

Marzio Bonferroni

**La nuova era
della comunicazione**



Marzio Bonferroni

La nuova era della comunicazione

**Human satisfaction, multireattività,
comunità di marca**

con il team multidisciplinare di cui fanno parte Lorenzo Buzzetti, Silvia Carloni, Vanni Codeluppi, Ariela Mortara, Franco Poterzio, Paolo Ricotti, Giuseppe Romano, Giacomo Samek Lodovici, Andrea Sparvoli

prefazione di Vanni Codeluppi

Inchiesta con interviste esclusive a: Aboca, Ales Research, Alliance Boots, Amplifon, Aversa, Beiersdorf, Bonduelle, Branca, Carige, Eataly, Faac, Forst, Guna, Illy, Iulm, Kärcher, Lops, Mps, Noberasco, Pierre Fabre, Pharma, Pief, Sas, Sephora, Snaidero, Tnt Italy, Unicredit.

e a: Nello Barile, Simonetta Caresano, Paola Corna Pellegrini, Norman La Rocca, Giancarlo Livraghi, Silvio e Michele Pacillo, Paolo Pivetti, Francesco Priore

tecniche nuove

© 2011 Tecniche Nuove SpA, via Eritrea 21, 20157 Milano

Redazione: tel. 0239090257, fax 0239090255
e-mail: libri@tecnichenuove.com

Vendite: tel. 0239090440, fax 0239090373
e-mail: vendite-libri@tecnichenuove.com

<http://www.tecnichenuove.com>

ISBN: 978-88-481-2641-0

Questo libro è disponibile e acquistabile in versione e-book su www.libridigitali.com

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il permesso scritto del possessore dei relativi copyright.

All rights reserved. No part of this book shall be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without written permission from the owners of the copyright.

Realizzare un libro è un'operazione complessa, che richiede numerosi controlli: sul testo, sulle immagini e sulle relazioni che si stabiliscono tra essi. L'esperienza suggerisce che è praticamente impossibile pubblicare un libro privo di errori. Saremo quindi grati ai lettori che vorranno segnalarceli.

Realizzazione editoriale: Rubber Band, Torino
Stampa: Andersen, Borgomanero (NO)
Finito di stampare nel mese di Marzo 2011

Printed in Italy

Sommario

Prefazione

Per un'impresa dal volto umano	1
--------------------------------------	---

INTRODUZIONE

Premessa	5
Dalla Customer alla Human Satisfaction.....	6
Il processo di comunicazione è il “messaggio globale”	8

Economia e Fattore Umano

Premessa	13
L'integrazione progressiva fino all'economia compatibile.....	15

La Green Economy

Premessa	29
Un nuovo modello	30
La soluzione possibile	33
L'evoluzione della struttura della domanda	36
Modello PLEF© del ciclo chiuso dell'evoluzione della domanda.....	37
Il Valore Aggiunto e i Valori fondamentali	38
Conclusione.....	39
Bibliografia	40

Il nuovo modo di fare impresa e il marketing 3.0

Premessa	41
L'impresa del futuro	42
Il primo livello: i processi produttivi	44
Il secondo livello: la conoscenza dei mercati	46
Il terzo livello: marketing dei canali distributivi	47
Il pilastro del marketing moderno: il brand management	49
Il quarto livello: sistemi e tecniche di comunicazione	51
La "Bibbia aziendale"	59
Bibliografia	62

PRIMA PARTE: LA HUMAN SATISFACTION**Il pensiero filosofico**

Premessa	67
Emozione-ragione-etica, nell'essere umano	69
Emozione e ragione non sono contrapposte	71
Il valore della componente etica.....	75
La comunicazione da monologo a dialogo.....	78
Bibliografia	81

L'essere umano, risvolti psicopatologici e antropologici

Premessa	83
Nella mente dei manager	84
L'osservatorio della psicopatologia	85
Antropologia del lavoro.....	93
Per un'antropologia teocentrica del lavoro.....	100
Fenomenologia delle relazioni di lavoro.....	102
Una lettura psicodinamica delle relazioni di lavoro.....	104
Relazioni di lavoro e riforma della persona.....	108
Bibliografia	113

L'inchiesta. Il pensiero di imprenditori, manager, opinionisti	
Premessa	115
Le domande.....	115
Le interviste	117
Conclusioni dell'inchiesta e sintesi	204

SECONDA PARTE: LA MULTICREATIVITÀ

Il Metodo

Premessa	233
L'esigenza.....	233
Il team multidisciplinare: il nuovo "creativo"	234
Le fasi	235

Le ricerche: Human satisfaction measurement

Premessa	239
Introduzione.....	240
La metodologia di rilevazione della Human Satisfaction	243
Le necessità e gli item.....	245
La metodologia d'investigazione dei benefit ERE	250
In sintesi	253
Considerazioni	254
Bibliografia	255

La strategia multidisciplinare

Premessa	257
L'evoluzione delle epoche e delle professioni	258
Dalla Postmodernità al Novoevo	259
Obiettivi e fasi	260
Prima fase del processo: l'impatto, il posizionamento	261
Seconda fase del processo: la relazione	266
Terza fase del processo: la fidelizzazione.....	268
La strategia olistica e multidisciplinare.....	269

La comunità di marca

Premessa	273
Comunità, comunità di consumo e comunità di marca	274
Differenti tipi di comunità: dal reale al virtuale	277
Conclusioni	282
Bibliografia	285

Impresa e comunità di marca

Premessa	287
La comunicazione interna	288
Max Mara. Achille Maramotti	290
Alcatel. Un capo progetto	291
Ariston. Aristide Merloni	294
Candy. Un responsabile di divisione	295
Bibliografia	297

L'impresa e l'“altro mondo” dell'internet

Premessa	299
Introduzione.....	300
Il racconto dell'impresa	307
Come cresce il web	310
L'internet è un luogo	312
Nazione internet?	314
Strade giuste e sbagliate	317
Requisiti della comunicazione nell'internet	320
Bibliografia	322

Conclusioni

I concetti “motore” della comunicazione.....	325
Sintesi.....	329
Le check list	334
I vantaggi della Human Satisfaction	339
Carta dei valori.....	339
Imprese orientate alla Human Satisfaction	343
Bibliografia	346

*Questo libro è dedicato
a tutti coloro che operano
nella comunicazione d'impresa
e che non credono più nel "consumatore"
ma nella persona a cui offrire soluzioni
per risolvere necessità emotive
ma anche razionali ed etiche*



Lettera aperta all'imprenditore e al manager

“Attentatore culturale”, mi è stato detto da qualcuno. Lo vivo come un complimento, e vorrei che questa lettera possa essere un invito a considerare il libro come una “provocazione”, più che un “attentato”, nel mondo della comunicazione d'impresa, in cui molti elementi tradizionali stanno perdendo forza, invecchiando e mostrando tutti i loro limiti. Tra questi elementi, a detta non solo nostra, la customer satisfaction, la creatività pubblicitaria, e lo stesso “sistema Agenzia” che, pur mostrando recenti segni di evoluzione, porta ancora nel Dna l'originaria vocazione alla vendita immediata delle proprie specializzazioni, più che alla progettazione libera, obiettiva e basata sulle necessità degli stakeholder. La customer satisfaction, che esamina elementi soprattutto funzionali, appare da integrare ed evolvere, a partire dallo stesso ormai restrittivo termine “consumatore”, verso la nuova visione della human satisfaction.

L'esigenza fondamentale, alla base dell'innovazione, è analizzare le necessità delle persone anche nelle aree dell'emotività e dell'etica, oltre che nell'area della funzionalità-razionalità, per offrire un'analisi oggettiva utile alla progettazione, con misurazioni dei gap tra le necessità degli stakeholder e le soluzioni a essi fornite e da questi percepite. La creatività pubblicitaria, “figlia” della customer satisfaction, ha sempre avuto l'obiettivo di far impattare nei pubblici in modo rapido e convincente gli elementi di differenziazione e il posizionamento dei prodotti. Per sua natura, in quanto ancora in buona parte monologo privo di contenuti, non può, nell'economia della complessità, creare con gli stakeholder il sempre più essenziale rapporto di dialogo, relazione e fidelizzazione, per un reale e misurabile contributo allo sviluppo dei brand e al profitto dell'impresa.

Dunque occorrono una nuova visione e un nuovo metodo, da proporre alle imprese per i progetti e i programmi di comunicazione, scienza ben più complessa della pubblicità, che pur rappresenta la sua prima fase, sempre necessaria, dell'impatto e del posizionamento, ma in una metodologia di processo, complessa e articolata, che soltanto una nuova entità creativa può realizzare compiutamente. La proposta si concretizza per noi in un “nuovo creativo”, identificabile nel team multidisciplinare che, esprimendosi con sinergica multicreatività, produce strategie di comunicazione. La strategia multicreativa comprenderà contenuti, messaggi, architetture di comunicazione e quindi valori, per risolvere le necessità emotive ma anche razionali ed etiche delle persone-clienti e stakeholder interni ed esterni all'impresa, in una visione umanistica e di marketing integrale, unitaria e coordinata agli obiettivi definiti.

Il libro vuole essere un contributo concreto per riempire quello che oggi molte imprese rivelano come un vuoto di potere nell'area delle sempre più essenziali strategie di comunicazione, da cui dipendono i messaggi e i media. Mi auguro che possa offrire spunti utili per la comunicazione e lo sviluppo, nell'interesse primario del pubblico e, di conseguenza, delle imprese.

Marzio Bonferroni

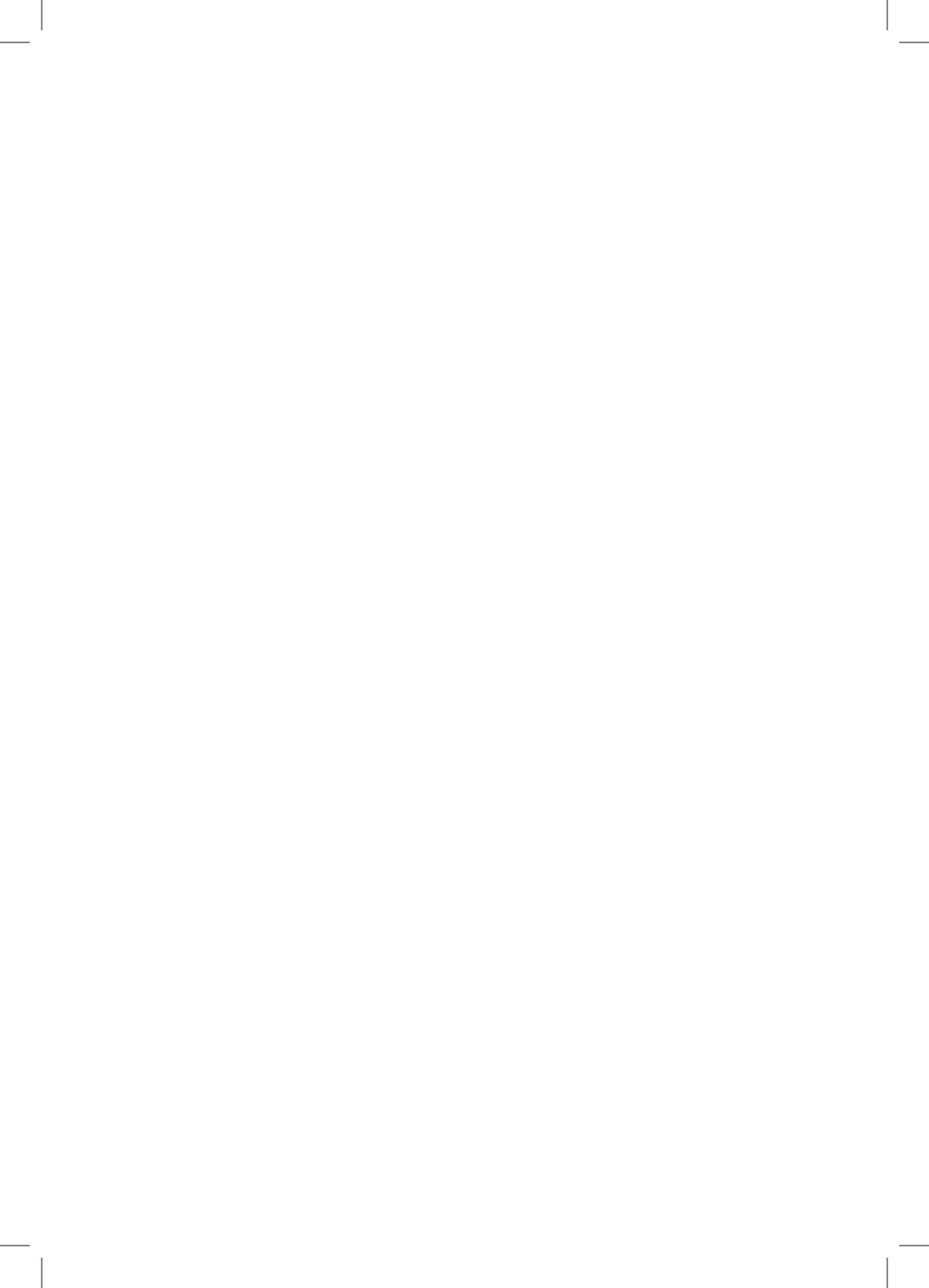


Alla radice della multidisciplinarietà

“L'uomo di una sola occupazione somiglia molto all'uomo di un solo libro: non saprebbe parlarvi d'altro. Ma ecco l'inconveniente più grave. La specializzazione, che rende noioso il sapiente, rende sterile la scienza. Ciascuno di noi dovrebbe cominciare, come ha fatto l'umanità, con la nobile e ingenua ambizione di conoscere tutto. Non ci si dovrebbe calare in una scienza speciale, se non dopo aver considerato dall'alto, nei loro contorni generali, tutte le altre.

E che la verità è una: le scienze particolari ne esaminano i frammenti, ma conoscerete la natura di ciascuno di essi solo se vi renderete conto del posto che esso occupa nell'insieme”.

*Henri Bergson
(Liceo di Angers, 3 agosto 1882)*



Prefazione

Per un'impresa dal volto umano

di Vanni Codeluppi

Le società occidentali avanzate sono sempre più coinvolte da un intenso processo di trasformazione che le sta facendo entrare nella nuova fase del “biocapitalismo”. Vale a dire che si caratterizzano in maniera crescente per il passaggio ad una produzione di valore economico che si basa sull’impiego dell’essere umano nella sua totalità, ossia nelle dimensioni biologiche, mentali, relazionali e affettive. Ciò avviene innanzitutto nel mondo del lavoro, dove una volta le macchine delle fabbriche facevano lavorare soltanto le gambe e le braccia, mentre oggi il computer mette all’opera tutte le facoltà mentali dell’individuo. Se questo accade è perché i prodotti in commercio diventano indifferenziati dal punto di vista delle prestazioni fornite e allora è la capacità di essere creatività che consente alle imprese di affermarsi sul mercato. Perciò queste ultime hanno una grande necessità di idee prodotte dai dipendenti durante il lavoro svolto in ufficio, ma anche al di fuori di esso.

Non sono però soltanto i dipendenti a dover far lavorare tutto il loro corpo e tutto il loro cervello. Sono anche i consumatori. O meglio gli stessi dipendenti, i quali una volta tornati a casa possono continuare a lavorare per la loro azienda, ma anche mettersi a lavorare per altre, nella nuova veste di consumatori. Così, al supermercato, impacchettano e pesano la frutta e la verdura o leggono i codici a barre prima di mettere i prodotti nel carrello.

Oppure acquistano il biglietto del treno in una biglietteria automatica o prenotano un volo aereo tramite Internet. Fanno cioè funzionare un modello economico che ha sempre più la necessità di ricorrere al lavoro del consumatore.

E grazie a Internet, che rende possibile la nascita di comunità di appassionati di prodotti e marche, crescono le imprese che sviluppano relazioni in grado di raccogliere idee dai consumatori, spesso addirittura prima ancora che i prodotti arrivino sul mercato. Cioè quando vengono progettati o testati. Oppure nella fase di ideazione delle nuove forme di comunicazione o in quella della promozione mediante il passaparola.

Ma sono anche molte altre le attività che il consumatore svolge e che lo costringono a mettere al lavoro le diverse componenti del suo corpo. Ad esempio, nei punti vendita delle grandi marche che frequenta, dove i suoi sensi sono sempre più coinvolti da luci, suoni, immagini e materiali. Oppure nei rapporti con i messaggi pubblicitari delle grandi marche, i quali parlano alla sua ragione, ma parlano sempre più frequentemente ai sensi e alle emozioni. Perché oggi l'obiettivo del marketing aziendale è fare sperimentare ai consumatori delle sensazioni fisiche ed emotive gratificanti durante la relazione con i prodotti e le marche.

In questo contesto sociale, che ruolo svolgono le discipline che si occupano del mondo aziendale? Per rispondere a questa domanda, va ricordato che in tali discipline ha dominato per lungo tempo un modello astratto e semplificato come quello dell'*homo oeconomicus*. Un modello che ipotizza un individuo mosso da una fantomatica razionalità economica, la quale consisterebbe nel massimizzare la propria utilità e la soddisfazione dei propri bisogni, esattamente come l'imprenditore massimizza i propri profitti.

Ma tale modello prevede una situazione ideale all'interno della quale ogni consumatore dovrebbe poter soppesare con raziocinio le diverse alternative disponibili. Questa situazione però non esiste ed è sostituita da un complesso e caotico scenario dove le scelte si fanno ogni giorno più problematiche. Il consumatore, infatti, nell'attuale condizione di "iperscelta" riceve una tale quantità di

stimoli che non è in grado di esaminare tutte le alternative di scelta a disposizione. E anche se ipoteticamente ciò fosse possibile, non possiederebbe comunque tutte le informazioni e le competenze necessarie per poter agire nella maniera più oculata, operando così la scelta più vantaggiosa. È stato inoltre ampiamente dimostrato che lo scopo primario del consumatore è di effettuare delle scelte che siano coerenti con la sua personalità, dunque soprattutto con le sue componenti più importanti: quelle emotive ed affettive. È evidente dunque che in tali scelte i comportamenti razionali devono essere considerati più l'eccezione che la regola.

Il consumatore, dunque, non è una figura puramente astratta, ma un individuo concreto, la cui articolata personalità viene interamente coinvolta durante gli atti di consumo, a cominciare dalle sue componenti di natura emotiva ed affettiva. Per comprenderlo è necessario pertanto fare ricorso ai risultati conoscitivi raggiunti dalle diverse discipline che si occupano dei principali aspetti dell'esistenza dell'individuo. È questo lo scopo che si prefigge l'approccio della *human satisfaction*, nel quale l'individuo, sia esso dipendente di un'impresa o consumatore, viene sempre considerato come un essere umano. Dunque, attribuendo il giusto valore a tutte le dimensioni della sua personalità: razionali, emozionali ed etiche. E proponendo conseguentemente un metodo di lavoro fortemente interdisciplinare come quello della "multicreatività".

La scommessa dell'approccio della *human satisfaction* è di poter disporre di uno strumento in grado di consentire alle imprese di sviluppare strategie di marketing e di comunicazione che possano istituire un vero dialogo con i consumatori. Cioè una relazione basata su uno scambio alla pari, come quelli che oggi vediamo sempre più frequentemente diffondersi su Internet, soprattutto all'interno degli affollati network sociali.

In tal modo dovrebbe essere possibile dare vita ad imprese di natura differente. Imprese cioè dal volto umano, ma anche imprese che, proprio perché di tale tipo, possano produrre alti livelli di soddisfazione per i loro dipendenti e i loro consumatori. E dunque, alla lunga, anche risultati economici migliori.

Vanni Codeluppi, sociologo dei consumi e della comunicazione, ha insegnato nelle Università di Urbino, Palermo e IULM di Milano. Attualmente è docente presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell'Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Ha tra l'altro pubblicato i volumi *Consumo e comunicazione. Merci, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee* (Angeli, 1989), *I consumatori* (Angeli, 1992), *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World* (Bompiani, 2000), *Che cos'è la pubblicità* (Carocci, 2001), *Il potere della marca. Disney, McDonald's, Nike e le altre* (Bollati Boringhieri, 2001), *Manuale di Sociologia dei consumi* (Carocci, 2005), *La vetrinizzazione sociale. Il processo di spettacolarizzazione degli individui e della società* (Bollati Boringhieri, 2007), *Dalla corte alla strada. Natura ed evoluzione sociale della moda* (Carocci, 2007), *Il biocapitalismo* (Bollati Boringhieri, 2008), *Tutti divi. Vivere in vetrina* (Laterza, 2009), *Persuasi e felici? Come interpretare i messaggi della pubblicità* (Carocci, 2010).

Introduzione

Premessa

Considerando in modo socratico che i concetti, le idee e i contenuti sono i veri motori della progettazione, per il miglior utilizzo delle tecniche vecchie e nuove, il libro ha l'intenzione di mettere a fuoco alcuni concetti ritenuti importanti nella costruzione di una nuova visione e di un nuovo metodo per la progettazione e lo sviluppo della comunicazione d'impresa e di brand.

Ciò in quanto, negli ultimi anni in modo crescente, molti imprenditori e manager dichiarano necessario evolvere metodi e tecniche tradizionali che si rivelano sempre meno efficaci.

Chiariamo inoltre che il libro vuole essere un contributo concreto allo sviluppo dell'impresa e dei suoi brand. Non è dunque un testo puramente teorico, anche perché ritengo indispensabile, per chi si occupa di questi argomenti, riflettere sui concetti che sono alla radice della concretezza, dato che concetti e filosofie di fondo ne sono sempre causa diretta e indiretta.

Quindi è necessario uno sforzo per superare l'ubriacatura e la velocità senza senso, derivate dalle tecnologie, di per sé appassionanti e necessarie, ma del tutto inutili o addirittura dannose se non orientate a fini di utilità per le imprese e per i loro pubblici.

La teoria è necessaria e indispensabile se fornisce strumenti alla pratica.

Questa è la nostra intenzione.

Dalla customer alla human satisfaction

Nell'era della complessità, In una progressione di elementi tra loro collegati, human satisfaction, multireatività e comunità di marca vengono proposti come frutto di ricerche, esperienze e riflessioni, per generare su basi di documentata necessità, nuove visioni, metodi creativi e prospettive per la comunicazione e per lo sviluppo dell'impresa.

La ricerca è da tempo stimolata da tendenze economiche nuove e internazionalmente verificate, come pure dalla “spinta” evolutiva operante anche nell'economia d'impresa. Dal 2005, con l'uscita del volume *Human Satisfaction* (Franco Angeli) si è alimentato un dibattito, i cui elementi erano evidentemente maturi, per capire se sia possibile e auspicabile passare dalla customer satisfaction a una più ampia visione in cui il “consumatore” debba essere riletto e interpretato come essere umano. Concetto, quest'ultimo, non soltanto globalmente più ampio e profondo, ma anche immediatamente più utile se lo si traduce in necessità individuali allargate alle sfere dell'emozione, della ragione e dell'etica, che compongono la psiche umana in modo integrale¹.

Emerge inoltre la necessità, per gli operatori, di una misurazione oggettiva e scientifica che consenta di valutare le potenzia-

¹ Questa tripartizione era già accettata nell'antica filosofica Grecia, anche nel campo musicale, in cui spesso emergevano intuizioni simboliche interpretative della realtà umana. È interessante infatti notare, alla radice della concezione ellenica dell'armonia, la vocazione e il contrasto dei due strumenti dell'epoca: l'aulos e la lyra. L'aulos, strumento a fiato e progenitore degli strumenti a fiato, da cui derivò anche il flauto, ha una voce solista penetrante, che i greci diffusamente ritenevano capace di creare nell'animo uno stato di tensione ed eccitazione, rivolgendosi alle componenti emotive e irrazionali. La lyra, strumento a corde e progenitrice dei moderni strumenti a corde, ha sonorità più dolci, e nell'opinione comune dell'epoca si rivolge prevalentemente alla coscienza, fonte dell'etica, e alla ragione. Quindi la compresenza di emozione, ragione ed etica era già ben nota e considerata al servizio dell'armonia dell'essere umano.

lità e i vantaggi che la human satisfaction può offrire a tutti gli stakeholder, quale fonte di multiconcreatività e comunità di marca.

La definizione delle necessità integrali degli stakeholder e delle persone-clienti, e la loro conseguente soddisfazione, sono essenziali per le nuove strategie di marketing e di comunicazione, e quindi anche per il mondo dei media. Considerare a fondo l'importanza del fattore umano e della human satisfaction è il fondamento per il loro più corretto ed efficace utilizzo. Le componenti umane superano la concezione di consumatore – animata da una visione meccanicistica e utilitaristica che si rifa all'homo oeconomicus egoriferito e indirizzato essenzialmente a obiettivi di business – per approdare a una visione umanistica e relazionale in cui sono le stesse imprese di ogni genere a considerare quale obiettivo primario il raggiungimento della felicità delle persone, e non soltanto il profitto: quest'ultimo va considerato un mezzo per la felicità umana, non un fine per se stesso.

Per “profitto”, in una concezione economica moderna, vogliamo dunque intendere sia il risultato economico indispensabile all'impresa per il suo sviluppo, sia la sua causa, ovvero la piena soddisfazione umana per un completo sviluppo della personalità e delle potenzialità insite nella psiche di ogni stakeholder. Infatti, per tutte le persone che rientrano nel processo del lavoro e della produzione di beni, a partire dall'imprenditore e dai suoi collaboratori per giungere ai clienti e agli acquirenti, il denaro e i mezzi economici rappresentano di fatto decisamente i mezzi per realizzare al meglio la loro esistenza, e non certo i fini primari.

Questa prospettiva è tutt'altro che ostile al profitto. Anzi, per un'impresa che ne colga il valore, il profitto diventa una logica e determinante conseguenza, frutto dello spirito di servizio alla base della human satisfaction. Che è una realtà ben più solida e duratura rispetto al profitto perseguito con obiettivi di breve termine che non offrono servizio e reale valore, e che non rispettano quelle componenti etiche e quei principi di onestà che dovrebbero sempre essere alla radice dei rapporti umani anche nell'ambito dell'economia e del marketing. Non è una mera questione di

opinioni o di scelte tattiche: siamo fortemente convinti che non esista profitto senza soddisfazione di tutte le parti in causa, e che dunque tanto più il profitto cresce quanto più questa soddisfazione è ampia e durevole per il maggior numero possibile di attori nel processo di produzione e diffusione dei beni.

Questo libro vuole dar conto del passaggio evolutivo dalla customer alla human satisfaction, la cui effettività viene mostrata non soltanto tramite i saggi più teoretici, ma al tempo stesso registrando con un'inchiesta (riportata nella Prima parte) le odierne tendenze secondo imprenditori, manager e consulenti. A partire da qui si indica una proposta di metodo multidisciplinare il cui risultato è una compiuta e necessaria multiconcrezionalità (Nella Seconda parte) e produce strategie, messaggi e mezzi orientati alla complessiva soddisfazione umana. E in queste strategie una parte rilevante potrà concretizzarsi nella costruzione e sviluppo delle comunità di marca, di cui verranno più avanti analizzate la struttura e le prospettive utili per l'impresa.

Il processo di comunicazione è il "messaggio globale"

La possibilità di un'evoluzione dalla customer satisfaction alla human satisfaction nasce da alcuni anni di osservazione e analisi per lo più nel campo della comunicazione d'impresa, concreto "messaggero" che sempre ben rappresenta e trasmette l'identità, il posizionamento e la strategia di marketing e d'impresa.

In questo contesto la comunicazione pubblicitaria appare necessaria e indispensabile, oggi non meno che alle sue origini. Tuttavia, se si guarda alla comunicazione come a un processo completo che dall'impatto iniziale giunge alla fidelizzazione, quella pubblicitaria è soltanto una prima fase. Essa agisce, tramite stimoli visivi e verbali, per generare posizionamento e rapida sintesi. Tende ad agganciare l'attenzione e a mettere in evidenza il nome di un prodotto e di una marca.

Ma il pubblico non ha esigenze solo emotive ed estetiche. Tutti noi, in quanto persone, pensiamo e agiamo non soltanto in base a stimoli emozionali, ma anche a convincimenti razionali e a scelte etiche. La pubblicità, così come oggi la conosciamo, salvo rare eccezioni è un monologo orientato a una customer satisfaction che – seppure si voglia intenderla nel senso più ampio possibile – sostanzialmente è riduttiva e restrittiva già a partire dalla retrostante definizione, freddamente meccanicistica, di “consumatore”.

In quanto tale la pubblicità come oggi la vediamo, dunque, non può più essere considerata sinonimo di comunicazione integrale, se mai lo è stata in passato. Essa manca di componenti essenziali che la precedono e la seguono. Da una parte, l’osservazione attenta delle necessità del potenziale cliente in quanto persona e la connessa individuazione degli obiettivi raggiungibili tramite i valori del brand. Dall’altra parte, una visione strategica della quale i messaggi saranno al servizio, e che in nome del rapporto più ricco possibile tra impresa e pubblico tenderà a stabilire dialogo, relazione, fidelizzazione e tendenza all’aggregazione in comunità.

Dunque la comunicazione, anche quella pubblicitaria e di marketing, oggi deve spingersi oltre il semplice monologo. Offrirà, sì, al proprio pubblico l’impatto e il posizionamento come prima fase, ma i suoi messaggi punteranno alle fasi decisive della relazione e della fidelizzazione, che nel loro complesso e nel loro integrarsi formeranno il “messaggio totale” di processo, e non di una sola tecnica. Questo è infatti ciò che l’impresa e i suoi brand desiderano proporre costantemente, adeguandolo costantemente alle necessità dei pubblici destinatari.

Andare oltre l’attuale comunicazione pubblicitaria e la customer satisfaction che la presiede è secondo noi contemporanea-mente nell’interesse delle imprese e del pubblico. La chiave per riuscirci è quel “fattore umano” che può diventare ispiratore e fonte della pubblicità attraverso gli elementi della human satisfaction, destinati a soddisfare non soltanto le necessità che sono il presupposto dell’aggancio emotivo, ma anche tutte le possibili necessi-

tà che sussistono nella psiche umana, raggiungibili tramite le tre aree dell'emozione, della ragione e dell'etica.

Per arrivare a soddisfare le necessità delle persone-clienti e degli stakeholder, e dunque per generare relazione e fedeltà, si tratta anzitutto di saper “ascoltare” e conoscere – in modo professionale, ovvero analizzarli e misurarli – i gap che possono esistere tra necessità e soluzioni proposte.

Su questa base riteniamo sia da rivedere a fondo il metodo creativo della comunicazione, ripartendo da quel primo vero prodotto della creatività che è la strategia di marketing e di comunicazione, da affidare non più a singoli tecnici, ma a un team multidisciplinare di cui siano parte discipline umanistiche quali la filosofia, l'antropologia, la psicologia, oltre a discipline economiche d'impresa e di marketing e a discipline scientifiche connesse con gli specifici campi prescelti.

Se il “nuovo creativo” per raggiungere la human satisfaction è il team multidisciplinare, il suo prodotto è la multireatività, ovvero il pensiero sinergico che può generare la strategia comprendente i concetti-base per la comunicazione e i suoi messaggi e mezzi da indirizzare ai pubblici sia interni sia esterni all'impresa.

L'evoluzione consiste nel fatto che il vero obiettivo della strategia multireativa non sarà né soltanto “emozionare”, cioè sedurre, né soltanto “dimostrare”, cioè convincere, bensì inaugurare e coltivare una relazione privilegiata capace di creare una vera e propria fidelizzazione, costruendo la “comunità di marca” in costante evoluzione a cui liberamente aderiscano clienti attuali e potenziali, e che può dimostrarsi utile in vari modi, dal passaparola ai servizi esclusivi, per il presidio della massima parte del fatturato potenziale.

Il nodo centrale da sciogliere, perché tutto questo sia possibile e traducibile in realtà, riguarda necessariamente un cambio di prospettiva da parte delle imprese: una visione che sappia essere culturale oltre che di business, perché animata da un “nuovo umanesimo” che riformi al tempo stesso i paradigmi sia della comunicazione sia delle altre componenti di un'impresa che la comunicazione rivela e manifesta.

Non paradossalmente dunque quest'obiettivo è umano prima che economico. E chiama in causa una "nuova economia" ottimizzante e proficua sia per le persone-clienti sia per le stesse imprese. Lo dimostrano già oggi i risultati di profitto ottenuti da imprese che hanno accettato di orientarsi alla human satisfaction (benché non sempre così da loro definita), con i valori etici del rispetto e della qualità umana, superando il regime del monologo, credendo nel dialogo e nella relazione e decidendo anzitutto di ascoltare e poi di risolvere le necessità che compongono quella totale e integrale soddisfazione che oggi noi chiamiamo human satisfaction.

Questo volume, oltre ad affrontare argomenti di visione e di metodo, introduce punti concreti sulle modalità innovative riferibili ai diversi aspetti del processo di comunicazione, dall'ambito delle ricerche alla comunicazione interna ed esterna dell'impresa. In ogni caso si evidenzia come sia sempre più essenziale il metodo multidisciplinare, che nella società della complessità è la risposta altrettanto "complessa" per dominarla.

Questo stesso metodo multidisciplinare intrinseco per la human satisfaction viene applicato per la realizzazione del libro, che vede la partecipazione di autorevoli esperti in discipline quali filosofia, psicologia, economia, sociologia, statistica, marketing, comunicazione. Ciascuno di essi firma un capitolo di sua competenza. Dove non diversamente indicato, i testi e i giudizi sono dell'autore.



Economia e fattore umano

Premessa

La visione della human satisfaction, il metodo multidisciplinare da cui si sviluppa la multireatività quale metodo creativo, e la prospettiva della comunità di marca, quale costruzione di un “mondo esclusivo” per l’impresa, vengono proposti come frutto di un albero proprio ma che, appartenendo alla scienza della comunicazione d’impresa, affonda le sue radici nel grande territorio della scienza economica e in particolare nelle dinamiche dei rapporti tra domanda ed offerta.

Dunque la scienza della comunicazione appartiene al vasto campo della scienza economica, e non a territori artistici, che comunque offrono importanti mezzi alla stessa comunicazione, quando siano necessari, come del resto sono necessarie altre discipline e tecniche di ogni genere utili alla migliore trasmissione dei messaggi.

A conferma della considerazione da attribuire oggi alla human satisfaction, e sulla base di un lungo percorso che la stessa scienza economica ha realizzato nel tempo, emerge negli studi degli economisti un elemento evidente e convincente, chiamato non a caso “fattore umano”, riscoperto da molti autori in tutto il suo reale e mirabile valore. Nel processo naturale di evoluzione della scienza economica, il “fattore umano” ha acquistato sempre maggiore importanza e, conseguentemente, si è generata negli economisti la necessità di impadronirsi dei meccanismi e delle leggi che governano alla base le azioni e gli impulsi degli uomini come singoli

e come società. Da qui l'importanza che nel corso del tempo hanno sempre più acquistato le scienze sociali, offrendo un notevole contributo al processo di analisi e razionalizzazione della scienza economica, in particolare per la previsione delle cause e degli effetti nella società. Le analisi e le conclusioni di previsione economica sono diventate sempre più necessarie, ma anche sempre più difficoltose, nel corso dell'evoluzione economica, col passare da un'economia naturale ad un'economia progressivamente dominata dall'azione umana, con il crescere della parte dell'attività rivolta a soddisfare bisogni futuri, con il perfezionarsi della tecnica produttiva, con il manifestarsi e il progredire della divisione e della specializzazione del lavoro e con l'estendersi dello scambio. Vanno considerati anche l'allargarsi dei mercati, l'ingrandirsi delle imprese, l'aumentare dell'impiego di capitale fisso in forme specialistiche, l'intervento dello Stato nell'economia privata, il moltiplicarsi dei bisogni, il crescere dell'instabilità dei gusti e il diffondersi delle operazioni puramente speculative.

Non certo facile e immediato è stato peraltro l'accostarsi della scienza economica alle scienze umane attraverso il tempo, considerando il cammino che in questo senso si è percorso dall'inizio del ventesimo secolo. Esso vide il suo iniziarsi in un clima di materialismo e di tecnicismo. La moneta si presentava come un corpo solido; il lavoro, generalmente materiale, era la causa diretta del salario; le macchine dovevano portare la prosperità e la pace. Dalla metà del ventesimo secolo l'orientamento è radicalmente cambiato e l'economia politica è divenuta sempre più una scienza dipendente dalle azioni umane, piene d'incertezza. I capitani d'industria scoprono il fattore umano della produzione e cominciano considerarne le leggi. La moderna psicologia scientifica contribuisce con i suoi metodi a un approfondimento sempre maggiore della conoscenza relativa al fattore umano e apporta alla conoscenza economica un notevole e indispensabile contributo.

All'inizio del ventesimo secolo lo studio delle scienze dell'uomo, inteso quale approfondimento dei moventi che portano l'uomo stesso ad agire, apparve necessario agli economisti più chiaroveg-

genti, e l'interesse per la psicologia prese sempre più campo: la complessità delle situazioni oggetto di approfondimento obbligò gli studiosi a farsi anche psicologi. Ci si chiese non più se utilizzare le scienze dell'uomo in economia, ma come utilizzarle.

Fu posto un altro quesito fondamentale, ovvero se fosse meglio considerare i fenomeni sociali prima di quelli individuali o viceversa. La sociologia presenta il vantaggio di essere più diretta della psicologia nell'osservazione dei fenomeni sociali; essa d'altra parte considera il gruppo, ovvero un insieme di individui, e i risultati che ne derivano, mentre appare chiaro che l'individuo è l'elemento fondamentale su cui si devono accentrare le considerazioni analitiche; ogni scienza dovrà infatti tendere allo studio dell'elemento primario per poi approfondire i meccanismi che ne derivano. Il collettivo proviene il più delle volte dall'individuale, anche se talvolta se ne può totalmente differenziare.

La psicologia getta, per così dire, un ponte tra il micro e il macrocosmo. Essa studia direttamente l'individuo, motore della vita economica, dalla produzione fino al consumo. Inoltre la psicologia, integrandosi con l'economia, dimostra come nel tempo si generi la necessità di aprirsi al metodo e alla pratica multidisciplinare. È in un certo qual modo l'apripista di questa tendenza che sta oggi dimostrando la capacità di affrontare realtà sempre più complesse, con un metodo per sua natura complesso come appunto è il metodo multidisciplinare, mediante il quale è possibile analizzarle ed affrontarle sia strategicamente che operativamente, cosa non più possibile per mezzo di singole discipline.

L'integrazione progressiva fino all'economia compatibile

Vediamo adesso, in un rapido excursus all'interno del pensiero economico, come l'economia si sia progressivamente integrata con le scienze umane, fino alle costruzioni attuali di quella così detta "economia compatibile" che nel suo obiettivo filosofico

coincide con la visione della human satisfaction. È quindi utile da comprendere anche per una positiva costruzione delle strategie di comunicazione e sviluppo dei brand e delle stesse imprese.

Tarde

All'inizio del ventesimo secolo il francese Gabriel Tarde (1843-1904) ha la lungimiranza di intuire l'importanza che avrebbe avuto un metodo psicologico basato su una positività di pensiero e di sistema, per ottenere un'integrazione tra l'economia classica e la nuova scienza psicologica. Al nascente tavolo della multidisciplinarietà si siede così con l'economia anche la psicologia.

Tarde considerò la società come un tessuto di moti spirituali e la definì come un "sistema di stati intermentali, tendenti a un equilibrio". In questo senso egli fu un precursore della sociologia oltre che della psicologia economica. Considerò i fenomeni di crisi – e quindi quelli relativi alla ciclicità economica – come uno spostarsi in modo imprevedibile delle situazioni rispetto alle condizioni che in uno stato normale producono l'equilibrio. Per le leggi dell'imitazione e della diffusione, poi, questi fenomeni tendono ad allargarsi. Le crisi sono dunque fenomeni auspicabili, in quanto costruttive per l'economia nel suo insieme, a patto che si riescano a fronteggiare le fasi più acute e quindi più dannose.

Notiamo come fino al 1915 la psicologia economica si presentasse astratta e logica. Gabriel Tarde preconizza invece un metodo psicologico basato su una scienza positiva, per una migliore comprensione del "sociale" e quindi del "reale". Grandissima sarà l'influenza che produrrà soprattutto negli Stati Uniti con la sua inter-psicologia. Purtroppo egli, come anche gli altri esponenti di questa tendenza che appartennero al suo stesso periodo, mancherà di basi veramente scientifiche, fatto questo da imputare non tanto a lui quanto all'epoca in cui viveva, che non poteva offrirgli metodi e basi scientifiche quali oggi li intendiamo. Oggi consideriamo come scientifico tutto ciò che è provato, ovvero basato su una sperimentazione diretta a rendere palese ciò che un'intuizione può aver fatto captare a uno spirito sensibile e preparato.

Tarde è comunque da considerare come uno dei veri precursori della dottrina psico-economica, in quanto davvero notevole è stato l'apporto delle sue teorie per lo sviluppo delle dottrine sociali, che ha inoltre contribuito a rendere viva l'esigenza di una teorizzazione scientifica basata su osservazioni reali.

Tarde intuisce anche la possibilità di poter analizzare ogni individuo, sia nelle sue componenti spirituali, sia come membro di un più o meno vasto gruppo sociale. Egli constata inoltre come ogni individuo produca, al contatto con altri individui, un moto di azioni inter-spirituali che si sommano e s'intersecano nella continua dinamica dei rapporti umani. Visti in questa prospettiva, un gruppo, una società, possono delinearci e definirsi come un "tessuto di azioni inter-spirituali". Il moto fondamentale, la cellula di questo tessuto, non è altro che il contatto tra due esseri, rapporto fondamentale in cui la componente essenziale può vedersi nella tendenza modificatrice dell'uno rispetto all'altro. Nel rapporto di tipo madre-figlio possiamo constatare il caso limite in cui, almeno in certe condizioni, un soggetto attivo e proteso nella costante ricerca dei mezzi per plasmare secondo le proprie convinzioni un altro essere, ha di fronte un soggetto in condizioni di massima ricettività.

Non è detto comunque che in un rapporto umano un soggetto persegua quale unica finalità la modificazione delle altrui convinzioni. Né è detto che le reazioni ricettive siano controllate o controllabili del tutto. Si constata soltanto, quale prima e fondamentale considerazione generale, come da ogni individuo emani in modo più o meno intenso una forza modificatrice, e come in ogni soggetto sia insita una più o meno forte capacità ricettiva.

Il rapporto tra uomini, il così detto "rapporto sociale", acquista il suo vero valore e significato quando determina un contatto, una corresponsione, un accordo inter-mentale, produttore in uno o in entrambi i soggetti una modificazione dello stato mentale in un equilibrio diverso dal precedente. Ecco che la nozione di società può così ampliarsi, definendosi come un "sistema di stati inter-mentali tendenti a un equilibrio".

Siamo quindi portati a dire che al fondo, alla base di ogni essere vi è un desiderio, una forza, una tendenza espansiva.

Pigou

Nell'inglese Arthur Cecil Pigou (1877-1959) è presente, benché ancora allo stadio d'intuizione, la nozione di "energia mentale" che la psicologia assumerà sempre più come elemento fondamentale, elaborandolo e dimostrando in termini quantitativi come essa domini il reale verificarsi dei fatti umani. L'iniziativa economica infatti è l'applicazione dello sforzo mentale alla trasformazione dell'ambiente. Tutto ciò che influisce sui sentimenti degli uomini deve necessariamente modificare la loro attitudine a prendere, anticipare o posporre decisioni. La psicologia dunque gioca un ruolo fondamentale nell'approfondimento oltre che nella ricerca delle cause dei comportamenti. Tutto ciò era in qualche modo presente nell'opera di Pigou, frutto di un'epoca in cui maturava e si realizzava sempre più una tensione multidisciplinare tra due dottrine come l'economia e la psicologia, che rivelavano in questa integrazione complementare nuove e utili possibilità di accostamenti per una sempre più completa interpretazione della realtà umana e sociale.

Pareto

Nell'italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) l'economia e la psicologia non sono ancora integrate. Tuttavia anche in lui è presente l'esigenza, dettata soprattutto da osservazioni di carattere sociologico, di dare maggior dinamicità a considerazioni che andavano rivelandosi troppo astratte. Per questo studioso nel determinarsi delle crisi economiche hanno fondamentale importanza i fattori obiettivi; d'altra parte essi indubbiamente si interconnettono con elementi soggettivi che cominciano anche per lui ad apparire nella loro reale importanza.

La sociologia porta Pareto a considerare il movimento ritmico come una delle condizioni del progresso economico. Egli delinea, sia pure in embrione, una concezione organica della società vista

quale organizzazione “molecolare” simile a quella di un organismo vivente. È un’acquisizione che – con prospettive diverse e talora opposte – resterà centrale nel dibattito successivo.

Anche nella dottrina di Pareto, dunque, si documenta un avvicinamento tra scienze come l’economia, la sociologia e la psicologia, che hanno l’uomo e le sue manifestazioni esteriori come denominatore comune e come oggetto di analisi. La multidisciplinarietà inizia così anche se a fatica il suo percorso, vincendo progressivamente la tendenza culturale egocentrica sempre presente, per realizzare nel tempo una metodologia complessa necessaria all’analisi e alla comprensione di una sempre più evidente complessità economica e sociale.

Inoltre, fatto rilevante, Pareto intuisce e dimostra come in ogni mercato il destino di un’impresa dipenda da una quantità limitata di persone, che influiscono su di essa in modo determinante. La “legge di Pareto” è diventata basilare per capire come in un mercato potenziale il massimo risultato di un’impresa, valutabile fra l’80 e il 90%, dipende da una percentuale di clienti potenziali e attuali che possiamo considerare tra il 10 e il 20%. Pareto è pertanto l’economista che mette le basi per le considerazioni sulla “comunità di marca”, che s’identifica proprio nella percentuale da cui dipende l’esito dell’impresa: un elemento che in questo libro consideriamo essenziale e strategico ai fini dello sviluppo e del risultato di profitto.

Schumpeter

Passando a considerare un altro importante studioso qual è l’austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950), notiamo che in lui comincia a sentirsi l’esigenza di dare alla scienza economica un completamento di quelle che erano state fino a quel momento le teorie essenzialmente statiche della scuola classica, attraverso il contributo di una teoria prevalentemente dinamica.

Il suo apporto è senza dubbio notevolissimo, con la sua “teoria dello sviluppo economico”. A suo giudizio ogni economia è in progresso nel tempo, un fatto dovuto all’apparizione di combina-

zioni nuove dei fattori della produzione. È stata un'acquisizione essenziale indurre la scienza economica da uno stadio prevalentemente statico a uno stadio in cui gli elementi dinamici vengono posti nella loro giusta prospettiva. Sull'importante opera di questo studioso ebbero certamente influenza gli sviluppi di un'epoca in cui le scienze umane acquistavano importanza sempre maggiore e reale. L'influsso che direttamente o indirettamente ebbero nella sua opera scienze come la sociologia e la psicologia, è dunque da ritenersi essenziale e dettato da un'esigenza che appariva certo chiara a chi, come Schumpeter, si avvicinava alla constatazione di fenomeni in cui il fattore umano gioca un ruolo primario.

In senso più ampio, ciò che rappresenta comunque la vera novità del periodo è l'influsso della psicologia, intesa anche nel senso specifico di psicologia scientifica. Una notevole influenza esercitano le tendenze behavioriste, pur rigettando lo studio degli impulsi mentali interni per soffermarsi a osservare i gesti, ovvero la condotta esteriore, così negli animali come nell'uomo. Una psicologia esclusivamente sperimentale, il cui influsso è riscontrabile nella maggior parte degli economisti americani, spesso accolta solo per quegli aspetti che potessero conciliarsi con i loro sistemi. Anche la psicoanalisi esercita un influsso sull'economia, non tanto direttamente per l'opera di Freud quanto per quella del suo discepolo Adler. Ne abbiamo esempi nelle opere sulle analisi attitudinali, che aprono gli orizzonti alla psicotecnica. Si mira in queste ricerche ad approfondire la conoscenza delle possibilità individuali.

Keynes

La nuova economia, fondata su un umanesimo scientifico, trova nell'opera del britannico John Maynard Keynes (1883-1946) forme sistematiche di osservazione. Keynes rettifica gli schemi dei classici con conclusioni dinamiche, tra le quali appare fondamentale quella per cui la spinta verso l'attività economica è data dalla quantità di energia mentale che gli uomini consacrano all'economia. Egli completa le considerazioni obiettive dei suoi predecessori con considerazioni sugli entusiasmi, le illusioni, le condotte il-

logiche e ingiustificate proprie dei soggetti che non sanno come agire razionalmente.

Il principale contributo di Keynes alla psicologia economica ci pare la sua utilizzazione teorica derivata dall'osservazione del comportamento semi-razionale. Una forte energia mentale favorisce l'equilibrio generale, facendo aumentare le propensioni a investire e a consumare, mentre una debole energia mentale, caratteristica delle condotte poco razionali, non conduce a un equilibrio favorevole, impedendo inoltre valutazioni e previsioni che devono basarsi su individui esposti a subire variazioni violente.

Lo sforzo di Keynes per integrare la condotta umana nel suo dinamismo, con considerazioni sugli entusiasmi collettivi, il panico, le condotte illogiche e ingiustificate, le illusioni collettive che portano i soggetti a non considerare il reale potere d'acquisto della moneta a un certo istante, ci illustra l'importanza della sua opera nell'ambito della teoria economica. La sua opera mostra chiaramente quanto fosse sentita l'esigenza di uno sviluppo della psicologia economica al fine di studiare le condotte irrazionali e semi-razionali, le attitudini, i comportamenti nel quadro delle funzioni economiche. Oggi è normale per noi considerare come la mente umana filtri ed elabori gli stimoli che sono proposti dalla realtà esteriore.

L'avvento dei metodi psicologici in economia ha fatto e farà ottenere risultati più sicuri e scientifici, di grande interesse per gli economisti, che sempre più saranno portati ad apprezzarli e a usarli. I contenuti mentali saranno inoltre maggiormente analizzati da un punto di vista qualitativo, mentre con i primi studi si tendeva a una determinazione razionale degli impulsi emozionali, che si rivelavano assai complessi da analizzare. Si arriva così ad accordare al fattore umano tutto l'interesse che si era riversato in precedenza sul fattore-macchina (Henry Ford). La possibilità, offerta al personale di un'impresa, di consultazioni psicologiche gratuite e segrete farà aumentare notevolmente la produttività dell'impresa stessa. La psicologia non sarà più concepita come analisi statica, ma verrà inserita a poco a poco nelle concezioni

dinamiche di strategia, previsione e calcolo economico, per una più completa teorizzazione delle medesime.

Fecondi furono inoltre gli accostamenti fra la psicologia e la sociologia, i cui risultati saranno utilizzati anche in economia. Questa disciplina beneficia del nuovo orientamento psicologico e sociologico, e gli studiosi andranno sempre più acquistando il senso del “relativo” e dell’“umano”, prendendo coscienza della vastità e complessità del loro oggetto di studi. Il risultato dell’accostamento tra le due scienze è stato e sarà quello di un’elaborazione di modelli induttivi sempre più elaborati e precisi, per un’esatta interpretazione di una realtà dinamicamente complessa e sempre più varia.

Katona

Lo studioso che è riuscito a compiere per primo una massima integrazione fra economia e psicologia è George Katona (1901-1981). Ungherese di nascita e statunitense di adozione, appartiene alla scuola comportamentista americana (behaviorismo). In Katona l’azione umana appare come una reale sintesi tra l’individuale e il sociale, e i termini derivanti dall’irrazionale e dall’istintività hanno in lui acquistato piena cittadinanza.

È naturale che negli Stati Uniti gli economisti si siano più decisamente avvicinati alla psicologia scientifica, poiché è oltreatlantico che sono andate sviluppandosi le scienze dell’uomo, soprattutto dopo il 1910. Se l’economista e sociologo Thorstein Veblen (1857-1929) vi ebbe il ruolo d’iniziatore, e la sua influenza domina tutto un movimento, è da sottolineare la presenza di personalità di cui Katona subì l’influenza, quali Wesley C. Mitchell e Colin Clark, nei cui lavori è viva l’esigenza di accostare la scienza economica tradizionale e il nuovo punto di vista psicologico che considera l’azione dell’uomo nel contesto di stimoli condizionati dal passato e dal presente, nonché dalla realtà sociale in cui vive.

Da un punto di vista critico è facile dimostrare come la prospettiva di Katona condanni l’edonismo, l’eccessivo individualismo e le teorie del comportamento razionale, idee sostenute in

precedenza dai classici e dai neoclassici. L'azione umana appare invece un'effettiva sintesi tra l'individuale e il sociale, mentre la parte dell'irrazionale e dell'istintivo è considerata non più solamente dagli psicoanalisti.

Nell'opera di Katona è inoltre presente l'idea della "struttura", derivata dalla scuola psicologica della Gestalt, secondo cui ogni dettaglio di una percezione è funzione della percezione globale. A loro volta gli individui e il loro comportamento sono considerati segmenti di una situazione globale che non si può comprendere se non attraverso la descrizione di una struttura d'insieme.

In questa struttura d'insieme agiranno e si manifesteranno pulsioni, attrazioni e tensioni, che sarà possibile apprezzare con i metodi di moderna ricerca. Lo studio analitico non si limita, come abbiamo visto, all'individuo poiché, pur considerandolo parte essenziale sempre presente nella struttura sociale, lo vede inserito in strutture di più vasta portata, alla cui base potrebbero porsi, e in realtà spesso si pongono, tendenze diverse da quelle meramente individuali. La psicologia economica ha reso inoltre attuale, in autori come Katona, la distinzione tra individui razionali, semirazionali e irrazionali, basandosi sulla considerazione che l'uomo agisce con un'energia mentale di cui la capacità e le attitudini sono le espressioni.

Il meccanismo del comportamento economico appare dunque talvolta ben diverso se osservato con i presupposti che si possono trarre dalle diverse tipologie di osservazione. Nuove e più ampie appaiono le possibilità di teorizzazioni in riferimento a una realtà che si dimostra sempre più complessa.

Simon

Herbert Alexander Simon (1916-2001) è stato un economista, psicologo e informatico statunitense. Le sue ricerche spaziano nei campi della psicologia cognitiva, dell'informatica, dell'economia, del management e della filosofia della scienza. Con circa un migliaio di pubblicazioni, molte citatissime, è uno dei più importanti scienziati sociali del XX secolo.

Simon non è stato solo un uomo universale, ma un pensatore veramente innovativo. È stato tra i padri fondatori di molte tra le più importanti discipline scientifiche, incluse l'intelligenza artificiale, l'elaborazione dell'informazione, la teoria dell'organizzazione, il problem solving, i sistemi complessi e la simulazione al computer della scoperta scientifica. Il genio e l'influenza di Simon sono evidenziati dai molti premi ricevuti, tra i quali il premio Turing della Association for Computing Machinery (1975) insieme a Newell per aver dato "contributi fondamentali all'intelligenza artificiale, alla psicologia cognitiva e al trattamento delle liste" (1975); il Premio Nobel per l'economia "per le sue pionieristiche ricerche sul processo decisionale nelle organizzazioni economiche" (1978); la Medaglia Nazionale per la Scienza (1986); il premio della American Psychological Association per gli eccezionali contributi alla psicologia (1993). Ha analizzato in maniera sistematica il comportamento decisionale degli individui all'interno delle organizzazioni, osservando che i singoli non si attengono ai criteri imposti dalle teorie normative. In particolare ha evidenziato come la scelta effettuata da un individuo non rispetti gli assiomi fondamentali dell'approccio logico.

Quindi ogni persona, più che fare scelte ottimali, fa scelte soddisfacenti, vuoi per i vincoli indotti dalle organizzazioni, vuoi per i limiti imposti dal sistema cognitivo umano. Simon è stato anche un pioniere nel campo dell'intelligenza artificiale, creando con Allen Newell i programmi "Logic Theory Machine" (1956) e "General Problem Solver" (GPS) (1957). Quest'ultimo è stato forse il primo tentativo di separare la strategia di problem solving dall'informazione sui problemi da risolvere.

Kahneman

Tra le personalità significative dei nostri giorni troviamo lo psicologo israeliano Daniel Kahneman, vincitore insieme a Vernon Smith del Premio Nobel per l'economia nel 2002 per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specie in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza.

Le ricerche di Daniel Kahneman hanno permesso di applicare la ricerca scientifica, nell'ambito della psicologia cognitiva, alla comprensione delle decisioni economiche. Ha collaborato per anni con Amos Tversky, dimostrando tramite brillanti esperimenti che i processi decisionali umani violano sistematicamente alcuni principi di razionalità, mentre le teorie microeconomiche assumono che il comportamento degli agenti decisionali sia razionale e finalizzato a una massimizzazione dell'utilità.

Nella comunità scientifica è noto per essere il secondo psicologo (il primo è stato Herbert Simon nel 1978) ad aver ottenuto il Premio Nobel in economia. Professore all'Università di Princeton, è uno dei fondatori della finanza comportamentale. Come ha rilevato Stefano Puglisi Allegra, Kahneman dimostra che i giudizi alla base delle decisioni e del comportamento umano non sono guidati da processi razionali astratti, né si basano sulla conoscenza e l'applicazione di norme statistiche, ma piuttosto sono il frutto di ragionamenti intuitivi guidati da "scorciatoie cognitive" denominate "euristiche". Tali disposizioni intuitive spesso facilitano le scelte più appropriate, ma possono anche condurre a errori sistematici.

In realtà gli studi sull'euristica e gli errori sistematici portano a una concezione della razionalità che considera il pensiero umano come il frutto di una combinazione tra elementi intuitivi e riflessivi. L'uomo per Kahneman rimane un animale razionale, ma la sua razionalità non è quella descritta dalle logiche astratte delle teorie economiche (massimizzazione dei benefici e minimizzazione dei rischi). Il significato generale delle teorie di Kahneman può essere sintetizzato nella sua asserzione secondo cui le strategie umane di elaborazione delle informazioni sono fortemente influenzate dalla limitatezza delle risorse attentivo-cognitive e dall'impatto dei fattori affettivo-emotivi sui sistemi di memoria. Il suo lavoro ha portato allo sviluppo di alcune importanti aree di ricerca interessate allo studio dei fattori che sono alla base dei processi di giudizio. L'economia comportamentale (behavioral economics) è un campo che utilizza le ricerche della psicologia cognitiva per

modellare il processo di presa di decisioni nell'uomo. Kahneman ha mostrato l'importanza della psicologia per le altre scienze e in particolare l'importanza di una prospettiva centrata sulla dimensione mentale individuale, nel giudizio come nelle predizioni, oggetto di scelta e di valutazione che sono sempre rappresentazioni mentali e non stati oggettivi del mondo.

Appare chiaro come il contributo di Kahneman alla psicologia e all'economia sia paragonabile a un catalizzatore che promuove processi di crescita in varie direzioni e verso campi di ricerca nuovi all'interno di queste scienze. In particolare il nuovo filone di analisi dell'economia della felicità dimostra che non c'è rapporto diretto tra la crescita del benessere finanziario e la crescita della felicità individuale. Vi sono dunque altri fattori che gli studi di Kahneman contribuiscono a illuminare.

Scitovsky

Economista di grande rilievo ai nostri giorni, (1910-2002) nato a Budapest, studia a Cambridge e alla London School of Economics, dove nel 1938 ottiene il Master of Science. Occupa un posto di rilievo nell'economia moderna internazionale e nell'economia dello sviluppo. Per lui l'impulso a superare lo stato di insoddisfazione e di delusione che si instaura nonostante il crescere del benessere deve partire dal singolo, nelle sue vicissitudini quotidiane. Il consumatore deve riappropriarsi della sovranità sottrattagli con troppa facilità dall'imprenditore, ormai invisibile, delle economie di scala degli shopping "mordi e fuggi" che, con la potente arma di produzione massificata di beni omogenei e standardizzati, hanno "ucciso" la creatività. Anticipando lo studio di quelle che in seguito saranno definite le "malattie del benessere", già negli anni Settanta propone agli americani l'antidoto, destinato a rimanere inapplicato per diversi anni. Oggi che la "malattia" si è diffusa anche oltreoceano, e con una rapidità impressionante ha contagiato anche la vecchia Europa, i suoi modelli tornano di straordinaria attualità e sono da considerare di grande importanza anche per chi si occupa di marketing e di comunicazione, proponendo una

visione più allargata rispetto alla utilitaristica ed egoistica visione del “consumatore”, da cui discendono a cascata pratiche che tendono ad imporre consumi anziché consigliare l’imprenditore ad una pratica di “ascolto” delle necessità per poi procedere a risolverle come conseguenza di uno spirito etico di servizio, che alla lunga si rivela anche produttivo per l’imprenditore e per il suo profitto. Scitovsky è pioniere degli studi sul rapporto tra economia e felicità, filone di studio tra i più promettenti nel processo di rinnovamento in atto delle scienze sociali e che certamente investe e investirà sempre in modo positivo ed evolutivo anche le discipline del marketing e della comunicazione d’impresa.

Estimatore di Scitovsky è l’italiano Luigino Bruni, economista di filosofia etica, che si sta affermando a livello internazionale per le sue teorie e modelli economici che considerano determinante la centralità dell’essere umano e non del “consumatore”.

Bruni

Luigino Bruni, (1966) economista moderno particolarmente dedito ai temi dell’etica, è Professore Associato di Economia Politica, presso la Facoltà di Economia, Università di Milano-Bicocca. Vicedirettore del centro interuniversitario di ricerca sull’etica d’impresa Econometrica (www.econometrica.it). Direttore del Corso di perfezionamento in “Economia civile e non-profit”, Milano. Co-editor della *International Review of Economics* (IREC).

Membro del comitato editoriale delle riviste: “Nuova Umanità”, “Sophia” e “RES” *Filosofia ed etica dell’economia*: ha sempre avuto un interesse per i temi dell’etica e della filosofia in economia, che lo hanno portato nel tempo ad occuparsi di scelte razionali, fiducia, social capital e più recentemente di teoria dei giochi ed evoluzione culturale.

Storia del pensiero economico: il suo primo amore scientifico è stata la storia del pensiero economico, antica, moderna e contemporanea. Dal dottorato di Firenze in poi ha avuto modo di occuparsi di autori che coprono l’intero arco della storia del pensiero economico.

Teoria economica e socialità: Il tema della reciprocità, della felicità in economia i suoi paradossi e la sua storia, i beni relazionali, sono i suoi principali argomenti di ricerca con *Economia civile, sociale, di comunione e nonprofit*, teoria economica dell'economia sociale, dell'economia civile, del settore non-profit e dell'Economia di Comunione (www.edc-online.org).

La Green Economy

di Paolo Ricotti

Premessa

di Marzio Bonferroni

Il saggio di Ricotti e, prima, la rapida carrellata di economisti e teorie in costante evoluzione ci permettono di capire come la scienza economica si sia notevolmente arricchita nel tempo, fino ai paradigmi dell'economia compatibile, attraverso l'applicazione del metodo introspettivo-psicologico e in definitiva attraverso una sempre più evidente e sinergica collaborazione con la psicologia, la sociologia e le scienze umanistiche, che ha permesso una migliore comprensione dei fatti umani.

Già da un semplice e primo accenno al suo contributo anche nell'economia d'impresa, vediamo come la psicologia sia alla base dell'identificazione degli item per la valutazione delle necessità dei pubblici interni ed esterni di un'impresa. Essa è quindi un presupposto fondamentale per il conseguente lavoro multidisciplinare, a sua volta necessario per realizzare le opportune strategie che hanno l'obiettivo di contribuire a risolvere quelle necessità e di ridurre progressivamente i gap misurati nel rapporto tra le necessità dei pubblici e le soluzioni proposte dall'impresa.

Questa prospettiva di misurazione, che nasce dalla scienza economica, può quando applicata diventare solidissima base di riferimento per la comunicazione d'impresa, scienza anch'essa a pieno titolo che coordina e realizza metodologie e tecniche orientate alla soddisfazione delle necessità degli esseri umani, e permette il realizzarsi

di programmi per collegare domanda e offerta nel mercato, in una prospettiva di sviluppo delle imprese e quindi dell'intera struttura economica. Anche la comunicazione d'impresa, come il marketing, fa parte del mondo dell'economia e non certo del mondo dello spettacolo, dell'entertainment e dell'arte, di cui pure talvolta si avvale, ma solo se e quando serve a rendere il più possibile attraenti e comunicativi i messaggi. Ma i loro contenuti dovranno comunque essere indirizzati al benessere e al miglioramento della qualità della vita, se vorranno contribuire al valore dei brand e delle imprese.

