Congresso internazionale "Le tendenze del Marketing"

Parigi 26-27 gennaio 2007

Antonio Borghesi, Ordinario in Economia e Gestione delle Imprese
Università degli Studi di Verona
Via dell'Artigliere, 19 – 37129 Verona (Italy)
Tel. + 39 045 8028219
Antonio.borghesi@univr.it

Gaudenzi Barbara, Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese
Università degli Studi di Verona
Università degli Studi di Verona
Via dell'Artigliere, 19 – 37129 Verona (Italy)
Tel. + 39 045 8028623
Barbara.gaudenzi@univr.it

Il presente articolo è frutto del lavoro congiunto dei due autori. Tuttavia in particolare Antonio Borghesi ha redatto i paragrafi 2 e 4; Barbara Gaudenzi i paragrafi 1, 3 e 5.

Immagine aziendale e marketing delle relazioni: le possibili sinergie nel business-to-business e verso il cliente finale

Track: 'Marketing strategy'

Abstract (italiano)

Nell'attuale contesto di mercato, caratterizzato dalla richiesta di un livello di servizio sempre più elevato, il vantaggio competitivo di marketing sembra delinearsi su due fronti. Da un lato le imprese dovrebbero investire nella creazione di relazioni di partenariato con gli altri attori della catena di fornitura, al fine di renderne più efficiente ed efficace la gestione. In secondo luogo, le imprese dovrebbero concentrarsi sull'offerta di prodotti che soddisfino quanto più possibile le richieste di servizio dei clienti, al fine di consolidare la relazione di lungo periodo con essi. Lo scopo del presente lavoro è evidenziare come il vantaggio competitivo di marketing si fondi sull'integrazione tra queste due strategie di relazione, l'una rivolta ai partner aziendali e l'altra ai clienti finali.e di come entrambe le strategie possano e debbano fondarsi sulla costruzione di una solida reputazione e immagine aziendale, promossa non solo mediante le leve della comunicazione ma anche grazie alla gestione delle relazioni con le imprese partner.

Abstract (inglese)

Because of the complexity of todays environment, due to the high service level requested, the way in which marketing competitve advantage could be defined in two directions.

Companies should invest in building closer relationships upside and downside the Supply Chain, in order to improve the effective and efficient management of the processes along the pipeline. At the other side, companies should focus more on their value proposition, in order to invest in the products and services which can assure the customer satisfaction in the long term perspective. In this sese, the real competitive advantage comes from a combination of loyal consumers, committed customers and a superior supply chain. We emphasise how the 'good' reputation and image of a company represents a source of competitive advantage, which helps the creation of more stable relationships with other partners along the chain and with the final customers.

1. Introduzione

L'ambiente in cui operano oggi le imprese industriali e commerciali è caratterizzato da una crescente frammentazione dei mercati serviti, dalle mutevoli variabili competitive e dalla

crescente complessità delle relazioni in essere con le altre imprese all'interno del canale di fornitura.

In un simile contesto, le imprese si devono sempre più spesso confrontare con la sfida competitiva di offrire sul mercato prodotti di qualità, a prezzi competitivi e in tempi sempre più brevi. Il perseguimento simultaneo di questi tre obiettivi, cercando di trovare il migliore *trade off* possibile tra essi, è una sfida tendenzialmente più difficile della focalizzazione su uno solo degli obiettivi. Ciò determina l'esigenza di relazionarsi e coordinarsi con le altre imprese appartenenti alla filiera e alla catena di fornitura al fine di servire il mercato in tempi più brevi e in modo più efficiente. La pluralità di obiettivi da perseguire e la necessità di conseguire una certa sinergia con altre imprese contribuiscono ad accrescere non solo la complessità ma anche i rischi dell'ambiente di riferimento, che alcuni autori hanno definito "*increasingly risky environment*"[1].

La leadership di mercato deriva quindi dalla capacità di raggiungere un tasso di innovazione sempre più rapido, offrendo buoni prodotti a prezzi competitivi. Allo stesso tempo le imprese devono garantire un *lead time* il più breve possibile, ciò significa che i nuovi prodotti e servizi devono raggiungere velocemente il mercato, e per fare questo gli ordini devono essere evasi repentinamente[2]. Ciò dipende dal fatto che il cliente è sempre più incline ad effettuare la decisione di acquisto nel punto vendita, piuttosto che orientare le proprie scelte sulla base della sola fedeltà alla marca. Per questi motivi si parla oggi di preferenza alla marca piuttosto che di fedeltà. Ne deriva un elevato potere della Distribuzione nel gestire lo spazio e la disponibilità del prodotto sullo scaffale, incrementando allo stesso tempo una concorrenza tra marche industriali e commerciali nel punto vendita.

La gestione della relazione con gli attori della catena di fornitura dovrebbe quindi esplicarsi sia a livello di progettazione e produzione del prodotto (al fine di garantire prodotti innovativi, di qualità e a prezzo competitivo), sia a livello di relazione con la Distribuzione, a valle della catena.

Nel presente lavoro si vuole analizzare come il consolidamento dell'immagine e della reputazione aziendale rappresenti un fattore di vantaggio competitivo, in due diverse prospettive.

Si intende dapprima analizzare la parte della letteratura che identifica la **gestione delle relazioni con i partner aziendali** (in ottica business-to-business) **e con i clienti finali** (in

[1] Zsidisin G.A., "Managerial Perceptions of Supply Risk", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39, n. 1, 2003, pp. 14-26

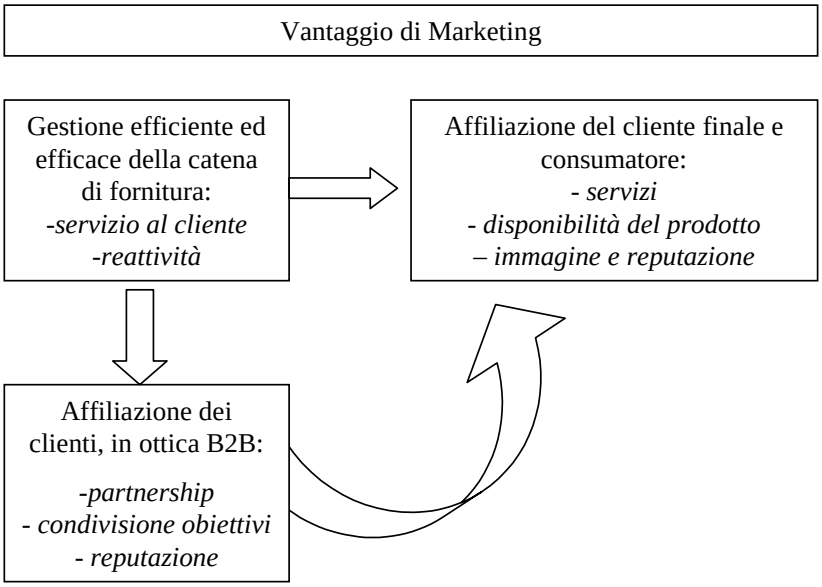
[2] Borghesi A., *Marketing - Logistica*, Giuffrè, 2006.

ottica business-to-consumer) quali leve essenziali per la costruzione della reputazione aziendale e per generare fiducia tra le imprese.

