

A Milano, Il 15 Gennaio 2003, in occasione di un meeting tenuto all'Università Cattolica da EBBF per il mondo delle imprese, sono state prodotte alcune relazioni. EBBF (vedi [www.ebbf.it](http://www.ebbf.it)) - European Bahai's Business Forum – è un'Associazione internazionale per la promozione dei valori etici nel mondo del lavoro.

Riportiamo la relazione sul tema della comunicazione d'impresa, materia di grande interesse per le nuove generazioni e sempre più determinante per lo sviluppo delle imprese, delle marche e in definitiva delle idee che, dopo un periodo storico ed economico in cui si è quasi esclusivamente identificata nella tecnica pubblicitaria, da qualche anno sta assumendo i connotati metodologici interdisciplinari di nuova scienza economica nascente, grazie anche all'impulso di molti Istituti e Università che l'hanno inserita come materia stabile nei corsi di laurea in Economia e in discipline socio-umanistiche.

*La comunicazione d'impresa verso la postmodernità.  
Quale prospettiva?*

di Marzio Bonferroni

Nel mondo dell'economia, delle imprese e del marketing, si vive un momento di grande crisi strutturale, incertezza, sfiducia, con un riflesso immediato anche negli investimenti in comunicazione, accelerando una situazione già evidente da alcuni anni, di insoddisfazione e di critica. Ma questo può rappresentare anche una grande opportunità, per chi abbia la possibilità di offrire alle imprese un sistema composto sia da un pensiero strategico innovativo, sia da un menu multidisciplinare di servizi formato da tecniche di comunicazione modulari e complementari orientate alla soddisfazione dell'essere umano-cliente di prodotti e servizi. Tenterò di indicare per punti sia la situazione attuale, sia una possibile risposta metodologica per ottenere comunicazione d'impresa non soltanto accattivante ma soprattutto utile e orientata alla soluzione delle necessità economiche presenti in persona.

*La situazione: alcuni elementi problematici e prospettici.*

- Per il pubblico finale la comunicazione d'impresa, se basata soltanto sull'aggancio emotivo e spettacolare, oggi viene vissuta in buona misura come un "divertissement" non collegato al rapporto domanda-offerta nel quale dovrebbe esprimere la propria missione, e assai spesso anche come un'intrusione, a meno che non vada a cogliere aspetti emotivi, razionali ed etici che il pubblico stesso possa percepire e riconoscere come appartenenti al proprio "sistema delle necessità", diventando quindi degna di attenzione e considerazione comportamentale. Inoltre, per le imprese, per ottenere anche soltanto indici di visibilità e ricordo spontaneo, la comunicazione rappresenta un investimento sempre più elevato e sempre più difficilmente misurabile in termini di efficacia e di risultati.
- Ancora più problematica appare la misurazione dell'efficacia nei parametri di marketing ( ad esempio in quota di mercato e fatturati), quando si consideri l'effetto della comunicazione in termini di reale comportamento d'acquisto, nella grande concorrenza e affollamento di marche, messaggi e mezzi.
- Se invece, come prospettiva al di là della immediata percezione ottenuta, la comunicazione farà scattare nel pubblico il desiderio di entrare in contatto con la marca, questa raggiungerà un importante obiettivo, rappresentando un investimento misurabile sia per la stessa comunicazione, sia per il ROI (Return on investment). Al contrario, se non avrà generato reazione positiva, ma soltanto accumulo di notorietà, rischierà di essere sempre di più considerata una spesa di breve periodo, dunque un elemento puramente tattico e non un reale investimento a medio e lungo termine, ovvero strategico.
- Pertanto, se la comunicazione genera un contatto e una reazione positiva da parte di chi riceve il messaggio, per avere dalla marca un elemento informativo o promozionale, vuol dire che si è

verificato un “aggancio positivo” dell’interesse del pubblico, che il messaggio non si è chiuso in se stesso, ma che ha permesso a una sua parte relazionale, grazie anche agli impulsi emozionali, di creare un desiderio di approfondimento.

In altre parole, se è avvenuto questo “aggancio” dell’interesse del pubblico, vuol dire che tecniche emozionali e spettacolari e tecniche di relazione hanno ben lavorato insieme per creare un servizio più completo ben al di là del semplice impatto attenzionale. Il pubblico lo apprezza sempre di più e reagisce positivamente quando scopre la “polpa dentro al guscio”.

