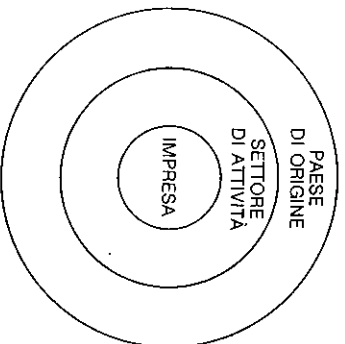


La ruota, abbiamo detto, è una *check list* per la comunicazione d'impresa, un promemoria che serve a rivolgersi alle varie categorie di pubblico. Alla ruota ora abbiamo aggiunto questi due altri fattori di influenza sull'immagine. Per il responsabile delle comunicazioni d'impresa, l'arco delle scelte possibili è più vasto di ciò che gli serve, ma è utile perché contiene molte scelte possibili che altrimenti non sarebbero state prese in considerazione. Si tratta insomma di uno strumento pratico, tanto più utile in quanto i vari settori non sono considerati gerarchicamente, e la ruota interna può esser fatta girare senza problemi sul suo asse.

La comunicazione d'impresa è un'attività completa e comprende un *range* disciplinare assai più vasto di quello che può essere coperto da qualunque prestazione offerta da specialisti. La pubblicità ne fa parte, e a maggior ragione ne fanno parte le Pubbliche Relazioni – ma ciò che occorre è un nuovo nome per un nuovo tipo di servizio. Noi del Creative Business l'abbiamo chiamato «*communication management*».



NOTE

¹ M. Edwards, *op. cit.*

D. Bernstein, *Company Image*

Capitolo 21

Immagine o immagini?

Un'impresa è complessa, mentre un'immagine è semplice. Un'impresa si rivolge a molti pubblici: come può una semplice immagine rappresentarle l'impresa in modo efficace, quando viene recepita da tutte queste diverse audience? Ripetiamo: l'immagine dell'impresa (*corporate image*) è «il risultato complessivo dell'interazione di tutte le esperienze, le impressioni, le credenze, le sensazioni e le conoscenze che la gente ha dell'impresa».

Il mosaico è composto da molti pezzi: ne fanno parte il prodotto o i prodotti, il *packaging*, la pubblicità istituzionale e quella del prodotto, l'esperienza diretta o indiretta da parte dei clienti, l'identità complessiva formata dal logo, dai caratteri, dalla livrea aziendale ecc. e, infine, ogni effetto indotto dalle comunicazioni. Ma due diversi tipi di pubblico vedranno allo stesso modo questo mosaico?

Un conto è dire all'amministratore di una grande azienda, che legge *Fortune*, che la *manufacturers Hanover* sta finanziando la costruzione di una centrale nucleare in Spagna, e un altro è fare la stessa comunicazione al telespettatore americano medio, a cui abbiamo detto anche di abbassare il termometro per risparmiare calore perché a New York c'è la crisi energetica².

Una crescita record e buone prospettive economiche possono essere notizie attraenti per l'operatore finanziario, ma al consumatore interessa maggiormente la qualità del prodotto, e al potenziale dipendente dell'impresa la qualità del lavoro. Il dilemma in cui cade la grande azienda multinazionale, secondo Nick Winkfield, è «come presentarsi allo stesso tempo all'investitore in qualità di azienda che produce buoni profitti, e al consumatore come un'impresa che offre un controvalore eccellente in cambio del denaro speso? ... Come potete pubblicizzare presso i paesi emergenti i vostri buoni risultati nel campo dell'esportazione e il vostro potenziale tecnologico, senza inimicarvi i sindacati del vostro paese?»³.

Ma è davvero così difficile progettare un'immagine coerente verso ognuno dei nove pubblici? E, anche se si può fare, vale la pena farlo, visto che i rispettivi bisogni sono tra loro così diversi?

Quali alternative abbiamo? Ci sono, in sostanza, due sole alternative: una centrifuga e l'altra centripeta. La prima, basata su immagini totalmente indipendenti tra loro, ci porta all'anarchia, a una situazione nella quale la somiglianza tra le diverse immagini sarebbe, nel migliore dei casi, puramente casuale. La seconda alternativa consiste nel costruire un nucleo centrale di immagine unificante, presente in ciascuna delle immagini singole. Questo modo di procedere ci garantisce che ognuna delle singole comunicazioni sostenga le altre e sia a sua volta sostenuta da esse.