In tale prospettiva, il vantaggio di marketing, come si vedrà dettagliatamente nel successivo paragrafo, [3] è stato definito sulla base di tre elementi chiave (Figura 1):

1. gestione efficiente ed efficace della catena di fornitura
2. affiliazione del cliente
3. affiliazione del consumatore

Figura 1: Le variabili su cui si fonda il vantaggio di marketing



Nostra rielaborazione da : Christopher M., op. cit., 2003

Successivamente si vuole analizzare la parte della dottrina che identifica invece nelle leve della comunicazione la fonte per la creazione ed il consolidamento dell'immagine dell'impresa.

Scopo del presente lavoro è quindi sottolineare la necessità di integrare ed armonizzare i diversi contributi presenti nella letteratura italiana e straniera circa le due prospettive, al fine di valutare l'importanza della reputazione ed immagine aziendale per la costruzione di relazioni fiduciarie, per l'affiliazione del cliente e quindi per il consolidamento del vantaggio competitivo.

[3] Borghesi A., 2005, ibidem, pp. 7-21.

2. Le Tre leve del vantaggio di marketing

Come anticipato in precedenza, gli elementi chiave su cui si fonda il vantaggio competitivo di marketing possono essere descritti come segue.

1) Gestione efficiente ed efficace della catena di fornitura

La gestione efficiente ed efficace della catena di fornitura deriva dalla capacità di perseguire gli obiettivi propri di tale processo nel rispetto dei vincoli di economicità ed efficacia[4]. Tali obiettivi possono essere identificati, come spiegato di seguito, nell'offerta di un adeguato livello di servizio al cliente finale e nella reattività di risposta.

a. Offerta di un adeguato livello di servizio al cliente finale.

Il prodotto o servizio di un'impresa non ha e non produce valore fino a quando non si trovi nelle mani del cliente. Per questo motivo le imprese devono rendere il proprio prodotto o servizio il più "desiderabile" possibile al fine di favorirne l'acquisto ed il riacquisto nel tempo, verso la fidelizzazione del cliente. Ciò comporta un incremento della profittabilità di lungo termine e quindi la creazione di valore per le imprese e per la catena di fornitura[5]. E' per questo motivo che le imprese all'interno della catena dovrebbero condividere una visione della supply chain orientata alla valorizzazione del cliente finale[6]. La focalizzazione sul cliente finale è quindi il pre-requisito per una gestione della *supply chain* orientata al perseguimento del più elevato livello di servizio per il cliente

b. Reattività di risposta.

La reattività coincide con la duplice capacità di gestire la catena in ottica di *time compression*, ottimizzando cioè la gestione del tempo, e con l'adattamento al mercato in modo flessibile.

La *time compression* è volta in particolare a ridurre il *lead time*, inteso quale tempo intercorrente tra il ricevimento di un ordine e la sua evasione e determina la capacità dell'impresa e della intera catena di garantire al cliente la consegna del prodotto nel più breve tempo possibile, soddisfacendo il principio di "disponibilità" dei prodotti per i clienti (*product availability*)[7]. L'adattamento al mercato in modo flessibile determina invece la capacità di offrire al cliente prodotti in continua evoluzione. Ciò è possibile ricorrendo a forme

---

[4] Borghesi A., Gaudenzi B., "Risk Management nella Supply Chain", *Sinergie*, n. 63, 2004, pp. 145-170.

[5] Christopher M., Peck H., *Marketing Logistics*, 2nd edition, Butterworth Heinemann, 2003, pp. 10-35; 41-66.

[6] In tal senso si trovano in letteratura i due termini di "*demand chain*", ove la gestione della catena di fornitura dovrebbe essere focalizzata sulla gestione del servizio al cliente, e di "*pushing supply chain*", che enfatizza invece l'orientamento alle vendite. Si veda a riguardo: Borghesi A., "I processi di Supply Chain Management, Product Development Management e Customer Relationship Management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzionedi marketing", *Sinergie*, n. 56, 2001, pp. 3-36.

[7] Sul concetto di "availability" si veda: Christopher M., *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, 1998, p. 25. Sul concetto di riduzione del ciclo di vita dei prodotti e sulla gestione tecnologica mediante piattaforme informatizzate si veda: Burton T.T., Boeder S.M., *The Lean Extended Enterprise*, Ross Publishing, 2003, pp. 149-168.

combinate di partnership e specializzazione tra imprese nella progettazione e realizzazione dei prodotti, nonché al posponimento in fase di produzione[8].

Appare dunque evidente che la focalizzazione da parte di un'impresa solo sulle proprie *performance* interne non è quindi sufficiente per garantire un elevato livello di servizio sia ai clienti a valle della catena sia verso il cliente finale.

2) L'affiliazione del cliente

La differenza tra cliente e consumatore può essere identificata da due punti di vista. Da un lato va sottolineato che chi consuma o usa il prodotto può essere soggetto diverso da chi l'acquista, ovvero il cliente in senso ampio. Dall'altro lato, in ottica di gestione delle relazioni lungo la catena di fornitura, i clienti di un'impresa possono essere a loro volta fornitori di altre imprese fino ad arrivare al cliente finale, ultimo "anello" della catena. Si deve quindi sottolineare l'importanza di considerare i diversi clienti, e non solo il consumatore, come soggetti - obiettivo della strategia di marketing. Tali clienti potranno quindi essere sia gli acquirenti finali ma anche le altre organizzazioni con cui l'impresa si relaziona in ottica *business-to-business*, lungo la catena di fornitura.

Per poter soddisfare il cliente/consumatore finale è quindi necessario che vi sia una gestione sinergica e una condivisione di obiettivi tra tutti coloro che fanno parte della filiera produttiva. Per questo motivo il processo di *Supply Chain Management* (SCM) enfatizza la rilevanza strategica della creazione di *partnership* con i fornitori e la creazione di accordi e relazioni di lungo periodo con i clienti della Distribuzione, anche a fronte del crescente potere contrattuale di quest'ultima.

3) L'affiliazione del consumatore

Nel nuovo mercato il cliente finale appare sempre più sofisticato ed esperto, capace di valutare le caratteristiche del prodotto e la natura del servizio offerto, specie in termini di tempestività delle consegne e disponibilità dei prodotti. In un simile contesto il tempo diventa variabile competitiva particolarmente critica ed i clienti finali cercano tempi di consegna sempre più brevi. Come anticipato in precedenza, in fase di decisione d'acquisto la disponibilità di prodotto supera in importanza la fedeltà alla marca o al fornitore. Si assiste

[8] Il posponimento consiste nella configurazione del prodotto (in termini di produzione, assemblaggio, confezionamento o etichettatura) il più tardi possibile lungo le fasi della catena di fornitura. L'obiettivo è personalizzare il prodotto solo sulla base delle esigenze reali del cliente, nel momento in cui esso manifesta la propria domanda, evitando il rischio di conservare scorte di prodotto che possano rivelarsi invendibili o obsolete.

quindi alla transizione dalla fedeltà alla marca (*brand loyalty*) alla preferenza di marca (*brand preference*) La fedeltà del consumatore appare cioè maggiormente basata su elementi *hard* (valore, convenienza, attendibilità, sicurezza e funzionalità) piuttosto che *soft* (come l'immagine del produttore). Va inoltre riscontrato che anche il progressivo effetto "*commoditization*" (in base al quale cresce la percezione di equivalenza dei prodotti per cui i clienti percepiscono sempre meno la differenza tra le alternative offerte) contribuisce a dare maggiore peso ad altre variabili strategiche quali, ad esempio, la riduzione del tempo di ingresso sul mercato con prodotti innovativi (per le imprese di produzione) e la elevata disponibilità del prodotto sullo scaffale (per le imprese della distribuzione).

