

# Le relazioni tra impresa e mercato: una questione di potere e di rispetto

CLAUDIO BACCARANI\*

## Abstract

*Qualcosa sta mutando nella relazione tra impresa e mercato, anche se in forme a volte non ancora ben delineate. Si possono scorgere molteplici “segnali di fumo” di tali cambiamenti, che assieme delineano una condizione di complessificazione crescente delle relazioni impresa-mercato. L’orientamento al cliente e l’orientamento al mercato sembrano non essere più in grado assicurare energie competitive all’azienda, poiché non colgono la complessità delle richieste che il cliente rivolge all’impresa come persona e come membro di una collettività. La sfida per l’impresa è quella di riuscire a convivere olisticamente con gli stakeholder secondo un approccio “comunitario”. La sfida per l’imprenditore è riuscire ad immaginare un progetto che travalica il profitto per contribuire alla crescita della comunità interna ed esterna all’impresa, alzando gli occhi verso l’orizzonte e il lungo periodo.*

*Keywords: impresa, mercato, consumatore, cliente, orientamento comunitario, stakeholder*

*Something is changing in the relationship between enterprise and market, even if in ways that are not yet clearly defined. It is possible to distinguish “smoke signals” of such changes, that all together outline a condition of increasing complexification in the relationships between enterprise and market. Customer orientation and market orientation seem no longer able to assure competitive advantage, because they do not catch the complexity of the requirements that customers gives to the company, as individuals and as members of a community. The challenge for the enterprise is to be able to live holistically with its stakeholders, according to a “communitarian” approach. The challenge for the entrepreneur is to imagine a project that goes beyond profit to contribute to the growth of the company’s internal and external community, looking above towards the horizon and the long term.*

*Keywords: enterprise, market, consumer, customer, communitarian approach, stakeholder*

## 1. Premessa

Alcuni anni fa con Gaetano Golinelli ci siamo divertiti a “giocare” con l’identità, l’immagine e la reputazione dell’impresa concludendo che un’impresa senza identità è un’impresa inesistente, un’impresa fragile che può dissolversi rapidamente a fronte

---

\* Ordinario di Tecnica Industriale e Commerciale - Università degli Studi di Verona  
e-mail: claudio.baccarani@univr.it

delle prime difficoltà<sup>1</sup>. Ora al di là della con-fusione terminologica che regna intorno a questi concetti, è di certo fuori discussione che l'identità rappresenti un fattore critico di successo dell'impresa. Sinora essa è stata affidata a vettori che attraversano la relazione impresa e mercato quali:

- il prodotto,
- la marca,
- il servizio e
- la reputazione generata dallo scambio.

Il tutto veicolato dalla comunicazione.

In questa relazione, però, qualcosa sta mutando, anche se in forme a volte non ancora ben delineate. Ed è a questo divenire che ci si propone di porre attenzione in queste pagine.

## 2. I contenuti delle relazioni impresa-mercato

Le relazioni impresa-mercato raccolgono l'insieme dei rapporti ovverosia dei legami che uniscono l'impresa al mondo dei clienti. Si tratta di legami di natura economica, riferiti cioè allo scambio, affettiva, ossia relativi alla fiducia generata nell'agire, e valoriale, coinvolgenti il senso delle scelte e lo stile di vita.

All'interno di queste relazioni scorrono due flussi di potere, cioè due forze che si confrontano, quelle dell'offerta e della domanda.

Così, di caso in caso, si discute se ci si collochi in un mercato del venditore, che vede il potere dal lato di chi vende, o del compratore che vede il potere dal lato di chi acquista.

Evidentemente queste relazioni corrono ai livelli che compongono il mercato: quello del *business to business* e quello del *business to consumer*.

Un mercato del compratore non è certo tipico delle forme di mercato finale per i motivi che tra poco si analizzeranno. Può invece ritrovarsi nel caso delle relazioni *business to business* siano esse realizzate con acquirenti di tipo industriale o commerciale, come le grandi catene distributive.

Se ci si sofferma a riflettere sul mercato del consumo finale si osserva, invece, come si anticipava, una condizione di potere prevalente del venditore (l'impresa) per una serie di ragioni tra le quali:

- le asimmetrie conoscitive che creano *gap* di conoscenza tra i due soggetti;
- l'impossibilità di compiere scelte del tutto razionali da parte del cliente soprattutto per la carenza di informazioni;
- la scarsità di tempo disponibile da parte dell'acquirente per l'investimento nelle relazioni di scambio;
- il potere di condizionamento della marca, ove ci sia una marca affermata;
- l'insinuazione dell'impresa nella progettazione degli stili di vita, ove la marca produca stili di vita.