Si tratta di una possibilità concreta, o di una visione astratta? Credo che sia attuabile, ma c'è bisogno di una forte personalità al centro (al centro del mozzo della ruota e al centro dell'impresa). È necessaria poi una filosofia d'impresa chiara e ben articolata con un esecutivo autorevole. Se c'è tutto questo, eventuali deviazioni periferiche non intaccheranno l'immagine di fondo.

L'impresa deve decidere i contorni precisi del nucleo centrale della propria immagine, dando per scontato che l'accoglienza dei vari tipi di pubblico non sarà universalmente favorevole, a meno che non preferisca proiettare all'esterno un'immagine di basso profilo, verso la quale ognuna delle nove categorie di pubblico sia egualmente indifferente.

Per poter avere anche un minimo di successo l'impresa deve superare tre ostacoli, tra campi minati.

1) Il primo è costituito dai suoi stessi prodotti: è difficile separare l'immagine complessiva da quella dei singoli marchi, a meno che non si scelga la strategia di mettere la marca al primo posto. In tal caso, naturalmente, non sarà necessaria una grande attività di comunicazione istituzionale. Ma se ad esempio si tratta dell'impresa Beecham, bisogna vedere come la sua immagine verrà influenzata da quella dei prodotti come Beecham Powders, o Beecham Pills. Se invece consideriamo un'impresa come Rowntree MacIntosh, si tratta di vedere se l'immagine delle Fruit Gums prevarrà su quella della marca Yorkie che, pur rappresentando solo un decimo dell'intero gruppo MacIntosh spende in pubblicità una cifra dieci volte superiore all'altra.

Fino a che punto è possibile e vantaggioso per l'impresa tenere in piedi un'immagine coerente, nel proliferare delle diverse marche? Quali chances ha l'azienda di comunicare un'immagine unitaria, quando le singole marche vengono promosse ciascuna per conto proprio, anche se sulla confezione c'è il nome dell'impresa? Ci sono due esempi di *doppio marchio* (*dual branding*), la Nabisco e la Sterling Health.

La prima contrassegna tutte le confezioni dei prodotti e firma gli annunci pubblicitari con un triangolo rosso in alto a destra, recante il logo «Nabisco», la seconda ha l'abitudine di presentare in un solo annuncio pubblicitario un'intera «famiglia» di prodotti, con le sue diffe-

renti marche, assumendosene la paternità. La via seguita dalla Nabisco è la più semplice ed efficace, anche se richiede più tempo, mentre l'altra dà l'impressione di trasmettere al lettore una quantità di informazione eccessiva. Il metodo della Nabisco rivela un'attenta pianificazione *ab initio*, mentre la soluzione Sterling Health è un espediente temporaneo. Una politica di comunicazione globale implica la necessità di inscrivere ogni prodotto e ogni singola comunicazione relativa in una adeguata cornice di filosofia aziendale: la conoscenza dell'immagine complessiva verrà così rafforzata dalla presenza della pubblicità, o dal design della confezione, o dallo spot. A sua volta la forza della *corporate image* sosterrà ogni nuovo prodotto: prima ancora che ogni nuova marca della Nabisco sia riuscita ad affermare la propria identità, l'identità complessiva dell'impresa visibile sulla confezione produrrà nel consumatore una impressione favorevole.

Se presentate a un campione di casalinghe un nuovo biscotto dal nome «Ranch», dicendo genericamente che è prodotto da «una nota azienda dolciaria», probabilmente il 50% dirà di essere disposto ad acquistarlo, ma se alla confezione applicate il triangolo Nabisco la percentuale potrebbe aumentare di un 10%. La via seguita dalla Nabisco è un modo per superare l'ostacolo costituito dall'opposizione tra il nome dell'impresa e quello del marchio, ma questo metodo può essere applicato da una nuova impresa, mentre è più difficile farlo per un'impresa già presente da tempo sul mercato.

2) Il secondo ostacolo è costituito dalla presenza di attività non omogenee. Nel primo caso c'era una dicotomia tra impresa e marca, qui invece c'è una contrapposizione tra due parti della stessa impresa. Può darsi che le audience siano differenti oppure siano omogenee: un portavoce della Watneys, ad esempio, si lamentava del fatto che «alla gente piacciono i nostri pub, ma non la nostra birra»⁴. Tuttavia, pub e birra sono strettamente legati. Ci sono molte difficoltà nel caso che la crescita di una grande impresa diversificata sia avvenuta in maniera casuale. Vediamo alcuni slogan:

- *L'uomo col gong, un uomo dai molti talenti* (Rank)
- *Il talento che fa fiorire l'impresa* (British Electric Traction)
- *Le birriere X Y Z, un altro eccellente prodotto della American Meat Packing Corporation* (citazione che devo alla collega Dr. Virginia Miles)

Qual è il peso della reputazione complessiva dell'azienda per ognuna delle sue singole attività? La BASF resta un'industria chimica quando mette in commercio le musicassette? I clienti delle musicassette e quelli dei pesticidi sono settori di pubblico tanto disomogenei da non costituire fonte di confusione?