3. Immagine aziendale e marketing delle relazioni

In un simile contesto di riferimento si condivide il pensiero degli autori che evidenziano come il marketing strategico dell'impresa dovrebbe spostare il suo focus dall'obiettivo di sola promozione della marca e del prodotto a quello di saper offrire i servizi integrati cui i clienti sono maggiormente sensibili[9]. Sembra infatti che le leve tradizionali della comunicazione, in particolare la pubblicità e le promozioni, stiano gradualmente perdendo la loro consueta efficacia, divenendo tuttavia sempre più costose per le imprese[10]. Con ciò si intende che se da un lato rimane essenziale il consolidamento della notorietà dell'impresa e del ricordo della marca, allo stesso tempo la leva della pubblicità sembra essere sempre più costosa e tuttavia di minor efficacia. Guardando in generale l'investimento sul *media-mix*, il costo della comunicazione pubblicitaria è in costante aumento, a causa della saturazione dei media – tra cui *in primis* la televisione. Allo stesso tempo entrano nel mercato dell'investimento pubblicitario nuovi e diversi attori, quali le imprese del settore finanziario e assicurativo e sempre più massicciamente le imprese della Grande Distribuzione, mentre per i settori che storicamente hanno rappresentato i *big spender*, quali il largo consumo e il settore auto, si assiste per contro ad un allargamento del numero di aziende investitrici e quindi ad una progressiva riduzione della concentrazione[11]. Tutto questo determina una crescita del "rumore" e dei fattori di disturbo nel canale della comunicazione. Per questi motivi oggi si

[9] Hatch M.J. e Schultz M., "Relations between organizational culture, identity and Image", *European Journal of Marketing*, n.31, 1997 e successivamente Hatch M.J. e Schultz M., "Bringing the corporation into corporate branding", *Eurpean Journal of Marketing*, n. 37, 2003

[10] Collesei U., *L'evoluzione degli investimenti pubblicitari in un periodo di crisi, Mercati e competitività*, Franco Angeli, 2004.

[11] Si veda a riguardo: www.acnielsen.it/products, maggio 2006; AAVV, "La supply chain: area di innovazione e creazione di valore nel settore del largo consumo", *Logistica Management*, marzo 2006; Ricerca Mindshare, "La comunicazione in Italia", *Mark up*, numero speciale - giugno 2006.

assiste ad un ampliamento del *media-mix* verso mezzi e canali di comunicazione più innovativi, alla ricerca di un contenimento della spesa e di un incremento dell'efficacia. Le tendenze, ad esempio, nel mercato italiano sembrano essere le seguenti: (1) diversificazione e frammentazione dei media, raggiungendo nuovi canali in modo efficace ed efficiente; (2) riduzione dell'investimento di marketing.

I grandi settori italiani che tradizionalmente hanno sempre investito molto sulla leva della pubblicità, quali il comparto dei FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) e la GDO (Grande Distribuzione Organizzata), stanno sensibilmente riducendo il loro investimento medio: FMCG-food (-3.4%), GDO (-1%), FMCG-non food (-1%). All'estero il *trend* sembra essere lo stesso. Eccezion fatta per alcuni *brand leader* a livello internazionale, le imprese sembrano ridurre l'incidenza media dell'80% del budget di comunicazione dedicato alla TV[12].

Per quanto riguarda le promozioni, anche in questo ambito le imprese di marca (IdM) stanno mediamente aumentando i propri investimenti. Ciò sembra rappresentare innanzitutto la volontà e necessità delle IdM di favorire una scelta di acquisto del cliente finale basata sulla competitività del prezzo di prodotto e sulla convenienza delle offerte promozionali. D'altro lato, l'ingente investimento in leve promozionali nasconde la necessità crescente di instaurare forme di contrattazione con la Grande Distribuzione per ottenere il migliore posizionamento del prodotto nel punto vendita. Quest'ultimo fenomeno può essere anche interpretato come conseguenza del maggiore potere contrattuale delle imprese della distribuzione e come manifestazione di un sistema di relazioni tra Industria e Distribuzione non ancora pienamente collaborative.

Anche la costante ricerca dell'innovazione di prodotto, che porta come conseguenza la drastica riduzione dei cicli di vita ed il continuo aumento del numero dei prodotti, offre da un lato una più ampia scelta al consumatore, ma dall'altro ne complica decisamente il processo d'acquisto e la gestione logistico-distributiva[13]. Il risultato è che sempre più spesso le decisioni d'acquisto vengono effettuate d'impulso, nel punto vendita[14].

Molti gruppi industriali, come ad esempio fece Procter&Gamble già a partire dal 1996, hanno iniziato a riformulare il budget di comunicazione riducendo la quota dedicata alla pubblicità ed aumentando quella destinata al marketing diretto sul punto vendita.

---

[12] McMains A., Sampey., Baar A., Solman G. e Gianatasio D., *Nontraditional Isn't Untraditional Anymore*, Adweek, luglio 2006, Vol. 47, n. 30.

[13] Resciniti R., "Coordinamento, fiducia e potere nella logistica tra industria e distribuzione", *Industria e Distribuzione*, n. 2, 2001, pp. 39-52.

[14] Si veda a riguardo: Lugli G., Cristini G., *Category management*, Il Sole 24 Ore, 2001; McGahan, A. M. e P. Ghemawat., "Competition to retain customers", *Marketing Science*, n. 13, 1994, pp. 165-176.

E' quindi opportuno riconsiderare gli obiettivi della comunicazione alla luce di queste tendenze. Alcuni autori hanno identificato quattro macro-obiettivi di un piano di comunicazione[15]: (1) creare la notorietà della marca, (2) favorire un'attitudine ed un atteggiamento positivo nei confronti del prodotto, (3) creare il desiderio e favorire l'acquisto e (4) stimolare il riacquisto nel tempo. Si ritiene in particolare di poter condividere il pensiero di quegli autori che evidenziano come la comunicazione aziendale dovrebbe focalizzarsi maggiormente sulla creazione ed il consolidamento della buona immagine e reputazione dell'impresa, da cui deriverebbe, di conseguenza, la preferenza di un prodotto rispetto a quelli della concorrenza[16].