---

<sup>1</sup> Cfr. Claudio Bacarani, Gaetano M. Golinelli, "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, 1992.

Per l'impresa queste relazioni assumono, così, una natura prevalentemente economica: l'impresa cioè, in funzione di questo stato di fatto, diviene più interessata allo scambio che al cliente, *cioè al valore più che alla persona e ai suoi problemi*. Questa opzione culturale, in modo più o meno consapevole, è basata sul principio che i consumatori sono:

- individui singoli con scarso potere;
- desiderosi di una semplificazione totale dei processi di acquisto;
- incapaci di pensare con la propria testa;
- per loro natura isolati perché votati all'affermazione di sé in una società in cui l'individualismo impera;
- incapaci di unirsi in un sistema;
- desiderosi di ottenere dall'impresa solo la soddisfazione dei propri bisogni e un equilibrato rapporto prezzo-qualità.

In sintesi, questa opzione culturale è basata sull'assunto per cui il futuro dei rapporti impresa-mercato sarebbe già determinato, in un mondo dominato dal denaro e popolato da "perfetti consumatori" dove le imprese, in un modo più o meno visibile e percettibile, guidano la giornata delle persone<sup>2</sup>.

In questa prospettiva il decisore impresa prosegue nella sua frenetica attività non alzando gli occhi verso l'orizzonte. Accade così che "sovente chi deve decidere sul prossimo passo guarda solamente a dove metterà il piede e si dimentica di alzare gli occhi" (Ernesto Illy), e spesso "prende i limiti del proprio campo visivo per i confini del mondo" (Arthur Schopenhauer).

Al contrario, però, e per fortuna, "il futuro non è determinato. Soprattutto in quest'epoca di globalizzazione e di rivoluzione basata sulle reti, il comportamento a livello individuale è il fattore chiave nel plasmare l'evoluzione dell'intera specie umana"<sup>3</sup>.

Insomma si può riaffermare con Eraclito che "tutto scorre" e che questo vale anche per le relazioni impresa-mercato.

### 3. Segnali di fumo all'orizzonte

Invero, sono molteplici i "segnali di fumo" che appaiono all'orizzonte di chi decide di gettare lo sguardo al di là di un frenetico presente.

#### *Segnale n° 1*

I consumatori iniziano a comunicare tra loro e ad ottenere risultati attraverso le loro associazioni. Questo comincia a renderli consapevoli della forza che possono esprimere, pur nella debolezza strutturale e organizzativa che rivelano i movimenti consumeristi.

<sup>2</sup> Cfr. Eliano Pessa, "Introduzione" a Ilya Prigogine, *Il futuro è già determinato?*, Di Renzo Editore, Roma, 2003.

<sup>3</sup> Cfr. Ilya Prigogine, *Il futuro*, op. cit., p.45.

*Segnale n° 2*

Internet si candida a divenire lo strumento idoneo alla creazione di un sistema del consumo multiforme e fortemente dinamico. Le comunicazioni riferite alle aziende sono ormai numerose, rapide e facilmente estendibili.

Tale sistema non si è ancora pienamente realizzato per la semplice ragione che internet è ancora poco diffuso tra una buona parte di coloro che sono oggi responsabili degli acquisti nelle famiglie.

*Segnale n° 3*

I consumatori chiedono sì all'impresa la soddisfazione delle proprie esigenze in un equilibrato rapporto prezzo-qualità, ma sempre più come individui rivelano la consapevolezza di appartenere ad altri gruppi di stakeholder.

Il consumatore può vestire, infatti, diversi "abiti":

- quello del lavoratore;
- dell'ex lavoratore pensionato;
- della persona in attesa di lavoro;
- dello studente;
- di un componente di una famiglia;
- di un cittadino;
- di un portatore di capitale.

Insomma il consumatore è una persona dalle "molteplici identità" e come tale formula all'impresa richieste innovative accanto a richieste tradizionali. Il tutto con pesi sorprendenti come emerge dalle risposte raccolte nell'ambito dell'indagine internazionale condotta ogni anno all'interno del Corporate Social Responsibility Monitor cui partecipa per l'Italia l'istituto Eurisko.

*Risposte alla domanda: le aziende sono completamente responsabili di...<sup>4</sup>*

<b>Richieste tradizionali</b>	<b>Italia %</b>	<b>Media degli altri Paesi %</b>
Non danneggiare l'ambiente	86	69
Trattare equamente i dipendenti	82	67
Fare profitti e pagare le tasse	80	65
Comunicare con onestà l'impegno sociale e ambientale	72	64
Comunicare con onestà il rendimento finanziario	71	68
Buona qualità/basso prezzo	63	57
Usare materie prime prodotte responsabilmente	60	63

<sup>4</sup> I Paesi in cui l'indagine si svolge sono i seguenti: Argentina, Australia, Brasile, Canada, Cile, Cina, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, India, Indonesia, Italia, Messico, Nigeria, Russia, Sud Africa, Spagna, Turchia, Uruguay, U.S.A.