- L’imprenditore e il manager soprattutto di nuova generazione, o particolarmente sensibili alle evoluzioni del settore, richiedono dunque in modo sempre più evidente che l’investimento in comunicazione produca ritorni misurabili. La semplice notorietà di marca, pur essendo considerata un elemento strategico nell’opinione verificata in molti di loro, crea molto difficilmente risultati misurabili per la marca, in termini di quota di mercato e fatturati, salvo che qualche volta, ma per periodi molto brevi, come supporto per un’azione promozionale di breve termine. L’impresa chiede dunque oggi che “dentro” alla notorietà di marca vi siano nuovi elementi che diano un concreto valore strategico alla marca stessa. Non basta più attirare l’attenzione. Bisogna fare in modo che il pubblico come effetto dei messaggi dica non solo “*mi piace*”, ma anche e soprattutto “*mi serve*”, “*mi conviene*”, “*dove posso comprarlo*”, e che sia indotto pertanto a entrare in contatto con la marca in un nuovo rapporto paritetico assimilabile a un rapporto consulenziale che possiamo definire, in una nuova prospettiva, di relazione fiduciaria, come in realtà avviene tra un professionista e un suo cliente. Obiettivo di una marca, come di un professionista, sarà di fare in modo che il cliente possa fidarsi della qualità, del servizio e del prezzo.
- L’imprenditore e il manager, rivelano inoltre una sempre maggiore insofferenza e difficoltà nei confronti della frammentazione delle tecniche di comunicazione. L’advertising spesso si presenta nelle imprese ancora da sola, e così il direct marketing, le promozioni, l’interattività, ecc. Ogni tecnica cerca ancora oggi quasi sempre di vendere esclusivamente se stessa come se fosse la “soluzione totale”. Questa situazione problematica per le imprese diventa di conseguenza una grandissima opportunità per chi saprà presentarsi non più in modo solitario ma con modalità olistiche e multidisciplinari.
- Le modalità olistiche e multidisciplinari, da considerare dunque come grande e come nuova prospettiva, considerano che l’essere umano a cui sono rivolti i messaggi di ogni tipo, tra i quali i messaggi delle marche, è psichicamente e naturalmente predisposto a ricevere messaggi emotivi, razionali ed etici nello stesso momento, essendo la mente umana predisposta ad una ricettività analogica e logica contemporanea, e non in momenti separati, frammentati e spesso originati da fonti creative diverse.
- Ogni tecnica di comunicazione spesso considera l’essere umano come se fosse capace di ricevere esclusivamente il proprio messaggio. Soltanto emotivo o soltanto razionale o soltanto etico, dimenticando che l’obiettivo vero della comunicazione di marca è di creare sì brand awareness (notorietà), ma soltanto come ponte per arrivare a creare un rapporto di relazione e di fiducia reciproca con ogni persona-cliente, da riconsiderare dunque nella sua dimensione umana completa.
- Per quanto detto, ci sembra giunto il momento di passare *dalla tradizionale customer satisfaction ad una nuova visione di “human satisfaction”*, per una più completa soddisfazione del pubblico e, come conseguenza, per contribuire da parte della comunicazione a generare maggior valore riconosciuto alla marca che comunica.

*Per una nuova visione della comunicazione: alcuni elementi.*

Per arrivare a proporre una nuova visione e un nuovo metodo per la comunicazione di marca, ritengo sia necessario identificare tre elementi fondamentali, ovvero:

*Human satisfaction.*

*Creatività multidisciplinare.*

*Processo di comunicazione.*

Questi tre elementi in continua evoluzione, complementari e interagenti, sono nelle intenzioni come tre “colonne” interdipendenti, sulle quali costruire una visione postmoderna per la comunicazione d’impresa. In ognuno di questi tre elementi, vi sono anche i presupposti e i nuclei di pensiero fondamentali anche per gli altri due. Esaminiamoli singolarmente:

### ***Human satisfaction.***

Per andare oltre la “customer satisfaction”, ritengo sia da considerare il fondamentale punto di arrivo a cui tendere nella visione postmoderna; punto di arrivo ma anche di continua ripartenza, le cui radici risalgono ai tempi della produzione agricola, che generò la transumanza, della produzione di massa, che generò il consumismo, del marketing, che generò il consumerismo, del permission marketing, che in epoca recente ha generato il customering, o consumo progettuale consapevole.