Profilo

Paolo Ricotti, economista con pregresse profonde esperienze di management ai più alti livelli in multinazionali quali Nestlé, Heineken, Coin, è da anni impegnato nella costruzione di modelli di economia compatibile, come viene qui riferito in un'interessante carrellata introduttiva a questi nuovi paradigmi. È docente nel corso di Global Communication presso l'Università degli Studi Milano Bicocca.

Un nuovo modello

L'attuale modello economico non regge più le sfide della crescita della popolazione e quelle della capacità del pianeta di rigenerare le relative risorse necessarie. Oggi gli indici di crescita del GNP (Gross National Product) sono maggiormente rappresentativi di una progressiva degenerazione e malessere del pianeta e dell'intero sistema di mercato, piuttosto che rappresentare un indice di benessere e reale ricchezza. Questa degenerazione del modello economico trova le sue cause primarie nella nozione di Capitalismo Finanziario (Hirsham 1979) che preconizza una cultura d'impresa orientata alla massimizzazione del profitto e alla conseguente filosofia finanziaria dell'EXIT.

Questa filosofia gestionale crea i prodromi per una progressiva impersonalità delle attività d'impresa che, anziché essere orientate allo sviluppo dei mercati e del benessere complessivo della so-

cietà, sono invece finalizzate all'aumento del valore virtuale delle imprese (Equity Value), utile a una possibile cessione della stesse o delle sue parti (azioni). Di fatto le imprese assumono sempre più comportamenti irresponsabili e scollegati dall'economia reale, senza più anima e valori etici di riferimento, al di là delle apparenze e dalle enunciazioni di facciata.

In relazione alle emergenze ambientali si stanno manifestando crescenti movimenti d'opinione a favore della Green Economy, e cioè di quel nuovo modello di fare mercato applicando tecnologie, processi e attenzione alla sensibilità ambientale della gente e della Pubblica Amministrazione.

Poiché le catastrofi ambientali e le conseguenze dell'“Effetto serra” sono ben percepibili da tutti, si creano le premesse per un'immediata operatività collegata, cioè, a tutto ciò che può ridurre l'inquinamento (atmosferico, delle acque, della terra) e il consumo di materie prime scarse e non sufficientemente riproducibili. Il tutto all'interno del grande tema centrale della produzione e distribuzione dell'energia, le sue fonti alternative pulite, le nuove applicazioni tecnologiche volte al contenimento dei consumi, la decentralizzazione delle fonti di produzione con relative maggiori autonomie locali.

In realtà questa nozione, tecnologicamente e ambientalmente suggerita dalla Green Economy, è solo una parte delle problematiche già in parte individuate all'interno delle nozioni collegate allo Sviluppo Sostenibile¹, ma anche “Compatibile” con le realtà del mercato (cultura delle imprese, stili di vita della gente, funzionalità dei governi).

Per poter pervenire a un modello di Economia Compatibile davvero completa e duratura, occorre, infatti, risolvere alcune que-

¹ “Lo Sviluppo Sostenibile è uno sviluppo in grado di garantire il soddisfacimento dei bisogni attuali senza compromettere la possibilità delle generazioni future di far fronte ai loro bisogni” (Commissione Brundtland, 1987). Questa è la definizione che sancisce il concetto largamente condiviso di Sostenibilità.

stioni fondamentali che muovono i comportamenti delle imprese e quelli dei consumatori che, se non rimossi o superati, non portano a quei risultati di cambiamento strutturale davvero necessario. Occorre, infatti:

1. Evolvere la nozione di Profitto con una nuova nozione migliorativa per tutti (compresi gli interessi della finanza e degli azionisti): il “*Valore Aggiunto*”.
2. Capire meglio le attese della gente al fine di incrociare i loro bisogni, adattare la struttura dell’offerta e dell’insieme della cultura interna dell’impresa e della propria gestione operativa: il “*Sustainable market driven management*”.
3. Essere certi di poter proporre un modello di consumo sostenibile che, contrariamente a quanto oggi paventato in maniera “negativa” dai mass-media (rinunce, riduzioni, doveri, catastrofi, minacce, paure, ecc), prospetti in maniera piacevole e aspirazionale il cambiamento necessario ai propri stili di consumo: mostrare e divulgare correttamente il volto “*buono, positivo e attraente della sostenibilità*”, esorcizzando quello negativo.
4. Riuscire a influire nelle scelte di consumo a favore delle imprese “virtuose” che immettono prodotti realmente compatibili con la sostenibilità e il benessere della gente smarcando quelle “scellerate” – che immettono prodotti dannosi alla salute o al pianeta e che mistificano il proprio operato con operazioni scorrette – attraverso il controllo e denuncia pubblica di tutte le operazioni di “*Green Wash*”.
5. Essere certi che anche le istituzioni, i governi locali, nazionali e sovranazionali, favoriscano questa evoluzione, sostenendo le imprese corrette rispetto a quelle che creano danni all’ambiente e alla società: sgravi e incentivi.

L’argomento verte in realtà su un diverso modo di fare mercato (imprese e cittadini), che si basa su una diversa visione e consapevolezza meglio radicata su nozioni morali e di coscienza individuale e collettiva.

La soluzione possibile

Di seguito si prospetta un nuovo paradigma che, per sua natura, sarà accettato con una progressiva evoluzione, man mano che la cultura e la consapevolezza generale mostreranno risultati convincenti e certi. Questo nuovo paradigma è quello proposto dalla Fondazione-onlus Planet Life Economy Foundation (www.plef.org) e ben illustrato in un saggio di recente edizione².

Secondo queste originali nozioni nelle società evolute *non c'è più bisogno di mantenere elevati tassi di "crescita" o proporre modelli pauperistici di "decrescita", ma al contrario c'è l'esigenza di produrre tassi di "sviluppo per trasformazione" dei mercati stessi* sia a livello della tipologia dei consumi (meno beni e bisogni materiali, più beni e bisogni immateriali), sia a livello di qualità dell'ambiente esistente (riconversione, restauro e ricostruzione del territorio, rimodellazione delle infrastrutture, inquinamento) sia, infine, a livello di riqualificazione della coscienza civica e responsabilità oggettiva della gente (consapevolezza, libertà, partecipazione).

Non è un modello che preconizza stabilità (né crescita, né decrescita) ma mostra, al contrario, una costante evoluzione positiva a parità di risorse impiegate, così correttamente inserendosi all'interno dei principi fondanti e dei limiti imposti dallo Sviluppo Sostenibile.

Non solo, ma secondo questa nuova e originale proposizione, in questa "trasformazione dell'offerta" e a *parità di spesa, si crea un continuo e progressivo aumento del valore complessivo sia di natura monetaria (valore aggiunto), sia di natura intangibile (valori etici e culturali)*, così favorendo lo sviluppo del benessere generale della società civile.

Nella sostanza, il modello prefigura meno consumi di natura materiale che vengono trasformati in altrettanti beni e consumi

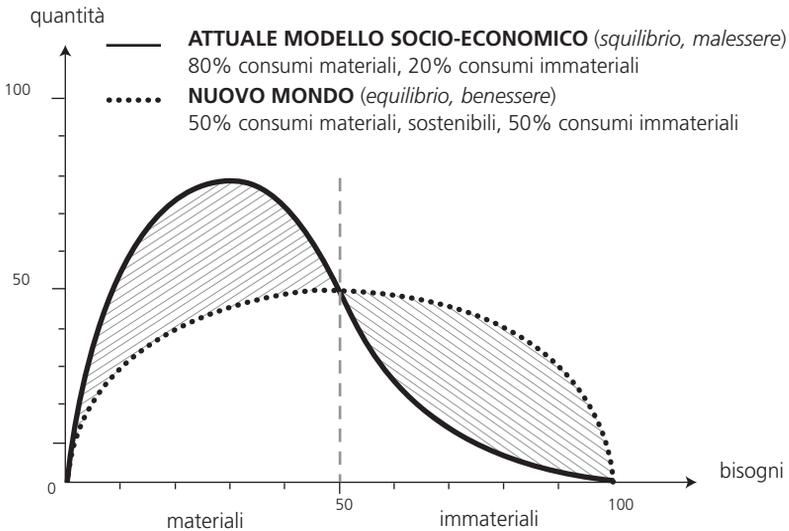
² Paolo Ricotti, *Sostenibilità e Green Economy: Quarto Settore. Competitività, strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio*, Franco Angeli 2010.

di natura immateriale. Il bilancio complessivo diventa, dunque, equilibrato ben ripartendo la tipologia di bisogni con, ad esempio, un 50% di natura materiale (cibo, vestiario, ecc.) e un altro 50% di natura immateriale (arte, spettacolo, musica, ecc).

Dovremo abituarci a “nutrirci d’immaterialità” al pari di quanto facciamo con i beni materiali, affermando dunque la tesi che la soluzione ai problemi della nutrizione nel mondo si risolve anche con l’alimentazione immateriale della nostra anima modificando sostanzialmente, cioè, i comportamenti di consumo e relativi stili di vita: è la vera “Soluzione Possibile” ai problemi posti dallo Sviluppo Sostenibile. Questo concetto di base, semplice e immediato è qui sotto rappresentato in maniera schematica.

Sviluppo per trasformazione dell’offerta: il senso ritrovato

Modello originale Planet Life Economy Foundation



Per *Beni e Bisogni immateriali* intendiamo la fruizione di beni economici collegati a: arte, musica, sport, intrattenimento, svago, lettura, cinema, tv, internet, cultura, turismo, wellness, ICT, mutualità, beni storici, beni naturali, beni relazionali, ecc.

La qualità della vita e il benessere complessivo migliorano nettamente, così come il valore aggiunto economico:

1. A parità di reddito, trasferendo i consumi di natura materiale verso quelli di natura immateriale, si consumano meno materie prime, energia, risorse scarse: *migliora la sostenibilità ambientale.*
2. Riducendo il consumo di questi beni materiali ed il relativo impatto ambientale (inquinamento) *migliorano la qualità dell'ambiente e la fruibilità dei beni naturali.*
3. Aumentando il consumo dei beni di natura immateriale l'individuo recupera una migliore consapevolezza della propria persona, la sua capacità di relazione sociale con altri, la fiducia in se stesso e negli altri: *migliora la qualità della vita e la felicità.*
4. Con l'aumento della consapevolezza, migliorano le capacità di discernere prodotti e imprese che siano in grado di offrire beni materiali di natura sostenibile. Nel tempo tutti i beni di natura materiale saranno, dunque, sostenibili: *aumenta la possibilità di sviluppo complessivo dei consumi.*
5. Con lo spostamento dei bisogni, da materiali a immateriali, ed essendo questi ultimi più "Labor-Intensive", migliora nettamente il rapporto capitale/lavoro: *aumenta l'occupazione complessiva.*
6. Aumentando l'occupazione dedicata ai prodotti e servizi di natura immateriale, migliora la motivazione, la passione, la produttività del lavoro: *migliora la qualità e soddisfazione del lavoro.*
7. Valorizzando le risorse umane dedicate agli orgogli locali, aumenta la possibilità di collaborazione e cooperazione con altre realtà territoriali e sociali favorendo l'integrazione sinergica di tutte le risorse: *migliora la coesione sociale.*

Gli effetti concreti dell'Economia Compatibile sono quelli legati a una complessiva migliore qualità della vita della gente oltre ad un favore di tutte le parti che ne traggono, ognuna per motivi diversi, concreti benefici rispetto a quanto oggi avviene.

L'evoluzione della struttura della domanda

In un contesto di reale "Sostenibilità" il modello economico appena rappresentato deve avere la caratteristica di risultare universale e adattabile alle più disparate civiltà, al loro sviluppo storico, alle più diverse nazioni, secondo una logica di evoluzione della domanda (beni e bisogni della gente) in cui tutto rientra all'interno di un ciclo naturale di sviluppo perenne e sempre diverso.

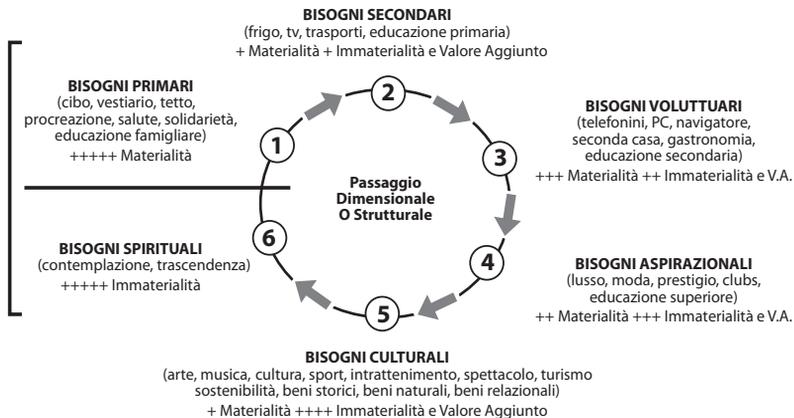
Tutto questo è possibile osservando le logiche evolutive *in cui i bisogni della gente si evolvono progressivamente in relazione alle loro caratteristiche di base*. Al termine dell'evoluzione dei nostri bisogni individuali, termina la nostra vita e, sulle ceneri dell'eredità genetica, culturale e morale della stessa, ne ricomincia una nuova. All'interno di questo ciclo chiuso dell'evoluzione della "Domanda" troviamo dunque particolari caratteristiche *ordinate secondo un'originale logica che valorizza la natura immateriale dei bisogni rispetto a quella materiale degli stessi*, seguendone la loro evoluzione e interrelazione. La distinzione tra bisogni di natura materiale rispetto a quella di natura immateriale è fondamentale per capire quale sia il livello di vero "Benessere" normalmente acquisibile con l'integrazione e consapevolezza contemporanea di entrambe queste componenti³. Vediamo dunque la sequenza dell'evoluzione della domanda, e relativa conformazione dei beni e offerti e consumati, che si sviluppano progressivamente secon-

³ Già Aristotele aveva capito che la nozione di Benessere era il risultato della soddisfazione contemporanea di bisogni di natura materiale e di natura immateriale. L'argomento è stato poi meglio rapportato alle realtà dei nostri tempi da Abraham Maslow e Ronald Inglehart.

do l'età e la condizione sociale degli individui, il grado di evoluzione materiale e culturale di una determinata società, lo sviluppo e la morte d'interesse civiltà di cui abbiamo appreso l'esistenza, e di quelle che ancora non conosciamo.

Modello PLEF[©] del ciclo chiuso dell'evoluzione della domanda

(Evoluzione dei Beni e Bisogni della gente e delle civiltà)



L'evoluzione della tipologia della domanda è adatta a ogni tipo di civiltà e cultura, passata e futura:

1. Cambiano la tipologia dei beni disponibili, ma non cambiano i bisogni che si evolvono nel tempo sempre nella stessa direzione e nelle stesse modalità: è un modello (sostenibile) universale. La televisione era un bene aspirazionale 50 anni fa!
2. Con il progressivo equilibrio tra la natura materiale e immateriale dei bisogni e il relativo "Valore Aggiunto" a parità di PIL o reddito, *migliorano l'economia complessiva e il benessere delle imprese e della società*, senza dover necessariamente perseguire obiettivi di "crescita" esasperata.

3. Con l'evoluzione della tipologia dei beni fruiti, aumenta il know how necessario e diminuisce la possibilità di riproducibilità degli stessi: *migliora la difendibilità dell'impresa*.
4. Con una maggiore consapevolezza della gente e la capacità di discernere marchi e prodotti di qualità, aumenta la fruizione di prodotti e servizi originali, probabilmente offerti proprio delle PMI. L'Economia Compatibile assume una dimensione sempre dinamica ed evolutiva nel tempo, al pari e con le stesse logiche di fondo che ispirano i principi evolutivi sia della scienza che della filosofia morale (equilibrio tra materialità ed immaterialità): l'unica economia davvero "Sostenibile".

Il Valore Aggiunto e i Valori fondamentali

Nell'Economia Compatibile il "Valore Aggiunto" *non è altro che lo scopo fondamentale della gestione d'impresa*, sostituendo quella nozione tradizionale e ormai obsoleta di "Profitto".

Mentre nelle imprese di oggi, salvo rari casi d'impresе illuminate, il profitto è lo scopo ultimo dell'impresa, attribuendo a esso una rilevanza "prevaricante" sugli altri fattori produttivi, nell'Impresa "Compatibile" al contrario, la nozione di profitto diventa solo una parte residuale del *Valore Aggiunto* creato dall'impresa. Al profitto viene assegnato il ruolo secondario di remunerazione del capitale di rischio come avverrebbe quando si dovesse accedere a un normale investimento finanziario⁴: *un mezzo e non un fine*, come uno degli altri fattori produttivi, neanche critico, essenziale o strategicamente rilevante più di altri.

La distinzione pone l'accento sulla capacità dell'impresa di creare "*Valore*" complessivo, combinando più logiche di "*Valori*" di natura diversa che rappresentano a loro volta le condizioni strutturali in grado di generare elevato *Valore Aggiunto*.

⁴ Lo stesso Adam Smith ha sempre considerato il Profitto come semplice remunerazione del Capitale.

Solo se esistono ampie forme e tipologie di “Valori” di base, infatti, un’impresa vive e sopravvive nel tempo; solo se si è capaci di generare un “*consistente valore aggiunto*” si possono acquisire le migliori materie prime esistenti, pagare le tasse, assumere validi collaboratori, investire in ricerca e sviluppo, investire in comunicazione, creare strutture stabili e durature, creare eccellenza.

In altri termini, la qualità dell’impresa risiede nel fatto di saper ben osservare e gestire tutte le nozioni di “Valore” nella piena consapevolezza che il *Valore Aggiunto è solo il logico risultato di tutta una serie di accorgimenti gestionali messi a fuoco e poi operativamente realizzati a monte dei processi produttivi e commerciali che determineranno poi, a valle, i risultati economici.*

Solo la nozione di “*Valore Aggiunto*” è, infatti, quella in grado di misurare la vera competitività di un’impresa in grado di ben governare tutte le componenti di natura materiale della gestione operativa (produzione, distribuzione, ricerca, impatto sull’ambiente e sulla società, ecc), sia quella in grado di *sviluppare forza e valori di natura immateriale* quali la soddisfazione dei clienti, la forza e riconoscibilità del marchio, la reputazione acquisita sul mercato e sul territorio, la qualità del lavoro e del clima interno, la solidità dei valori e principi di riferimento esistenti.

Nelle Imprese eccellenti il *Valore Aggiunto* sarà pertanto abbondante e, di conseguenza, anche il profitto: nessuno potrà mai criticare quell’impresa e i suoi azionisti che hanno saputo creare un così elevato tasso di benessere complessivo.

Occorre, dunque, che nell’Impresa votata all’Economia Sostenibile sia ben chiara la priorità di dare forma a un’organizzazione *focalizzata a una nuova e più complessiva nozione di “Valore”.*

Conclusione

L’Economia Compatibile è dunque quel modello di economia di mercato in grado di affermare stili di consumo e cultura d’impresa che, senza smentire le nozioni storiche che ne hanno caratteriz-

zato lo sviluppo, li inserisce in un contesto di evoluzione armonica con le leggi naturali che hanno da sempre ispirato il progresso della nostra specie. Questo modello è pragmatico, concreto e immediatamente percorribile utilizzando le logiche e gli strumenti gestionali già disponibili e quelli che stanno emergendo su tutte le discipline che connotano l'operatività di un'impresa davvero sostenibile e duratura nel tempo.

Bibliografia

- Bruni L. (2008), *Reciprocity, altruism and civil society*, Routledge, London.
- Kahneman D. (2007), *Economia della felicità*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Katona G. (1964), *L'analisi psicologica del comportamento economico*, ETAS Kompass, Milano.
- Keynes J.M. (1947), *Occupazione, interesse e moneta*, Utet, Torino.
- Pareto V. (1942), *Corso di economia politica*, Einaudi, Torino.
- Pigou C.C. (1927), *Industrial fluctuations*, Mac Millan, London.
- Ricotti P. (2010), *Sostenibilità e green economy. Quarto settore*, Franco Angeli, Milano.
- Schumpeter J. (1939), *Business cycles*, Mc Graw, New York.
- Simon H.A. (1985), *Casualità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Scitovsky T. (2007), trad. it. *L'economia senza gioia*, Città Nuova Ed., Roma.
- Tarde G. (1902), *Psychologie économique*, Alcan.

Il nuovo modo di fare impresa e il marketing 3.0

di Andrea Sparvoli

Premessa

di Marzio Bonferroni

Questo libro vuole dare un contributo, che ci auguriamo positivo e concreto, per il “ritorno al futuro” dell’impresa e della sua comunicazione per lo sviluppo, considerando fondamentale la comunicazione di brand e d’impresa per la crescita del valore riconosciuto dal pubblico, ma altrettanto fondamentale la base di marketing con le sue analisi, strategia, programmi per obiettivi misurabili.

Ritorna spesso la metafora dell’edificio, che, per stare in piedi ed essere abitabile, deve avere fondamenta solide e inattaccabili da ogni tipo d’infiltrazione e da ogni scossa tellurica. Questo è il senso di questo capitolo: sottolineare l’importanza dei fondamenti, considerando quanto il passato e il presente ci hanno insegnato, e soprattutto quanto sia già visibile a chi con occhio attento scruti l’orizzonte che si sta delineando e verso il quale stiamo procedendo, per sbarcare in un continente in cui, se vorremo, tutto sarà di qualità più elevata per i suoi abitanti, ovvero noi stessi e le future generazioni. Il capitolo è affidato ad Andrea Sparvoli che, avendo “digerito” per anni informazioni da tutti i settori dell’economia grazie all’esperienza fatta con Mark Up, la sua “creatura” mensile che ha portato al successo, oggi è una pila piena di energia positiva densa di elementi strategici e pensieri utili per le imprese e per la comunicazione.

Profilo

Andrea Sparvoli soggiorna a Londra e a Parigi. Con Giuseppe Diletto, prima fonda e dirige *Bargiornale*, primo tabloid a colori free press in Italia, e poi *Mark Up*, mensile leader di marketing e politiche della distribuzione. Da anni partecipa a conferenze e seminari di marketing & strategic planning sia in veste di relatore che di chairman, anche all'estero, in contesti di business community e come guest-lecturer in varie Università. Dal 2008 è partner in UniOne, consulente di marketing strategico e brand management.

L'impresa del futuro

In Italia il confronto su com'è cambiato e cambia il modo di fare impresa nel terzo millennio brilla soprattutto per la sua assenza. Il silenzio è assordante. Non si ode alcun dibattito, non si vede alcuna analisi né a livello accademico né nelle sedi istituzionali, vedi per esempio banche, Camere di Commercio o la stessa Confindustria. I casi sono due: o gli imprenditori italiani pensano che nulla sia cambiato rispetto al secolo scorso, o che i cambiamenti siano talmente ovvi e già assorbiti da tutti che non vale neppure la pena di parlarne. In un certo senso si può dire che valgono tutte e due le posizioni, ma credo si possa affermare che un dibattito aperto non guasterebbe, soprattutto per liberare il "pensiero industriale" (e soprattutto quello governativo e sindacale) dalle pastoie che lo imbrigliano e che, in alcuni casi, risalgono addirittura all'Ottocento.

Nonostante la globalizzazione e gli enormi cambiamenti che ha determinato nei mercati, nelle trade relation internazionali e nella finanza, la concezione d'impresa in Italia è rimasta molto legata al passato, ai vecchi modi di concepire la gestione e l'organizzazione, i progetti di sviluppo e la comunicazione. Appare quindi di primaria importanza fare un po' di luce su quali siano stati i cambiamenti più rilevanti nel modo di fare impresa nella nuova era che stiamo attraversando.

Innanzitutto credo che occorra porsi alcune domande preliminari: quali sono i fondamenti dell'impresa moderna? Quali sono i nuovi criteri costitutivi? Com'è cambiato il "*modus operandi*"? Se provate a darvi delle risposte, vedrete che le cose non sono così semplici come potrebbero apparire in un primo momento.

La materia richiederebbe una trattazione approfondita che qui non possiamo affrontare. Ci limiteremo quindi a delle indicazioni essenziali e i lettori perdoneranno la forma abbastanza sintetica con cui gli argomenti saranno sviluppati.

L'impresa si fonda ancora sul capitale, sulla manodopera, sulle macchine, sulla tecnologia?

Non più, non direi.

Si fonda invece su quel vasto panorama di "competenze" descritto come "know how".

Quali competenze? Di che cosa si parla quando si parla di know how?

Semplice. Know how vuol dire essenzialmente quattro cose:

1. Conoscenza dei processi produttivi
2. Conoscenza dei mercati
3. Conoscenza del marketing e dei canali distributivi
4. Conoscenza delle tecniche e dei sistemi di comunicazione

Ogni imprenditore si dovrebbe guardare allo specchio e chiedersi com'è messo in questi quattro territori che caratterizzano l'impresa moderna. Se siete imprenditori, è un esercizio che potete fare da soli cercando di darvi una risposta sincera. Se siete forti in tutti e quattro i campi, potete prosperare ed essere competitivi nei mercati internazionali. Se invece siete carenti, anche in uno solo dei quattro, soffrirete le pene dell'inferno e il vostro futuro sarà compromesso.

Per capire bene, dobbiamo però fare un passo indietro.

Fra le molte conseguenze della globalizzazione, ce n'è una devastante: l'eccesso di offerta. Oggi il mondo è saturo di offerta: di

qualsiasi tipo di merce e di servizi. Sono disponibili montagne di capitali, di manodopera, di cervelli, d'informazioni. Esistono milioni di brand, milioni d'impresе. Ma in ogni settore le imprese che contano, che fanno la differenza, si contano sì e no sulle dita di una mano. E tutti gli altri che fanno? Come sopravvivono?

In ogni settore la concorrenza non manca, anzi, si fa sempre più agguerrita. Bisogna difendersi, bisogna attaccare. Le prime domande che ogni imprenditore si deve porre sono:

Sono abbastanza competitivo?

Come posso essere "più" competitivo?

Il primo livello: i processi produttivi

Non importa quale sia il vostro prodotto, è necessario che sappiate tutto su come lo fate voi e i vostri concorrenti, quali sono le differenze, quali sono i vostri punti di forza e di debolezza. Ma dovete sapere tutto anche sulla filiera, sui costi delle materie prime, sulle nuove tecnologie disponibili, sulle nuove tecniche di lavorazione.

Una volta ci si fermava qui, ma oggi non basta più, perché tutto ciò che abbiamo appena detto va dato per scontato. Tutti i prodotti devono essere di qualità. La qualità viene data per scontata. Non si può tradire il cliente, in nessun caso. Né si possono ingannare le sue aspettative.

Le barriere all'ingresso, in qualsiasi business, non sono più date dai processi produttivi. Oggi, tranne che nei settori ad alta tecnologia, tutti possono produrre qualsiasi cosa, da un giorno all'altro. Chiunque, dotato di sufficienti capitali, può iniziare un'attività produttiva. Tutto è disponibile sul mercato: macchinari, informazioni, materie prime, manodopera, tecnici, manager.

Ecco dunque un primo punto fermo. Si parla molto, spesso a vanvera, d'innovazione.

La prima innovazione deve essere giocata sul terreno dei processi. Spesso le più grandi innovazioni, le più grandi scoperte,

sono scaturite non da principi astratti, da teorie o ricerche di laboratorio, ma da tentativi di migliorare i processi, di risolvere e semplificare le tecniche produttive, le caratteristiche dei prodotti. È il terreno su cui le imprese sono tradizionalmente abituate a misurarsi.

Se non riuscite a essere innovativi rispetto alla concorrenza, dovete almeno eguagliare le performance degli altri, il *benchmark* di riferimento, le *best practice* del settore.

Ecco dunque il requisito primario, il primo terreno su cui misurarsi. Se ci riuscite, è l'innovazione di processo il primo elemento distintivo. Se non ci riuscite, dovete almeno mettervi al passo.

Tuttavia oggi un'impresa non ha più bisogno di sfornare lei i prodotti che vende.

No, non è un paradosso, è un dato di fatto. Vediamo perché.

Un'impresa che deve misurarsi e operare sui quattro grandi terreni di conoscenza che abbiamo elencato all'inizio, non può essere onnisciente, non può possedere competenze tali, su tutto, da misurarsi con le *best practice* dei migliori competitor in ogni settore, potendo contare solo sulle proprie forze. Deve avere il know how pressoché su tutto, ma può benissimo affidare in *outsourcing* la produzione materiale dei prodotti, l'esecuzione della ricerca e dei test innovativi agli specialisti di nicchia che operano sui singoli aspetti del processo produttivo.

In altre parole l'impresa moderna deve concentrarsi nella gestione del proprio core business che è fatto del know how complessivo, che è molto più articolato e va molto più in là della semplice produzione, per quanto eccellente essa sia. Chi produce e basta, può specializzarsi a sua volta e lavorare per conto terzi, perché sta ad altri, molto più competenti negli altri terreni d'azione, il compito di gestire il brand, le strategie di marketing e comunicazione, la vendita nei vari canali di commercializzazione.

Chi non comprende questo, chi pensa che la sola eccellenza produttiva sia quanto basta per stare sul mercato, sarà meglio che rifletta seriamente sul proprio futuro, perché oggi il problema maggiore non è produrre, è vendere.

Il secondo livello: la conoscenza dei mercati

Un'altra domanda primaria a cui l'impresa deve rispondere è: a chi sono destinati i prodotti? Quali esigenze, quali aspettative devono soddisfare? Di conseguenza, quali caratteristiche deve avere il prodotto? Qual è il mercato di riferimento?

In altre parole occorre definire con grande precisione "*il contenuto del prodotto*" e orientarlo alle aspettative dei mercati di riferimento e dei segmenti di clientela a cui è destinato.

Oggi non si può più produrre e poi cercare il proprio posizionamento sul mercato.

"*Il posizionamento deve precedere*" la concezione del prodotto e l'impostazione del processo produttivo. Molti dei guai dell'industria automobilistica derivano proprio da questa disfasia tra produzione e aspettative del mercato.

Posso produrre la migliore bicicletta del mondo, il miglior cappotto, il miglior vino, il miglior telefono cellulare, ma a chi lo vendo? Come faccio per venderlo? A che prezzo?

Un sacco d'impresе sono nei guai perché da troppo tempo hanno trascurato questi aspetti dando per scontate le risposte, o ponendosele a posteriori, quando i processi produttivi erano stati già definiti e sarebbe stato molto costoso o impossibile cambiarli.

È molto difficile fare marketing quando i prodotti sono sbagliati o non hanno sufficienti "contenuti distintivi" rispetto alla concorrenza.

Questa faccenda dei contenuti distintivi va presa molto più sul serio di quanto facciano di solito le imprese italiane nelle quali invece va molto di moda l'imitazione pedissequa, la copia superficiale venduta a prezzo leggermente inferiore utilizzando la scia dei leader di mercato e dei brand più famosi. Se lo fa il leader, lo faccio anch'io. In tempi di competizione esasperata si pensa che basti il prezzo più basso a sbaragliare la concorrenza. Niente di più sbagliato, perché ciò che fa il leader è solo la punta dell'iceberg. Il vero know how del leader spesso non si vede, perché risiede nella sofisticata competenza che ha raggiunto nei quattro territori del know how che determinano "*i contenuti distintivi del brand*"

e servono a costruire il suo posizionamento, la sua “*immagine*” sul mercato e l’“*identità d’impresa*” nella mente degli stakeholder di riferimento. Il know how quindi serve a costruire “i contenuti distintivi d’impresa”, non solo del prodotto. Come vedremo in seguito, non basta più che il prodotto si distingua dagli altri, anche l’impresa in quanto tale deve distinguersi dalle altre. Nella mente del cliente l’impresa deve avere dei connotati ben precisi. Il cliente moderno ha necessità di sapere non solo “*che cosa compra*”, ma “*da chi*” compra. Ovviamente sotto questo profilo rientrano anche tutte le tematiche relative all’etica e alla “*social responsibility*” dell’impresa, che non possono più essere ignorate.

Ecco dunque che il contenuto del prodotto fa tutt’uno con il contenuto d’impresa, con le sue caratteristiche, con la sua credibilità e con le garanzie che è in grado di offrire.

Conoscere i mercati vuol dire conoscere “*i bisogni dei mercati*”.

È inutile, per esempio, approfondire risorse ed energie nel cercare di vendere il parmigiano ai danesi se ai danesi il parmigiano non piace e non lo considerano un formaggio da pasto ma solo un formaggio per cucinare. Conoscenza dei mercati vuol dire conoscenza della “*cultura*”, in senso antropologico, che muove e determina le motivazioni di ogni specifico mercato. È inutile cercare di vendere panini sulle autostrade francesi, perché i francesi non si fermano per mangiare in autostrada, a meno che non debbano soddisfare esigenze corporali o stiano morendo di fame.

Il terzo livello: marketing dei canali distributivi

Con la parola marketing s’intende ormai tutto e il contrario di tutto. Nessuna parola è più usata a sproposito, più ambigua, più carica di significati impropri.

Ci si dimentica sovente che il marketing è soprattutto un metodo, un modo di essere e di agire, un modo di “*stare sul mercato*”. Senza marketing non si sta sul mercato, si va a casa. In Italia purtroppo la cultura del marketing è molto poco diffusa e molto poco com-

presa. La dimostrazione macroscopica è data dall'agghiacciante incompetenza che si vede in tutto il settore pubblico, in tutte le attività e i servizi collettivi, dove neppure i minimi fondamenti sono stati introdotti.

Molte imprese pensano ancora che il marketing sia una tecnica, come imparare a guidare l'automobile o andare in barca a vela. Sì, certo, è anche questo, ma soprattutto il marketing è la conoscenza delle strade, dei segnali stradali, della geografia, dei venti, degli strumenti di navigazione.

Per questo il marketing ha i suoi strumenti: le ricerche, i test, le strategie, la governance del brand. Il marketing moderno oggi lavora a monte del processo produttivo, non a valle, perché serve a definire, a far nascere, a costruire un certo tipo di detergente anziché un altro, un certo tipo di divano anziché un altro. Purtroppo invece molte imprese utilizzano solo il marketing a valle, com'era quello degli anni Sessanta, perché sono state sorpassate dai tempi, dalla globalizzazione, dalla scarsa comprensione dei meccanismi decisionali moderni.

Il punto cruciale del marketing è il brand.

Il punto cruciale del brand sono i suoi "contenuti".

Abbiamo visto come un'impresa deve dare "contenuto" al prodotto e a se stessa.

Il know how di un'impresa consiste proprio nel "dare contenuto" al proprio stare sul mercato. Questo risultato lo si raggiunge definendo i propri "valori base" d'impresa e conferendo al prodotto "valori appropriati e coerenti" con quelli d'impresa e "contenuti" al brand in sintonia con tali valori. Valori e contenuti che devono essere incorporati e vissuti poi nelle strategie di marketing e comunicazione che verranno adottate per soddisfare le aspettative del cliente e "i suoi bisogni non solo come cliente, ma come persona". Da qui il nuovo grande obiettivo del marketing moderno: non la customer satisfaction, ma la *human satisfaction*, che tiene in considerazione la completezza della persona, la sua individualità e peculiarità come essere umano.

Il pilastro del marketing moderno: il brand management

Una volta definiti i valori, l'impresa deve implementare la gestione dei "contenuti" del brand. In che cosa consistono i contenuti? Qui i discorsi si farebbero molto lunghi e complessi, tanto da meritare una trattazione a parte, ma basti dire che il *brand management* non solo ha a che fare, ma "è" il vero core business dell'impresa.

Se infatti l'impresa moderna può affidare in outsourcing quasi tutte le attività tradizionali a degli specialisti di settore, essa non può invece rinunciare a gestire direttamente il brand.

Ne consegue che il *brand management* deve rimanere saldamente in mano all'amministratore delegato, al titolare d'impresa per il semplice motivo che da esso dipende tutto l'andamento del business. La prova è data da una delle più importanti e ammirate multinazionali presenti sul mercato: Procter & Gamble.

Da tempo la società ha smesso di produrre direttamente alcunché. Le fabbriche che producono in tutto il mondo i suoi prodotti sono gestite da imprenditori locali. La società non si occupa più direttamente neppure di amministrazione, fatturazione, logistica, gestione del magazzino.

Si occupa solo ed esclusivamente di brand management, di marketing e trade relations nei mercati in cui opera. Il suo cuore pulsante è una specie di quartier generale dove si seguono nei minimi dettagli tutte le operazioni che si svolgono sul campo.

È al quartier generale che si definiscono le strategie che tutti i "country manager" sono obbligati a perseguire ed implementare. La società si concentra sul proprio core business lasciando ad altri l'esecuzione specifica delle varie branche d'attività che non sono considerate "core business".

L'attività moderna d'impresa consiste infatti nel gestire e coordinare queste attività, nel definire le strategie d'impresa, nell'attuare il brand management e nell'occuparsi della commercializzazione in modo da raggiungere la massima efficienza ed efficacia nel conquistare e mantenere rilevanti quote di mercato.

È spaventoso constatare quanto tempo gli imprenditori italiani dedicano all'amministrazione, alla logistica, agli adempimenti burocratico-legislativi e quanto poco ne dedichino invece al loro core business e allo sviluppo dell'impresa.

C'è anche un altro aspetto abbastanza incomprensibile. È la sistematica sottovalutazione dei problemi distributivi e di vendita. L'imprenditore italiano, non si sa perché, sembra soffrire di un complesso di superiorità nei confronti dei canali di commercializzazione e dei retailer, considerati imprenditori di serie B. Questo atteggiamento è la causa della scarsa e cattiva conoscenza della distribuzione e delle sue peculiari caratteristiche, e di tutte le problematiche conflittuali e contrattuali ad essa connesse. Avere un rapporto ottimale con i distributori, conoscere nei minimi dettagli le caratteristiche dei punti di vendita, delle loro logiche assortimentali, dovrebbe essere un requisito base dell'attività imprenditoriale, così banale da essere quasi superfluo menzionarlo. Eppure non è così. La conoscenza dei canali distributivi è sovente scarsa e approssimativa, ma ciò è un derivato dei vecchi canoni del marketing anni Sessanta, che vanno ancora alla grande nel nostro Paese, secondo i quali è sufficiente "fare pubblicità", soprattutto televisiva, per risolvere tutti i problemi col distributore che sarebbe "obbligato" a tenere i prodotti sugli scaffali a causa della domanda generata nel consumatore finale. Purtroppo non è più così.

In primis, i mezzi e le audience non sono più gli stessi. I media si sono moltiplicati e con l'arrivo di internet la dispersione nel raggiungere i target desiderati è aumentata in maniera esponenziale. Si è anche differenziato il comportamento stesso delle "persone". Oggi non esistono più le famiglie che guardano un singolo programma televisivo. Gli stessi canali generalisti hanno perso metà delle loro audience tradizionali. Le centinaia di canali tematici, locali e internazionali, non hanno fatto che incrementare la dispersione, facendo aumentare in maniera esponenziale i costi per raggiungere gli stessi numeri di GRP del passato. La pubblicità televisiva, che da noi fagocita ancora l'80-90% degli investimenti

in comunicazione, ha perso gran parte della sua efficacia a causa della nascita dei nuovi media, di nuove modalità di entertainment e comunicazione fino a ieri del tutto impensabili.

Come se non bastasse, anche i retailer sono cresciuti e si sono diversificati. Ora tutti fanno marketing d'insegna in proprio, marketing relazionale e di fidelizzazione che spesso nulla ha a che fare con la "pubblicità" dei brand sugli scaffali. Oggi i retailer hanno le loro logiche imprenditoriali, le loro logiche assortimentali, i propri prodotti a marchio e ogni giorno aumentano la loro forza di attrazione verso la clientela accrescendo progressivamente la loro fidelity "in piena autonomia".

Last but not least, la costante e inarrestabile conquista di fette di mercato da parte del discount, dei category killer e delle catene monomarca che, ancora una volta, destabilizzano completamente i principi tradizionali del marketing anni Sessanta.

Il quarto livello: sistemi e tecniche di comunicazione

Una volta "la pubblicità" faceva parte del famoso marketing mix, e quindi era considerata di competenza del direttore marketing. Ancora oggi, in molte imprese, lo schema è sempre lo stesso.

Da un punto di vista teorico sembra giusto e logico che il responsabile del marketing operativo – non di quello strategico, che è tutt'altra cosa – si occupi della "pubblicità".

Ma che cos'è oggi la pubblicità?

Una volta esistevano solo quattro tipi di media per comunicare: televisione, radio, giornali, affissioni. Ci si rivolgeva a "un'agenzia di pubblicità" e il problema era risolto.

Oggi la situazione è molto, ma molto diversa.

Sono cambiati i tempi, le abitudini, i comportamenti delle persone. Sono cambiati i mercati. Sono cambiati gli attori. Sono cambiati gli spettatori. Sono cambiate le persone.

Ma gli imprenditori continuano a parlare di "pubblicità".

Il problema è che “*la pubblicità stessa come concetto*” si è talmente degradata e squalificata nella mente delle persone fino al punto di ridurre la sua efficacia quasi a zero. Oggi tutto ciò che è identificato come “pubblicità” fa storcere il naso, come se emanasse un tanfo, un odore quasi insopportabile.

Non solo le persone sono afflitte dal bombardamento delle così dette “*news*”, ma sono sommerse da valanghe “d’informazioni” perfettamente inutili. Questo bombardamento indifferenziato, continuo, asfissiante, di “*pubblicità*” e di “*informazioni*” di cui non frega niente a nessuno, viene rigettato in toto.

Nonostante questo sia un punto cruciale per le attività d’impresa a causa della sua incidenza sulle strategie commerciali, sull’impiego delle risorse, sul conto economico, è stupefacente quante poche riflessioni vengano fatte sull’efficacia e sui ritorni degli investimenti pubblicitari. La pubblicità si è degradata nella percezione del pubblico a causa del bombardamento eccessivo e continuo in ogni stadio della nostra esistenza. C’è un eccesso di pubblicità, un’*overdose* massiccia di messaggi che rimbombano e fanno solo rumore, senza lasciare alcuna traccia nella coscienza delle persone che reagiscono rifiutando, inconsciamente o meno, di recepire qualsiasi messaggio, proprio perché identificato come “*pubblicità*”, che è ormai sinonimo di affermazione vuota e inutile, quando non palesemente falsa e ingannevole. In qualche modo la pubblicità si è trasformata in un esercizio molto costoso, ma non per questo meno fatuo e impotente. Nonostante il decrescente ritorno sulle risorse investite, le imprese continuano a insistere, a impegnare una quantità abnorme di sforzi in “pubblicità”. Perché? Nessuno sa dare una risposta seria. L’unica che si sente è che “non ci sono alternative”.

Ma è davvero così? Davvero non esistono alternative a questo modo approssimativo, superficiale, “trombonistico”, di fare comunicazione?

Torniamo alle modalità di cambiamento dell’impresa moderna.

Una volta il brand era la maschera con cui l’impresa si presentava al mercato. Una maschera che celava il vero volto dell’impre-

sa, coperta da uno spesso velo di segretezza e riservatezza. Tutto, dall'organizzazione interna a quella esterna, rimaneva largamente sconosciuto al grande pubblico.

Oggi invece il brand rappresenta il vero volto dell'impresa, la faccia – non la facciata – con cui si presenta al mercato e a tutte le persone che le gravitano intorno, i suoi stakeholder, vale a dire: clienti, fornitori, distributori, personale interno, rete vendita, banche, analisti finanziari, consulenti di comunicazione, opinion maker.

L'impresa, di fronte a tutti questi “portatori d'interesse” ha la necessità di comunicare se stessa, i propri “contenuti”, i contenuti dei propri prodotti, del proprio brand, del proprio modo di essere e di stare sul mercato in maniera autentica e trasparente.

Non è più sufficiente rivolgersi solo ai propri clienti. Se si adotta solo l'approccio tradizionale, da imbonitori verso il cliente, non si riesce a coinvolgere nei “contenuti” gli altri stakeholder che non sono meno importanti per la riuscita dell'impresa. Ignorare qual è la posta in gioco può essere molto costoso da molti punti di vista: reputazione, immagine, corso delle azioni, valore del brand, volume di vendite, risultati finanziari.

L'approccio esclusivamente emotivo con cui l'advertising classico cerca di attirare l'attenzione può far apparire i “contenuti” del brand e dell'impresa stessa deboli, irrisori e privi dei necessari accenti di verità così decisivi per la costruzione della necessaria credibilità. Le affermazioni apodittiche unilaterali dei messaggi tradizionali non sono più accettabili e non sono più credibili.

E se i messaggi non sono credibili, non è credibile il brand, non è credibile l'impresa stessa.

Gli esempi sono sotto gli occhi di tutti, tranne di chi non vuol vedere. I risultati sono chiari.

Agli occhi delle persone/clienti alle quali “la pubblicità” si rivolge, i messaggi dei vari brand e delle varie imprese sembrano tutti uguali: cioè tutti ugualmente “non credibili”.

La domanda è: se spendete le vostre risorse per mandare messaggi “divertenti”, “emotivi”, “narrativi”. “comici”, “magniloquenti”,

che sono considerati tutti ugualmente “incredibili”, che risultato credete di ottenere? In quale business pensate di essere?

Siete per caso nell’entertainment, nella fiction? Lo scopo della vostra impresa è divertire il pubblico? È quello il vostro obiettivo? Chi vi ha messo queste idee in testa?

Se volete una dimostrazione, è sufficiente osservare la pubblicità delle banche.

Tutta uguale, tutta egualmente poco credibile. E sapete perché? Perché le banche non hanno affatto l’intenzione di comunicare alcunché. È semplicemente fumo negli occhi, fuoco di sbarramento nei confronti della concorrenza. La percezione del pubblico, dei singoli clienti della banca non cambia di un’acca. Tutti restano della propria, pessima, ostile convinzione nei confronti delle banche. Mai esercizio fu più inutile e imbelles, proprio perché nella comunicazione bancaria non c’è il minimo accento di trasparenza, di “verità”.

Se anche voi volete gettare fumo negli occhi, non avete che da imitarle. Se invece avete degli obiettivi seri, dei “contenuti” da comunicare, adottando il loro metodo vi mettete in una posizione di estrema debolezza. Se voglio concludere un affare con una persona, se voglio convincerla a comprare i miei prodotti, devo offrire qualche motivo serio per farlo. Non posso pormi in maniera “poco credibile” mandando messaggi “poco credibili”, anche se divertenti. Non serve a niente. Se non siete convincenti, non riuscirete a concludere l’affare, a far valere le vostre buone ragioni.

Se il ragionamento vale per gli individui, perché non deve valere per le imprese?

Come mai le imprese si sentono autorizzate a mandare messaggi effimeri, se non fasulli e menzogneri? Comprereste un’auto di seconda mano da qualcuno che cerca di distrarre la vostra attenzione dai particolari importanti con battute, scherzi e pacche sulle spalle?

L’impresa moderna ha la necessità imprescindibile di comunicare e di porsi in maniera trasparente, sia a livello concettuale che di “contenuti”. Si tratta di un terreno etico sul quale manca total-

mente qualsiasi discussione, come se l'etica non fosse importante per le persone, come se non contasse nulla. Ma la domanda anche qui non si può eludere: si può fare impresa senza un comportamento etico? L'etica del commercio è riservata solamente alla tutela della legge? Pensate davvero che tutto ciò che non è espressamente vietato sia consentito? Pensate che un simile atteggiamento possa creare e mantenere il successo della vostra impresa? L'altro pilastro dell'impresa moderna è quindi la definizione e la costruzione della propria "identità".

L'identità non è un nome.

L'identità non è "l'immagine" che dà la pubblicità.

L'identità è ciò che in voi identificano i vostri stakeholder.

Usando un vecchio termine si potrebbe dire che *la vostra identità è la vostra reputazione*.

La vostra reputazione non è data da come voi vedete voi stessi, ma da come gli altri vi vedono e da come siete vissuti dai vostri stakeholder.

Questo esercizio è però affrontato raramente dall'impresa che teme di scoprire cose che non vuole sapere.

Abbiamo visto che l'impresa moderna ha necessità di concentrarsi solo sui quattro tipi di conoscenza descritti all'inizio. Il quarto livello, quello della conoscenza dei sistemi e delle tecniche di comunicazione non è normalmente nel bagaglio dell'imprenditore, e neppure nel bagaglio delle competenze dello staff dirigenziale. È quindi giocoforza, tranne rare eccezioni, affidarsi agli specialisti esterni che normalmente vengono identificati nelle "agenzie di pubblicità".

Abbiamo anche detto però che non si tratta più di "fare pubblicità", ma di tradurre le caratteristiche e i valori del brand, dell'impresa stessa, in "contenuti" da comunicare a tutti gli stakeholder che ruotano intorno all'impresa.

La "pubblicità" intesa in senso tradizionale, non è che un piccolo segmento di questa vasta e complessa operazione. In altre parole, l'impresa deve comunicare se stessa al mercato attraverso una va-

rietà di strumenti e di operazioni (fra cui la pubblicità) coordinati da una “*stessa piattaforma di contenuti base*” in grado di definire e comunicare “*l’identità*” dell’impresa. L’imprenditore moderno deve capire che questa fase non è meno importante – anzi lo è ancora di più – che mettere a punto gli investimenti necessari, i processi di produzione, la rete vendita e i canali distributivi.

Oggi l’impresa non può vivere senza “contenuti”. Se non ha contenuti, non ha identità, pertanto è un’impresa grezza, per non dire primitiva, e ciò che produce diventerà, nel migliore dei casi, produzione specialistica per conto terzi e, nel peggiore, una semplice commodity, al pari del carbone o delle patate.

È tempo di dire a chiare lettere che ciò che determina il destino di un’impresa non sono i prodotti, ma le caratteristiche della sua posizione sul mercato.

Una volta l’impresa era la fabbrica. Tutto ruotava intorno a ciò che la fabbrica sfornava.

Oggi l’impresa è un “centro di conoscenze”, di know how, di “saper fare”. Il suo obiettivo è individuare e soddisfare le esigenze e le aspettative nella vita delle persone.

Sono cambiati il ruolo e la natura stessa dell’impresa. L’imprenditore è passato da “facitore di prodotti” a “costruttore di relazioni”. L’impresa prospera e vitale costruisce relazioni con i clienti, con il mercato, con tutti gli stakeholder, in maniera stabile e duratura in modo da rendersi inattaccabile dalla maggior parte dei concorrenti.

L’impresa è oggi un’entità complessa e sofisticata che deve comunicare e spiegare la propria complessità, in maniera chiara, efficace ed univoca, a tutti gli stakeholder, pena la sopravvivenza o la scomparsa nell’anonimato della produzione per conto terzi o nei milioni di pseudo-brand che vanno a costituire l’eccesso di offerta in ogni settore merceologico e dei servizi.

L’impresa per funzionare, per essere efficiente, per raggiungere gli obiettivi desiderati, è costretta a costruire, volente o nolente, un’identità precisa e una rete di rapporti con il territorio, con le

istituzioni, con i propri stakeholder, che costituiscono il network di riferimenti da cui scaturisce il profitto. Dall'identità deriva il posizionamento sul mercato, la reputazione e i contenuti del brand.

La reputazione non è fatta di parole vuote e spot pretenziosi e arroganti, ma da fatti, da "contenuti", da azioni, da comportamenti etici e trasparenti nei confronti di tutti gli stakeholder. Fra i milioni di marchi sparsi nei mercati di tutto il mondo, solo alcune decine hanno una forza di "contenuto" tale da posizionarli al di sopra della mischia, come vere icone di riferimento della business community.

Vi siete mai chiesti perché? Alcuni sono diventati punti di riferimento internazionale e planetario senza mai "*fare uno spot*".

Come hanno fatto? Qualche nome? Zara e i marchi del gruppo Inditex. Ferrari. Chateau d'Yquem. Ducati. Valrhona. Leica. Etc.

Le imprese di una certa età forse dovranno fare un po' di lifting, di restyling in profondità. Devono rinfrescare i lineamenti, togliersi la maschera, costruirsi una faccia.

Non è semplice. Il rischio, come succede ad alcune donne una volta bellissime, è di diventare dei mostri.

Le imprese più giovani, o addirittura appena nate, devono metter su un po' di muscoli, fare esercizio fisico e costruirsi "il fisico", dedicandosi al proprio "body building" con competenza e passione.

Purtroppo in alcune imprese sia "l'immagine" che i "contenuti" lasciano molto a desiderare e ogni giorno che passa il loro appeal sul mercato diminuisce come un frutto che appassisce. Spesso il motivo sta nel vecchio modo di concepire l'impresa, di "fare industria" con i vecchi parametri del secolo scorso.

In molti casi i "contenuti" esistono e sono ben rilevanti, ma sono nascosti, o addirittura seppelliti in una coscienza d'impresa che non esiste o che dà per scontato che tutti li conoscano, senza rendersi conto di quanto sia importante comunicarli e diffonderli all'esterno. In altri casi c'erano una volta, ma ora sono talmente sprofondati nei sotterranei da essere completamente invisibili e dimenticati. Tanto vale ricominciare da capo, perché spesso è più difficile riesumare, rielaborare, riaggiornare vecchi contenuti che rigenerarli ex novo, specie in un Paese come il nostro molto con-

servatore e refrattario alle novità, ai cambiamenti. A volte il patrimonio aziendale di esperienze e di conoscenze viene travolto e disperso in mille rivoli dalle esigenze tattiche del presente, dall'ansia di fare risultato, dall'aggressività esercitata dalla concorrenza. In tali casi anziché rafforzare ancora di più i contenuti, li si disintegra, non facendo altro che accelerare il declino.

Un altro punto debole dell'impresa è che spesso, nonostante gli ingenti investimenti in pubblicità, i risultati scarseggiano a causa delle azioni confuse e contraddittorie che vengono intraprese. La mancanza di una strategia generale, di *“una piattaforma di comunicazione”*, di un'implementazione stratificata, ha per risultato che il braccio sinistro non sa cosa fa il destro, e viceversa.

Quante volte avete assistito a casi in cui i messaggi istituzionali comunicano una cosa, “la pubblicità” un'altra, la promozione un'altra e gli eventi un'altra ancora? Il che porta a un'immagine d'impresa de-focalizzata e dispersa, dove ogni stakeholder ha un'impressione diversa e dove il cliente finale non recepisce che una minima parte dei “contenuti” a causa della confusione di messaggi sbagliati e contraddittori.

Il compito primario di un'impresa è quindi definire una *“strategia dei contenuti”*.

In un mondo ideale, l'impresa moderna organizzata sui *“quattro criteri di conoscenza”* descritti all'inizio, dovrebbe avere un team dedicato a costruire, realizzare e gestire “la strategia dei contenuti”.

In che cosa consiste tale strategia?

Nell'insieme di tutti quei fattori che scaturiscono da quella che una volta veniva chiamata, in maniera molto riduttiva, la *“missione”* aziendale.

Oggi invece la strategia d'impresa, la *“strategia dei contenuti”*, si forma ed è composta dall'insieme del posizionamento sul mercato, dai valori d'impresa, dall'identità, dai criteri del brand management e dalla capacità di gestione di tali criteri sia all'interno che all'esterno.

I criteri necessari possono essere individuati e riassunti nelle seguenti domande a cui occorre dare una risposta:

1. *Che ci faccio nel mercato?*
2. *Come mi colloco rispetto alla concorrenza?*
3. *Quali sono i miei valori distintivi d'impresa?*
4. *Da che cosa è, o sarà, costituita la mia identità?*

Sulla base delle risposte alle prime quattro domande si dovrà poi stabilire:

5. *Quali sono, o saranno, i criteri-guida del mio posizionamento, del mio brand management?*
6. *Cosa bisogna modificare, innovare o rafforzare nei contenuti del prodotto? Come va declinato nei vari momenti d'impiego e della comunicazione?*
7. *Quali sono gli elementi su cui costruire la strategia dei contenuti e l'architettura di comunicazione?*

La “Bibbia aziendale”

Una volta definite le risposte ai quesiti, si dovrebbe arrivare alla stesura di una “*bibbia*” di comportamenti, una “*bibbia strategica*” in cui sono definite ed elencate le linee-guida per tutti i contenuti e per tutta la comunicazione verso i propri stakeholder.

In altre parole la “*bibbia*” è come un canovaccio, una sceneggiatura, uno spartito, in cui è descritto e definito il registro di ciò che si deve fare, di ciò che gli attori del marketing e della comunicazione implementeranno sul mercato. Tutti dovranno recitare ed eseguire le parti assegnate, sia all'interno che all'esterno. Ogni operatore, ogni divisione avrà i propri compiti, le proprie modalità e tempi di esecuzione, *ma tutti dovranno suonare la stessa musica*.

Una volta definita, la musica deve essere sempre la stessa.

Nell'impresa moderna tutti devono suonare la stessa musica. Non può e non deve più accadere che la pubblicità dice una cosa,

il packaging un'altra, le promozioni un'altra, le azioni di p.r. un'altra, mentre le sponsorizzazioni procedono per conto proprio, così come i contenuti delle convention, le sponsorizzazioni sportive, il bilancio di sostenibilità o l'annual report per gli analisti finanziari.

Attualmente tutte le attività sopra descritte si risolvono spesso in comunicazioni dispersive e caotiche, in una babele di soluzioni estemporanee portate avanti da manager diversi con partner diversi e messaggi diversi. C'è da meravigliarsi se poi i risultati non arrivano?

La dispersione causa all'impresa sprechi di risorse e di mezzi, costi aggiuntivi e una complessiva debolezza strategica verso il raggiungimento degli obiettivi.

In un certo senso si può dire che la “*bibbia*” deve diventare l'equivalente di quello che era una volta il manuale operativo di McDonald's per la gestione dei punti vendita. Attraverso il manuale, tutti sapevano cosa dovevano fare, come lo si doveva fare, chi era preposto a farlo, con quali turni e cambi di mansione fra il personale, in modo che il “fronte” presentasse sempre ai clienti la stessa gradevole faccia pulita accogliente e imperturbabile. Così come una catena di migliaia di negozi non può essere lasciata in balia dell'improvvisazione o del libero arbitrio dei singoli direttori di negozio, o dei loro addetti, così la strategia di comunicazione d'impresa non può essere lasciata alla buona volontà o all'ispirazione dei singoli manager senza un coordinamento, una strategia condivisa e approvata.

L'impresa moderna non può delegare la definizione della strategia di comunicazione ai singoli bracci operativi o alla “creatività” delle agenzie di pubblicità. Sarebbe come mandare un esercito in battaglia senza piani, allo sbaraglio con l'improvvisazione dei singoli comandanti di reparto.

La definizione della “*bibbia*” è un'operazione complessa che richiede la partecipazione di un team di persone con competenze ed esperienze diverse riunite nel perseguimento dello stesso obiettivo.

Se l'impresa al suo interno non ha lo staff manageriale sufficiente a coprire i quattro nuclei di conoscenza descritti sopra, il team

dovrà essere integrato con la collaborazione di consulenti esterni in grado di dare il loro contributo alla definizione della “*strategia dei contenuti*” e, in ultima analisi alla stesura della “bibbia” aziendale.

Non si può sottolineare abbastanza l’importanza della “bibbia”, perché una volta realizzata, tutti dovranno attenersi ai suoi contenuti:

- *nello sviluppo di azioni di comunicazione coerenti e coordinate con tutti gli strumenti e in tutti i canali*
- *nel marketing strategico e nella definizione dei piani di sviluppo*
- *nel marketing operativo e nella definizione delle incursioni sul campo*
- *nel trade marketing, nelle promozioni e in tutte le sue operazioni con i distributori*
- *nel marketing relazionale e nei rapporti con tutta la filiera di produzione, della logistica e dei fornitori*
- *in tutta la comunicazione e formazione interna del personale e della rete di vendita*
- *in tutte le operazioni e declinazioni “corporate”*

L’impresa moderna non è più semplicemente un’impresa manifatturiera, ma un “*centro di risposte*” ai bisogni delle singole persone e della società.

Ecco dove entra in gioco la *human satisfaction*.

Come ogni azione di rilevanza economica, anche l’attività d’impresa ha a che fare con la vita delle persone, con i loro valori, i loro desideri, le loro aspirazioni. Più un’impresa è in sintonia con i bisogni delle persone, più ha successo.

Essere in sintonia con le persone vuol dire elaborare dei “contenuti” in cui le persone possano riconoscersi, dei valori che possano condividere, dei prodotti destinati a migliorare la loro vita. Ergo, la comunicazione deve essere vera e autentica, in sintonia con le loro attese, modulata sui criteri della “bibbia” che riflette

l'identità e i valori d'impresa. Oggi un'impresa senza identità è a rischio. È solo un nome tra una massa indeterminata di pretendenti all'attenzione del pubblico. Molte imprese, come molte persone, hanno successo ma non sanno perché. Costruire la "bibbia" può essere un utile strumento d'analisi per scoprirlo.

Le persone hanno mille problemi. Non passano il loro tempo ad analizzare i messaggi da cui sono bombardati. Semplicemente li cancellano. Numerose ricerche hanno documentato che le persone, scelte random in ambienti casuali, non sono in grado di citare a memoria neppure cinque brand di prodotti che abitualmente usano. Un bel risultato per miliardi di investimenti all'anno, non c'è che dire.

Se per ottenere la loro attenzione è necessario scatenare reazioni emotive, non meno necessario è parlare alla loro razionalità, al loro senso etico, dichiarando con trasparenza i propri "contenuti". Il problema è che spesso le imprese non hanno contenuti semplicemente perché non hanno mai pensato a definirli. Certo, non è facile. Spesso le imprese non sono attrezzate per operare su tutti e quattro i livelli di conoscenza necessari. Però è sufficiente costituire un team, magari misto, con supporti interni ed esterni, in modo da arrivare a definire una volta per tutte "la bibbia dei contenuti", vale a dire la bussola senza la quale sarà molto difficile navigare nei mari in tempesta della concorrenza globale.

Bibliografia

- Busacca A. G. (2002), *L'era del cliente. Riprogrammare il codice genetico aziendale per liberare il valore del cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Champy J. (2003), trad.it. *X-Engineering. Ripensare l'azienda nell'era digitale*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Cova B. (2003), *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- D'Aveni R.A. con Gunther R. (1995), *Iper competizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 Ore, Milano.

O'Connor J., McDermott J. (2003), trad.it. *Il pensiero sistemico. L'arte di comprendere la connessione tra gli eventi per poterli influenzare*, Sperling & Kupfer, Milano.

Ohme K. (2005), trad.it. *Il prossimo scenario globale. Sfide e opportunità di un mondo senza confini*, Etas, RCS Libri, Milano.



Prima parte: la Human Satisfaction

"Niente come il sogno genera l'avvenire. Oggi utopia, carne ed ossa domani".

Victor Hugo



Il pensiero filosofico

Colloquio con Giacomo Samek Lodovici

“Chi pensa sia necessario filosofare deve filosofare e chi pensa non si debba filosofare deve filosofare per dimostrare che non si deve filosofare; dunque si deve filosofare in ogni caso o andarsene di qui, dando l'addio alla vita, poiché tutte le altre cose sembrano essere solo chiacchiere e vaniloqui”.

Aristotele (Protreptico o Esortazione alla filosofia)

Premessa

di Marzio Bonferroni

Nel vasto campo della comunicazione d'impresa e delle politiche e strategie d'impresa e di marketing, ci saranno sempre idee, tendenze, filoni di pensiero più o meno contrastanti. Ma forse mai come in questo periodo di crisi epocale di valori, l'imprenditore o chi ne fa le veci sente impellente l'esigenza di ritrovare alcuni solidi concetti fondamentali che, come “stelle polari”, possano fare da guida a chi intraprende un cammino in quella che oggi decisamente possiamo definire l'economia della complessità.