<b>Richieste innovative - ambientali e sociali</b>	<b>Italia</b>	<b>Media degli altri Paesi</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
Migliorare le condizioni dell'ambiente	80	67
Ridurre gli abusi sui diritti umani	67	43
Applicare universalmente standard elevati	66	56
Ridurre la povertà	53	40
Orientare la stabilità economica	50	39
Migliorare l'istruzione nella propria comunità	48	42
Sostenere le associazioni no profit	39	33
Aiutare a risolvere i problemi sociali	39	29

Fonte, Eurisko, *Social Trends*, indagine 2004.

Evidente è il “colore del vento” del cambiamento in queste risposte che sottolineano la necessità di uscire dal circuito vizioso dell’“impresa irresponsabile” cioè di quell’impresa “che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all’opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale ed ambientale delle sue attività”<sup>5</sup>.

#### *Segnale n° 4*

Le persone iniziano a percepire quanto la competitività dell’impresa dipenda da loro:

- come consumatori, dalla destinazione del loro potere d’acquisto;
- come lavoratori, dalla loro conoscenza, dalla loro motivazione, dalla loro creatività e dalla loro apertura al cambiamento;
- come componenti di una comunità organizzata, dal loro consenso alle scelte dell’impresa;
- come cittadini, dall’adesione ad un modello politico che valorizza l’economia di mercato che “dona” al sistema delle imprese una centralità culturale, un sistema infrastrutturale e una varietà di risorse ambientali.

#### *Segnale n° 5*

Il marketing appare sempre più in affanno nella ricerca del contatto con il cliente. L’esplosione di tecniche, più o meno innovative, proposte al riguardo ne è una chiara dimostrazione (Direct e Database Marketing, Internet Marketing, Relationship Marketing, Viral Marketing, Permission Marketing, Marketing Esperienziale, Marca Valoriale)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Cfr. Luciano Gallino, *L’impresa irresponsabile*, Gli Struzzi Einaudi, 2005, pag. VII.

<sup>6</sup> Al riguardo si può vedere Federico Brunetti, *Pervasività d’impresa e relazioni di mercato: quale futuro?*, Giappichelli, Torino, 2004.

*Segnale n° 6*

Il consumatore comincia ad avvertire come il passaggio da un'economia del bisogno e delle esigenze ad un'economia del desiderio stia creando squilibri e ingiustizie non più tollerabili in una prospettiva di lungo periodo.

La sfiducia e la paura che si insinua nelle relazioni sociali ed economiche ne è la più evidente manifestazione.

Ciò che diviene sempre più chiaro è l'impossibilità di essere felici quando altri versano in condizioni di bisogno. Si avverte, insomma, che produrre benessere per alcuni ignorando il malessere di altri non può più essere a lungo tollerato<sup>7</sup>.

*Segnale n° 7*

La diffusione di comportamenti scorretti da parte di manager di affermate imprese incide negativamente sulla reputazione del sistema delle imprese in generale, diffondendo gradi di sfiducia crescente nelle relazioni. I casi Parmalat ed Enron sono in proposito decisamente significativi.

Ma anche il comportamento scorretto in generale delle imprese al passaggio all'euro ha inciso negativamente sulla reputazione delle stesse.

L'ingresso del portavoce di Giovanni Paolo II, Joaquin Navarro Valls, nel comitato etico della Geox alla vigilia dell'ingresso in Borsa (Repubblica, 7 novembre 2004), sottolinea efficacemente l'affaticamento espresso dalla "reputazione del sistema delle imprese".

*Segnale n° 8*

Alcune imprese mostrano iniziative che disegnano nuovi sentieri: Microsoft Italia apre un asilo nido per i figli dei dipendenti accessibile anche agli abitanti della zona, Unilever assicura piatti caldi ai bisognosi di Milano e Roma, "Solus, piccola azienda che produce vernici naturali, organizza corsi di euritmia e di canto per i dipendenti durante l'orario di lavoro"<sup>8</sup>.

