppo & Organizzazione", 2004, 204, luglio-agosto.
- KAPFERER J.N., *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, 1997.
- KELLER K.L., AACKER D.A., *The Impact of Corporate Marketing on a Company's Brand Extensions*, "Corporate Reputation Review", 1998, 1, 4.
- KELLER K.L., *Building and Managing Corporate Brand Equity*, in SCHULTZ M., HATCH M.J., LARSEN M.H. (eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- KENNEDY S.H., *Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trip?*, "European Journal of Marketing", 1977, 3.
- KING S., *Brand-Building in the 1990s*, "Journal of Marketing Management", 1991, 7.
- KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E., *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communications in the 21st Century*, Palgrave, New York, 2001.
- KNOX S., BICKERTON D., *The Six Conventions of Corporate Branding*, "European Journal of Marketing", 2003, 37, 7/8.
- LAFORÉ S., SAUNDERS J., *Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do it*, "Journal of Advertising Research", 1994, Sep/Oct.
- LEDINGHAM J.A., BRUNING S.D., *Public Relations as Relationship Management*, LEA Publishers, London, 2000.
- LEVINE R. ET AL., *The Cluetrain Manifesto*, Fazi Editore, Roma, 2000.
- LURATI F., *La maturità delle relazioni pubbliche*, "Sviluppo & Organizzazione", in corso di stampa, 2005.
- MAIO E., *Managing Brand in the New Stakeholder Environment*, "Journal of Business Ethics", 2003, 44.
- MARKWICK N., FILL C., *Towards a Framework for Managing Corporate Identity*, "European Journal of Marketing", 1997, 5/6.
- MARTINEAU P., *Sharper Focus for the Corporate Image*, "Harvard Business Review", 1958, 6.
- MAURI A., *Le prestazioni dell'impresa come comunicazione 'di fatto' e il ruolo del passaparola*, "Sinergie", 2002, 59.
- MAZZEI A., *Comunicazione e reputazione nelle Università*, Franco Angeli, 2004a.
- MAZZEI A., *University – Students Relations for Services Quality and Reputation*, "7th Toulon – Verona Conference Quality in Services. Higher Education; Health Care; Local Government", Toulon, France, 2 – 3 September, 2004b.
- MELEWAR T.C., *Determinants of the Corporate Identity Construct: a Review of the Literature*, "Journal of Marketing Communications", 2003, 9.

- MONGE P.R., CONTRACTOR N.S., *Emergence of Communication Networks*, in JABLIN F.M., PUTNAM L.L. (eds), *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, 2001.
- MUZI FALCONI T., *Il governo delle relazioni*, Il Sole 24Ore, Milano, 2002.
- NELLI R.P., *La teoria della comunicazione aziendale e la sua evoluzione: la scuola anglosassone*, Quaderni dell'Isu, Università Cattolica, Milano, 1999.
- NEWMAN J.W., *New Insight, New Progress for Marketing*, "Harvard Business Review", 1957, 6.
- OLINS W., *Corporate Identity*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- OLINS W., *The Corporate Personality: an Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Thames & Hudson, London, 1978.
- PELLEGRINI L., *Corporate brand*, "Sviluppo & Organizzazione", 2004, 204, luglio-agosto.
- PELLEGRINI L., *Il marketing multilivello tra gerarchia e mercato*, "Sinergie", Rapporti di Ricerca, 2001, Marzo, 10.
- PELLEGRINI L., *Il marketing multilivello: le relazioni come risorsa economica*, in PILOTTI L., (a cura di), *La grande danza che crea nel marketing connettivo. Networks, canali, users & identità nel post fordismo*, Cedam, Padova, 2000.
- PINE II J.B., GILMORE J.H., *L'economia delle esperienze*, Etas Libri, Milano, 2000.
- PREECE S., FLEISHER C., TOCCACELLI J., *Building a Reputation Along the Value Chain at Levi Strass*, "Long Range Planning", 1995, 6.
- REICHELDFELD F., *The one Number You Need to Grow*, "Harvard Business Review", 2003, Dicembre.
- RICCIARDI C.A., GAMBARO M., *Economia dell'informazione e della comunicazione*, Università Laterza Economia, 1996.
- RIES A., TROUT J., *Positioning: the Battle for your Mind*, Warner Books, New York, 1982.
- RITTER T., *The Networking Company: Antecedents for Coping with Relationship and Network Effectively*, "Industrial Marketing Management", 1999, 28: 467 – 179.
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R., *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*, "Strategic Management Journal", 2002, 23, 12.
- SCHMITT B., *Experiential Marketing*, The Free Press, 1999.
- SCHULTZ D.E., KITCHEN P.J., *Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-Opening the Corporate Umbrella*, "Corporate Reputation Review", 2004, 6, 4.
- SCHULTZ D.E., TANNEBAUM S.I., LAUTERBORN R.F., *Integrated Marketing Communications: Putting it Together and Making it Work*, NTC Business Books, Chicago, 1994.
- SCHULTZ M., DE CHERNATONY L., *Introduction. The Challenges of Corporate Branding*, "Corporate Reputation Review", 2002, 5, 2/3.
- SCHULTZ M., HATCH M.J., LARSEN M.H. (EDS.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, 2000.
- SHARPE M.L., *Developing a Behavioral Paradigm for the Performance of Public Relations*, "Public Relations Review", 2000, 26, 3.
- SIANO A., *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2001.
- VAN RIEL C.B.M., BALMER J.M.T., *Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management*, "European Journal of Marketing", 1997, 5/6.
- VAN RIEL C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London 1995.
- VAN RIEL C.B.M., *Protecting the Corporate Brand by Orchestrated Communication*, "Journal of Brand Management", 1997, 4, 6.
- VAN RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J., *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, NJ, 2004.
- VOLLI U., *Il libro della comunicazione*, Il Saggiatore, Milano, 1994.
- WEIGELT K., CAMERER C., *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, "Strategic Management Journal", 1988, 5.