Nella comunicazione d'impresa, come ammettono da anni imprenditori e alti vertici d'impresa, la semplice idea pubblicitaria, lo slogan, la frase ad effetto, non producono come una volta risultati rilevabili nel valore di un brand o della stessa impresa. Le cause economiche e sociali sono molteplici e assai note. Restano il dato di fatto e la ricerca sempre più evidente di nuovi metodi per l'impresa, la comunicazione e lo sviluppo.

In questa ricerca, che si presenta come un viaggio avventuroso e difficile, mi è parso necessario chiedere il supporto della filosofia, quale scienza delle scienze, per una identificazione di quei concetti che possano rappresentare i “motori della progettazione” per orientare i programmi delle imprese nella direzione più utile per la società, per le persone e per loro stesse. Col filosofo Giacomo Samek Lodovici ogni tanto dibattiamo questi temi che adesso, in forma di colloquio socratico, proponiamo al lettore.

Profilo

Giacomo Samek Lodovici è docente di Storia delle dottrine morali presso l'Università Cattolica di Milano, dove ha conseguito il dottorato in Filosofia ed è attualmente ricercatore in Filosofia morale. Scrive su riviste scientifiche, come «Annuario di etica» e «Rivista di Filosofia neoscolastica», e su riviste divulgative, come «Studi cattolici» e «Il Timone», ed è editorialista del quotidiano «Avvenire». È autore dei volumi: *La felicità del bene. Una rilettura di Tommaso d'Aquino*, Vita e Pensiero 2002; *L'esistenza di Dio*, Quaderni del Timone, Edizioni Art 2004; *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*, Vita e Pensiero 2004; *Il ritorno delle virtù. Temi salienti della Virtue Ethics*, Edizioni Studio Domenicano 2009; *L'emozione del bene. Alcune idee sulla virtù*, Vita e Pensiero 2010. Tra i suoi saggi: *Il senso della comunicazione nel pensiero filosofico*, in M. Bonferroni (a cura di), *Comunicazione, relazione, profitto*, Edizioni Il Sole 24 Ore 2002; *Per il pluralismo e contro il relativismo*, in «Rivista di teologia morale», n. 146 (2005); *La sintesi filosofica: l'uomo e la felicità*, in M. Bonferroni (a cura di), *Human satisfaction*, Franco Angeli 2005; *L'utilitarismo e i paradossi dell'amicizia-dono*, in M. D'Avenia – A. Acerbi (a cura di), *Filia. Riflessioni sull'amicizia*, Edusc, Roma 2007; *God as the ultimate End in Aquinas' Ethics*, in F. Di Blasi – J. Langan (eds.), *Ethics without God?*, St. Augustine's Press, South Bend 2007; *Virtù e ragion pratica*, in F. Botturi (a cura di), *Prospettive dell'azione e figure del bene*, Vita e Pensiero 2008.

Emozione-ragione-etica nell'essere umano

Le argomentazioni di questo libro identificano tre elementi importanti per la comunicazione e lo sviluppo delle imprese: la human satisfaction, quale visione evolutiva della customer satisfaction, la multicroatività quale nuovo metodo creativo multidisciplinare e la comunità di marca, quale prospettiva di rapporto privilegiato tra un'impresa e pubblico. La filosofia di fondo del libro è riscoprire il valore dell'integralità dell'essere umano nelle sue componenti emozionali e razionali e nelle sue esigenze etiche.

Che cosa ne pensa, da filosofo, alla luce delle riflessioni sull'essere umano e nella prospettiva di un nuovo modo di intendere la qualità dell'impresa e della comunicazione, in funzione della qualità della vita?

La considero estremamente pregevole perché rispecchia e rispetta l'essere dell'uomo, evitando erronei e nefasti dualismi di vario genere, i quali separano dimensioni dell'umano che invece sono compenstrate, per esempio è contrasto il dualismo emozione e ragione, oppure corpo e spirito, ed evita altresì quel riduzionismo emozionalista che risolve l'uomo in un mero fascio di emozioni.

Cominciamo dal dualismo tra emozioni e ragione.

In ambito filosofico si potrebbero fare al riguardo decine di riferimenti esemplari.

Nel mondo antico potremmo considerare a lungo gli stoici. Seneca, per esempio, paragona le emozioni al fuoco, alle correnti marine, a selvagge tempeste, le considera forze invasive che lacerano il soggetto. Per questa negatività delle emozioni, il saggio stoico deve estirparle. Gli stoici, insomma, affermano che le emozioni e la ragione sono antitetiche.

È solo un esempio dal mondo antico, su cui non mi dilungo perché mi preme passare alla filosofia moderna, i cui autori, frequentemente, non solo affermano la scissione-contrapposizione tra emozioni e ragione, ma inoltre considerano irrazionali le emozioni, le considerano prive di qualsiasi rapporto con la conoscenza. In ambito moderno, i filosofi più rappresentativi di questa visione e più influenti sono Hume e Kant.

Hume potenzia il sentimento e depotenzia la ragione, considerandola «un principio inattivo», inerte e pertanto «del tutto impotente» a produrre l'agire umano: solo il sentimento muove, solo il sentimento può indicare i fini delle azioni, mentre la ragione può svolgere solo una funzione strumentale. La ragione può solo dire se una passione nasce dalla fallace supposizione dell'esistenza di oggetti che non esistono e può solo calcolare-valutare quali sono i mezzi più efficaci per assecondare le passioni, ma non può biasimare l'assecondamento della passione: «nel caso in cui si abbia una passione che non sia fondata su supposizioni false e non scelga dei mezzi insufficienti per lo scopo, l'intelletto non può né giustificarla, né condannarla. Non è contrario alla ragione che io preferisca la distruzione del mondo intero piuttosto che graffiarmi un dito». Insomma, come recita la nota sentenza humiana, «la ragione è, e deve solo essere, schiava delle passioni e non può rivendicare in nessun caso una funzione diversa da quella di servire ed obbedire ad esse».

Per contro, specularmente, in senso simil-stoico (*mutatis mutandis*), per Kant «essere soggetti a emozioni e a passioni è sempre una malattia dell'animo, perché ambedue escludono il dominio della ragione». Gli affetti sono degli impulsi egoistici che devono perciò essere resi inerti dalla ragione, la quale se ne deve emancipare: «il principio dell'apatia, che cioè il saggio non deve mai subire l'emozione, neppure quella della compassione per i mali del suo migliore amico, è un principio morale giusto e sublime della scuola stoica, perché l'emozione rende (più o meno) ciechi». Ancora, sempre per Kant, «se l'emozione è un'ebbrezza, la passione è una malattia». Di più, «le passioni non sono soltanto, come le emozioni, delle disposizioni infauste dell'anima, che sono gravide di molti mali, ma sono senza eccezione cattive», esse «sono cancri per la ragion pura pratica e generalmente inguaribili».

Insomma, sia in Hume sia in Kant si configura una contrapposizione ineliminabile tra affetti e ragione e si auspica un soggiogamento della ragione da parte degli affetti (in Hume) o degli affetti da parte della ragione (in Kant). Ma potrei moltiplicare i riferimenti e considerare molti altri autori.

Emozione e ragione non sono contrapposte

Nel suo recente libro, L'emozione del bene, lei spiega che questa contrapposizione tra emozioni e ragione è erronea.

Sì, dapprima ho cercato di mostrare che le emozioni hanno quasi sempre un presupposto cognitivo. Infatti, almeno negli adulti, le emozioni presuppongono spesso un atto del pensiero, cioè i loro oggetti devono esser presenti alla ragione, cioè le emozioni ci colgono spesso al pensiero di qualcosa, di una cosa reale o fittizia che sia. Esse presuppongono spesso un atto del pensiero circa l'esistenza (reale o solo mentale) e/o le caratteristiche di una cosa, persona, azione, evento, ecc., cioè le emozioni ci colgono spesso al pensiero dell'esistenza e/o delle caratteristiche di qualcosa: provo stupore perché scopro l'esistenza di una cosa che non pensavo esistesse, perché apprendo il suo essere esistente; provo ira perché ritengo (a torto o a ragione) di aver ricevuto un'offesa, perché ritengo che un certo comportamento abbia la caratteristica dell'offensività; provo speranza perché penso che un qualche bene sia conseguibile, perché ritengo che abbia la caratteristica della conseguibilità; provo paura perché giudico che incomba una qualche minaccia su di me o su qualche cosa che mi sta a cuore, perché ritengo che una cosa abbia la caratteristica della minacciosità; ecc. Ovviamente, certe emozioni, anche nell'adulto, possono conservare la conoscenza indistinta e preverbale dell'oggetto tipica del bambino e non hanno un contenuto linguisticamente formulabile.

Dopodiché nel mio libro ho cercato di spiegare come gestire le emozioni in modo che possano diventare alleate della ragione e costitutive dell'eticità umana, come possano darci slancio e supportare positivamente la ragione. È vero che a volte possono fuorviarci, tuttavia non bisogna contrapporle alla ragione, bensì appunto promuoverne l'alleanza con quest'ultima, in modo che diventino una preziosissima e straordinaria energia che incrementa la capacità di agire e di pensare. Così alleate, ragione ed emozioni guidano e sospingono quel navigatore nel mare della vita che è l'uomo.

Il soggetto che consegue la (vera e raramente intesa) eccellenza della virtù è felice e sprigiona in essa tutte le dimensioni dell'umano: ragione, volontà e affetti. Egli sperimenta l'emozione del bene. Non posso ovviamente delucidare qui i passaggi argomentativi, per questo mi permetto di rinviare al mio testo.

Ma perché perseguire questa alleanza? Vivere nella deflagrazione delle emozioni non è più gratificante?

Lo si pensa spesso ma non è così. Una prassi di questo genere porta progressivamente (si noti bene: a lungo andare, non da subito) ad un'intensificazione del desiderio e ad una diminuzione della sua soddisfazione, anche quando il soggetto raggiunge gli oggetti che desidera: un po' come bere acqua salata, la quale non disseta, bensì intensifica la sete. Infatti – per vari motivi che non posso qui spiegare (ho argomentato questo discorso in *La felicità del bene* e in *La sintesi filosofica: l'uomo e la felicità*) – la contentezza/felicità umana è il riverbero soggettivo di una prassi innervata dall'amore che instaura la comunione interpersonale, dunque me la precludo se vivo solo consumando cose e persone come combustibile emozionale, perché esplico solo una prassi intersoggettiva assimilativa, e non di comunione, una prassi contrassegnata dalla chiusura e non dall'apertura. Pertanto, riesco ad attingere nell'immediato alla soddisfazione sensibile, in quanto soddisfo pur sempre una tendenza della mia natura umana che è anche sensibile, ma non posso sperimentare la gioia spirituale, poiché quest'ultima dipende dall'assestamento della natura umana nella sua globalità, come natura costitutivamente aperta.

Inoltre, come attesta l'esperienza, anche tale soddisfazione sensibile è condannata alla diminuzione progressiva ed all'affievolimento. È un dato di fatto, cioè, che, a lungo andare e progressivamente, in tale prassi contrassegnata dalla chiusura, si assiste ad una diminuzione dello stesso piacere sensibile, cioè, si sperimenta un desiderio sempre più crescente ed a una soddisfazione sempre minore.

Lei menzionava prima anche il dualismo corpo e spirito ed il riduzionismo emozionalista.

Voglio dire che, non di rado, il soggetto contemporaneo si considera un fascio di emozioni, un caleidoscopio di vibrazioni emotive, e così lo tratta la pubblicità.

In realtà, però, io sono diverso dalle mie azioni/percezioni/emozioni, anzitutto perché sono anche il mio corpo.

Come sottolinea (per esempio) Hannah Arendt, quando un soggetto agente espone se stesso nella narrazione «identifica se stesso come attore, annunciando ciò che fa, che ha fatto, che intende fare». Ora, c'è una «condizione materiale e corporea del proprio narrarsi»: infatti, quando narriamo una nostra esperienza, vicenda, storia di vita, ecc., il corpo è centro di gravità dell'esperienza, è il centro di gravità della narrazione che ne unisce le parti e le rende intrinsecamente coerenti: le parti della narrazione non sono irrelate e solo giustapposte, bensì sono inserite in una trama che ha senso e che è imbastita intorno a quel punto di vista che viene fornito dal corpo. Insomma, dobbiamo dire che, oltre alle azioni/percezioni/emozioni, nell'uomo c'è, perlomeno, il corpo come principio permanente, come teatro sulla cui scena scorrono le azioni/percezioni/emozioni.

Si può allora obiettare, come fanno molti dualismi da sempre, che il corpo è un mio strumento, ma io non sono il mio corpo.

Ma strumento di che cosa? Si può rispondere che il corpo è lo strumento delle emozioni, e che io sono appunto coincidente con le mie emozioni. Ma questo non è possibile, perché, le emozioni scaturiscono (quasi tutte) dal corpo, quindi il corpo esiste prima delle emozioni, è la loro sorgente (non l'unica), e non lo strumento.

Se il corpo non è strumento delle mie emozioni resta la possibilità (ammesso e non concesso che sia uno strumento) che sia strumento del mio spirito. Ma a ciò si può replicare in due modi.

In primo luogo, il mio corpo io non lo conosco solo come una cosa tra le altre, come un oggetto che mi si para di fronte, perché (da Schopenhauer a Rosmini, a Sartre, a Merleau-Ponty)

lo esperisco come vissuto, ovvero è l'oggetto di un «sentimento fondamentale», come dice Rosmini. Invece uno strumento mi si dà solo come oggetto, non posso «viverlo». In secondo luogo, il mio corpo e il mio spirito sono profondamente compenetrati, io sono una sintesi di spirito e corpo, tanto è vero che l'uno interagisce inestricabilmente con l'altro, cioè il soggetto non coincide con il suo solo spirito ed il corpo non è un contenitore dello spirito.

Come fa a dirlo?

Il mio spirito agisce sul mio corpo, l'interiorità determina l'esteriorità. Ad esempio, pensiamo all'effetto placebo: se sono malato ed un medico mi dà dell'acqua zuccherata, facendomi credere che mi sta somministrando una medicina, a volte io miglio, perché l'aspettativa e la fiducia di guarire, nutrite dal mio spirito, si riproducono sul mio corpo. Similmente, alcune malattie corporee sono una somatizzazione di fenomeni psichico-spirituali ed è stato rilevato persino che le emozioni positive/negative agiscono positivamente/negativamente sul sistema endocrino e su quello immunitario.

Il dualista antropologico può ribattere che anche un contenitore viene modificato dalle condizioni del contenuto, per esempio una bottiglia di vetro viene scaldata/raffreddata se l'acqua che contiene è calda/fredda. Sennonché, il mio spirito non solo agisce sul corpo, ma altresì traspare attraverso il corpo: se sono interiormente triste, allegro, ecc., l'espressione corporea del mio viso lo manifesta, a meno che io non dissimuli. Anzi, perfino quando cerchiamo di dissimulare le nostre emozioni, alcune microespressioni facciali (che pochi sanno notare) trapelano lo stesso. Ora, è vero che anche un contenitore fa trasparire le condizioni del contenuto, per esempio una bottiglia di vetro fa trasparire le condizioni dell'acqua che essa contiene, ma può farlo solo se essa è trasparente, mentre il corpo non è trasparente, bensì opaco, è un po' come una bottiglia opaca, fatta con vetro nero.

Il valore della componente etica

Qual è lo spazio dell'etica nella vita umana?

Esso coincide con lo spazio della libertà: se l'uomo fosse privo di libertà, se fosse necessitato ad agire, se le sue azioni fossero solo delle risposte a degli stimoli, se fosse una macchina, o un animale, o un vegetale, oppure un'entità inorganica, la sfera dell'etica non esisterebbe. Ora, giustamente, l'esistenzialismo ha insistito sull'esistenza umana come poter-essere, come poter trascendere le situazioni, poter decidere, scegliere, progettare e poter autoplasarsi. Le cose e gli animali sono necessariamente ciò che sono; ma l'uomo può decidere (in una certa misura) quello che può essere.

D'altra parte, la vita morale inizia perché percepiamo la nostra incompletezza: sentiamo che c'è qualcosa che ci manca, che dobbiamo «completarci», che non siamo tutto ciò che potremmo essere, che qualcosa che dobbiamo raggiungere ci manca. Avvertiamo in noi come un potente vettore, distinto dai desideri particolari, distinto dai meri bisogni fisici: è il desiderio di un'autorealizzazione che sentiamo come esigenza, un'autorealizzazione che sentiamo di non aver mai raggiunto. Nella filosofia questo tema ha attratto l'attenzione dei filosofi di tutti i tempi, richiederebbe una lunga trattazione a parte e mi limito solo a due riferimenti novecenteschi.

Per esempio, Ladrière, un pensatore francese, ha recentemente indugiato sul punto di avvio di questo particolare desiderio, un punto di partenza che consiste nel senso di mancanza esperito costantemente dall'io. L'uomo è teso verso il futuro, vive in una certa condizione di instabilità, e il futuro continua a richiamarlo, l'esistenza umana è una ek-sistenza, cioè un modo d'essere che, a partire (come indica il prefisso ek) dalla condizione in cui si trova, si protende verso un oltre che è nel futuro, verso una condizione che deve ancora venire: l'uomo è già qualcosa, ma avverte di non essere ancora quello che può diventare. L'uomo sperimenta un'attrazione esercitata dal futuro, si proietta costantemente in avanti, avverte senza posa un compito, sente che il suo essere integrale

deve ancora configurarsi, che la sua autorealizzazione deve ancora avvenire. Orbene, se l'uomo fosse necessitato, il suo divenire sarebbe interamente regolato da leggi fisiche ed istinti; ma l'uomo è invece libero e sente questa attrazione del telos della propria autorealizzazione. È per questo motivo che si inaugura il problema etico: «il problema fondamentale dell'esistenza [...] è raggiungere la realizzazione di sé» e «se esiste una problematica etica, è perché l'esistenza [umana] è costitutivamente attraversata da un desiderio fondamentale, da una volontà profonda che mira alla realizzazione autentica di sé, e correlativamente, perché essa ha il compito di assumere da sé, nella propria azione, tale realizzazione».

Anche la logoterapia di Frankl insiste sulla necessità per l'uomo di individuare uno scopo per la propria vita. Chi sa di avere uno scopo ha un compito e assume la vita come una consegna: invece chi non è consapevole di questo compito accetta la vita come un puro e semplice fatto. L'esistenza umana è un modo di rispondere all'appello che la vita rivolge a ciascuno: noi «sentiamo di essere sempre interrogati, come gente alla quale la vita pone in continuazione delle domande ogni giorno e ogni ora, alle quali ci tocca di rispondere, dando una risposta esatta, non solo in meditazioni oppure a parole, ma con un'azione, un comportamento corretto», perciò vivere significa «adempiere i compiti che la vita pone ad ogni singolo».

L'uomo contemporaneo, non di rado relativista, avverte anche lui la chiamata all'autorealizzazione?

Una risposta interessante l'ha fornita il filosofo canadese Charles Taylor, secondo cui il relativismo è solidale con un individualismo che asserisce la seguente tesi: «ciascuno ha diritto di sviluppare la sua forma di vita, edificata sulla sua personale percezione di ciò che è importante, perciò nessuno deve arrogarsi il diritto di detargli dei fini». È per questo che tale soggetto è refrattario all'etica.

Tuttavia, a ben vedere, in questa prospettiva, che fa sentire l'etica come estrinseca ed eteronoma, è all'opera un potente ideale morale, quello dell'autorealizzazione intesa come «autenticità».

L'autenticità è avvertita non (o non solo) come ciò che desideriamo, o ciò di cui abbiamo bisogno, ma come ciò che dovremmo realizzare. È vero – dice Taylor – che oggi gli uomini, ad esempio, sacrificano le loro famiglie, la cura dei figli, ecc., per inseguire le loro carriere; ma qualcosa del genere è sempre accaduto. «Il punto è che oggi molti si sentono chiamati a far questo, sentono che debbono comportarsi così, sentono che in un modo o nell'altro le loro vite sarebbero sprecate, o rimarrebbero irrealizzate, se si comportassero diversamente». Insomma, «lo stesso relativismo è alimentato (almeno in parte) da un ideale morale». E il medesimo ideale dell'autenticità è quello che anima anche l'uomo emozionale, che percepisce l'esigenza di essere se stesso nell'espressione e nella liberazione delle emozioni.

Essere autentici significa assecondare sempre le proprie emozioni?

Alcuni lo pensano, perché, secondo loro, noi coincidiamo con le nostre emozioni, le quali sono considerate le uniche cose non inquinate e non condizionate da pressioni esterne: le emozioni/sentimenti come il vero sé. Sennonché, come ho detto prima, l'uomo non è un fascio di emozioni.

Inoltre, le nostre emozioni, non di rado, sono indotte volutamente da altri, sono plasmate da pressioni esterne (per esempio dalla pubblicità) e comunque scaturiscono dall'interazione con gli altri.

Secondo altri, ancora, le emozioni vanno assecondate sempre perché esse sono l'unico valore. Ma, se le cose stanno così, allora bisogna assecondare sempre anche la collera e l'odio e l'attrazione pedofila? Se si risponde che non vanno assecondate le emozioni negative, bisogna spiegare il criterio di questa discriminazione tra le emozioni, che ne fa considerare alcune negative. Un tale criterio di valore potrebbe essere il piacere. Ora, tralasciando il fatto che il piacere è un bene-valore, ma non è il bene più rilevante (come ho cercato di dimostrare nel mio *L'utilità del bene*), anche la soddisfazione della collera e dell'odio e dell'attrazione pedofila possono dare piacere, dunque perché non assecondare tali emozioni/sentimenti?

Se poi tale criterio per fare classificazione di valore tra le emozioni è costituito da qualcosa di diverso, distinto dalle emozioni stesse, allora si riconosce implicitamente che le emozioni non sono l'unico valore.

Infine, per altri, solo assecondando tutte le emozioni diventiamo felici e restiamo liberi. In realtà, come ho già detto, avviene il contrario: non posso argomentarlo qui, ma in fondo è un dato di fatto che chi asseconda sempre emozioni e sentimenti è progressivamente meno felice, sempre meno soddisfatto, talvolta fino alla patologia e/o all'apatia, e sempre meno libero.

La comunicazione da monologo a dialogo

La comunicazione tra impresa e pubblico ancora oggi, soprattutto nei mezzi di comunicazione di massa, ma non solo, sembra dominata dalle logiche del monologo, derivante dal considerare l'essere umano quale "consumatore" da suggestionare e convincere ad acquistare. Come vede la prospettiva, indicata nel libro, del passaggio da monologo a dialogo, del rapporto tra impresa e pubblico basato sulla relazione, piuttosto che sul voler imporre idee e prodotti?

Anche questo aspetto è molto importante e credo anche molto redditizio. Infatti, come già insegnava Aristotele, l'uomo è un essere sociale, e nella relazione trova la sua soddisfazione. Il soggetto umano non è solipsistico, fin dai suoi primi istanti di vita è in situazione intersoggettiva. L'uomo è un essere sociale in un quadruplice senso: in senso materiale ed economico (gli altri uomini sono necessari per il suo sostentamento, almeno con la divisione del lavoro); in senso psicologico (senza gli altri uomini l'uomo non può maturare la propria identità psicologica); in senso etico (senza gli altri non riesce ad intraprendere il cammino morale, in quanto gli altri ci educano e ci insegnano i principi del bene e del male, sono per noi un modello di virtù, ci sollecitano, ci spronano a compiere il bene, condividono con noi le attività virtuose e ciò le favorisce); in senso ontologico (cioè per il suo modo d'essere):

come dice proprio Aristotele, «anche quando gli uomini non hanno bisogno di aiuto reciproco, desiderano nondimeno [...] vivere insieme». Un impresa che riesce a interagire in modo dialogico col pubblico, che riesce a instaurare una relazione, ha la possibilità di incrementare notevolmente i propri profitti.

Ci sono altre considerazioni, suggerimenti o idee che la filosofia possa oggi trasmettere al mondo delle imprese per rendere sempre più umanamente qualitativo il loro rapporto di comunicazione con i vari pubblici, e nello stesso tempo per sviluppare i loro giusti e auspicabili profitti?

Sì, bisognerebbe proprio bonificare la pubblicità dal sesso. Lo so che moltissimi inserzionisti sono convinti che la pubblicità rende se ha contenuti sessuali. È per questo che molti pubblicitari mercificano il corpo umano (che non è un contenitore dello spirito, come ho detto, bensì, insieme a quest'ultimo, è una delle dimensioni della persona). Perciò cercano di vellicare le pulsioni dei fruitori, mercificano la donna, e talvolta anche l'uomo, rendendoli meri oggetti e strumenti per vendere. Questo è molto grave, perché, come dice (per esempio) Kant, l'essere umano non deve essere mai trattato come mezzo, bensì sempre come fine in se stesso. Ma, poiché di fronte al cinismo gli argomenti etici non sono efficaci, dato che a questi inserzionisti interessa soltanto il profitto, è importante segnalare che la pornografia non fa vendere e, in certi casi, è addirittura un boomerang. Così dice l'*Economist* (http://www.economist.com/node/8770276?story_id=8770276), che ha riferito i risultati delle ricerche condotte dal professor Adrian Furnham (University College London). Da un esperimento sociologico sono infatti emersi due risultati. Un primo risultato, che bisognerebbe far conoscere agli inserzionisti, è stato che la presenza di immagini sensuali nelle pubblicità aiuta magari a imprimere nella memoria dello spettatore le immagini che vengono proiettate, ma non comporta una differenza nella capacità di ricordare un marchio o un prodotto: insomma, una pubblicità soltanto emozionale rende meno di quanto si pensi. Un secondo

risultato è stato che, quando una pubblicità interrompe un programma o un film che ha dei contenuti sensuali, lo spettatore ricorda meno il contenuto della pubblicità, rispetto a quanto riesce a ricordare se la pubblicità interrompe un programma non pornografico. Infatti, le immagini conturbanti provocano una forte eccitazione, perciò distraggono la mente dello spettatore, che nota ben poco la marca ed il prodotto che vengono illustrati. Se fossi un inserzionista non finanziari spot che vanno in onda durante questo tipo di film.

D'altra parte, qualora queste ricerche non ci convincano, credo comunque che una pubblicità emozionale possa generare risultati solo nel breve termine, dei risultati che cessano poco dopo la fine di una campagna pubblicitaria.

Perché?

Perché ci sono diverse differenze anche nello stesso mondo affettivo, tra emozioni e sentimenti: per fare solo un esempio, l'emozione è breve, istantanea, esplosiva, viene rapidamente sostituita da quella successiva, è un contraccolpo, un'agitazione acuta, una scarica brusca, che raggiunge un picco e decade rapidamente; invece il sentimento è più durevole e più costante. Quindi una comunicazione pubblicitaria che suscita emozioni difficilmente può produrre risultati a lungo termine. Invece, una comunicazione che si rivolge ai sentimenti e, ancor più alla ragione, è più duratura nei suoi risultati, perché la potenza emotiva dell'immagine nell'immediato è più forte di quella della ragione, ma nel lungo periodo quest'ultima, coi i suoi argomenti, può conseguire risultati più profondi e duraturi, che non si dissolvono come invece fanno le emozioni.

Inoltre, un impatto duraturo lo può determinare anche una comunicazione che tiene conto delle esigenze etiche dei destinatari. Pensiamo per esempio alla responsabilità sociale delle imprese. Essa non è in contraddizione con il profitto perché fa di solito guadagnare prestigio sociale e quindi favorisce le vendite. Secondo un'indagine (nдр: citata in L. Becchetti – M. Costantino, *Il ruolo dei citta-*

dini e delle imprese per una felicità economicamente sostenibile, in P. Grasselli – M. Meschini, *Economia e persona*, Vita e Pensiero, Milano 2007, p. 113), dal 1999 al 2001 in Europa c'è stata una crescita dal 36% al 62% della percentuale dei consumatori che hanno dichiarato di essere disposti a pagare un maggior prezzo per i prodotti o di essere disposti ad accettare una minor qualità, pur di acquistare prodotti di imprese socialmente responsabili. Anche in ambito borsistico esistono ormai non solo singoli investitori, ma anche fondi di investimento, che prediligono le imprese socialmente responsabili. E, sempre secondo la stessa indagine, nel 2001 i possessori americani di azioni che inserivano motivazioni etiche nelle decisioni di acquisto/vendita di azioni erano più di un quarto. Anche le imprese equo solidali guadagnano prestigio sociale e perciò profitto: ultimamente (dati del 2006) il fatturato del commercio equo solidale in Europa è aumentato del 20% all'anno. E anche gli investimenti nella «finanza etica» sono decisamente aumentati: dal 1995 al 2003 sono cresciuti del 40% rispetto ai fondi pensione tradizionali.

Bibliografia

- Becchetti L. – Costantino M. (2007), *Il ruolo dei cittadini e delle imprese per una felicità economicamente sostenibile*, in P. Grasselli – M. Meschini (a cura di), *Economia e persona*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 101-125.
- Botturi F., *Etica degli affetti?*, in F. Botturi-C. Vigna (a cura di), (2004), *Affetti e legami*, «Annuario di Etica», 1, Vita e Pensiero, Milano, pp. 37-64.
- Goleman D. (2008), *Intelligenza emotiva. Che cos'è. Perché può renderci felici*, BUR, Milano.
- Lacroix M. (2002), *Il culto delle emozioni*, tr. it. Vita e Pensiero, Milano, p. 10.
- MacIntyre A. (1988), *Dopo la virtù. Saggio di teoria morale*, tr. it. Feltrinelli, Milano, pp. 17-51.

- Malo A. (1999), *Antropologia dell'affettività*, Armando, Roma 1999.
- Mombelli F., "Thinking about feeling and feeling about thinking".
Un'introduzione alla conoscenza delle emozioni, www.flavio-mombelli.it/images/pdf/Corso%20introduttivo%20alla%20conoscenza%20delle%20emozioni.pdf
- Nussbaum M. (2004), *L'intelligenza delle emozioni*, tr. it. il Mulino, Bologna.
- Samek Lodovici G. (2002), *La felicità del bene. Una rilettura di Tommaso d'Aquino*, Vita e Pensiero, Milano 2002.
- Samek Lodovici G. (2005), *La sintesi filosofica: l'uomo e la felicità*, in M. Bonferroni (a cura di), *Human satisfaction*, Franco Angeli, Milano, pp. 147-163.
- Samek Lodovici G. (2010), *L'emozione del bene. Alcune idee sulla virtù*, Vita e Pensiero, Milano.
- Samek Lodovici G. (2004), *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 201-266.
- Vigna C. (2004), *Affetti e legami. Saggio di lettura ontoetica*, in F. Botturi-C. Vigna (a cura di), *Affetti e legami*, «Annuario di Etica», 1, Vita e Pensiero, pp. 3-22.

L'essere umano, risvolti psicopatologici e antropologici

di Franco Poterzio

Premessa

di **Marzio Bonferroni**

In economia e in comunicazione, come in ogni umana attività, hanno un ruolo fondamentale le pulsioni individuali e il tessuto delle relazioni micro e macro rilevabili.

Abbiamo precedentemente visto che scienze come la sociologia e soprattutto la psicologia abbiano fornito ai teorici e ai pratici la possibilità di interpretare e prevedere gli sviluppi dell'economia e quanto ne può derivare per chi è immerso nel suo "mare magnum", sempre difficilmente interpretabile e prevedibile.

Una bussola, dunque, è rappresentata dalla psicologia, necessaria soprattutto per coloro che, navigando a bordo delle imprese, hanno la necessità di orientarsi nelle direzioni più giuste, sia per il pubblico sia per le stesse imprese. Franco Poterzio, che da psichiatra e docente ha una vasta esperienza di terapie individuali e di gruppo, ci fornisce in questo capitolo alcuni elementi essenziali per renderci conto di come nel metodo multidisciplinare l'apporto di questa disciplina sia assolutamente fondamentale.

Profilo

Medico psichiatra, già ricercatore presso la Clinica psichiatrica dell'Università di Milano. Ha svolto studi in psicofarmacologia, sulle famiglie di pazienti psicotici, sulle tecniche di riabilitazione per pazienti psicotici cronici, sulle dinamiche del rapporto medico-paziente e medico-farmaco-paziente. Mediante il metodo Balint ha seguito per alcuni anni gruppi di docenti per lo studio del rapporto docente-allievo. Ha collaborato con l'Università Campus Biomedico di Roma nel Servizio di Psichiatria di consultazione e collegamento e con la Pontificia Università della Santa Croce in un seminario annuale sulle perizie psichiatriche per i processi di nullità matrimoniale. Ha insegnato Psicopatologia generale e Igiene mentale presso la Scuola di specializzazione in Psichiatria ed è tuttora consulente psichiatra presso il Centro per i disturbi del comportamento alimentare dell'ospedale Niguarda di Milano.

Nella mente dei manager

La letteratura in tema di psicologia del lavoro non è certamente carente di studi teorici e possiede soprattutto un ricco patrimonio di applicazioni pratiche di psicologia individuale e dei gruppi in merito all'organizzazione delle imprese, al migliore uso delle risorse umane, al buon addestramento nei ruoli di leader, di partner, di socio, di dipendente, di manager operanti nei diversi settori della produzione, del commercio, del marketing, del banking, del profitto. Ricerche, sperimentazioni e studi vengono continuamente svolti sulle modalità di gestione dei rapporti interpersonali nelle diverse configurazioni di società finanziarie, completati con le opportune indicazioni sulle strategie da usare nell'organizzazione lavorativa e sul miglior stile comunicativo da usare nelle riunioni decisionali, dai consigli di amministrazione sino agli incontri ultimi per gli accordi finali dei contratti di compra-vendita.

A fronte di tale abbondante messe di nozioni, di istruzioni e di linee guida proposte secondo varie metodologie, non vengono

tuttavia sufficientemente approfondite la filosofia, la cultura, l'antropologia e la psicologia che sottendono tale modo di operare.

Di fronte alle rapide trasformazioni di tutto l'attuale sistema, sono ancora pochi gli studi di psicologia, di psicopatologia e di antropologia condotti su chi lavora nell'impresa, nell'economia e nella finanza e su chi vi collabora in qualità di cliente.

La psicopatologia conosce certamente molte situazioni di disagio psichico tipiche ed a volte persino paradigmatiche, ma si tratta pur sempre di concettualizzazioni di esperienze maturate su casi singoli. Non può ancora avvalersi di studi sistematici, condotti su campioni significativi, vasti ed omogenei, così da ottenere una validazione statistica per descrivere e capire come funzioni la mente di coloro che intrattengono rapporti d'affari, tanto a livello del singolo operatore, quanto a livello di un gruppo. Indicatori sensibili sono soprattutto i comportamenti strategici e le modalità di comunicazione, a partire proprio dal lessico utilizzato e dai messaggi trasmessi che denunciano una certa "mentalità comune", con le sue regole, i suoi valori, le sue consuetudini, i suoi stereotipi.

In particolare, in tempi recenti si vanno facendo strada correnti di pensiero di diversa ispirazione che si formulano intorno ad una forte istanza etica in campo economico-finanziario e in campo socio-politico. Non solo le relazioni con il cliente, sempre più elevato ad un ruolo paritetico quasi fosse un partner, ma anche i vari istituti, agenzie di commercio ed industrie si dirigono verso degli obiettivi di una più accurata revisione etica del loro modo di operare. La proposta "etica" si origina da un certo diffuso malcontento dovuto a sfiducia reciproca, ad eccesso di competitività, a concorrenze sleali, ad antagonismi subdoli, a strategie ciniche e disumane che a lungo andare minacciano la salute psichica dell'operatore.

L'osservatorio della psicopatologia

Nell'ambito delle patologie del lavoro che più frequentemente si rilevano in coloro che operano nei campi economico, finanziario ed industriale bisogna annoverare:

1. Le *patologie da stress* con la propensione, dopo una fase di resistenza e di strenua lotta, a declinarsi in condizioni di esaurimento aggravandosi fino verso forme depressive recidivanti e progressivamente invalidanti.
2. *I disturbi somatoformi da somatizzazione*: in tal caso è il corpo che parla ed esprime tutto quel disagio che la mente si ostina a negare. Una parte dell'organismo ammalia di affezioni più o meno ricorrenti: dagli attacchi di cefalea agli stati ipertensivi, alle gastropatie ulcerose, agli scompensi cardiaci di vario tipo soprattutto le aritmie e l'infarto.
3. I collassi psicopatologici dovuti al "*mobbing*". Il progressivo isolamento di un collaboratore, di un funzionario o di un dirigente messo in opera con il susseguirsi di piccoli spostamenti di luogo o di ruolo emarginanti, non giustificati da alcuna spiegazione plausibile, ma soltanto da vaghi e generici pretesti, pongono il soggetto "mobbizzato" in un penoso "stato di all'erta" aggravato da incertezza su di sé e sugli altri. Egli rimane costantemente oppresso, giorno e notte, da tenebrose fantasie di perdita, da angoscianti interrogativi ai quali non ottiene risposte, da assillanti dubbi sulle intenzioni di coloro che dirigono la struttura lavorativa in cui egli è sempre meno inserito fin tanto che l'ansia generalizzata non lo conduce a qualche errore o ad abbandonare esausto l'insopportabile situazione.
4. Le crisi da "*straining*". Si tratta del demansionamento, con trasferimento ad un ruolo inferiore, senza alcuna strategia emarginante del lavoratore. Il demansionamento è determinato molte volte da motivi di ristrutturazione e riorganizzazione dell'azienda. Il collaboratore tuttavia non crede alle ragioni che gli vengono offerte. Si sente offeso, svalutato, vilipeso. Si chiude in sé. Lavora malvolentieri e collabora poco. Non sente più alcuna motivazione valida per impegnarsi nelle sue mansioni. Svolge i propri compiti meccanicamente e con rabbia. Ben presto manifesta qualche disturbo dello

spettro depressivo. Insoddisfazione, noia, risentimento, ostilità, insofferenza dell'ambiente lo conducono ad ammalarsi spesso. Altre volte giunge a formulare delle idee persecutorie che possono sfociare in espressioni deliranti vere e proprie.

5. La sindrome del “*burn-out*”. Questa patologia deriva da rapporti troppo coinvolgenti con i clienti o utenti che dir si voglia, quando le loro richieste si fanno assillanti e il lavoratore referente si sente moralmente in dovere di soddisfarle quanto prima e quanto meglio. *Burn-out* vuol dire bruciato, esausto, scarico. L'approccio iniziale del lavoratore alle sue mansioni è stato fin troppo entusiasta in virtù di una sopravvalutazione o idealizzazione dei compiti assegnatigli. A scapito dei doveri familiari, a scapito dei suoi interessi, a scapito del suo stesso riposo, il lavoratore aveva iniziato la sua carriera tutto dedito alle proprie mansioni. Un grosso impegno emotivo, con risonanze intrapsichiche spropositate, caratterizzava ogni incontro di lavoro. Alla fine, dopo un certo periodo di tempo, subentrano la scarica emozionale con perdita di qualsiasi capacità empatica, il ritiro sociale con burocratizzazione delle mansioni e dei rapporti con la clientela o addirittura con maltrattamenti nei riguardi dell'utenza, il deterioramento delle relazioni con i colleghi di lavoro e con i propri familiari, l'intolleranza per lo stesso ambiente lavorativo, con il rischio di rendere ogni relazione impersonale ed anonima e di perdere il proprio patrimonio intellettuale in una specie di esaurimento generale di stampo depressivo. Il soggetto in burn out può sviluppare una serie di disturbi: dorme male, abusa di farmaci tranquillanti, vive nel risentimento e nella percezione di avere fallito, perde miseramente il significato dell'esistenza e l'aggancio ai valori diventando cinico e misantropo.
6. *Le depressioni da perdita del posto di lavoro o da fallimento*. La patologia in parola è piuttosto frequente e può condurre, come si sa, fino al suicidio. Il soggetto non riesce in alcun modo a superare la frustrazione e spesso la vergogna di fronte a terzi, so-

prattutto familiari e colleghi. Rimane privo di risorse morali. A far precipitare un professionista in una vera e propria malattia depressiva basta anche meno. Sono sufficienti delle situazioni fortemente conflittuali come la necessità di licenziare contro il proprio parere e contro la giustizia una serie di collaboratori, la paura anche ingiustificata di fallire, la sopravvenuta rivalità con un collega più giovane fortemente competitivo ed aggressivo, l'essere impedito a perseguire delle vie risolutive di qualche problema da lui correttamente preconizzate, ma sabotate da altri, il non poter prendere delle decisioni o l'impossibilità di affermare delle strategie di sviluppo o, comunque, il venire sistematicamente frenato, anche soltanto per invidia o rivalità, su qualsiasi progetto innovativo.

Fin qui la clinica.

Si tratta pertanto di vere e proprie malattie professionali che richiedono cure specifiche ed anche un approccio psicoterapeutico che permetta una riformulazione originale ed autonoma del proprio sistema di personalità con tutte le relazioni interpersonali messe a repentaglio. Come si può agevolmente dedurre, tali patologie derivano da ferite inferte nel settore affettivo del professionista in crisi. In sintesi il fenomeno va interpretato come la conseguenza di un iniziale "superinvestimento affettivo" (si tratta proprio di questo: un "investimento": il termine è simile in economia ed in psicoanalisi) esagerato ed errato sul sistema lavorativo con l'istituzione finale di un vero e proprio legame morboso. L'elevata posta in gioco in chi opera nel settore dell'industria, della finanza, delle banche, dei mercati e delle imprese fortemente implicate nel settore dell'economia fa sì che il rischio di ammalare sia decisamente maggiore. I germi di tali affezioni si trovano in un certo tipo di mentalità assai diffusa al giorno d'oggi in cui si riscontrano le premesse di una profonda insoddisfazione che può anche giungere ad un radicato disagio psichico: in breve, il soggetto che lavora "*non sta bene*": è teso, inquieto, affaticato, sospettoso, ansioso, preoccupato, a volte agitato.

Le predisposizioni psicologiche maggiormente patoplastiche, foriere cioè di tale disagio, sono le seguenti:

1. *Idolatria del lavoro* (“*professionalite*” o anche “*workaholism*”). Il termine “*idolatria*” vuole indicare l’analogia con un rapporto di venerazione, di prostrazione, di asservimento e di ossequio dell’uomo nei riguardi della divinità, mentre nel contempo segnala per il credente una relazione falsa ed impropria di adorazione di un oggetto che viene in modo menzognero anteposto a Dio. Lavorare indefessamente, anche nei giorni di festa, non rispettare alcun orario, arrivare dal posto di lavoro a casa propria e connettersi immediatamente al pc, affermare che il lavoro va fatto bene sino a diventarne dipendente in una sorta di “*doping*”, paragonabile alle varie forme di dipendenza da sostanze o da alcol. Mettere al primo posto nella propria mente e nei propri affetti il lavoro. Vieni meno lentamente, soprattutto nella previsione di possibili scatti di carriera o in caso di trasferimenti, di cambi di lavoro, di sede, di città o di nazione, l’obiettivo valutazione delle esigenze della famiglia, delle proprie energie, delle proprie capacità, delle necessità di riposo e di svago, delle aspirazioni spirituali e culturali, dei bisogni di condivisione in incontri di amicizia. In questi casi è necessario un tempo di studio e di riflessione con qualche opportuna consultazione con altri colleghi e professionisti del campo per evitare un collasso in tutto il sistema della personalità e della famiglia scongiurando deformazioni, a volte irreversibili ed incorreggibili, a livello affettivo, con appiattimento dei sentimenti, incremento della tensione esistenziale polarizzata esclusivamente su obiettivi professionali, con il progressivo aumento dell’indifferenza e del cinismo verso gli altri attori del contesto. In breve può determinarsi nei riguardi del lavoro una passione disordinata, in parte anche frutto dell’orgoglio, della cupidigia, della comodità, del conformismo.
2. *Edonismo*. Il lavoro viene svolto con l’unico scopo di procacciare il massimo dei beni possibili. Il fenomeno si può ac-

compagnare a superficialità morale che non esita di ricorrere a manovre disoneste pur di procurarsi una quantità sempre maggiore di oggetti da consumare. Tale frenetica corsa ai beni di consumo obbedisce sovente alla logica che “se non hai certe cose non sei nessuno”. I beni agognati sono al solito degli status symbol che possano segnalare ad altri la condizione del benessere e della potenza economica.

3. *Dissociazione dei valori*: si tratta sovente di condizioni paradossali, quali ad esempio: ottima famiglia, marito e moglie fedeli, benpensanti, educati e signorili, affabili nelle relazioni sociali, teneri con i figli, osservanti delle leggi, dei decreti, delle norme, delle tradizioni. Sul lavoro invece questi soggetti diventano belve. Non guardano in faccia nessuno (“*les affaires son les affaires*”), seguono la logica del profitto, le leggi sono quelle dell’economia, la morale è quella della concorrenza, mentre viene esaltata la competitività del “pelo sullo stomaco e del pugnale tra i denti”. Nessuna pietà per coloro che cadono schiacciati dal sistema economico-finanziario con le sue leggi. Colpa loro. Sono stati incapaci di gestire i loro affari e il loro patrimonio.
4. *Anonimato*. Il fenomeno consiste in una de-responsabilizzazione del soggetto con diluizione dell’originalità della propria esistenza nell’impersonale ed intercambiabile comune agire sociale. Il lavoratore anonimo si comporta secondo la logica che “tutti fanno così” e che non si può arrestare il flusso della corrente se si dirige in una certa direzione. Una sostanziale mancanza di autocritica, di riflessioni, di adesione a certi valori qualifica il mondo intrapsichico di questi soggetti. Pertanto è frequente il non lavorare durante l’orario, fare degli straordinari per ricavare maggiori profitti, non esitare a dire menzogne, a rallentare i tempi, ad approfittare di mansioni svolte “in nero”, aumentare i compensi, sfruttare i clienti, prestare la massima cura nel proteggere l’immagine sino a frequentare persone palesemente disoneste, ma influenti, da cui

trarre qualche vantaggio. Una ricerca spasmodica e contrapposta del presentarsi bene.

5. *Ritiro sociale.* Avviene come reazione all'andamento del mondo del lavoro con i suoi contrasti, le sue concorrenze, i suoi ritmi, le sue effimere alleanze. Questo stile di vita viene intimamente disapprovato: il soggetto non vuole compromettersi con i disonesti e si limita allo stretto necessario prescritto dalle mansioni. Si tratta di un'altra forma di de-responsabilizzazione intessuta di zelo amaro, di sdegno, di disprezzo e del conseguente isolamento. In tali casi si può avere una forma di risarcimento affettivo nel compenso in altre attività lavorative surrogate, anche di volontariato, che in taluni casi possono rimettere in circolazione il professionista deluso offrendogli altre occasioni di rendersi utile e di trarre un certo beneficio di soddisfazione negli impegni collaterali assunti.
6. *Burocrazia.* Svolgo il mio lavoro con la massima precisione e puntualità esattamente ed esclusivamente per quanto richiesto dalle mansioni previste. Non ammetto la minima trasgressione, non accetto nulla che non sia contemplato nelle regole e nelle norme scritte. Tratto male le persone se non rispettano e non si adeguano alla prassi prevista. Mi attengo ai regolamenti ed alle leggi. Giammai potrei svolgere delle mansioni non contemplate nel mio ruolo. Provo soddisfazione nel puntiglioso adempimento dei miei doveri e nel rispetto dei regolamenti. Il mio potere contrattuale, la mia forza e la mia autorità consistono nel rigore con cui ottempero alle prescrizioni delle leggi e dei regolamenti. Nulla faccio di mia iniziativa, senza l'autorizzazione scritta di chi mi sta sopra. Ostacolo qualsiasi progetto se non ha tutte le dovute approvazioni senza neppure prenderlo in esame nei suoi contenuti e nella sua eventuale fattibilità, magari esente da qualsiasi forma di trasgressione della legge. Non contano le persone, colleghi o utenti che siano, contano le regole. Si tratta di soggetti insicuri, scrupolosi, incapaci di assumersi delle responsabilità, preoccupati di sba-

gliare, asserviti alle normative scritte riguardanti le loro funzioni lavorative.

7. *Conflitti e contrasti*. I contrattempi, i contrasti le rivalità, le concorrenze, le ostilità, le stesse antipatie, gli imprevisti, i problemi urgenti, le incomprensioni fino alle calunnie sono eventi che si verificano in quasi tutte le professioni e che possono produrre le patologie sopra descritte. Le difficoltà maggiori derivano da:
 - *Lavoro defaticante*: noia, stanchezza, ripetitività, fatica fisica o morale, controlli eccessivi, eccesso di burocrazia, spostamenti di sede, ambienti brutti, colleghi scostanti, mansioni difficili, nessuna gratificazione.
 - *Rapporti conflittuali*: rivalità, giochi di potere, gelosie, battibecchi, alleanze poco affidabili, maldicenze, contrasti generazionali con reciproca intolleranza, prevaricazioni di capi e di colleghi, ingiustizie e preferenze.
 - *Cambiamenti*: mutamenti di sede, di ruolo, di status, trasferimenti in altre città o in altre nazioni, interruzioni di carriera, insuccessi, ristrutturazione di tutto un sistema in conseguenza di operazioni sbagliate.
 - *Delusioni*: possono naufragare nella storia personale di ciascun operatore quelle aspettative, quei desideri, quelle aspirazioni e quegli auspici anche buoni e sanamente presenti ad inizio carriera. Sorgono difficoltà, nonostante i buoni propositi, ad ottemperare i doveri familiari a causa di una situazione lavorativa pesante, impegnativa ed irta di non previsti ostacoli. Sul lavoro può venire frustrato qualsiasi desiderio di portare delle innovazioni, di cambiare in meglio la situazione, di guidare un progetto buono. Si verificano sentimenti di delusione sui capi, anche su qualche collaboratore sul quale si faceva conto per una buona intesa. Si giunge a litigi, ostilità, sabotaggi, incomprensioni tali che il lavoratore finisce con il demotivarsi.
 - *Contrasti familiari*: il lavoro può essere causa di contese e litigi in seno alla famiglia, perché non ci sono orari, perché la retri-

buzione è poca, perché non ci sono avanzamenti di carriera, perché gli altri colleghi sono più furbi, perché arrivano troppe telefonate a casa, perché non ci si sa far rispettare, perché le ferie sono collocate male, perché c'è la partita di calcio, perché bisogna portare all'ospedale la bambina, perché bisogna andare a prendere all'aeroporto la suocera ecc. L'accumulo del malumore non giova così ad una serena applicazione alle mansioni lavorative ed è fonte di errori, di nervosismi, di disattenzioni.

- *Disoccupazione.* La mancanza di lavoro produce una sofferenza morale molto forte non soltanto per l'assenza di risorse economiche che in ipotesi potrebbe anche in taluni casi non verificarsi, quanto piuttosto per un sentimento di carenza a livello esistenziale. Manca uno scopo alla vita, manca la stessa realizzazione di sé, manca l'occasione di relazioni interpersonali costruttive, manca la percezione di una qualsiasi benché minima utilità. La condizione del disoccupato può condurre a varie forme di disperazione.

Antropologia del lavoro

Dalla varietà di disturbi psicopatologici e delle situazioni di disagio psichico si può comprendere come il lavoro sia tipico ed esclusivo della specie umana e possa costituire la principale occasione di realizzazione di ogni persona, del suo trascendersi ed oltrepassarsi verso forme esistentive più complete. L'“homo faber”, comprendendovi anche l'“homo oeconomicus”, non può tuttavia svilupparsi a scapito dell'“homo sapiens” riducendone la portata esistenziale, e neppure negando l'“homo patiens” quale risorsa umana ormai inservibile nonché onere economico alla società.

Quando ciò accade ci si trova dunque di fronte ad un evidente vuoto culturale.

La mancanza di una cultura completa del lavoro ove questo venga colto in tutti i suoi risvolti sociali, etici e deontologici, storici,

filosofici, rivela una scarsa consapevolezza della portata esistenziale di ogni attività lavorativa, anche la più modesta ed insignificante.

A seconda dell'atteggiamento interiore e del grado di coscienza con cui l'uomo opera, il lavoro può essere infatti altamente umanizzante o disumanizzante del tutto.

Appare dunque indispensabile un approfondimento filosofico e scientifico del significato che il lavoro possiede nell'umana esistenza, ma soprattutto importa una presa di coscienza, semplice, profonda ed accessibile a tutti, di quanto i rapporti di lavoro possano concorrere ad una piena realizzazione dell'essere umano sotto tutti i punti di vista, da quello delle conoscenze e delle rispettive applicazioni fino alla costruzione della società a partire dalla famiglia, fino ancora agli aspetti più spirituali ed esistenziali di dare un senso all'umana presenza nel mondo mediante il cooperare all'edificazione della storia dell'umanità, sia pure per una microscopica ed invisibile particella.

A voler seguire la lezione della fenomenologia antropologica tanto sul versante filosofico quanto su quello psicopatologico si può chiaramente sostenere con la forza dell'evidenza che ogni essere umano, in virtù dell'intenzionalità che possiede, tende inevitabilmente a trascendersi, a superarsi, ad oltrepassare i confini nei quali si trova circoscritta la sua esistenza. Tale propensione al superamento consente agli uomini di "andar oltre" i limiti di tempo e di spazio in cui si trovano confinati e di pensarsi, con un atto della loro coscienza psicologica, ad esempio, in una prospettiva che va oltre la morte (tombe, testamenti, lasciti, scritti, argomenti persuasivi di filosofia e di fede nei riguardi dell'eternità), oppure in una prospettiva di trascendenza che appartiene ad altre specie (come il volare), o ancora in una visione secondo la quale quasi tutte le umane "azioni" vanno oltre, superano il significato primario che le caratterizza: così il cibo supera di molto il semplice bisogno di alimentarsi e diventa convivialità, comunione, partecipazione, come anche il vestirsi va ben oltre la necessità di coprirsi e ripararsi, ma svolge il ruolo di un messaggio sociale e di una rappresentazione dell'Io interiore.

Tutta questa “trascendenza” è pensabile e realizzabile in quanto il modo specifico e proprio dell’essere umano nel mondo (“das Menschliches Da-sein”) è un “*essere-con*” (“*Mit-sein*”), una relazione. Posso conoscere Me attraverso di Te. Se Tu non mi avessi chiamato per nome, Io non saprei chi sono, sarei soltanto un individuo, uno “qualsiasi”, un numero, uno fra tanti di un insieme, non una “*persona, unica ed irripetibile*”. Non ci sarebbero parole, non simboli, non pensieri significativi, originali e personali da trasmettere, ma soltanto segnali per comunicare, come nelle specie animali. La trascendenza si verifica dunque in primo luogo nel “Tu”, in una persona come me nella natura umana, ma diversissima da me nel mio modo-particolare-di-essere-nel-mondo, in un Tu che posso chiamare per nome e che conferisce senso e ragioni di vita alla mia stessa esistenza. Ne sortisce un superamento dei confini di Io e di Tu in un “Noi” il cui significato trascende a sua volta il senso di entrambi nello stesso originarsi della relazione. Ne deriva il determinarsi progressivo della consapevolezza del “sé” e del “noi” da cui traggono origine il linguaggio, le funzioni della coscienza e soprattutto il “progetto”. Ogni progetto, oltre ad attestare il lavoro della coscienza e dell’intelletto dell’Io in comunione con l’Altro, a sua volta genera lavoro. Il lavoro con i suoi risultati produce e migliora la consapevolezza dell’umana presenza e propone ulteriori superamenti di sé.

Ecco perché è possibile affermare che il lavoro è consustanziale all’essere umano, necessario al suo sviluppo ed alle sue conoscenze.

Tuttavia è proprio nell’ambito del lavoro che si possono reperire quelle relazioni inautentiche in cui l’altro viene disumanizzato e deprivato della sua dignità di persona umana unica ed irripetibile. Per tale motivo ripetutamente è stato affermato che ogni forma di lavoro può essere “alienante”.

Le relazioni interpersonali in cui si ottiene un arricchimento dello spessore esistenziale dei protagonisti ed una conferma nella loro irripetibile identità sono:

1. *La relazione dell'amore.* In essa si realizza la totalità relazionale in virtù del reciproco dono. Nel dono di sé nessuno si smarrisce, ma viene ribadito nella sua persona con un aumento del significato della sua esistenza ed un maggiore riconoscimento nel suo essere umano unico ed irripetibile. Se ciò è vero in massimo grado per l'amore coniugale, dal *modus amoris* si possono derivare dei sentimenti pertinenti all'*essere-insieme-nel-lavoro* quali ad esempio la stima, la fedeltà, la generosità, la benevolenza (voler bene ed anche volere "il" bene" dell'Altro), l'appartenenza, la compiacenza.
2. *La relazione dell'amicizia.* È diversa dalla relazione dell'amore perché esclude la comunicazione sessuale anche se dell'amore può avere pari intensità nei sentimenti e nelle emozioni. La relazione dell'amicizia è indispensabile per guadagnare mete ardue e realizzare grandi e coraggiosi progetti. Da questo tipo di relazione autentica derivano disposizioni dell'intelletto, della volontà e dei sentimenti quali la lealtà, la collaborazione, l'alleanza sincera, il rispetto, la solidarietà, il superamento di sé nel sacrificio, il conforto, il reciproco sostegno, il buon umore.
3. *La relazione della responsabilità.* Anche in una collettività o in un gruppo più ristretto nessuno viene privato della sua dignità di persona e ciascuno è invece riconosciuto come portatore di un progetto personale e collettivo al quale con la sua azione e con la sua presenza partecipa. È ovviamente possibile che neppure vi sia conoscenza diretta tra i componenti di un'associazione, di una comunità, di un'impresa qualsiasi, ma dalla responsabilità ognuno deriva attenzione agli altri, nozione dei programmi particolari insiti nel progetto generale, capacità di assumere il proprio ruolo, cura e rispetto della presenza altrui, consenso condiviso e partecipe sulla logica operativa del contesto, condivisione, coalizione, spirito di corpo e spirito di servizio, chiarezza e sincerità nella comunicazione, iniziativa, accordo sui fini e sugli obiettivi del gruppo, soccorso, prontezza e disponibilità nelle emergenze. Anche una semplice relazione di servizio appa-

rentemente impersonale come quella di un panettiere può portare in sé molti elementi della responsabilità.

4. *La relazione dell'interiorità.* In questo tipo di relazione, fondata sull'autocoscienza riflessiva, trovo in "Me stesso" quel "Tu" nel quale trascendermi e con cui articolarmi. Mi considero, mi parlo, mi conosco e mi riconosco, ma soprattutto rifletto su ciò che sono e su ciò che faccio. Dall'autocoscienza riflessa che mi rende consapevole dei miei atti e verifica continuamente il realizzarsi del mio progetto, scrutando il mio mondo interiore con le sue relazioni ("Mit-Welt), con il suo contesto socioambientale ("Um-Welt") e con i suoi pensieri e sentimenti ("Eigen-Welt") prende origine la coscienza morale mediante la quale giudico le mie azioni alla luce di alcuni valori e ne esamino le possibili ripercussioni sugli altri.

Esistono tuttavia molte relazioni interpersonali che l'antropologia fenomenologica definisce come *inautentiche o spersonalizzanti o anche alienanti*. Le principali sono:

- a. *La malafede.* Ipotizzo in te il raggiro delle cattive intenzioni. Non mi fido e suppongo che tu neppure ti debba fidare. Non credo alle tue parole. Non conosco i veri fini per cui entri in relazione con me. Comunico con te per quel minimo che mi consente di proteggermi dal venire ingannato o soltanto messo in cattiva luce. Io stesso non credo all'onestà mia e dei miei interlocutori e fondo il mio comportamento sul sospetto e la furbizia.
- b. *La chiacchiera.* In questa relazione è il linguaggio a deteriorare l'immagine della persona umana mediante la diffusione pubblica di eventi che riguardano il campo privato di ogni esistenza. Le notizie vengono propalate a livello superficiale anche se apparentemente si tratta di elogi che riguardano un Altro, presente o assente che sia. La chiacchiera può dar luogo a maldicenze, pettegolezzi, fatue scherzosità, banalità, derisioni, detrazioni. Nella relazione della chiacchiera nessuno si sente compreso e nessuno si mette in gioco palesandosi per

quello che è, ma ricorrendo sovente a mistificazioni riflessiva a menzogne. I rapporti interpersonali sono consegnati all'effimero, al contingente, al transitorio, all'oblio, sottratte alla gioia di aver fatto un'umana esperienza. Praticamente nessun ambiente lavorativo va esente dalla chiacchiera.

- c. *La manipolazione.* In questo tipo di relazione inautentica troviamo la regola del "ti dico questo affinché tu faccia questo" oppure anche "mi relazio con te in questo modo acciocché tu faccia quello che voglio io". Ti strumentalizzo. Ti adopero. Ti uso. Mi sottraggo alla responsabilità della relazione. Quando non mi servi più, ti lascio. Mi metto in relazione con te per quanto di te mi serve, per poterlo afferrare e sfruttare a mio esclusivo profitto, senza occuparmi di te. Nella manipolazione la relazione dell'amore si degrada a possesso, gelosia, accaparramento, fruizione senza dono, unione senza partecipazione affettiva, la relazione dell'amicizia si degrada a mera convenienza, a complicità, a perdita della condivisione e della comunicazione.
- d. *La parzialità.* Non ti prendo per ciò che sei, ma per quella parte di te e del tuo mondo che in questo momento mi servono. Sto con te non per ciò che sei, ma soltanto per ciò che hai, sia anche soltanto il tuo corpo o la tua sola immagine che, ad esempio, utilizzo in pubblicità. Ti prendo in considerazione soltanto per quella parte di te che mi interessa.
- e. *La spersonalizzazione.* È un aspetto più generale del decadere nell'anonimato della relazione del lavoro. Si agisce, si pensa, si vive in modo convenzionale e stereotipo, nel lavoro e nelle relazioni sociali, così come fanno tutti gli altri, in assenza di qualsiasi originalità e valutazione critica. L'irripetibilità della persona umana viene diluita nel pattume del più radicato conformismo. Alla base di tutte le relazioni spersonalizzate si trova l'identificazione con il sentire corrente mentre il linguaggio viene infarcito di luoghi comuni che danno l'illusione di una sicurezza vera e condivisa, di un'appartenenza e di un riparo

da qualsiasi contrasto derivante dal pensare diversamente su qualche argomento.

La distinzione operata dall'antropologia fenomenologica in merito alle relazioni autentiche ed inautentiche ci fa capire quanto la maggior parte dei rapporti di lavoro siano esposti al pericolo dell'inautenticità e dell'alienazione, in particolare, si potrebbe affermare, in campo economico e finanziario.

Basta pensare all'imbroglio, alla truffa, allo sfruttamento, al raggiri, della calunnia, all'insidia delle strategie dolose, alla sopraffazione dell'individuo, del gruppo, di intere società, per non soffermarsi poi sulle alleanze fasulle, sulle competitività feroci nell'ambito di spietate concorrenze, sulle felicità illusorie e transeunti nell'accumulo di capitali, sulle varie forme di evasione, sulle speculazioni, sulle volute irregolarità nei bilanci.

Semberebbe che tale panorama davvero richieda una rivisitazione etica del modo di operare in economia ed in finanza.

Se accettiamo questa realtà mettendola in paragone con la disumanizzazione dell'essere umano prospettata nel discorso antropologico, si rende necessario l'aggancio ad un'antropologia che non escluda un'apertura culturale e spirituale dall'analisi fenomenologica delle relazioni d'affari.

In particolare, ad evitare l'inaridimento delle risorse umane, psicologiche e spirituali, il lavoro dovrebbe venire analizzato secondo le seguenti prospettive:

- *Culturale*: significato culturale del lavoro nell'epoca odierna, scollamento tra la realtà e le previsioni teoriche, valori e principi cui le varie attività lavorative si ispirano, predominio attuale del modello economico con le sue leggi).
- *Socio-politico*: sociologia del lavoro, trasformazioni delle varie forme di lavoro, risvolti politici delle diverse professioni, diritti e doveri di chi lavora, retribuzioni e guadagni.
- *Familiare*: rapporti tra vita professionale e vita familiare, intera-

zioni reciproche: famiglia e lavoro, lavoro per la famiglia, lavoro in famiglia, lavoro-riposo.