#### 4. L'emergere di un orientamento comunitario

La lettura integrata di questi segnali conduce alla prefigurazione di una condizione di complessificazione crescente delle relazioni impresa-mercato perché:

1. il cliente-consumatore trascina la relazione di mercato nel contesto più ampio dello *stakeholder approach* riequilibrandone il valore nei confronti delle altre relazioni che vive come cittadino e lavoratore. In altre parole non chiede più all'impresa la semplice soddisfazione delle proprie esigenze in un buon rapporto prezzo-qualità, chiede contributi al benessere sociale e alla sicurezza del e sul lavoro. Non riconosce più un primato alla relazione impresa-mercato;

<sup>7</sup> Il concetto è espresso da Pier Paolo Pasolini in un'intervista ad Alberto Arbasino, raccolta nella pubblicazione *Sessanta posizioni*, Feltrinelli, Milano, 1971. La citazione è ripresa da Giulio Sapelli, *Giochi Proibiti*, Bruno Mondadori, Milano, 2004.

<sup>8</sup> Cfr. *Social Trends*, Eurisko, luglio 2004.

2. si preannuncia lo sviluppo di un sistema del consumo sempre più raffinato fondato sia su scelte di “astensione dal consumo” che sulla riduzione del gap di conoscenza che caratterizza il rapporto tra impresa e consumatore attraverso un sempre più massiccio ricorso alla rete informatica;
3. l’attuale orientamento dell’impresa al cliente e alla relazione non è più sufficiente ad assicurare energie competitive all’azienda, poiché non coglie la complessità delle richieste che il cliente rivolge all’impresa come persona e non come semplice partner di uno scambio più o meno durevole.

Tutto questo, in un quadro di competizione crescente, che vede il dirompente ingresso di nuove economie sulla scena mondiale, genera disorientamento nell’impresa, diffondendo la sensazione di non riuscire ad individuare la via corretta da percorrere<sup>9</sup>.

Al disorientamento l’impresa risponde:

- rifugiandosi nel potere della globalizzazione e allontanandosi ulteriormente dagli individui che compongono i mercati e i sistemi produttivi e sociali;
- perfezionando le tecniche di gestione del rischio considerando l’evento negativo un fatto ineluttabile, ma dimenticando come la miglior tecnica per ridurre i rischi sia quella di “fare bene ciò che ci si attende l’impresa faccia”;
- ricercando la remunerazione a breve e giocando nel “casinò globale” dell’economia “al tavolo dei cambi e alla roulette delle azioni”<sup>10</sup>.

Non pare capace di immaginare e proporre un modello nuovo che consenta di governare questa situazione: si cerca semplicemente di gestire l’oggi, senza “alzare gli occhi” verso il domani.

Si pensa in senso vittimistico che tutti “ce l’abbiano con l’impresa” pretendendo da essa la soluzione ad ogni problema.

In questo modo la reputazione del sistema impresa in generale si riduce ulteriormente e la percezione dell’importanza del ruolo dell’imprenditore nella società si avvia su una china discendente.

Insomma i mercati, e l’ambiente in generale, stanno spingendo l’impresa a superare l’orientamento al cliente e l’orientamento sociale nella ricerca di un modo nuovo di convivere olisticamente con gli stakeholder secondo un approccio che si potrebbe definire comunitario<sup>11</sup>.

Orientamento nell’ambito del quale:

<sup>9</sup> In proposito cfr. Antonio Calabrò, “Il disorientamento nell’economia”, *Next*, n. 16, 2003. Sul tema sia consentito rinviare anche al nostro Claudio Baccarani, “Imprenditorialità, disorientamento e creatività”, in Associazione Industriali Verona, *Industria e Sviluppo. Affrontare le nuove responsabilità della crescita*, Franco Angeli, 2005.

<sup>10</sup> Cristovam Buarque, “I dilemmi dell’economia”, *Next*, n. 17, 2003, pag. 41.

<sup>11</sup> Sia consentito in proposito rinviare al nostro Claudio Baccarani, Elena Giaretta, “Evoluzione degli orientamenti d’impresa e scelte etiche di marketing”, relazione presentata al convegno internazionale *Le tendenze del marketing in Europa*, tenutosi a Venezia, Università Ca’ Foscari, il 24-25 novembre 2000.