Sono ormai maturi i tempi, raccogliendo le necessità espresse dal pubblico dei clienti finali, sempre di più coscienti del proprio ruolo, per considerare fondamentale nei progetti di marketing e comunicazione, il rispetto della struttura umana naturale e completa che entra in gioco anche nei territori psichici esistenti nell’essere umano, e che possono essere attirati o indotti a comportamenti attivi dalla libera concorrenza e dalla libera domanda e offerta di beni economici oggetto di scambio.

Se considereremo come elemento centrale l’atto di acquisto determinato dall’incontro tra necessità umana e soddisfazione proposta dalle imprese, sarà opportuno allargare lo spettro della verifica delle necessità, partendo proprio da tale centro.

Man mano che procederemo verso la periferia, troveremo necessità sempre meno dipendenti dal centro, che saranno comunque parte della vitalità dell’essere umano considerato.

Immaginiamo tale struttura come una sfera con un centro e con tanti raggi che da questo si collegano con l’estremo limite della sfera stessa.

Chiamiamola “sfera delle necessità”, determinata dunque nel suo centro sia dal prodotto e dalla soddisfazione che lo stesso realizza, sia dal centro alla periferia dalle necessità progressivamente esistenti nella loro orbita. Riteniamo possa essere denominata “sfera della human satisfaction”.

Esplorandola in ogni direzione, sarà dunque possibile realizzare un “piano delle necessità”, da quelle più strettamente collegate al prodotto a quelle meno collegate, ma pur sempre riferibili a quella parte della vita del cliente, che sarà per così dire “osservabile” dal prodotto, come se in esso si nascondesse un attento osservatore della vita del cliente. La “sfera delle necessità” dunque tenderà a enucleare atti di vita e potenziali necessità che, come tanti pianeti, formeranno un piccolo sistema copernicano, dove il sole è rappresentato dalla “fusione” tra prodotto e necessità. Compito di un marketing postmoderno, potrà dunque essere anche quello di dare soddisfazione a tutta la “sfera delle necessità”, inserendole in una più ampia concezione di “servizio”. Se dunque l’essere umano-cliente otterrà soddisfazione dall’impresa che allargherà i suoi orizzonti esplorando tutta la “sfera delle necessità”, è da ritenersi assai probabile che incrementerà il proprio tasso di fedeltà nei confronti della marca proposta dall’impresa, in un sistema relazionale sempre più ampio e coinvolgente, in un rapporto a due vie tra marche e esseri umani-clienti, e che progressivamente farà innalzare anche il tasso della reciproca fiducia .

Dalla prima fase dell’impatto emozionale, che pure è da vedere come una necessità umana allargata, si passerà a diverse e successive fasi nell’ambito della relazione, sempre allargando dal centro alla periferia della “sfera delle necessità” l’ambito delle osservazioni e incontri tra necessità e soddisfazioni.

Progressivamente arriveremo attraverso le fasi relazionali a toccare il territorio della fiducia tra essere umano-cliente e marca. Entreremo in questo territorio e, se la marca continuerà a generare soddisfazioni, certamente inizierà a prodursi e a svilupparsi la componente fondamentale, punto d'arrivo e di continua ripartenza del rapporto tra marca e cliente: la fedeltà, con un tasso che crescerà o decrescerà secondo quanto avviene nelle fasi relazionali precedenti.

Tutte le fasi sono dunque tra di loro collegate e dinamicamente in evoluzione, per una costante spinta a limiti sempre più elevati di necessità, di soddisfazione e di qualità, determinate dallo stesso sistema di libera concorrenza, per il quale non esistono posizioni o rendite consolidate e inamovibili. Tutto è sempre in continua evoluzione, esame, sollecitazione, com'è giusto che sia quando il motore centrale è l'essere umano e la sua continua e vitale sfida della creatività.