- *Tecnico*: competenze specifiche necessarie alle varie attività lavorative, possibilità di aggiornamento, analisi e studio del modo di lavorare, necessità di rivedere e rinnovare lo stile lavorativo, adeguamento ai nuovi strumenti tecnologici.
- *Spirituale*: lavoro come luogo di incontro con Dio e di realizzazione del fine ultimo di ogni uomo. Apertura alle realtà trascendenti rapportandosi ad esse anche mediante il lavoro con una condotta coerente con le verità ultime.
- *Etico*: lavoro come situazione interpersonale in cui si può scegliere tra bene e male ed in cui il bene può essere intenzionalmente, liberamente e volontariamente perseguito.
- *Deontologico*: studio delle norme specifiche di una determinata professione e del tipo di relazioni che la regolano con collaboratori ed utenti in rapporto ad una morale.

Per un'antropologia teocentrica del lavoro

Diverse religioni hanno tenuto conto dell'importanza del lavoro umano correlato ad un incontro con il divino.

Vale la pena considerare alcuni documenti reperibili nel magistero della Chiesa cattolica che si appoggiano sulla plurimillennaria sapienza biblica, nonché sulla tradizione e l'insegnamento, esemplare o predicato, di alcuni santi e sulle riflessioni da parte di teologi.

I fondamentali che si possono citare sono:

1. *Genesi*: L'uomo viene creato collocato nel Paradiso terrestre per dare un nome alle cose e "perché lo coltivasse e lo custodisse".
2. *In Giobbe* si considera che, viste secondo le prestazioni della loro specie, le creature sono costituite secondo un disegno divino: "l'uccello per volare, l'uomo per lavorare".

3. Cristo, fino ai 30 anni, ha lavorato nella bottega di Giuseppe il falegname e quest'ultimo, a sua volta, ha partecipato direttamente con il suo lavoro all'opera della Redenzione.
4. San Paolo in varie epistole mette in guardia i primi cristiani dal non lavorare, richiamandoli severamente ai loro compiti e mansioni. Egli stesso, nonostante la sua missione di apostolo ed il cospicuo bagaglio dottrinale e scritturistico maturato alla scuola farisaica di Gamaliele che lo rendeva maestro in Israele, era tessitore di tende e diverse volte ha avuto modo di gloriarsi di non essere stato di peso a nessuno (*Lettera agli Efesini, Lettera ai Corinti*).
5. San Pietro è stato prima pescatore. Successivamente lo si trova a Joppe a lavorare presso un conciatore di pelli (*Atti degli apostoli*).
6. San Benedetto propone il servizio a Dio nel monachesimo proclamando il suo lemma: "*ora et labora*".
7. Nei documenti del Concilio Vaticano II, nella costituzione "Lumen Gentium" si trova scritto che "è proprio dei laici *ordinare le attività umane secondo Dio*".
8. Giovanni Paolo II ha pubblicato l'enciclica *Laborem exercens* (Roma 1984): in vari punti quel papa, rifacendosi anche a scritti di precedenti pontefici, ribadisce che nel lavoro si esercita la coerenza con la fede nella solidarietà, nella promozione e nella difesa della persona umana, nella giustizia che ci propone a ritenere gli altri come figli di Dio e non come servi o strumenti.
9. L'approccio definitivo a proposito delle strette relazioni tra Dio e chi lavora nella storia della Chiesa proviene da san Josemaria Escrivà, che sin dal 1928 indicava nel lavoro la principale occasione per amare e per servire Dio mediante l'esercizio di tutte le virtù, necessarie a quell'identificazione con Cristo che permette di perseguire la santità. "*Santificare il lavoro, santificarsi nel lavoro, santificare con il lavoro*" è stato uno dei suoi più chiari insegnamenti.

L'antropologia teocentrica del lavoro afferma dunque che l'uomo è partecipe del potere creatore di Dio precisamente con l'opera delle sue mani. Gli assomiglia oltre che per il "Verbo" che gli permette di dare un nome alle cose e di penetrare razionalmente la realtà esterna, oltre che per le relazioni d'amore che istituisce, in primo luogo quella coniugale, anche per cooperare coscientemente alla costruzione di una società e di una civiltà umane che riflettano l'amore creatore di Dio e lo praticino nelle situazioni più comuni ed ordinarie della convivenza umana, il lavoro in primo luogo.

Il lavoro non va inteso dunque come un castigo (conseguenze del peccato originale sono invece la fatica rabbiosa e risentita, il "sudore", lo sfruttamento, l'accaparramento, le rivalità ecc.), ma come *condizione naturale* dell'essere umano (le altre creature hanno soltanto un rapporto fruitivo con il reale, ma non hanno un rapporto creativo, trasformativo, elaborativo e cognitivo come invece ha l'uomo).

Il fatto che, come si legge nella Genesi, l'uomo ha ricevuto il compito di dare un nome alle cose e di operare in esse, ci permette di comprendere meglio, connessa al lavoro, la sua insopprimibile aspirazione di conoscere, significare, modellare, plasmare la realtà del mondo in cui viviamo.

Il lavoro così diventa *dono, compito e progetto*, in quanto l'uomo con esso partecipa non solo al potere creatore di Dio, ma anche alla sua azione redentrice e salvatrice nel ristabilire e restaurare l'ordine danneggiato dal peccato originale. Il progetto al quale con il lavoro l'uomo viene chiamato a collaborare con Dio è quello di ordinare le cose secondo Dio e di rivelarne la Sua continua attenzione amorosa per tutte le creature.

Fenomenologia delle relazioni di lavoro

La maggior parte delle relazioni in campo economico, finanziario, commerciale, bancario sono relazioni di servizio.

La relazione di servizio si discosta dalla relazione interpersonale partecipata in cui i protagonisti si trovano ad interagire ad un livello più profondo, con il risultato di una migliore conoscenza personale delle rispettive qualità umane e con la produzione di sentimenti di vario tipo.

La relazione di servizio, propria della maggior parte delle attività lavorative, non si contrappone alla relazione interpersonale partecipata. Semplicemente è così. Né può essere diversamente.

La relazione di servizio dunque:

1. *Ha breve durata.* Si estingue con la conclusione dell'affare, dell'accordo o del contratto. È una relazione a termine. L'ultimo capitolo della relazione di servizio viene accompagnato da una certa quota di soddisfazione oppure di insoddisfazione.
2. *Ha un settore comunicativo ristretto.* Non c'è spazio per argomenti al di fuori del tema specifico di lavoro per cui si entra in relazione. Alcune frasi generiche possono fare da corollario e da supporto alla relazione mediante convenevoli. A volte questi convenevoli sono necessari per migliorare il clima della relazione di lavoro. Per tale motivo la freddezza e l'imprescindibile risvolto pragmatico dell'incontro possono venire attenuati da un pranzo di lavoro, da ambienti confortevoli, dall'offerta di qualche bibita, dal sorriso a volte forzatamente stereotipato.
3. *È impersonale,* senza tuttavia essere spersonalizzata. Dell'operatore e del cliente o consumatore importano il ruolo che ricopre, i suoi titoli, le sue capacità come negoziatore, chi rappresenta e fino a che punto, qual è il suo passato professionale. Il resto è affare privato. Sapere altre notizie potrebbe anche danneggiare le trattative inserendo nella comunicazione elementi di disturbo emotivo-affettivo, quali ad esempio militare in un certo partito, praticare un certo tipo di religione, possedere poca o molta cultura, avere un certo tipo di legami affettivi ecc. Una migliore personificazione dell'incontro gioverebbe in linea teorica ad un buon clima che potrebbe anche farsi – ma

è raro – amichevole per poter concludere degli affari. Vengono invece scelti allo scopo argomenti neutrali che offrano il fianco a risvolti gioiosi e semplici quali parlare di cibo, di sport, di automobili, di moda ecc.

4. *È competitiva.* In misura maggiore o minore ognuno deve sempre difendersi dall'interlocutore, combattere con lui per ottenere il miglior profitto, smascherare con sapienti schermaglie eventuali manovre occulte, ottenere con strategie seduttive sentimenti di benevolenza se non addirittura di simpatia. Questa inevitabile ed ineliminabile qualità delle relazioni d'affari pone la mente dei protagonisti in uno stato di "all'erta" di guardinga circospezione, di studio delle caratteristiche dell'interlocutore, di esibizione di competenze o di qualità che conferiscano il maggiore potere contrattuale possibile.

Si può facilmente comprendere quanto sia precaria la relazione di affari, esposta a pericolo di divenire veramente un rapporto disumano, in taluni casi ansiogeno fino al dar origine alle sopraddescritte patologie.

Una lettura psicodinamica delle relazioni di lavoro

L'approccio della psicoanalisi ai fenomeni della mente in ambito lavorativo parte dal presupposto che ogni comportamento umano sia sostenuto nel suo originarsi da un gioco di pulsioni e di contropulsioni che, a seconda delle difese dall'angoscia che esse producono, si articolano tra di loro fino a dar luogo ad una condotta approvata socialmente. Mediante l'approccio psicodinamico che, a partire da elementi genetici, ossia da elementi derivati dalla prima infanzia, cerca delle spiegazioni coerenti tra di loro mediante una prospettiva longitudinale, è possibile descrivere un certo processo evolutivo e maturativo nella storia di ogni persona. Tale sviluppo in molti casi può arrestarsi in alcune fasi della vita appartenenti all'infanzia o all'adolescenza, conservando così degli stati mentali

e delle disposizioni affettive immature che non sempre consentono al soggetto di costruire intorno a sé relazioni felici e costruttive. Tutti gli esseri umani presentano delle immaturità nel loro modo di interagire, che tuttavia rimangono compensate in una forma di equilibrio tra il soggetto, le sue istanze pulsionali profonde e l'ambiente esterno. In alcuni casi gli arresti dello sviluppo personale sembrano permanenti e la personalità individuale non è più in grado di rimettersi in moto verso organizzazioni mentali più mature, equilibrate ed appaganti, ossia che procurano una pacifica e fruttuosa soddisfazione.

Così, alla radice del comportamento abituale nei rapporti d'affari a qualunque livello, si troverebbero le seguenti primordiali pulsioni:

- a. *Le pulsioni voraci e predatorie.* Sostanzialmente correlate all'alimentazione ed alla prevalenza dell'oralità primaria, consistono nell'aggreddere, divorare ed inglobare gli oggetti della realtà esterna. Tali pulsioni possono venire sottratte alla logica normale del bisogno, in cui la ricerca dell'oggetto, la sua conquista e possesso con la consumazione finale del medesimo conducono alla cessazione del bisogno ed alla produzione di piacere. In molti casi il soggetto, non certo nel mondo animale, ma sì tra gli umani, può rimanere affatto insoddisfatto e proseguire la cattura di altre prede, la ricerca di altri oggetti, la conquista di altri cosiddetti beni, si potrebbe aggiungere in metafora, mai sazio.
- b. *La pulsione all'accumulo ed alla tesaurizzazione.* Nella prima infanzia è forte il sentimento del possesso e dell'attaccamento a quanto l'infante proclama essere "suo" (il tipico "è mio!"). In una seconda fase dello sviluppo della personalità, chiamata anche fase anale, il bambino impara mediante il controllo sfinterico ad esprimere ostilità, a rifiutare, a trattenere, ad essere ostile ed oppositivo verso l'autorità che invece lo incoraggia a liberarsi di quanto è superfluo sì, ma è collocato all'interno del suo spazio corporeo e quindi è una sua privata proprietà.

È come se dovesse rinunciare ad una parte di sé ed il fenomeno gli provoca dell'ansia. Il distacco è difficile anche da tanti altri oggetti che sono stati accaparrati, accumulati, tesaurizzati e che rientrano nello spazio psicologico dell'Io dell'infante. L'ostinazione che caratterizza questa tappa dello sviluppo infantile può condurre ad organizzazioni sadiche della personalità. Nelle sue fantasie onnipotenti, il soggetto gode di non dare soddisfazione: tutta la sua forza di fronte agli altri consiste nel trattenere quanto gli appartiene, nel negarsi a qualsiasi richiesta di dono. Un sottile diletto pervade poi l'animo tirchio ed avaro nel metaforicamente "torturare" gli altri fino a concepire di eliminarli con la medesima perfidia gongolante che si può reperire negli adulti di fronte al fallimento di un concorrente o di un intero istituto. *La pulsione al trattenere ed al tesaurizzare va, nella specie degli uomini e soltanto in essa, ben oltre le necessità di accumulare e di fruire di un certo patrimonio da impiegare per le varie esigenze della vita come anche per percorsi innovativi e migliorativi di tutto un contesto.* Il tesaurizzare rimane dunque come forza compulsiva vorace e spasmodica allo stato puro che non cessa mai di sospingere verso l'accumulare e il trattenere. Gli altri sono vissuti come rivali e potenziali nemici da cui proteggersi. Non c'è molto spazio per affetti maturi, ma soltanto per catturare dal prossimo della benevolenza, a costo di comperarla.

- c. *La volontà di potenza.* Descritta come pulsione primordiale presente anche nel modo di gerarchizzarsi degli animali, è stata individuata da Adler e dallo stesso Nietzsche come una potente molla dell'agire umano. La si riscontra già nei bambini quale tentativo spontaneo di prendere il sopravvento sugli altri per dominarli. È fin troppo palese che la maggiore potenza proviene dal denaro, o meglio ancora dalle riserve di denaro. Denaro e potenza si identificano. Gli oggetti costosi, i gioielli, i vari status symbol espressi in edifici, automobili, navi, abbigliamenti, stanno proprio e segnalare la potenza di chi li pos-

siede. La volontà di potenza allontana gli esseri umani dal rapporto interpersonale paritetico, reciproco, simmetrico, aperto allo scambio affettivo, alla fiducia, alla donazione, e conduce ad una sorta di inaridimento affettivo, se non viene colta dalla coscienza e dall'introspezione nei suoi risvolti malefici.

È facile concludere come queste primitive forze pulsionali, proprie delle prime fasi dello sviluppo umano, sopravvivano nell'adulto in forma razionalizzata e sublimata fino a trovare il modo attraverso determinati ruoli professionali di venire accettate e di esprimersi socialmente, come in effetti avviene con le cosiddette leggi dell'economia, dai grandi movimenti della finanza fino ai più piccoli scambi dell'industria e del commercio.

Coloro che operano in tali campi non possono andare esenti dall'inaridimento affettivo, dall'atrofia dei sentimenti e dall'impossibilità di relazionarsi al loro prossimo in modo maturo.

Va detto per rigore metodologico che la maturità viene identificata dalla psicologia come capacità di amare e lavorare (Freud: *"lieben und arbeiten"*), come capacità di instaurare relazioni felici de-istintualizzate ossia sottratte all'arco riflesso pulsione-azione, stimolo-risposta come capacità di progetti realistici, come forza di tollerare le frustrazioni, come abilità di adattarsi costruttivamente a persone e cose, distinguendo il reale dal fantasticato e riconoscendo l'Altro (il prossimo) per quello che è e non per ciò che di lui si desidera, si teme, si usufruisce, si vuole, si fantastica.

Si ribadisce in conclusione la necessità di una bonifica culturale ed etica delle relazioni di lavoro, bonifica analoga all'intervento pedagogico dei genitori con i figli ancor piccoli incapaci di intendere, gestire ed amministrare le loro pulsioni che, lasciate al libero sfogo, esigerebbero di essere immediatamente soddisfatte mentre debbono venire regolate non più secondo un principio di piacere del "tutto-subito", ma secondo la logica della realtà in cui il soggetto vive.

Sarebbero precisamente gli assetti personologici di coloro che operano nei settori del mondo economico, delle finanze, delle banche, delle industrie e del commercio a postulare tale bonifica. Que-

sta esigenza piuttosto evidente potrebbe risultare utopistica, generica, velleitaria e fuori dalla realtà delle cose se si limitasse a diagnosi generiche, a rimedi strategici, a studi sulla comunicazione nel tentativo di portare della soddisfazione duratura e serena lì dove i rapporti di lavoro sono tesi, nevrotizzati, precipitosamente iperattivi o fittiziamente euforici.

Qualsiasi riforma possibile non può che partire dal sistema della persona in primo luogo per poi diffondersi poi e applicarsi nei sistemi micro o macrosociali. Si voglia o no, è impensabile operare un cambiamento su una realtà sociale se non si inizia dal modificare qualcosa nell'ambito dell'organizzazione delle personalità individuali. Il problema generale è quindi un problema inizialmente individuale da analizzare introspektivamente mediante le multiformi funzioni della coscienza e l'esercizio conclusivo della volontà.

Relazioni di lavoro e riforma della persona

È impossibile a questo punto cortocircuitare il tema della riforma personale di ciascun operatore mediante un percorso, condotto in scienza e coscienza, di rifinitura degli aspetti più problematici della propria personalità da un punto di vista etico, morale, deontologico e spirituale. Questi processi di riforma potrebbero anche semplicemente rientrare nel concetto della virtù. Non appartiene certamente agli studi di economia e finanza e neppure in senso stretto alla psicologia lo studio e l'avvio all'esercizio delle virtù e forse neppure all'etica, ma soltanto a quei percorsi migliorativi di sé che ogni essere umano deve fare se vuol essere uomo fino in fondo. Goethe affermava che se lasciamo l'uomo com'è, si degrada, se gli diciamo come dovrebbe essere, si realizza e si proietta verso obiettivi di maggiore completezza.

Questi progetti migliorativi competono semmai della pedagogia, dell'addestramento, dell'istruzione, dell'allenamento. L'esercizio delle virtù unisce il lavoro della coscienza psicologica e morale all'atto della volontà che opera il cambiamento. Per la religione

cattolica tale lavoro non è uno sterile autoperfezionamento isolato, ma si basa su di un rapporto amoroso e dialettico (preghiera) tra l'uomo e Dio.

Il lavoro diventa quindi, per le persone operano in un'attività professionale la maggior parte della loro vita, la principale occasione per vivere le virtù teologali, cardinali ed umane. Altrimenti tutto si riduce a competizione. L'attuale pontefice Benedetto XVI nella sua lettera enciclica *Caritas in veritate* afferma che, data l'attuale globalizzazione in corso, gli uomini sono più vicini, ma certo non più fratelli (p.to 19, pag. 21, 2009). Denuncia con queste parole la mancanza di virtù nei rapporti sociali, la maggior parte dei quali sono rapporti di lavoro.

Così ad esempio, nelle varie mansioni lavorative, quanto maggiori sono i rapporti interpersonali, tanto più importante risulta la *prudenza* perché una stessa cosa può essere fatta o non fatta, detta o non detta a seconda che conduca verso il bene delle persone (e il servizio a Dio come principale utente ed ultimo destinatario del lavoro svolto).

La prudenza conduce alla *concretezza delle azioni ed alla personificazione delle situazioni* perché postula uno studio realistico del contesto, dei problemi, degli aspetti tecnici e degli aspetti umani (è noto come i problemi tecnici trovino prima o poi una soluzione mentre i problemi umani ritardano di molto il pervenire a conclusioni costruttive). La personificazione suggerita dalla prudenza impedisce che la *struttura lavorativa con le sue regole prevalga sulla persona* danneggiandola.

La mancanza della prudenza si trova nei *dispotismi, nell'arroganza, nella presunzione, nella supponenza, nell'irascibilità, nell'insipienza, nel lassismo, nella superficialità, nella dissipazione, nella chiacchiera, nella precipitazione, nel decisionismo arbitrario.*

Mediante la *giustizia* si tratta di attribuire a ciascuno il suo con saggezza e ponderazione, rispettando e facendo rispettare i diritti altrui, conoscendo le leggi e le norme legislative riguardanti la propria professione, riscuotendo il giusto compenso per le

proprie prestazioni lavorative, evitando i piccoli stratagemmi per eludere delle norme, quali false fatturazioni, manomissione di documenti, spese gonfiate per avere maggiori rimborsi, ricevute false per ottenere indennizzi maggiori, sapendo rettificare i propri errori riconoscendoli coraggiosamente senza accampare scuse o trovare strani pretesti, trattando equamente chi lavora con noi ed amministrando la giustizia dove ci sono contese, incomprensioni, litigi, polemiche, ripicche, rancori, maldicenze.

Nel lavoro è ancora particolarmente importante la *fortezza* perché si traduce in laboriosità, costanza, tenacia, spirito di iniziativa, capacità di affrontare i problemi e le persone coinvolte. La *fortezza* nelle relazioni interpersonali del lavoro suggerisce di confortare, incoraggiare, rinforzare, aiutare, spingere, promuovere, mantenere il miglior clima di collaborazione possibile, soprattutto nei momenti difficili.

Direttamente correlata alla *fortezza* si trova la *pazienza che significa un esercizio di serena ed equilibrata sopportazione* delle persone, degli oggetti del lavoro e delle situazioni (ritardi, contrattempi, errori altrui, rinvii, pretese da parte di altri, urgenze, imprevisti, guasti, contrasti o divergenze di vedute tra collaboratori).

La *temperanza* infine modera la tendenza ad idolatrare il lavoro ed anche a cercare compensi affettivi nel lavoro.

Numerosi altri aspetti vanno presi in considerazione per conseguire una forma mentis capace di operare con sempre maggiore soddisfazione in ambito lavorativo. Se ne possono citare alcuni collocabili in una posizione virtuosa di giusto mezzo.

Si tratta così di guadagnare in:

- flessibilità	senza	cedimenti o superficialità
- coerenza	senza	rigidità o modellismo
- adattamento	senza	compromessi con la coscienza
- competenza	senza	presunzione
- serietà	senza	pedanteria
- allegria e gioia	senza	stordimento e dissipazione

– laboriosità	senza	massacranti “stakanovismi”
– astuzia	senza	dolo o inganno o menzogne
– precisione	senza	perfezionismi
– puntualità	senza	ossessione
– tempestività	senza	nervosismi
– interessamento	senza	curiosità
– ordine	senza	puntiglio
– generosità	senza	dispendiosità e grandiosità
– iniziativa	senza	anarchie
– imprenditorialità	senza	personalismi
– propositività	senza	imposizioni o prevaricazioni
– collaborazione	senza	complicità o collusioni
– disponibilità	senza	servilismo e piaggeria
– gerarchia	senza	burocratizzazione
– fiducia	senza	ingenuità
– realismo	senza	grossolanità

In tutto il complesso delle virtù di cui s'è parlato intervengono ancora tre condizioni presenti in quasi tutte le strutture di lavoro e sono:

1. *Autorità.* Chi ricopre un ruolo di autorità deve aver sempre presente che si tratta di un “servizio” da svolgere senza dispotismi, arroganza, facile irascibilità, rispettando sempre la dignità dei collaboratori. Considerare che dietro ad ogni dipendente c'è spesso una famiglia da proteggere. Non ridurre tutto all'efficienza. Molte decisioni possono venire prese contro il bene dei collaboratori e la giustizia agendo nella più formale cortesia e mediante una distaccata e macchiavellica strategia. Chi ricopre un ruolo di autorità deve saper formulare giudizi equilibrati sugli altri, oggettivi, senza personalismi, simpatie o antipatie, guardandosi dal sospetto e dalla malafede, sibbene addestrandosi a dare fiducia, in gradi diversi si intende, ai collaboratori. Al contrario l'autorità deve saper intervenire con la giusta fermezza ed il tempestivo rigore di fronte alla disonestà, alla frode, all'inganno, al doppio gioco, all'illecito, allo scandalo ed allo

sfruttamento della struttura da parte dei dipendenti. L'autorità deve saper smascherare le adulazioni e la piaggeria da parte di altri. L'autorità deve poter ammettere lealmente eventuali errori, riparandoli senza ipocrite autodifese e senza incolpare ingiustamente altri o il sistema. Insomma, deve saper prendersi le proprie responsabilità.

2. *Collaboratori e squadra.* Particolare attenzione va posta nel garantire il giusto clima di collaborazione, reciproco aiuto e stima nel momento delle decisioni collegiali ed anche nelle forme sempre più diffuse del lavoro di tutta l'“équipe” in cui ogni componente deve educarsi, per proteggersi dal protagonismo e dal desiderio di emergere rispetto agli altri, dallo spirito polemico o dal far tirare ad altri la cordata. È molto opportuno chiarire bene con molto anticipo le reciproche posizioni istituendo il clima della massima professionalità e del massimo rispetto che sono la garanzia per un prosieguo sereno ed operativo della collaborazione.
3. *Successi ed insuccessi.* Nel lavoro professionale si registrano spesso successi o insuccessi. Le delusioni vanno assorbite con dignità, umiltà e realismo. L'educazione al lavoro ben fatto si misura dallo sviluppo di tutte le virtù, dall'abito di far bene anche cose poco importanti, dalla capacità di non dare valore assoluto alle qualifiche ottenute o al denaro guadagnato, dall'attività abituale ordinata anche in prossimità di scadenze lavorative importanti. Il concetto del lavoro come servizio agli altri è fondamentale e costituisce il *principale motivo di soddisfazione*, insieme con la gioia di acquisire conoscenze ed abilità sempre nuove. È ben giusto desiderare la stima degli altri per la propria capacità e competenza lavorativa, ma occorre moderare la ricerca dell'applauso e delle attestazioni di eccellenza: solo nel dono di sé alle persone e non nella contemplazione di una propria immagine ideale, l'uomo raggiunge la sua piena realizzazione.

Bibliografia

- Binetti P. et Al. (2000), *Persona. Paziente, Cliente*, SEU, Roma.
- Binswanger L. (1973), trad. it. *Essere nel Mondo*, Astrolabio, Roma.
- Bonferroni M. (2004), *La pubblicità diventa comunicazione?*, Franco Angeli, Milano.
- Bonferroni M.: (2005), *Human satisfaction*, Franco Angeli, Milano.
- Boss M. (1973), *Psicoanalisi e Analitica Esistenziale*, Astrolabio, Roma.
- Buber M. (1982), trad.it. *L'Io e il Tu*, Ancora, Milano.
- Cargnello D. (1977), *Alterità e Alienità*, Feltrinelli, Milano.
- Delia-Russell Th. e Di Mascio A. (2005), *Marketing e Private Banking*, Egea, Milano.
- Schneider P.B. (1978), trad.it. *Psicologia Medica*, Feltrinelli, Milano.
- Wojtyła K. (1995), *Perché l'uomo*, Leonardo, Milano.



L'inchiesta.

Il pensiero di imprenditori, manager, opinionisti

Premessa

Marco Vitale ha scritto che “L'uomo e la vita sono una cosa meravigliosa: ovunque e da tutti si possono ricevere lezioni profonde. Ma bisogna imparare ad ascoltare e a spogliarsi di sé stessi”.

Saper ascoltare le necessità è sempre la prima fondamentale fase del metodo multidisciplinare. In questa prospettiva presentiamo un'inchiesta condotta presso imprenditori, manager e consulenti, da considerare sensibili “antenne” interpreti, in molti casi significativi, delle necessità dei clienti e degli stakeholder delle imprese, per averle direttamente vissute e analizzate in qualità e quantità. Sono state rivolte a ognuno di loro alcune domande-chiave per valutare l'importanza e la tendenza della human satisfaction nelle imprese.

Le domande

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Ormai è opinione comune che la persona-cliente non ami più sentirsi trattato da semplice “consumatore” e che negli ultimi anni sia cambiato, diventando più maturo, critico e consapevole con i suoi comportamenti e atteggiamenti, di fatto ribaltando molte delle ipotesi di base del marketing di marca. In quali modi secondo Lei le imprese hanno preso atto del cambiamento, e come si sono mosse per comprendere questo nuovo soggetto e per venire incontro alle nuove esigenze?

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Il metodo creativo della comunicazione-monologo basata essenzialmente sull'emozionalità troppo spesso fine a se stessa, con obiettivi di semplice attenzionalità e notorietà, viene considerato da molte imprese obsoleto e da riprogettare. Molte imprese innovative stanno vedendo la necessità di passare a una comunicazione-dialogo relazionale, fidelizzante e soprattutto misurabile, come nuova leva strategica e di management. Come vede questa tendenza?

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

I limiti dei normali approcci nella comunicazione e nei media rispetto al nuovo soggetto di comunicazione, e i ritorni ormai non più adeguati rispetto agli investimenti richiesti, hanno portato a rivalutare il ruolo della strategia di comunicazione, come nuova disciplina che permetta di coordinare le esigenze dell'impresa con le nuove esigenze della persona che decide l'atto di acquisto, attraverso approcci nuovi e al passo con i tempi (es. costruzioni di comunità di marca, etc). Tuttavia si rileva tutti i giorni come il focus delle agenzie continui ad essere quello improntato sul messaggio creativo-monologo, salvo pochissime eccezioni, e sull'uso dei media tradizionali. Come stanno gestendo le imprese questa contraddizione?

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Da qualche tempo si parla di un nuovo approccio per comunicare non tanto e non solo al "consumatore" e alla sua soddisfazione in quanto tale (customer satisfaction), quanto alla persona-cliente integrale, e alla necessità per la marca di relazionarsi pensando alle sue necessità più complesse che riguardano non solo il campo emozionale ma anche il campo razionale ed etico della persona (human satisfaction). Lei come vede questo approccio?

5. *Altre considerazioni.*

Quali altre considerazioni vuole esprimere per rendere più efficace la comunicazione d'impresa e di brand?

Le interviste

Riportiamo in ordine alfabetico le interviste secondo due elenchi successivi: dapprima imprenditori e manager e quindi consulenti, indicando per ogni domanda esclusivamente il titolo che la identifica.

ABOCA – Valentino Mercati

Fondatore e Presidente, Valentino Mercati inizia il suo percorso imprenditoriale, ai primi degli anni Sessanta, gestendo l'attività commerciale di famiglia. Dal 1978 si dedica esclusivamente allo sviluppo dell'Azienda Agraria Aboca, costituendo uno dei più grossi punti di riferimento europei nel settore del naturale salute. La continua ricerca e studio hanno reso possibile un'innovazione nel settore del naturale sempre più marcata, dove Mercati è diventato un inventore di nuovi processi e prodotti, depositati in tutto il mondo.

La passione per le radici storiche e la ricerca scientifica lo ha portato nel tempo a collezionare preziosi erbari e oggetti da farmacia antichi, oggi messi a disposizione del pubblico in un'esposizione permanente quale l'Aboca Museum.

In azienda, oltre alla Presidenza, dirige il settore della ricerca e il centro studi storico. Fuori dell'attività aziendale ricopre il ruolo di Presidente di Assoerbe, Associazione Italiana di categoria.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Penso che le imprese anche se in modo un po' confuso stiano cercando di adeguarsi all'evoluzione delle motivazioni di acquisto. È un cambiamento in atto abbastanza veloce a cui non mi sembra corrispondano risposte evolutive delle strutture dei processi e

dei prodotti. Vengono modificate le proposte nelle comunicazioni e arriveranno anche ad ingannare il consumatore esponendo l'azienda anche a rivalse per concorrenza sleale.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La tendenza di passare da una comunicazione emozionale ad una fondata sui valori del prodotto/azienda ritengo sia la strada del futuro, sempre più indispensabile in un periodo in cui non possiamo che prevedere un calo continuo dei consumi.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

La diversificazione dei canali/metodi di comunicazione si farà sempre più importante con la segmentazione di classi di consumatori sempre più diversificate e trasversali. Mi sembra che le agenzie siano molto in ritardo nel "disegnare e cucire" abiti specifici per prodotti e aziende.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Ritengo che sia sempre più importante non relazionare la comunicazione alla sola sua soddisfazione personale ma far venire più in evidenza l'importanza delle attività sociali dell'impresa.

5. Altre considerazioni.

Pensare, ripensare, provare e riprovare nuove forme di relazione fra domanda e offerta per un inizio del terzo millennio in cui il tutto cambierà velocemente.

ALLIANCE BOOTS – Ornella Barra

Chief Executive, Pharmaceutical Wholesale Division. Nata in Italia, vicino a Genova, si è laureata in Farmacia presso l'Università degli Studi di Genova nel 1979 e ha improntato la sua carriera nel

settore dell'healthcare. Inizia come farmacista, gestendo dapprima una farmacia e rilevandone una propria in seguito. Nel 1984 fonda la società di distribuzione farmaceutica Di Pharma, acquisita nel 1986 da Alleanza Salute Italia. Viene nominata Managing Director e successivamente Presidente di Alleanza Salute Italia, che diviene in poco tempo il primo distributore italiano di farmaci all'ingrosso in grado di operare su tutto il territorio nazionale. Nel 1990 entra a far parte del Board di Alliance Santé, la compagnia internazionale, alla cui creazione aveva contribuito personalmente e nata attraverso una serie di acquisizioni in Francia, Spagna, Portogallo, Grecia e Marocco.

Nel 1997, in seguito alla fusione tra Unichem e Alliance Santé, diventa Board Member ed Executive Director di Alliance UniChem Plc. A seguito della fusione nel 2006 tra Alliance UniChem Plc e il Gruppo Boots Plc, che dà vita ad Alliance Boots, viene nominata Board Member e Wholesale Commercial Affairs Director del nuovo Gruppo. Nel 2009, dopo l'acquisizione due anni prima di Alliance Boots da parte di AB Acquisitions Limited (Stefano Pessina e Kohlberg Kravis Roberts, KKR), di cui Batta è membro del Board e Chairperson del Comitato per la Responsabilità sociale d'Impresa, diventa Chief Executive, Pharmaceutical Wholesale Division di Alliance Boots.

Alliance Healthcare opera in Francia, Regno Unito, Spagna, Italia, Paesi Bassi, Russia, Repubblica Ceca, Norvegia, Turchia, Algeria, Egitto, Germania, Romania, Lituania e Croazia. È anche presente in Portogallo, Svizzera e Cina attraverso le sue Joint Ventures e Associate. La sua rete distributiva rifornisce quotidianamente oltre 150.000 tra farmacie, medici, centri specialistici e ospedali attraverso gli oltre 360 depositi. Supporta inoltre l'esteso network di farmacie indipendenti Alphega.

Barra è anche responsabile di Boots International, parte del business che tratta il retail del settore health & beauty al di fuori di Regno Unito e Irlanda, con punti di vendita in Europa, come Norvegia, Italia e Olanda, sud-est asiatico, come Thailandia e Paesi del Golfo, oltre ad avere relazioni con catene di farmacie negli

Stati Uniti e in Canada. È Vice Presidente dell'Associazione Italiana Distributori Farmaceutici (ADF), membro della Board della Federazione Farmaceutici (IFPW), oltre che del Consiglio di ECR Europe (Efficient Consumer Response).

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Sicuramente le imprese hanno preso atto di questa mutazione nel ruolo del consumatore, ormai non si parla più di marketing tradizionale, bensì di marketing relazionale dove il consumatore diventa più esigente. Per le imprese, è stato necessario cambiare il marketing concept, focalizzandosi sulle relazioni, fidelizzare i clienti, creare e gestire un network di relazioni a lungo periodo. Ricordiamo che il cliente è il più grande patrimonio per un'azienda e come tale va coccolato, valorizzato, ascoltato, agendo velocemente per accontentarlo soddisfacendo le sue esigenze.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

È una tendenza in forte crescita, molte imprese si muovono all'interno di reti, relazioni organizzative che occupano un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie aziendali. Questa evoluzione del marketing si riflette in nuovi concetti che cercano di cogliere e definire diverse relazioni, basti pensare al "social capital", "relational rent" o al "relational equity", a testimonianza di quanto i management pongono attenzione dedicandosi alle singole relazioni con i clienti riservando loro grandi investimenti e sforzi.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Per rispondere a questa domanda, partirei parlando dalla sfida delle imprese alle prese tra una comunicazione 2.0 ed i media tradizionali. Secondo il mio punto di vista, quando un'impresa si trova ad affrontare una campagna di comunicazione deve valutare un mix di elementi più tradizionali, "off line", come ad esempio mezzi

di stampa, con elementi 2.0 come il web o i social network. Il media mix che si rispetti coordina in un insieme coerente entrambi gli elementi, progettando anche delle “community” di marca. La sfida non è solo creare interesse tra i consumatori, ma anche il passaparola tra di loro, ed il “mouse” è diventato indispensabile.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Sì, quello che dice è assolutamente corretto, dal prodotto, al cliente, all'anima come insegna Kotler nella sua visione del marketing 3.0. L'impresa deve pianificare una strategia basata sull'attenzione all'anima dei clienti e sui suoi valori umani. Secondo me, la “human satisfaction” rappresenta una sorta di evoluzione della “customer satisfaction”, dove la persona non è più da considerare come un soggetto passivo, bensì come un'entità complessa, con esigenze emozionali ed etiche. Le aziende, per avere una comprensione maggiore del consumatore di oggi devono “ascoltare” il suo modo di essere, come persona, come essere umano prima che come utilizzatore di beni economici.

5. Altre considerazioni.

Le imprese devono essere innovative, devono anticipare i cambiamenti sapendo ascoltare le esigenze dei consumatori, rendendoli partecipi nelle strategie aziendali. Attirare un consumatore, sviluppare una comunicazione relazionale con lui ed infine fidelizzarlo significa creare fedeltà nel brand e arrivare quindi ai risultati attesi di profitto.

AVERNA – Luisa Polizzi Averna

Luisa Polizzi Averna è direttore della comunicazione del Gruppo Averna. Ha iniziato la sua attività lavorativa nell'azienda di famiglia negli anni Ottanta. Ha gestito anche il cambiamento del posizionamento strategico della marca e l'acquisizione di nuovi prodotti e settori merceologici come Villa Frattina, Pernigotti, Casoni.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Il “consumatore” oggi è identificato con una persona che compie delle scelte, ama informarsi e compiere azioni che soddisfino le proprie esigenze. Scelte razionali o emotive ma sempre molto personali ed uniche. Le imprese più evolute ed attente hanno preso atto da tempo di questa nuova consapevolezza e cercano di individuare i metodi più appropriati per arrivare ad un colloquio con i propri estimatori, più diretto possibile. Non è un esercizio facile per via delle diverse componenti che giocano nel mercato e nella formazione finale di un criterio di scelta.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La comunicazione unidirezionale in alcuni casi è difficile da abbandonare, direi che talvolta è indispensabile per raggiungere un target numericamente importante, ma ciò non toglie che si possano individuare aree di interesse molto ampie nelle quali trovare stesso profilo/immagine del prodotto e spazio per comunicare ciò che viene ricercato in un prodotto o servizio. A questo va certamente abbinato un sistema di interscambio di informazioni fra cliente ed impresa che possa destare l'interesse, la curiosità di chi vuol saperne di più. Per ciò che riguarda i toni della comunicazione, ritengo vada fatto un discorso ad hoc per singolo prodotto, sempre nel rispetto di un mantenimento della promessa data.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Forse sarò ripetitiva ma credo che dinanzi ad un panorama media in rapida evoluzione con cambiamenti definirei “epocali” sia sulla quantità di offerta che sulle strategie di pianificazione, si pensi al digitale terrestre a tutto il grande mondo web, telefonia e quant'altro, oggi si debba tenere conto di una realtà che non solo si evolve ma che deve ancora trovare un suo equilibrio. Dobbiamo ancora capire bene quali sono i reali risultati che possono essere ottenuti con strategie nuove e differenziate. Spesso ci troviamo in assenza

di dati attendibili sui nuovi trend di utilizzazioni di tutte le novità. Il rischio di dispersione sembra essere più elevato. Le imprese stanno comunque iniziando a muovere i primi passi verso tutte le novità proposte cercando così di individuare i migliori equilibri ed i migliori potenziali risultati.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Ho già risposto prima, e confermo che la Human satisfaction è fra i principali obiettivi di comunicazione da porsi in una pianificazione strategica.

5. Altre considerazioni.

L'unica considerazione che posso fare è che in tutto quanto esposto serve sempre molta coerenza; le azioni, anche se diverse fra loro, non possono creare confusione o tracciare profili diversi. Mezzi, linguaggi, toni devono rispecchiare l'anima del prodotto che in definitiva è ciò che il consumatore vuole trovare sempre in linea con la promessa e con ciò che attende.

BEIERSDORF – Thomas Ingelfinger

Nato a Stoccarda nel 1960, Thomas Ingelfinger si è laureato in Business Administration presso l'Università di Costanza, in Germania. Durante gli studi frequenta corsi anche a Grénoble (Francia), Washington e New Brunswick (USA). In seguito a uno stage presso Daimler-Benz, nel 1986 viene assunto dalla sede Beiersdorf di Amburgo in qualità di Assistant of Head of Business Development International. Tra il 1999 e il 2001 ha partecipato a corsi di specializzazione presso il Malik Management Zentrum St.Gallen e la Harvard Business School. Dopo diverse esperienze nelle sedi Beiersdorf in Francia, Regno Unito, Irlanda e, ancora, Germania, Thomas Ingelfinger nel 2005 viene nominato Managing Director di Beiersdorf Italia Spa, carica che ricopre attualmente. È Inoltre membro del Supervisory Board di WMF AG. Parla fluentemente

tedesco, italiano, francese e inglese, ama leggere, sciare e giocare a tennis.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Da qualche tempo gli esperti teorizzano la trasformazione dei “consumatori” – acquirenti e fruitori passivi di un brand, dei suoi prodotti e della sua Comunicazione – in “consum-attori”: soggetti attivi capaci di esprimersi consapevolmente rispetto a un'esperienza di marca diventando di fatto moltiplicatori – e dunque influenzatori – d'opinione: oggi, dunque, la reputazione dei brand non è più esclusivo appannaggio di comunità “chiuse” di opinion leader ma è, di fatto, diffusa o – come spesso si sente dire – “liquida”. Le Imprese che hanno colto questo fenomeno si stanno anzitutto dotando di sistemi di “ascolto” per captare il chiacchiericcio (il famoso “buzz”) sulla marca nei canali di Comunicazione non presidiati. Quelle più evolute hanno creato – o potenziato – sistemi di Comunicazione one-to-one per intercettare in una relazione di dialogo trasparente le persone, cogliendone spunti – critici e non – per ottimizzare le proprie strategie di presenza sul mercato.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Per i motivi esposti anche sopra, la vedo una tendenza necessaria e naturale. L'emergenza e il successo dei social network – da FaceBook a YouTube – sono il chiaro segno di una rivoluzione culturale epocale, di “empowerment” delle persone che le marche non possono più permettersi di ignorare: i Brand devono uscire dalla propria “comfort zone” e ingaggiarsi in questi nuovi canali di Comunicazione imparando a “gestire” – più che “controllare” – i propri messaggi, la propria offerta, la propria reputazione.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Effettivamente questo è un momento di grande sfida per le Imprese e per le Agenzie partner. Il pensiero creativo di Comunica-

zione va re-ingegnerizzato per sviluppare messaggi versatili, che si possano adattare facilmente al mezzo che li ospita e in grado di “sposare” il contesto editoriale del veicolo in cui sono inseriti. Questo significa per Imprese e Agenzie spostare il focus della riflessione sulla rilevanza del nucleo concettuale di un messaggio più che sulla sua execution – che diventa invece una fase da integrare “a valle” in funzione dell’audience target dei mezzi/veicoli partner scelti.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

La perdurante crisi economica ha portato il consumatore, da una parte, ad adottare logiche di acquisto e utilizzo più razionali: aspetto, questo, che ha senz’altro creato importanti opportunità di crescita per le Private Label. D’altra parte la stessa crisi ha indotto i consumatori a ridimensionare il peso dell’acquisto “sperimentale” o d’impulso e a valorizzare invece il capitale di fiducia, trasparenza, prossimità e responsabilità che alcune marche hanno saputo costruire e consolidare negli anni. Le marche di maggior successo negli anni a venire sono proprio quelle che sapranno integrare al meglio la dicotomia di queste valenze nel loro approccio al mercato e alle persone.

5. Altre considerazioni.

Nel corso dell’ultimo trentennio le imprese hanno costruito il proprio vantaggio competitivo facendo leva su principi strategici di ottimizzazione e qualità dei processi. Oggi efficacia ed efficienza dei processi non sono più un vantaggio competitivo: sono condicio sine qua non di sopravvivenza nel mercato. Le imprese e i brand che avranno più successo in futuro sono quelle che sapranno re-internalizzare – almeno parzialmente – sviluppo di vision, pensiero creativo e gestione dell’interfaccia con il proprio pubblico: attività, queste, di cruciale importanza nello scenario attuale e futuro e troppo spesso delegate a terze parti.

BONDUELLE – Laura Bettazzoli

Direttore Marketing di Bonduelle Italia. Ha trascorso 15 anni nel Marketing dei FMCG cumulando numerose esperienze nella comunicazione, nella strategia e nell'innovazione di prodotto di brand globali. Ha iniziato in una multinazionale leader del farmaceutico per poi approdare nel settore del largo consumo come Product Manager di una multinazionale americana dove è cresciuta fino al ruolo di Group Product Manager e di European Category Manager. È in Bonduelle dal settembre 2000.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Imparare ad ascoltare la persona-cliente: sembra un monito banale, ma è difficile da applicare pur essendo l'unica opportunità del marketing di rinnovarsi. Ciò significa aggiornare innanzitutto i nostri metodi di ricerca e non basta replicare online gli stessi questionari proposti telefonicamente. Credo molto nello sviluppo delle attività di crowdsourcing e togetherring seppur sperimentali. Noi ci proviamo con il Bonduelle Camp, comunità online di persone interessate ai nostri mercati e ai nostri prodotti basata su due parole chiave: coinvolgimento e massima trasparenza.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Nella domanda è contenuta la risposta, la comunicazione deve diventare relazionale e non somministrata. Ci sono due dilemmi che mi perseguitano e perseguitano chi fa il mio mestiere soprattutto con prodotti di largo consumo che non scatenano passioni travolgenti: quando potrò smettere con la pubblicità classica? Come misurare l'efficacia dei nuovi media da Internet al virale, visto che Internet snocciola miriadi di cifre, tutto sembra misurato e misurabile, ma quali sono i benchmark?

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

I dilemmi già citati si ripresentano e per risolverli amo la ricetta del

team di lavoro o, per usare il linguaggio più moderno, della professional community della marca Bonduelle: un tavolo comune tra i consulenti di comunicazione, gli analisti, i ricercatori, il marketing... obiettivo: la strategia di comunicazione olistica.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

“La comunicazione è legittima solo se incentiva l’uomo alla virtù” (Socrate). L’ho letto in un libro di Bonferroni ed è la frase che, a mio parere, racchiude l’etica della comunicazione vincente, quindi delle imprese e delle marche che avranno un futuro. Ciò significa non solo essere sinceri in ciò che diciamo o promuoviamo, ma anche aiutare la qualità della vita dei nostri interlocutori sfruttando il proprio know how. Può essere l’educazione alimentare e nel nostro caso anche la semplice educazione a coltivare le verdure (www.inorto.org).

5. Altre considerazioni.

La Marca si è resa conto che il suo adorante Consumatore è sempre meno romantico e sempre più intraprendente e sta cercando il modo migliore per mantenere il rapporto vitale e paritetico. Il buon prodotto o il buon servizio sono sempre alla base del rapporto, ma non bastano più. Come ho scritto sopra dobbiamo incentivare alla virtù e il buon esempio è d’obbligo. Un esempio: lo Sviluppo sostenibile è imprescindibile per un’impresa.

BRANCA – Niccolò Branca

Il conte Niccolò Branca è dal 1999 Presidente e Ceo della Holding del Gruppo Branca International S.p.A. La sua gestione si caratterizza da subito per lo slancio dato allo sviluppo internazionale insieme alla diffusione di una cultura aziendale incentrata sulla responsabilità sociale e sul profondo rispetto delle persone, della qualità del prodotto e dell’ambiente. Dopo il diploma in

ragioneria, completa la formazione con studi ad oggetto scienze superiori nell'ambito della psicologia umanistica, con un corso in medicina Olistica e uno in Psicointegrazione, compiendo poi un master in psicoterapia al Centro di Terapia Strategica, consegue anche un Degree of the Usui System of Reiki Heling; pratica Meditazione da oltre 20 anni ed è insegnante del metodo Suryani Meditation.

Dai primi Anni Novanta Niccolò Branca affianca all'esperienza imprenditoriale numerosi incarichi culturali che lo condurranno ad integrare una forte leadership imprenditoriale con un profondo senso di responsabilità e mostrando spiccate predisposizioni naturali per l'arte e le materie umanistiche.

Questa costante passione per la letteratura lo porta a diventare Presidente dell'associazione Kosmos Ethos e nel 1991 anche Direttore della collana "Saggezza scienza e tecnica" della casa editrice Nardini di Firenze.

Appassionato sportivo da sempre, ha partecipato a spedizioni in Africa e Sud-Est Asiatico.

- Questi costanti impegni nell'ambito culturale e sportivo non hanno frenato il suo impegno a livello imprenditoriale. Numerosi i riconoscimenti imprenditoriali ricevuti: Vincitore del *Premio Risultati 2007* promosso da Bain&Company, Il Sole 24 Ore, Centrale dei bilanci e Università L. Bocconi di Milano.
- Insignito nel giugno 2007 del titolo di *Professore Onorario presso la Universidad del Salvador di Buenos Aires*, facoltà di Economia, per l'attività imprenditoriale e il contributo manageriale svolto in Argentina.
- Nel 2008 è fra i tre finalisti vincitori della 12° edizione del Premio *Ernst&Young, L'imprenditore dell'anno, Categoria Global*.
- Nel 2009 è fra i tre finalisti vincitori della 13° edizione del Premio *Ernst&Young, L'imprenditore dell'anno, Categoria Finance*.
- Nel luglio 2010 è stato premiato dal mensile *Capital* fra gli imprenditori Italiani che hanno fatto grande l'Italia riceven-

do alla presenza del Presidente del Consiglio “*Il libro d'oro dell'imprenditoria italiana*”.

Niccolò Branca è autore del libro, *Sumatra, l'avventura sulle acque che corrono*, 1985, Fabbri Editore e coautore in diverse pubblicazioni:

- AA.VV., *Economia, etica, saggezza*, Nardini, Firenze 1995
- *Kosmos Ethos. Abitare eticamente la terra*, Nardini 1994
- *Scienza, Complessità, Religione*, Nardini Ed. 1997
- AA.VV., *Non violenza e giustizia nei testi sacri delle religioni orientali*, in “Atti del Convegno della Facoltà di Lettere dell'Università di Pisa, 24-26 maggio 1995”
- *Abitare: Dal Corpo al Cosmo*, a cura dell'Associazione culturale La casa di Zena, Nardini Ed. 1996
- *Sassolini di Meditazione. Discorsi di Tich Nath Hanh al ritiro di Firenze*, aprile 1997 (1998, Firenze, Un Tempio per la Pace).

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Sono stati proprio gli individui a rendere evidente il cambiamento con i loro comportamenti, posti con urgenza all'attenzione delle aziende e degli imprenditori dalla crisi che ha investito i consumi negli ultimi 36 mesi. Il contesto recessivo e più in generale la globalizzazione hanno obbligato le imprese a interrogarsi su come riallacciare un rapporto di fiducia con i consumatori. Le risposte sono state diverse: innovazione di prodotto, extension lines, riaffermazione dei valori dei brand. Chi ha potuto ha operato un mix di tutto questo come ha fatto Branca che, accanto all'innovazione legata ai prodotti o alle modalità di consumo, ha valorizzato quanto è stato costruito nel tempo dalle proprie marche, mettendo in luce, attraverso investimenti in piani di comunicazione integrata, il sistema valoriale legato ai prodotti – qualità, artigianalità, storia – ma anche quelli connessi all'azienda come il suo sviluppo sostenibile, il comportamento etico richiesto all'interno, verso il mercato e nella filiera produttiva.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Si tratta di una tendenza positiva anche se ad oggi le aziende che hanno scelto di affrontare un dialogo relazionale continuativo con gli influenzatori online e più in generale con i propri stakeholder sono ancora poche, prevalentemente concentrate nei settori delle telecomunicazioni, dei servizi finanziari, delle automobili e per progetti di “call for action”, pertanto misurabili facilmente. Se da un lato occorre constatare che c'è un'evoluzione in corso, basta pensare che in Inghilterra la pubblicità online nel 2009 ha superato come quota di investimento (23,5% del totale mercato) quella della televisione (21,9%); dall'altro lato in Italia la situazione è differente. Sono ancora poche le aziende che stanno spostando investimenti significativi verso Internet come alternativa al mezzo televisivo. Basti pensare che la pubblicità su Internet in Italia oggi vale l'11% dell'intero comparto secondo recenti proiezioni Nielsen, pari a 1.000 milioni di euro di investimenti in termini assoluti. Un comparto nel quale solo il 15,8% degli investitori pianifica Internet. E in questo 15,8 per cento, l'8% degli investitori fa l'80% della raccolta. Gli investimenti in risorse interne ed esterne inoltre per ascoltare e dialogare dentro e fuori la rete sono elevati, contrariamente a quanto si pensi. Sono tuttavia convinto che il dialogo e le relazioni con gli stakeholder, attraverso un approccio multimediale sia un trend che tenderà ad affermarsi.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Con duplici mandati in quanto si tratta di un cambiamento in corso, con prossime accelerazioni, ma con visione e consapevolezza che i comportamenti degli individui non sono e non saranno omogenei. Da un lato dunque occorre continuare a consolidare il valore e a capitalizzare quanto è stato costruito sulla marca nel tempo, recuperando il sistema valoriale quale elemento di caratterizzazione distintiva, nonché veicolo di reputazione e di fiducia. Dall'altro bisogna muoversi con uno sguardo al futuro chiedendo progetti

per colloquiare con i social network o con le brand community ma anche per analizzare e suggerire metriche e format per i nuovi device, come l'iPad, o l'iPhone, operando in una logica di multicanalità. È una grande sfida per tutti e niente è dato per scontato.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

L'individuo, o molti degli individui, del XXI secolo si confrontano con un nuovo senso di responsabilità collettiva scandita dalle sfide ambientali, economiche, sociali, religiose, oggi tutte interconnesse. Il tempo tende a diventare una risorsa finita, come lo sono diventati il petrolio, l'energia e l'acqua, mentre il lavoro nella società della conoscenza tende a dilatarsi, a diventare sempre più flessibile e sempre meno separato dal tempo libero, mentre le occasioni di entertainment si trasformano come gli spazi dove si fanno acquisti che diventano anche ritrovi per rilassarsi o punti di incontri. Tutto questo impatta sugli stili di vita e sui consumi ponendo alle marche l'esigenza di offrire non solo soddisfazioni legate al loro valore intrinseco ma anche di accompagnarsi con alcuni dei valori che soddisfano la sfera culturale e sociale dell'individuo. In un certo senso stiamo assistendo alla nascita di un'esigenza urgente di una visione condivisa di valori fondamentali che fornisca una base comune, etica, per la comunità mondiale che sta emergendo.

5. Altre considerazioni.

Il successo di un'azienda risiede nella sua capacità di gestire relazioni. Con il consumatore/individuo ma anche con i dipendenti e le loro famiglie, i fornitori, gli azionisti, il territorio e le comunità locali solo per citare alcuni dei pubblici con cui si deve relazionare in quanto tutti sempre più "interconnessi". In questo senso si assisterà a un coinvolgimento sempre più diretto dei massimi vertici aziendali nelle strategie di comunicazione in quanto essenziali al pari degli aspetti finanziari; a una nuova centralità delle relazioni pubbliche che consentono di amplificare e declinare i messaggi impernianti su sostenibilità, governance, e sistema va-

loriale aziendale, una rivisitazione dei paradigmi che sono stati chiari e centrali per anni nel marketing. È richiesta una grande innovazione, all'interno delle aziende, nelle agenzie e nei mercati, guidata da una visione di sviluppo che l'imprenditore dovrà continuamente monitorare e guidare.

CARIGE – Giovanni Berneschi

Giovanni Alberto Berneschi entra giovanissimo, nel 1957, in quella che era allora la Cassa di Risparmio di Genova e percorre all'interno dell'azienda tutte le tappe della propria carriera. Diventa dirigente nel 1975 fino ad arrivare a Direttore Generale nel 1989. Nel 2000 assume l'incarico di Amministratore Delegato e nel 2003 viene nominato Presidente di Banca Carige Spa, carica che ricopre attualmente. Una vita intera trascorsa all'ombra della Lanterna, tutta dedicata all'istituto di credito genovese, cui sono legati i numerosi incarichi ricoperti nel mondo creditizio e assicurativo. Berneschi, insignito della Laurea HC in Economia Bancaria dall'Università di Genova, è Consigliere e membro del Comitato esecutivo dell'ABI, Membro del Consiglio Direttivo della Federazione ABI-ANIA, membro del Comitato delle Società Bancarie dell'Acri, Consigliere e membro del Comitato di gestione del Fondo Interbancario di tutela dei depositi, Consigliere di Amministrazione dell'ICBPI, l'Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane, Vice Presidente di Carige Assicurazioni Spa, del Centro Fiduciario C.F. Spa e della Cassa di Risparmio di Carrara Spa, Consigliere di Amministrazione della Cassa di Risparmio di Savona Spa, di Carige Vita Nuova Spa, della Banca Cesare Ponti Spa, Presidente della ILI Autostrade Spa, Membro della Giunta e del Consiglio della C.C.I.A.A. di Genova e Membro della Giunta di Confindustria Genova. È Cavaliere del Lavoro.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Mi pare, innanzitutto, particolarmente significativa l'espressione utilizzata per definire gli interlocutori delle aziende, quella cioè

di “persona”. Nel mondo bancario si è parlato per anni, con una visione tendenzialmente pubblicitaria, di “utenza”. Con l’apertura al mercato, l’approccio è poi evoluto verso la segmentazione della clientela a seconda delle attività svolte e delle dimensioni (private, corporate, retail, ecc). Una concezione che se, da un lato, ha incarnato lo sforzo di avvicinarsi alle esigenze dei clienti, dall’altro, ha condotto diverse realtà bancarie ad una specializzazione spinta, da cui si sta oggi facendo marcia indietro, a scapito di una visione d’insieme.

Per questo, a mio avviso, la rivalutazione del concetto di persona ha un valore fondamentale anche nell’approccio di marketing. Ciò vale soprattutto per il mondo del credito dove l’asset strategico portante – è una verità emersa chiaramente nella crisi recente – è costituito dalla solidità e dalla profondità delle relazioni che l’azienda è capace di intrattenere con i propri stakeholder, in primis la clientela. È un tema molto sentito da una realtà come Carige che, nel solco della miglior tradizione delle casse di risparmio, crede da sempre nelle centralità del rapporto diretto e a 360 gradi con le persone e il territorio.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Parlando sempre del mondo creditizio e finanziario la crisi, come dicevo, ha avviato una profonda riflessione riguardo ai temi della comunicazione. Un aspetto da tutti oggi condiviso è che la solidità nelle relazioni – fenomeno che l’industria bancaria monitora costantemente – si consolidi soprattutto nel dialogo e nella conoscenza diretta, più che in iniziative mediatiche ad effetto. Le recenti vicende hanno dimostrato l’importanza non solo di informare puntualmente sia i risparmiatori che gli investitori, cosa peraltro prevista per legge, ma anche di farsi comprendere usando un linguaggio a portata del vasto pubblico. In questa direzione sono in atto sforzi significativi anche a livello di Associazione di categoria con iniziative che ritengo daranno presto i loro frutti.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Come ogni realtà anche il mondo dell'advertising ha bisogno di tempo per affrontare questa profonda trasformazione nei paradigmi comunicativi. Per quanto ci riguarda devo dire che, anche in questo caso, la fedeltà ad un approccio diretto al territorio e alle persone ci ha messo al riparo dagli eccessi, senza farci ammalciare da una ricerca sterile e sensazionalistica di visibilità. Il nostro modo di rapportarci all'esterno, fondato su una comunicazione istituzionale capillare e concreta, ci pone oggi nella condizione di affrontare con serenità le sfide della nuova comunicazione, senza troppi condizionamenti determinati dalle mode del momento.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Quella etica è un'istanza che l'industria bancaria sente oggi con urgenza particolare ma che ritengo abbia sempre avuto un'importanza fondamentale. Si può proprio dire che nel mondo finanziario approccio etico sia sinonimo di rapporti solidi e duraturi mentre un atteggiamento utilitaristico si esplicita in relazioni di breve termine. Quando si parla di investimenti ciò significa spostarsi da una prospettiva progettuale, orientata appunto alla persona, a una prospettiva puramente speculativa. Ciò investe naturalmente la comunicazione che, in fondo, è l'habitus che rivela il nostro modo di essere.

In quest'ottica Banca Carige è sempre stata molto impegnata nella comunicazione istituzionale, ovvero nel sostegno offerto a piccoli o grandi progetti, ad iniziative che consolidano il tessuto sociale ed economico dei territori in cui siamo presenti. Siamo inoltre storicamente attenti al mondo della scuola dove promuoviamo iniziative di educazione finanziaria atte a rendere più consapevoli e responsabili i clienti di domani. Promuoviamo inoltre numerose iniziative culturali, non nell'ottica di uno sterile mecenatismo, ma con l'obiettivo di valorizzare un patrimonio vastissimo che rappresenta una ricchezza incommensurabile per il nostro territorio.

5. *Altre considerazioni.*

Solo una breve osservazione, riguardante il nostro settore. La miglior strategia di comunicazione che una banca può realizzare è quella di trasmettere fiducia ed essere poi in grado, quotidianamente, di mantenerla. Per questo l'idea di human satisfaction mi pare particolarmente interessante per l'industria bancaria e finanziaria. Un invito, che va assolutamente raccolto, a stare vicino alle persone, seguirle nei loro progetti, ad essere sempre presenti senza diventare però invadenti.

EATALY – Oscar Farinetti

Sposato, tre figli, nasce ad Alba nel 1954. Dal 1972 al 1976 frequenta, a Torino, Economia e Commercio, per poi entrare subito nell'impresa di famiglia. Dal 1978 al 2003 è prima consigliere, in seguito amministratore delegato e presidente del gruppo di elettrodomestici UniEuro. Dal 2002 al luglio 2003 è nel board della multinazionale inglese Dixons e, negli stessi anni, collabora ad attività didattiche per l'Istituto Cermes-Bocconi e per l'Università degli Studi di Parma. Dopo aver inventato il format Eataly, primo supermercato al mondo dedicato interamente ai cibi di alta qualità, che apre a Torino il 27 gennaio 2007, nel settembre 2008 lascia la poltrona di amministratore delegato per rimanerne presidente. Nel frattempo segue le aperture di altri Eataly: a Milano (ottobre 2007), a Tokyo, 4 punti vendita (il primo a settembre 2008, l'ultimo a settembre 2010), a Bologna (in partnership con librerie e Coop; dicembre 2008), a Pinerolo (settembre 2009) ad Asti (dicembre 2009), a New York (agosto 2010), e a Monticello d'Alba (ottobre 2010).

Dal luglio 2008 è amministratore delegato dell'azienda vitivinicola Fontanafredda. Vive a Novello, vicino ad Alba.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Non credo che tutte le imprese lo abbiano compreso. Ma alcune di certo lo hanno fatto e sono quelle che vanno meglio. Non posso parlare per altri. Per quanto riguarda Eataly la ricetta è semplice,

addirittura banale: “il marketing della Verità”, cioè non raccontare mai bugie, anzi condividere i propri dubbi col cliente.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Ne abbiamo addirittura scritto un libro che si chiama *Coccoldè* (Campass 2008) La chiave sta nel non vedere più la pubblicità come una promessa ma semplicemente come colloquio con i clienti. Parlare con la gente esprimendo come sempre i propri dubbi e perché no i propri limiti.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Ho poco tempo ora per guardare le altre imprese. La nostra continua ad investire sulla carta stampata, i quotidiani, quelli che sanno ancora di inchiostro, dove in una pagina possiamo scrivere quello che ci pare.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

È l'unico approccio possibile ma evitando qualsiasi tentativo di persuasione occulta. Il cibo fortunatamente ci offre uno scenario incomparabile per relazionarci su valori alti con i nostri clienti.

5. Altre considerazioni.

Mai mentire.

