



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

autori

archivio



recensioni

segnalazioni

eventi

link

N° 1 2009

di [Lorenzo Caselli](#)



Un'altra economia è possibile

saggi

⇒ [Roberto Cafferata](#)

Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa

⇒ [Marco Frey](#)

Il bilancio sociale delle Università

⇒ [Emanuele Invernizzi](#)

Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing (di [Emanuele Invernizzi](#), [Rossella Gambetti](#) e [Stefania Romenti](#))

⇒ [Gianni Cozzi](#)

Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing

⇒ [Silvia Bruzzi](#)

Innovazione scientifica e innovazione imprenditoriale nel settore farmaceutico

⇒ [Paolo Parini](#)

I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo

⇒ [Silvana Gallinaro](#)

La modularità nello sviluppo e nella produzione dei servizi

[< indietro](#)

working paper

⇒ [Sara Cepolina](#)

La politica per la ricerca e l'innovazione in Piemonte: coordinare e coinvolgere. Un confronto con la Liguria

⇒ [Renata Dameri Paola](#)

Le determinanti dell'IT governante e la creazione di valore

⇒ [Riccardo Amidei](#)

Governance ICT e competenze professionali

⇒ [Stefano Privitera](#)

Governance ed accountability aziendale in Finmeccanica



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader



Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing

Emanuele Invernizzi, Rossella Gambetti, Stefania Romenti

Sommario: 1. Il ruolo strategico della funzione di comunicazione nella struttura organizzativa delle imprese - 2. Il concetto di contributo strategico della comunicazione ai processi decisionali - 3. L'evoluzione del marketing nella prospettiva della comunicazione - 4. La comunicazione nei processi strategici e operativi: riflessioni conclusive - Bibliografia

Abstract

Communication continues to be an increasingly strategic and pervasive component in the processes of governance and management at all levels of a company. This evolution has been made evident by the importance communication, particularly the communication function, has acquired or is acquiring inside the organisational structure of companies. Furthermore, this evolution has been made evident by the growth of the role that communication, especially that of communication professionals, plays within the strategic decisional processes of the executive committee and administrative management of a company. Lastly, this evolution has been made evident by the omnipresence of communication within specific company functions, such as marketing, especially with its most advanced and innovative forms and instruments.

The aim of this article is to bring attention to the evolution of the role of communication at the three levels of company administration and management, using both the results of the most recent international and national empirical research as well as the considerations emerging from a lively on-going debate in international publications, most markedly within the disciplines of public relations, marketing, organisation and management.

*Questo articolo è frutto di una riflessione comune degli autori, la stesura dei singoli paragrafi può tuttavia essere attribuita a Stefania Romenti per i paragrafi 1 e 2, a Rossella Gambetti per il paragrafo 3 e a Emanuele Invernizzi per il paragrafo 4.

1. Il ruolo strategico della funzione di comunicazione nella struttura organizzativa delle imprese

Un rilevante processo di evoluzione del ruolo della comunicazione aziendale è in atto, all'interno delle organizzazioni complesse, già a partire dagli anni '90 (Invernizzi, 2004). Questo processo valorizza il contributo strategico che la comunicazione può apportare alla gestione e allo sviluppo organizzativo di ogni impresa. I dati di una ricerca condotta in Italia nel 2008 (Invernizzi, Romenti, 2009), in linea con le tendenze emerse da studi simili realizzati negli Stati Uniti (GAP Study, 2008) e in Europa (Moreno *et al.*, 2009), testimoniano che il ruolo della funzione comunicazione all'interno della struttura organizzativa delle grandi imprese italiane sta crescendo progressivamente di importanza. Gli indicatori più significativi che possono essere citati al riguardo sono *la crescita del numero delle direzioni di comunicazione, l'inclusione del direttore della comunicazione nella coalizione dominante e l'aumento delle attività tecnico-specialistiche di comunicazione* svolte nelle imprese.

La crescita del numero delle direzioni di comunicazione. Gli enti organizzativi che gestiscono le attività di comunicazione sono sempre più di frequente delle direzioni. Negli ultimi 15 anni, il numero delle direzioni di comunicazione nelle grandi aziende italiane è aumentato in misura esponenziale: dal 22% nel 1994, al 55% nel 2004, al 78% nel 2008. In tutti i casi esse sono collocate alle dirette dipendenze del CEO, come lo sono tutte le più consolidate Direzioni aziendali dalle Risorse umane, alla Produzione, al Commerciale. La costituzione di una direzione comunicazione di certo comporta nelle grandi imprese alcuni cambiamenti qualitativi e quantitativi non di poco conto: maggiori responsabilità e funzioni da svolgere, un crescente numero di persone da gestire e nuove esigenze di coordinamento strategico, organizzativo e gestionale.

L'inclusione del direttore della comunicazione nella coalizione dominante. Il 67% dei direttori della comunicazione delle grandi aziende italiane partecipa al comitato direttivo e il 61% dichiara che le proprie proposte vengono prese seriamente in considerazione dal top management dell'impresa. Anche se sono percentuali più basse rispetto al 78% dei casi in cui esiste una direzione, esse tuttavia mostrano che la maggioranza dei direttori della comunicazione viene coinvolta nei processi decisionali strategici, contribuisce alla presa di decisioni nella formulazione delle strategie (corporate, competitive e funzionali) e delle politiche dell'impresa nelle diverse fasi gestionali. Le percentuali citate assumono maggiore rilevanza se confrontate con i dati relativi al livello di innovazione presente nelle grandi imprese italiane. Nelle imprese più innovative la percentuale dei casi in cui le proposte dei direttori di comunicazione vengono prese in seria considerazione sale infatti all'82%. Questo a riprova del contributo che la comunicazione può offrire al processo di sviluppo e di successo organizzativo.

L'aumento delle attività tecnico-specialistiche di comunicazione. Alle attività più tradizionali, come le relazioni con i media, l'organizzazione di eventi, la comunicazione interna e i public affairs, si sono affiancate via via nuove specializzazioni. Alcune sono state istituite all'interno della Direzione comunicazione, come per esempio quelle della Comunicazione di crisi e della comunicazione della Corporate Social Responsibility. Altre presso le Direzioni con le quali hanno maggiori affinità di contenuto: tipico è il caso della funzione Investor relation o Comunicazione finanziaria che viene spesso creata nella Direzione Finanza e Controllo. Tra le attività specialistiche caratterizzate dal più consistente trend di crescita emerge la comunicazione interna, la cui diffusione nelle imprese italiane è passata dal 52% dei casi nel 1994, al 91% nel 2004, al 96.3% nel 2008.

Dall'analisi della realtà delle grandi imprese italiane emerge dunque il crescere della rilevanza della funzione comunicazione, e del ruolo ricoperto dal suo responsabile. La comunicazione viene sempre più considerata una funzione manageriale che può contribuire all'efficacia organizzativa, al pari delle altre funzioni aziendali tradizionalmente incluse nella coalizione dominante. Di conseguenza aumenta in modo significativo la rilevanza delle componenti di ruolo strategiche del professionista di comunicazione, rispetto a quelle tecnico-tattiche tradizionalmente ascritte nel novero della comunicazione d'impresa.