Il sistema Dolby è in grado di ridurre anche questo rumore? E il con-

* La Dolby ha creato il sistema per la riduzione del fruscio (*noise*) nelle cassette di registrazione; in questo volume però *noize*, come si è visto, indica a sua volta il rumore o interferenza che ostacola le comunicazioni d'impresa. [Ndt]

sumatore percepisce la relazione tra i vari prodotti e la loro compatibilità reciproca allo stesso modo del produttore?

Per aiutare l'impresa a fare le sue scelte è indispensabile la ricerca, in modo che si eviti di aggregare elementi incompatibili in un insieme artificioso. Per contro, il consumatore si preoccuperà assai meno dell'impresa, delle difficoltà di quest'ultima nel dare il suo nome a un nuovo prodotto. Tuttavia, per accertare o rivelare la compatibilità tra i vari prodotti la ricerca può essere necessaria: essa potrebbe portare alla decisione di interrompere una possibile operazione di acquisizione o fusione, se questa si presentasse negativa per l'immagine. La soluzione potrebbe essere quella di costituire una divisione indipendente, con una sua propria identità e un programma di immagine inconfondibile e separata agli occhi di chiunque, tranne che dei dipendenti e degli azionisti.

3) Il terzo ostacolo in un certo senso è molto più particolare. Si tratta di qualche cosa che siamo abituati a riconoscere in noi stessi, la *persona*. Qual è la nostra attuale identità? Un'impresa diversificata (*conglomerate*) naturalmente ha problemi di «schizofrenia». Alcuni esperti di comunicazione aziendale sono convinti che una pubblicità adatta all'impresa (*corporate*) non possa andar bene anche per la grande azienda diversificata (*conglomerate*): «Per dare un'immagine forte e coerente, è necessario che il pubblico veda l'azienda impegnata in un singolo settore di attività imprenditoriale»⁵.

Tuttavia non solo le grandi imprese diversificate hanno problemi di dualismo della personalità: ognuno di noi è un'entità complessa, che gioca ruoli differenti secondo i diversi contesti.

Secondo il filosofo William James, gli elementi della personalità individuale possono essere suddivisi in tre categorie: l'io materiale, l'io sociale, l'io spirituale. È possibile proiettare un'immagine comune per questi tre aspetti della personalità individuale dell'impresa in modo che possano essere ricollegati in un'identità unica? L'io sociale è compatibile con quello materiale? James tuttavia non si limita a prospettare *un solo* io sociale: «L'uomo ha molte identità sociali tra loro distinte, perché ci sono diversi gruppi della cui opinione egli deve tener conto»⁶.

C'è il rischio che l'impresa si alieni le simpatie di uno dei gruppi di pubblico, se sceglie di presentare una particolare identità agli occhi di un altro gruppo? «Purtrosto che le vostre opinioni sulla maternità — dice Friedlich — agli operatori di Wall Street interessa conoscere quali sono le componenti presenti nei vostri prodotti e nei profitti dell'impresa»⁷.

L'audience finanziaria vuole esser sicura che il management sappia ciò che fa: sponsorizzare la squadra di trampolino Macclesfield potrebbe costituire interferenza; magari si tratta di un'interferenza debole, ma se non si sente altro rumore, questo assumerebbe proporzioni preoccupanti.

Se un'impresa in ogni occasione conferisce alle proprie attività un'identità «sociale», il pubblico sociale può sospettare che essa voglia

nascondere la sua identità «materiale», mentre il pubblico attento all'identità materiale penserà che l'identità materiale dell'impresa non sia degna di nota. Io però sono convinto che per l'azienda sincera verso se stessa, per l'azienda che rispetta la propria filosofia e la applica, sia più semplice esprimersi con coerenza e proiettare un'immagine unitaria: la reazione provocata («è tipico!») potrà far parte di un giudizio favorevole o contrario, ma in ogni caso sarà una prova di coerenza. La natura delle attività che svolgiamo nel nostro ruolo materiale, sociale o spirituale può essere molto differente, ma farà parte di un unico «carattere» che esprime la nostra personalità.