Quanto sopra indicato come "human satisfaction", tiene dunque conto che ciò che oggi denominiamo quale "soddisfazione", si compone in una parte iniziale del percorso della comunicazione, di "necessità emozionali", che ogni bene economico e quindi ogni impresa trova come primo elemento da conquistare nella parte analogica della sfera psichica, verso la conquista più ampia e più completa dell'essere umano-cliente. Tali necessità emozionali, come sappiamo, sono composte dalle necessità di bellezza, di simpatia, di affetto, di immediatezza, e di altri elementi emozionali che possono variare da caso a caso. Nelle fasi successive, troveremo nella parte logica della sfera psichica, le "necessità razionali", composte dalle necessità di informazione, di progetto razionale, di valutazione economica, di dialogo con l'emittente, di approfondimento, ecc. Anche le necessità razionali possono variare da caso a caso. Troveremo infine anche le "necessità etiche" che, completano lo spettro delle necessità della "human satisfaction". Queste, insite a diversi livelli di percezione nella natura di ogni essere umano cliente, sono derivate dal "desiderio di senso" che emerge sempre più evidente, soprattutto nelle nuove generazioni, al di là delle stesse soddisfazioni che può dare la ricchezza, non più vista da molti giovani come fine ma sempre più spesso come "mezzo" per portare gioia e benessere a chi ha avuto meno fortuna nella propria nazione o nella propria famiglia. L'etica quindi si traduce in desiderio di onestà, di trasparenza, di chiarezza, di apertura sociale, di lotta contro la violenza e lo sfruttamento, in definitiva contro le componenti egoistiche, ecc. Anche le necessità etiche variano di caso in caso.

Necessità emozionali, necessità razionali e necessità etiche, nella loro sommatoria individuale e sociale, definiscono la "human satisfaction" nella sua totale espressione, quali fasi di un percorso evolutivo che non si interrompe mai.

Infine, possiamo considerare come la "human satisfaction", sia un elemento del rapporto tra marca e cliente che, nel suo concetto-nucleo essenziale, possiamo ritrovare in un rapporto tra due persone che in una prima fase si conoscono, si attirano, entrano in relazione, consolidano la relazione, per poi arrivare a stimarsi o ad amarsi in un rapporto di amicizia o d'amore, in una fase di fiducia reciproca che, come la storia individuale insegna, non è mai definitivo bensì da considerare quale base di continua evoluzione e riconquista. Nel rapporto umano tra due singoli esseri, vi sono dunque i "semi" del rapporto tra marca e clienti, rapporto che ritengo sia anch'esso da riconsiderare nella sua natura essenzialmente umana e non esclusivamente e meccanicisticamente mercantile.

### ***Creatività multidisciplinare.***

Per andare oltre la creatività puramente pubblicitaria, anche la creatività tradizionalmente intesa essenzialmente come fonte di notorietà (brand awareness), dovrà necessariamente evolversi "impastandosi" e perdendosi in una più ampia e postmoderna configurazione. Non è pensabile, razionalmente, oltre che intuitivamente, che una sola tecnica possa portare la più ampia soddisfazione a un "parco" di necessità, pari a quelle che abbiamo individuato nei tre grandi filoni complementari della human satisfaction: emozione, ragione, etica. Da quale fonte e da quale metodo potrà dunque derivare un pensiero strategico complesso, per raggiungere e superare la complessità della psiche umana e dei fattori economici, sociali, politici in cui essa si trova calata?

La fonte della creatività dovrà necessariamente essere di nuova natura, di nuova concezione, di nuova espressione metodologia. Sarà una nuova metodologia ad affrontare e risolvere la “complessità della comunicazione” in questo affascinante scenario, che ricorda per analogia il caos e la complessità più volte annunciata, ammirata, temuta e affrontata da schiere di scienziati negli ambiti di scienze strutturate quali la fisica, la matematica, l’astrofisica, ecc.

E questa nuova metodologia, per quanto ci riguarda, trova dunque un esempio già enucleato e sperimentato in altre scienze; un esempio e soprattutto un nuovo strumento di lavoro: il team multidisciplinare.