L'aumento di rilevanza della funzione nella struttura organizzativa delle imprese italiane, assieme alla crescita delle componenti di ruolo strategiche del suo responsabile, rappresentano le condizioni indispensabili affinché la comunicazione possa offrire il proprio rilevante contributo all'efficacia organizzativa (Grunig, Grunig, Dozier, 2002). Contributo che può essere valorizzato quando la comunicazione viene coinvolta in modo sistematico nei processi decisionali strategici, anziché limitarsi a diffondere le decisioni prese dalle altre funzioni aziendali. Ma in che modo la comunicazione può contribuire all'efficacia dei processi decisionali strategici all'interno delle imprese? E quindi contribuire al loro successo? Come vedremo nel paragrafo successivo, la risposta è tutt'altro che univoca.

2. Il concetto di contributo strategico della comunicazione ai processi decisionali

La letteratura sulla comunicazione d'impresa e sulle relazioni pubbliche ha attribuito al concetto di contributo strategico della comunicazione ai processi decisionali d'impresa differenti accezioni, esaltandone le molteplici potenzialità, delineandone le implicazioni nell'alveo del processo di creazione del valore d'impresa (Hallahan et al., 2007). Tre possono essere considerate le componenti che vengono messe in luce dai principali studiosi di comunicazione e che valorizzano il concetto di contributo strategico della comunicazione al governo d'impresa assumendo differenti prospettive di analisi. Essere sono rappresentate

dal contributo della comunicazione alla definizione e alla *diffusione delle strategie d'impresa e dei valori guida*, dall'*analisi e dall'interpretazione del contesto organizzativo* e infine dall'*attivazione di relazioni simmetriche con gli stakeholder aziendali*.

Strategie d'impresa e valori guida. Alcuni studiosi (Argenti, 2008; Cornelissen, 2008; Van Riel, 1995) definiscono come strategica quell'attività di comunicazione atta a diffondere i contenuti della strategia aziendale e delle decisioni più rilevanti dell'impresa ai suoi stakeholder chiave, interni ed esterni. In questo caso il focus dell'attività di comunicazione è sul cosa deve essere comunicato per ottenere gli effetti desiderati (Stroh, 2007). Verso l'interno, comunicare i contenuti delle decisioni relative alle scelte strategiche aziendali serve a incanalare l'energia collettiva verso un obiettivo comune, coerente con la missione aziendale e con i valori guida definiti. All'esterno, le attività di comunicazione strategica sono indispensabili per definire un posizionamento chiaro e univoco dell'impresa nelle menti dei suoi stakeholder, ovvero per sviluppare una reputazione solida nel tempo (Cornelissen, 2008). Questi studi insistono sull'importanza dell'orchestrazione di tutte le attività di comunicazione per assicurare la coerenza tra i messaggi diffusi e gli intenti strategici dell'organizzazione (Van Riel, 1995). Coerenza che è rafforzata da un'opportuna attività di coordinamento organizzativo tra gli enti e le persone che si occupano di comunicazione, oltre che relativamente ai contenuti, al tono e allo stile dei messaggi diffusi (Argenti, 2008) a componente del contributo strategico della comunicazione corrisponde in parte al ruolo tecnico-manageriale (Van Ruler, Vercic~, Balmer, 2002; Invernizzi, 2004) che il professionista di comunicazione ricopre nell'96% delle grandi imprese italiane nel 2008. Ovvero a quel ruolo focalizzato sulle competenze di pianificazione e di progettazione delle attività di comunicazione e sulla profonda conoscenza dei linguaggi specialistici più adeguati a favorire la comprensione dei messaggi da parte degli interlocutori chiave.

Analisi e interpretazione del contesto. La comunicazione esercita il suo ruolo ai confini, sempre più porosi e labili, tra l'organizzazione e il suo ambiente di riferimento (White, Vercic~, 2001). Da questo punto di vista la comunicazione esercita tecnicamente una funzione di *boundary spanning*. Il fatto di essere una funzione di confine, conferisce alla comunicazione d'impresa una posizione privilegiata nell'osservazione e nell'interpretazione del contesto in cui l'organizzazione si muove. Tema centrale negli studi di management strategico per garantire la sopravvivenza delle imprese nel lungo periodo. Tema che è diventato tanto più cruciale con l'allargarsi del profilo sociale dell'impresa, vale a dire con l'aumento dei suoi interlocutori e con l'urgenza e la pressione delle istanze da essi presentate (Sciarelli, 2007).

Il monitoraggio e l'interpretazione delle dinamiche in atto nel contesto organizzativo (*environmental scanning*) rappresenta dunque una importante componente del contributo strategico della comunicazione ai processi decisionali e può essere condotto a due livelli: quello delle *issue* e dei *pubblici* e quello degli *stakeholder aziendali*. L'analisi può infatti riguardare in primo luogo le variabili nei

confronti delle quali l'organizzazione non ha potere di influenza (*issue*), ma che possono avere un impatto diretto sulla performance organizzativa, oppure indiretto poiché agiscono sui gruppi di stakeholder strategici per l'organizzazione stessa. Esempi di variabili di questa natura sono la diffusione di tecnologie rivoluzionarie per la produzione oppure di innovativi trend consumistici. Talvolta queste variabili catalizzano l'attenzione dell'opinione pubblica e attivano gruppi di soggetti (*pubblici*) che pur non facendo parte delle categorie di stakeholder aziendali, possono esercitare pressioni su questi ultimi e influenzarne gli atteggiamenti e i comportamenti nei confronti dell'organizzazione.

L'analisi delle dinamiche in atto può riguardare in secondo luogo gli stakeholder aziendali, ed essere finalizzata a mappare quelli più salienti per l'organizzazione (Mitchell et al., 1997), a monitorarne i cambiamenti in termini di qualità delle relazioni con l'organizzazione, ma anche di aspettative e di bisogni espressi in modo più o meno esplicito (Grunig, Grunig, Dozier, 2002; Hamrefors, 2004).

L'attività di ricerca sul contesto organizzativo consente dunque alla comunicazione di offrire un contributo strategico ai processi decisionali aziendali alimentando la raccolta delle informazioni che contribuiscono in un secondo step alla formulazione delle opzioni di scelta (*feeding*). Attraverso questa attività, la comunicazione stimola il management aziendale a formulare strategie e processi allineati alle dinamiche in atto nel contesto sociale, alle aspettative degli stakeholder più rilevanti, anziché limitarsi a prendere in considerazione i propri esclusivi interessi (Steyn, 2007). Questo facilita la progressiva legittimazione dell'impresa nel contesto di riferimento, condizione necessaria per mantenere la propria "licenza a operare" nel lungo periodo. Questa componente strategica della comunicazione rappresenta un elemento centrale di quel ruolo del professionista della comunicazione definito in letteratura strategico-riflessivo (Van Ruler, Vercic, Balmer, 2002; Invernizzi, 2004).