L'analisi caratteriale usata dalla rscg per costruire una *marque persone* unifica tratti di diversa provenienza. La Unilever è un gruppo anglo-olandese formato da molte aziende diverse, eppure esiste un inconfondibile «Stile Unilever». Se frequenterete i seminari Unilever, come faccio io, scoprirete che il tema centrale emerge attraverso la varietà delle diverse caratteristiche nazionali presenti nelle diverse società del gruppo.

«La *Unileverness* — afferma Olins — si può riassumere nel concetto di 'moderazione', nella qualità della ragionevolezza». Ogni azienda Unilever «avrà un comportamento prevedibile e comprensibile anche alle altre società del gruppo»⁸. Se avrete occasione di fare esperienza con questa impresa o di osservarne il comportamento, concorderete senz'altro sul termine «moderazione».

Le nostre percezioni si formano rapidamente, e rispondono al nostro bisogno di dare un senso all'ambiente circostante: se il comportamento di impresa è coerente, è certo più probabile che le prime impressioni suscitate siano corrette, e le comunicazioni seguenti potranno agire in sinergia. Se invece l'impresa comunica in modo disorganico, e se i suoi messaggi hanno un contenuto e uno stile incoerente, c'è il pericolo che le nostre prime impressioni in proposito siano «verre» solo in parte. Ci troveremo nella necessità di ridurre la dissonanza tra quell'impressione e le successive, e quanto più le impressioni che riceviamo saranno tra loro in conflitto, tanto più arduo diventerà il compito.

Potete verificare da soli questo fatto. Vi dirò ora il nome di due note imprese inglesi: Cadbury, Reckitt & Colman. Provate ora a considerare qual è la vostra immagine di ognuna delle due.

Cadbury, credo, ha un'immagine più chiara, anche se entrambe le società vi sono note come grandi imprese inglesi di successo. La prima tuttavia adotta una strategia di identità *centripeta*, la seconda una strategia *centrifuga*. Con tutta probabilità, ogni espressione parziale di Cadbury confermerà l'immagine complessiva che ce ne siamo fatta, mentre per Reckitt & Colman l'operazione è più difficile, nella varietà dei suoi prodotti: Reckitts Blue, Mostarda Colman, Dettol, Miele Gales, Robinsons Barley Water, Colman's Casserole Mix, Steradent...

Può darsi che nessuno di questi nomi abbia particolare importanza. Ai di là di affermazioni di carattere generale, o di campagne rivolte allo spe-

cifico settore finanziario, la R & C non attua una politica organica di promozione della personalità aziendale. In questa breve dimostrazione volevo mettere in evidenza un punto importante: *l'effetto cumulativo della trasmissione in sequenza di identità tra loro simili produce un'identità coerente; l'effetto cumulativo della trasmissione di identità tra loro diverse produce un'immagine incoerente.*

La campagna Ford, ovvero: l'immagine può essere incoerente anche se la politica di marca è unitaria.

Un'immagine può essere incoerente anche se l'impresa adotta per i suoi prodotti una politica di marca unitaria: ad esempio, recentemente la Ford ha condotto nello stesso tempo ben tre distinte campagne di immagine. Nella campagna che promuoveva l'impresa, la prima Station Wagon prodotta dalla Ford era il pretesto per uno slogan dal tono lungimirante:

*C'è una Ford nel futuro dell'America
(There's a Ford in America's Future)*

A sua volta la North American Automotive Operation, una delle imprese del gruppo, mostrava una catena di montaggio con gli ispettori della qualità, col titolo:

*Alla Ford la qualità è il primo impegno
(At Ford Quality Is Job N. 1)*

Infine, la stessa NAAO mostra un'immagine di Jackie Stewart, mentre la baselina recita:

*Ford lo sa. Ora.
(Ford has it. Now).*

Secondo Jay McCormick, corrispondente da Detroit di *Ad Age* «I responsabili della pubblicità Ford affermano che ogni campagna si rivolge a una differente audience, e che la loro sovrapposizione produce un effetto di complementarietà e non di scontro»⁹.

Ognuna delle campagne era stata elaborata da una diversa agenzia. Si pone allora il problema: se ci fosse stata una sola agenzia Ford responsabile delle tre campagne, ci sarebbero stati tre slogan? Il vostro dubbio in proposito è giustificato quanto il mio.