Sono convinto che soltanto un vero gruppo multidisciplinare, e non sporadici e parziali tentativi, in cui imperi l’umiltà che deve essere a base della scienza, potrà connettere in modo ordinato le diverse discipline della comunicazione, per generare strategie unitarie, olistiche, con una visione aperta a considerare tutto il “parco” delle necessità dell’essere umano-cliente dei prodotti e dei servizi generati da imprese per i loro fondamentali obiettivi di profitto .

Soltanto il team multidisciplinare potrà generare la “multicreatività” o creatività multidisciplinare, dalla quale usciranno soluzioni concrete, che si identificheranno prima in strategie e poi in messaggi e mezzi derivati da tali strategie multidisciplinari.

Il team multidisciplinare, inteso dunque come elemento creativo postmoderno o “nuovo creativo”, avrà dunque la funzione prevalente di generare e tutorare la strategia di base, per poi evolverla, così come si evolvono secondo la natura musicale delle generazioni, gli spartiti da cui dipendono tutti gli strumenti, nel nostro caso tutti gli strumenti dell’orchestra multimediale per la comunicazione d’impresa, in una visione unitaria e coordinata, che possa eliminare frammentazioni e dispersioni di tempo e di denaro.

### ***Processo di comunicazione.***

E’ un elemento necessario per andare oltre la frammentazione delle singole tecniche.

Infatti, un altro elemento della modernità, rappresentato proprio dall’invenzione delle singole tecniche, segna il passo e non risolve più, non contiene, un corpo economico, sociale, psicologico, cresciuto enormemente e rivendicante non più soluzioni di parte, per lo più indirizzate alla “soddisfazione dell’emittente” e non alla “soddisfazione del ricevente”. Le singole tecniche sono generate da tecnici, non da strateghi, e così come spesso i militari abituati da sempre alle armi, vedono nelle armi, che sono i loro strumenti tecnici, e nel loro utilizzo, la soluzione ottimale ai problemi sociali, anche i tecnici della pubblicità, delle promozioni, delle pubbliche relazioni, del direct marketing, ecc. trovano grande soddisfazione dall’utilizzo delle loro tecniche, e spesso non considerando in quale misura si realizza la soddisfazione umana della persona-cliente, che reagisce di fronte a prodotti fasulli, a pubblicità che non generano relazione e fedeltà, a mancanza di servizi di marketing o assistenza da parte delle imprese. Inoltre la visione attuale sembra a ben guardare ancora dominata egoisticamente dai “padroni del vapore”, molto spesso in questo periodo di estrazione eminentemente finanziaria e non di marketing. Con il risultato di veder spesso tagliare costi per investimenti strategici, peggiorando così il tasso valoriale delle marche, anche in comunicazione.

Quale può essere la soluzione ? Certamente un passo importante, anche qui di proiezione postmoderna, potrà essere rappresentato da una visione complessiva e non parcellizzata delle singole tecniche, da considerare ognuna al servizio di una o più singole fasi di un unico processo di comunicazione, da affidare a imprenditori e manager con radici culturali umanistiche.

Intendiamo con questo considerare in una visione postmoderna un nuovo concetto definibile in “processo di comunicazione”, come fosse una “filiera di produzione” che, fase dopo fase, porti in modo consequenziale da un’origine a un termine, e in cui ogni fase non sia sufficiente a se stessa, o ritenuta tale, ma esprima il suo reale valore soltanto se collegata a un “prima” e a un “dopo”, verso l’obiettivo finale della “human satisfaction”, ovvero di una completa soddisfazione in cui si siano ben individuati, prima di intraprendere il processo, le caratteristiche di essere umano e di cliente della marca, in una visione integrata fra i due aspetti, nella “sfera delle necessità” prima considerata.

### ***Documento di strategia.***

A conclusione riteniamo e ribadiamo che le varie tecniche, basandosi su di una corretta comprensione del target e delle sue necessità, dovranno generare in team, con un lavoro multidisciplinare, una strategia comunicazione ovvero un documento di base che, una volta approvato dall'impresa cliente, fornirà la mappa di riferimento, lo spartito unico al quale ogni tecnica dovrà riferirsi.

Dalla strategia di base si procederà nelle fasi che verranno stabilite nel processo di comunicazione, per soddisfare le necessità umane identificate, ovvero

1. Necessità emozionali, che saranno risolte da soluzioni emozionali.
2. Necessità razionali, che saranno risolte da soluzioni razionali.
3. Necessità etiche, che saranno risolte da soluzioni etiche.

per arrivare così alla completa "human satisfaction", per mezzo di messaggi, mezzi, programmi e investimenti.