Ruolo che assume rilevanza solo quando è completato da un altrettanto significativo ruolo consulenziale-formativo, il cui elemento fondante è il processo di attribuzione di significati alle informazioni raccolte. L'interpretazione delle informazioni raccolte, l'attribuzione a loro di senso e significato è parte di quel processo che Weick (1995) ha definito di sensemaking organizzativo. Attraverso l'inclusione della comunicazione nella coalizione dominante, il processo di sensemaking può adottare una prospettiva più articolata e completa, ovvero quella della società oltre che di tutti i soggetti portatori di interessi nell'impresa (Van Ruler, Vercic, Buetschi, Flodin, 2001). Il ruolo del sensemaking può essere impiegato anche dall'interno verso l'esterno dell'impresa e può consistere nell'anticipare i risvolti comunicativi delle decisioni da prendere, delle opzioni strategiche che l'organizzazione ha a propria disposizione, degli obiettivi strategici definiti. In particolare sono rilevanti i risvolti sugli atteggiamenti e sui comportamenti degli stakeholder, e di conseguenza l'impatto che le decisioni strategiche possono implicare sulla qualità delle reti di relazioni con essi e sul valore della reputazione d'impresa. L'attività di significazione è indispensabile anche dall'esterno verso l'interno delle organizzazioni, per capire gli impatti e le conseguenze delle issue sui processi decisionali, produttivi e gestionali.

Attivazione di relazioni simmetriche con gli stakeholder aziendali. Gli studiosi di relazioni pubbliche hanno tradizionalmente identificato nello sviluppo di relazioni solide, durature e simmetriche tra l'organizzazione e i suoi stakeholder la finalità strategica della comunicazione (Ledingham, Bruning, 2000; Grunig, 2001; Ferguson, 1999). Anche i teorici postmoderni, facendo riferimento alle teorie della complessità e del caos, hanno sottolineato l'importanza di questa finalità e hanno affermato che i professionisti della comunicazione dovrebbero ricoprire un ruolo di attivisti all'interno delle proprie organizzazioni (Holtzhausen, 2002). Questo ruolo implica l'abbandonare atteggiamenti di management miopi e votati essenzialmente alla difesa delle proprie istanze (*buffering*), per dedicare piuttosto energie a una completa apertura delle organizzazioni nei confronti dell'ambiente di riferimento, a un accoglimento degli stimoli provenienti da più parti, a una valorizzazione della ricchezza di voci, di posizioni, di esperienze da cui il contesto organizzativo è costituito. Assumere un atteggiamento di questo tipo implica costruire ponti tra l'organizzazione e gli stakeholder più rilevanti (*bridging*), attivare e facilitare la partecipazione e il coinvolgimento degli attori sociali, stando ben attenti a garantire il bilanciamento tra il peso della loro voce e quella del management delle organizzazioni.

Questo filoni di studi rappresenta l'espressione concreta di quello che Knights (1997) definisce un approccio postmoderno al management strategico d'impresa, in cui l'efficacia dei processi decisionali è tanto più alta tanto più numerosi sono gli attori che vi partecipano, ovvero tanto maggiore è la ricchezza di punti di vista e di esperienze prese in considerazione. Le decisioni strategiche dovrebbero pertanto partire dalle conversazioni in atto tra l'organizzazione e i suoi interlocutori rilevanti, anziché essere definite in autonomia dalla coalizione dominante (Stroh, 2007). I professionisti di comunicazione agendo da attivisti si concentrerebbero più sulla facilitazione che sul management della comunicazione, contribuendo alla creazione di processi di significazione e di attribuzione di priorità alle opzioni strategiche delle organizzazioni (Holtzhausen, 2002). Gli approcci postmoderni enfatizzano il fatto che la vita d'impresa sia costantemente caratterizzata da paradossi e che scaturisca dal prendere forma dei discorsi/dialoghi tra i suoi attori più rilevanti. I significati dell'agire organizzativo sono infatti creati attraverso l'interazione costante, la partecipazione, il perenne cambiamento, l'autoregolazione delle parti d'impresa. La diversità contribuisce dunque ad alimentare con sempre nuova conoscenza, i processi decisionali, gestionali e produttivi d'impresa.

Dall'analisi della letteratura emergono pertanto tre componenti del ruolo strategico della comunicazione, ovvero tre modalità attraverso le quali la comunicazione può contribuire in modo rilevante ai processi decisionali d'impresa. Ciascuna di esse contribuisce a sviluppare l'efficacia dei processi decisionali strategici, gestionali e operativi nel loro complesso, ponendo pur tuttavia una particolare enfasi su alcuni momenti dei processi decisionali stessi.

Il contributo strategico dell'attività di attivazione di relazioni simmetriche con gli stakeholder chiave è per esempio particolarmente rilevante nella fase iniziale dei processi decisionali, quella di definizione dei problemi che devono catalizzare

l'attenzione del management. I problemi da cui partono i processi decisionali dovrebbero scaturire infatti dalle conversazioni in atto tra l'organizzazione e il suo ambiente di riferimento. Conversazioni in cui il professionista di comunicazione può svolgere un ruolo di facilitatore e di attivista.

L'attività di analisi e di interpretazione del contesto organizzativo può in particolare contribuire ad alimentare la formulazione delle opzioni strategiche a disposizione dei manager e a guidare la scelta di quelle più idonee. Attraverso questa attività i manager possono infatti riuscire a capire quali dinamiche in atto nel contesto organizzativo possono avere un impatto sui processi decisionali e viceversa quali possono essere i risvolti comunicativi delle opzioni strategiche tra cui scegliere.

Infine la comunicazione può apportare un contributo strategico all'impresa diffondendo i contenuti della strategia aziendale e delle decisioni più rilevanti agli interlocutori chiave. La professionalità di chi si occupa di comunicazione in questo caso è importante per scegliere il linguaggio più adeguato a raggiungere gli effetti desiderati, oltre che per selezionare le tecniche e i messaggi più appropriati. Questo contributo strategico della comunicazione d'impresa è quello tradizionalmente considerato più rilevante. Esso supporta infatti la fase di implementazione delle decisioni prese dal management e di valutazione degli effetti desiderati, per capire se la strategia/tattica di comunicazione sono state efficaci.

Una quarta componente del contributo strategico della comunicazione, meno trattata in letteratura rispetto alle altre tre citate, è quella che aiuta a tradurre le conoscenze derivanti dall'analisi del contesto organizzativo e delle relazioni con gli stakeholder nelle decisioni prese a livello sia di comitato di direzione sia delle singole funzioni. Si tratta del contributo che il direttore della funzione di comunicazione, e i professionisti della sua struttura, sono in grado e sono sempre più richiesti di offrire a supporto delle decisioni relative ai singoli processi e prodotti aziendali. Alla funzione di comunicazione viene riconosciuto dunque il ruolo di partecipare a decisioni sia strategiche generali, sia più legate all'operatività dell'azienda. Le ragioni di questo importante cambiamento sono dovute al progressivo riconoscimento dell'importanza della componente comunicazionale insita in qualsiasi decisione aziendale.