Giova a questo puto considerare le leve su cui si basa la costruzione dell'immagine dell'impresa. Pur essendo necessario l'investimento in comunicazione, verso il target dei clienti finali ed anche della Grande Distribuzione, esso sembra essere tuttavia non sufficiente[17]. L'immagine dovrebbe invece consolidarsi grazie alla capacità dell'impresa di rispondere in modo sempre più completo alla richiesta di servizio dei suoi clienti, anche nelle relazioni *business-to-business* con gli attori strategici della catena di fornitura. In tale prospettiva la pianificazione della comunicazione dovrebbe quindi integrarsi con un investimento consapevole sulle relazioni tra imprese, al fine di migliorare le prestazioni di servizio.

Osservando le leve su cui si costruisce l'immagine aziendale, è opportuno richiamare innanzitutto la relazione tra i concetti di immagine ed identità dell'impresa. Essi rappresentano la premessa per poter analizzare il legame tra immagine e reputazione non solo della singola impresa ma del *network* cui essa appartiene. L'intento è infatti quello di valutare come le imprese dovrebbero (e potrebbero) investire sulla propria reputazione al fine di migliorare la relazione con gli *stakeholders*.

Stante la vastità di letteratura in materia, l'identità di un'impresa *(corporate identity)* può essere definita come "insieme degli indizi visivi per mezzo dei quali i pubblici possono

---

[15] Si veda a riguardo: Fabris G., *La comunicazione d'impresa, Dal mix di marketing al communication mix,* Sperling & Kupfer , 2003; Meroni V., *Pianificare la pubblicità. Manuale delle tecniche piu' avanzate di comunicazione, pianificazione pubblicitaria e verifica dei risultati*, Franco Angeli, 2003.

[16] Si vedano a riguardo: Siano A., "Comunicazione per la trasparenza e valori guida", *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 113-144; Argenti P.A., Drukenmiller B., "Reputation and the corporate brand", *Tuck School of Business*, Working Paper N. 03-13.

[17] Gandolfi V., "Crisi della marca industriale e tendenze di branding", *Industria e Distribuzione*, n. 3, 2003, pp.15-29.

identificare e riconoscere l'organizzazione"[18]. In tal senso l'identità rappresenterebbe le modalità con cui l'impresa comunica se stessa[19].

L'immagine di un'impresa *(corporate image)* sarebbe invece costituita dall'insieme di credenze e convinzioni che le persone hanno dell'impresa[20].

In quest'ottica l'immagine si riferisce alla percezione che gli stakeholders, tra cui i clienti e le imprese partner, hanno dell'impresa, dei suoi prodotti e delle persone che la costituiscono[21].

Le imprese proiettano quindi, più o meno consapevolmente, un'immagine di sè che potrà essere positiva, negativa o neutra. East evidenzia come le imprese dovrebbero cercare di orientare la percezione della propria immagine al fine di incrementare un sentimento di fiducia nell'impresa, da cui possa derivare la possibilità di instaurare relazioni di lungo periodo, in particolare con i clienti finali[22].

Garbett sottolinea che l'impresa è in grado di promuovere e investire in quella parte della propria personalità e identità aziendale che si traduce in un miglioramento dell'immagine percepita da tutti gli *stakeholders*[23]. In tale ottica sei sarebbero i fattori fondamentali che veicolano l'immagine aziendale: le manifestazioni concrete dell'impresa, cioè i suoi caratteri distintivi quali la dimensione; la natura del settore ed i prodotti/servizi offerti al mercato; l'interesse che l'impresa è in grado di suscitare, in funzione della creatività, innovazione e benefici della offerta; il grado di diversificazione dell'impresa, in cui è insito un rischio di "dispersione" dei propri sforzi e di indebolimento dell'immagine; l'efficacia della strategia di comunicazione nonché, da ultimi, la gestione dei tempi della comunicazione e la capacità di minimizzare la caduta del ricordo. Queste componenti sono state rappresentate da Garbett mediante l'equazione presentata in Figura 2.

---

[18] Il termine "pubblici" fa riferimento in questo contesto ad un *target audience* allargato, che comprende i diversi stakeholders che a vario titolo possono rientrare nel target della comunicazione. Si veda a riguardo la definizione di Dutton J.E., Harquail C.V., "Organizational Images and member Identification", *Administrative Science Quarterly*, n. 39, 1994.

[19] Siano A., *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, 2001, pp. 127-135.

[20] Hatch M.J. e Schultz M., "Relations between organizational culture, identity and Image", *European Journal of Marketing*, n.31, 1997 e successivamente Hatch M.J. e Schultz M., "Bringing the corporation into corporate branding", *Eurpean Journal of Marketing*, n. 37, 2003.

[21] Bernstein D., *Company Image*, Guerrini e Associati, 1998, pp. 245-285.

[22] East R., *Consumer Behaviur: Advances and Applications in Marketing*, Prentice Hall, 1997.

[23] Garbett T.F., *How to build a Corporation's Identity and Project its image*, Lexington Books, 1988.

Figura 2: l'equazione che determina l'immagine aziendale

$$\text{Manifestazioni concrete dell'impresa} + \frac{\text{interesse che le attività suscitano}}{\text{grado di diversificazione}} \times \text{strategia di comunicazione} \times \text{tempo} - \text{caduta del ricordo}$$