Schematizzando le fasi di lavoro dei team multidisciplinari, che dunque rappresentano il processo di comunicazione, avremo:

#### **1.a fase: notorietà di marca** (in più sottofasi da definire di caso in caso)

Le tecniche pubblicitarie lavorano per obiettivi di attenzionalità, notorietà, posizionamento, considerando che, nella visione postmoderna, dovranno generare nel pubblico anche il desiderio di entrare in relazione con la marca.

#### **2.a fase: relazione** (in più sottofasi da definire di caso in caso)

le tecniche di direct marketing, di CRM (Customer relationship management), di relazioni pubbliche, di promozione, di informazione, di interattività, di loyalty, lavorano per generare relazione tra marca, pubblico finale e trade.

#### **3.a fase: fedeltà** (in più sottofasi da definire di caso in caso)

le tecniche riportate nelle due fasi precedenti lavorano per generare, mantenere e sviluppare fedeltà tra marca, pubblico finale e trade.

Le tre fasi sono dunque complementari e, salvo che nel periodo di lancio e di primo sviluppo di un prodotto, saranno sempre presenti contemporaneamente, nel rinnovarsi perpetuo dei pubblici di riferimento e quindi degli obiettivi.

### ***Etica e comunicazione.***

Ricordando la definizione di utopia, espressa dal grande scrittore e filosofo contemporaneo Claudio Magris, possiamo affermare che:

*l'utopia consiste nel considerare la realtà come è, operando affinché possa essere come dovrebbe essere.*

E quindi parafrasando

*L'utopia della comunicazione con valori etici, consiste nel considerarla oggi come è, operando affinché possa essere come dovrebbe essere.*

A conclusione, considerando le nuove visioni, obiettivi e metodi, propongo un contributo per la ridefinizione della comunicazione di marca:

***la comunicazione di marca è il processo umano con cui un'impresa crea relazione con il pubblico, offrendo a ogni persona soluzioni alle sue necessità emotive, razionali, etiche, per stabilire un rapporto di reciproca fiducia e fedeltà.***

L'etica assume un ruolo essenziale, mentre continuano ad avere una loro funzione strategica sia la tradizionale advertising, sia la relazione e la fedeltà tra marca e persona, da considerare stabilmente il centro primario e definitivo di ogni strategia.

Ringrazio per l'attenzione e chiedo a chi lo desidera un personale pensiero e contributo, che potrà inviarmi agli indirizzi sottoindicati.

Desidero concludere con un riferimento ai valori più elevati, che soltanto il pensiero di grandi personaggi può esprimere e che possono rappresentare, anche nel nostro settore professionale, una continua spinta a migliorarci e a credere in un futuro migliore.

.....  
*La crisi della società contemporanea è una crisi di Fede e di Coraggio. Bisogna tornare a credere nei veri valori umani: Amore, Rispetto, Libertà e Giustizia.*  
 (Aleksandr Solzenitzyn)

*Niente come il sogno genera l'avvenire. Oggi utopia, carne ed ossa domani.*  
 (Victor Hugo)

Marzio Bonferroni

Professionista della comunicazione d'impresa, è attualmente Responsabile per l'Italia dei Programmi di Sviluppo della DDB, Gruppo internazionale operante in 90 paesi.

Si è laureato in Economia a Firenze nel 1966 con una tesi sulle influenze della psicologia in economia, e ha sempre lavorato nella comunicazione.

Ha scritto per Il Sole 24 ORE *Oltre la pubblicità (1996)*, *Multicreatività (1999)*, *Comunicazione-Relazione-Profitto (2002)*. Collabora con Istituti Universitari.

Indirizzi e-mail: [m.bonferroni@ddb.it](mailto:m.bonferroni@ddb.it) - [marzio@iol.it](mailto:marzio@iol.it)

Per informazioni e notizie varie:

[www.ddb.com](http://www.ddb.com), [www.rappcollins.it](http://www.rappcollins.it), [www.tribalddb.it](http://www.tribalddb.it)