Per giustificare questa triplice campagna si usano termini come «simbiosi», o si invoca una superficiale segmentazione dei media. Lo slogan «Ford lo sa. Ora» sarebbe rivolto agli «utenti giovani o raffinati», quello sulla qualità sarebbe invece diretto «più o meno a tutti», e quello sul futuro sarebbe indirizzato ai «decision makers», soprattutto a quelli di Washington e New York». Si tratta di una rigida razionalizzazione, con la quale un illuso si rivolge a un credulone. Il suo grado di contatto con la realtà è paragonabile a quello che c'è tra un manuale illustrato e la nostra vita di tutti i giorni.

Spesso l'identità dell'impresa (di cui parleremo al cap. 25) si limita a sfiorare la vera *raison d'être* dell'azienda: l'applicazione del nuovo logo-

tipo e della ripetitiva *typeface** può servire a coordinare il look aziendale o magari a sollevare il morale dei dipendenti, ma se queste non vengono viste e sentite come l'espressione esteriore dei veri propositi dell'impresa non saranno altro che una mano di vernice fresca su un palazzo in rovina: non un elemento del nuovo messaggio, ma soltanto un'ulteriore interferenza presente in quello vecchio; o meglio, come dice Rodney Fitch: «Un po' di nuova cancelleria e un nuovo logo non sono una buona alternativa a un rinnovamento del consiglio di amministrazione»¹⁰.

Il cambiamento di identità visuale (*corporate identity*)** può essere considerato un'alternativa «soft». Rispondere alla domanda «Con quale faccia ci presentiamo?» può essere difficile, ma richiede uno sforzo molto minore di un'autoanalisi approfondita, che dovrebbe rispondere a domande come:

- Qual è la nostra filosofia?
- Come l'applichiamo?
- Come possiamo esprimerla in tutte le nostre forme di comunicazione?

Se l'impresa si occupa seriamente della sua *corporate identity*, il rischio di un'incoerenza tra le varie immagini proposte all'esterno è minore, e l'immagine risulterà da uno sforzo di comprensione intellettuale. La alternativa «soft», per contro, implica soltanto un'operazione cosmetica. Afferma Daniel Boorstin che «la decisione di rifarsi l'immagine, presa dalla grande azienda, implica più un cambiamento di aspetto esteriore che di sostanza»¹¹.

C'è da aggiungere che questo nuovo aspetto esteriore probabilmente non sarà uguale a quello che il pubblico già conosce, o peggio ancora non sarà in grado di rispecchiare il carattere presente o futuro dell'impresa. Anche le aziende che affrontano seriamente questa operazione sono in un certo senso «vittime» del futuro: la loro attuale identità e la conseguente immagine continueranno a essere così importanti, nel caso che l'impresa si fonda con un'altra o passi da una produzione di beni di consumo a una produzione di beni di investimento? Come ripetono ogni anno tutti i presidenti di consigli di amministrazione, nella loro relazione finanziaria, «l'impresa deve cambiare»:

È passato il tempo in cui la posizione dell'azienda dipendeva completamente dalle vendite di birra, vino, alcool o bibite, anche se queste attività sono tuttora importanti e continueranno a esserlo in futuro. Il nostro acquisto della Lyons and Co. nel 1978 si è rivelato un investimento molto positivo... la marca Lyons mantiene una grande attrattiva e rispetto presso il pubblico. Tenendo conto di tutte queste circostanze, e non senza aver

* *Typeface*: i vari tipi di caratteri usati (es. Garamond, Bodoni, ecc. ...). [NAT]

** L'Autore si riferisce qui allo specifico aspetto grafico e visuale dell'identità. Su questo argomento, il lettore italiano può consultare in particolare il lavoro di G. Brunazzi, *Immagine coordinata*, 1 e 2, Gruppo Editoriale Forme, Torino 1984. [NAT]

ben riflettuto, i vostri dirigenti hanno deciso di raccomandare agli azionisti di cambiare il nome dell'azienda in Allied-Lyons... Con il nuovo nome noi stiamo cercando di unire nella stessa marca il nuovo e il vecchio: si tratta di uno sforzo molto corretto, in considerazione delle attuali attività della nostra impresa¹².

Immagine o immagini? Quando la Allied Breweries passa dalla birra o dai pub ai generi di drogheria, il vecchio nome si rivela probabilmente inadatto. Al nome Lyons viene dunque affiancato l'altro nome, non perché si tratti di una *Joint-Venture*, ma perché la Allied ha acquistato la Lyons. Essendo passato sotto il controllo della Allied, nel nome composto la personalità dominante resta quella del nome Allied. Anche se il nome Lyons, come riconosce lo stesso presidente, rappresenta un notevole valore a livello di marca («di grande attrattiva e rispetto»), la sua inclusione nel nome della società acquirente porta solo a una lieve modifica nell'identità e nell'immagine percepita di quest'ultima.