FAAC – Andrea Marcellan

Nasce a Padova nel 1964. Studia a Padova ingegneria elettrotecnica e successivamente inizia un percorso professionale in ambito commerciale in aziende produttrici di beni industriali. Nel 1995 arriva nel Gruppo FIAMM dove ricopre vari incarichi; negli ultimi cinque anni di sua permanenza, dirige la divisione batterie industriali di FIAMM. Dal 2007 è amministratore delegato del Gruppo FAAC.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Non sono convinto che la maggioranza delle imprese abbiano preso atto di questo cambiamento. Osservo comportamenti molto diversi a seconda del tipo di settore. Mi sembra (semplificando in modo estremo) che le aziende si dividano in due categorie: quelle che tendono a proporsi al mercato con messaggi razionali (di semplificazione/risoluzione dei problemi e/o miglioramento qualità della vita) e quelle che insistono con messaggi di tipo emozionale (percezione di qualità attraverso la marca). Mi sembra che gli esperimenti più interessanti li stiano facendo le aziende del primo tipo.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Noi abbiamo cominciato a sperimentare da qualche tempo un metodo comunicativo che si basa sul concetto di trasferire ai nostri clienti non tanto motivazioni all'acquisto dei prodotti ma modi di impiego dei nostri prodotti per migliorare la loro vita o più semplicemente fare business. Per fare ciò è necessario parlare e non monologare con loro.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Credo sia difficile rispondere a questa domanda senza fare opportune distinzioni per tipologia di business. Per esempio, credo che nel largo consumo la maggioranza delle imprese stiano dimenandosi tra una evidente desiderio di cambiamento e la schiavitù verso i meccanismi pubblicitari sperimentati in passato. Fuori dal largo consumo invece si vedono già segnali di cambiamento più coraggiosi e marcati.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Rispondo dicendo che l'azienda per cui lavoro cerca da tempo di creare nuova domanda invitando per esempio giovani ad in-

traprendere carriere da installatore/manutentore di automatismi per accessi. Credo che questo esempio non si possa certamente definire emozionale.

5. *Altre considerazioni.*

La coerenza... anche nella sperimentazione di cose nuove.

FORST – Margherita Fuchs von Mannstein

Nasce a Merano, figlia della dinastia dei birrai Fuchs che guida la Birra Forst dal 1863. Studia a Firenze e poi presso l'Università Tecnica di Monaco dove frequenta il corso di Mastro Birraio. Dopo le nozze si trasferisce in Germania, dove lavora nel settore pubblicitario. Rientra in Alto Adige per seguire l'azienda di famiglia, ne prende le redini nel 2005, succedendo alla madre Margarethe.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Le decisioni di acquisto vengono, ora più che mai, fatte navigando su Internet. Milioni di persone sono online e scambiano opinioni nei social network oppure si informano sui blog o siti per consumatori. I clienti influenzano sempre di più il successo o il fallimento di servizi, prodotti e marche. Gli imprenditori devono rispondere a questo sviluppo, espandere le loro strategie di marketing e sapersi adattare alle sfide dell'era di Internet.

2. *La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.*

In Forst diamo molto peso alla comunicazione. Ovviamente anche le nuove frontiere aperte dal Web 2.0 sono molto interessanti per noi che offriamo un prodotto adatto a un pubblico adulto, attento alla qualità e conscio delle scelte d'acquisto. Siamo quindi consapevoli che il cliente è una risorsa fondamentale per avere un successo duraturo sul mercato. Quindi, il passaggio da una strategia di comunicazione "one-to-many" ad una "one-to-one"

è essenziale per una azienda come Forst che punta sulla qualità e non sulla quantità.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Come tutti i cambiamenti anche questo cambio di paradigmi nella comunicazione d'azienda è un processo che non può essere implementato da oggi a domani. Ci vuole tempo e dei concetti chiari. Attualmente credo che molti non hanno ancora scelto il media-mix ideale per una strategia di comunicazione focalizzata ad un discorso con il consumatore. In Forst crediamo molto in questa nuova forma di dialogo con il cliente diretto ed il consumatore finale.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Un approccio molto interessante, infatti Birra Forst è da anni che fa leva sul tema dell'ecologia e della sostenibilità per l'ambiente. Due terzi della nostra produzione annuale viene imbottigliata oppure infustata in recipienti riutilizzabili. Quindi, oltre alla qualità del prodotto diamo un valore aggiunto al consumatore consapevole che con la propria scelta può dare una mano a tutelare l'ambiente.

5. Altre considerazioni.

Si sentono una miriade di slogan e parole chiave nella comunicazione d'impresa. Forst ha sicuramente fatto sue le parole regionalità e tradizione oltre al tema dell'ecologia. Questa è la nostra USP (Unique Selling Proposition), della quale siamo molto fieri. Da sempre molto legati alla nostra terra e alla sua gente, ne abbiamo fatto la nostra filosofia aprendo il nostro mondo al consumatore finale che ha compreso e ci ricompensa con grande fedeltà.

GUNA – Alessandro Pizzoccaro

Alessandro Pizzoccaro, imprenditore, è fondatore, nel 1983, con la moglie Adriana, di GUNA Spa, oggi la quinta azienda farma-

ceutica al mondo nel settore dei medicinali omeopatici e di origine biologica. Sostenitore attivo di un paradigma medico non violento, ha portato la sua azienda ad essere una best-in-class nell'impegno sociale.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Per citare il *Cluetrain Manifesto*, un documento del 1999 ma di estrema attualità, "i mercati sono conversazioni". Penso che il principio del dialogo con i propri clienti, la rottura del rapporto univoco dell'azienda che comunica unidirezionalmente ai "target" con la pubblicità su media convenzionali, sia in fase di superamento. Ogni azienda – ovviamente – approccia al "dialogo" secondo i propri tempi e con le proprie modalità, e in Italia in particolare si osservano due principali filoni virtuosi: aziende di grandi dimensioni come ad esempio Ducati, che applica strategie strutturate che prevedono il dialogo costante con i propri stakeholder anche e soprattutto tramite internet, condividendo con i propri fans i progetti dei nuovi modelli di moto, ma anche a campagne web di grandissimo successo come "A voi comunicare" di Telecom Italia, o ancora "Il mulino che vorrei", di Barilla; ci sono poi le piccole aziende, che sono il modello più diffuso della nostra imprenditorialità nazionale, e l'asse fondante della nostra economia. Per loro è un discorso diverso: spesso è il titolare – o i suoi figli, in quelle aziende dove è già avvenuto il passaggio generazionale – che ha da sempre un rapporto diretto con i propri clienti e con i fornitori chiave. Il dialogo strutturato, paradossalmente, è stata una conquista delle grandi aziende che è già, per ovvi motivi, caratteristica specifica delle piccole e medie che possono e devono continuare a migliorare in direzione di una maggiore professionalità.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Osservo con soddisfazione che il vecchio modello da lei descritto è finalmente in fase di superamento. Nella nostra azienda, per esempio, l'azione commerciale si è sempre affiancata alla "In-for-

mazione” agli stakeholder in particolare ai medici e ai farmacisti, e la quasi totalità degli investimenti e degli sforzi si è sempre incernierata su questo canale. Invece che nella pubblicità “massiva” ai “consumatori”, abbiamo preferito investire sulla crescita di consapevolezza da parte del mondo medico e professionale nei confronti della validità del paradigma dell’omeopatia. Il nostro cliente finale, d’altronde, non si rivolge a noi per acquistare un prodotto qualunque, ma ricorre ai nostri preparati per curare o prevenire specifiche patologie: l’approccio quindi non può essere massivo né unidirezionale come chi vende prodotti di consumo. È nostra convinzione che l’approccio terapeutico è e deve essere sempre personalizzato, specifico, e non può prescindere dall’ascolto del paziente da parte del medico o dal consiglio al banco del farmacista. Ora stiamo riflettendo sulla necessità di promuovere azioni di visibilità sul grande pubblico, ma sempre in modo “non convenzionale”: per il 2010 abbiamo ad esempio canalizzato buona parte del nostro budget per una campagna di web-marketing che prevede anche l’attivazione di una community dedicata all’omeopatia, www.stiamobene.it che Guna “regala” agli utenti del web affinché esprimano le loro soddisfazioni e le loro perplessità nel curarsi con questo innovativo paradigma medico. Tra l’altro il web consente, molto più di altri strumenti, di misurare l’efficacia dell’azione promozionale, e quasi in tempo reale.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

A mio avviso, le reazioni da parte delle aziende “inserzioniste” a questo inarrestabile trend si possono riassumere e semplificare in due distinti atteggiamenti. Da una parte chi si affida a pubblicitari che non esito a definire aggressivi, cercando di ottenere maggiori risultati (in termini di redemption) da campagne sempre più invadenti, alla ricerca di nuovi canali (vedi tutto il filone del “guerilla marketing”) o sempre più choccanti e provocatorie, con il risultato di rendere certi media e soprattutto la televisione, dei veri “bombardieri di messaggi”. Questo atteggiamento, per usare

una metafora, è quello tipico di chi alza sempre di più la voce per farsi sentire, poi passa al megafono, e se non basta picchia l'interlocutore. Dall'altra parte, la ricerca di novità – da parte di alcune aziende – è rivolta non solo ai canali, ma anche alle modalità di comunicazione: di qui la propensione ad instaurare dialoghi e conversazioni con gli utenti, che sfruttino il grado di coinvolgimento e non solo le azioni ad effetto. Oggi, di fatto, solo con un approccio “tailored”, su misura, possiamo pensare di conquistare la fiducia. La nostra campagna di web-marketing è studiata in tal senso: non i tradizionali banner pubblicitari di prodotti, sempre più invadenti con i loro fastidiosi pop-up, ma esportazione virale di contenuti. Cerchiamo innanzitutto di far crescere la consapevolezza nei confronti di questo nuovo paradigma di cura.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

In Guna condividiamo sicuramente quest'impostazione: produciamo farmaci senza effetti collaterali, integratori alimentari innovativi, esportiamo benessere. Il nostro vero meta-obiettivo consiste nel fornire al pubblico soluzioni sempre più efficaci e personalizzate per far fronte alla necessità di salute dell'uomo e della donna contemporanei, senza causare effetti collaterali. Il raggiungimento di un vero benessere delle persone nella loro complessità è qualcosa di più che una strategia aziendale: è la ragione stessa per cui Guna esiste.

5. Altre considerazioni.

“Le aziende oggi giorno devono essere sempre più case di vetro”. A mio avviso questo obiettivo viene ancora prima della scelta delle modalità di comunicazione, innovative o meno, che l'azienda sceglie di adottare, perché ha a che fare con il Dna di ogni azienda. Nell'era di internet, nel villaggio globale dove tutto è disponibile e condivisibile con un semplice click, la trasparenza di fatto viene “imposta” da terzi, che “ficcanasando” nelle aziende sono giustamente pronti a rilevarne le criticità, e, a nostro avviso

questa nuova realtà può essere vissuta come un valore positivo, come un utile stimolo a fare meglio, e lavorare in modo aperto e trasparente. Trovo insomma che un brand di successo sia un brand che non ha paura di “farsi guardare dentro”, pronto quindi a creare un legame di fiducia con i propri interlocutori, e la fiducia – si sa – sul lungo periodo paga sempre ed è il patrimonio intangibile più prezioso.

ILLY – Riccardo Illy

Riccardo Illy, vicepresidente di Illycaffè Spa, e Presidente del Gruppo Illy Spa, entra nell'azienda di famiglia nel 1977 e si dedica alla riorganizzazione della struttura commerciale. Nel ruolo di direttore commerciale Italia sviluppa le attività di marketing e di comunicazione e realizza le prime importanti campagne pubblicitarie che ricevono riconoscimenti internazionali. Nella seconda metà degli anni Ottanta inizia lo sviluppo nel settore alimentare e degli uffici. Ricopre successivamente la carica di direttore commerciale internazionale e riorganizza la struttura delle società controllate.

Nel 1992 diventa amministratore delegato e nel 1995 vice presidente. È anche giornalista pubblicista nonché autore del libro *Dal Caffè all'Espresso* edito da Mondadori e tradotto in inglese, francese e tedesco, di cui il fratello Francesco ha curato la parte iconografica. Nel 2006 ha scritto *La Rana cinese* e nel 2008 *Così perdiamo il Nord*. In passato ha ricoperto le cariche di vice presidente dell'Associazione degli Industriali di Trieste e di presidente del Seminario Permanente Veronelli.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

La persona-cliente si accontenterebbe in realtà di ottenere ciò che le imprese promettono tramite la comunicazione. Audi ha recentemente svolto una campagna stampa per magnificare la qualità del suo servizio di assistenza; uno la legge e poi gli capita che gli si bruci una lampadina allo xeno di uno dei fari. Scopre allora che per cambiarla ci vogliono due ore di mano d'opera; al-

lora chiede che “preventivamente” gli vengano sostituite entrambe le lampadine ma non è possibile perché a magazzino ce n'è soltanto una. Alla faccia della qualità del servizio! È solo uno dei tanti esempi che si possono fare: la maggioranza delle imprese operano ancora così, significa che solo poche hanno preso atto del cambiamento.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Rosser Reeves ha scritto un libro nel 1961 (sì, cinquanta anni fa!) che in Italia è uscito 34 anni dopo con il titolo *I miti di Madison Avenue*. L'autore, uno dei grandi pubblicitari dell'epoca e della storia della comunicazione, criticava già allora le pubblicità che definiva “belle vetrine”. Da allora poco è cambiato, sono molto poche le imprese che hanno capito che un messaggio deve avere sia dei contenuti sia una forma e che comunicano in maniera efficace. In genere sono le imprese di maggiore successo, soprattutto quelle che con i propri mezzi riescono a crescere partendo quasi da zero.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Internet, soprattutto quando accessibile ventiquattr'ore al giorno, fornisce la risposta alla richiesta sempre più pressante da parte del consumatore di una comunicazione a due vie. Le imprese più avanzate pianificano la loro strategia di comunicazione assieme alla o più spesso alle agenzie coordinando l'utilizzo di più mezzi (quelli tradizionali, le relazioni esterne, internet e altri mezzi digitali) che vengono di volta in volta utilizzati in funzione delle loro peculiarità. Ma internet sta lentamente ma inesorabilmente rosicchiando quote agli altri mezzi, anche per la sua caratteristica di mezzo di comunicazione “universale”.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

La domanda di contenuti, oltre che di forme, nei prodotti/servizi (e

loro comunicazione) da parte dei consumatori è un fenomeno che si va diffondendo da tempo ma che la recente recessione ha accelerato e approfondito. Più recentemente si è andata sviluppando una nuova esigenza di eticità, che può essere sintetizzata con il concetto di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Peter Senge ne parla nel suo recente libro *The necessary revolution* e il compianto Giampaolo Fabris nella sua ultima opera *La società post crescita*, uscito poco dopo *Societing*, il più interessante libro di marketing dopo quelli di Philip Kotler. Il consumatore pretende sempre più dalle imprese che assumano quella che, ottant'anni fa, Peter Drucker chiamava responsabilità sociale. Niente di nuovo sotto il sole? In realtà per molte delle imprese si tratta di un mondo nuovo da scoprire, che le sorprende e le trova per lo più impreparate.

5. Altre considerazioni.

Prima di contattare una agenzia di marketing o di comunicazione, o addirittura prima di pensare di pianificare una campagna di comunicazione, chi riveste queste responsabilità in qualunque organizzazione dovrebbe chiedersi se ne sa abbastanza per consentirgli di dialogare con gli specialisti delle agenzie. Se la risposta è no, allora rischia di trovarsi alla mercè degli “account, art and copy” che potranno propinarli qualunque piano di comunicazione, forse anche uno adatto... Oltre a (pochi, di solito all'interno di un programma di marketing) corsi di formazione sulla comunicazione esistono diversi libri la cui lettura, oltre che divertente, può essere d'aiuto. Mi piace ricordare, oltre a quello già citato, altri due classici – *Fare pubblicità* di David Ogilvy e *Non dite a mia madre che faccio il pubblicitario... Lei mi crede pianista in un bordello* di Jacques Séguéla – oltre ai begli scritti di Annamaria Testa.

IULM – Ariela Mortara

Ariela Mortara è ricercatrice presso l'Università IULM di Milano dove insegna sociologia dei consumi. Insegna anche comunicazione aziendale presso l'Università di Trento. Svolge attività di ri-

cerca nel campo dei nuovi trend di consumo, della comunicazione d'impresa e del branding.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Io credo che non siano tantissime le imprese che hanno davvero compreso di avere di fronte un individuo-consumatore consapevole e informato. Nonostante questo refrain sia in voga da anni, sono numerosi i casi in cui le imprese attuano dei correttivi superficiali più che devi veri e propri mutamenti nell'ottica di instaurare una relazione con i propri clienti.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Il processo di comunicazione implica di per sé un sistema di feedback; la comunicazione relazionale risponde certamente più dell'advertising classico alla necessità di instaurare un dialogo con i propri interlocutori. I nuovi media e le possibilità interattive di Internet hanno contribuito ad avvicinare il mondo della produzione con quello del consumo.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Le imprese più "evolute" hanno da tempo recepito la necessità di investire in piani di comunicazione integrata che affianchino alla pubblicità tradizionale anche nuove forme di comunicazione che spesso contemplano attività di marketing non convenzionale e, negli ultimi tempi, un uso quasi obbligato del social network come piattaforma di incontro.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Il concetto di human satisfaction implica una soddisfazione che va oltre la semplice valutazione positiva del prodotto o del servizio. In questa direzione molte imprese hanno compreso che l'individuo ha bisogno di essere rassicurato non solo sulle performan-

ce di quello che compra ma anche, ad esempio, sul ruolo sociale dell'impresa produttrice. Vanno in questa direzione le politiche di Corporate social responsibility che stanno sempre più diventando un indicatore della reputazione dell'impresa e una motivazione di preferenza nella scelta di un brand rispetto ad un altro.

5. *Altre considerazioni.*

Credo che nel mercato contemporaneo, caratterizzato da una competizione agguerrita, la comunicazione debba avere un contenuto anche di servizio e non soltanto di immagine.

IULM – Nello Barile

Nello Barile insegna Introduzione ai media e Sociologia dei processi culturali presso l'Università IULM di Milano dove coordina il Master in Management dei Processi creativi. Ha all'attivo un elevato numero di pubblicazioni nazionali e internazionali sull'evoluzione della moda, le trasformazioni del branding, le nuove tecnologie applicate ai processi di consumo.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Certamente le imprese hanno preso atto del cambiamento, che oramai è stato raccontato in tutte le salse nel corso degli ultimi venti anni. Mi chiederei pertanto se esse siano in grado di gestire il cambiamento a partire dalla loro propria definizione strutturale. Mi spiego meglio: le dottrine dei cosiddetti “nuovi marketing” ci dicono che il consumatore è più libero, più esigente, più intraprendente, è produttivo, è creativo, alla ricerca di una dimensione culturale, di un'esperienza. Tutto ciò implica che l'azienda tenda ad abbattere le stesse barriere che la separano dal mondo dei consumatori. Dovrebbe in tal senso realizzare una totale fusione con il mondo del consumo. A questo mirerebbero i nuovi marketing ma anche le nuove teorie organizzative (dal knowledge management al crowd sourcing) e quelle sull'innovazione digitale. Ma tale concezione, “stirata” sino alle estreme conseguenze, con-

durrebbe alla negazione stessa del mercato come lo conosciamo. Dalla dittatura del produttore a quella del consumatore (o “consumatore” che si voglia) si stravolge completamente il sistema che si è creato. Per questo motivo tali innovazioni, che possiamo considerare come acquisite nel mercato dell’hi-tech, funzionano negli altri mercati soprattutto come espediente comunicativo. Ovvero svolgono una funzione retorica ammirevole nel senso di educare i pubblici alla nuova concezione che per alcuni settori resta ancora una chimera lontana.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

I termini propaganda o persuasione ci rimandano a un mondo in cui la comunicazione monologica e unidirezionale era intesa come strumento di riproduzione del potere e di creazione del consenso. Entrambe perseguivano una finalità politica, per questo le prime ricerche sulla comunicazione, anzi le scienze della comunicazione come le intendiamo oggi, nascono dalle scienze politiche. A partire dagli anni Cinquanta propaganda e persuasione esorbitano dal discorso politico e entrano nella dimensione del consumo. La pubblicità di quel periodo è ispirata da una missione pedagogica ma adotta elementi emozionali per dare un’anima al prodotto e in parte al brand. Tutto ciò permane inalterato sino agli anni Ottanta, quando la stessa star strategy di Séguéla, che pure insiste su un elevato regime di spettacolarizzazione della marca tramite un linguaggio seduttivo, intrattiene un monologo con il consumatore ai fini di persuaderlo a comprare. Con gli anni Novanta le cose sembrano cambiare. La marca scende dal piedistallo. Cerca di abbattere la barriera che la separa dal mondo del consumatore (come nel fatidico caso di Sprite “Ascolta la tua sete”). Prova a instaurare un dialogo che si fonda sulla condivisione di valori e visioni del mondo (dalle campagne di Diesel a “Your potential our passion” di Microsoft). Qualcuno ha parlato di comunicazione maieutica che prova a far emergere l’idea di consumo a partire dal dialogo tra marca

e pubblico. A parte qualche errore di pianificazione – come nel caso della campagna di lancio della Clio Community – il progetto dialogico-relazionale ha funzionato bene fino a pochi anni fa. Ma oggi le cose si sono fatte molto più complicate. In un regime di selfbranding, o direbbe Castells di auto-comunicazione di massa, ogni soggetto può comunicare via social network a tutti gli altri la sua stessa identità e il suo posizionamento esistenziale. In altri termini viviamo all'interno di un'arena comunicativa in cui è sempre più forte la competizione tra ogni soggetto comunicante, che si tratti di un'azienda, un'associazione, un fan o un aspirante vip ecc. Siamo tutti al crocevia tra una miriade di dialoghi effettivi o potenziali. Una crescita fattoriale di relazioni e interconnessioni che a mio parere mette in pericolo o rischia di oscurare la possibilità di un interscambio concreto tra l'azienda e il suo pubblico. Dunque prima del dialogo (e del suo contenuto) o della relazione, si afferma la forza imprescindibile dell'evento. Sempre più l'evento unico, originale e irripetibile, può dare fondamento al dialogo e alla relazione.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Le statistiche indicano che gli investimenti in pubblicità si stanno trasferendo con una sempre maggiore intensità verso il web. Il problema è che il web stesso, nel momento in cui ci riflettiamo, sta mutando. Fino a quattro anni fa era ancora possibile parlare di web marketing. Oggi tale espressione non ha più senso dato che tutto il marketing non può fare a meno del web. Dicevo che il web cambia, si modifica, evolve. Per alcuni addirittura sta morendo! Non è un caso che oggi i siti utilizzati da alcune fasce di utenti si contano sulle dita della mano. Il social network a cui si è iscritti. La posta elettronica, ancora per poco. YouTube o qualche chat. Il nuovo web non è più un progetto aperto come lo era nel corso degli anni Novanta. È "locked in". Chiuso in contesti di interazione che ti consentono, dal momento in cui entri a farne parte, di vedere il mondo attraverso quel determinato paio

d'occhiali. Se poi si pensa al circuito chiuso di iPod e iPad tramite iTunes e l'App Store e a come questo stia modificando o re-intermediando le pratiche di scambio libero e peer to peer che si erano consolidate nella precedente era del web, possiamo impostare un quadro diverso. È certamente vero che in tutto questo smottamento la comunicazione è ancora in mano alle agenzie, che si stanno munendo di strumenti adeguati a gestire il cambiamento. Spesso la tanto acclamata innovazione non è altro che la "rimediazione" di contenuti e logiche da web 2.0 all'interno delle vecchie cornici dei media generalisti. Nascono inoltre sempre più numerose società di comunicazione che si organizzano in modo meno strutturato e più flessibile per seguire microprogetti o pezzi di grandi progetti (dall'evento alla web promotion, al proximity marketing ecc.). Le imprese forse attendono che il quadro si faccia più stabile e intelligibile. Anche se io vedo linee di fuga che vanno da ogni parte.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Certo, torniamo al punto da cui eravamo partiti: l'abbattimento della barriera che separa l'azienda dal consumatore. Per ottenere tale scopo si possono seguire due vie. La prima è quella di insistere sul ruolo del consumatore: legittimandolo, educandolo, responsabilizzandolo ecc. In questo senso è davvero paradossale la condizione del movimento consumeristico che negli anni Novanta ha mostrato la sua forza di fronte alla spregiudicatezza delle multinazionali. In un mondo in cui "non ci sono più cittadini ma consumatori" (come diceva Kurt Cobain spiegando la copertina di *Never Mind* dei Nirvana), i consumatori si organizzano per rivendicare una dichiarazione universale dei diritti del consumo. Altrettanto paradossale è la seconda via. Far scomparire il ruolo del consumatore attraverso la cancellazione dell'asimmetria che lo rapporta all'azienda. Fare come se l'azienda fosse un amico, un parente, un confidente. Fare come se l'obiettivo dell'azienda non sia vendere ma "creare legame" (sulla scia del marketing tribale).

Concentrarsi sull'experience che è il modo per costruire un'autenticità fittizia, retorica, artefatta.

La questione etica incrocia queste due prospettive. Da un lato un consumatore "nordico" che rivendica i suoi diritti (ambientali, etici, egualitari ecc.) perché fa professione di consumo, dall'altro uno più "meridiano" che non affatto riconoscendosi nella etichetta di soggetto attivo del consumo, esige un trattamento più umano, emozionale, empatico ecc. Dal mio punto di vista sono entrambe prospettive utili, addirittura complementari che possono essere sfruttate in modo strategico dal punto di vista del business. A costo di non perdere d'occhio il rapporto che lega produttore e consumatore. Venditore e acquirente. Mi riferisco a un problema di credibilità e di legittimità della fonte. Detesto i commessi che mi assalgono quando metto piede in un negozio ma allo stesso modo non apprezzo coloro che per strada ti "agganciano" come sostenitori di una giusta causa, mentre provano banalmente a venderti un sogno.

5. Altre considerazioni.

Il brand è una superficie elastica che si è andata estendendo progressivamente dal mondo delle imprese (anni Venti - anni Ottanta), al mondo delle istituzioni, delle associazioni, del non-profit (anni Novanta), a quello delle relazioni interpersonali mediate dai social network (2005-2011), a quello che Kotler ha definito come bio-branding, sino a un'evoluzione ancora più radicale.

Oggi siamo giunti all'impressionante possibilità di un branding diffuso e totalizzante. Non solo l'intero arco delle nostre esperienze può essere investito da tale processo ma anche la realtà fisica, organica, geografica. Nel mio ultimo libro ho parlato di "ontobranding" per indicare le modalità di questa brandizzazione diffusa che passa, ovviamente, per l'innovazione tecnologica. Le nuove frontiere della realtà aumentata e delle tecnologie di geolocalizzazione costruiranno un nuovo modo di comunicare che utilizzerà l'ambiente stesso come medium. Parlo di ambiente in astratto ma anche riferendomi a quello urbano o extra-urbano dato che, secondo le previsioni di

alcuni analisti come i teorici di Supranet, arriveremo al momento in cui a ogni metro quadro della terra sarà assegnato un IP.

In quel momento si realizzerà la totale sovrapposizione tra la superficie del pianeta e quella del web. Un'entità comunicante che ci costringerà a ripensare le strategie di comunicazione e che, allo stesso tempo, sposterà la competizione su un piano più generale. Non saranno soltanto le aziende a competere tra loro nella nuova arena comunicativa. Saranno aziende, persone, istituzioni, ma anche luoghi, destinazioni turistiche, ambienti virtuali, comunità di pratica, sottoculture, personaggi storici, celebrities e altro ancora. Tutto contribuirà ad alimentare questo immane e sovraffollato "mercato delle identità".

KÄRCHER – Enzo Fiume

Nato a Chiavari, 50 anni, completa il suo percorso di studi in Liguria dove si laurea in Economia e Commercio all'Università di Genova nel 1984. Inizia la sua carriera nel marketing di aziende nazionali, Palmera e Star. Nel 1991 entra in Gillette dove matura una lunga esperienza ricoprendo posizioni marketing e vendite: Direttore Marketing Oral B e Duracell, Business Unit Director, Trade Marketing Director in Procter&Gamble dopo l'acquisizione di Gillette.

Dal 2008 è in Kärcher, azienda multinazionale tedesca leader nel mercato delle apparecchiature di pulizia consumer e professionali, dove ricopre la posizione di Amministratore Delegato.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

L'approccio tradizionale di consumer marketing rivolto a persuadere one way i "consumatori" si sta rivelando inadeguato a seguito dell'affermazione di due importanti eventi:

- l'evoluzione e la trasformazione dei format distributivi classici e l'introduzione di nuovi modelli (grandi superfici specializzate non food, reti franchising dedicate a categorie/brand).
- lo sviluppo rapido di internet e l'affermazione parallela di social network e web commerce.

Questi cambiamenti hanno messo al centro dell'attenzione i clienti con le loro aspettative ed i loro valori. Nei negozi entrano persone esigenti – non consumatori indifferenziati – che possono essere influenzate nelle decisioni di acquisto a condizione di proporre loro messaggi chiari e soprattutto rilevanti per le loro esperienze. In internet sono invece gli individui a guidare il processo. Hanno idee ed obiettivi chiari e cercano in rete gli interlocutori ed i contenuti. Il modello si ribalta: sono i clienti che cercano il target azienda più affine e rilevante sia per la soddisfazione di bisogni sia per una collaborazione di lungo periodo.

Le imprese hanno capito il cambiamento. Tuttavia finora hanno in prevalenza cercato di adattare le metodologie classiche di consumer marketing alle nuove opportunità offerte dai nuovi media. Certamente hanno realizzato che la logica quantitativa dei GRPs non può essere applicata in modo indifferenziato. La sfida per le aziende è impegnarsi a fondo per identificare bene i clienti target e successivamente elaborare proposte mirate, con messaggi e contenuti rilevanti nei media selezionati.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Il metodo creativo classico non è di per sé obsoleto. Gli spot di maggior successo e memorabilità sono tuttora costruiti su emozionalità e spettacolarizzazione. Le aziende hanno però compreso che questo modello “funziona” solo in alcuni mercati e per investimenti importanti. La soglia del 50% di pubblicità “sprecata” secondo il classico aforisma di marketing rischia di elevarsi drammaticamente con i clienti del terzo millennio. Le aziende dovranno pertanto cercare di rivedere le proprie strategie alla ricerca di una comunicazione mirata, rilevante per i propri clienti. La comunicazione dovrà essere chiara, aperta e declinata in modo differenziato nei media.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Non credo che si debba reinventare la strategia di comunicazione.

Dobbiamo capitalizzare l'esperienza dei modelli consolidati – peraltro tuttora vincenti con molti clienti – e sviluppare nel contempo una strategia di comunicazione coerente con le aspettative di clienti più flessibili, veloci, insofferenti, propositivi a seconda delle tipologie di bisogni da soddisfare, e attenti al sistema dei valori delle aziende. Infine, nell'utilizzo dei nuovi media dobbiamo evitare di cadere nella pigra tentazione di trasferire in rete i format dei media classici (a meno che non si abbia uno spot cult da proporre in internet e nei social network rilevanti).

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Questo approccio rappresenta una importante opportunità per stabilire con i clienti una relazione basata sulla condivisione di valori e comportamenti che vanno al di là della semplice soddisfazione dei bisogni. In questo caso il nuovo approccio, peraltro in linea con l'evoluzione delle aspettative e dei valori di un sempre maggior numero di individui, a mio parere non sostituisce ma integra e rafforza il modello della customer satisfaction. Entrando nella sfera della condivisione di valori, la coerenza e la credibilità dell'azienda sono però condizioni fondamentali per costruire un modello sostenibile nel lungo termine. L'integrità non si improvvisa.

5. Altre considerazioni.

Vorrei portare il contributo di Kärcher, azienda leader nelle soluzioni di pulizia professionali e consumer. Accanto alla comunicazione sui media classici, da tempo investiamo risorse in attività di pulizia di monumenti e luoghi di interesse collettivo nelle città, in Italia e nel mondo. Con questi eventi comunichiamo il nostro positioning di specialisti delle soluzioni di pulizia e nel contempo mettiamo a disposizione le nostre competenze per preservare luoghi e beni artistici nell'interesse di tutti. È un contributo concreto, visibile e diretto a stabilire una relazione intensa con gli stakeholder rilevanti per Kärcher, con lo scopo di costruire valore nel tempo.

LOPS – Fabio Vicamini

L'arch. Fabio Vicamini è direttore della comunicazione del marketing di Lops Expo Casa, e direttore responsabile della rivista *NCL – Nasce Casa Lops*.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Il cambiamento in atto non ha più freni e le aziende devono abituarsi a considerare il consumatore come un essere continuamente mutante. Non sono sicuro che le aziende se ne siano rese conto completamente in quanto sono sempre alla ricerca di capisaldi su cui appoggiarsi e, in caso, su cui trasferire responsabilità del fallimento o del successo delle iniziative commerciali. Le tribù dei consumatori non sono più delineabili e scindibili. È l'individuo singolo con la sua unica e specifica personalità a voler essere protagonista. Il futuro della comunicazione si deve gestire tramite profilazioni dettagliate singolari e personalizzate anche in funzione di servizi e mix di iniziative attraenti per gruppi frammentati di persone.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

L'emozionalità fa parte della comunicazione ma non può essere l'unico strumento da utilizzare. Le imprese devono imparare a unire prodotti, servizi e comunicazione in un "unicum" da proporre tramite vissuti esperienziali e comunicazioni sempre più strategicamente coinvolgenti. Non credo molto nelle misurazioni in quanto sempre relative e legate a specifiche tarature del sistema misurante, il più delle volte non coincidenti con la realtà. Credo invece nel rapporto diretto e coinvolgente, quotidiano e motivante.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

La comunicazione di massa unilaterale e di richiamo con l'utilizzo di alcuni media storici come tv, giornali e affissioni deve rappresentare ancora una parte dell'investimento e si deve correlare

con altre iniziative coinvolgenti e personalizzate. È l'insieme degli strumenti ben bilanciati in relazione agli obiettivi di business che con un mix adeguato dà il risultato voluto. È sicuro però che le aziende devono iniziare a pensare a prodotti/servizi in cui la comunicazione è già parte integrante e coinvolgente.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Lo trovo un approccio vincente: la soddisfazione all'acquisto deve abbracciare un più ampio bacino di sensazioni interiori tra cui sicuramente la responsabilità etica, la valorizzazione della singola personalità, l'emozionalità diretta, il senso di stabilità e di appagamento delle proprie specifiche sensibilità. Esseri unici, privilegiati, coccolati e differenti dagli altri. Ammirati per l'unicità valorizzante.

5. Altre considerazioni.

Le aziende sono fatte di uomini e donne: loro stessi clienti e consumatori. Più le aziende capiranno il senso profondo del valore singolo di ciascuno di loro, più avranno il potere di guidare gruppi di persone affiatate, sinergiche, motivate singolarmente e potenzialmente tutte utili perché persone di valore, più saranno capaci di affrontare i mercati e genereranno una catena di soddisfazione umana: dal dipendente al collaboratore, dal fornitore al cliente. Il successo è nella soddisfazione di ciascuna ruota dell'ingranaggio aziendale: dalla più piccola alla più grande.

MPS – David Rossi

Nato a Siena il 2 giugno 1961. Laurea in Lettere moderne. Giornalista professionista dal 1996. Dal 2006 Responsabile dell'Area comunicazione del Gruppo Montepaschi con competenza su relazioni media, advertising, sponsorizzazioni, internet, comunicazione interna, responsabilità sociale, patrimonio artistico ed editoria.

Dal 2002 al 2006 è stato responsabile della comunicazione della Fondazione Mps.

Dal 1996 al 2002 socio di “Agenzia Freelance”, società di consulenze per la comunicazione istituzionale di aziende pubbliche e private in Toscana ed in Italia, contenuti e servizi per ogni tipo di media. Dal 1980 al 1996 ha svolto attività giornalistica come redattore ordinario e collaboratore di varie testate locali e nazionali.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

La disintermediazione ha trasformato il cliente in un interlocutore diretto dell'impresa e dei media. È un consumatore ma anche un soggetto la cui opinione può determinare in positivo o in negativo il successo di un prodotto. Ormai non c'è iniziativa commerciale che non debba passare al vaglio di una rete di analizzatori interessati, esperti della materia, possibili acquirenti ma anche individui in grado di scoprire, in breve tempo, pregi e difetti di un'offerta e far partire un'onda di accettazione o rifiuto. È uno scenario molto differente da quello che vedeva il pubblico bombardato da messaggi che non aveva nemmeno il tempo di valutare e ai quali, soprattutto, non poteva rispondere in alcun modo. Non esistono più target. Nessuno è un bersaglio, dobbiamo dialogare non colpire: chi produce fa parte della stessa comunità di chi consuma. La comunicazione pubblicitaria è diventata più democratica, quindi, paradossalmente, molto più complessa. Prendere atto di questo è il primo passo e tutte le aziende ne sono consapevoli.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Si fa spesso l'errore di attribuire ad un solo messaggio o ad un unico canale tutto il peso della comunicazione. Non credo ci sia oggi l'arma definitiva. Fino a qualche tempo fa chi aveva i mezzi per usare la televisione, poteva sentirsi già relativamente a posto. Oggi non è più sufficiente ma non è detto che una parte importante di ciò che si vuole dire non lo si possa affidare ancora all'emozione. Dipende da cosa si vuole comunicare: va bene se c'è da attirare attenzione su una marca o su un elemento di essa molto definito e

riconoscibile, funziona meno per stabilire relazioni più profonde. Ma gli strumenti sono molti, se si sono moltiplicati gli interlocutori ed ognuno di essi è un individuo con le sue caratteristiche e aspettative, prima o poi bisogna andare a cercare le persone, usando il loro linguaggio.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Quando i modelli di riferimento non sono più validi è inutile rimpiangerli; non c'è un manuale che ci può dire, cambiando semplicemente pagina, qual è la chiave per aprire un'altra porta. Si deve avere la pazienza di sperimentare, la capacità di attendere che i numeri, talvolta piccolissimi, diventino rilevanti, spostare gli obiettivi più avanti nel tempo contando sul fatto che adesso i cambiamenti sono sempre più veloci. Da ora in poi gli scenari cambieranno continuamente, con una rapidità che sarà quella della volta precedente ma moltiplicata per due o per tre. È il momento di uscire dalla discussione su quale media, o evento, o azione di comunicazione sono più efficaci. Servono tutti, perché ognuno di essi è rivolto ad un segmento di pubblico diverso o consente un posizionamento diverso.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Sono ormai molti gli esempi di marche con le quali i consumatori si identificano in una certa misura. Per questo, per esempio, oggi si vedono sempre più spesso i brand su capi di abbigliamento o oggetti di uso quotidiano. E moltissime aziende scelgono una causa con cui identificarsi per comunicare i propri valori fondamentali. È chiaro che poi i comportamenti devono essere coerenti, altrimenti si rischia di bruciare in un attimo il patrimonio di reputazione costruito con grande fatica.

5. Altre considerazioni.

La comunicazione d'impresa non deve mai esagerare. Dobbiamo raccontare meglio possibile quello che siamo e cosa facciamo

ma evitare l'errore di promettere ciò che non si può mantenere o adottare slogan e obiettivi improbabili. Proprio per il fatto che abbiamo di fronte un pubblico consapevole, consumatore ma anche giudice supremo delle fortune della nostra marca, non è il caso di fare passi falsi pensando che basti ripetere le cose tante volte. Nella democrazia della comunicazione, per fortuna, non è più possibile. È più giusto, è meglio per tutti e molto stimolante per chi fa questo lavoro.

NOBERASCO – Gian Benedetto Noberasco

Classe 1945, entra subito giovanissimo nell'azienda di famiglia, terminati gli studi, affiancando il padre nella conduzione e rappresentando il primo esponente della terza generazione. Matura esperienze in tutte le principali funzioni, concentrando la sua attenzione in una delle aree strategiche dell'impresa: la gestione degli acquisti materie prime. Tutto il mondo è campo di provenienza delle stesse, e in pochi anni diventa uno dei maggiori esperti del settore, un punto di riferimento per le principali associazioni di produttori e di esportatori. Nel corso degli anni affronta e risolve con il pieno appoggio della famiglia tutti i momenti più delicati della vita dell'azienda, governando lo sviluppo che porta la marca Noberasco a diventare leader nel settore in Italia.

All'inizio degli anni 2000 è il promotore e l'artefice di una scelta che orienterà le strategie dell'impresa negli anni a venire, con la realizzazione del nuovo impianto produttivo di Vado Ligure, che in pochi anni diventerà il primo in Italia e al mondo nella lavorazione di prodotti reidratati e senza conservanti. È tuttora Presidente ed Amministratore delegato del gruppo.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Il soggetto non è cambiato, è sempre al centro dell'attenzione delle imprese di marca, che si pongono come principale obiettivo specificare, soddisfacendole, le aspettative di consumo. È sicura-

mente evoluto, con i cambiamenti ambientali, culturali, sociali ed economici che lo hanno indotto a nuove formulazioni delle sue esigenze. In quali modi? Ascoltandolo, essenzialmente! Coinvolgendolo nei processi di ricerca e sviluppo, con tecniche nuove, aderenti a quei cambiamenti che ne hanno radicalmente modificato il modo di esprimere le proprie decisioni di acquisto.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La tendenza è abilitata dalle nuove tecnologie al ricorso ad un dialogo diretto, in cui il consumatore può intervenire proattivamente nel processo anche di creazione del nuovo prodotto. La fidelizzazione è il premio del coinvolgimento, dall'averlo interpretato e soddisfatto, dall'essere parte attiva e non passiva della proposta di consumo.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Siamo in una fase di grande trasformazione del processo di comunicazione, che non può che generare quelle distonie a cui si accenna nella domanda. Inevitabili e prevedibili nella grandi fasi di transizione, come quella che stiamo vivendo. In questo senso sono più avvantaggiati prodotti meno maturi e meno "consolidati", offrendo grandi opportunità a nuovi lanci e nuovi brand che potranno aderire a nuovi mezzi di comunicazione (pensiamo alle forme di guerrilla marketing, ai social network, ecc.), investendo in mezzi che offrono dati più precisi sul ritorno degli investimenti, e capaci di offrire efficienza comunicativa su target specifici e ben mirati.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

La marca oggi deve soddisfare un bisogno integrato di appartenenza, deve essere capace di creare un rapporto di fiducia non solo basato sulla qualità e sul gradimento di consumo, ma anche sulla

soddisfazione di un codice etico, di un principio di solidarietà, su una sfera di identità che sappia promuovere un rapporto continuo e solidale con il cliente. In questo sembrano più veloci ad approfittarne le marche dei distributori, con un processo di segmentazione che deve preoccupare (o rendere attenti) i fornitori di marca.

5. *Altre considerazioni.*

Non occorre andare molto lontano dai fondamentali del marketing, non dobbiamo pensare ad un mondo stravolto nei principi, ma semplicemente ad una sua evoluzione, che richiede, ed offre, nuove opportunità ed un ampio allargamento dei mezzi messi a disposizione per comunicare meglio con il nostro cliente.

PIERRE FABRE PHARMA – Fabio Torriglia

Direttore Generale della filiale italiana di Pierre Fabre Pharma. Farmacista in servizio da 25 anni nel settore farmaceutico con esperienze manageriali in multinazionali, nel marketing, nelle vendite, nella formazione, nella comunicazione. Curioso, appassionato e naturalmente ispirato dalle soluzioni innovative.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Premetto che secondo la mia esperienza la forza del marchio trascina l'azienda e viceversa solo se volontariamente si induce il cliente a considerare il legame come indissolubile e fonte di valore aggiunto. Il valore dell'unione o legame tra marchio e azienda non sempre si rende necessario, deve essere un atto programmato e voluto dalla strategia aziendale. Le aziende prendono atto dei fenomeni di cambiamento per lo più a "cose fatte" (esempio più eclatante l'acquisto di musica, film on line e conseguente chiusura di catene/negozi come ad esempio Blockbuster...). L'avvento del prodotto generico nel settore farmaceutico, con sostituzione del marchio, è un altro esempio che ha colto di sorpresa le aziende. L'arretratezza del farmacista medio italiano nel cogliere le necessità di *counseling* dei suoi clienti è un altro esempio di scarsa sensibilità/attitudine a

capire-interpretare i segnali deboli del cliente... La soluzione spesso risiede nell'ascolto continuo dei protagonisti (nel mondo farma i pazienti, i medici, i farmacisti, i grossisti, le istituzioni...) attraverso domande semplici durante l'atto dell'acquisto e/o della vendita.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La tendenza alla conoscenza diretta e il dialogo con il cliente è sempre fonte di ispirazione della mia esperienza professionale. Ritengo che tutti i livelli manageriali debbano scendere sull'arena competitiva per meglio conoscere i clienti e trovare strumenti e metodi innovativi che ispirino i piani di marketing che riescano a catturare l'attenzione del cliente. Il secondo strumento formidabile è per me il "tam tam" o "passaparola" che si genera da esperienze positive di clienti e testimonial in ambiti apparentemente lontani tra loro (esempio: salute e sport, moda e salute, spettacolo e salute ecc) gli strumenti evoluti (per esempio web) possono velocizzare il fenomeno del "passaparola".

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

La comunicazione verso i clienti si arricchisce ogni giorno di strumenti e mezzi alternativi potentissimi e bisognerà tenerne conto. La contraddizione apparente del monologo continuerà ad essere il perno centrale della comunicazione ma non potrà essere l'unica via per raggiungere alcune tipologie di clienti e per espandere il bacino potenziale di clienti.

Nei piani di marketing e nella comunicazione bisognerà pianificare e differenziare tipo di messaggio e mezzi in funzione del target cliente, suddividendolo per categoria intellettualmente evoluta o poco ricettiva. Credo si debba anche fare i conti con il grado di evoluzione intellettuale anche in relazione all'uso degli strumenti fruibili per via informatica. Nella mia esperienza ho capito che ogni comunità si identifica con uno o più valori ai quali si dovrebbe legare il concetto di prodotto e/o servizio rafforzandone l'appartenenza, la percezione

del valore anche attraverso il gergo utilizzato. Agenzie ed aziende dovranno sviluppare interventi differenziati che mettano rapidamente in moto meccanismi efficaci di passaparola.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

L'etica ed i comportamenti si generano spesso da esempi. Noi cerchiamo di trasferire tramite le reti di vendita i valori della relazione, dell'etica e del comportamento direttamente ai nostri clienti comunicando il valore del brand, il contenuto scientifico del prodotto, ma soprattutto valorizzando l'aspetto emozionale correlato al benessere ed alla bellezza.

5. Altre considerazioni.

Il fenomeno dell'acquisto di un bene e/o di un servizio a valore aggiunto come nel settore farmaceutico spesso non tiene conto del reale motivo per il quale viene venduto, ovvero la creazione di benessere per l'acquirente e per la società. L'allungamento della vita media è uno dei parametri di successo della nostra industria che raramente viene esplicitamente ad essa collegato. La nostra capacità di comunicare questo importante valore aggiunto è ancora da venire. Forse questa è la sfida da porre anche ai "comunicatori" quali voi siete.

PLEF – Emanuele Plata

Dirigente commerciale, in Unilever Div. Vanden Bergh, Exportex Div. Alimentare, Mondadori Div. Libri, Heineken, A.D. in Carapelli Firenze s.p.a., Consigliere Delegato in Crai coop., A.D. in Trading Agro Crai, Pres. in Crai Beijing Co.Co. ltd, attualmente Vice presidente e Coordinatore Comitato scientifico di Plef – Planet Life Economy Foundation.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

La comprensione del fenomeno è più intellettuale che operativa. I metodi di customer satisfaction analysis, di consumer survey,

che miravano a monitorare gli atteggiamenti e i comportamenti del consumatore già dagli anni Settanta con le clusterizzazioni si sono modificati nella frequenza e nella profondità per le aziende industriali di largo consumo; maggiormente si sono sviluppati i metodi di CRM per le aziende con larghissimi file di utenti e o consumatori finali come il retail, la distribuzione di petrolio, i fornitori di utilities, le banche, le televisioni. Tutto ciò però non ha investito la qualità dei contenuti da monitorare e la qualità delle action standard da prevedere come risposta al monitoraggio. Il consumatore in conseguenza di ciò non è ancora considerato consum-attore.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La tendenza è corretta e lungimirante; difficile è metterla in azione non solo nella comunicazione ma, a seguire, nelle operazioni dell'azienda comunicante. L'ideale che l'interattività tra i propri consum-attori e il management arrivi non a fidelizzare strumentalmente ma a rendere partecipi i consum-attori nella costruzione del marketing mix del prodotto o servizio offerto. In altre parole il consum-attore diventa cooperativo all'impresa e allo stesso tempo collabora alla costruzione dell'offerta e garantisce anche una base di sbocco all'offerta stessa.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Con un enorme sforzo semplificato solo dalla dimensione dell'impresa o dalla peculiarità del business, nel senso che le grandi imprese possono investire in strutture o consulenze di studi e cambiamento che richiedono molti soldi oppure nel caso d'impresе come l'alberghiera o la ristorazione che possono ragionevolmente dialogare ed interagire col proprio pubblico in maniera molto diretta sia "sul posto" che via internet. In tutti gli altri casi, che pure hanno la stessa esigenza, la costruzione di "community" sempre facilitati dai network internettiani dà luogo a campioni dinamicamente mantenibili e allargabili che di-

ventano filo diretto con l'impresa e intermediari col pubblico in target che viene poi gestito tradizionalmente.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Assolutamente necessaria, anzi se l'impresa non la realizza il consum-attore comunque cerca il modo di imporsi con network spontanei. Il fenomeno è già stato definito la "democrazia del consumo" in contrapposizione di una ancor più obsoleta democrazia istituzionale da tempo in crisi di rappresentatività. Questo fenomeno per me è stato ancora più evidente in un Paese come la Cina dove i target dei centri urbani sono ormai all'avanguardia dei sistemi relazionali ed esprimono una fortissima voglia di espressione colmando anche quello che in altri campi del sociale non è possibile. Il che significa che per l'impresa che non riesce a modellizzare il proprio sistema in modo da rendere possibile queste relazioni in andata e ritorno, la prospettiva è di essere obbligata ad uscire dal mercato anche se il prodotto o servizio offerto fosse ottimo ed esclusivo. Comunicare nella vita è vitale ma, come da sempre si sapeva, comunicare significa parlare ed ascoltare e questo è quello che le imprese, le agenzie, i ricercatori coi nuovi mezzi a disposizione ci si attende facciano.

5. Altre considerazioni.

Riflettere sui contenuti. Disporre degli strumenti, definire il modello di business che consente la relazione. Senza guardare con coscienza il prodotto o il servizio che offriamo, e a quanto aggiunga alla consapevolezza nostra e del consum-attore all'atto del suo acquisto e consumo, significa non preoccuparsi del senso e del dopo della nostra vendita o somministrazione. I contenuti per relazionarsi alle persone devono quindi sempre arricchire la consapevolezza e affidarsi all'interattività significa accettare in termini critici e costruttivi la ricerca di un valore nell'offerta che non si ferma ai costi e ai margini interni ma includa oneri e ritorni di ciò che ci circonda: ambiente, società e individuo nel suo benessere generale.

SANOFI-AVENTIS – Daniel Lapeyre

Nato a Milano nel 1949, dal gennaio 2005 è Presidente e Amministratore Delegato di Sanofi-Aventis in Italia. Ricopre in Farmindustria (Associazione delle imprese del farmaco aderente a Confindustria) il ruolo di Vice Presidente e Responsabile del Coordinamento per i Rapporti Regionali.

Da luglio 2008 è entrato a far parte del Comitato per gli Investitori Esteri in Italia di Confindustria, composto dai presidenti e dagli amministratori delegati delle più importanti aziende estere che operano e investono in Italia.

Laureato in Medicina e Chirurgia all'Università di Pavia nel 1976, dal 1982 ha assunto nell'ambito del Gruppo Sanofi-Aventis diversi incarichi direttivi. Negli anni, è stato a capo di diversi Paesi, quali il Portogallo, la Grecia, la Repubblica Ceca, la Slovacchia, la Spagna, la Turchia e l'Italia.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Una premessa: tutta la comunicazione sui prodotti farmaceutici è sottoposta al controllo e all'autorizzazione degli enti preposti perché nell'industria farmaceutica la persona-cliente è soprattutto un "paziente" e come tale il suo rapporto con il prodotto di marca deve essere mediato e guidato dal prescrittore, medico o farmacista. Per quanto riguarda i farmaci con obbligo di prescrizione, le imprese farmaceutiche non possono promuovere in alcun modo i propri prodotti, ma solo presentarli nei modi consentiti ai prescrittori. Non è quindi possibile parlare di rapporto con il consumatore, perché questa relazione è gestita dai prescrittori.

Diversa è la situazione per i farmaci senza obbligo di prescrizione, per i quali esiste un'apposita classificazione definita secondo norme rigorose e che non sono rimborsati dal Servizio Sanitario Nazionale. Sanofi-Aventis, per questi farmaci, sulla base di approfondite indagini sulle esigenze dei cittadini ha potuto verificare che essi richiedono alle aziende farmaceutiche sicurezza, efficacia, facilità di reperimento e prezzo equo.

Partendo da queste evidenze Sanofi-Aventis ha improntato la propria comunicazione proponendo ai cittadini-consumatori-pazienti “soluzioni”, comprendendo con questo termine tutti i valori ricercati. Le “soluzioni” Sanofi-Aventis sono una risposta sicura, efficace, reperibile in ogni farmacia e parafarmacia ad un prezzo equo per dare risposta a quelle piccole patologie che abbassano la qualità della vita. Con questo termine è stata avviata una relazione basata sul superamento di uno stato di sofferenza sia pur lieve.

Attraverso le reti di informatori medico-scientifici, che consentono di raccogliere informazioni dal mondo dei prescrittori con il contatto diretto negli studi medici e nelle farmacie, e grazie ai numerosi punti di accesso digitali, abbiamo aperto l'azienda ad un confronto continuo.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Nella nuova relazione avviata con il pubblico Sanofi-Aventis ha ampliato la gamma dei media utilizzati per il dialogo, seguendo l'impostazione strategica B. O. E., ovvero l'impiego sinergico di Bought media, Owned media, Earned media. Crediamo sia ancora opportuno investire in pubblicità su media tradizionali, pagando gli spazi (Bought media) per far arrivare in modo semplice, gradito e veloce informazioni sulle nostre soluzioni al pubblico.

Siamo da molti anni editori (Owned media) di studi per medici e prescrittori, mentre più recentemente abbiamo cominciato ad essere editori digitali, offrendo al pubblico una pluralità di siti web informativi sulle patologie e sulle soluzioni proposte. Infine, da qualche tempo, cerchiamo di offrire contenuti ad altri editori, per conquistare spazi (Earned media) alle nostre soluzioni con la nostra esperienza.

Questa pluralità di approcci ci consente di gestire in modo efficace e misurabile la comunicazione con tutti i nostri interlocutori, in primo luogo medici e pazienti.

La creatività lascia il posto alla rilevanza delle informazioni, il cui

contributo al superamento dello stato di malessere fidelizza meglio di ogni altra comunicazione.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Sanofi-Aventis offre ogni giorno, in decine di Paesi e a diversi milioni di persone, soluzioni per superare patologie o stati di malessere, sotto la guida attenta di medici e farmacisti. Informare in modo tempestivo, chiaro, documentato e comprensibile il pubblico e i prescrittori, medici e farmacisti, è una grande responsabilità e non si può tralasciare nessuno dei media oggi disponibili.

In aggiunta agli strumenti tradizionali possiamo contare anche sui media digitali. Sanofi-Aventis considera questi media soprattutto utili per raccogliere in modo rapido e diretto le opinioni e i pareri di tutti i suoi interlocutori. I blog, i newsgroup, le pagine dei social network per noi sono più un'importante fonte di informazioni sull'efficacia delle nostre soluzioni che un media per promuoverne la conoscenza.

Non crediamo, quindi di vivere una contraddizione: le nostre agenzie lavorano sulla base di una strategia che prevede i media tradizionali per far arrivare i messaggi sulle soluzioni al pubblico (e necessitano, quindi, di un messaggio creativo-monologo) e i media digitali per raccogliere il parere e le esigenze di quella parte crescente e sempre più rappresentativa del pubblico che usa gli strumenti di comunicazione di rete per dialogare con le imprese.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Per Sanofi-Aventis il rapporto con il pubblico è basato sulla centralità del paziente, poiché la sua missione è più ampia e riguarda la salute, il bene più prezioso.

Per raggiungere questo obiettivo ogni giorno lavoriamo alla costruzione di un dialogo continuo con ogni interlocutore, dagli enti regolatori al semplice cittadino, in cui informiamo, argo-

mentiamo posizioni, chiediamo pareri, raccogliamo esperienze, offriamo contenuti, presentiamo iniziative ed esperienze.

In questo processo un aiuto importante arriva dall'accesso ai media digitali di un crescente numero di cittadini che, attraverso di loro, può far giungere messaggi forti e chiari all'azienda in modo più facile e diretto che in passato.

5. Altre considerazioni.

L'industria del farmaco di automedicazione di marca si trova ad affrontare una doppia sfida: da una parte i farmaci cosiddetti "equivalenti" che, sfruttando il termine dei brevetti, offrono molecole affermate e note a prezzi più bassi; dall'altra la proliferazione dei prodotti alimentari funzionali e degli integratori.

In questo quadro l'industria di marca affronta il rapporto con il cittadino-consumatore-paziente offrendo prima di tutto garanzie di assoluta sicurezza e quindi informazioni sull'efficacia. Il prodotto di marca rappresenta ancora, per il paziente, un prodotto di fiducia, sinonimo di sicurezza, efficacia e qualità. L'obiettivo diventa dunque quello di fidelizzare sempre più i pazienti associando al brand tutte quelle qualità proprie dell'industria di marca.

Una decisione importante delle imprese farmaceutiche italiane è stata quella di creare un "bollino" che consenta di riconoscere i farmaci da automedicazione e di distinguerli da altri, che farmaci non sono.

In questo modo tutta l'industria del farmaco ha innalzato il livello di garanzia dei propri prodotti e avviato un dialogo con il pubblico più intenso che in passato.

SAS – Emanuela Sferco

Agli inglesismi preferisce la schiettezza della lingua italiana. Un vezzo non da poco per il Direttore Marketing e membro dello steering committee della sede italiana di SAS, la più grande azienda privata di software e servizi di Business Analytics del mondo. Classe 1959, una lineare carriera in ambito commerciale e

Marketing-Communication in GE Information Service (Gruppo General Electric) prima e in SAS poi. Come bagaglio anche una formazione statistica che contribuisce a svelare la sua propensione alla ricerca, alla pianificazione e all'azione. A cui si aggiunge una naturale attitudine al risultato.

Da 12 anni è protagonista del marketing SAS con responsabilità crescenti, fino a diventarne il Direttore nel marzo del 2010. Oggi coordina un team composto da 18 persone suddivise in quattro gruppi dedicati allo sviluppo del brand e alle relazioni esterne; agli eventi, sponsorizzazioni e campagne; alla lead generation e campagne digitali. Crede fortemente nella potenza della collaborazione e nel dialogo. Nella convinzione che è solo attraverso l'ascolto che si crea valore.

Sposata, due figli – Marco 19 anni e Stefano 16 – che non le fanno mai perdere il contatto con la realtà e la curiosità per il nuovo. Ama leggere, viaggiare e concedersi momenti di sport e wellness.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

L'ascolto prima di tutto. La persona-cliente va ascoltata in maniera costante, sincera, proattivamente e senza preconcetti, in un'ottica di miglioramento continuo. Le imprese più accorte già da tempo hanno investito nel marketing relazionale, inteso come il capitale di conoscenze, esperienze e fiducia del quale si dispone nei confronti di clienti, dipendenti, partner e fornitori. Un patrimonio di relazioni che spesso valgono di più degli asset fisici di un'impresa.

Con le nuove opportunità nate dalla rivoluzione digitale l'ascolto diventa oltre che un'opportunità, una condicio sine qua non. La sfida per chi fa il nostro mestiere è riuscire a sviluppare piani di marketing volti a creare esperienze positive per il cliente-persona in ogni occasione di contatto: eventi, telefonate, email, rapporti interpersonali, social network.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Più che una tendenza è una realtà, che può solo amplificarsi nei

prossimi anni per la pluralità e le caratteristiche di socialità dei mezzi e dei canali che l'era digitale ha messo a disposizione. La comunicazione bi-direzionale, la capacità di relazionarsi empaticamente con gli altri, l'intelligenza emotiva per alcuni sono attitudini naturali, ma qualora ci fossero delle carenze in figure chiave all'interno delle aziende è compito dell'azienda stessa formarle e contribuire a massimizzarne le potenzialità espressive. Non importa chi in un determinato momento e contesto stia "comunicando l'azienda", è importante l'arte di saper creare affinità di contenuti e valori reciproci capaci di legare le persone alla marca. Una capacità che deve essere a tutti i livelli aziendali e che non può essere legata a logiche di organigramma. Ciascun processo chiave, come l'acquisizione e il mantenimento dei clienti, necessita del lavoro di squadra interfunzionale.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Occorre un cambiamento di processo. La strategia di comunicazione non può più essere un compito affidato al solo ufficio marketing, ma diventa un nuovo processo dove tutta l'azienda, e l'ecosistema che le ruota attorno, è coinvolta e responsabile del risultato della relazione. Mai come ora è fondamentale una sana e costruttiva contaminazione tra persone. La struttura aziendale, i sistemi e i processi aziendali devono dare a chiunque faccia parte della catena del valore l'autonomia di azione necessaria a fare tutto quanto possono per soddisfare il cliente. Una mentalità orientata al cliente non si crea da sola; deve essere pensata, programmata e attuata. E, se del caso, rivista in corso d'opera. È chiaro come in questo scenario i confini tra agenzia creativa e azienda non sono delineati. Ciascuno impara e insegna all'altro in un'ottica di scambio e arricchimento continuo. Dietro a questi concetti che non devono sembrare scontati, c'è l'attuazione e la realtà lavorativa di tutti i giorni fatta di persone che provano emozioni, hanno esigenze razionali e sposano valori spesso diversi.

4. *La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.*

La condivido e la applico. Siamo in un momento storico in cui la relazione viene spesso erroneamente data per scontata. Pensiamo, ad esempio, al continuo scambio di richieste di amicizia sui Social Network che tutti noi giornalmente effettuiamo e riceviamo. Sono fortemente convinta che sia fondamentale distinguere tra il semplice contatto e la relazione che, necessariamente, implica uno scambio, un significato superiore. Riuscire oggi ad emozionare e stupire una persona è una sfida che parte dall'ascolto. Ma l'ascolto è solo il punto di partenza sul quale occorre aggiungere valore e concretezza, restituendo a chi ci ha dedicato tempo e attenzione non solo risposte, ma anche una serie di significati e elementi di sogno.

5. *Altre considerazioni.*

Credo molto nel marketing esperienziale. Io e il mio team viviamo il brand SAS come un'esperienza da condividere con i nostri clienti, colleghi, partner, fornitori e amici. La missione che ci guida e ci ispira tutti i giorni è aggiungere emozione e stupore a ciò che altrimenti potrebbe risultare "trito e ritrito". La nostra migliore pubblicità è fatta dai clienti soddisfatti. Il nostro obiettivo quotidiano è individuare i bisogni inespressi dei nostri clienti attuali o futuri per continuare a stupire ed emozionare.

SEPHORA – Antonio Ferreira De Almeida

Direttore generale

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Esiste una grossa differenza tra "consumatore" e "cliente" o ancora meglio "ospite". Le aziende di retail avrebbero dovuto capirlo e se ciò non è stato, per loro si prospettano molti problemi. Le società che hanno per prime recepito questo cambiamento hanno provveduto a investire sulla formazione in tal senso, sui loro dipendenti

di prima linea specialmente, hanno creato loyalty card program, hanno sviluppato programmi di CRM per gratificare e conoscere al meglio i loro ospiti, e hanno modificato le strategie di comunicazione adattandole a questa nuova situazione.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La vedo bene. Anche nella comunicazione il cliente vuole sempre di più vedere quali reali vantaggi ci siano per lui e quali caratteristiche dei prodotti siano più confacenti alle sue esigenze. Inoltre, essendo molto più attento conoscitore, e nello stesso tempo più “bombardato” dai messaggi, pretende un’advertising in linea, molto più attenta ai contenuti e ricca di originalità e di idee/storie intelligenti. La misurabilità, in un momento di più attenzione al ROI, deve sempre essere ricercata, e tutti i media che la permettono, sono diventati i più richiesti.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Bisogna distinguere tra società con grandi budget di adv e che si rivolgono ad una platea molto vasta e poco segmentata, e società che devono ottimizzare le risorse e hanno diverse tipologie di clienti da interessare. Le prime oggi investono su tutti i canali, le seconde invece cercano di essere più creative e innovative. Anche in questo... di necessità virtù. Certo è che il meglio sarebbe avere grandi budget ma saperli gestire come le seconde.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

L’approccio è giusto, ma molto complicato e difficile. Bisogna essere degli esperti o affidarsi a dei veri esperti, se no si rischiano dei veri buchi o addirittura dei “boomerang”. Attenzione alle improvvisate e “al fai da te”.