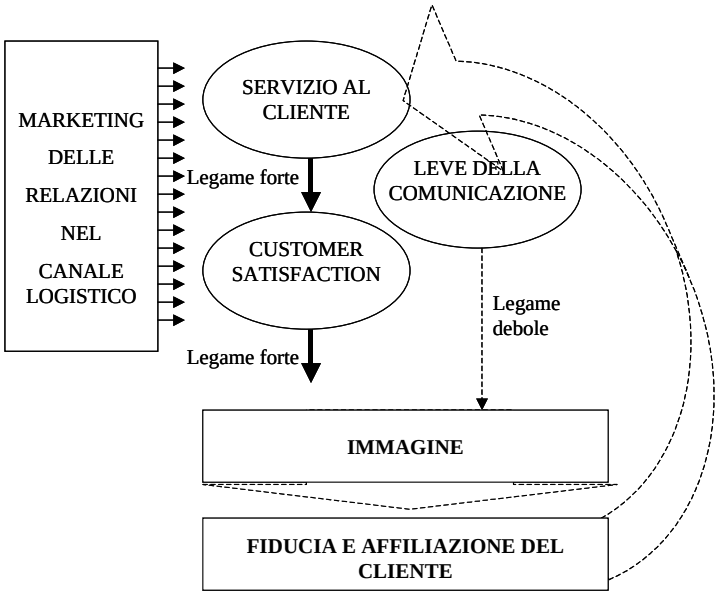
Garbett T., op.cit, 1988, p. 13

Osservando l'equazione le leve che veicolano l'immagine aziendale riguarderebbero soprattutto il cliente finale, cui è rivolta la maggior parte dell'attività di comunicazione. Si vuole tuttavia sottolineare che non è sufficiente cercare di veicolare la percezione dell'immagine presso un solo target. Essa rappresenta altresì la reputazione dell'impresa nella percezione delle altre aziende, siano esse fornitori o clienti, e di tutti gli *stakeholders* con cui l'impresa si relaziona. L'immagine e la reputazione sembrano quindi supportare il perseguimento di due obiettivi differenti: l'affiliazione del cliente finale, verso il consolidamento di una "preferenza della propria marca", e la creazione di relazioni stabili e di partenariato con le imprese al fine di migliorare le performance in ottica *business-to-business*.
Per questi motivi occorre quindi investire in un marketing delle relazioni[24] che sia finalizzato a consolidare la reputazione dell'impresa nella percezione di tutti gli attori della catena e da cui possa quindi derivare una stabilità delle relazioni nel tempo.
Per fare ciò è necessario pianificare un investimento non solo in comunicazione, ma anche nel miglioramento continuo del servizio al cliente, che dipende a sua volta dalla capacità di implementare relazioni stabili e collaborative tra le imprese[25].
Il marketing delle relazioni lungo la catena di fornitura si fonda sull'esistenza di relazioni di fiducia tra le imprese e rappresenta a sua volta un mezzo per consolidare nel tempo la reputazione aziendale. Il risultato dovrebbe essere un miglioramento del livello di servizio offerto al mercato da cui deriva il consolidamento dell'immagine anche agli occhi del cliente finale (Figura 3). Tale processo si reitera e autoalimenta nel tempo, poiché l'impresa che

[24] Borghesi, 2005, ibidem.
[25] Gaudenzi B., Borghesi A., "Managing risks in the supply chain using the AHP method", *International Journal of Logistics Management*, n. 17, 2006.

sappia consolidare una reputazione positiva potrà ulteriormente migliorare le relazioni con le imprese[26] e con i clienti finali.

Figura 3: Il servizio al cliente incide più della comunicazione sulla creazione dell'immagine



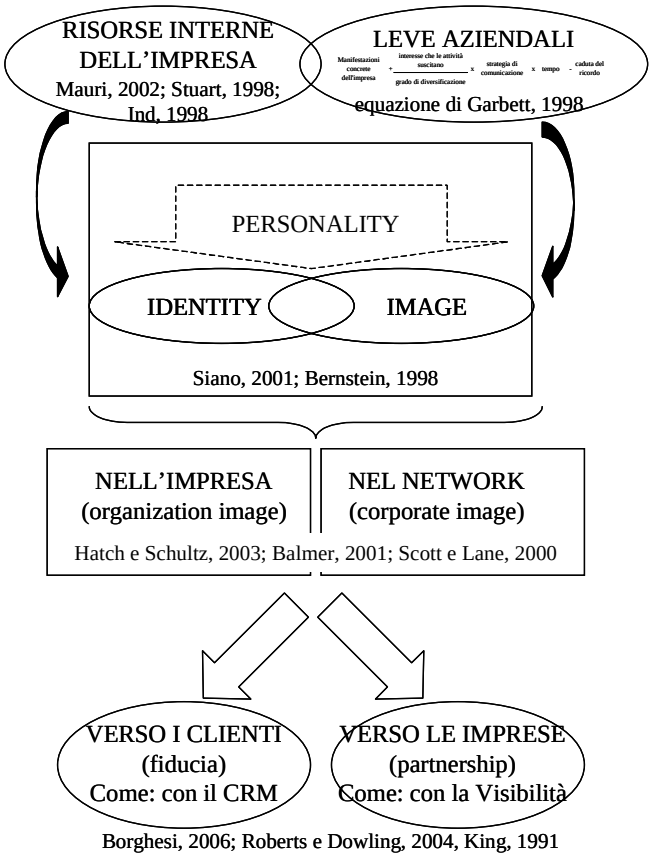
A supporto di tale affermazione si possono riconoscere in letteratura due approcci che identificano in diverso modo gli attori che concorrono alla generazione dell'immagine presso gli *stakeholders*. In base al primo approccio sarebbero i clienti stessi, siano essi interni o esterni, a veicolare l'immagine dell'impresa[27]. In base al secondo approccio[28] sarebbero invece le imprese poste in relazione con l'impresa a rappresentare la prima fonte di consolidamento dell'immagine (Figura 4).

[26] Yoon E., Guffey H. e Kijewski V., "The effect of information and company reputation on intentions to buy a business service", *Journal of Business Research*, n. 27, 1993.

[27] Mauri A., "Le prestazioni di impresa come comunicazione 'di fatto' e il ruolo del passaparola", *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 147-160; Balmer J.T., "Corporate Identity and Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, n. 35, 2001, special issue; Wilson R., "Reputations in games and markets, in Roath A., *Game theoretic Models of Bargaining*, Cambridge Press, 1985.

[28] Hatch e Schultz, 1997, op. cit.; Roberts P.W. e Dowling G.R., "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, n. 23, 2002; Dowling G.R., "Journalists' Evaluation of Corporate Reputations", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, n. 2, 2004, pp. 196-205.

Figura 4: le leve di Garbett e il ruolo delle risorse interne nella creazione dell'immagine



I primi autori sottolineano che l'immagine dell'impresa viene trasferita mediante un processo di comunicazione più o meno esplicito da parte delle risorse interne dell'impresa verso il mercato. Parallelamente l'impresa trasferisce la propria immagine ai clienti mediante il proprio piano di comunicazione, come lo identifica Garbett. Indirettamente, anche i clienti concorrono al processo di comunicazione e creazione dell'immagine, mediante il meccanismo dell'"effetto passaparola" e la "comunicazione interna" tra i clienti stessi. Infatti i soggetti "riceventi", ed in particolare i clienti tra tutti gli *stakeholders*, attivano un processo di comunicazione verso altri individui all'interno del proprio gruppo di appartenenza[29]. In riferimento alla natura di tali emittenti e dei destinatari, in particolare Hatch and Schultz[30] hanno distinto i concetti di *corporate image* e *organization image* che consisterebbero nell'immagine prodotta nella mente degli *stakeholder* esterni all'impresa (*corporate image*) e

[29] Come alcuno autori hanno rilevato, the affiliation of customers could bring them to promote the company helping the customer recruitment. Si veda: Scott S.G., Lane V.R., "A stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of Managemetn Review*, n. 25, 2000.
[30] Ibidem.

interni all'impresa (*organization image*). King e successivamente Stuart[31] hanno inoltre evidenziato il duplice livello della comunicazione interna ed esterna ed i relativi effetti sulla creazione dell'immagine aziendale. Essi hanno in particolare sottolineato il ruolo dei dipendenti chiave[32], che da un lato concorrono al processo di consolidamento della personalità dell'impresa e dall'altro contribuiscono alla comunicazione dell'immagine al di fuori dell'impresa stessa.

Parallelamente, gli autori che maggiormente possono essere accostati al **secondo approccio**, sottolineano come l'immagine dell'impresa derivi dal *network* di relazioni in essere lungo la catena del valore entro cui l'impresa è inscritta, sia essa identificabile nella dimensione della filiera, della catena di fornitura o di altro *network* o rete di imprese[33].

Dagli anni Novanta alcuni autori hanno infatti iniziato a considerare l'immagine aziendale in una prospettiva più ampia, evidenziando essa derivi dal complesso di relazioni che l'impresa pone in essere con le altre imprese ad essa legate da rapporti transazionali o di partnership. In questo senso Roberts e Dowling[34] hanno descritto la reputazione quale *asset* intangibile e leva di vantaggio competitivo che riflette i principi della *resource-based view*.