Non basta assicurare che ognuna delle comunicazioni dell'impresa sia in grado di trasmettere un messaggio compatibile con la personalità aziendale, suscitando così nel pubblico un'impressione che consolidi una percezione del nucleo centrale dell'immagine. È necessario anche fare attenzione al rapporto tra l'identità dell'azienda e quella della marca. Le due differenti identità svolgono differenti funzioni: non c'è una regola aurea, una linea di confine rigida. Le regole variano da un'impresa all'altra, e all'interno di una stessa impresa si modificano nel corso del tempo. Si può usare il nome dell'impresa (*corporate name*) come un elemento aggiuntivo di sostegno del prodotto, o anche come nome di marca (*brand name*). In altri casi invece può essere più prudente (come nel caso Allied) lasciare che la marca viva di vita propria, comunicando l'avvenuto cambio di proprietà solo agli azionisti e alla comunità finanziaria. Un'impresa può decidere di dare il suo nome a ogni prodotto (es. Philips): in questo caso la pubblicità di prodotto si identifica in qualche modo con la pubblicità istituzionale, e viceversa.

Comunque, anche se è molto difficile distinguere l'identità dell'impresa e quella della marca, esse esistono: i loro rispettivi ruoli e il loro rapporto vanno definiti con precisione. L'impresa che sceglie di contrassegnare col suo nome ogni prodotto acquista in sinergia e in potere di riconoscibilità ciò che perde in flessibilità: essa potrà ottenere un'immagine di grande coerenza, ma al prezzo di una continua vigilanza, perché il rischio è grande. Ad esempio, un'attività ventura in un nuovo settore potrebbe venire esclusa per incompatibilità con l'attuale immagine percepita dal pubblico; oppure, per una insufficiente attività di ricerca, l'attività potrebbe andare avanti per suo conto, col risultato di un'immagine confusa. L'uso indiscriminato del nome dell'impresa può indebolire seriamente la sua identità.

Non molti anni fa, in Austria, si potevano acquistare ciambelle marca «Shell». Compreste mai ciambelle marca Shell? Che sapore vi aspette-

reste? E in che modo la Shell poteva continuare a essere presente nel settore alimentare? La risposta è facile: nelle stazioni di servizio ci sono negozi dove gli automobilisti di passaggio possono acquistare prodotti marcati Shell. In particolare, gli automobilisti acquistano prodotti alimentari, quindi la conclusione è ovvia.

Tuttavia oggi la Shell è fuori, a tutti gli effetti, dal business delle ciambelle, e raramente si impegna in attività lontane dalla sua personalità. In tali casi si serve di un *brand name* diverso, come ad esempio Temana, nei prodotti per animali domestici e nei deodoranti.

In questo capitolo abbiamo analizzato alcuni dei problemi che si presentano per una coerente strategia di immagine, e abbiamo cercato di disinnescare i tre campi minati costituiti da:

- *Prodotti diversi* (e bisogni diversificati per l'azienda e le sue marche);
 - *Attività diversificate*;
 - *Aperti diversi della personalità aziendale*.
- C'è un altro problema: le mine ci sono anche in alto mare.

NOTE

- ¹ J. C. Bevis, *op. cit.*
- ² D. W. Ladd *in*, «Mirror, mirror on the wall», *Cross Currents in Corporate Communications* Fortune n. 6, New York 1977.
- ³ N. Winkfield, «International corporate image research», relazione presentata alla Conferenza ESOMAR, Budapest, ottobre 1981.
- ⁴ *Morning Advertiser*, 25 settembre 1982.
- ⁵ A. Ries, citato da A. Allen, *op. cit.*
- ⁶ W. James, *Principi di Psicologia*, tr. it., a cura di G. Prelli, Principato 1965.
- ⁷ B. Friedlich, «Communicating with the financial community», *Cross Currents in Corporate Communications*, Fortune n. 1 New York 1972.
- ⁸ W. Olms, *The Corporate Personality*, cit.
- ⁹ J. McCormick, «Ford draws up a new identity-in triplicate», *Advertising Age*, 24 gennaio 1983.
- ¹⁰ R. Fitch, durante una conversazione con l'autore.
- ¹¹ D. Boorstin, *op. cit.*
- ¹² Relazione Annuale delle Allied Breweries, 1981.