5. Altre considerazioni.

Comunicare non per sé stessi ma sinceramente per interessare,

informare ed emozionare l'“ospite”. Sempre cercare di vedere le cose con gli occhi del cliente.

SNAIDERO – Edi Snaidero

Nasce a Majano il 24 agosto 1957. Nel 1984, dopo aver conseguito la laurea in Ingegneria Meccanica all'Università di Trieste, inizia ad operare nell'azienda di famiglia dove si occupa sin dall'inizio di una fondamentale ristrutturazione organizzativa della produzione.

Nel 1986 assume la carica di direttore tecnico e, a completamento della ristrutturazione organizzativa dei flussi produttivi, introduce i principi della gestione della qualità nelle diverse fasi dei processi aziendali che porteranno la Snaidero, nel 1995, ad essere la prima azienda nel settore delle cucine componibili ad ottenere la certificazione di qualità ISO 9001. Nel 1990 viene nominato Direttore Generale della Snaidero.

Nel 1993 guida personalmente l'operazione di acquisizione di uno dei più importanti competitor tedeschi, la Rational cucine componibili (società di dimensioni notevolmente superiori a quelle di Snaidero all'epoca) di proprietà della Deutsche Bank. Con questa operazione prende il via il progetto innovativo di creare una federazione di società europee, orientato ai rispettivi mercati, ma appartenente al Gruppo Snaidero. Nel 2000 guida l'acquisizione del secondo gruppo francese per dimensione, formato dallo storico marchio Arthur Bonnet e dalla catena di negozi in franchising Cuisines Plus. Nello stesso periodo perfeziona l'acquisizione di Regina, marchio tra i più noti sul mercato austriaco. Nel 2003 acquisisce la società belga IXINA, catena di negozi in franchising che assieme a Cuisines Plus crea il più grande polo per la distribuzione in franchising in Europa di cucine componibili. Nel 2004, rimanendo Amministratore Delegato, viene eletto Presidente alla scomparsa di suo padre, il Cavaliere del Lavoro Rino Snaidero, fondatore dell'azienda. Nel novembre 2006 promuove la costituzione della Rino Snaidero Scientific Foundation, fondazione che vuole dare un contributo allo sviluppo della conoscenza

e al progresso della società tramite studi e ricerche orientati a migliorare la qualità della vita in casa.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Le imprese che sono state realmente capaci di ascoltare questo “nuovo consumatore” sono quelle che hanno radicalmente cambiato il proprio approccio progettuale, produttivo, distributivo e di comunicazione. Quanto a Snaidero la risposta che abbiamo voluto dare a questo nuovo consumatore parla un linguaggio a noi molto caro, quello della qualità. Secondo noi “le cose fatte bene” devono essere la risposta che il mondo del consumo si aspetta proprio in questo momento storico, segnato da una crisi globale che sfida il mondo del progetto a gettare lo sguardo oltre l’ostacolo. I valori che emergono (sostenibilità ambientale, centralità dell’umano, della creatività quotidiana, dei diritti individuali) devono trasformarsi in virtù, e in quelle qualità tangibili, che la finanza selvaggia aveva svuotato di significato. Le scelte di consumo rispecchiano sempre di più il desiderio di essere unici e di fruire tutto ciò che è unico, e nello stesso tempo anche accessibile. Cresce il desiderio di elaborare nuove soluzioni a partire dall’eccellenza: si rende necessario quindi elaborare progetti e proposte che risultano sempre meno “standardizzati”.

2. *La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.*

L’apertura della nostra strategia di comunicazione a tutti i canali web 2.0 ha rappresentato per l’azienda la naturale evoluzione di una strategia di comunicazione che ha sempre posto al centro dei propri interessi il cliente finale. Oggi Internet ci offre mezzi e opportunità che permettono una relazione con il proprio pubblico impensata in passato. Credo, tuttavia, che se Internet ha determinato un processo di acculturazione agli acquisti fondamentale, non si presti invece all’implementazione di campagne pubblicitarie tradizionalmente intese. Il web infatti per gran parte del suo pubblico significa potersi muovere liberamente senza vincoli e senza costrizioni, quasi sempre all’insegna della semplificazione

della vita, del risparmio di tempo, cercando di velocizzare al massimo i propri percorsi, contrastando incursioni non desiderate. Con questo spirito è nato il blog aziendale Parla con Snaidero, oltre che il presidio dei social network, che abbiamo cercato di interpretare come luoghi primariamente di servizio, spazi di informazione e cultura dove potersi liberamente esprimere ed entrare liberamente in contatto con l'azienda ed i suoi esperti con uno stile all'insegna di "sincerità, trasparenza, libertà, flessibilità, coinvolgimento e accesso".

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Posso rispondere parlando della nostra esperienza. Il nostro percorso vede la declinazione di una strategia di comunicazione di marca sui diversi canali con gli accorgimenti e le modalità proprie di ciascun mezzo, ma avendo ben chiaro il tipo di relazione che vogliamo costruire con il nostro cliente: un rapporto non persuasivo ma diretto, accessibile, informativo e bidirezionale.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Sicuramente la grande sfida del futuro è quella della sostenibilità di processi e di prodotti intesa nel senso più ampio di sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale. Una nuova frontiera attraverso cui ricostruire su basi nuove un rapporto di fiducia tra imprese e società. A mio avviso questo impone alle aziende di assumere un nuovo ruolo, attivo e propositivo, stimolando il mercato con prodotti, novità e scelte sostenibili che siano al contempo vicine e accessibili e impegnandosi di conseguenza in progetti di comunicazione/educazione come possibile e fruttuoso terreno di "una nuova alleanza" con i consumatori.

5. Altre considerazioni.

Mi preme evidenziare come siamo di fronte ad una "crisi epocale" che ha già rivoluzionato i comportamenti di informazione,

scelta ed acquisto. Questo impone alle aziende di avviare un ripensamento non solamente di mezzi e strumenti di comunicazione del proprio marchio, ma sui significati e sui parametri della qualità e del benessere, alla ricerca di un nuovo paradigma, che investa i valori e gli stili di vita, oltre che il modello produttivo, distributivo e di comunicazione.

TNT EXPRESS ITALY – Rosario Ambrosino

44 anni, Amministratore Delegato, è dal 1994 in TNT Express Italy, parte della Divisione Express del Gruppo TNT, top player mondiale del trasporto con sede ad Amsterdam e che si articola nelle due divisioni Post e Express. TNT Express Italy è presente dal 1964 in Italia dove ha aperto la strada al trasporto espresso in Italia. Ambrosino si è occupato del business development della logistica, della gestione del Marketing Operativo e successivamente del Business Control. Dal dicembre 2002 ha ricoperto la carica di Operations Director. Succede a Christian Drenthen, che dal 2005 era a capo della Business Unit italiana della Divisione Express di TNT, trasferito a Madrid per guidare la Region Southern Europe di TNT Express, di cui fa parte la stessa TNT Express Italy insieme ai Paesi che si affacciano sul Mediterraneo, dal Portogallo sino ad Israele, passando per la Francia, i Paesi Balcanici, la Grecia, la Turchia e la Bulgaria. Ambrosino ha una laurea in Economia con specializzazione in Organizzazione e Pianificazione presso l'Università LUISS. Ha lavorato come analista finanziario nel settore della GDO ed è stato Managing Director nel settore investimenti logistici in una società di venture capital. Nel biennio 2008-2010 è stato Presidente di AICAI associazione italiana dei corrieri aerei internazionali, fino al febbraio 2010. A fine 2010 è stato nominato Presidente di FEDIT Federazione Italiana Trasportatori. È sposato ed ha una figlia.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

A essere cambiato non è il mondo, ma una certa idea del mondo. Niente di nuovo sotto il sole, insomma, tanto che il periodo che

stiamo vivendo può essere definito “back to basics”: in pratica la tendenza nelle aziende, indotta certo dalla recessione, è quella di concentrarsi sugli elementi “core” della propria attività imprenditoriale e su una maggiore trasparenza nella loro relazione con i clienti. I clienti, a loro volta, sono tornati a puntare l’attenzione su elementi prima trascurati, o messi in secondo piano da accorte politiche di marketing, e credo che questo sia un punto a favore di quelle imprese che nel corso degli anni hanno saputo instaurare un dialogo costruttivo con loro.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Vedo questa prospettiva in modo assolutamente positivo: è l’unica strada che permette di instaurare una relazione duratura con il cliente, la più benefica per i conti economici delle aziende. In un’epoca di attenzione esasperata ai budget non bisogna mai dimenticare che acquistare un nuovo cliente costa molto di più che mantenere e sviluppare un cliente già esistente.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Viviamo un’epoca di transizione e bisogna fare attenzione a non farci travolgere dalle novità indotte soprattutto per via mediatica: 10 anni fa ci fu il boom della new economy, che solo ora sta concretamente producendo i primi significativi risultati economici, e adesso credo che occorra riflettere un attimo prima di comporre il *de profundis* per i media tradizionali. Tutto ruota ancora intorno a loro: il web crea, ma la consacrazione passa ancora di lì, dalla stampa o dalla tv. Quando sarà fruibile in tutto il Paese la banda larga, allora sì lo scenario cambierà in maniera definitiva, ma fino ad allora...

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Non esistono i consumatori, esistono le persone, ognuna con le sue esigenze, le sue differenze, le sue idee, le sue abitudini. La human sati-

sfaction può anche tradursi in un approccio “umanistico” al mercato, e ritengo che sia un atteggiamento premiante nel lungo termine.

5. Altre considerazioni.

Le aziende, per quanto siano grandi, sono organismi terribilmente fragili che vivono di reputazione. Migliore è la reputazione dell'impresa, più efficace sarà la sua comunicazione, a prescindere dai media utilizzati.

UNICREDIT GROUP – Silvia Castrogiovanni, Alessandra Irene Rancati

Silvia Castrogiovanni – Management Consultancy: attualmente ricopre il ruolo di ricercatrice nell'unità di consulenza strategica del Gruppo UniCredit. Il forte interesse per le tematiche sociali e le dinamiche interpersonali la inducono a diventare sostenitrice dell'importanza di una comunicazione d'impresa in chiave umanistica, nel cui ambito è ideatrice di un modello applicativo di comunicazione empatica rivolto a realtà organizzative. In passato si è occupata di coordinare le attività di comunicazione istituzionale a livello corporate nella funzione Investor Relations e Comunicazione di diverse società quotate (Bipop-Carire Group, Fineco Group). Ha diversificato le proprie competenze svolgendo attività di analisi e di pianificazione commerciale nell'ambito dell'asset management, presso la SGR del Gruppo Capitalia. Laurea in Business Communication conseguita presso l'Università Cattolica di Milano con una tesi sul “Ruolo della comunicazione empatica nelle relazioni interpersonali”.

Alessandra Irene Rancati – Executive Communication: attualmente si occupa di speech writing per i vertici del Gruppo UniCredit. Parallelamente coltiva il proprio interesse per la comunicazione d'impresa esplorando le implicazioni e le potenzialità della comunicazione empatica, nel cui ambito è ideatrice di un

modello applicativo rivolto a realtà aziendali. Dopo la laurea in Economia bancaria, finanziaria e assicurativa conseguita presso l'Università Cattolica di Milano, con una tesi in matematica finanziaria sul "Ruolo dell'informazione nei mercati finanziari", è cresciuta professionalmente in strutture di Investor Relations e Comunicazione di diverse società quotate (Pirelli, Gruppo Bipop-Carire, FinecoGroup) occupandosi di comunicazione finanziaria. Ad essa ha successivamente abbinato un'esperienza commerciale lavorando come Sales nell'asset management, presso la SGR del Gruppo Capitalia.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

L'epoca attuale è fortemente caratterizzata dal fenomeno della globalizzazione e dai processi di internazionalizzazione. Il cambiamento e la complessità sono una costante cui le imprese oggi devono necessariamente adattarsi, riconsiderando le fonti di vantaggio competitivo nella linea di una migliore relazionalità. In questa ottica, la lettura dei trend in corso le spinge sempre più a ricercare una maggiore vicinanza al cliente, con l'obiettivo di diventare parte della sua stessa vita quotidiana (es. Real Life).

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Questa nuova tendenza è decisamente figlia dell'attuale contesto sociale ed economico. Non è un mistero per nessuno che in oltre un secolo la parola sia passata dall'essere improduttiva e ludica ad elemento chiave delle interazioni umane. Le imprese innovative non solo vedono la necessità di passare ad una comunicazione-dialogo, ma passano all'azione. Tuttavia, la comunicazione di marketing assume davvero un ruolo strategico solo se inserita all'interno di un più ampio disegno che è la comunicazione d'impresa. Una comunicazione d'impresa integrata e sempre più orientata a considerare la persona nella sua interezza.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Le imprese sono consapevoli circa l'esistenza di questa contraddizione ma faticano a fare il salto di paradigma. Passare attraverso la porta dell'innovazione significa abbattere le barriere dell'omologazione del pensiero e delle prassi consolidate. Le imprese da una parte cercano disperatamente nuovi approcci ma dall'altra raramente dimostrano il coraggio, l'impegno e la responsabilità necessari per porre in essere nuove modalità di comunicazione e vincere le naturali resistenze al cambiamento.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

La visione umanistica di questo nuovo approccio fornisce senza alcun dubbio un significativo contributo alla comunicazione d'impresa. In particolare, si tratta di un importante momento evolutivo della comunicazione di marketing. Naturalmente, essendo la relazione il luogo privilegiato in cui la comunicazione si manifesta e si realizza, non è possibile prescindere dalla centralità della persona. La human satisfaction pone in risalto in maniera dirompente da una parte il superamento di una realtà improntata al degrado dei valori e alla ricerca esclusiva del profitto, dall'altra, l'orientamento delle azioni verso quell'universo comunicativo, senza spazio e senza tempo, in cui l'ascolto e il dialogo restituiscono all'essere umano valore e dignità.

5. Altre considerazioni.

La comunicazione d'impresa diventa efficace solo quando assume una reale valenza strategica sviluppando e mantenendo una forte integrazione nonostante distinzioni e specializzazioni. La comunicazione d'impresa moltiplica la propria efficacia nel momento in cui il management sceglie di contaminare strategie ed azioni con una visione umanistica che diventi fattore connettivo determinante.

L'identità di un prodotto è il risultato di tutti gli atti di comunicazione posti in essere dall'impresa nel suo complesso e la comunicazione commerciale, benché abbia un valore specifico nella costruzione del brand, rimane solo un aspetto della più vasta comunicazione d'impresa.

CONSULENTI – Simonetta Caresano

Sposata con due figli. Residente a Monza. Laureata in economia aziendale all'Università Bocconi di Milano (110 e lode) con specializzazione in Marketing, ha sviluppato le sue esperienze professionali prevalentemente nel marketing di imprese multinazionali di largo consumo, fino all'incarico di Marketing Director in Trinity Alimentari Italia SPA (Bolton Group).

Dal 2001 è Marketing Consultant con esperienze sia di Temporary Management, con affiancamento alle Direzioni Generali di aziende internazionali per il completo rilancio di linee di prodotti, che di Senior Consultant e Project leader per lo sviluppo del pensiero strategico di marketing per progetti di comunicazione.

È partner di UniOne dove ha la responsabilità dell'area food & beverage, largo consumo e progetti ad hoc. È co-autrice di *La nuova comunicazione di marketing: creativa, relazionale, fidelizzante* (2007) e *La pubblicità diventa comunicazione?* (2004).

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Da diversi anni ormai le diverse discipline e i molteplici attori che ruotano intorno al marketing di impresa sono consapevoli dei cambiamenti in atto nella persona-consumatore. Il passo però per agire in questo senso mirando a soddisfare non solo le esigenze del consumatore ma quelle della persona non è sempre semplice, anche perché i processi interni alle imprese sono consolidati da anni e quindi duri a morire. Solo in alcune aziende con vertici e manager innovatori si nota qualche reale tentativo di seguire, se non addirittura anticipare, queste nuove tendenze.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

È vero che le tendenze in atto vedono la comunicazione di impresa non solo come puro atto pubblicitario, per quanto informativo e coinvolgente, ma sempre più come un processo integrato a 360° che deve riuscire a catturare la persona-consumatore attraverso

aspetti che vanno ben al di là delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio. Basti pensare all'importanza crescente di tutti i temi legati alla sostenibilità, alla tutela dell'ambiente, alle energie rinnovabili. Per essere credibile, per un'impresa non è più sufficiente garantire e comunicare un'offerta di qualità, ma diventa fondamentale affrontare le tematiche emergenti con un approccio nuovo in cui anche la "relazione" con le persone diventa uno strumento efficace per raggiungere gli obiettivi generali.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Le agenzie di pubblicità hanno oggi "l'obbligo" di rivedere il ruolo che nel tempo hanno saputo così ben costruire e presidiare. Questo per potersi adeguare al nuovo contesto ambientale e competitivo nel quale le imprese si trovano a giocare la loro partita sul mercato. La maggior parte delle agenzie però, per criteri soprattutto di economicità e di profitto, stentano ad affrontare il nuovo percorso in modo deciso e distintivo temendo di vedersi ridurre il territorio di azione. Spesso inoltre all'interno delle agenzie scarseggiano le competenze professionali in grado di affrontare il processo della comunicazione di un'impresa o di un brand con un'ottica innovativa. Anche perché altrettanto spesso le imprese-clienti delle agenzie, non hanno ancora né la forza né la volontà di imporsi in questo senso, richiedendo i cambiamenti necessari.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

È un approccio indubbiamente innovativo che sta inducendo gli imprenditori e i manager a riflettere sul tema. Si tratta di fare una sorta di "salto culturale" e di capire che così la comunicazione può diventare non solo più efficace e misurabile ma anche più efficiente, ottimizzando il rapporto costo/risultato degli investimenti generalmente consistenti. È una sfida per le imprese che forse non tutte sono ancora pronte a cogliere.

5. *Altre considerazioni.*

Per la costruzione ottimale di una comunicazione di impresa o di brand è opportuno avvalersi di un team di consulenti e professionisti delle diverse discipline atte a soddisfare le esigenze della persona-cliente-consumatore. È infatti impensabile che una sola persona-struttura possa garantire tutte le competenze specifiche necessarie alla costruzione del nuovo metodo. Ed è altrettanto impensabile che un progetto di comunicazione possa essere costruito mettendo insieme i diversi pezzi senza una logica multidisciplinare alla base. Ancora una volta anche in questo senso le agenzie di pubblicità classiche sembrano latitare nel senso che non riescono ad attornirsi di figure professionali che vadano oltre la classica coppia creativa e il team di gestione del cliente.

CONSULENTI – Paola Corna Pellegrini

27 anni di carriera iniziata nel 1982, dopo una Laurea in Matematica all'Università di Padova e un MBA al CUOA, come Assistant Brand Manager alla Henkel Cosmetic dove diventa dirigente a 28 anni e raggiunge il ruolo di Marketing Manager Personal Care. Nel 1990 si sposta nel mercato dei servizi entrando in Europe Assistance dove in circa 5 anni cresce da Marketing Director a Sales & Marketing Director. Nel 1996 entra nel mercato farmaceutico come Marketing Director di Novartis Consumer Health Italy, dove sviluppa la sua carriera assumendo nel 2002 il ruolo di BU Head OTC e nel 2004 di General Manager OTC e partecipa allo sviluppo globale di brand strategici come Voltaren.

Dopo 10 anni in Novartis, agli inizi del 2006 decide di sviluppare ulteriormente la sua esperienza professionale assumendo la responsabilità a livello mondiale del business di Zambon Farma nel ruolo di World Wide General Manager e Membro del CDA, e CEO Zambon Italia. Da gennaio 2009 sta sviluppando la propria attività di Consulente Indipendente di Corporate & Business Strategy nei settori Healthcare e Well Being. Tra i suoi clienti Ac-

centure Life Science, Zambon Pharma e altre aziende farmaceutiche, cosmetiche e biotech nazionali e internazionali.

È inoltre stata selezionata da un advisory board composto da quattro aziende leader di Executive Search tra le prime 72 donne manager italiane per il progetto “Ready for Board Women” promosso da PWA (Professional Women Association) in collaborazione con l’Università Bocconi e patrocinato dalla Presidenza del Consiglio e dal Ministero delle Pari Opportunità. È sposata e ha due figli di 21 e 16 anni.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Mi sembra che ci sia un'accresciuta consapevolezza delle imprese e dei manager circa il cambiamento sostanziale di atteggiamento e comportamento dei clienti che giustamente vogliono essere considerati come persone prima ancora che come consumatori, ma guardando il panorama della produzione di comunicazione che è sotto i nostri occhi quotidianamente mi sento di affermare che pochi hanno davvero capito come e che cosa comunicare a questo nuovo soggetto, più maturo e più autonomo nelle proprie valutazioni e scelte. Quella che sembra mancare è una conoscenza profonda delle persone clienti, di come vivono il problema/bisogno a cui si vuole dare soluzione e di quali siano le loro aspettative e le loro necessità.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

È difficile fare affermazioni che valgano per tutti i brand e tutte le fasi del loro ciclo di vita, ma è senz'altro vero che fin dalla fase di lancio ci si deve porre l'obiettivo di sviluppare una comunicazione che sappia sì creare awareness, ma anche dare al destinatario del messaggio delle valide ragioni di scelta sia sul piano razionale/funzionale che emozionale e valoriale/etico. Solo in questo modo si potrà stabilire una relazione col proprio cliente e ottenere la sua fedeltà nel tempo. Senz'altro i nuovi media ci forniscono strumenti preziosi per superare la comunicazione top down o mono-

logo, e stabilire una relazione con i nostri clienti, e molte aziende stanno aggiungendo alla comunicazione sui media tradizionali quella web. Credo però che ancora poche abbiano capito a fondo come sfruttarne veramente tutte le potenzialità, a partire ad esempio dai social network, e come far sì che la comunicazione sui vari media sia coerente e sinergica.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Sono sempre stata convinta che senza una buona strategia di comunicazione non possa nascere una buona campagna pubblicitaria e, come conseguenza, che la responsabilità del successo o dell'insuccesso di una campagna sia sempre 50/50 tra azienda e agenzia di comunicazione. Purtroppo, dal mio punto di osservazione come capo azienda per parecchi anni, posso dire che la strategia di comunicazione è senz'altro l'area in cui sia le agenzie che le aziende hanno dei grandi margini di miglioramento, ma questo richiede una ri-focalizzazione sulla fase a monte di analisi e conoscenza dei nostri clienti come persone, dei loro bisogni e aspettative, e dei driver veri delle loro scelte attraverso strumenti ad hoc di ricerca.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Come già espresso precedentemente, concordo pienamente sulla necessità di adottare un approccio olistico al cliente, considerandolo quindi non come puro consumatore di un bene o servizio, ma come essere umano a 360°, cercando di soddisfare le sue necessità sia razionali che emozionali ed etiche attraverso la propria offerta.

5. Altre considerazioni.

Le aziende riprendano il loro ruolo di guida strategica nello sviluppo della comunicazione e le agenzie capiscano il valore di una buona strategia e di una approfondita conoscenza dei destinatari

dei messaggi. Solo così potrà nascere una campagna di comunicazione efficace e duratura, anche se magari non vincerà un premio a Cannes!

CONSULENTI – Norman La Rocca

Dottore di ricerca in Marketing e Comunicazione d'Impresa ed esperto di Corporate Social Responsibility. Tra gli ultimi allievi del prof. Giampaolo Fabris, ha lavorato come ricercatore e consulente su progetti per le più importanti imprese italiane e ricoperto il ruolo di assistente alla docenza e professore a contratto rispettivamente presso l'Università IULM di Milano e l'Università degli studi di Firenze. Attualmente segue progetti di ricerca e consulenza a livello europeo ed è docente presso l'Università Vita-Salute San Raffaele, dove è titolare degli insegnamenti di Comunicazione d'impresa e di Etica della Comunicazione.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Il consumatore di oggi, come da più parti sottolineato, è ormai da considerarsi un consum-attore, un soggetto cioè che, terminata la fase di noviziato tra le merci, determina, con le sue opinioni d'acquisto, il successo o l'insuccesso di campagne pubblicitarie, strategie di marketing, innovazioni di prodotto e – in ultima analisi – intere imprese. Di fronte a questo nuovo soggetto le imprese stanno assumendo un atteggiamento ambivalente, quasi polarizzato: alcune investono in conoscenza; altre replicano modelli pre-confezionati.

Tra le prime non possono non essere segnalate quelle imprese che non solo hanno implementato sistemi di gestione aziendale imperniati sul consumatore ma stanno cercando, mediante le più evolute tecniche di brand personality, di generare empatia tra marca e consumatore. Tra le seconde spiccano quelle che, se da una parte si dichiarano orientate al consumatore, dall'altra ne ignorano caratteristiche e dinamiche, puntano tutto sul prodotto e sul prezzo, prediligono i tatticismi e, solo se le cir-

costanze sono favorevoli, investono in comunicazione. Questa impostazione, tipica di una fase del marketing che pareva tramontata, rappresenta una preoccupante involuzione dell'intero scenario di comunicazione ed è contemporaneamente causa ed effetto di molte altre dinamiche di settore. Tra queste spicca la cosiddetta "spirale del benchmarking", ossia la tendenza a replicare all'infinito modelli, schemi e strategie di comunicazione a prescindere dalla loro efficacia e della loro aderenza all'evoluzione del consumatore.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

È certamente un fatto positivo che un sempre crescente numero di imprese stia prendendo consapevolezza di questa nuova realtà. Ciò nonostante occorre rilevare come ancora molte (troppe) siano quelle che proseguono sulla falsariga del passato, replicando modelli che si sperava che la crisi avesse spazzato via. Ciò ingenera la falsa convinzione che ancora si possa proseguire come se nulla fosse accaduto, costruendo strategie di comunicazione che si basano pressoché esclusivamente sul classico spot tv, tralasciando tutte le altre leve di comunicazione.

La pubblicità – non ci stancheremo mai di dirlo – è essenziale: se non ci fosse bisognerebbe inventarla. Oggi più che mai, è tuttavia fondamentale un suo riposizionamento. In particolare è necessario che: 1. vengano riservate ad essa non più del 50% delle risorse destinate alla comunicazione: come emerge anche dalle più recenti ricerche in merito, è questo il limite oltre il quale le iniziative in advertising non sono più profittevoli; 2. la campagna sia concepita tenendo conto delle nuove esigenze espresse dal consumatore; consumatore che, a differenza di quanto da molti ritenuto, tende sempre più a premiare le campagne basate sull'infotainment che sulle veline; 3. la campagna rimandi, a sua volta, ad altre iniziative di comunicazione in altri ambiti, secondo un classico modello circolare.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

In questo caso osserviamo una tripla tendenza: da un lato vi sono quelle imprese che – non soltanto per via della crisi – hanno deciso di sospendere gli investimenti in comunicazione in attesa che si affermino un nuovo metodo ed una nuova visione. Da un altro vi sono quelle imprese che semplicemente ignorano questa contraddizione perché sono fortemente convinte della bontà del modello tradizionale. Cercano le cause degli inevitabili (e sempre più frequenti) risultati negativi nella crisi o in qualche errore secondario (scelta errata del testimonial, pianificazione media sbagliata, ecc....), non comprendendo (o non volendo comprendere) che il problema è a monte ed è relativo all'obsolescenza del modello in sé. In ultimo vi sono quelle imprese che, essendo fortemente orientate al consumatore e possedendo una forte cultura della comunicazione, sperimentano nuove strade e nuovi canali, diversificando gli investimenti in comunicazione ed ottenendo, così, forti consensi e successi.

Sono quelle imprese in cui la strategia di comunicazione corrisponde alla strategia generale ed in cui si è compreso che Fare Marca, generare commitment, spingere alla relazione, alla fedeltà e all'empatia deve essere lo scopo ultimo dell'intera organizzazione. In esse la strategia di comunicazione è intesa come investimento continuato di lungo periodo e rappresenta il volano su cui si innestano tutte le altre iniziative strategiche, gestionali e di marketing. Qui la creatività è al servizio della strategia e non viceversa perché si è compreso che la comunicazione vincente non nasce nella creatività fine a sé stessa ma ha senso solo se inserita in un piano coerente di iniziative verso tutti gli stakeholder.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Consumare è un atto sociale dotato di senso. Ne deriva che l'atto di consumo non può essere interpretato come mero acquisto e

fruizione di un bene o di un servizio ma come soddisfazione di una serie di esigenze pratiche, simboliche, materiali ed immateriali che risiedono in ciascuno di noi. Questo vale per tutti i prodotti ed i servizi oggi sul mercato, siano essi ad alto od a basso valore aggiunto. Le merci danno calore alle nostre vite, appagano il nostro senso civico, sono degli aggregatori sociali, ci consentono di sentirci integrati nella società in cui viviamo. Eppure sembra che per molti, tutto questo, non esista. Si presta attenzione solo al giudizio di superficie, senza indagare il perché un consumatore si senta realmente appagato da un prodotto, servizio o marca.

Ecco perché la human satisfaction (ed il corrispondente sistema di valutazione) è così importante al giorno d'oggi: essa ci consente di misurare, per la prima volta, la soddisfazione integrale dell'individuo, andando a capire quali sono gli errori che l'impresa sta commettendo, dove si annidano gli sprechi e se i messaggi che essa trasferisce al mercato (ed il relativo costo) siano realmente efficaci. Non da ultimo, ci consente, per la prima volta, di comprendere se ed in che misura la marca soddisfi le esigenze etiche del consumatore. È questo un punto importante perché rovescia completamente la prospettiva con cui si guarda al "problema" dell'etica o, più nel concreto, della responsabilità sociale d'impresa: mentre finora lo sforzo delle imprese è stato quello di allinearsi a degli standard internazionali sulla cui validità ed universalità ci sarebbe quantomeno da interrogarsi, con la human satisfaction è possibile comprendere il punto di vista del proprio consumatore e muoversi di conseguenza, senza doversi necessariamente dotare di complessi sistemi di certificazione o di bollini.

5. Altre considerazioni.

La comunicazione d'impresa (e di riflesso l'intera organizzazione) funziona solo se il management è realmente conscio delle sue caratteristiche e potenzialità. Detto in altri termini, un'impresa, oggi più che mai, fa profitto solo se è permeata da una forte cultura della comunicazione. I complessi sistemi di gestione aziendale, le sofisticate strategie di marketing, i costosissimi

software di gestione della clientela non servono a nulla se l'organizzazione non tiene costantemente sotto osservazione l'evoluzione del proprio consumatore, della società nel suo complesso e, soprattutto, se non comunica o comunica male. Molte imprese, specie d'oltre oceano, lo hanno compreso e, proprio per questa ragione, stanno rivedendo completamente composizione e modalità di reclutamento delle proprie risorse umane: al sempre necessario personale d'estrazione economica, ingegneristica e giuridica si sta aggiungendo personale con formazione umanistica, sociologica e psicologica che, meglio di altri, è in grado di leggere in tempo reale le trasformazioni sociali ed approntare le relative strategie di intervento. Ciò che auspichiamo è, pertanto, che la comunicazione sia affidata ad esperti in comunicazione con relativo background culturale. Solo gestendo questo importante cambio culturale sarà possibile rendere la comunicazione d'impresa e di marca più efficiente ed efficace. La vera risorsa per l'impresa del futuro.

CONSULENTI – Giancarlo Livraghi

Giancarlo Livraghi è laureato in filosofia all'Università degli Studi di Milano. Il suo mestiere è scrivere, ma ha dimostrato anche di saper produrre notevoli risultati (in Italia come su scala internazionale) nella gestione e nella comunicazione d'impresa. All'inizio della sua carriera entrò come copywriter in pubblicità. Divenne quello che oggi si chiama "direttore creativo"; poi ebbe più ampie responsabilità. Ha sempre seguito con attenzione gli aspetti culturali della comunicazione umana, oltre a occuparsene in concreto nel suo lavoro. Nel 1966 gli fu affidata la gestione della McCann-Erickson italiana, che cinque anni più tardi divenne la più grande agenzia di pubblicità in Italia. Dal 1971 presidente del comitato new business europeo e responsabile dell'area Europa sud. Nel 1975 fu trasferito a New York come executive vice-president della McCann-Erickson International. Ritornò in Italia nel 1980 come socio di maggioranza della Livraghi, Ogilvy & Mather, allora una

piccola agenzia che negli anni successivi aumentò di trenta volte il suo giro d'affari. Lasciò il mondo delle agenzie nel 1993, quando aveva già cominciato a dedicare impegno e attenzione agli aspetti umani e culturali della comunicazione in rete. Nel 1994 è stato un fondatore, e il primo presidente, di ALCEI, l'associazione per la libertà della comunicazione elettronica interattiva. Ha lavorato, con notevoli e concreti risultati, al servizio di molte imprese grandi e piccole, italiane e internazionali.

Ha pubblicato centinaia di studi, articoli e saggi sulla comunicazione e sul marketing – e sulla cultura dell'internet e le attività d'impresa online. Dal 1997 ha il suo sito www.gandalf.it dove in “chi è gandalf” si possono trovare approfondimenti e informazioni.

In particolare, dato il notevole risultato di pubblico, indichiamo che le sue osservazioni su *Il potere della stupidità*, pubblicate online a partire dal 1996, hanno assunto una forma più organica ed estesa in un libro edito da M&A nel 2004 (terza edizione 2008), che in alcune imprese è stato adottato come testo di formazione gestionale. Ha curato, insieme a Riccardo Puglisi, l'edizione italiana di *How to Lie with Statistics* di Darrell Huff (M&A, 2007). *The Power of Stupidity* in inglese è uscito nel 2009. *El poder de la estupidez* in spagnolo nel 2010.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Non credo che si possa definire questo comportamento, o atteggiamento, come uno sviluppo recente o come un cambiamento di “questi ultimi anni”. Non è mai esistito un “consumatore” che fosse diverso dal concetto più esteso, e più rilevante, di “essere umano”. Anche usando quel termine un po' improprio, è sempre stata una strategia di successo “rispettare l'intelligenza del consumatore”. E questa è sempre stata una soluzione più forte di quelle che credono di poterlo abbindolare “trattandolo da stupido”. Specialmente per chi non bada solo al breve periodo, ma vuole costruire rapporti durevoli nel tempo, basati sulla reciproca fiducia. Valori essenziali per una solida identità di marca.

Quello che in un capitolo di un mio libro ho definito “il circolo

vizioso della stupidità” (è anche online, www.gandalf.it/stupid/circviz.htm) è un male diffuso, che si sta continuamente aggravando, in tutto il sistema della (cosiddetta) informazione, non solo della comunicazione d’impresa. Uscire da quel marasma non è solo un’esigenza civile e culturale per tutta la collettività, ma anche una bella occasione di successo per le imprese capaci di distinguersi con un comportamento più sensato.

Non si tratta, perciò, di “ribaltare le ipotesi di base del marketing”. Occorre, invece, riscoprire i valori del marketing, quello vero, liberandosi di infinite deformazioni e baggianate che chiamandosi presuntuosamente (e anche ingannevolmente) “marketing” l’hanno fatta diventare una parola oscena.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La vedo, finora, scarsa. È vero che alcune imprese stanno ritrovando il buon senso (oltre a quelle che non l’hanno mai perso, e infatti sono in ottima salute). Ma rimane ancora molto ingombrante quella pseudocultura della comunicazione che da alcuni decenni ha preso il sopravvento come conseguenza di una crisi profonda nei criteri di gestione delle imprese, dovuta al predominio della speculazione finanziaria (la “crisi” di cui ora ci si lamenta è solo una delle perniciose conseguenze).

Su questa sciocca base si è innestato un ancora più sciocco concetto di “creatività” autoreferenziale, autocompiacente, onanistica, che di “creativo” ha assai poco (è molto spesso imitazione o divagazione fine a se stessa).

Quanto alla “misurabilità”, che ovviamente è importante, i metodi ci sono. Ma, anche in questo campo, si è molto “disimparato”. Manca lo spazio in queste risposte per entrare nei dettagli, ma in molti casi le verifiche sono scarse, *o fatte con metodi, purtroppo di moda, che non solo soltanto inutili, possono anche indurre a pericolosi errori.*

Insomma si tratta di ritrovare le radici. Non è facile, perché ormai molte persone sono cresciute nella degenerazione (anche didattica) della cultura e non hanno più una formazione adeguata sugli

autentici “ferri del mestiere”. Ma non è impossibile, ed è necessario. *Naturalmente non si tratta di “ritornare al passato”, occorre applicare metodi e discipline alla situazione di oggi. Ma per fortuna non si tratta di ripartire da zero. Il capitale di conoscenze radicato in tanti fertili anni di studi, esperienze, raffinamenti e successi è una risorsa preziosa cui sarebbe sciocco rinunciare.*

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Non vedo come si possa considerare “normale” quella che è una grave patologia, una sindrome disastrosa. Ho avuto la fortuna di lavorare, per cinquant’anni, in situazioni in cui la strategia di comunicazione era il centro fondamentale di ogni progetto, la base necessaria per ogni sviluppo di marca, di prodotto e di comunicazione. Insomma non si tratta di una “nuova disciplina”, ma di una applicazione sistematica del buon senso. In ogni campo ci possono essere evoluzioni, nuove risorse, nuovi strumenti. Ma funzionano molto meglio se hanno radici nei metodi maturati e consolidati in tanti anni di fertile esperienza e nella capacità di applicarli con coerenza e continuità.

Purtroppo sembra che molte imprese stiano faticando a ritrovare la strada. Confuse e abbacinate dal troppo rumore della (e sulla) “pubblicità spettacolo”. Dal falso e insulso scintillio degli specchietti per le allodole. Dalle cattive abitudini che portano all’imitazione o alla banalità.

Quanto ai mezzi, tradizionali o non... è molto pericoloso lasciarsi affascinare da (vere o presunte) “novità”. I mezzi sono strumenti. Nessuno può fare miracoli. Si tratta, prima di tutto, di avere idee molto chiare su che cosa si vuole comunicare, a chi, come e perché. Di conseguenza scegliere i mezzi più adatti non solo a raggiungere le persone “giuste”, ma anche a interpretare efficacemente i contenuti.

E fare in modo che l’insieme sia coerente (dove opportuno, complementare). Ciò che conta non è questo o quel “pezzo” di comunicazione, ma come la percezione si forma nella mente di chi la riceve.

4. *La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.*

Vedo questo approccio come l'unico sensato. Oggi come sempre. Non è mai stato ragionevole separare ragione ed emozione. Sono due componenti indispensabili (e sostanzialmente indistinguibili) della natura umana. Era così diecimila anni fa, se pensiamo alle origini della storia. O centomila, se teniamo conto delle scoperte più recenti dell'antropologia. Compresi i valori etici, che non sono una sovrapposizione di "regole", ma una componente indispensabile di ogni società umana. E non sono, nelle strategie d'impresa, solo un dovere morale (o banalmente un "obbligo di legge" da soddisfare con cavillosi artifici). Sono soprattutto una risorsa per costruire e sviluppare solidi rapporti di credibilità e fiducia.

La buona comunicazione (come il buon marketing) nasce prima di tutto dalla capacità di ascoltare, di capire esigenze e criteri di quello che è giusto chiamare customer anziché consumer, e *soprattutto trattare come tale, con tutto il rispetto che merita*. Ma non solo. Sono importanti anche gli altri interlocutori dell'impresa. Azionisti o fornitori, dirigenti o dipendenti, distributori o intermediari, eccetera. Siamo sicuri di saperli capire? Che cosa stiamo facendo che corrisponde ai loro desideri e che cosa no? Che cosa potremmo fare per capirli e soddisfarli meglio, per aumentare il patrimonio di fiducia e motivazione? Con buone risposte a queste domande, siamo a metà dell'opera. Senza, siamo persi nella nebbia.

5. *Altre considerazioni.*

Una, fondamentale. La comunicazione è un insieme. Non separabile in parti diverse e discordanti. L'identità sta nel prodotto o servizio (spesso le due cose insieme). Nella sua utilità e funzionalità, nel comportamento dell'impresa, dei suoi rappresentanti e intermediari, eccetera, quanto nelle sue attività di comunicazione. Se tutte le componenti sono in armonia, la coerenza moltiplica l'efficacia di tutto l'insieme e il valore di ogni sua grande o piccola parte. Quando ci sono distonie, tutto il sistema si incrina, la fiducia

degrada e l'identità di marca si infrange. Insomma non basta promettere, bisogna mantenere. Non basta "dire", bisogna soprattutto "essere". Certo, è molto più impegnativo che buttar lì qualche "trovatina" sperando che qualcuno ci caschi. Ma i risultati, quando la coerenza è valida e chiara, sono enormemente migliori.

CONSULENTI – Silvio e Michele Pacillo

Silvio Pacillo, dopo alcuni anni di insegnamento, entra nel 1971 in Unilever, dove rimane fino al termine della carriera. Nel corso degli anni assume responsabilità di Direzione Marketing e Commerciale nelle diverse aziende di Home & Personal Products del Gruppo, come Atkinsons ed Elida Gibbs, in seguito Lever Fabergé. Negli anni Novanta è responsabile europeo dell'Innovation Centre Oral Care, creato con sede a Milano e, a seguito delle acquisizioni del Gruppo (Cheeseborough Ponds, Fabergé, Rimmel, ecc.) è responsabile della loro integrazione commerciale; conclude la sua attività in Unilever nel 2002 come General Manager di Atkinsons, dopo averla rilanciata con grande successo. Grazie a queste esperienze ha particolarmente approfondito i temi del cambiamento e dell'innovazione, e l'interesse per la comunicazione, la formazione e l'organizzazione. Oltre a svolgere testimonianze in Università ed attività in aula, Silvio Pacillo è stato uno dei presidi e garanti della Scuola di formazione Unilever, in cui ha operato per oltre vent'anni. Attualmente lavora come consulente di marketing strategico e formatore. Michele Pacillo, 31 anni, laureato in Sociologia, indirizzo Pianificazione Sociale, lavora in campo editoriale, occupandosi di comunicazione.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Con la globalizzazione e la crisi dei mercati, identificare tendenze di consumo a largo raggio e di lungo periodo risulta sempre più difficile perché i consumatori, in continuo cambiamento, sono divenuti ibridi, mobili, sperimentalisti, discontinui e più difficili da fidelizzare; traditi da irrealizzate chimere di prosperità si fida-

no sempre meno e vogliono provare di persona ciò che scelgono; inoltre “la società della conoscenza” rende tutti potenzialmente più competenti ed informati aumentando discrezionalità ed autonomia. Tuttavia sembra che a render sempre più cauti i consumatori, più che le difficoltà economiche emergenti, siano il senso di incertezza e di disorientamento rispetto ai propri progetti di vita e la deriva dei valori che costituivano il tessuto connettivo della società civile, cosicché viene meno un quadro di riferimento forte entro cui collocare i propri progetti di consumo. La sfida per il marketing dunque sarà quella di riconfigurare un modello dotato di valore prospettico, che sappia dar risposta adeguata non solo a livello economico, ma anche agli interrogativi sul senso ed orientamento del consumo, sul rapporto tra avere ed essere, tra quantità e qualità, in definitiva sul sistema dei valori e sulla loro condivisione sociale, con priorità alla qualità e capacità di innovazione reale, accompagnata da maggiore responsabilità etica e sociale. Oggi sembra invece che le imprese, messe in difficoltà, tendano a reagire riproponendo i soliti meccanismi, incrementando la pressione di comunicazione e di vendita, al fine di farsi notare, occupare spazi competitivi ed ottenere risultati economici immediati, nel timore di rimanere tagliate fuori dal mercato.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

Poiché nella situazione sopra descritta finisce per crearsi una sorta di communication jam in cui tutti urlano perché prevale la necessità di assicurarsi impatto più che relazione, le aziende finiscono per assecondare questa tendenza; del resto non farsi sentire equivarrebbe a scomparire. Tuttavia esiste una larga consapevolezza che questo meccanismo è inefficace ed obsoleto. Peccato che il sistema legato alla pressione pubblicitaria abbia strumenti di misura relativamente semplici e collaudati; mentre per misurare la fedeltà e l'efficacia di mezzi ed approcci non tradizionali sono necessari strumenti più sofisticati e non altrettanto sperimentati. Anche se tutti sanno bene che è fondamentale costruire rela-

zione e fedeltà di marca e che in futuro la comunicazione sarà sempre più connessa alle nuove tecnologie, oggi la maggioranza delle aziende stenta ad abbandonare le strade conosciute per le nuove, delle quali bisogna ancora sperimentare modalità di azione/fruizione, copertura, frequenza ed efficacia. Inoltre la visibilità è un obiettivo immediato mentre la fedeltà richiede tempi più lunghi, e nell'economia di oggi capita spesso che l'urgenza sacrifichi l'importanza. Tuttavia, anche se il timore di "lasciare la strada vecchia per la nuova" può apparire comprensibile, sembra invece irragionevole ed inspiegabile che almeno una parte di risorse non venga destinata a sperimentare con vigore nuovi strumenti e nuovi approcci (ad esempio la multimedialità) e nuovi media (come il web 2.0 attraverso i Social Media) per prepararsi alle sfide del futuro. Ma questa tendenza trova ancora molti ostacoli, uno dei quali sta nei vincoli posti dai contratti europei o internazionali stipulati tra clienti ed agenzie, che certamente non favoriscono la sperimentazione.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Le opportunità ci sono. Le nuove tecnologie delineano nuove potenzialità per il tradizionale processo di brand-building: vi sono ad esempio almeno tre vie principali per capitalizzare l'apporto dei Social Media: 1. utilizzare SM già esistenti per le pubbliche relazioni, raggiungendo e informando i nuovi opinion leader online; 2. ascoltare attraverso di essi la voce degli stakeholder; 3. avviare direttamente piattaforme interattive, alimentandole con il contributo del management, quali nuovi strumenti innovativi di comunicazione per informare, intrattenere e rafforzare relazioni, immagine e reputazione di marca. Obiettivo dunque della Corporate Communication potrebbe essere la creazione e gestione di una "comunità di marca", che coinvolga i pubblici rilevanti non solo intorno all'identità dell'impresa (valori, prodotti, servizi, etc.), ma li renda anche co-creatori di significati, facendo leva su motivazioni razionali (come il bisogno di conoscenza) ed emo-

zionali (come il bisogno di socializzazione). La distanza da modelli di comunicazione tradizionali “ad una via” appare evidente, rilevante e degna di grande attenzione, ma sembrano ancora pochi coloro che vogliono saggiarne la consistenza.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Le imprese hanno cercato sempre di tener conto di tutti gli aspetti coinvolti nel processo di comunicazione, sensoriali, razionali ed emotivi. Il fatto che abbia preso il sopravvento una comunicazione prevalentemente emotiva è dovuto in parte alla crescente incidenza d'acquisto dei beni non di prima necessità, beni di immagine, ad alto valore aggiunto o immateriali, in parte alla preponderanza comunicativa dei mezzi audio-visivi, la cui fruizione non consente tempi di meditazione e di elaborazione critica del messaggio (a differenza ad esempio della carta stampata) e sono quindi “ad alta penetrazione emotiva”. Anche questa dinamica cambierà, data la capacità di Internet di farsi sia fonte libera di informazione sia piazza virtuale in cui gli utenti interagiscono, scambiandosi autonomamente informazioni ed opinioni, creando così un terreno fertile in cui la marca deve responsabilizzarsi sul piano dei contenuti e del comportamento etico e sociale.

5. Altre considerazioni.

In questa fase complessa le imprese hanno probabilmente compreso l'esigenza di un cambiamento che va al di là del campo puramente economico, tuttavia temono di non disporre ancora di strumenti affidabili con cui intraprendere e guidare il cambiamento. Una grande apertura mentale, la disponibilità al cambiamento ed alla sperimentazione, la propensione ad un rischio controllato ed alla perseveranza nell'intraprendere faranno tuttavia emergere le aziende vincenti di domani, capaci di interpretare il rapporto con i nuovi “pubblici” fatti di “persone e cittadini-consumatori” in modo fruttuoso per entrambi.

CONSULENTI – Paolo Pivetti

Paolo Pivetti è un trasversale della comunicazione. Ha cominciato come copy, poi si è occupato di cinema, di teatro, di televisione. Oggi sta curando i palinsesti di una piattaforma web tv. Si dedica per hobby alla linguistica.

1. *L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.*

Partiamo dalla persona-cliente. Il termine persona deriva tal quale dal latino che a sua volta lo ha preso dall'etrusco *phersu* che però significava maschera. Questa curiosa genesi ci suggerisce maliziosamente un'idea di finzione nei rapporti interpersonali, come a dire che quando comunichiamo, comunichiamo con la parte superficiale del nostro interlocutore, appunto con la sua maschera. Ed eccoci alla seconda componente del lemma: cliente. Anche qui l'origine dal latino è lampante (*cliens, clientis*). *Cliens* era nell'antica Roma chi, pur essendo un cittadino libero, non godeva la pienezza dei diritti e si poneva sotto la protezione di un "patrono" (*patronus*, derivato da *pater*); e a lui doveva particolari servigi. L'origine delle parole porta sempre con sé una sua verità: non credete a quei vecchi uomini di marketing che dicono (o dicevano) "Il cliente ha sempre ragione". Il cliente è in realtà, nel marketing tradizionale, qualcuno che "dipende" da chi gli fornisce un servizio. Dunque ha sempre torto. Il marketing è stato fino ad oggi "Consuma e taci!", anche se insinuato con le armi della seduzione. Dare attenzione dunque alla "human satisfaction" di quello che fino ad oggi è stato un mero "consumatore" significa, almeno nelle intenzioni, ribaltare il quadro e lanciare una sfida "impossible" ad un sistema così graniticamente tetragono, e per di più globalizzato. La vera sfida è che le imprese capiscano e seguano.

2. *La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.*

Comunicazione trae la sua origine dall'aggettivo latino *commu-*

nis, composto da *cum*, insieme, e *munus*, compito, incarico. Porta dunque in sé l'idea di unione, di fusione. Il concetto stesso di comunicazione appare antitetico all'idea di monologo, cioè di un discorso (*logos*) fatto da solo (*monos*). Ben si sposa, invece, la comunicazione, con l'idea di dialogo, anche se l'espressione comunicazione-dialogo può sembrare l'inutile ripetizione dello stesso concetto in due parole che si susseguono. Ma è pur vero che "repetita iuvant".

3. *La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.*

Strategia di comunicazione è senz'altro la chiave di ogni tentativo d'innovare. D'altra parte, *stratòs* in greco è l'esercito e *ago* significa "conduco", "guido". Spetta all'impresa condurre il suo esercito, e a questo fine, cosa di più appropriato di una strategia di comunicazione? Essa rende i messaggi ben più agguerriti di quelli offerti dalla creatività "monologante".

4. *La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.*

D'accordo nel superare la pura emotività del messaggio e allargare l'orizzonte alla razionalità. Ciò che invece può lasciare perplessi è l'introduzione del concetto di "etico": qui siamo nella sfera morale (etico, dal latino *ethicus* che è dal greco *etikòs*, derivato da *èthos*, "costume"). L'idea di un marketing etico può far impressione in un mondo che ancora deve far i conti con il flagello di Stati etici. Tutt'altro discorso per un marketing razionale, che dia cioè spazio a scelte basate prima sulla razionalità che sull'emotività. Questo è un grande passo avanti culturale.

5. *Altre considerazioni.*

Il focus sulla human satisfaction mettendo in ombra la consumer satisfaction, per come lo vedo, è innanzitutto una svolta nella strategia creativa. Qui sta l'aspetto più innovativo del discorso.

CONSULENTI – Francesco Priore

Consulente d'impresa, nel settore dei servizi finanziari. Docente di Diritto della Comunicazione d'Impresa: Marketing Finanziario all'Università di Ferrara. Direttore Marketing e Comunicazione della Rete di Banca Fineco; Direttore Marketing e Relazioni Esterne di Area Banca; Direttore Marketing e Comunicazione di Systema Mutui; Direttore Commerciale di Armonia Sim. Consulente di Banca Fideuram e di Azimut Consulenza Sim. Fondatore e past President dell'Anasf, l'Associazione dei Promotori Finanziari. Membro del Comitato Direttivo dell'Organismo per la Tenuta dell'Albo dei Promotori Finanziari.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Consumatore non è più bello. Le campagne sui consumi esasperati e superflui, sugli sprechi, sui danni ecologici, hanno inciso in profondità. L'identificazione tra la marca ed il consumatore ha perso efficacia. La crisi economica ha trasformato la rinuncia ai consumi eccessivi in una scelta virtuosa, autonoma ed emancipante. Alcune imprese hanno reagito positivamente promuovendo il low cost, i consumi non inquinanti, il risparmio energetico, ecc. soddisfacendo il bisogno dei consumatori di sentirsi soggetti coscienti, capaci di non sprecare perché sprecare danneggia tutti.

2. La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.

La tendenza è positiva, in crescita ed efficace. Al consumatore si comunica che mentre consuma non sta più solo consumando, sta anche e invece contribuendo a migliorare l'ambiente, ad alleviare le condizioni di vita disagiate dei meno fortunati e così via. Il tutto documentato in maniera concreta e misurabile. Ad es.: si sceglie un mezzo di trasporto meno inquinante ed è comunicato quanto CO₂ in meno si produce con la scelta effettuata, o un'altra comunicazione indica quanti bambini saranno curati a spese della marca per ogni euro speso con quella marca. Il consumatore

in questi casi si sente parte di una comunità di persone che si preoccupano e che contribuiscono a migliorare le condizioni di vita degli altri ed è umanamente soddisfatto. I riconoscimenti costanti di questo tipo generano una reale fidelizzazione, diversa dai meccanismi che premiano i consumi.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

Le imprese faticano ad uscire dagli schemi tradizionali, un po' meno le agenzie, che però spesso si scontrano con la rigidità delle aziende. Rigidità giustificata dall'esperienza e confortata dai risultati concreti delle efficaci campagne di comunicazione tradizionali. Le imprese sono più orientate a promuovere campagna basate su messaggi rivoluzionari di grande effetto immediato ed emotivo piuttosto che tentare degli approcci comunicazionali innovativi. La tendenza all'innovazione però è in atto. Le imprese che avranno il coraggio di sperimentare una nuova comunicazione, che dia ai consumatori della marca la consapevolezza che la scelta più corretta è anche la più utile, avranno una capacità di penetrazione e di fidelizzazione non indifferente. L'etica paga. Le idee che continuano ad avere il loro valore universale nel tempo sono quelle eticamente corrette, le altre possono anche andare di moda ma nel tempo sono effimere o pure sono condannate e dimenticate.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Il concetto di customer satisfaction è ormai un concetto scontato, il consumatore ha in genere fiducia nella marca, perché da per scontato che la marca fa di tutto per soddisfare i suoi bisogni di consumatore. Lo stesso oggi si aspetta, non sempre coscientemente, qualcosa di nuovo e di diverso, aspira ad una comunicazione rivolta a tutte le sue necessità, cioè la possibilità di potersi considerare una persona che fa scelte razionali, emotivamente gratificanti, ma in particolare umanamente soddisfacenti perché

sente che non si può preoccupare solo di se stesso, e che si può consumare ma nel rispetto degli altri. È premiante la comunicazione che da al consumatore la sensazione fondata di avere un comportamento etico.

5. Altre considerazioni.

Le considerazioni e gli esempi precedenti non sono esaustivi del grande cambiamento che è appena iniziato. La comunicazione d'impresa inizia timidamente a passare dall'orientamento al cliente (customer satisfaction) all'orientamento alla persona nel suo insieme (human satisfaction). Le difficoltà sono superabili, e un modo sta nell'osservare e studiare i cambiamenti che si sono manifestati nei comportamenti dei consumatori negli ultimi anni. I comportamenti determinati da esigenze coscienti insoddisfatte suggeriscono la realizzazione dei prodotti o dei servizi necessari, al contrario delle esigenze latenti che salgono allo stato di coscienza solo dopo la creazione di un nuovo prodotto o di un nuovo servizio. Il consumatore sta mostrando un grande interesse per le marche che dimostrano di considerarlo una persona, e bisognerà continuare ad approfondire, ad ampio spettro, e a sviluppare una comunicazione coerente.

Conclusioni dell'inchiesta e sintesi

Le risposte di imprenditori, manager e opinionisti, sono pubblicate nel libro in versione completa. Qui di seguito, dopo ogni domanda, viene proposta una sintesi del pensiero da loro espresso, con indicazioni sulle tendenze considerate utili per le imprese e i brand.

È da notare che al termine di ogni risposta troverete in corsivo una conclusione, dovuta alla penna e al pensiero di Giancarlo Livraghi, (www.gandalf.it) il quale è considerato, per la sua cultura filosofica e per le tante esperienze di successo internazionale

nel mondo della comunicazione d'impresa, un autorevole consigliere, di grande supporto alle decisioni per la comunicazione e il marketing.

1. L'evoluzione del consumatore in persona-cliente.

Ormai è opinione comune che la persona-cliente non ami più sentirsi trattato da semplice “consumatore” e che negli ultimi anni sia cambiato, diventando più maturo, critico e consapevole con i suoi comportamenti e atteggiamenti, di fatto ribaltando molte delle ipotesi di base del marketing di marca. In quali modi secondo Lei le imprese hanno preso atto del cambiamento, e come si sono mosse per comprendere questo nuovo soggetto e per venire incontro alle nuove esigenze?

È in atto un cambiamento abbastanza veloce, a cui non sembra corrispondano risposte evolutive delle strutture dei processi e dei prodotti. Solo le imprese che guardano al consumatore come persona riescono a innovarsi ed essere di successo. Moltissime imprese si rendono conto della complessità dell'essere umano, delle condizioni nelle quali maturano le proprie scelte di acquisto e delle difficoltà di dialogare con una persona sempre in evoluzione. Ma poche hanno reagito a tale impattante cambiamento.

Non si parla più di marketing tradizionale, bensì di marketing relazionale dove il consumatore diventa più esigente. Il cliente è il più grande patrimonio per un'impresa, e come tale va coccolato, valorizzato, ascoltato, agendo velocemente per accontentarlo e soddisfacendo le sue esigenze. Il “consumatore” oggi è identificato con una persona che compie delle scelte, ama informarsi e compiere azioni per risolvere le proprie esigenze razionali, emotive ed etiche, ma sempre molto personali e uniche.

Da qualche tempo gli esperti teorizzano la trasformazione dei “consumatori”, acquirenti e fruitori “passivi” di un brand, dei suoi prodotti e della sua comunicazione, in “consum-attori”: soggetti attivi capaci di esprimersi consapevolmente rispetto a un'esperienza di marca, diventando di fatto moltiplicatori – e dunque

influenzatori – d’opinione. Di certo la crisi economica globale ha accelerato tale processo evolutivo sia dalla parte della domanda che da quella dell’offerta di beni e servizi. Le aziende, infatti, sono perfettamente consapevoli che oggi più di prima, per sopravvivere, è fondamentale conoscere a fondo il consumatore: disponibilità di cassa “col fiato corto” da ambedue le controparti, ipercompetizione e clienti più informati le hanno costrette a ripensare i propri processi di comunicazione e marketing. Imparare ad ascoltare la persona-cliente: sembra un monito banale, ma è difficile da applicare pur essendo l’unica opportunità del marketing di rinnovarsi, basata su due parole chiave: coinvolgimento e massima trasparenza.

Sono stati proprio gli individui a rendere evidente il cambiamento con i loro comportamenti, posti con urgenza all’attenzione delle imprese e degli imprenditori dalla crisi che ha investito i consumi negli ultimi 36 mesi. Il contesto recessivo e più in generale la globalizzazione hanno obbligato le imprese a interrogarsi su come riallacciare un rapporto di fiducia con i clienti. Le risposte sono state diverse: innovazione di prodotto, extension lines, riaffermazione dei valori dei brand.

Pare particolarmente significativa l’espressione utilizzata per definire gli interlocutori delle imprese, quella cioè di “persona”. La rivalutazione del concetto di persona ha un valore fondamentale anche nell’approccio di marketing. È una verità emersa chiaramente nella crisi recente costituita dalla solidità e dalla profondità delle relazioni che l’impresa è capace di intrattenere con i propri stakeholder, in primis la clientela. La ricetta è semplice, addirittura banale: “il marketing della verità”, cioè non raccontare mai bugie, anzi condividere i propri dubbi col cliente.

Non pare che la maggioranza delle imprese nel mercato abbia preso atto di questo cambiamento. Si osservano comportamenti molto diversi a seconda del tipo di settore. Sembra (semplificando in modo estremo) che le imprese si dividano in due categorie: quelle che tendono a proporsi al mercato con messaggi razionali (di semplificazione/risoluzione dei problemi e/o miglioramen-

to qualità della vita) e quelle che insistono con messaggi di tipo emozionale (percezione di qualità attraverso la marca). Sembra che gli esperimenti più interessanti li stiano facendo le imprese del primo tipo. Milioni di persone sono online e scambiano opinioni nei social networks, oppure si informano visitando blog o siti per consumatori. I clienti influenzano sempre di più il successo o il fallimento di servizi, prodotti e marche.

Gli imprenditori devono rispondere a questo sviluppo, espandere le loro strategie di marketing e sapersi adattare alle sfide dell'era di Internet. Per citare il *Cluetrain Manifesto*, un documento del 1999 ma di estrema attualità, i mercati sono "conversazioni". Ogni impresa, ovviamente, appropria il "dialogo" secondo i propri tempi e con le proprie modalità, in un rapporto diretto con i propri clienti e con i fornitori chiave. Il dialogo strutturato, paradossalmente, è stata una conquista delle grandi imprese che è già, per ovvi motivi, caratteristica specifica delle piccole e medie che possono e devono continuare a migliorare in direzione di una maggiore professionalità.

La persona-cliente si accontenterebbe in realtà di ottenere ciò che le imprese promettono tramite la comunicazione, ma troppo spesso non è così. Non sono tantissime le imprese che hanno davvero compreso di avere di fronte un individuo-consumatore consapevole e informato. Nonostante questo refrain sia in voga da anni, sono numerosi i casi in cui le imprese attuano dei correttivi superficiali più che dei veri e propri mutamenti nell'ottica di instaurare una relazione con i propri clienti.

I cambiamenti in corso hanno messo al centro dell'attenzione i clienti con le loro aspettative ed i loro valori. Nei negozi entrano persone esigenti – non consumatori indifferenziati – che possono essere influenzate nelle decisioni di acquisto a condizione di proporre loro messaggi chiari e soprattutto rilevanti per le loro esperienze. In internet sono invece gli individui a guidare il processo. Hanno idee ed obiettivi chiari e cercano in rete gli interlocutori ed i contenuti. Il modello si ribalta: sono i clienti che cercano il target impresa più affine e rilevante sia per la soddisfazione di necessità, sia per una collaborazione di lungo periodo.

Le imprese hanno capito questo cambiamento. Tuttavia finora hanno in prevalenza cercato di adattare le metodologie classiche di consumer marketing alle nuove opportunità offerte dai nuovi media. Certamente hanno realizzato che la logica quantitativa dei GRP non può essere applicata in modo indifferenziato. La sfida per le imprese è impegnarsi a fondo per identificare bene i clienti target e successivamente elaborare proposte mirate, con messaggi e contenuti rilevanti nei media selezionati.