Si ritiene quindi che i due approcci alla creazione della immagine aziendale siano tra loro complementari e debbano quindi essere integrati nel contesto più ampio del marketing delle relazioni. Da un lato, l'ottimizzazione delle relazioni con le imprese lungo il canale logistico si fonda sulla reputazione e fiducia reciproca, costruite grazie alla condivisione delle informazioni ed alla creazione di un network di relazioni, garantendo un migliore servizio al cliente. D'altro lato, le leve della comunicazione, le "manifestazioni concrete dell'impresa" (come le definisce Garbett) e l'espressione delle risorse interne permettono il consolidamento dell'immagine e reputazione aziendale presso tutti gli stakeholders.

---

[31] King S., "Brand Building in 1990s", *Journal of of Marketing Management*, n. 7, 1991; Stuart H., "Employee Identification with the Corporate identity", *International Studies of management & Org*, Vol. 32 n. 3, 2002 pp. 28-44.

[32] Si veda a riguardo: Stuart H., op. cit.. Anche Ind ha affermato in una sua opera che "le persone sono il brand dell'impresa" ("People are the corporate brand": Ind N., "An integrated approach to Corporate Branding", *Journal of Brand Management*, n. 5, 1998.

[33] Sul concetto di network e di filiera e processo terminale, da cui derivano i modelli di catena di fornitura, si vedano in particolare: Panati G., Golinelli G.M., *Tecnica Industriale e Commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, 1991.

[34] Ibidem.

4. Come costruire il marketing delle relazioni

Come anticipato in precedenza, nell'attuale contesto di mercato si assiste ad un costante declino dell'impatto delle leve tradizionali della comunicazione, in particolare la pubblicità, e si riscontra da parte dei clienti un tendenziale spostamento della valutazione d'acquisto sul punto di vendita e sulla base di variabili sempre meno collegate alla fedeltà alla marca industriale.

Alcuni segnali di mercato mostrano come stia progressivamente crescendo tra le imprese l'investimento nelle relazioni di canale, che dovrebbe favorire il miglioramento del servizio al cliente. In Italia, in particolare nel settore dei FMCG, si assiste in effetti a maggiori forme di collaborazione con le imprese della Grande Distribuzione, che rappresenta in particolare l'attore che concentra il maggiore potere contrattuale lungo la catena di fornitura. Leggendo i dati di mercato, appare che le vie di cooperazione maggiormente intraprese tra IdM e GD nell'ultimo anno siano state (Irid, 2006)[35]:

- Promozioni condivise (39,5%)
- Lancio di nuovi prodotti / estensioni di linea (29,2%)
- Ridefinizione assortimento (15,8%)
- Indagini e scambi di informazioni (10,6%)
- Altro (5%)

Appare tuttavia chiaro che tali forme di cooperazione si concretizzano soprattutto in contrattazioni e accordi commerciali con la GD piuttosto che in piani di partnership rivolti ad un miglioramento delle relazioni e delle performance complessive. La bassa incidenza degli scambi di informazioni svela infatti una limitata integrazione dei flussi di informazioni e dei processi logistico-produttivi. Infatti, le catene di fornitura nel settore FMCG che appaiono maggiormente integrate sembrano essere quelle trainate dalle grandi imprese della distribuzione che presentano anche il maggiore potere contrattuale.

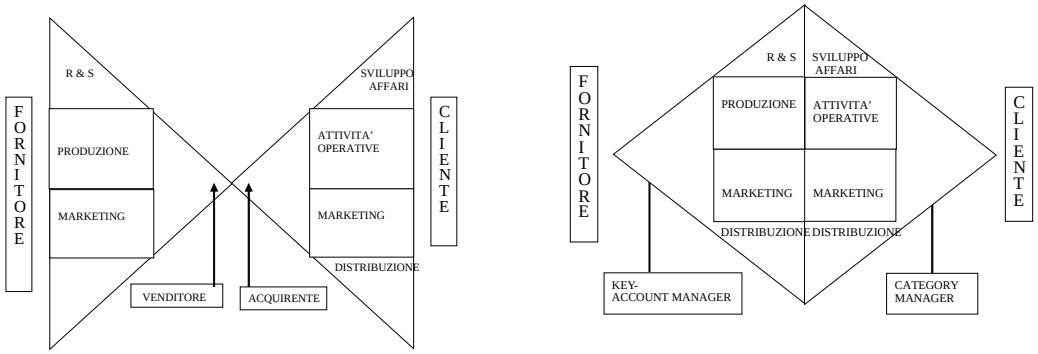
La costruzione di relazioni stabili e durature, che permettano il miglioramento delle performance di servizio nei confronti del cliente, si dovrebbe fondare su leve di integrazione che migliorino le performance di tutti i partner. Non dovrebbe invece trattarsi esclusivamente di accordi commerciali governati dalla disparità di potere contrattuale. Si intende ora presentare alcune modalità con cui costruire un marketing delle relazioni che si orienti sia alla integrazione delle relazioni e al miglioramento delle performance lungo la catena di fornitura

[35] Ricerca Irid per Mark up, speciale giugno 2006.

ed anche alla affiliazione del cliente finale, in una prospettiva di lungo periodo. Per entrambi gli aspetti si andrà a considerare il ruolo della reputazione aziendale nel favorire la fiducia ed il consolidamento delle relazioni.

Il marketing delle relazioni tra le imprese della catena di fornitura si fonda sulla volontà di integrare i processi aziendali e operativi, all'interno e al di fuori della singola impresa lungo tutta la catena e fino al cliente finale. Uno degli obiettivi principali è quello di conseguire una riduzione del *lead time*, al fine di garantire al cliente la consegna dei prodotti nel più breve tempo possibile. I clienti richiedono inoltre prodotti innovativi e per questo le imprese devono cercare nuove forme di co-progettazione dei prodotti per soddisfare al meglio il mercato, nel rispetto dei vincoli temporali ed economico-finanziari di tutte le imprese partner.
A tal fine diviene necessario il superamento di un modello tradizione di relazione tra imprese basate sulla transazione, in cui il punto di contatto tra le imprese è rappresentato esclusivamente dall'incontro tra venditore e *buyer* (Figura 5, lato sinistro). E' invece necessario implementare un modello relazionale integrato dove tutte le funzioni ed aree aziendali intervengono nella cooperazione inter-aziendale verso il soddisfacimento delle richieste di servizio (Figura 5, lato destro).