La presenza del direttore della funzione di comunicazione nel comitato direttivo dell'impresa infatti fonda la sua ragion d'essere nel fatto che ogni decisione deve essere valutata non solo dal punto di vista delle risorse necessarie e dell'impatto finanziario, non solo da quello delle esigenze necessarie e dell'impatto sulle risorse umane, tanto per fare due esempi, ma anche da quello delle risorse necessarie e dell'impatto comunicazionale che quelle decisioni richiedono e implicano.

Due casi aziendali possono essere citati, tra i moltissimi disponibili, per esemplificare e supportare quanto detto. Si tratta di illycaffé e del Pastificio Rana. In illycaffé la responsabile della comunicazione è stata cooptata nel comitato direttivo dell'impresa non solo perché l'AD lo riteneva opportuno ma anche perché, e questo rappresenta l'aspetto più interessante, gli altri direttori di funzione lo hanno richiesto. Interessante perché significa che il contributo della

responsabile comunicazione è stato valutato, da tutti i direttori di funzione, essere un valore aggiunto operativo nei processi decisionali che li riguardano. Innumerevoli sono i casi nei quali alla responsabile della comunicazione è stato chiesto un supporto nell'ambito di decisioni operative, come per esempio quella in cui doveva essere valutata l'opportunità di internalizzare la funzione logistica acquisendo un nuovo sito nella periferia di Trieste. Gli impatti comunicazionali della decisione potevano infatti essere così rilevanti da richiedere un supporto della responsabile comunicazione per valutare innanzitutto se internalizzare ed eventualmente con quali modalità, e così è stato.

Altrettanto interessante è il caso del Pastificio Rana in cui le più importanti decisioni strategiche e operative sono sempre state prese tenendo in grande considerazione l'impatto comunicazionale di ogni scelta. Proprio il fondatore, e attuale Presidente, Giovanni Rana ha sempre messo al primo posto nelle sue decisioni, anche quelle di tipo tecnico e commerciale, l'aspetto relazionale e quello comunicazionale. Un esempio di decisione tecnica riguarda la progettazione di macchine per la produzione di tortellini che dovevano essere realizzate in modo da essere in grado di produrre un prodotto che potesse essere del tutto simile a quello artigianale. Oppure la decisione di non entrare nel mercato dei prodotti surgelati, non tanto perché il prodotto non sarebbe stato di buona qualità o gradevole al palato quanto il prodotto fresco, bensì per mantenere agli occhi dei consumatori quella percezione di alta qualità che è sempre stata una caratteristica del prodotto Rana, anche a costo di perdere una quota non banale di mercato.

3. L'evoluzione del marketing nella prospettiva della comunicazione

Al pari di quanto sta accadendo nei processi di governo e di gestione aziendale a livello generale, la comunicazione sta diventando una componente sempre più strategica e pervasiva anche all'interno della funzione marketing, in particolare a seguito dell'affermazione dei valori della società postmoderna nel rapporto tra produzione e consumo. Più specificamente, l'epoca postmoderna in cui viviamo indubbiamente manifesta diversi limiti, evidenziati da Velo (2008) e da altri studiosi (tra gli altri Firat, Venkatesh, 1995; Brown, 1993; Fabris, 2003), connessi ad esempio al relativismo dei valori portato all'estremo, alla mancanza della produzione di una teoria universale basata su principi condivisi, alla crisi di valore dell'impresa come istituzione produttiva in favore dell'esaltazione del momento del consumo e al venir meno del tradizionale ruolo normativo-prescrittivo del marketing.

Ciononostante, ha il pregio di aver fatto emergere con forza la necessità di un rinnovamento del marketing che ne esprima la capacità sia di co-evolvere in sintonia con le dinamiche socio-culturali che caratterizzano la società globale, sia di affrontare in modo proattivo la crescente complessità dei mercati. In particolare, ha reso evidente l'inadeguatezza di un approccio di marketing

tradizionale che non sappia manifestare la centralità del consumatore nelle decisioni aziendali (Valdani, 2000).

Il consumatore oggi è orientato alla soddisfazione di desideri compositi, in cui la componente cognitiva e quella affettiva coesistono. Desideri spesso slegati dalle componenti materiali e performative dei prodotti e, di contro, incentrati sul loro valore simbolico e sulla loro capacità di evocare sensazioni piacevoli, fantasie, emozioni e identificazione del consumatore nel momento della loro fruizione o del loro utilizzo (Klinger, 1971; Holbrook, Hirschman, 1982). Il consumatore, in altre parole, attribuisce il primato alle emozioni e al piacere rispetto alla ragione nelle sue scelte di consumo e per questo risulta meno segmentabile in gruppi omogenei e coerenti, assumendo comportamenti e decisioni eclettiche e a volte incoerenti (Fabris, 2003).

È inoltre alla ricerca di un rapporto più attivo nei confronti del consumo, che si esplica nella sua volontà di autodeterminazione degli attributi dell'offerta delle imprese e di partecipazione alla creazione del valore delle loro marche. Un rapporto di co-creazione di contenuti e di valori, che gli consenta di costruire nel presente la propria identità, esprimere la propria creatività e vivere esperienze uniche e memorabili attraverso gli oggetti e le marche di cui si circonda nella vita quotidiana.

È un consumatore, dunque, con il quale la marca deve dialogare in modo sempre nuovo, stimolante e coinvolgente, offrendo valore simbolico (stile, personalità, socialità, affettività) e pragmatico (rapporto qualità/prezzo/performance) allo stesso tempo, al fine di "reincantarlo", arricchendo di significato il momento di consumo (Firat, Venkatesh, 1995).

Ciò richiede un nuovo approccio al marketing che si fondi, al contrario dell'approccio tradizionale, rigido e fortemente strutturato, sull'osservazione empirica del contesto competitivo, sulla vicinanza al mercato, sulla comprensione e sull'anticipazione dei bisogni e dei desideri dei consumatori, sull'offerta di soluzioni flessibili che pongano il consumatore al centro dei processi di marketing, sullo sviluppo con lo stesso di "conversational relationships" di lungo periodo, fondate su un dialogo continuo e sull'applicazione di tecniche e strumenti di comunicazione innovativi (Stokes, 2000), in grado di stimolare l'engagement del consumatore (Bowden, 2009).

Tecniche e strumenti che discendano da un sistema flessibile di identificazione del mercato obiettivo (Schmitt, 1999), un sistema di segmentazione e posizionamento di tipo bottom-up, vicino al mercato, che concentri gli sforzi gestionali dell'impresa sull'individuazione e sulla valorizzazione dei touch-points fisici o virtuali con il consumatore (Pralhad-Ramaswamy, 2004), quali ad esempio i siti e i portali web, le web community, i blog, le strade e le piazze cittadine.