Il cambiamento in atto non ha più freni e le imprese devono abituarsi a considerare il cliente come una persona oggi continuamente mutante. È l'individuo singolo, con la sua unica e specifica personalità, a voler essere protagonista. Il cliente si è trasformato in un interlocutore diretto dell'impresa e dei media. È un soggetto la cui opinione può determinare in positivo o in negativo il successo di un prodotto. È uno scenario molto differente da quello che vedeva il pubblico bombardato da messaggi che non aveva nemmeno il tempo di valutare e ai quali, soprattutto, non poteva rispondere in alcun modo. Non esistono più target. Nessuno è un bersaglio, dobbiamo dialogare, non colpire: chi produce fa parte della stessa comunità di chi consuma. La comunicazione è diventata più democratica, quindi, paradossalmente, molto più complessa. Prendere atto di questo è il primo passo.

Il soggetto-cliente è sicuramente evoluto, con i cambiamenti ambientali, culturali, sociali ed economici che inducono a nuove formulazioni delle sue esigenze. In quali modi? Ascoltandolo, essenzialmente, e coinvolgendolo nei processi di ricerca e sviluppo, con tecniche nuove, aderenti a quei cambiamenti che ne hanno radicalmente modificato il modo di esprimere le proprie decisioni di acquisto.

La forza del marchio trascina l'impresa, e viceversa, solo se volontariamente si induce il cliente a considerare il legame come indissolubile e fonte di valore aggiunto. Il valore dell'unione o legame tra marchio e impresa deve essere un atto programmato e voluto nella strategia. Le imprese purtroppo talvolta prendono atto dei fenomeni di cambiamento per lo più a cose fatte (esem-

pio più eclatante l'acquisto di musica, film on line e conseguente chiusura di catene/negozi come ad esempio Blockbuster).

La soluzione spesso risiede nell'ascolto continuo dei clienti e di tutti gli stakeholder. La comprensione del fenomeno è più intellettuale che operativa. I metodi di customer satisfaction analysis, di consumer survey, che miravano a monitorare gli atteggiamenti e i comportamenti del consumatore già dagli anni Settanta con le clusterizzazioni, si stanno modificando nella frequenza e nella profondità; il consumatore in larga misura non è ancora considerato consum-attore. Esiste infatti una grossa differenza tra "consumatore" e "cliente consum-attore", un soggetto cioè che, terminata la fase di noviziato tra le merci, determina, con le sue opinioni d'acquisto, il successo o l'insuccesso di campagne pubblicitarie, strategie di marketing, innovazioni di prodotto e – in ultima analisi – intere imprese. Le imprese che hanno per prime recepito questo cambiamento hanno provveduto a investire sulla formazione, hanno creato loyalty program, hanno sviluppato programmi di CRM, per gratificare e conoscere al meglio i loro clienti, e hanno modificato le strategie di comunicazione adattandole a questa nuova realtà.

Le imprese che sono state realmente capaci di ascoltare questo "nuovo consumatore" sono quelle che hanno radicalmente cambiato il proprio approccio progettuale, produttivo, distributivo e di comunicazione. Le cose "fatte bene" devono essere la risposta che il pubblico si aspetta proprio in questo momento storico, segnato da una crisi globale che sfida il mondo del progetto a gettare lo sguardo oltre l'ostacolo. I valori che emergono (sostenibilità ambientale, centralità dell'umano, della creatività quotidiana, dei diritti individuali) devono trasformarsi in virtù, e in quelle qualità tangibili, che la finanza selvaggia aveva svuotato di significato. Le scelte dei clienti rispecchiano sempre di più il desiderio di essere unici e di fruire tutto ciò che è unico, e nello stesso tempo anche accessibile. Cresce il desiderio di elaborare nuove soluzioni a partire dall'eccellenza: si rende necessario quindi elaborare progetti e proposte che risultano sempre meno "standardizzati".

A essere cambiato non è il mondo, ma una certa idea del mondo. Niente di nuovo sotto il sole, insomma, tanto che il periodo che stiamo vivendo può essere definito “back to basics”: in pratica la tendenza nelle imprese, indotta certo dalla recessione, è quella di concentrarsi sugli elementi “core” della propria attività imprenditoriale e su una maggiore trasparenza nella relazione con i clienti. I clienti, a loro volta, sono tornati a puntare l’attenzione su elementi prima trascurati, o messi in secondo piano da accorte politiche di marketing, e credo che questo sia un punto a favore di quelle imprese che nel corso degli anni hanno saputo instaurare un dialogo costruttivo con loro.

L’epoca attuale è fortemente caratterizzata dal fenomeno della globalizzazione e dai processi di internazionalizzazione. Il cambiamento e la complessità sono una costante cui le imprese oggi devono necessariamente adattarsi, riconsiderando le fonti di vantaggio competitivo nella linea di una migliore relazionalità. In questa ottica, la lettura dei trend in corso le spinge sempre più a ricercare una maggiore vicinanza al cliente, con l’obiettivo di diventare parte della sua stessa vita quotidiana.

Di fronte a questo nuovo soggetto attivo, le imprese stanno assumendo un atteggiamento ambivalente, quasi polarizzato: alcune, orientate all’innovazione, investono in conoscenza cercando di generare empatia tra marca e cliente; altre replicano modelli pre-confezionati. Dunque “consumatore” non è più bello. Le campagne sui consumi esasperati e superflui, sugli sprechi, sui danni ecologici hanno inciso in profondità. La crisi economica ha trasformato la rinuncia ai consumi eccessivi in una scelta virtuosa, autonoma ed emancipante.

Da diversi anni ormai le diverse discipline e i molteplici attori che ruotano intorno al marketing di impresa sono consapevoli dei cambiamenti in atto nella persona-consumatore. Il passo però per agire in questo senso, mirando a soddisfare non solo le esigenze del consumatore ma quelle della persona, non è sempre semplice, anche perché i processi interni alle imprese sono consolidati da anni e quindi duri a morire. Solo in alcune

aziende con vertici e manager innovatori si nota qualche reale tentativo di seguire, se non addirittura anticipare, queste nuove tendenze.

Con la globalizzazione e la crisi dei mercati, identificare tendenze di consumo a largo raggio e di lungo periodo risulta sempre più difficile perché i consumatori, in continuo cambiamento, sono divenuti ibridi, mobili, sperimentalisti, discontinui e più difficili da fidelizzare; traditi da irrealizzate chimere di prosperità si fidano sempre meno e vogliono provare di persona ciò che scelgono; inoltre “la società della conoscenza” rende tutti potenzialmente più competenti e informati, aumentando discrezionalità ed autonomia. Tuttavia sembra che a render sempre più cauti i consumatori, più che le difficoltà economiche emergenti, siano il senso di incertezza e disorientamento rispetto ai propri progetti di vita e la deriva dei valori che costituivano il tessuto connettivo della società civile, cosicché viene meno un quadro etico di riferimento forte entro cui collocare i propri progetti di consumo. La sfida del futuro dovrà tenerne conto.

In conclusione possiamo dire che non si possa definire questo comportamento, o atteggiamento, come uno sviluppo recente o come un cambiamento di “questi ultimi anni”. Non è mai esistito un “consumatore” che fosse diverso dal concetto più esteso, e più rilevante, di “essere umano”. Anche usando quel termine un po' improprio, è sempre stata una strategia di successo “rispettare l'intelligenza del consumatore”. E questa è sempre stata una soluzione più forte di quelle che credono di poterlo abbindolare “trattandolo da stupido”. Specialmente per chi non bada solo al breve periodo, ma vuole costruire rapporti durevoli nel tempo, basati sulla reciproca fiducia. Valori essenziali per una solida identità di marca.

Quello che in un capitolo di un suo libro, Giancarlo Livraghi ha definito “il circolo vizioso della stupidità” è un male diffuso, che si sta continuamente aggravando, in tutto il sistema della (cosiddetta) informazione, non solo della comunicazione d'impresa. Uscire da quel marasma non è solo un'esigenza civile e culturale per tutta la

collettività, ma anche una bella occasione di successo per le imprese capaci di distinguersi con un comportamento più sensato.

Non si tratta, perciò, di “ribaltare le ipotesi di base del marketing”. Occorre, invece, riscoprire i valori del marketing, quello vero, liberandosi di infinite deformazioni e baggianate che chiamandosi presuntuosamente (e anche ingannevolmente) “marketing” l’hanno fatta diventare una parola oscena.

2. **La comunicazione strategica da monologo a dialogo, relazione, fidelizzazione.**

Il metodo creativo della comunicazione-monologo basata essenzialmente sull’emozionalità troppo spesso fine a se stessa, con obiettivi di semplice attenzionalità e notorietà, viene considerato da molte imprese obsoleto e da riprogettare. Molte imprese innovative stanno vedendo la necessità di passare a una comunicazione-dialogo relazionale, fidelizzante e soprattutto misurabile, come nuova leva strategica e di management. Come vede questa tendenza?

Ritengo che la tendenza a passare da una comunicazione emozionale ad una fondata sui valori del prodotto/azienda sia la strada del futuro, sempre più indispensabile in un periodo in cui non possiamo che prevedere un calo continuo dei consumi. L’obiettivo finale della comunicazione (arrivare al mercato e suscitare reazioni di attenzionalità e notorietà) non è un obiettivo obsoleto. Il problema è da individuare nei contenuti comunicazionali oggi sempre più poveri, piatti, privi di originalità.

La tendenza al dialogo con i clienti è comunque in forte crescita, e molte imprese si muovono all’interno di reti e relazioni che occupano un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie aziendali. Questa evoluzione del marketing si riflette in nuovi concetti che cercano di cogliere e definire le relazioni, riservando loro grandi investimenti e sforzi. La comunicazione unidirezionale in alcuni casi è difficile da abbandonare, e talvolta resta indispensabile per raggiungere un target numericamente

importante, ma ciò non toglie che si possano individuare aree di interesse molto ampie per comunicare ciò che viene ricercato in un prodotto o servizio. A ciò va certamente abbinato un sistema di interscambio di informazioni fra cliente ed impresa che possa destare l'interesse, la curiosità di chi vuol saperne di più. Il successo dei social network – da FaceBook a YouTube – è chiaro segno di una rivoluzione culturale epocale, di *empowerment* delle persone che le marche non possono più permettersi di ignorare: i brand devono uscire dalla propria *comfort zone* e ingaggiarsi in questi nuovi canali di comunicazione, imparando a “gestire” – più che a “controllare” – i propri messaggi, la propria offerta, la propria reputazione.

La tendenza al dialogo e alla relazione è soprattutto diffusa tra le imprese che hanno investito molto negli ultimi anni per interagire via web con i propri clienti, oltre che attraverso gli strumenti del marketing e del marketing operativo *on field*: le tecnologie informatiche hanno dato una forte accelerazione al dialogo diretto impresa-clienti sia per quanto concerne le attività di raccolta informazioni sia per quanto riguarda le strategie di comunicazione verso il target. Inoltre la misurabilità delle azioni di marketing è alla base di una sana gestione. Essa porta l'area marketing a una maggiore interdisciplinarietà e quindi ad una più forte integrazione con le altre aree, per una filosofia di gestione più votata a osservare il cliente negli aspetti non meramente “mercantili” ma soprattutto umani, nella loro complessità ed imprevedibilità. Filosofia nuova che trova nella rete uno strumento di massima espressione e una fonte raggiungibile, se ben gestito, di vantaggio competitivo. La comunicazione deve diventare relazionale e non somministrata. Due dilemmi perseguitano chi opera nel marketing soprattutto con prodotti di largo consumo che non scatenano passioni travolgenti: quando potrò smettere con la pubblicità classica? Come misurare l'efficacia dei nuovi media da internet al virale? Si tratta dunque di una tendenza positiva, anche se ad oggi le imprese che hanno scelto di affrontare un dialogo relazionale con i propri stakeholder sono ancora poche, prevalentemente

concentrate nei settori delle telecomunicazioni, dei servizi finanziari, delle automobili e per progetti di “call for action”, pertanto misurabili facilmente.

Gli investimenti in risorse interne ed esterne per ascoltare e dialogare dentro e fuori la rete sono elevati, contrariamente a quanto si pensa. Tutto lascia credere che il dialogo e le relazioni con gli stakeholder, attraverso un approccio multimediale, sia un trend che tenderà ad affermarsi. Un aspetto da tutti oggi condiviso è che la solidità nelle relazioni si consolidi soprattutto nel dialogo e nella conoscenza diretta, più che in iniziative mediatiche ad effetto. Quanto accaduto nell'ultimo periodo ha dimostrato l'importanza non solo di informare puntualmente, ma anche di farsi comprendere usando un linguaggio a portata del vasto pubblico. La chiave sta nel non vedere più la pubblicità come una promessa, ma semplicemente come colloquio con i clienti. Parlare con la gente esprimendo anche i propri dubbi e, perché no, i propri limiti.

Per un metodo comunicativo che si basi sull'intenzione di trasferire ai clienti non soltanto motivazioni all'acquisto dei prodotti bensì modi di impiego per migliorare la loro vita o più semplicemente fare business, è necessario parlare con loro e non monologare. Quindi il passaggio da una strategia di comunicazione “one-to-many” a una “one-to-one” è essenziale per un'impresa che punta alla qualità. Se poi questa utilizza il web, molto più che con altri strumenti è possibile misurare l'efficacia dell'azione promozionale, quasi in tempo reale.

Il processo di comunicazione implica di per sé un sistema di feed back; la comunicazione relazionale risponde certamente più dell'advertising classico alla necessità di instaurare un dialogo con i propri interlocutori. I nuovi media e le possibilità interattive di Internet hanno contribuito ad avvicinare il mondo della produzione con quello del consumo. Ma poche imprese hanno capito che un messaggio deve avere sia dei contenuti sia una forma, e quindi comunicano in maniera efficace. In genere sono le imprese di maggiore successo.

La soglia del 50% di pubblicità “sprecata” secondo il classico aforisma di marketing rischia di elevarsi drammaticamente con i clienti del terzo millennio. Le imprese dovranno pertanto cercare di rivedere le proprie strategie alla ricerca di una comunicazione mirata, rilevante per i propri clienti. La comunicazione dovrà essere chiara, aperta e declinata in modo differenziato nei media. L'emozionalità ne fa parte, ma non può essere l'unico strumento da utilizzare. Le imprese devono imparare a unire prodotti, servizi e comunicazione in un “unicum” da proporre tramite vissuti esperienziali e comunicazioni sempre più strategicamente coinvolgenti.

Si fa spesso l'errore di attribuire ad un solo messaggio o ad un unico canale tutto il peso della comunicazione. Ma gli strumenti sono molti, e se gli interlocutori si sono moltiplicati e ognuno di essi è un individuo con le sue caratteristiche e aspettative, prima o poi bisogna andare a cercare le persone, usando il loro linguaggio. Le nuove tecnologie abilitano il ricorso ad un dialogo diretto, in cui il cliente può intervenire proattivamente perfino nel processo di creazione del nuovo prodotto. La fidelizzazione è il premio del coinvolgimento, dall'averlo interpretato e soddisfatto, dell'averlo riconosciuto parte attiva e non passiva della proposta di consumo. La tendenza alla conoscenza diretta e al dialogo con il cliente è sempre fonte di ispirazione. Tutti i livelli manageriali devono oggi scendere sull'arena competitiva per meglio conoscere i clienti e trovare strumenti e metodi innovativi che ispirino i piani di marketing e che riescano a catturare l'attenzione.

Un altro strumento formidabile è il “tamtam” o “passaparola” che si genera da esperienze positive di clienti. La tendenza al dialogo è dunque corretta e lungimirante; difficile è metterla in azione non solo nella comunicazione ma, a seguire, nelle operazioni dell'impresa comunicante in senso globale. L'ideale sarebbe che l'interattività tra i consum-attori e il management possa arrivare non a fidelizzare strumentalmente, ma a rendere partecipi i consum-attori stessi della costruzione del marketing mix del prodotto o del servizio offerto. Anche nella comunicazione il

cliente vuole sempre più vedere quali reali vantaggi ci siano per lui e quali caratteristiche dei prodotti siano più confacenti alle sue esigenze. Inoltre, essendo molto più attento conoscitore, e nello stesso tempo più “bombardato” dai messaggi, pretende un’advertising in linea, molto più attenta ai contenuti e ricca di originalità e di idee/storie intelligenti.

La misurabilità, in un momento di maggior attenzione al ROI, deve sempre essere ricercata, sicché tutti i media che la permettono sono diventati i più richiesti. L’apertura della strategia di comunicazione a tutti i canali del web 2.0 ha rappresentato per l’impresa la naturale evoluzione di una strategia di comunicazione che decide di mettere al centro dei propri interessi il cliente finale. Oggi Internet ci offre mezzi e opportunità che permettono una relazione con il proprio pubblico impensata in passato. Con questo spirito è nato il blog aziendale, da interpretare come luogo primariamente di servizio, spazio di informazione e cultura, dove potersi liberamente esprimere ed entrare in contatto con l’impresa e i suoi esperti, all’insegna di sincerità, trasparenza, libertà, flessibilità, coinvolgimento e accesso.

La prospettiva del dialogo è dunque da vedersi in modo assolutamente positivo: è l’unica strada che permette d’instaurare una relazione duratura con il cliente, la più benefica per i conti economici delle aziende. In un’epoca di attenzione esasperata ai budget non bisogna mai dimenticare che acquistare un nuovo cliente costa molto di più che mantenere e sviluppare un cliente già esistente. Questa nuova tendenza è decisamente figlia dell’attuale contesto sociale ed economico. Non è un mistero per nessuno che in oltre un secolo la parola sia passata dall’essere improduttiva e ludica ad essere elemento chiave delle interazioni umane. Dunque le imprese innovative non solo vedono la necessità di passare ad una comunicazione-dialogo, ma passano all’azione.

Tuttavia la comunicazione di marketing assume davvero un ruolo strategico solo se inserita all’interno di un più ampio disegno che è la comunicazione d’impresa. Una comunicazione d’im-

presa integrata e sempre più orientata a considerare la persona nella sua interezza.

È certamente un fatto positivo che un sempre crescente numero di imprese stia prendendo consapevolezza di questa nuova realtà. Ciò nonostante occorre rilevare come ancora molte (troppe) siano quelle che proseguono sulla falsariga del passato, replicando modelli che si sperava che la crisi avesse spazzato via. In costoro prevale la falsa convinzione che ancora si possa proseguire come se nulla fosse accaduto, costruendo strategie di comunicazione che si basano pressoché esclusivamente sul classico spot tv, tralasciando tutte le altre leve di comunicazione.

La tendenza al dialogo è pertanto quantomeno integrativa, positiva, in crescita ed efficace. Affinché un'impresa sia credibile, non basta più garantire e comunicare un'offerta di qualità, ma diventa fondamentale affrontare le tematiche emergenti con un approccio nuovo in cui anche la "relazione" con le persone diventi uno strumento efficace per raggiungere gli obiettivi generali. Al cliente si comunica che mentre consuma non sta più solo consumando, sta anzi e anche contribuendo a migliorare l'ambiente, ad alleviare le condizioni di vita disagiate dei meno fortunati e così via, sentendosi parte di una comunità di persone responsabili e che contribuiscono a migliorare l'esistenza degli altri, rendendolo così umanamente soddisfatto. I riconoscimenti costanti di questo tipo generano una reale fidelizzazione, diversa dai meccanismi che premiano i consumi. Le tendenze in atto mostrano la comunicazione di impresa non solo come puro atto pubblicitario, per quanto informativo e coinvolgente, ma sempre più come un processo integrato a 360° che deve riuscire a catturare la persona-cliente-consumatore attraverso aspetti che vanno ben al di là delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio. Basti pensare all'importanza crescente di tutti i temi legati alla sostenibilità, alla tutela dell'ambiente, alle energie rinnovabili.

Esiste dunque, come abbiamo visto, una larga consapevolezza che il meccanismo pubblicitario tradizionale è ormai inefficace e obsoleto. Peccato che il sistema legato alla pressione pubblica-

ria abbia strumenti di misura relativamente semplici e collaudati, mentre per documentare la fedeltà e l'efficacia di mezzi e approcci non tradizionali sono necessari strumenti più sofisticati e non altrettanto sperimentati. Tutti sanno bene, d'altra parte, che è fondamentale costruire relazione e fedeltà di marca. Benché il timore di "lasciare la strada vecchia per la nuova" appaia comprensibile, sembra pertanto irragionevole e inspiegabile che almeno una parte di risorse non venga destinata a sperimentare con vigore nuovi strumenti e nuovi approcci (ad esempio la multimedialità) e nuovi media (come il web 2.0 attraverso i Social Media) per prepararsi alle sfide del futuro. Questa tendenza trova ancora molti ostacoli, uno dei quali sta nei vincoli posti dai contratti europei o internazionali stipulati tra clienti ed agenzie, che certamente non favoriscono la sperimentazione.

In conclusione è da notare come la tendenza al dialogo sia ancora scarsamente applicata. È vero che alcune imprese stanno ritrovando il buon senso (oltre a quelle che non l'hanno mai perso, e infatti sono in ottima salute). Ma rimane ancora molto ingombrante quella pseudocultura della comunicazione che da alcuni decenni ha preso il sopravvento come conseguenza di una crisi profonda nei criteri di gestione delle imprese, dovuta al predominio della speculazione finanziaria (la "crisi" di cui ora ci si lamenta è solo una delle perniciose conseguenze).

Su questa sciocca base si è innestato un ancora più sciocco concetto di "creatività" autoreferenziale, autocompiacente, onanistica, che di "creativo" ha assai poco (è molto spesso imitazione o divagazione "fine a se stessa").

Quanto alla "misurabilità", che ovviamente è importante, i metodi ci sono. Ma, anche in questo campo, si è molto "disimparato". Manca lo spazio in queste risposte per entrare nei dettagli, ma in molti casi le verifiche sono scarse – o fatte con metodi, purtroppo di moda, che non solo soltanto inutili, possono anche indurre a pericolosi errori.

Insomma si tratta di ritrovare le radici. Non è facile, perché ormai molte persone sono cresciute nella degenerazione (anche didattica) della cultura e non hanno più una formazione adeguata sugli

autentici “ferri del mestiere”. Ma non è impossibile – ed è necessario. Naturalmente non si tratta di “ritornare al passato”, occorre applicare metodi e discipline alla situazione di oggi. Ma per fortuna non si tratta di “ripartire da zero”. Il capitale di conoscenze radicato in tanti fertili anni di studi, esperienze, raffinamenti e successi è una risorsa preziosa cui sarebbe sciocco rinunciare.

3. La rivalutazione della strategia di comunicazione nella centralità della persona-cliente.

I limiti dei normali approcci nella comunicazione e nei media rispetto al nuovo soggetto di comunicazione, e i ritorni ormai non più adeguati rispetto agli investimenti richiesti, hanno portato a rivalutare il ruolo della strategia di comunicazione, come nuova disciplina che permetta di coordinare le esigenze dell'impresa con le nuove esigenze della persona che decide l'atto di acquisto, attraverso approcci nuovi e al passo con i tempi (es. costruzioni di comunità di marca, etc). Tuttavia il focus delle agenzie si rileva tutti i giorni come continui ad essere quello improntato sul messaggio creativo-monologo, salvo pochissime eccezioni, e sull'uso dei media tradizionali. Come stanno gestendo le imprese questa contraddizione?

Comprendere oggi la persona-consumatore significa per le aziende (e in particolare per il marketing) intraprendere un nuovo cammino diretto a far sì che:

- la marca divenga portatrice di “valori volti a dare un contributo al mondo”. La sfida consiste nell'integrare il marketing focalizzato sul cliente con il marketing umano volto a dare risposte e speranza su problemi che operano ad un più alto livello (si pensi al legame produzione-consumo-ambiente). Le aziende che riusciranno a parlare di valori alti e a differenziarsi in base a questi porranno le basi per cogliere la nuova identità del consumatore (non visto più come colui il cui compito è consumare bensì come persona-cliente con un ruolo nel consumo di impatto sulla collettività).

- i consumatori parlino della marca (e non limitarsi al contrario). Per le aziende prendere atto del cambiamento significherà tener conto della nuova forza collettiva e quindi invitare i destinatari dei propri prodotti/servizi a collaborare con l'impresa nello sviluppo dei prodotti e delle comunicazioni.

Quando un'impresa si trova ad affrontare una campagna di comunicazione deve valutare un mix di elementi più tradizionali, "offline", come ad esempio mezzi di stampa, con elementi 2.0 come il web o i social network. Il media mix che si rispetti coordina in un insieme coerente entrambi gli ambiti, progettando complessivamente le "community" di marca. La sfida non è solo creare interesse tra i consumatori, ma anche il passaparola tra di loro, e il "mouse" è diventato indispensabile.

Le imprese stanno comunque iniziando a muovere i primi passi verso tutte le novità proposte, cercando così di individuare i migliori equilibri ed i migliori potenziali risultati. È un momento di grande sfida per le imprese e per le agenzie partner. Il pensiero creativo di comunicazione va re-ingegnerizzato per sviluppare messaggi versatili, che si possano adattare facilmente al mezzo che li ospita e in grado di "sposare" il contesto editoriale del veicolo in cui sono inseriti. Questo significa per imprese e agenzie spostare il focus della riflessione sulla rilevanza del nucleo concettuale di un messaggio piuttosto che sulla sua execution, che diventa invece una fase da integrare "a valle" in funzione dell'audience target dei mezzi/veicoli partner scelti.

Si tratta di un cambiamento in corso, con prossime accelerazioni, ma con visione e consapevolezza che i comportamenti degli individui non sono e non saranno omogenei. Da un lato dunque occorre continuare a consolidare il valore e a capitalizzare quanto è stato costruito sulla marca nel tempo, recuperando il sistema valoriale quale elemento di caratterizzazione distintiva, nonché veicolo di reputazione e di fiducia. Dall'altro bisogna muoversi con uno sguardo al futuro chiedendo progetti per colloquiare con i social network o con le brand community ma anche per analiz-

zare e suggerire metriche e format per i nuovi device, come l'iPad, o l'iPhone, operando in una logica di multicanalità. È una grande sfida per tutti e niente è scontato.

Come ogni realtà, anche il mondo dell'impresa ha bisogno di tempo per affrontare questa profonda trasformazione dei paradigmi comunicativi. Le reazioni da parte delle imprese a questo inarrestabile trend si possono riassumere e semplificare in due distinti atteggiamenti. Da una parte c'è chi si affida a pubblicitari aggressivi, cercando di ottenere maggiori risultati da campagne sempre più invadenti, alla ricerca di nuovi canali (vedi tutto il filone del "guerrilla marketing") o sempre più choccati e provocatorie, con il risultato di rendere certi media, soprattutto la televisione, veri e propri "bombardieri di messaggi". Questo atteggiamento, per usare una metafora, è tipico di chi alza sempre di più la voce per farsi sentire, poi passa al megafono, e se non basta picchia l'interlocutore.

Dall'altra parte, la ricerca di novità – da parte di alcune aziende – è rivolta non solo ai canali, ma anche alle modalità di comunicazione: di qui la propensione ad instaurare dialoghi e conversazioni con gli utenti, che sfruttino il grado di coinvolgimento e non solo le azioni ad effetto. Oggi, di fatto, solo con un approccio "tailored", su misura, possiamo pensare di conquistare la fiducia. Nei piani di marketing e comunicazione bisognerà pianificare e differenziare tipo di messaggio e mezzi in funzione del target cliente, suddividendolo per categoria intellettualmente evoluta o poco ricettiva.

Si dovrà anche fare i conti con il grado di evoluzione generazionale e culturale in relazione all'uso degli strumenti fruibili per via informatica. Viviamo un'epoca di transizione e bisogna fare attenzione a non farci travolgere dalle novità indotte soprattutto per via mediatica: dieci anni fa ci fu il boom della new economy, che solo ora sta concretamente producendo i primi significativi risultati economici, e adesso credo che occorra riflettere un attimo prima di comporre il *de profundis* per i media tradizionali. Tutto ruota ancora intorno a loro: il web crea, ma la consacrazione passa ancora di lì, dalla stampa o dalla tv. Quando sarà fruibile

in tutto il paese la banda larga, allora sì lo scenario cambierà in maniera definitiva.

Le imprese sono consapevoli di queste contraddizioni ma faticano a fare il salto di paradigma. Passare attraverso la porta dell'innovazione significa abbattere le barriere dell'omologazione del pensiero e delle prassi consolidate. Le imprese da una parte cercano disperatamente nuovi approcci ma dall'altra raramente dimostrano il coraggio, l'impegno e la responsabilità necessari per porre in essere nuove modalità di comunicazione e vincere le naturali resistenze al cambiamento. Le opportunità ci sono: le nuove tecnologie delineano nuove potenzialità per il tradizionale processo di brand-building. Vi sono ad esempio almeno tre vie principali per capitalizzare l'apporto dei Social Media: 1) utilizzare SM già esistenti per le pubbliche relazioni, raggiungendo e informando i nuovi opinion leader online; 2) ascoltare attraverso di essi la voce degli stakeholder; 3) avviare direttamente piattaforme interattive, alimentandole con il contributo del management, quali nuovi strumenti innovativi di comunicazione per informare, intrattenere e rafforzare relazioni, immagine e reputazione di marca.

Obiettivo dunque della Corporate Communication potrebbe essere la creazione e gestione di una "comunità di marca" che coinvolga i pubblici rilevanti non solo intorno all'identità dell'impresa (valori, prodotti, servizi, etc.), ma li renda anche co-creatori di significati, facendo leva su motivazioni razionali (come il bisogno di conoscenza) ed emozionali (come il bisogno di socializzazione). La distanza da modelli di comunicazione tradizionali "ad una via" appare evidente, rilevante e degna di grande attenzione, ma sembrano ancora pochi coloro che vogliono saggiarne la consistenza.

In conclusione, non si può considerare "normale" quella che è una grave patologia, una sindrome disastrosa. Lo può constatare chi ha avuto la fortuna di lavorare in situazioni in cui la strategia di comunicazione era il centro fondamentale di ogni progetto, la base necessaria per ogni sviluppo di marca, di prodotto e di comunica-

zione. Insomma non si tratta di una “nuova disciplina”, ma di una applicazione sistematica del buon senso. In ogni campo ci possono essere evoluzioni, nuove risorse, nuovi strumenti. Ma funzionano molto meglio se hanno radici nei metodi maturati e consolidati in tanti anni di fertile esperienza e nella capacità di applicarli con coerenza e continuità. Purtroppo sembra che molte imprese stiano faticando a ritrovare la strada. Confuse e abbacinate dal troppo rumore della (e sulla) “pubblicità spettacolo”. Dal falso e insulso scintillio degli specchietti per le allodole. Dalle cattive abitudini che portano all’imitazione o alla banalità. Quanto ai mezzi, tradizionali o non..., è molto pericoloso lasciarsi affascinare da (vere o presunte) “novità”. I mezzi sono strumenti. Nessuno può fare miracoli. Si tratta, prima di tutto, di avere idee molto chiare su che cosa si vuole comunicare, a chi, come e perché. Di conseguenza scegliere i mezzi più adatti non solo a raggiungere le persone “giuste”, ma anche a interpretare efficacemente i contenuti.

E fare in modo che l’insieme sia coerente (dove opportuno, complementare). Ciò che conta non è questo o quel “pezzo” di comunicazione, ma come la percezione si forma nella mente di chi la riceve.

4. La nuova tendenza alla human satisfaction per la soddisfazione delle necessità emozionali-razionali-etiche.

Da qualche tempo si parla di un nuovo approccio per comunicare non tanto e non solo al “consumatore” e alla sua soddisfazione in quanto tale (customer satisfaction), quanto alla persona-cliente integrale, e alla necessità per la marca di relazionarsi pensando alle sue necessità più complesse che riguardano non solo il campo emozionale ma anche il campo razionale ed etico della persona (human satisfaction). Lei come vede questo approccio?

Questo è senza dubbio un approccio innovativo da affrontare attraverso mezzi innovativi. Quando si abbandona il campo razionale e si approda alla sfera emozionale ed umana, la complessità delle informazioni da raccogliere e da analizzare è tale che approcci diretti si

rivelano insufficienti. La sfida, quindi, consiste nel riuscire a disporre di strumenti in grado di analizzare elementi complessi. Dal prodotto, al cliente, all'anima come insegna Kotler nella sua visione del marketing 3.0, l'impresa deve pianificare una strategia basata sull'attenzione all'anima dei clienti e sui suoi valori umani. La "human satisfaction" rappresenta una sorta di evoluzione della "customer satisfaction", dove la persona non è più da considerare come un soggetto passivo, bensì come un'entità complessa, con esigenze emozionali ed etiche. Per avere una comprensione maggiore del consumatore di oggi, le aziende devono "ascoltare" il suo modo di essere, come persona, come essere umano prima che come utilizzatore di beni economici.

Questo approccio rappresenta senza dubbio un passo avanti significativo nel dialogo con il consumatore, con evidenti vantaggi per processi aziendali fondamentali quali, ad esempio, il lancio di nuovi prodotti, la riprogettazione della gamma prodotti esistente e dei servizi pre e post vendita, senza dimenticare le implicazioni che potrebbe avere nella definizione del pricing nel mix di gamma proposta.

Conseguenze positive potrebbero esserci addirittura verso l'ampliamento delle figure professionali richieste dalle imprese per le attività di marketing. Inoltre è da considerare come molti degli individui del XXI secolo si confrontano con un nuovo senso di responsabilità collettiva scandita dalle sfide ambientali, economiche, sociali, religiose, oggi tutte interconnesse. La human satisfaction porta a considerare urgente la domanda di contenuti, oltre che di forme, nei prodotti/servizi (e loro comunicazione) da parte dei clienti. È un fenomeno che si va diffondendo da tempo ma che la recente recessione ha accelerato e approfondito.

Più recentemente si è andata sviluppando una nuova esigenza di eticità, che può essere sintetizzata con il concetto, parallelo alla human satisfaction, di "sostenibilità economica", sociale e ambientale. Sicuramente la grande sfida del futuro è quella della sostenibilità di processi e di prodotti intesa nel senso più ampio di sostenibilità ambientale, economica, sociale e in definitiva culturale. La visione umanistica di questo nuovo approccio fornisce

senza alcun dubbio un significativo contributo alla comunicazione d'impresa. In particolare, si tratta di un importante momento evolutivo della comunicazione di marketing. Naturalmente, poiché la relazione è il luogo privilegiato in cui la comunicazione si manifesta e si realizza, non è possibile prescindere dalla centralità della persona.

La human satisfaction pone in risalto in maniera dirompente, da una parte, il superamento di una realtà improntata al degrado dei valori e alla ricerca esclusiva del profitto, e dall'altra indirizza l'orientamento delle azioni verso quell'universo comunicativo, senza spazio e senza tempo, in cui l'ascolto e il dialogo restituiscono all'essere umano valore e dignità. Ecco perché la human satisfaction (ed il corrispondente sistema di valutazione) è così importante al giorno d'oggi: essa ci consente di misurare, per la prima volta, la soddisfazione integrale dell'individuo, andando a capire quali sono gli errori che l'impresa sta commettendo, dove si annidano gli sprechi e se i messaggi che essa trasferisce al mercato (e il relativo costo) siano realmente efficaci. Non da ultimo consente, anche qui per la prima volta, di comprendere se e in che misura la marca soddisfi le esigenze etiche del consumatore. È questo un punto importante, perché rovescia completamente la prospettiva con cui finora si è guardato al "problema" dell'etica o, più nel concreto, della responsabilità sociale d'impresa: mentre fin qui lo sforzo delle imprese è stato quello di allinearsi a degli standard internazionali sulla cui validità ed universalità ci sarebbe quantomeno da interrogarsi, con la human satisfaction è possibile comprendere il punto di vista del proprio consumatore e muoversi di conseguenza, senza doversi necessariamente dotare di complessi sistemi di certificazione o di bollini.

Possiamo dire come conclusione che la visione della human satisfaction appare l'unico approccio sensato. In effetti oggi come sempre: non è mai stato ragionevole separare ragione ed emozione. Sono due componenti indispensabili (e sostanzialmente indistinguibili) della natura umana. Era così diecimila anni fa, se pensiamo alle

origini della storia. O centomila, se teniamo conto delle scoperte più recenti dell'antropologia. Compresi i valori etici, che non sono una sovrapposizione di "regole", ma una componente indispensabile di ogni società umana. E non sono, nelle strategie d'impresa, solo un dovere morale (o banalmente un "obbligo di legge" da soddisfare con cavillosi artifici). Sono soprattutto una risorsa per costruire e sviluppare solidi rapporti di credibilità e fiducia.

La buona comunicazione (come il buon marketing) nasce prima di tutto dalla capacità di ascoltare, di capire esigenze e criteri di quello che è giusto chiamare customer anziché consumer – e soprattutto trattare come tale, con tutto il rispetto che merita. Ma non solo. Sono importanti anche gli altri interlocutori dell'impresa. Azionisti o fornitori, dirigenti o dipendenti, distributori o intermediari, eccetera. Siamo sicuri di saperli capire? Che cosa stiamo facendo che corrisponde ai loro desideri e che cosa no? Che cosa potremmo fare per soddisfarli meglio, per aumentare il patrimonio di fiducia e motivazione? Con buone risposte a queste domande, siamo a metà dell'opera. Senza, siamo persi nella nebbia.

5. Altre considerazioni.

Quali altre considerazioni vuole esprimere per rendere più efficace la comunicazione d'impresa e di brand?

Non bisogna dimenticare che i consumatori si fidano più degli estranei che pubblicano opinioni ed esperienze nelle loro reti sociali, che non delle campagne. Ciò implica la necessità di non trascurare nella futura strategia comunicazionale e di marca quell'enorme forza collettiva dei consumatori che si concretizza nei social networking.

Serve però coerenza; le azioni, anche se diverse fra loro, non possono creare confusione o tracciare profili diversi. Mezzi, linguaggi, toni devono rispecchiare l'anima del prodotto che in definitiva è ciò che il consumatore vuole trovare sempre in linea con la promessa e con ciò che attende. Senza dubbio la comunità di clienti di una determinata realtà aziendale dovrà poter avere l'opportu-

nità di costruire un dialogo anche “fisico” con l’impresa. Ritengo che uno strumento fondamentale sia la relazione stabile con clienti selezionati come opinion leader, attraverso il loro coinvolgimento all’interno di iniziative di comunicazione e/o di vendita.

Nel corso dell’ultimo trentennio le imprese hanno costruito il proprio vantaggio competitivo facendo leva su principi strategici di ottimizzazione e qualità dei processi. Oggi efficacia ed efficienza dei processi non sono più un vantaggio competitivo: sono condicio sine qua non di sopravvivenza nel mercato. Le imprese e i brand che avranno più successo in futuro sono quelle che sapranno re-internalizzare – almeno parzialmente – sviluppo di vision, pensiero creativo e gestione dell’interfaccia con il proprio pubblico: attività, queste, di cruciale importanza nello scenario attuale e futuro e troppo spesso delegate a terze parti.

Le aziende oggi giorno devono essere sempre più case di vetro. Questo obiettivo viene ancora prima della scelta delle modalità di comunicazione, innovative o meno, che l’azienda sceglie di adottare, perché ha a che fare con il Dna di ogni azienda. Nell’era di internet, nel villaggio globale dove tutto è disponibile e condivisibile con un semplice click, la trasparenza di fatto viene “imposta” da terzi, che “ficcanasando” nelle aziende sono giustamente pronti a rilevarne le criticità. A mio avviso questa nuova realtà può essere vissuta come un valore positivo, come un utile stimolo a fare meglio, e lavorare in modo aperto e trasparente. Trovo insomma che un brand di successo sia un brand che non ha paura di “farsi guardare dentro”, pronto quindi a creare un legame di fiducia con i propri interlocutori, e la fiducia – si sa – sul lungo periodo paga sempre ed è il patrimonio intangibile più prezioso.

Le imprese sono fatte di uomini e donne: loro stessi clienti e consumatori. Più capiranno il senso profondo del valore di ogni persona, più avranno il potere di guidare gruppi affiatati, sinergici, con persone motivate singolarmente, e potenzialmente tutte utili, perché di valore. Più le persone saranno motivate, e più saranno capaci di affrontare i mercati e generare una catena di soddisfazione umana: dal dipendente al collaboratore, dal forni-

tore al cliente. Il successo è nella soddisfazione di ciascuna ruota dell'ingranaggio dell'impresa: dalla più piccola alla più grande. Nella "crisi epocale" che ha già rivoluzionato i comportamenti di informazione, scelta ed acquisto, s'impone alle imprese di avviare un ripensamento non solo quanto ai mezzi e agli strumenti di comunicazione del proprio marchio, ma anche riguardo ai significati e ai parametri della qualità e del benessere, alla ricerca di un nuovo paradigma che investa i valori e gli stili di vita, oltre che il modello produttivo, distributivo e di comunicazione.

La comunicazione d'impresa diventa efficace solo quando assume una reale valenza strategica sviluppando e mantenendo una forte integrazione nonostante distinzioni e specializzazioni. La comunicazione d'impresa moltiplica la propria efficacia nel momento in cui il management sceglie di contaminare strategie ed azioni con una visione umanistica che diventi fattore connettivo determinante. Se l'identità di un prodotto è il risultato di tutti gli atti di comunicazione posti in essere dall'impresa nel suo complesso, la comunicazione commerciale, benché abbia un valore specifico nella costruzione del brand, rimane solo un aspetto della più vasta comunicazione d'impresa. Per la costruzione ottimale di una comunicazione di impresa o di brand è opportuno avvalersi di un team di consulenti e professionisti delle diverse discipline atte a soddisfare le esigenze della persona-cliente-consumatore. È infatti impensabile che una sola persona-struttura possa garantire tutte le competenze specifiche necessarie alla costruzione del nuovo metodo. Ed è altrettanto impensabile che un progetto di comunicazione possa essere costruito mettendo insieme i diversi pezzi senza una logica multidisciplinare alla base.

In questo senso le agenzie di pubblicità classiche sembrano latitare, nel senso che non riescono ad attorniarci di figure professionali che vadano oltre la classica coppia creativa e il team di gestione del cliente.

In questa fase complessa le imprese hanno probabilmente compreso l'esigenza di un cambiamento che va al di là del campo puramente economico, tuttavia temono di non disporre ancora di

strumenti affidabili con cui intraprendere e guidare il cambiamento. Una grande apertura mentale, la disponibilità al cambiamento e alla sperimentazione, la propensione a un rischio controllato e alla perseveranza nell'intraprendere faranno tuttavia emergere le imprese vincenti di domani, capaci di interpretare il rapporto con i nuovi "pubblici" fatti di "persone e cittadini-consumatori" in modo fruttuoso per entrambi.

Dunque possiamo concludere con una ultima fondamentale considerazione: la comunicazione è un insieme. Non separabile in parti diverse e discordanti. L'identità sta nel prodotto o servizio (spesso le due cose insieme). Nella sua utilità e funzionalità, nel comportamento dell'impresa, dei suoi rappresentanti e intermediari, eccetera, e nelle sue attività di comunicazione. Se tutte le componenti sono in armonia, la coerenza moltiplica l'efficacia di tutto l'insieme e il valore di ogni sua grande o piccola parte. Quando ci sono distonie tutto il sistema si incrina, la fiducia degrada e l'identità di marca si infrange. Insomma non basta promettere, bisogna mantenere. Non basta "dire", bisogna soprattutto "essere". Certo, è molto più impegnativo che buttar lì qualche "trovatina" sperando che qualcuno ci caschi. Ma i risultati, quando la coerenza è valida e chiara, sono enormemente migliori.



Seconda parte: la multicroatività



Il metodo

“L’utopia è il tener conto della realtà, e nello stesso tempo desiderare che possa essere come dovrebbe essere.”

Claudio Magris

Premessa

Parliamo dunque adesso di come rispondere alle nuove tendenze espresse e ben analizzate. Il “che fare” è una domanda filosofica e pratica nello stesso tempo. Mi auguro che alla fine della lettura possiate quantomeno condividere la visione e l’orientamento, come reale contributo alla comunicazione e allo sviluppo. Tutto è sempre ovviamente perfettibile e anche in questo campo vale il passarsi il testimone perché ognuno possa poi correre la sua parte della pista, fino a passare a sua volta il testimone a chi potrà comunque avvalersi di quanto precedentemente analizzato, messo in luce e sviluppato.

L’esigenza

Per ottenere la human satisfaction dei diversi stakeholder, e quindi la massima efficacia dei programmi di comunicazione, eliminando frazionamenti e dispersioni economiche, è necessaria una visione globale dell’intero processo di comunicazione. Essa parte dall’analisi delle necessità del pubblico di persone-clienti e di tutti

gli stakeholder di interesse per la marca e per l'impresa, e arriva progressivamente, attraverso le varie fasi del processo, a individuare sia il grado di soddisfazione offerto dalla marca e percepito dagli stakeholder, sia i possibili gap che si evidenziano come distanza tra necessità e soluzioni.

Queste fasi vengono realizzate con un modello innovativo di ricerca e di misurazione delle necessità nelle aree emozione-ragione-etica (ERE) presenti in ogni stakeholder, e che nel loro insieme forniscono una mappatura della human satisfaction, ovvero la cornice in cui si colloca quella completa soddisfazione che offre alla marca la massima possibilità di sviluppo e profitto. L'estensione delle necessità e dei relativi item, integrando le misurazioni insufficienti della customer satisfaction, offriranno alla marca e all'impresa una più completa e integrale serie di valori che, misurando i gap tra necessità e soluzioni offerte, daranno maggiori possibilità di raggiungere un costante dialogo e una approfondita relazione con i clienti finali, oltre che con gli altri stakeholder. Tutto ciò in vista di obiettivi di fidelizzazione che coincidono con i desiderabili obiettivi di comunicazione e di sviluppo, a loro volta indispensabili per ottenere il risultato finale di profitto.

Il team multidisciplinare: il “nuovo creativo”

Appare essenziale nella visione della human satisfaction e nel metodo della multireatività, considerare come “nuovo creativo” – e *in primis* come fonte del pensiero strategico – un team multidisciplinare in cui operino discipline umanistiche oltre che di marketing e di comunicazione. Questa modalità, innovativa ed evolutiva delle tradizionali tecniche creative, è preziosa per ottenere la comprensione, l'analisi e la soddisfazione delle necessità presenti nelle tre aree della psiche (ERE) tra loro interrelate. Non è sufficiente la tendenza alla soddisfazione dell'area emozionale, attraverso le tecniche di impatto e posizionamento, dato che la soddisfazione delle necessità nelle tre aree, ovvero la human satisfaction integrale, richiede diverse discipline tra di loro in collaborazione sinergica.

Le fasi

Il metodo multidisciplinare prevede alcune fasi essenziali che come vedremo vanno dall'analisi delle necessità alla misurazione dei risultati, come qui di seguito indicato:

Fase I

Analisi delle necessità

Per ogni gruppo di stakeholder considerato necessario ai fini dei risultati di comunicazione e sviluppo, verranno indicate le necessità degli stessi per determinare gli item da analizzare, nelle tre aree ERE.

Ogni item verrà descritto sia come concetto-base sia come indicatore di massima soddisfazione, pari al 100% della soddisfazione possibile nei confronti dell'oggetto della ricerca.

Fase II

Analisi delle soddisfazioni

Con riferimento ad ogni singola necessità-item identificata nella fase precedente, nelle tre aree della human satisfaction verrà analizzato il grado di soddisfazione offerto e percepito da ogni singolo gruppo di stakeholder, con il relativo indice rilevato, che potrà essere al massimo pari al 100% delle singole necessità dei singoli item, nel caso di dichiarata piena e percepita soddisfazione.

Fase III

Analisi dei gap

Per ogni gruppo di stakeholder, con riferimento alle singole necessità-item identificate e misurate, e al relativo grado di soddisfazione percepito e misurato, verrà per ogni item misurato il possibile gap tra necessità e soddisfazione, accostando i due elementi con relativi opportuni commenti per la più chiara definizione possibile delle motivazioni relative al gap esistente.

Fase IV

Analisi delle priorità e degli obiettivi

Le fasi precedenti approdano a una mappatura definita dei gap

fra necessità rivelate dagli stakeholder e soddisfazioni offerte e percepite. Sarà a questo punto possibile definire analiticamente le priorità e gli obiettivi relativi ai vari stakeholder, per tendere ad eliminare i gap la cui progressiva riduzione o annullamento si riterrà determinante per il buon esito della comunicazione e dello sviluppo dell'oggetto della ricerca.

Fase V

Strategia multidisciplinare

Sulla base della mappatura delle necessità, delle soluzioni e dei gap da ridurre o annullare per ogni stakeholder, viene formato il team multidisciplinare, nel quale intervengono i più appropriati specialisti in discipline umanistiche, tecniche, marketing e di comunicazione. Il loro lavoro congiunto produrrà la strategia multidisciplinare (“Multicreatività”) in cui, oltre a quanto prima esaminato, verranno indicati i concetti e lo sviluppo dei messaggi, nonché l’architettura di comunicazione. La strategia multidisciplinare è lo strumento base per risolvere in comunicazione le necessità dei singoli stakeholder. *Il team multidisciplinare è il “nuovo creativo”, capace di risolvere non soltanto necessità di impatto, ma anche necessità razionali ed etiche, e di produrre quindi obiettivi non solo di posizionamento, ma anche di relazione e di fidelizzazione.*

Fase VI

Comunità di Marca

Una particolare attenzione verrà dedicata, nel contesto della strategia multidisciplinare, alla costruzione, implementazione e sviluppo di questa fondamentale componente del pubblico-cliente, sia nel largo consumo, sia nei settori industriali, per l’obiettivo del presidio progressivo di quella parte di clienti che sviluppa dal 70 al 90% del fatturato attuale e potenziale, attraverso un progetto ad hoc di dialogo, relazione e fidelizzazione.

Fase VII

Programma operativo

Secondo le indicazioni del documento progettuale realizzato ver-

ranno compilati il programma operativo, gli elementi finanziari e quanto altro sia necessario per il raggiungimento degli obiettivi da sottoporre all'approvazione dell'impresa committente. Il programma operativo identificherà i mezzi da utilizzare, suddivisi in interni ed esterni, gli stakeholder di riferimento, il timing per lo sviluppo temporale dei singoli mezzi.

Fase VIII

Analisi dei risultati

Nei tempi e con gli strumenti che saranno concordati con l'impresa, sarà necessario valutare i risultati ottenuti nei confronti dei singoli stakeholder, per una analisi dettagliata in merito all'ottenimento degli obiettivi determinati e che sono alla base del progetto e del programma, per le conseguenti considerazioni su quanto sarà opportuno realizzare nei progetti e programmi successivi.



Le ricerche: Human satisfaction measurement

di Silvia Carloni

Premessa

di Marzio Bonferroni

La visione della Human Satisfaction nasce dalla constatazione relativa alla presenza nella mente umana delle tre aree dell'emozione, della ragione e dell'etica, tra di loro in costante sinergia. A partire da qui si sviluppa sia per l'analisi delle necessità sia per le possibili e reali applicazioni nel campo della comunicazione d'impresa sul cui chiaro orientamento verranno tracciate le strategie di comunicazione.

Affinché fosse possibile arrivare a questo risultato è stato fondamentale ricercare un modello di misurazione delle necessità-item, per essere in grado di verificare scientificamente i possibili scarti con quanto un brand offre. Anche questo modello e metodo di ricerca – che qui si presenta in estrema sintesi – opera nella direzione olistica per la soddisfazione della persona integrale e non soltanto del “consumatore”, che è alla base della human satisfaction.

Profilo

Silvia Carloni è nata a Città di Castello (PG), dove tuttora vive, nel 1968. Laureata in Economia e Commercio, ha lavorato quattro anni in un istituto di ricerche quali-quantitativo di Milano e poi dal 1995 è andata in Germania, a Francoforte, per lavorare in MRC (Managing Research for Companies), una società di consulenza fondata dall'ex direttore ricerche di P&G, specializzata nella fornitura di reparti di ricerca in outsourcing. Dal 2000 è tornata in Italia e dopo un anno nella Direzione Marketing di Aboca, ha fondato la Research Management International, che offre consulenza nella gestione delle ricerche per il mercato Italia. In questa veste ha lavorato in maniera continuativa per importanti società (Novartis, Zambon, Binda, Zucchi Bassetti, Eraclea, Bausch&Lomb) gestendo a diretto contatto con il marketing i processi di ricerca strategica.

Introduzione

L'idea di lavorare sulla persona nella complessità dei suoi bisogni, e non sul consumatore inteso come tale e limitato alla funzionalità dell'atto d'acquisto, ha condizionato gli sviluppi degli ultimi 15-20 anni nelle metodologie di ricerca. Con l'aumentata complessità dei mercati e la sostanziale indifferenziazione dei prodotti a livello di funzionalità, le motivazioni non razionali, a livello di immagine e di aderenza a proprie aspirazioni o propri modelli identificativi, sono state studiate e utilizzate nelle analisi competitive, e hanno contribuito a spiegare molti dei movimenti dei consumatori e delle logiche di fedeltà, oltre a diventare una piattaforma importante per le strategie di comunicazione.

Il lavoro di adeguamento dei metodi di ricerca ha portato allo sviluppo delle metodologie di segmentazione, quelle cioè che vanno a individuare gruppi omogenei di riferimento lavorando sui driver differenzianti e sulle motivazioni profonde nelle scelte di acquisto e consumo.

In un breve excursus possiamo dire che si è passati dalle classiche logiche di segmentazione del mercato per segmenti socio-demografici (per sesso, per classe di età, per classe socio-economica, ecc.) a logiche più articolate, di lifestyle in generale, caratterizzanti i grandi studi continuativi e multiclient. Queste segmentazioni dell'individuo prevedono di inquadrare ogni soggetto in generale e nei suoi tratti fondamentali, a prescindere dall'argomento, per cui l'individuo X risulta far parte di quel segmento Y in assoluto, per qualunque aspetto del suo comportamento di acquisto, di fruizione media, di aspirazionalità individuale e sociale.

Entrambi questi modelli di segmentazione (socio-demo e lifestyle) risultano senz'altro tranquillizzanti sia per il marketing che per le scelte di comunicazione e di allocazione media: il mio target è in questa età, e quindi guarda questi programmi, sfoglia queste riviste, ascolta queste stazioni radio. O ancora, il mio target è spalmato su tutta la popolazione, ma ha una concentrazione relativamente più alta in questo segmento di lifestyle, e quindi, di nuovo, ha questo comportamento a livello di fruizione media. Facile e rassicurante.

Pur nella loro facilità di applicazione, questi modelli hanno presto mostrato le proprie debolezze nell'interpretare un "consumatore" sempre più complesso e difficilmente inquadrabile a priori e una volta per tutte.

L'idea fondante di queste segmentazioni infatti è che ci si muove in un universo in cui il consumatore – la persona – è fermo, e le marche, i brand, si muovono intorno a lui andando a coprire tutti i suoi bisogni in un universo statico in cui anche le fruizioni media vengono proiettate in avanti di settimane a partire dal comportamento della settimana passata. La persona è al centro, ma è una persona appartenente a un segmento predefinito e prevedibile in ogni suo comportamento e atteggiamento.

Già alla fine degli anni Novanta, con lo sviluppo delle ricerche motivazionali e con la maturazione dei mercati, è risultato chiaro che questa concezione massificante e *tranchant* non era più applicabile. E la definitiva vetustà di questi modelli è risultata chia-

ra anche alle aziende “*laggard*” con l’incrociarsi della cultura 2.0 e il conseguente avvento del consumatore critico, in controllo, e *empowered*, e con la perdita dei punti di riferimento a livello di confronti e concorrenza.

Così è venuta fuori e si è affermata una verità forse banale, e cioè che io sia una persona diversa, caratterizzata da scelte e motivazioni diverse, a seconda che scelga un oggetto per la casa o un mezzo di trasporto o un capo di abbigliamento (categorizzazione diversa a seconda della categoria merceologica). Ma, di più, che io sia una persona diversa nella scelta di un vino per una serata tra amici o per il consumo personale e familiare (categorizzazione a seconda della occasione d’uso). E quindi che io sia inquadrabile in maniera sempre diversa a seconda della categoria di prodotto di cui parlo, di quanto sia coinvolta in questa, e da quale modello personale voglio raggiungere attraverso il possesso o il consumo di quel particolare bene. Non solo: sono anche una persona diversa a seconda dell’occasione stessa di consumo, dell’ambito della categoria merceologica di cui stiamo parlando.

Con l’accelerazione impressa dai tempi negli ultimi 10 anni, un’accelerazione tra l’altro esponenziale a quanto pare, questo modello di riferimento cambia, con l’evoluzione delle mentalità, la velocità delle informazioni, l’elasticità dei modelli di riferimento. E quindi ieri ero una pragmatica consumista e oggi ho uno spiccata sensibilità green che mi fa arrabbiare di fronte allo spreco dei materiali. In questa adozione dei modelli di comportamento, dei valori e delle convinzioni personali, le attitudini generali che compongono la nostra personalità vanno a incrociare le classiche curve di adozione dell’innovazione e dei trend.

Una rivoluzione copernicana, in cui ad essere ferme sono le marche, e il “consumatore liquido” si muove intorno a loro, e quello che loro devono fare è rimanere, in modo culturalmente sempre rilevante, al loro posto, veri punti di riferimento nell’affrontare la complessità della realtà. Sempre uguali a se stesse ma muovendosi lungo le variazioni della realtà seguendo l’evoluzione del proprio “padrone”: il consumatore.

La metodologia di rilevazione della Human Satisfaction

La sfida di individuare a livello quantitativo, e quindi misurabile, un metodo di ricerca che potesse sfaccettare i diversi bisogni funzionali, emozionali ed etici della persona che compie l'atto d'acquisto, è sicuramente concomitante all'evoluzione delle ricerche ed è risultata estremamente interessante. La richiesta era quella di supportare la costruzione di una architettura di marca con uno strumento ad hoc che potesse andare a rilevare le esigenze e i desiderata del target, e comprendesse e misurasse l'adeguatezza della risposta della marca *misurando i gap tra importanza delle istanze e performance di marca*.

La teoria della Human Satisfaction richiama alla necessità di una misurazione che poco ha a che fare con le classiche survey di Customer Satisfaction. Queste sono, in sintesi, ricerche che misurano la performance di marca sulle diverse dimensioni funzionali della categoria, andando a comprendere come meglio soddisfare il consumatore (o il dipendente, visto che vengono applicate con successo nelle indagini di clima) sulle dimensioni identificate, a fronte di una importanza ricavata o dichiarata delle dimensioni stesse. La rilevazione risulta estremamente razionale e diretta, e i tentativi di inserire item emozionali e valoriali all'interno di queste valutazioni sono stati ad oggi deludenti. Tuttavia queste ricerche sono fondamentali per rilevare, soprattutto nelle aziende di servizi e in quelle B2B, l'andamento delle performance relative a dimensioni di indubbia importanza assoluta.

Nel momento in cui però si vogliono individuare i bisogni complessivi dei potenziali interlocutori e i propri gap rispetto agli stessi, ci si trova di fronte a queste domande:

1. *Quali sono i bisogni/le necessità (di base, di categoria) della persona target?*
2. *Quali di questi sono quelli davvero importanti e discriminanti, e per chi?*

3. *Quali di questi sono al momento soddisfatti dalla mia marca, e quali sono invece lontani?*
4. *Come scelgo quali leve utilizzare per avvicinarmi al mio target e riempire questi gap, nel rispetto della mia essenza di marca?*

Più che un nuovo modo di intendere la customer satisfaction – generalmente considerata uno strumento razionale di rilevazione della soddisfazione funzionale ottenuta fruendo del bene e del servizio, e con forte focalizzazione sulle *defaillance* dell’offerta, a fronte di dimensioni date – in questo caso si parla di un modo nuovo e diverso di identificare le nuove esigenze dei consumatori.

Quindi, più che una customer satisfaction, che tra l’altro prevede il raggiungimento di tutte le dimensioni importanti per una massa indiscriminata di utenti, procederemo a un lavoro di segmentazione del target per l’individuazione dei gruppi di riferimento che condividono un set di bisogni, e punteremo la focalizzazione su quelli più rilevanti. Successivamente si lavorerà sulla performance del marchio rispetto a queste dimensioni e necessità.

Il bisogno di procedere a una segmentazione viene spesso sfidato dalle imprese, in virtù di un desiderio di semplificazione e massificazione che rispecchia le classiche scelte di comunicazione. Tuttavia difficilmente se ne può prescindere. Infatti per quanto sia profonda la ricerca dei bisogni, desideri e valori più avanzati o latenti, non tutti condividiamo gli stessi. Nello stesso tempo, per quanto ci piaccia pensare che ciascuno di noi sia unico ed irripetibile, è possibile individuare gruppi di individui che, per quella categoria e per quella occasione d’uso, condividono le motivazioni profonde che sottostanno alle scelte di marca e agli spostamenti tra una marca e l’altra indotti dai messaggi che provengono dall’impresa. Le persone selezioneranno la marca che si adatta meglio al proprio sistema valoriale per i benefici emozionali che il possesso e il consumo può dare loro, e anche

perché ogni atto cosciente e investito di importanza contribuisce a riempire di senso il loro comportamento e le aiuta a rimanere attaccate ai propri ideali.

Le teorie condivise sviluppate dai grandi istituti di ricerca prevedono di lavorare in maniera empatica nei confronti dei propri consumatori; nelle teorie più recenti ci si rifà ai neuroni specchio, quelli cioè che attivano risposte in virtù della somiglianza che si trova all'interno dell'organismo. In base a queste impostazioni, per garantire la preferenza e la fedeltà di marca ci deve essere una "*corrispondenza di Dna*" tra l'individuo e la marca stessa, fatta di elementi complessi e non tutti visibili immediatamente. Quindi la marca deve identificarsi con il suo consumatore, capire nel profondo quello che egli vuole, come pensa e come sente, e rispondere attraverso una immagine il più possibile positiva e aderente alle aspettative. Immagine che deve permeare tutto: la comunicazione ma anche l'essenza dei prodotti, la loro funzionalità, fino a coinvolgere tutti i touch point tra marca e persona che ne fruisce.

Parliamo quindi di tutti quei modelli che cercano di lavorare all'identità di marca in maniera speculare alle esigenze anche emozionali del consumatore. La marca si personalizza, diventando anch'essa un essere umano di cui vanno delineati i tratti, il carattere, i valori, e il rapporto con le altre marche. Tutti esercizi comunemente condotti nelle ricerche qualitative, e a volte esplorati in quantitativa cercando di svelare i legami con il consumatore attraverso strumenti mutuati dalla psicologia motivazionale delle relazioni umane.

Le necessità e gli item

Già Maslow sosteneva che saper riconoscere i bisogni dell'individuo favorisce un'assistenza incentrata sulla persona. Pur essendo ogni individuo unico e irripetibile, i bisogni sono comuni a tutti, si condividono, si accomunano e portano a una qualità di vita più alta e a una maggiore soddisfazione nel momento in cui vengono soddisfatti.

Se andiamo sul terreno della comunicazione d'impresa, lavorare alla sola dimensione funzionale risulta limitante e tende a portare verso terreni già abbondantemente percorsi da altri. Troppe volte nel processo di sviluppo dei messaggi pubblicitari ci si trova a dover ribadire benefit già sfruttati, attraverso escamotage creativi che possano renderli più gradevoli, memorabili e d'impatto. Ci si limita, comunque, ai soli benefit che riescono a soddisfare direttamente il consumatore con l'offerta del prodotto.

Se ci spostiamo da questa impostazione a una più legata alla human satisfaction, e se la marca deve e può iniziare a parlare non al consumatore ma alla persona, allora dobbiamo cominciare a fare i conti con bisogni complessi e diversi, Maslow direbbe "superiori"; non si deve in questo caso partire da un set limitato e predeterminato di necessità, ma occorre includere tutti quei bisogni di base dell'individuo che, a prescindere dalle categorie, tendono a caratterizzare la ricerca di ciascun essere umano in maniera più o meno permeante.