Figura 5: Da un modello di relazione venditore – cliente ad un modello di relazione integrata



Nostra rielaborazione da: Christopher - Peck, 2003

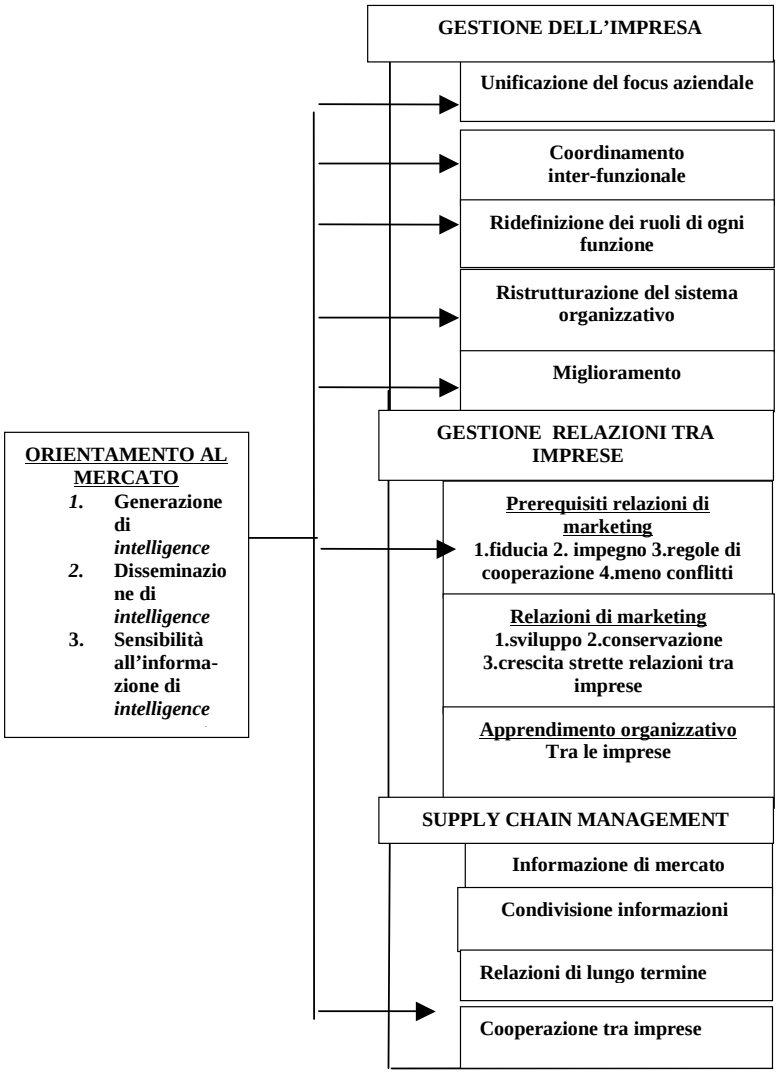
Al fine di gestire efficientemente i processi inter-aziendali occorre tuttavia investire anche nella trasparenza e condivisione delle informazioni, che permette di accrescere la capacità di visione e previsione del mercato finale. Da ciò deriva infatti la possibilità di fondare il ciclo

logistico-produttivo sui dati reali del mercato, evitando le scorte lungo i processi e quindi migliorando le performance di gestione in tutte le imprese partner. Per questi motivi la gestione efficiente ed efficace della singola impresa non basta più per conseguire l'obiettivo di soddisfazione del mercato. E' invece necessaria un'evoluzione verso un modello integrato di relazioni tra diverse organizzazioni fino ad arrivare all'implementazione del SCM (Figura 6). I benefici che possono derivare dalla gestione integrata sono la riduzione degli investimenti e il miglioramento del servizio al cliente.

Affinché la condivisione delle informazioni sia realmente efficace e duri nel tempo si presuppone tuttavia che esista tra le imprese partner una relazione di fiducia, basata a sua volta su una reputazione consolidata nel settore, direttamente sperimentata dalle imprese stesse nel corso di relazioni pluriennali, e sul conseguimento di vantaggi reciproci[36].

[36] Mentzer T.J., Williams L.R., "The role of logistics leverage in Marketing Strategy", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, 2001.

Figura 6: il marketing relazionale e la transizione dalla gestione della sola impresa verso la gestione delle relazioni nella supply chain



Nostra rielaborazione da: Mentzer J.T., 2001

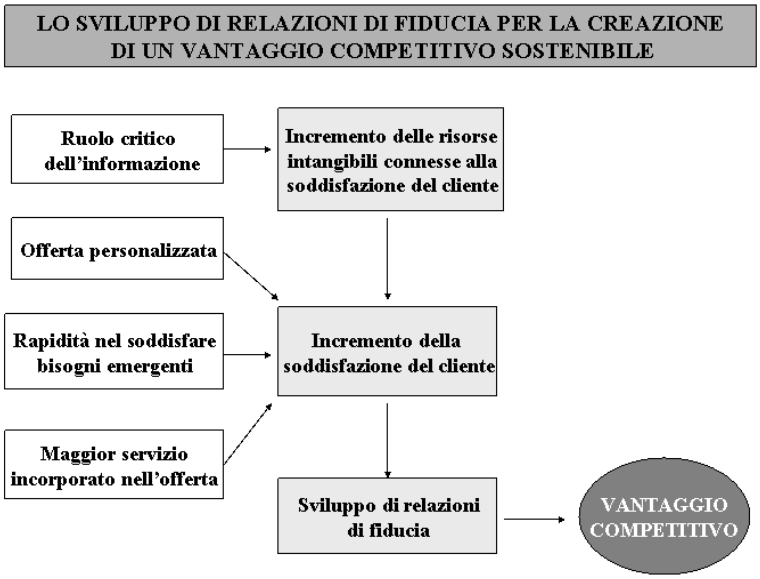
La risorsa - fiducia è infatti essenziale affinchè le imprese possano attuare con i propri partner, opportunamente selezionati lungo la catena i fornitura, un processo di definizione delle proprie *core competence*, da cui derivi un percorso di specializzazione in ogni impresa e di sincronizzazione e coordinamento complessivo[37]. Secondo la teoria dei sistemi[38], infatti, la doppia sfida della specializzazione e del coordinamento rappresenta una delle condizioni

[37] Borghesi A., "Sistemi ed organizzazioni economiche", *Economia e Politica industriale*, N. 41, 1984.
[38] Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, 2002.

imprescindibili nell'agire dell'impresa e dei sistemi che la comprendono. Tali sinergie, che presuppongono l'esistenza di relazioni di fiducia tra i partner, potranno a loro volta portare allo sviluppo di un'immagine e di una reputazione coerente agli occhi dei clienti finali[39].

In quest'ottica il marketing delle relazioni aiuta a raggiungere gli obiettivi del SCM come l'efficienza (ad esempio in termini di riduzione di costi) e l'efficacia (ad esempio in termini di servizio al cliente) attraverso più collaborazione in relazioni di lungo termine tra imprese tra partner della catena di fornitura.