Tale sistema si alimenta di una raccolta di informazioni di tipo informale, basata sulla capacità di networking e di cool hunting dell'impresa (Cova, Giordano, Pallera, 2007) e sulla sua abilità nello sfruttare il social networking dei consumatori, al fine di incorporare le informazioni nella proposta di prodotti in grado di soddisfare i desideri del mercato. Prodotti la cui promozione richiede l'attivazione presso i touch-points di canali di comunicazione interattivi, basati

sulla capacità dell'impresa di stimolare la partecipazione del consumatore e l'attivazione dello stesso a diffondere il messaggio della marca all'interno dei suoi gruppi sociali.

Il marketing nella società postmoderna

Il nuovo approccio di marketing reso necessario dall'affermazione della società postmoderna e dell'economia dell'immaterialità postfordista (Rullani, 1998; Rullani, 2004), vede la comunicazione assumere un ruolo strategico in quanto strumento di governo della complessità dei mercati (Rullani, Pilotti, 1993; Brioschi, 2008), che consente di adattare le limitate capacità dell'offerta alle illimitate richieste di varietà della domanda (Fiocca, 1993). Uno strumento in grado di costruire il contesto dell'esperienza di consumo, di differenziare il prodotto di marca dalla concorrenza e di sviluppare e alimentare la relazione con il consumatore, consentendo al marketing di raggiungere i propri obiettivi.

La comunicazione oggi diventa dunque sempre più elemento centrale delle strategie di marketing e delle conseguenti scelte di marketing-mix, configurandosi come fattore chiave del processo evolutivo che consente al marketing di co-evolvere in sintonia con il proprio mercato.

In particolare, la necessità del marketing di co-evolvere in sintonia con il mercato, lo ha condotto ad assumere diverse sfaccettature, a sviluppare poliedricità e flessibilità per essere efficace. A tal proposito, le diverse attuali declinazioni del marketing (tra queste: marketing esperienziale, marketing estetico, marketing multisensoriale, marketing olistico, emotional marketing, retro-marketing, entertainment marketing, marketing non convenzionale, marketing degli eventi, guerrilla marketing, web marketing, marketing interattivo, one-to-one marketing, reverse marketing, permission marketing, participation marketing, mobile marketing, marketing tribale, marketing virale), evidenziate da alcuni autori (Cova, Badot, Bucci, 2002; Velo, 2008), acquistano senso laddove vengano considerate come manifestazioni della capacità del marketing di adattarsi a diversi mutevoli contesti relazionali con il consumatore.

In altre parole, il marketing è e sarà sempre uno solo. Esiste infatti un unico concetto di marketing, non vi sono diversi tipi di marketing. Vi sono però diverse sfaccettature che il marketing flessibile è chiamato ad assumere per rispondere in modo proattivo alla complessità del mercato, intesa nella sua classica accezione di varietà, variabilità e indeterminazione (Cozzi, Di Bernardo, Rullani, 1988).

Marketing e comunicazione

Inoltre, pare oggi evidente come la varietà delle sfaccettature che il marketing assume per adattarsi al mercato sia principalmente dovuta alle modalità di impiego della comunicazione. Essa infatti svolge il duplice ruolo di conferire distintività ai prodotti di marca, consentendo alle aziende di differenziarsi dai concorrenti e di migliorare la relazione con il cliente creando empatia con lo stesso e stimolandone l'engagement quale stato duraturo di attivazione a livello cognitivo, emotivo e comportamentale (Kahn, 1990; Wefald, Downey, 2009).

Ora, la strategicità della dimensione comunicativa e delle relative tecniche espressive nell'ambito delle diverse declinazioni del marketing precedentemente evidenziate, configura una situazione in cui pare possibile affermare che il marketing stia evolvendo verso la comunicazione.

Se si considerano, infatti, il marketing esperienziale, il marketing estetico, il marketing multisensoriale, il marketing olistico, l'emotional marketing e il retro-marketing, questi enfatizzano il consumo edonistico volto a produrre piacere estetico e sensoriale nel consumatore o la sua rievocazione nostalgica del passato, al fine di coinvolgerlo in un'esperienza di consumo unica e memorabile (Hirschman, Hoolbrook, 1982; Schmitt, Simonson, 1997; Schmitt, 1999). Ciò allo scopo di alimentare una relazione affettiva con la marca sulla base delle emozioni suscitate nel consumatore (Gallucci, 2006), ad esempio attraverso l'attivazione dei sensi o il richiamo ai valori autentici della tradizione.

Ora, il piacere dei sensi, le emozioni, la nostalgia sono attivate in particolare dalle componenti comunicative del prodotto, più che da quelle performative: il packaging, il design, la pubblicità, l'atmosfera del punto di vendita, i fattori contestuali (atteggiamento del personale di vendita, affollamento del punto vendita, inserimento del prodotto all'interno di un evento, interazione con il prodotto di elementi ambientali quali luci, colori, suoni e rumori, odori e suggestioni).

In particolare, il packaging costituisce il primo contatto visivo e tattile con il prodotto, stimolando nel consumatore le prime associazioni mentali che creano l'esperienza di consumo. Il design del prodotto ne comunica lo stile e l'identità formale e figurativa, suscitando il piacere estetico nel consumatore. La pubblicità esprime la personalità e la promessa di marca, costruendo il mood che circonda il prodotto e suscitando emozioni (nostalgia, allegria, sorpresa, piacere, ilarità, tristezza, inquietudine, ecc.) ed empatia nel consumatore. Il punto di vendita con i suoi percorsi semantizzati e con le sue regole di layout, di display e di stimolazione polisensoriale, costituisce il palcoscenico di un evento di cui il prodotto e il consumatore sono gli attori protagonisti. I fattori contestuali di natura ambientale rappresentano elementi di supporto in grado di conferire unicità all'esperienza di consumo, un'esperienza ogni volta diversa da quella precedente e da quella successiva e sempre vissuta differentemente da ciascuna persona.

Se si considerano, poi, l'entertainment marketing, il marketing degli eventi, il marketing non convenzionale e il guerrilla marketing, questi esaltano la componente ludica del consumo, stimolando il desiderio di evasione e di divertimento del consumatore quali leve per sviluppare la relazione con la marca (Caputo, Resciniti, 2003; Cova, Giordano, Pallera, 2007; Nelli, 2008). Ciò attraverso la capacità della marca di offrire uno spettacolo di intrattenimento al consumatore di cui lo stesso può essere ora fruitore passivo, ora partecipante attivo.

In questi casi, lo spettacolo di cui la marca si rende protagonista è prevalentemente creato attraverso strumenti di comunicazione, quali, in particolare, gli eventi, le azioni di guerriglia nelle strade e nelle piazze cittadine e l'impiego a scopo promozionale di strumenti non convenzionali.