1. le persone “sono trattate come fine in sé e non meramente come mezzi per qualche fine”<sup>12</sup>;
2. l’impresa costruisce il proprio progetto di profitto nel rispetto delle persone considerate nelle diverse sembianze che assumono (clienti-consumatori, lavoratori, portatori di capitali, membri di una comunità, cittadini);
3. l’impresa è un’organizzazione:
  - che si pone a servizio delle persone con le quali interagisce;
  - che riconosce l’esistenza, accanto allo scambio di mercato, di uno scambio che si configura come dono: l’impresa costruisce la propria reputazione e competitività anche sulla base di “doni” alla società<sup>13</sup>. In questo senso si impegna a trovare sistemi per contraccambiare i “doni” ricevuti dalla comunità in cui opera in termini di supporti in conoscenza e servizi a carattere territoriale, sociale, relazionale, comunicativo;
  - che adotta una prospettiva di lungo periodo per il processo decisionale e recupera il valore dell’economia reale come vicinanza alle persone;
  - che rivitalizza i contenuti d’imprenditorialità nell’agire dell’impresa superando il pragmatismo che l’ha portata a non sognare più;
  - che non premia solo il fare tecnico, cioè l’efficienza e la competenza specialistica, ma anche l’agire politico ossia la capacità di modificarsi in relazione alle influenze del divenire sociale<sup>14</sup>.

## 5. E allora?

Tutto questo significa ridefinire il senso dell’essere imprenditori, calando lo spirito imprenditoriale nel nuovo contesto ambientale che i percorsi di sviluppo hanno tracciato. In realtà, imprenditori si è quando si dispone di un progetto che travalica il profitto per sognare modalità sempre nuove di contribuire alla crescita della comunità interna ed esterna all’impresa, alzando gli occhi verso l’orizzonte e il lungo periodo, cercando di varcare la prossima soglia che introduce l’impresa nel territorio della produzione e distribuzione di benessere per tutti i soggetti con i quali interagisce<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Cfr. Emilio D’Orazio, “Introduzione”, in “La Responsabilità Sociale d’Impresa: teoria, strumenti, casi”, *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.

<sup>13</sup> “Dobbiamo introdurre nel mercato il principio del dono. Dobbiamo liberarci dalla dominante cultura dell’efficienza dove non compare il principio del dono. Dono, scambio e mercato: sono, tre pilastri che organizzano tutta la società... Dobbiamo rifondare il mercato, affinché l’agire economico sia accompagnato dalla gratuità, dal donare”, Giulio Sapelli, *Giochi Proibiti*, op. cit., pag. 110.

<sup>14</sup> Cfr., in proposito, la discussione proposta da Umberto Galimberti nella sua “Postfazione, fare tecnico e agire politico”, al libro di Pier Luigi Celli, *L’illusione manageriale*, Laterza, Roma, 1997.

<sup>15</sup> Sia consentito al riguardo rinviare al nostro Claudio Bacarani, *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto. Riflessioni per chi vive l’impresa*, Giappichelli, Torino, 2005.



Dalla capacità di muovere in queste direzioni scaturiranno relazioni impresa-mercato fondate sul rispetto piuttosto che sul potere, rafforzando la reputazione aziendale e affermando l'identità dell'impresa nell'ambiente.

Quanto al primo passo per intraprendere questo percorso, vi sono sufficienti motivi per dire che l'azione dovrebbe avviarsi dall'interno per valorizzare l'enorme risorsa disponibile nelle persone che vivono l'impresa spesso considerate come semplici costi di un processo produttivo, invece che come soggetti di un progetto comune.

Perché l'impresa stenta a cogliere queste sollecitazioni che l'ambiente le propone?

### **Bibliografia**

- BACCARANI C., GOLINELLI G.M., "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, 1992.
- BACCARANI C., GIARETTA E., "Evoluzione degli orientamenti d'impresa e scelte etiche di marketing", relazione presentata al convegno internazionale *Le tendenze del marketing in Europa*, tenutosi a Venezia, Università Ca' Foscari, il 24-25 novembre 2000.
- BACCARANI C., *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto. Riflessioni per chi vive l'impresa*, Giappichelli, Torino, 2005.
- BACCARANI C., "Imprenditorialità, disorientamento e creatività", in Associazione Industriali Verona, *Industria e Sviluppo. Affrontare le nuove responsabilità della crescita*, Franco Angeli, 2005.
- BRUNETTI F., *Pervasività d'impresa e relazioni di mercato: quale futuro?*, Giappichelli, Torino, 2004.
- BUARQUE C., "I dilemmi dell'economia", *Next*, n. 17, 2003.
- CALABRÒ A., "Il disorientamento nell'economia", *Next*, n. 16, 2003.
- CELLI P.L., *L'illusione manageriale*, Laterza, Roma, 1997.
- D'ORAZIO E., "Introduzione", in "La Responsabilità Sociale d'Impresa: teoria, strumenti, casi", *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, Gli Struzzi Einaudi, 2005.
- PRIGOGINE I., *Il futuro è già determinato?*, Di Renzo Editore, Roma, 2003.
- SAPELLI G., *Giocchi Proibiti*, Bruno Mondadori, Milano, 2004.