Figura 7: la fiducia come leva di affiliazione



[39] Stuart si pose la seguente domanda (Stuart, 2002, ibidem, p. 29): "come possono le organizzazioni adattarsi all'ambiente mutevole, cambiare la propria identità mantenere un elevato livello di identificazione delle proprie risorse che è tanto importante per preservare la stabilità dell'immagine e la buona reputazione dell'impresa?" La stessa domanda potrebbe essere posta in un contesto di relazioni tra imprese. Si veda: Scott S.G., Lane V.R., "A stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of Managemetn Review*, n. 25, 2000

5. Conclusioni

Nel mercato si vanno oggi consolidando alcune evidenti tendenze, quali la concorrenza crescente, il maggior potere contrattuale delle imprese della distribuzione, il progressivo effetto *commoditization* dei prodotti e la transizione dalla "fedeltà alla marca" verso la ricerca soprattutto della "disponibilità del prodotto". In tale contesto l'impresa sembra dover ricercare la propria competitività non solo ottimizzando la gestione interna e investendo nella promozione della marca e del prodotto. Essa dovrebbe anche implementare un marketing delle relazioni lungo il canale di fornitura che permetta di migliorare le performance di servizio richieste dal mercato. Ciò può essere possibile prendendo dalle richieste del cliente e sulla base di esse progettando i processi e la proposta di valore delle imprese (orientamento al mercato). Partendo dal cliente si dovrà investire sulle *core competence* dell'impresa (principio di specializzazione) e attivare al contempo un processo di integrazione con le altre imprese del canale (principio di coordinamento). Per attuare questa transizione è tuttavia necessario investire su relazioni fiduciarie, che rappresentano il pre-requisito per una reale condivisione delle informazioni derivanti dal mercato finale. La capacità di offrire un buon livello di servizio e di soddisfare i clienti permette di rafforzare la relazione con essi e di consolidare l'immagine aziendale.

Se è vero come è vero che la bontà dell'immagine aziendale permette di accrescere la forza competitiva dell'impresa, le leve su cui investire per consolidare l'immagine devono essere considerate trasversalmente. E' infatti auspicabile una valorizzazione delle relazioni tra le imprese, che basandosi sulla reputazione e fiducia reciproca permettano una reale integrazione inter-aziendale verso il conseguimento di vantaggi reciproci, che sono alla base della stabilità di lungo periodo. Da ciò ne potrà conseguire un miglioramento duraturo delle performance di servizio il cui beneficio di immagine agli occhi del cliente finale potrebbe essere tale da superare in efficacia le potenzialità della sola leva della comunicazione.

Bibliografia

AAVV, “La supply chain: area di innovazione e creazione di valore nel settore del largo consumo”, *Logistica Management*, marzo 2006.

AAVV, Ricerca Mindshare, “La comunicazione in Italia”, *Mark up*, numero speciale - giugno 2006.

Argenti P.A., Drukenmiller B., “Reputation and the corporate brand”, *Tuck School of Business*, Working Paper N. 03-13.

Balmer J.T., “Corporate Identity and Corporate Marketing”, European Journal of Marketing, n. 35, 2001, special issue.

Bernstein D., *Company Image*, Guerrini e Associati, 1998.

Borghesi A., “I processi di Supply Chain Management, Product Development Management e Customer Relationship Management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzionedi marketing”, *Sinergie*, n. 56, 2001, pp. 3-36.

Borghesi A., “Sistemi ed organizzazioni economiche”, *Economia e Politica industriale*, N. 41, 1984.

Borghesi A., Gaudenzi B., “Risk Management nella Supply Chain”, *Sinergie*, n. 63, 2004, pp.145-170.

Borghesi A., *Marketing - Logistica*, Giuffrè, 2006.

Burton T.T., Boeder S.M., *The Lean Extended Enterprise*, Ross Publishing, 2003.

Christopher M., *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, 1998.

Christopher M., Peck H., *Marketing Logistics*, 2nd edition, Butterworth Heinemann, 2003.

Collesei U., *L’evoluzione degli investimenti pubblicitari in un periodo di crisi, Mercati e competitività*, Franco Angeli, 2004.

Dowling G.R., “Journalists' Evaluation of Corporate Reputations”, Corporate Reputation Review, Vol. 7, n. 2, 2004, pp. 196-205.

Dutton J.E., Harquail C.V., Organizational Images and member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, n. 39, 1994.

East R., *Consumer Behaviur: Advances and Applications in Marketing*, Prentice Hall, 1997.

Fabris G., *La comunicazione d'impresa, Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer , 2003.

Gandolfi V., “Crisi della marca industriale e tendenze di branding”, *Industria e Distribuzione*, n. 3, 2003, pp.15-29.

Garbett T.F., *How to build a Corporation’s Identity and Project its image*, Lexington Books, 1988.

Gaudenzi B., Borghesi A., “Managing risks in the supply chain using the AHP method”, *International Journal of Logistics Management*, n. 17, 2006.

Golinelli G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, 2002.

Hatch M.J. e Schultz M., “Bringing the corporation into corporate branding”, *Eurpean Journal of Marketing*, n. 37, 2003.

Hatch M.J. e Schultz M., “Relations between organizational culture, identity and Image”, *European Journal of Marketing*, n.31, 1997.

Ind N., “An integrated approach to Corporate Branding”, *Journal of Brand Management*, n. 5, 1998.
King S., “Brand Building in 1990s”, *Journal of of Marketing Management*, n. 7, 1991.
Lugli G., Cristini G., *Category management*, Il Sole 24 Ore, 2001.

Mauri A., “Le prestazioni di impresa come comunicazione ‘di fatto’ e il ruolo del passaparola”, *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 147-160.
McGahan, A. M. e P. Ghemawat., “Competition to retain customers”, *Marketing Science*, n. 13, 1994, pp. 165-176.

McMains A., Sampey., Baar A., Solman G. e Gianatasio D., *Nontraditional Isn't Untraditional Anymore*, Adweek, luglio 2006, Vol. 47, n. 30.
Mentzer T.J., Williams L.R., “The role of logistics leverage in Marketing Strategy”, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, 2001.
Meroni V., *Pianificare la pubblicità. Manuale delle tecniche piu' avanzate di comunicazione, pianificazione pubblicitaria e verifica dei risultati*, Franco Angeli, 2003.
Panati G., Golinelli G.M., *Tecnica Industriale e Commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, 1991.
Resciniti R., “Coordinamento, fiducia e potere nella logistica tra industria e distribuzione”, *Industria e Distribuzione*, n. 2, 2001, pp. 39-52.
Roberts P.W. e Dowling G.R., “Corporate reputation and sustained superior financial performance”, *Strategic Management Journal*, n. 23, 2002.
Scott S.G., Lane V.R., “A stakeholder Approach to Organizational Identity”, *Academy of Managemetn Review*, n. 25, 2000.
Scott S.G., Lane V.R., “A stakeholder Approach to Organizational Identity”, *Academy of Managemetn Review*, n. 25, 2000.
Siano A., “Comunicazione per la trasparenza e valori guida”, *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 113-144.
Siano A., *Competenze e comunicazione del sistema d’impresa*, Giuffrè, 2001, pp. 127-135.
Stuart H., “Employee Identification with the Corporate identity”, *International Studies of management & Org*, Vol. 32 n. 3, 2002 pp. 28-44.
U. Collesei, V. Ravà (a cura di), La Comunicazione d'Azienda, ISEDI, 2004.
Wilson R., “Reputations in games and markets, in Roath A., Game theoretic Models of Bargaining, Cambridge Press, 1985.
Yoon E., Guffey H. e Kijewski V., “The effect of information and company reputation on intentions to buy a business service”, *Journal of Business Research*, n. 27, 1993.
Zsidisin G.A., “Managerial Perceptions of Supply Risk”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39, n. 1, 2003, pp. 14-26.