Tali strumenti di comunicazione sono in grado di raggiungere il consumatore fuori casa, nelle strade dove transita, nelle piazze dove si aggrega, o nei luoghi in cui acquista o consuma. Cioè nei momenti in cui è maggiormente ricettivo nei confronti dei messaggi della marca, in quanto si trova in condizioni di “apertura mentale”, di relax, di disponibilità all’ascolto e all’interazione. I messaggi sono pertanto in grado di superare più agevolmente, rispetto a quelli veicolati attraverso i mass media, la barriera della percezione selettiva (Dalli, Romani, 2004). Scopo ultimo di tali strumenti è coinvolgere emotivamente il pubblico attraverso il divertimento, la sorpresa, l’inaspettato, l’inusuale, al fine di suscitare nel consumatore sensazioni piacevoli e stimolarlo ad instaurare un legame affettivo con la marca.

Più specificamente, l’opportunità per l’azienda di inserire la marca all’interno di un contesto di intrattenimento in grado di coinvolgere il pubblico, unita alla progressiva perdita di efficacia della pubblicità classica, hanno favorito lo sviluppo di un approccio di marketing volto alla sperimentazione comunicativa, attraverso l’attuazione di iniziative di ambient communication che, nei casi più spettacolari, assumono i connotati di “eventi” unici, destrutturando lo spazio urbano e reinterpretandolo in chiave creativa (Gambetti, 2008).

In particolare, oggi si assiste in modo sempre più diffuso al ricorso ad azioni comunicative non convenzionali, che fanno leva sulla capacità della marca di attivare i consumatori attraverso la “decontestualizzazione artistica” dell’ambiente. Essa è caratterizzata dall’impiego originale e creativo di qualsiasi elemento del contesto urbano (fontane, panchine, mezzi di trasporto, mezzi pubblici, facciate degli edifici, ponteggi e impalcature, segnaletica stradale, ecc.) e dalla realizzazione di azioni di guerriglia, che prevedono ad esempio la disseminazione di oggetti fuori luogo e spesso sovradimensionati in determinati punti strategici della città (out-of-place artifacts) e la creazione di eventi in strada animati da persone o da promoter che assumono comportamenti fuori dall’ordinario (happening, flash-mob event). Ciò al fine di divertire il pubblico e di stimolarlo ad attivare un flusso di comunicazione spontaneo all’interno dei suoi gruppi sociali per diffondere il messaggio della marca.

Il web marketing 2.0

Venendo ora al web marketing, al marketing interattivo, al one-to-one marketing, al reverse marketing, al permission marketing, al participation marketing, all’e-mail marketing e al mobile marketing, questi mettono in luce il potenziale relazionale connesso all’impiego dell’ambiente web e delle tecnologie digitali come nuovi mezzi di comunicazione tra l’azienda e il cliente.

Le caratteristiche del web, in particolare, hanno consentito di affiancare alla classica comunicazione di massa, onerosa, unidirezionale e basata su un consumatore passivo, una comunicazione efficiente (Chaffey, 2003), personalizzata (one-to-one) (Peppers, Rogers, Dorf, 1999), reticolare (many-to-many), interattiva e partecipativa (Prandelli, Verona, 2002), in cui il consumatore è sia fruitore che creatore del messaggio, potendo decidere liberamente se e quando fruire di determinati contenuti (Godin, 1999), darne diffusione nei propri

network sociali, o, ancora, produrne di propri attraverso l'impiego delle soluzioni del web 2.0.

L'evoluzione tecnologica in atto caratterizzata, da un lato, dalla progressiva diffusione del digitale e delle sue applicazioni (Friedrich et al., 2009) e, dall'altro, dal miglioramento continuo della qualità delle infrastrutture del web, in termini di copertura, larghezza di banda, potenza, qualità di trasmissione e sicurezza, hanno consentito al consumatore di ridurre le asimmetrie informative rispetto alle aziende, di maturare una maggiore conoscenza dei prodotti e una crescente consapevolezza critica nei confronti della condotta aziendale e delle performance delle marche. In tal modo, il consumatore assurge potenzialmente ad attore protagonista di un marketing che per essere efficace si deve configurare sempre più come bottom-up, ovvero guidato dal cliente e dalle sue esigenze (Kitchen, Schultz, 2003).

In particolare, è proprio grazie agli strumenti innovativi di comunicazione sul web che il marketing si configura oggi sempre più come bottom-up. Tali strumenti consentono al cliente di guidare il processo di comunicazione con l'azienda e di creare contenuti in grado di arricchire l'identità di marca e di ampliarne il raggio d'azione.

Ad esempio, nell'ambito di siti web che fungono da piattaforme di marketing interattivo, il consumatore può sperimentare il prodotto, proporre nuove configurazioni personalizzate, postare commenti e materiali audiovisivi, partecipare a concorsi e a eventi, condividere messaggi con i suoi amici. Oppure nell'ambito di siti web di intrattenimento che fungono da parchi-gioco virtuali, il consumatore può vivere un'esperienza con la marca partecipando a giochi (advergame) o visionando e condividendo con gli amici cortometraggi e serial pubblicitari (brand movie e brand sit-com). O, ancora, attraverso le applicazioni del web 2.0, il consumatore può creare e postare contenuti online per acquisire visibilità e credibilità nel mondo del web (Wikipedia, YouTube) o per alimentare e ampliare il suo network di contatti sociali (Facebook, MySpace, Flickr, Twitter, LinkedIn). Addirittura, il consumatore può creare un proprio avatar e vivere una seconda vita nel mondo virtuale (Second Life).

In merito, poi, al marketing tribale e al marketing virale, questi si riferiscono a un insieme di tecniche di marketing, ancora una volta prevalentemente di natura comunicazionale, volte a creare comunità attorno a un bene o a un servizio (Silverman, 2000; Muniz, O'Guinn, 2001), avvalendosi, in particolare, delle potenzialità di networking rapido e immediato consentite dal web (Arnesano, 2006).

Più specificamente, la società postmoderna appare come un tessuto costituito da microgruppi sociali in cui gli individui sono caratterizzati da forti legami emotivi e passionali, da esperienze simili, da una sottocultura comune e da una visione del mondo condivisa (Cova, 2003). Gruppi in cui l'esperienza della vita quotidiana, il vissuto soggettivo in rapporto con gli altri e i contatti sociali emergono con particolare evidenza, enfatizzando il ruolo della comunicazione come vettore di relazioni, collante sociale e luogo di scambio di significati, di valori e di emozioni.

Per i microgruppi sociali, infatti, ciò che più conta non è l'offerta di uno specifico bene o servizio, ma la possibilità di sviluppare legami con altri individui simili e creare nuove occasioni di contatto. Gli strumenti della comunicazione, anche grazie all'evoluzione tecnologica, sono oggi in grado di fornire la risposta a tali esigenze attraverso ad esempio le community, i blog e i social network.

In particolare, le community attualmente più diffuse, oltre a quelle aziendali, sono quelle di interesse, di fantasia, di relazione e di marca. Le comunità di interesse sono costituite da un aggregato di individui interessati ad approfondire aree tematiche comuni, a scambiarsi informazioni su argomenti specifici, ad aggiornarsi e ad arricchire costantemente le proprie conoscenze anche al fine di acquisire una maggiore preparazione a supporto delle attività svolte offline. Le comunità di fantasia privilegiano maggiormente la dimensione dell'interazione libera e della disponibilità al dialogo dei partecipanti, rispetto alle loro specifiche competenze, ovvero la loro volontà di creare nuovi ambienti e nuove storie e il loro desiderio di assumere un'identità virtuale distinta da quella reale. Le comunità di relazione sono costituite da individui determinati a creare un tessuto di relazioni intenso e stabile con altri utenti della rete, al fine di vivere l'ambiente web come spazio per scambi sociali ricchi di significato. Infine, le comunità di marca (brand community), sono comunità specializzate, slegate da uno specifico contesto geografico, basate su un insieme strutturato di relazioni sociali tra i sostenitori di una marca (Muniz, O'Guinn, 2001). Esse sono caratterizzate da una chiara identità collettiva condivisa nel gruppo, dalla creazione di rituali e tradizioni e da un forte senso di responsabilità morale tra i membri.

I blog invece rappresentano dei diari online creati da singoli utenti, costantemente aggiornati e accessibili a tutti i navigatori del web, che consentono di instaurare una comunicazione interattiva tra il blogger e gli utenti, volta a creare discussione e ad intessere relazioni sociali. Una forma particolare di blog sono i blog di marca (brand blog), ossia i blog creati spontaneamente dai sostenitori di una determinata marca, per diffonderne e condividerne con altri utenti il mondo valoriale costituito dai simboli, dai rituali, dalla storia, dalle novità e dalle curiosità.

Infine, i social network rappresentano una piattaforma relazionale complessa e multifunzionale, resa possibile grazie all'introduzione del web 2.0. Essi si presentano come siti aggregatori di utenti, che consentono a ciascun individuo iscritto di creare e gestire autonomamente un proprio spazio web, inserendo informazioni, commenti, foto, video, musica, giochi, link, allo scopo di accrescere l'accettazione e il prestigio nell'ambito del suo micro-gruppo sociale, di mantenere i contatti o svilupparne di nuovi e di condividere esperienze ludiche, ricordi, emozioni con i propri amici.

Il marketing, dunque, nella sua attuale configurazione caratterizzata dall'enfasi crescente sulla dimensione relazionale dello scambio con il cliente, volta ad attivarlo attraverso il valore simbolico della marca, le emozioni, il divertimento, il piacere estetico e multisensoriale, l'esperienza olistica, riconosce alla comunicazione un ruolo primario in quanto elemento di contesto e componente strutturale della relazione con il consumatore.

4. La comunicazione nei processi strategici e operativi: riflessioni conclusive

A conclusione delle riflessioni svolte in questo articolo, possiamo ben dire che la comunicazione sta assumendo un ruolo pervasivo nei processi decisionali strategici e in quelli operativi nelle diverse funzioni aziendali, con particolare riferimento al marketing.

Ruolo pervasivo nel senso che la comunicazione diventa una componente strutturale dei processi strategici e operativi aziendali, sia perché il responsabile e i professionisti della comunicazione partecipano a quei processi sia perché la competenza comunicazionale diventa indispensabile nelle attività decisionali e di coordinamento.

Gli indicatori di questa tendenza non sono soltanto la diffusione della direzione comunicazione nelle grandi imprese pubbliche e private, che pure ha raggiunto dimensioni sorprendentemente elevate, ma anche e soprattutto il tipo di ruolo che il responsabile e i professionisti della direzione comunicazione svolgono sia all'interno della coalizione dominante dell'impresa sia nelle principali funzioni aziendali.

Infatti accanto ai ruoli ormai consolidati che consistono nell'analisi e interpretazione dei contesti nei quali l'impresa si muove, nell'attivazione di relazioni simmetriche con i principali stakeholder aziendali e nella diffusione dei valori guida e delle strategie aziendali, si afferma un ruolo sempre più presente nei processi decisionali operativi che hanno luogo nelle diverse funzioni aziendali.

Si tratta del contributo che il direttore della funzione comunicazione, e i professionisti della sua struttura, sono in grado e sono sempre più richiesti di dare alle decisioni relative ai singoli processi e prodotti aziendali. Si tratta in altre parole della partecipazione a decisioni che riguardano l'operatività dell'azienda e che deriva dall'implicito e progressivo riconoscimento dell'importanza della componente comunicazionale insita in qualsiasi decisione aziendale.

Componente comunicazionale che, come è stato ampiamente evidenziato del terzo paragrafo, ha assunto un ruolo dominante nelle forme più evolute e moderne del marketing, in particolare con l'affermazione dei valori della società postmoderna nel rapporto tra produzione e consumo.

La comunicazione assume infatti un ruolo strategico come strumento di governo della complessità dei mercati, in grado di costruire il contesto dell'esperienza di consumo e di sviluppare e alimentare una relazione vera, cioè a due vie, tra produttore e consumatore.

E' in particolare con il web marketing, e con la diffusione del web 2.0, che la componente comunicazionale esplicita tutte le sue potenzialità innovative, sostituendo alla tradizionale comunicazione di massa, onerosa e unidirezionale, nuove forme di comunicazione più economiche ed efficienti, di tipo reticolare, interattivo e partecipativo, in cui il consumatore è insieme fruitore e creatore del messaggio.

Comunicazione pervasiva dunque, o meglio potremmo dire integrativa, ma non sostitutiva dei reali processi produttivi e della qualità del prodotto. Si può infatti sostenere che la comunicazione acquista una rilevanza centrale quando non è più limitata alla mera comunicazione per l'immagine, ma entra nei processi decisionali e produttivi dell'impresa sia di tipo strategico sia di tipo operativo ed è sempre più legata ai prodotti, alla costruzione delle loro caratteristiche e in definitiva alla loro qualità.

Bibliografia

- Argenti P. (2008), *Corporate communication*, McGraw-Hill, New York.
- Anesano F. (2006), *Viral marketing e altre strategie di comunicazione innovativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Bowden J.L. (2009), "The process of customer engagement: a conceptual framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, n° 1, 63-74.
- Brioschi E.T. (2008), *Communicative business. Il governo dell'azienda e della sua comunicazione nell'ottica della complessità*, Vita e Pensiero, Milano.
- Brown S. (1993), "Postmodern marketing?", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 4, 19-34.
- Caputo M., Resciniti R. (2003), *Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni*, in Collese U., Andreani J.C. (a cura di), *Atti del III Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing"*, Venezia.
- Chaffey D. (2003), *Total e-mail marketing*, Butterworth Heinemann, Burlington (MA).
- Cornelissen J. (2008), *Corporate Communication*, Sage, London.
- Cova B. (2003), *Il marketing tribale*, Il Sole 24Ore, Milano.
- Cova B., Badot O., Bucci A. (2002), "Beyond marketing: in praise of societing", documento online disponibile al seguente indirizzo web: <http://visionarymarketing.com/articles/beyondmarketing.html>.
- Cova B., Giordano A., Palleria M. (2007), *Marketing non-convenzionale*, Il Sole 24Ore, Milano.
- Cozzi G., Di Bernardo B., Rullani E. (1988), *Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà*, in AA.VV., *Studi in onore di Luigi Guatri*, vol. I, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Dalli D., Romani S. (2004), *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, II ed., Franco Angeli, Milano.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Ferguson S.D. (1999), *Communication planning: An integrated approach*, Sage, Thousand Oak, CA
- Fiocca R. (1993), *Relazioni e valore nella comunicazione d'impresa*, Egea, Milano.

- Firat A.F., Venkatesh A. (1995), "Liberatory postmodernism and the re-enchantment of consumption", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n° 3, 239-266.
- Friedrich R., Grone F., Holbling K., Peterson M. (2009), "The march of mobile marketing: new chances for consumer companies, new opportunities for mobile operators", *Journal of Advertising Research*, vol. 49, n° 1, 54-61.
- Gallucci F. (2006), *Marketing emozionale*, Egea, Milano.
- Gambetti R.C. (2008), "Ambient communication: fondamenti concettuali e principi gestionali nell'ottica esperienziale", *Communicative Business: Italian Research Review on Business Communication*, vol. 1, n° 1, 130-171.
- GAP Study (2008), *Fifth Annual Research Public Relations Generally Accepted Practices, Research Report*, USC Annenberg, Strategic Public Relations Center, USA.
- Godin S. (1990), *Permission marketing*, Simon & Schuster, New York.
- Grunig J.E. (2001), *Two-way symmetrical public relations: Past, present and future*, in Heat R.L. (edited by), *Handbook of public relations*, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Grunig L.A., Grunig J.E., Dozier D.M. (2002), *Excellent organizations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. (2007), "On defining strategic communication", *International Journal of Strategic Communication*, vo.1, n°1, 3-35.
- Hamrefors S. (2004), *The Contribution of the Communication Function to the Environmental Scanning of the Organization*, Research Report, Sveriges Informations Forening, Stockholm.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982), "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, n° 2, 92-101.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 3, 132-140.
- Holtzhausen D. (2002), "Towards a Postmodern Research Agenda for Public Relations", *Public Relations Review*, vol.28, n°2, 251-264.
- Invernizzi E. (2004), "RP e comunicazione aziendale", *Sviluppo&Organizzazione*, n°204, luglio-agosto, 69-88.
- Invernizzi E., Romenti S. (2009), "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, n°2, 116-130.
- Kahn W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, n° 33, 692-724.
- Kitchen P.J., Schultz D.E. (2003), "Integrated corporate and product brand communication", *Advances in Competitiveness Research*, 11, 1, 66-87.
- Klinger E. (1971), *Structure and functions of fantasy*, Wiley, New York.
- Knights D (1997), "Organization Theory in the Age of Deconstruction", *Organization Studies*, vol.18, n°1, 1-19.

- Ledingham J.A., Bruning S.D. (2000), (edited by), *Public Relations as Relationship Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Count", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, 853-886.
- Moreno A., Zerfass A., Tench R., Vercic̃ D., Verhoeven P. (2009), "European Communication Monitor. Current developments, issues and tendencies of the professional practice of public relations in Europe", *Public Relations Review*, vol.35, n°2, 79-82.
- Muniz A.M., O'Guinn T.C. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n° 4, 412-432.
- Nelli R.P. (2008), *La comunicazione tramite eventi: problematiche di definizione e di governo*, in Brioschi E.T., *Communicative business. Il governo dell'azienda e della sua comunicazione nell'ottica della complessità*, Vita e Pensiero, Milano.
- Peppers D., Rogers M., Dorf B. (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing?", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1,151-160.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Cambridge (MA).
- Prandelli E., Verona G. (2002), *Marketing in rete*, McGraw-Hill, Milano.
- Rullani E. (1998), *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, in Rullani E., Romano L. (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas Libri, Milano.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma.
- Rullani E., Pilotti L. (1993), *Forme di comunicazione e innovazione nei mercati complessi*, in Lugli G. (a cura di), *Comunicazione e pubblicità. Analisi economica e dinamiche competitive*, Egea, Milano.
- Schmitt B., Simonson A. (1997), *Marketing aesthetics. The strategic management of brands, identity and images*, The Free Press, New York.
- Schmitt B.H. (1999), "Experiential marketing", *Journal of Marketing Management*, n° 15, 53-67.
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- Silverman R.E. (2000), "The words of tomorrow: a glossary of terms you'll need to know", *Wall Street Journal*, January, 1st.
- Steyn B. (2007), *Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation*, in Toth E.L. (edited by), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge, London.
- Stokes D. (2000), "Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 3, n° 1, 47-54.
- Stroh U. (2007), *An Alternative Postmodern Approach to Corporate Communication Strategy* in Toth E.L. (edited by), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge, London.

- Valdani E. (2000), *L'impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, McGraw-Hill, Milano.
- Van Riel C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London.
- van Ruler B., Vercic D., Buetschi G., Flodin B., *European Body of Knowledge on Public Relations/Communication Management Report of the Delphi Research Project 2000*, Euprera, Ghent/Ljubljana.
- van Ruler B., Vercic D., Balmer M.T., (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, Ljubljana.
- Velo D. (2008), "Continuità e discontinuità negli studi di marketing", *Impresa Progetto. Rivista on line del Ditea*, n° 2, 1-13.
- Wefald A.J., Downey R.G. (2009), "Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction", *Journal of Psychology*, vol. 143, n° 1, 91-111.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, SAGE, Thousand Oak, CA.
- White J., Vercic D. (2001), "An examination of possible obstacles to management acceptance of public relations' contribution to decision making, planning and organisation functioning", *Journal of Communication Management*, vol. 6, n° 2, 194 -200.

Emanuele Invernizzi

Professore Ordinario di Economia e tecnica della comunicazione aziendale
IULM – Libera Università di Lingue e Comunicazione
Via Carlo Bo, 1
20143, Milano
e-mail: emanuele.invernizzi @ iulm.it

Rossella Gambetti

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese
Università Cattolica del Sacro Cuore
Piazzale Gemelli, 1
20143, Milano
e-mail: rossella.gambetti @ unicatt.it

Stefania Romenti

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese
IULM - Libera Università di Lingue e Comunicazione
Via Carlo Bo, 1
20143, Milano
e-mail: stefania.romenti @ iulm.it