Secondo la teoria della Human Satisfaction, i bisogni/le necessità dell'essere umano posso essere divisi in tre categorie fondamentali (categorie ERE):

1. *Razionale/funzionale* (attinenti a quelli che sono i criteri di scelta riconosciuti e direttamente ascrivibili a caratteristiche di prodotto/servizio)
2. *Emozionale* (relativo a "come mi sento/come mi vorrei sentire" nella scelta e nella reiterazione di scelta del fornitore/partner): che sensazioni, pensieri, remore, prova in questa scelta?
3. *Etico/valoriale* (relativo alla comunanza/vicinanza di valori e comportamenti condivisi)

Queste necessità vengono nella ricerca trasformate nel loro specchio, ovvero nei benefici in grado di placare queste necessità. Andremo quindi a scoprire quanto è importante per la persona avere un prodotto con certe caratteristiche (benefici funzionali), che la faccia sentire in un certo modo (benefici emozionali) e che le permetta di avere una certa immagine di sé in termini di ruolo e significato nella società (benefici etici). Più in dettaglio:

Benefici funzionali

Si tratta dei benefici di categoria, strettamente legati alla funzionalità e performance del prodotto/servizio. Si tratta tra l'altro dei classici benefici da "Customer satisfaction" o da profilo di immagine delle ricerche classiche. Queste caratteristiche sono a conoscenza delle aziende e variano a seconda del prodotto o servizio di cui stiamo parlando.

Alcuni esempi nei servizi	Alcuni esempi nei prodotti
Buon rapporto qualità/prezzo Buona assistenza Simpatia e approccioabilità Trasparenza delle condizioni Rispetto delle promesse Ampia gamma nell'offerta di prodotti Buona capacità di trovare soluzioni Flessibilità Ecc...	Buon sapore Versatilità Giuste quantità Confezione pratica Ecc...

Benefici Emozionali

Si tratta dei benefici legati alle emozioni suscitate dalla scelta o dalla fruizione o dal “punto di contatto”: i benefici classicamente ricercati attraverso gli “end benefit”. Rispondono alla domanda “come ti fa sentire” e si tratta per lo più di benefici egoriferiti. Alcuni esempi:

<ul style="list-style-type: none"> • Sentirsi al sicuro a livello finanziario; sentire di aver fatto il meglio per avere o mantenere adeguate risorse economiche. • Sentirsi amato e capito; sentire di essere tra persone che tengono a te. • Sentirsi indipendente. Essere in grado di prendersi cura di se stesso/a, non aver bisogno di altri per soddisfare i propri bisogni. • Avere il controllo della situazione. • Sentirsi una persona decisa. • Sentirsi in grado di lottare per raggiungere i propri interessi e gli obiettivi prefissati, a dispetto di problemi che si incontrano o di ostacoli che rischiano di comprometterne la riuscita. • Ecc.... 	<ul style="list-style-type: none"> • Il senso di realizzazione. Voler raggiungere obiettivi di particolare importanza e particolarmente ambiti. • Sentirsi al sicuro. Essere ragionevolmente consapevole di non avere nulla da temere. Essere in grado di sentirsi al sicuro nella vita o in una relazione. • Sentirsi libero. Dire quello che si vuol dire, pensare quello che si vuol pensare, andare ovunque si voglia andare, stare con il tipo di persone che più si ha piacere di frequentare. • Sentirsi avventurosi. Voler provare esperienze eccitanti e di rilievo e che qualche volta portano con sé dei rischi non facili da calcolare, ma che possono portare a grandi benefici. • Ecc...
---	---

Benefici etici e valoriali

Si tratta di benefici per lo più eteroriferiti, che si rifanno a valori condivisi e identificano un “modello di persona” che contribuisce al bene comune (della famiglia, della società, dell’ambiente) attraverso comportamenti ricchi di significato. Alcuni esempi:

<ul style="list-style-type: none"> • Essere coerente. Non avere comportamenti contrari ai propri principi. Avere una forte integrità morale. • Sentirsi un buon maestro/una buona maestra. Essere in grado di trasferire con successo agli altri le proprie conoscenze e abilità. • Assumersi le responsabilità. Essere disposto/a a sentirsi responsabile delle proprie azioni. Farsi carico delle situazioni. • Sentirsi onesto, giusto o eticamente corretto. Essere in grado di maturare ed esprimere un giudizio che non sia legato o influenzato dai propri interessi, da pregiudizi o favoritismi. • Sentirsi affidabile. Essere una persona sulla quale si può fare affidamento. Mantenersi sempre fedele alle promesse. • Ecc... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentirsi una persona fidata. Una persona che non tradisce gli altri dinanzi all’opportunità di una gratificazione personale. • Essere un buon amico/a. Pensare di essere di aiuto e di supporto alle persone alle quali si è legato/a dando loro anche compagnia e godendo della loro. • Avere rispetto della natura e dell’ambiente. Avere cura della natura, facendo molta attenzione nell’averne un comportamento che preservi, protegga e migliori l’ambiente naturale. • Essere attento/a ad evitare prodotti e comportamenti che possano danneggiare la natura. • Sentirsi premuroso verso gli altri, preoccuparsi del loro benessere. • Ecc...
---	--

Naturalmente, così declinati questi item hanno una valenza trasversale, ma nella realtà quotidiana delle scelte di consumo occorrerà declinarli e selezionarli per la specifica categoria di prodotto. Per questo occorre personalizzare ciascun beneficio in maniera attinente alla categoria, ed eventualmente scartarne alcuni e inserirne altri più specifici per motivare meglio le scelte di consumo.

Le tre categorie di benefici non risultano, ovviamente, slegate tra di loro. Anzi, risulta decisamente rilevante disvelare i legami profondi tra benefici attinenti alle tre aree, per poter lavorare per gruppi contigui e collegati, e per poter declinare ed interpretare le aree su cui andare a lavorare.

La metodologia di investigazione dei benefit ERE

Se la misurazione e la richiesta diretta di valutazione non incontra difficoltà nella valutazione dei benefici razionali/funzionali, lo stesso non può dirsi per i benefici emozionali ed etici. I benefici emozionali sono soggetti a fenomeni di reticenza e spesso sono anche difficili da codificare da parte della persona stessa; mentre interpellare sui benefici etici, proprio perché basati su valori condivisi, porterebbe a risposte tutte positive e di altissima importanza per una forma di conformità sociale.

Per meglio comprendere le motivazioni che rendono difficoltosa l'investigazione dei benefici emozionali ed etici possiamo fare riferimento alla finestra di Johari¹. Si tratta di uno strumento di psicologia cognitiva che aiuta a capire come le persone si relazionano con se stesse e con la società.

¹ La finestra di Johari fu creata da Joseph Luft e Harry Ingham nel 1955, dai quali trae il nome (JoHary). Cfr. *Of Human Interaction: Johari Model*, Mayfield Pub. Co., U.S. (Dec 1969).

Gli ambiti di investigazione delle motivazioni possono essere suddivisi in quattro aree, in base all'incrocio di due assi:



Il primo riquadro rappresenta le informazioni, intese nel senso di comportamenti, atteggiamenti e sentimenti, di cui le persone sono a conoscenza e sono anche disposte a parlare. Si tratta di aree facilmente investigabili con domande dirette, anche se la capacità di comunicare varia da persona a persona e dipende dal grado di apertura dell'intervistato.

Gli altri riquadri, al contrario, sono difficilmente investigabili con domande dirette perché si tratta di:

Q2: aree per le quali non ci sarebbe alcun problema a parlarne, se solo l'intervistato ne fosse consapevole.

Q3: aree per le quali l'intervistato è soggetto a fenomeni di reticenza.

Q4: aree che riguardano il subconscio.

Le emozioni, quali driver di acquisto, difficilmente rientrano nel quadrante 1 della Johari window, perché si tratta di spinte delle quali le persone non sono consapevoli o non sono pronte o disposte a parlare.

Quando ci si muove al di fuori del quadrante della consapevolezza razionale e scevra di condizionamenti (l'unica area investi-

gabile con la customer satisfaction survey), occorre far ricorso a tecniche che aggirano le resistenze e permettono di lavorare a un livello in cui la razionalità non diventa un limite.

Le persone non parlano sempre apertamente di quello che pensano o sentono davvero, per una serie di motivi: paura di venire giudicate, desiderio di compiacere l'interlocutore, o difficoltà di capire e accettare fino in fondo i propri stessi sentimenti e desideri. Intervengono quindi le tecniche proiettive.

Le tecniche proiettive sono strumenti mutuati dalla psicologia nella scoperta dei pensieri profondi. In pratica si tratta di chiedere all'interpellato di parlare di qualcosa o qualcuno "allontanandolo" da sé, "proiettando" il proprio vissuto su qualcun altro.

La metodologia proiettiva è notoriamente l'unico modo per far esprimere l'importanza di sentimenti, emozioni e valori socialmente banalizzati (*esempio: quanto è importante sentirsi affidabili*), o non completamente accettati (*esempio: quanto è importante sentirsi più intelligenti di altri*), o che vanno a veicolare una immagine di sé intima e che non si vuole svelare direttamente (*esempio: quanto è importante sentirsi amati*).

Questo permette di bypassare le resistenze e di far emergere processi inconsci che altrimenti sarebbe impossibile cogliere. In realtà l'utilizzo più diffuso di queste tecniche è proprio nelle ricerche di mercato, nell'individuazione degli atteggiamenti, delle motivazioni, dei comportamenti.

L'utilizzo tuttavia avviene generalmente attraverso sessioni di tipo qualitativo, e quindi relativo a piccoli campioni, spesso influenzabili per dinamiche di gruppo (nel caso dei diffusissimi focus group) e questo fa sì che servano a fare diagnosi e spiegare fenomeni, ma non a misurare: per misurare occorre introdurre campioni quantitativi, rappresentativi dell'universo di riferimento.

Lo Human Satisfaction Measurement trova la sua unicità nell'uso quantitativo di tecniche proiettive, unendo questo modo indiretto di porre le domande a campioni rilevanti, durante interviste individuali e quindi non influenzate da dinamiche di discussione.

In sintesi

La metodologia passa per l'individuazione prima, e la misurazione poi, dei benefici emozionali e valoriali che una certa marca riesce a trasmettere, a fronte degli effettivi bisogni che l'esperienza di una marca in quella categoria, e quella marca in particolare, sviluppa per l'individuo.

Si parte dai benefici funzionali, quelli cioè strettamente legati alla scelta razionale e legati alle caratteristiche di prodotto e di servizio (*value for money, convenience, efficacy, speed, post-sales service, flexibility, courtesy, reliability, ecc*). Questi benefici sono semplici da rilevare sia come bisogno di base sia come performance dei diversi player di mercato.

A fronte di questi benefici, si va a investigare (mediante una tecnica di domande successive e approfondite chiamata *laddering*) quali implicazioni emozionali e valoriali/etiche siano legate alla specifica scelta ed esperienza. Questo porterà all'individuazione o alla modulazione dei circa 40 benefici alla base dell'ERE (Emozione-Ragione-Etica).

Una volta individuati e classificati i diversi items, si procede alla quantificazione delle seguenti dimensioni:

- Importanza, per la persona, dei diversi benefici
- Performance della marca (e/o delle marche concorrenti) relativamente agli stessi benefici
- Misurazione dei gap tra importanza e performance

L'analisi può essere condotta a totale, o approfondendo singoli segmenti di individui accomunati dagli stessi valori ed emozioni. Questa scelta può essere anche fatta a posteriori e potrebbe portare a una profilazione del segmento su cui focalizzarsi.

La misurazione è di tipo quantitativo, e porta a una univoca individuazione dei benefici correlati tra di loro e maggiormente importanti per il target.

In pratica il metodo permette di raggiungere i seguenti obiettivi:

- Definire quantitativamente i gap tra necessità ed effettiva performance del marchio secondo il modello ERE
- Identificare un segmento più vicino al brand e più facile da raggiungere con l'attuale caratterizzazione
- Comprendere e rilevare il posizionamento competitivo del brand rispetto alla concorrenza e alla categoria
- Identificare le barriere all'adozione del brand
- (identificare l'adeguatezza di stimoli esistenti)

Considerazioni

Abbiamo rilevato e ribadito l'importanza per la marca e in generale per le imprese orientate al marketing (ma c'è ancora spazio per imprese che non lo sono?), di cogliere i bisogni profondi dei loro stakeholder, delle persone che potrebbero scegliere di avvicinarsi a loro. Bisogni non solo funzionali, emozionali, etici, bisogni dichiarati e altri meno dichiarabili.

Rimane chiaro che per quanto sia profonda la ricerca dei bisogni più avanzati o latenti, non tutti condividiamo gli stessi, ed è possibile raggruppare individui che condividano valori, bisogni, necessità emozionali comuni. Questo raggruppamento, mettendo insieme individui dal punto di vista del sentire, del credere e del sapere e voler essere, porterà a una segmentazione diversa rispetto a quanto si è abituati a vedere.

Ed ecco il problema di fondo: posso anche individuare il mio segmento, e posso farlo attraverso i driver più raffinati, ma se questo non risponde a un chiaro e definito comportamento media, a una classificazione conosciuta e a tutti riconoscibile, come riesco a fare le mie scelte di allocazione degli investimenti di comunicazione?

Ecco perché un lavoro di segmentazione ad hoc, davvero profondo, che vada a individuare i bisogni "tridimensionali" della persona che fruisce di quel bene o servizio e di quella marca nel dettaglio, rischia di rimanere una sperimentazione fine a se stessa.

sa, senza un attore che sappia tradurre queste informazioni in un approccio nuovo e lontano dagli schemi entro i quali siamo abituati a lavorare. Posso individuare un target trasversale, ma poi come posso con le armi a disposizione andare a parlargli? Come lo raggiungo?

È per questa ragione che lo Human Satisfaction Measurement trova collocazione adeguata nel contesto più generale della strategia di comunicazione animata dalla human satisfaction: da una parte in quanto alla ricerca si giunge formulando le domande appropriate nel contesto tridimensionale delle necessità ERE, dall'altra parte in quanto i risultati raggiunti e i gap misurati sono materiale adeguato per l'elaborazione da parte del team multidisciplinare. Diversamente, le acquisizioni della ricerca rischiano di restare fini a sé stesse.

Ci sarà bisogno di molto coraggio nelle imprese per iniziare a sperimentare non solo a livello di impatto creativo del messaggio ma coinvolgendo l'intero impianto di comunicazione (comprese le logiche media) in maniera complessa e rifondante. Solo a questa condizione questi nuovi modelli di ricerca, per quanto validi e interessanti, potranno definitivamente rimpiazzare i vecchi, di certo meno attuali, ma probabilmente più rassicuranti.

Bibliografia

- A.B. Blankenship, G.E. Breen, A. Dutka (1998), *Marketing Research – State of the Art*, AMA, Chicago.
- Marzio Bonferroni (2007), *La nuova comunicazione di marketing creativa, relazionale, fidelizzante*, Tecniche Nuove, Milano.
- Marzio Bonferroni (2005), *Human Satisfaction, la comunicazione d'impresa verso un nuovo umanesimo*, Franco Angeli, Milano.
- P. N. Danziger (2004), *Why people buy things they don't need – Understanding and predicting consumer behavior*, Dearborn Trade Publishing, Chicago.

- Malcolm Gladwell (2000), *The tipping point – How little things can make a big difference*, Back bay Books, New York.
- Philip Kotler (2010), *Marketing 3.0 – From Products to Costumers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- C.S. Pearson, H.K. Marr (2002), *Introduction to archetypes – A companion for understanding and using the Pearson – Marr Archetype Indicator Instrument*, CAPT, Florida.
- Mark J. Penn (2007), *Microtrends – the small forces behind tomorrow's big changes*, Twelve Hachette Book Group, New York.
- Franco Portelli (2005), *Dalle 4 P al 4 E del Marketing – Come conquistare nuovi clienti e rendere fedeli quelli che già si hanno scoprendo l'utile nell'etica*, Franco Angeli, Milano.
- Bill Stinnett (2005), *Think like your customer – a winning strategy to maximize sales by understanding how and why your costumer*, McGraw-Hill, New York.
- Paco Underhil (1999), *Why We Buy – The Science of Shopping*, Simon&Shuster paperbacks, New York.
- H. Washburn, K. Wallace (199), *Why people don't buy thins – 5 proven steps to connect with your costumer and dramatically increase your sales*, Basic Books, New York.

La strategia multidisciplinare

Premessa

Credo che anche nel nostro settore, ovvero nel mare magnum della comunicazione d'impresa, vitale per lo sviluppo del lavoro umano, sia opportuno riflettere e ripartire proprio dai fondamentali e classici pilastri del pensiero.

La comunicazione d'impresa è materia affascinante e ricca di prospettive per noi e per le nuove generazioni, se sapranno affrontarla con basi culturali elevate, oltre che con basi tecniche qualificate secondo la propria scelta di specializzazione.

In altri termini, per introdurre l'argomento è da considerare con grande convinzione che la scienza della comunicazione d'impresa, perché di scienza si tratta, dovrà poter contare per svilupparsi su professionisti di alta levatura, con preparazione culturale di base anche umanistica e quindi con nozioni di antropologia, sociologia, psicologia, lettere, ecc. oltre che con preparazione tecnico-scientifica, e quindi in matematica, statistica, informatica, ecc. Su queste basi, che dovranno sempre accompagnare la carriera di un professionista, si innesterà di volta in volta la collaborazione con le singole specializzazioni, rappresentate dalle professioni del redattore, dell'art director, del planner strategico, del progettista per il web, del responsabile dei media, della produzione, ecc. Ogni specifica professione credo dovrà sempre mantenere e sviluppare un punto di vista generale di base umanistica rispetto all'intero "corpo" della comunicazione d'impresa, per innestarsi non come

un fine ma come un mezzo orientato agli obiettivi di comunicazione, a cui l'impresa committente avrà deciso di tendere, che saranno sempre e comunque obiettivi umani dalla cui soddisfazione deriverà il profitto per l'impresa.

L'evoluzione delle epoche e delle professioni

Mi piace pensare che insieme a voi che state leggendo si possa essere nella condizione positiva di quanti, pur tenendo conto del passato e della realtà attuale, decidono di guardare avanti per capire come proseguire e verso quali mete. Abbiamo tante volte condiviso il fatto che ci troviamo a lavorare in una professione stimolante e appassionante. Ogni giorno dai nostri tavoli, come fossero tante finestre sul mondo, scrutiamo molte situazioni diverse, in ognuna delle quali il lavoro dell'uomo si esprime con creatività e volontà. Ma la nostra professione, possiamo a questo punto chiederci, dove sta andando? Come sarà in futuro?

Filosofi e sociologi ci hanno convinto che l'era che stiamo vivendo sia identificabile in una parola ormai entrata nell'uso comune: postmodernità. Ebbene, se siamo dunque nella postmodernità, cosa ci aspetta oltre questa fase storica? E a noi che viviamo in comunicazione, cosa porterà questa nuova era? Per uno strano gioco di assonanze e convergenze semantiche, da qualche tempo è apparsa alla mente una parola che prima per gioco e poi in qualche occasione ufficiale è diventata titolo di conversazioni e relazioni. La parola, un neologismo, è "novoevo". L'intenzione è di rappresentare con questo termine un nuovo mondo, una nuova era, un nuovo evo, appunto, in cui vi potrebbero essere molte cose migliori di quante non ve ne siano adesso, o meglio molte cose che siano l'evoluzione di quello che possediamo e che possiamo utilizzare nell'attuale postmodernità. E come potrebbe essere il novoevo, dal punto di vista della comunicazione d'impresa? Proviamo a immaginarlo, ovviamente con l'intenzione di pensare a quale contributo personale ognuno di noi potrebbe apportare per renderlo davvero un bel posto per lavorare e per vivere.

Dalla Postmodernità al Novoevo

"In 1965 a product manager could reach 80 percent of 18-49 year-old women with 3,60" commercials. Today, that manager would require 97 prime-time commercials to achieve the same result!"

(Peter Sealey, U.C. Berkeley)

Questo è stato uno dei risultati di una nota ricerca. Sorprendente rendersi conto di come in pochi decenni sia radicalmente cambiata la situazione per un'impresa che desidera oggi non soltanto farsi notare e raggiungere un sufficiente grado di notorietà, ma anche generare sul mercato un misurabile desiderio d'acquisto, possibilmente acquisto ripetuto. Sono sempre meno oggi le marche che possono permettersi un impatto pubblicitario sufficiente a generare almeno un buon grado di notorietà, e anche queste sono sempre meno sicure di determinare una reale spinta all'acquisto, usando in modo quasi esclusivo le tecniche necessarie a ottenere la tradizionale brand awareness.

Inoltre, nella società postmoderna complessità e turbolenza rappresentano due dimensioni di fondo con le quali ci troviamo normalmente a fare i conti tutti i giorni, in ogni situazione di vita. La sfida è accettarle e convivere con esse, imparando dunque a gestire la complessità, non a rifiutarla.

Il cliente-persona postmoderno, non più "consumatore" ma appunto e finalmente persona-cliente, è l'espressione di un individuo flessibile che ama procedere con percorsi ondivaghi come lo slalom o il surf. Proceede in modo non lineare per conseguire i suoi scopi – o, meglio, non lineare per chi lo guarda, ma lineare e del tutto coerente dal suo punto di vista! –, e si destreggia con maestria tra le tante alternative del mercato. L'ecllettismo e il sincretismo sono le due dimensioni portanti della complessità sociale. Nel Novoevo della comunicazione la sfida del comunicare per un brand è dunque di entrare in relazione con questo nuovo cliente-persona, per creare con lui, su basi di notorietà e autorevolezza, un percorso relazionale con obiettivi di fidelizzazione e costan-

te riconquista, risolvendo con qualità di prodotto e di servizio le necessità emotive, razionali ed etiche (ERE) di quel cliente, che compongono in modo integrale la sua personale e unica human satisfaction.

Obiettivi e fasi

Una prima considerazione è relativa al passaggio evolutivo dai programmi organizzati come unione di tecniche separate verso programmi realizzati tenendo conto della logica di processo, detta anche di “filiera”, che appare necessaria per superare la difficoltà relativa alla frammentazione delle singole tecniche di comunicazione. Per “processo” si intende dunque la sequenza completa dei passaggi che dalla prima fase, ovvero dall’impatto iniziale dei messaggi, permettono ai messaggi stessi di generare la seconda fase, quella della relazione tra marca e clienti, per arrivare poi alla fase terza in cui si realizza la fedeltà alla marca. La terza fase poi a sua volta, è da vedere come inizio di una nuova sequenza *evergreen*.

Il processo della comunicazione si inserisce a sua volta nel più ampio processo di marketing. Entrambi poi rientrano nella “catena del valore” che dalle materie prime arriva fino al recupero delle scorie e degli imballaggi. Cercheremo adesso di vedere come nelle varie fasi del processo sia possibile progressivamente passare da una situazione di tecniche frazionate a una situazione che nel tempo vedrà una maggiore coesione e coordinamento fra le fasi della comunicazione, fin dal momento della loro progettazione e strategia.

Come si è già mostrato in altre riflessioni di questo volume, per una completa soddisfazione del pubblico, e quindi di ogni singolo essere umano, gli obiettivi da raggiungere rispondono essenzialmente alla soddisfazione di tre tipi di necessità, tra di loro correlate:

- *obiettivi per soddisfare necessità emozionali*
- *obiettivi per soddisfare necessità razionali*
- *obiettivi per soddisfare necessità etiche*

Cercherò adesso di individuare come nelle diverse fasi del processo della comunicazione questi obiettivi siano individuabili e raggiungibili attraverso l'applicazione del metodo multidisciplinare e della multicreatività.

Prima fase del processo: l'impatto, il posizionamento

È la fase iniziale del processo, fondamentale come tutte le altre. In questa fase si determinano l'impatto e l'aggancio dell'attenzione del pubblico, senza i quali non sarebbero possibili le fasi successive. Quasi sempre in pochi attimi, il pubblico dovrà avere la percezione immediata del posizionamento del prodotto, dei suoi elementi differenzianti, della marca o della company, secondo l'obiettivo. In una nuova cultura di processo, e considerando che fin da questa fase lavora il team multidisciplinare, pur essendo le tecniche determinanti per ottenere l'impatto, esse dovranno essere orientate dalle altre discipline presenti nel team a creare la via affinché poi altri elementi possano lavorare nelle fasi successive, come in una corsa a staffetta.

L'apertura della "porta delle emozioni" per l'ingresso nella *"stanza delle emozioni"* (dove si soddisfano le necessità di bellezza, simpatia, forma, attrazione, ecc. insite in ogni essere umano), sarà compito delle tecniche di impatto creativo, già ampiamente sperimentate. La novità, in una logica di processo e di human satisfaction, per una soddisfazione umana più completa rispetto alla customer satisfaction e alla comunicazione-monologo, consiste nel fatto che il team multidisciplinare orienterà chi si occupa di questa prima fase ad attrarre e posizionare, ma anche a preparare la strada al dialogo per la soddisfazione delle esigenze razionali e delle esigenze etiche, che insieme alla soddisfazione delle esigenze emotive, tenderanno a rendere completa la soddisfazione delle integrali necessità umane del pubblico.

Questo potrà avvenire inserendo nelle proprie soluzioni creative elementi che involino con immediatezza il pubblico a ini-

ziare e a continuare il dialogo con la marca. Di qui l'importanza di una nuova forma di impatto non fine a se stessa e non separata dal "reale", ma che lo consideri invece fondamentale quale base di riferimento e di ispirazione per la prospettiva di una soddisfazione umana completa. Emozione, ragione, etica, non saranno così più vissute separatamente, fin dalla prima fase. Questi obiettivi saranno con maggior facilità raggiungibili, considerando dunque alla base delle concezioni creative la concezione filosofica che rimette al centro dell'attenzione la realtà con tutto lo spettro dei suoi valori e caratteri, ovvero quei momenti di vita vera in cui avviene il contatto tra l'esigenza del pubblico e la soluzione offerta dalla marca. La realtà è vita, e la vita, se saputa guardare con creatività, assume aspetti estremamente originali e attraenti, con il vantaggio essenziale che il pubblico riconoscerà non soltanto l'originalità creativa nei messaggi, ma anche al loro interno una situazione reale che in cui potrà identificarsi.

Questa più immediata identificazione fra pubblico e messaggio comporta – per usare una metafora calzante – il vantaggio di tradurre il primo impatto attenzionale in una "cover": necessaria e indispensabile ma non fine a se stessa. Che invoglia ad approfondire, ovvero a entrare in relazione con la marca e il prodotto, fino all'acquisto e alla fedeltà.

È da auspicare, per la comunicazione intesa come processo umano, che l'advertising dunque non sia più, come spesso ancora avviene, un mondo a sé stante, una "bella vetrina" arredata con tecniche proprie ed esclusive. Non è più possibile ottenere la relazione e la fedeltà del pubblico esclusivamente con l'attrazione creativa-monologo, spesso scollegata dalle motivazioni di fondo delle persone. Il pubblico desidera sempre più dire non solo "bello, simpatico, attraente...", ma essere interessato con concetti quali "mi serve, mi conviene... desidero acquistarlo... dove posso trovarlo".

La nuova creatività, se inserita dunque in una logica di processo, e se realizzata con il team multidisciplinare – visto come il "nuovo creativo" e dunque orientato a produrre "multicreatività" –, sarà decisamente indirizzata a offrire utilità e servizio, e quindi

valore reale oltre che impatto. Questo inserendo al proprio interno, fin dalla sintesi creativa per l'impatto e il posizionamento, gli elementi che potranno offrire al pubblico la possibilità di entrare anche immediatamente in relazione con la marca. Nella logica di processo, i creativi dell'advertising non dovranno quindi più lavorare secondo la tradizionale impostazione della coppia creativa, ma nel contesto più allargato del team multidisciplinare, che collettivamente percorrerà in diverse tappe il percorso dalle prime informazioni, alle prime idee, alla verifica e ai test, alla realizzazione. Nella creatività in team saranno considerati essenziali gli obiettivi da raggiungere per la soddisfazione: dunque già dalla prima fase le necessità emotive, razionali ed etiche.

Nel team multicreativo sarà importante, oltre alla presenza di chi determina la strategia delle tecniche tradizionali (redazione, art), la presenza di chi costruisce la strategia delle tecniche di relazione (informazione, pubbliche relazioni, crm, promozioni, internet), nonché la presenza di chi si occupa delle tecniche di fidelizzazione (programmi di loyalty) e, essenziale, la presenza di chi si occupa dei valori umanistici (psicologia, sociologia, semantica) ed etici, esprimibili anche con elementi di social responsibility.

In particolare sono fortemente convinto che la professionalità di chi è competente in valori umanistici ed etici debba essere presente in tutto il percorso di processo, fin dalla prima fase, e non più essere considerata come una cenerentola, o peggio come un alibi, sia per l'impresa che per la comunicazione: sono proprio questa presenza e questa attenzione a dimostrare che l'impresa è socialmente e umanamente responsabile. O lo siamo sempre o non è possibile esserlo soltanto in una frazione del nostro tempo, continuando a considerare la comunicazione (e in generale il business dell'impresa) dominata dalle ciniche e talvolta spregiudicate logiche dell'egoismo finanziario e dagli obiettivi a brevissimo termine dettati dai CdA.

Conosco imprese che esteriormente sembrano orientate alla social responsibility, e che poi al loro interno trattano i collaboratori sfruttandoli senza alcun rispetto, senza considerarli degni di investimenti formativi, senza offrire programmi per la motivazio-

ne professionale ma soltanto specchietti per le allodole. Credo che l'ipocrisia e l'egoismo oggi più che mai siano causa di *marketing myopia* e, progressivamente, concausa essenziale dell'uscita dal mercato delle imprese, se queste non arriveranno ad evolversi con manager di cultura umanistica oltre che tecnica e finanziaria. In questo senso l'orientamento alla human satisfaction, la multidisciplinarietà e la multireatività potranno essere visione e metodo innovativi per le imprese orientate a una nuova cultura di bilancio sociale e umanistico. Ovviamente queste riflessioni prendono le distanze da quelle imprese che invece chiedono alla comunicazione-monologo una copertura emotiva per distogliere il pubblico dai veri problemi e dalle vere necessità, tentando di realizzare obiettivi di breve periodo attraverso una seduzione emozionale che non porterà a costruire valore nel tempo. È quanto avviene di fatto nel mondo delle imprese, ma anche e ahimé soprattutto nel mondo della comunicazione politica.

In questa prima fase del processo, dunque, si inizia a creare in un continuum l'intero processo della comunicazione (impatto-posizionamento, relazione, *loyalty*), considerando essenziale che l'investimento dell'impresa sia finalizzato non soltanto a innalzare il proprio grado di brand awareness (necessario ma non più sufficiente), ma soprattutto a creare una forte relazione e un forte grado di fedeltà tanto con i pubblici professionali quanto con il pubblico finale.

Proprio la fedeltà alla marca è l'obiettivo che emerge sempre più come essenziale per il profitto delle imprese. Essa è ben più importante, oggi e in futuro, dell'obiettivo di notorietà: quest'ultimo è un mezzo e non un fine come vorrebbero ancora certi pubblicitari vecchia maniera che spesso si dimostrano aggressivamente arroccati nel loro mondo dorato, una volta fatto di segretarie rassicuranti con in mano l'agenda del capo, di uffici per lo più invasi da immagini... di sé stessi, di autocelebrazioni in festival che spesso ricordano le famose fiere della vanità, e di corti di collaboratori spauriti che rinunciano alla loro personalità per convenienza, in attesa di giorni migliori.

Le tecniche di advertising assumono oggi quindi un valore mediatico e indiretto rispetto al vero obiettivo della fedeltà, a cui tendere con i mezzi e le tecniche più opportune. È anche molto probabile che alle imprese, in una nuova piattaforma economica più valoriale, non interessi più tanto il grado di creatività (anche se certificato dai premi che il settore della pubblicità si autoattribuisce), quanto il reale contributo fornito alla relazione e soprattutto alla fedeltà verso il proprio pubblico di clienti. Ciò che appunto possono fornire non solo i creativi tradizionali ma tutto il nuovo sistema multicreativo basato come abbiamo visto sul processo per fasi e sul metodo del team multidisciplinare.

Si sta peraltro iniziando a formare una nascente categoria di nuovi professionisti per i quali il vero premio della creatività sarà, come lo sarà anche per l'impresa, il premio attribuito dal comportamento effettivo del pubblico, quando esso dimostrerà – con concreti atti di fedeltà di acquisto e di acquisto ripetuto – di aver apprezzato tutto il ciclo di marketing, dal prodotto, al packaging, alla distribuzione, all'assistenza post vendita. Questo senza voler trascurare le considerazioni puntuali che il pubblico sempre più dimostra di saper fare sul “servizio” e sull'utilità dei prodotti, in funzione di una più elevata e raggiungibile qualità della vita a cui ogni marca può e deve contribuire. Tutto ciò dovrà essere considerato dai componenti del team multidisciplinare: perciò quello del “nuovo creativo” è un concetto evolutivo rispetto alla pura advertising, sempre essenziale nella prima fase del processo, ma non più unica leva.

Soprattutto è importante, in questo percorso di evoluzione e ridisegnamento, considerare che tutti, proprio tutti i componenti del team multidisciplinare saranno, in modo paritetico, creativamente partecipi al ruolo di “nuovo creativo”. Il fattore sinergico che si sviluppa dal lavoro di gruppo e il lavoro per fasi del team saranno la risposta strutturata alla sfida della complessità economica e di marketing che si è creata e sedimentata come fattore imprescindibile, e anche stabile, in questi anni. E la complessità, per essere domata, dovrà essere affrontata con un metodo complesso. In questa prospettiva ci stiamo orientando.

Seconda fase del processo: la relazione

Se le tecniche di impatto e di posizionamento, che si realizzano massimamente nei messaggi e media al pubblico, avranno la capacità di attirare la parte del pubblico potenziale interessata, e di indurre in essa la libera volontà di entrare in relazione con la marca, esse saranno una preziosa fonte di nomi, indirizzi e informazioni che alimenteranno il Marketing Data Base dell'impresa. Elemento tecnico necessario per le possibili successive operazioni di relazione e fidelizzazione che verranno decise.

Altre fonti preziose per alimentare il MDB saranno le operazioni di Direct Response, le operazioni promozionali, gli eventi, le attività POP, le attività in internet, le attività di social responsibility, ecc. Ogni momento e ogni mezzo di comunicazione indirizzato al pubblico sarà per la marca e l'impresa una preziosa occasione per alimentare il proprio MDB, per la relazione continuativa con il pubblico che avrà dato il suo assenso ad essere inserito, con inoltre la possibilità di clusterizzarlo e classificarlo in categorie omogenee per caratteristiche socio-psico-demografiche, per abitudini di acquisto e per altri parametri ritenuti utili.

Secondo quanto ben considerato dal grande economista Vilfredo Pareto, sappiamo molto bene che il destino economico di un'impresa dipende essenzialmente da quel pubblico che per esigenza, per attrazione, per particolare sintonia con la marca, acquista ripetutamente e con frequenze tali da essere collocato nella parte alta della piramide del mercato, poiché ne dipende la massima percentuale del fatturato e quindi della quota di mercato. Il mondo della comunicazione si è progressivamente reso conto, guardando oltre la fase dell'impatto e del posizionamento, che la fase della relazione è definitivamente entrata negli obiettivi strategici dell'impresa e quindi anche della stessa comunicazione, essendone in definitiva sinonimo.

Si determinano pertanto in questa seconda fase una piattaforma e un programma relazionale fra marca e pubblico che, per essere

realizzati e alimentati, dovranno essere affidati allo stesso team multidisciplinare che ha progettato e realizzato la prima fase dell'impatto e posizionamento e che sarà lo stesso anche nella fase successiva alla relazione. Le tecniche di advertising, l'informazione, le promozioni, il direct marketing, un media planning, i valori etici della social responsibility, dovranno anche qui tutti insieme mirare agli stessi obiettivi che il team ha individuato e additato nella fase precedente per risolvere le necessità del pubblico, ovvero esigenze emozionali, esigenze razionali, esigenze etiche. L'avvento e il consolidarsi attuale delle tecniche di internet stanno peraltro accelerando tutte queste realtà, che andranno quindi percorse con tecniche sia off che online.

È un errore lasciare il compito di produrre relazione esclusivamente nelle mani pur capaci dei soli professionisti del CRM e delle promozioni off e online, in quanto si tratta di una fondamentale fase del processo di comunicazione da progettare e realizzare con il team multidisciplinare. Se così non fosse, sarebbe come se un architetto, per il progetto di una costruzione di tre piani, avesse deciso di progettare con il suo team soltanto il primo piano, nel nostro caso quello dell'impatto-posizionamento, lasciando a colleghi diversi la costruzione del secondo e del terzo piano, magari senza dare loro neppure i disegni e il piano di costruzione del primo e di tutta l'architettura della costruzione.

Il "nuovo creativo", è dunque sempre il team che, dopo essersi concentrato sulle migliori soluzioni per il primo piano dell'edificio comunicazionale, con la stessa energia e con la stessa creatività dovrà occuparsi anche del secondo piano, che è rappresentato dalla fase di relazione, da considerare dunque in sequenza complementare con la prima fase. Entrambe, nel metodo multidisciplinare, si sostengono e si alimentano a vicenda. Infatti già nella prima fase, come abbiamo visto, il pubblico dovrà essere introdotto in questa logica di processo continuo, informato e sollecitato a passare attivamente alla seconda fase.

Se, in pratica, dopo essere stato oggetto della prima fase, e come sua conseguenza, una buona percentuale del pubblico en-

trerà nella fase relazionale, l'investimento realizzato nella prima fase avrà un riscontro misurabile in termini oggettivi, nella qualità e nella quantità delle risposte, e di quanto esse avranno prodotto in termini di relazione e non solo di brand awareness.

Si determineranno così obiettivi a breve, a medio e a lungo termine nei vari pubblici, secondo le loro reazioni sia con la notorietà della marca, sia con le sollecitazioni di dialogo e di relazione. È da considerare molto importante in questa fase relazionale lo sviluppo di quella che possiamo definire quale effettiva potenzialità editoriale di un'impresa nei confronti del proprio pubblico, ovvero quella capacità di descrivere e raccontare la propria identità e i propri valori e qualità che può permettere di delineare un vero e proprio piano editoriale per obiettivi di marketing, con lo sviluppo di temi, argomenti, fatti e notizie utili.

Oltre a considerare e trasmettere gli elementi di differenziazione della marca e dei prodotti, che andranno costantemente mantenuti vivi nella memoria del pubblico come elementi distintivi del posizionamento, il programma di comunicazione potrà anche riempirsi di contenuti informativi tendenti a risolvere soprattutto le necessità razionali del pubblico, grazie all'attenzione creata con il posizionamento e l'impatto generati nella prima fase. Nel team multidisciplinare, "nuovo creativo" per la realizzazione della strategia e dell'architettura di messaggi e mezzi, sarà pertanto determinante la presenza di un progettista editoriale, che si porrà in sinergia con le altre discipline umanistiche e di marketing per ottenere la migliore realizzazione sia della strategia che dei messaggi e dei mezzi da inserire nell'architettura di comunicazione complessiva.

Terza fase del processo: la fidelizzazione

Si può adesso essere più rapidi, in quanto per questa fase possiamo in buona parte ripetere quanto già detto per le due fasi precedenti. Il team multidisciplinare lavora per gli stessi obiettivi e quindi per risol-

vere le necessità del pubblico in modo completo (human satisfaction), ovvero per risolvere necessità emozionali, razionali ed etiche (ERE).

È questa terza fase quella conclusiva del processo, la “fase della verità”, nella quale si possono contare e analizzare uno per uno i clienti fedeli, che hanno deciso nella prima fase di entrare in relazione con la marca e poi di partecipare attivamente alle attività di fidelizzazione e, come scelta libera, di acquistare il prodotto anche più volte.

È certo che anche queste attività, se realizzate dal team multidisciplinare, non saranno noiose elencazioni dei vantaggi proposti da una marca ai propri migliori clienti, bensì dei veri e propri programmi *esperienziali*, secondo quanto il pubblico desidera provare sia emotivamente, sia razionalmente, sia infine come “servizio” e utilità effettiva, ovvero come valori etici. Nella fase della fidelizzazione, che a sua volta rappresenta sempre un nuovo inizio evergreen del processo di comunicazione tra brand e pubblico, si dovrà raggiungere l’obiettivo che le marche più evolute oggi dichiarano essere il più importante: mantenere fedeli i propri clienti, sapendo perfettamente che raggiungere questo obiettivo è molto meno costoso rispetto a obiettivi di conquista di nuovi clienti, così come a obiettivi di brand awareness e di relazione con nuovi pubblici di clienti potenziali.

Oltretutto, un cliente fedele, se opportunamente e creativamente coinvolto, è potenzialmente un promotore della marca e dei suoi prodotti. Le attività member-get-member giocano in questa fase un ruolo essenziale per raggiungere una proficua coltivazione della “tribù” in cui i clienti fedeli si moltiplicano. In questa fase sarà determinante la progettazione e lo sviluppo della Comunità di marca (vedi capitolo specifico), per ottenere progressivamente il presidio della “parte alta” della piramide di mercato, da cui dipende, per un brand come per un’impresa, la massima quota di fatturato.

La strategia olistica e multidisciplinare

Per realizzare le tre fasi del processo è necessario basarsi su una strategia multidisciplinare e olistica, ovvero tendente all’unità del-

la comunicazione, orientata a comporre obiettivi, concetti, tecniche e mezzi che, fra loro coordinati, possano rappresentare lo strumento fondamentale a disposizione dell'impresa per offrire soddisfazione alle necessità del proprio pubblico. Questo, non ci stanchiamo di ripeterlo, per offrire soddisfazione a tutte le necessità (item) di ordine emozionale, razionale ed etico, che compongono la psiche dell'essere umano, sia esso fruitore di prodotti e servizi di largo consumo oppure di prodotti e servizi industriali. La strategia olistica e multidisciplinare è una mappa di riferimento per lo sviluppo dei contenuti, dei messaggi e dei media interni ed esterni, e dovrà quindi in un unico documento presentare, insieme alla composizione del team multidisciplinare, i seguenti punti:

1. obiettivi e strategia di marketing dell'impresa
2. obiettivi e strategia di marketing del prodotto
3. obiettivi di comunicazione ai pubblici interni
4. obiettivi di comunicazione al pubblico-trade
5. obiettivi di comunicazione al pubblico-cliente
6. analisi delle necessità (item) dei pubblici suddivisi in emozionali-razionali-etici (ERE)
7. soddisfazione alle necessità dei pubblici, proposte dall'impresa e dal prodotto.
8. concetti di comunicazione che identificano la soddisfazione delle necessità dei pubblici
9. idee che rendono concreti e realizzabili i concetti di cui al punto precedente
10. messaggi e piano media per i diversi pubblici
11. investimento e timing previsti

Quanto sopra è ovviamente una proposta di suddivisione che ogni impresa potrà interpretare con le modalità che le sono più congeniali, fermo restando che nella visione della human satisfaction sono sempre da identificare sia le necessità dei pubblici nelle tre aree ERE, sia il team multidisciplinare, considerandolo

lo “strumento” complesso per soddisfare “necessità complesse” e tra di loro correlate. L’obiettivo è la completa soddisfazione del pubblico con elementi di impatto-posizionamento, relazione e fidelizzazione fra di loro correlati e progettati da un unico team multidisciplinare.

È da considerare che sempre più, nella crescente complessità e nell’affollamento di messaggi e mezzi, la strategia di comunicazione multireativa e olistica, realizzata dal team multidisciplinare, considerando in modo unitario le aree ERE avrà alcuni fondamentali obiettivi tra di loro correlati e consequenziali quali il raggiungimento della conoscenza e dell’atteggiamento positivo nei confronti del brand, per poi passare alle fasi del comportamento attivo che si esplicano nel desiderio di acquisto e nell’acquisto ripetuto. Il passaggio dall’atteggiamento al comportamento sarà diverso a seconda che si tratti di brand a prevalenza emozionale o a prevalenza razionale ed etica, considerando comunque che, in una miscela sempre unica per ogni brand, le necessità presenti nelle tre aree della psiche saranno sempre preventivamente da analizzare per poi arrivare a soddisfarle nel modo più completo.



La comunità di marca

di Ariela Mortara

Premessa

di **Marzio Bonferroni**

Per un'impresa e i suoi brand la comunicazione per lo sviluppo e il profitto orientata alla human satisfaction delle persone-clienti e degli stakeholder, e prodotta dalla multiconcreatività, non potrà non considerare quale naturale conseguenza, per uno sviluppo completo dell'architettura di comunicazione, la possibilità di creare e implementare nel tempo un proprio "mondo esclusivo" in cui potersi costantemente relazionare con le persone-clienti che liberamente, rispondendo a messaggi di dialogo diffusi nei diversi media, abbiano deciso di farne parte per una particolare affinità con il brand e con l'impresa.

Questo "mondo esclusivo" diventa il territorio privilegiato per la marca e per coloro che decidono di esserne parte, in cui le informazioni e le operazioni relazionali e di fidelizzazione trovano la massima possibilità di essere viste, ascoltate, credute e utilizzate. Siamo in presenza delle nuove tribù, di antropologica radice, che possiamo definire anche "Comunità di marca". Comunità siffatte rappresentano in potenza la massima quota di fatturato per un'impresa e i suoi brand, e, nella sempre più spessa e impenetrabile barriera che si è creata tra impresa e pubblici per effetto della complessità mediatica e per l'affollamento dei messaggi, rappresentano la prospettiva determinante e attualissima per vincere la sovraesposizione mediatica e per ottenere e mantenere notorietà e autorevolezza. Inoltre nella comunità di marca sarà possibile progettare e sviluppare comunicazione relazio-

nale e fidelizzante, ma anche promuovere quel formidabile mezzo di comunicazione, a costo zero e di massima efficacia, che conosciamo sotto il nome di passaparola.

Ascoltiamo adesso Ariela Mortara, docente di Sociologia dei consumi all'Università IULM, che ha analizzato a fondo sotto il profilo storico e scientifico il fenomeno della comunità di marca, che si pone dunque come una importante chiave strategica per le imprese innovative che hanno intrapreso il traghetamento dal vecchio territorio del monologo al nuovo territorio del dialogo, della relazione e della fidelizzazione. Questi elementi rappresentano una conseguenza delle nuove strategie di comunicazione orientate alla centralità della persona nella visione della human satisfaction.

Profilo

Ariela Mortara è ricercatrice presso l'Università IULM di Milano dove insegna Sociologia dei consumi. Insegna anche Comunicazione aziendale presso l'università di Trento. Svolge attività di ricerca nel campo dei nuovi trend di consumo, della comunicazione d'impresa e del branding.

Comunità, comunità di consumo e comunità di marca

L'idea della comunità non ha in sé nulla di innovativo: l'essere umano, in quanto animale sociale, ha cominciato ad aggregarsi e a formare delle comunità non appena ha cominciato a vivere all'interno di un costruito sociale. All'interno delle comunità più tradizionali l'aspetto relazionale appare molto forte, spesso si condividono legami di tipo familiare, e la prossimità geografica è fondamentale.

Lo sviluppo della comunità sembra subire una battuta d'arresto con l'avvento della modernità: il concetto di *Gesellschaft*, infatti, contrapposto a quello di *Gemeinschaft* (Tonnies, 1887) segnala

proprio il passaggio da una condizione sociale in cui la comunità è la forma di condivisione prevalente, collocata all'interno di una società di stampo rurale, in cui vigono forti legami sociali, a una condizione, quella della società industriale, in cui prevalgono logiche individualistiche e razionali. La società moderna, infatti, è caratterizzata da una forma di individualismo che non lascia spazio alla condivisione tipica delle prime forme di comunità, ed è all'interno della società moderna che si affermano sia la cultura del consumo che la produzione industriale. La proliferazione di beni sul mercato spinge ben presto le imprese a identificare i loro prodotti con un nome ed un logo, così che, dalla metà degli anni Cinquanta del secolo scorso in poi, le imprese utilizzano, in maniera massiccia, gli strumenti di comunicazione, in particolare la pubblicità per collocare i loro brand sul mercato. La pubblicità si afferma quindi come lo strumento indispensabile per farsi conoscere e per comunicare ai propri clienti in un mercato che si fa via via sempre più competitivo. Di pari passo, anche la marca diventa sempre più importante, grazie alla sua capacità, non solo di distinguere, ma anche di garantire: qualità in prima battuta, ma anche, e sempre di più, l'impegno delle imprese nei confronti dei diversi stakeholder tanto da diventare nella società post-moderna un vero e proprio asset finanziario, nonché un generatore di valore per i consumatori (Aaker, 2002).

Ed è proprio nella società contemporanea, caratterizzata da una moltitudine di prodotti e di marche, in cui gli strumenti di comunicazione tradizionali sembrano non essere più in grado di catturare l'attenzione degli individui consumatori, lasciare tracce importanti, né, tantomeno, instaurare una relazione forte con loro, che si sviluppano nuove forme di aggregazione, nuove comunità che hanno come elemento di aggregazione la condivisione di una pratica di consumo e la passione per una marca o un prodotto.

Per comprendere appieno il fenomeno delle comunità di consumo, che comincia ad essere studiato già alla fine degli anni Novanta (Cova, 1997), è necessario fare ricorso alla dimensione comunitaria del consumo, così come è stata sottolineata da alcuni

autori che hanno ipotizzato la nascita, nella società post-moderna, di una nuova forma di tribalismo (Maffesoli, 1998). Infatti, l'utilizzo del termine tribù suggerisce il riemergere di valori antichi quali un senso di identificazione legato ad una dimensione localistica, l'emergere di nuove forme di religiosità, il sincretismo e il narcisismo generati all'interno di un gruppo ben definito di persone (Cova, 1997), tutte caratteristiche che, mutate dalle comunità di tipo tradizionale, trovano una loro reinterpretazione all'interno delle nuove forme di comunità.

I membri di queste nuove tribù condividono emozioni, stili di vita, valori e pratiche di consumo in una modalità altamente ritualizzata assimilabile a una forma di religiosità secolare che sembra quasi rimpiazzare l'abbandono di una religiosità più ortodossa; recuperano alcuni dei valori tradizionali condivisi tra i membri delle antiche tribù, come la necessità di contrarre dei legami sociali e la condivisione, valori che avevano gradatamente perso di significato con l'avvento della società moderna. Le comunità di consumo, quindi, che spesso appaiono legate ad una marca (Munitz, O'Guinn, 2001), aggregano individui uniti da legami di solidarietà, che condividono sistemi di significati e valori, e che, attuando continui processi di negoziazione, sono in continua evoluzione.

Inoltre, l'interazione con altri consumatori consente all'individuo di realizzarsi nelle pratiche di consumo (Maffesoli, 1988) e favorisce la relazione con il più ampio ambiente socio-culturale. Diversamente dalle comunità tradizionali – caratterizzate dall'avere dei confini definiti e tendenzialmente statici, da un'alta fiducia reciproca condivisa dai membri della comunità, dall'orientamento a mantenere le tradizioni e a condividere solo all'interno la conoscenza e le competenze e dall'appartenenza anche non volontaria dei suoi membri (ad esempio, alle comunità territoriali si appartiene per nascita o per residenza) –, queste nuove comunità, a cui si aderisce in maniera totalmente volontaria, spinti dalla passione e dall'interesse, non obbligano i loro membri ad una partecipazione esclusiva (si può far parte di comunità di consumo diverse), non sono limitate da vincoli geografici e sono caratterizzate da un

alto livello di creatività: difficilmente i consumatori che ne fanno parte si limitano a consumare il prodotto senza apportarvi dei cambiamenti, senza modificarne il significato.

Differenti tipi di comunità: dal reale al virtuale

Nella società contemporanea, quindi, la comunità non definisce più solo i legami relazionali che si instaurano fra individui che vivono in un'area geografica delimitata e circoscritta, ma unisce persone che, sparse in tutto il mondo, condividono lo stesso legame nei confronti di una pratica, di una pratica di consumo o di una marca. La distanza che separa la comunità in senso lato dalla comunità di consumatori non è abissale: già all'interno delle comunità tradizionali, infatti, il consumo assumeva un ruolo centrale nel momento dello scambio di doni e nella celebrazione di rituali (Muniz, O'Guinn, 2000). Inoltre, nella società contemporanea in cui spesso vengono a cadere i punti di riferimento tradizionali, l'individuo attinge sempre più al sistema di consumo per creare la propria identità: "i prodotti rappresentano veri ibridi sociali, e quasi-soggetti che in misura sempre maggiore sostituiscono l'altro (l'umano) nel processo di creazione dell'identità" (Cova, 1997b).

Tre sembrano essere le caratteristiche che identificano una comunità: la condivisione di sentimenti comuni da parte dei membri della comunità che li differenziano da coloro che non ne fanno parte e che hanno opinioni diverse (*consciousness of kind*, Gusfield, 1978); la presenza di rituali e di tradizioni condivise che hanno lo scopo di tenere vivo il senso della storia e della cultura dei membri e, infine, l'idea che i membri devono sentire una sorta di responsabilità morale nei confronti della comunità nella sua interezza e dei suoi singoli appartenenti (Muniz, O'Guinn, 2001). Ad esempio, nel caso in cui qualche minaccia ponga la comunità in una situazione di pericolo il senso di responsabilità condiviso incoraggia le azioni collettive in difesa della comunità stessa.

Nel caso delle comunità di marca queste caratteristiche appaiono declinate attorno al brand così che la comunità di consumo può rappresentare un modo attraverso cui l'individuo contemporaneo, imprevedibile, inaffidabile pronto a comprare prodotti e a utilizzare servizi che garantiscono la massima qualità, ma che sono al contempo capaci di esprimere un alto valore simbolico (Fabris, 2003), riesce a esprimere se stesso grazie al dialogo con altri consumatori e alla relazione che si instaura con la marca.

La condivisione di interessi, rituali e, ovviamente, del sistema valoriale di una specifica marca prescinde, come si diceva, dai limiti ovvi imposti a una comunità dalla condivisione di una determinata area geografica. In questa direzione la diffusione di Internet ha consentito ai membri della comunità di abbattere qualsiasi forma di barriera geografica, favorendo l'aggregazione di persone provenienti da ogni parte del globo.

Sono parecchie ormai le imprese che hanno compreso il potenziale delle brand community come strumento di marketing e di comunicazione a supporto dell'immagine di marca e della corporate identity (McWilliam, 2001) e che hanno messo a punto strategie per incoraggiare e supportare le comunità esistenti o per farne nascere di nuove. È possibile, infatti, individuare quattro macrocategorie di comunità di marca: quelle che si sono sviluppate a partire dall'interesse spontaneo dei consumatori e che non sono supportate dalle aziende (si pensi alle comunità nate intorno alla Citroën 2CV), quelle che, nate spontaneamente hanno invece ricevuto l'appoggio delle imprese - come le comunità di appassionati di *Star Wars* (Brown et al. 2003), che hanno dato vita alla produzione di puntate inedite della saga - comunità che nascono dall'interesse comune degli appassionati e dell'impresa (si pensi ai primi stadi della comunità nata intorno al lancio dell'iPod) e quelle che sono nate grazie all'impegno delle imprese che hanno compreso il potenziale della comunità di consumo come strumento di comunicazione (si pensi alla comunità creata da Renault per il lancio della Clio).

Le comunità che nascono spontaneamente dalla passione dei consumatori sono probabilmente quelle più interessanti per i

marketing manager e si sviluppano senza bisogno di alcuna forma di supporto, né finanziario, né tecnologico, da parte dell'impresa grazie alla forza della passione nei confronti della marca; al loro interno i consumatori creano dialoghi attorno alla marca, raccontano delle loro esperienze e contribuiscono a produrre il mondo narrativo della marca (Muniz, O'Guinn, 2001). Si pensi al celebre caso di Ducati, un brand che è diventato una vera e propria icona con un alto potere di aggregazione che l'azienda ha gestito attraverso iniziative di marketing tribale.

Solitamente le marche che sono in grado di dare avvio a una comunità sono quelle in grado di produrre significato e che hanno acquisito una loro legittimità (Semprini, 1996) grazie a una lunga permanenza sul mercato e alla costruzione di un ricco universo simbolico-valoriale: Saab, Macintosh e Nutella rappresentano tutti degli esempi di eccellenza. Ma vi sono molti altri casi di comunità che si sono formate in maniera spontanea a partire dalla passione dei consumatori e che grazie a Internet hanno trovato una facile modalità di espansione. La community MINI2 (www.mini2.com) nasce dall'ossessione (*MINI2 fuel for your mini obsession* è il pay off della community) di due giovani (uno americano, Casey Swenson, l'altro inglese, Paul Mullet) che nel 2001, l'anno di lancio della nuova Mini sul mercato, inaugurarono la comunità on-line con l'intento di condividere la passione per il brand e le esperienze personali con altri entusiasti. Come per tutte le altre comunità che nascono "dal basso", il successo di MINI2 è dovuto al continuo apporto di contenuti da parte dei membri che partecipano alla vita della community arricchendola e aggiornandola costantemente (Mortara, Sinisi, 2005). Le dinamiche che si sviluppano all'interno della comunità fanno emergere distintamente l'approccio tribale al consumo: i prodotti e i servizi, infatti, sono scelti in virtù del loro valore simbolico, più che per il loro valore d'uso.

Le comunità si possono distinguere anche secondo il principio della maggiore o minore esclusività: comunità più esclusive sono quelle che richiedono una maggiore competenza dei membri della stessa; si pensi al celebre caso della community nata attorno al Newton (un precursore dei palmtop) della Apple (Muñiz, Schau,

2005) i cui membri, nonostante l'azienda avesse deciso di non supportare più il software del prodotto, hanno continuato ad aggiornarlo in modo da essere compatibile con quello del computer con cui il Newton si interfaccia.

Comunità inclusive sono invece quelle che non richiedono né una particolare competenza, né un grande investimento da parte dei loro membri, si pensi al famoso caso della community Mynutella.it (Cova, Pace, 2006).

Alcune ricerche condotte sulle comunità di marca legate al settore dell'automotive (i fan club di Mercedes e BMW) hanno messo in luce come l'appartenenza a una comunità di marca sia direttamente collegata alla fedeltà che i consumatori hanno per la marca stessa e incoraggi l'effetto positivo del passaparola, contribuendo così alla conoscenza del brand (Algesheimer, Dholakia, Hermann, 2005). Dallo stesso studio emerge, inoltre, come sia più facile sviluppare una comunità di marca in presenza di un gruppo di consumatori che già condividono una certa conoscenza del brand, rispetto al creare una comunità dal nulla. Per questo, nella maggior parte dei casi, le imprese gestiscono e sviluppano delle comunità che già esistono, piuttosto che impegnarsi a crearne di nuove. Fanno eccezione alcuni casi celebri come quello della community MyNutella.com (Cova, Pace 2005, 2006) in cui la marca è protagonista indiscussa, oggetto centrale del flusso comunicativo generato dagli appassionati. La community, voluta dalla Ferrero per contrastare il sorgere di comunità spontanee e non controllate contro le quali l'azienda aveva anche intrapreso delle azioni legali, viene inaugurata nel 2003 con l'intento di offrire uno spazio virtuale in cui i fan della Nutella possono esprimere la loro passione scrivendo sul blog, pubblicando foto relative ai Nutella Party, raccontando le loro esperienze con il prodotto. La totale libertà degli utenti garantiva alla community una spontaneità e una ricchezza di contenuti che l'hanno mantenuta viva per anni¹.

¹ Attualmente (30 dicembre 2010) la community, oltre ad aver cambiato la sua veste grafica, sembra anche aver perso la sua verve.

Sempre voluta dall'azienda, ma gestita in maniera differente, la comunità virtuale creatasi attorno a Nuvenia (www.nuvenia.it) deve il suo successo non tanto all'entusiasmo nei confronti della marca (si tratta di un noto brand del settore degli assorbenti igienici femminili), quanto alla possibilità offerta dalla piattaforma di favorire interazioni fra le consumatrici, ricevere consigli da un team di esperti ed, eventualmente, partecipare a blog e forum. La community è presente in molti Paesi del mondo, con declinazioni differenti, ma accomunate dalla volontà di offrire un luogo di incontro virtuale alle consumatrici più che un palcoscenico alla marca.

Lo stesso modello di comunità creata per i consumatori è stato adottato anche da altre aziende appartenenti a settori merceologici molto diversi tra loro come Trudi (giocattoli), Badedas (toiletries), La Fornarina (moda), Aprilia (motociclette).

In un interessante articolo del 1999, Kozinets individua quattro differenti modalità di partecipazione alle comunità virtuali, che derivano dall'incrocio di due fattori: il tipo di relazione che la persona ha con l'attività di consumo e l'intensità della relazione sociale che la persona è in grado di intrattenere con gli altri membri della comunità. Partendo dal presupposto che quanto più l'attività di consumo è centrale per definire l'identità dell'individuo, tanto più aumenterà la probabilità che la persona entri a far parte di una comunità (reale o virtuale) basata su quella determinata pratica, la maggiore o minore propensione alla dimensione relazionale contribuisce a definire i differenti profili di utenti.

Il primo gruppo, quello dei turisti (Tourist), comprende individui che non sono particolarmente coinvolti né dalla possibilità di sviluppare legami con gli altri membri della community, né possono essere considerati dei veri e propri fan della marca. Il secondo gruppo, gli integrati (Mingler), è più interessato alle relazioni sociali che a condividere attività legate alla marca; il terzo gruppo, gli entusiasti (Devotee), è fortemente interessato alle attività di consumo, ma meno coinvolto negli aspetti relazionali della community; infine, l'ultimo gruppo, gli interni (Insider),

raccoglie i consumatori più coinvolti sia dagli aspetti relazionali che dalle pratiche di consumo generate intorno alla marca o al prodotto. Ovviamente, dal punto di vista dello sviluppo di strategie di marketing e di comunicazione, sono gli ultimi due gruppi ad essere i più interessanti in quanto rappresentano i cosiddetti *heavy users*, i clienti più fedeli che sono anche i più redditizi per l'impresa; si tratta di consumatori più coinvolti dall'universo della marca e anche i più disposti a contribuire all'arricchimento del suo mondo possibile (Mortara, Sinisi, 2005). Generalmente i membri delle comunità virtuali progrediscono dal ruolo di semplice turista a quello di interno man mano che frequentano la community e stringono relazioni con gli altri membri; parallelamente cambiano anche gli obiettivi che spingono alla frequentazione: si passa dalla semplice ricerca di informazioni sul prodotto a scambi relazionali più complessi con la marca.

Le dinamiche che si sviluppano all'interno della comunità di consumatori testimoniano del passaggio da un modello di comunicazione one-to-many, tipico della comunicazione pubblicitaria, che prevede un flusso comunicativo che parte dall'impresa e arriva ai consumatori, a un modello many-to many che si basa sull'interazione tra i consumatori tra di loro e dei consumatori con la comunità (Hoffman, Novak, 1997).

Conclusioni

Nella società odierna, caratterizzata dall'esistenza di tipi di consumatori molto diversi fra loro che adottano comportamenti e stili di consumo altrettanto diversi, il concetto di comunità ha riacquisito un ruolo prioritario e la diffusione di Internet ha funto sicuramente da acceleratore, attivando anche a livello scientifico un acceso dibattito sulle nuove dimensioni relazionali che si sviluppano all'interno delle comunità contemporanee. Le comunità possono nascere attorno alla necessità di instaurare delle relazioni (Rheingold, 1993), alla condivisione di interessi

(Armstrong, Hagel, 1998) o possono essere costruite attorno ad una marca (Muniz, O'Guinn, 2001). In particolare, le comunità di marca o tribù di marca (Cova, Pace, 2006) definiscono un gruppo di individui che condividono un interesse comune nei confronti di uno specifico brand e che contribuiscono a creare un universo sociale parallelo (talvolta definito anche sub-cultura) in cui si trovano rituali, miti e narrazioni che contribuiscono alla creazione dell'immaginario di marca (Cova, Kozinets, Shankar, 2007). Appartenere a una tribù aiuta i consumatori a definire la propria identità attraverso la ri-attribuzione di significato a beni e servizi che diventano i simboli di un nuovo rituale e un modo per ridefinire le relazioni tra i membri.

Create dai consumatori, o volute dalle aziende, le comunità di consumo si sono affermate nell'ultimo decennio dimostrando la loro utilità come efficace strumento di comunicazione tra i consumatori e le marche. In un mercato iper competitivo come quello contemporaneo, in cui gli strumenti di comunicazione tradizionali sembrano aver perso gran parte della loro efficacia nel creare un vantaggio competitivo per l'azienda, le comunità di consumo sono diventate un importante elemento di differenziazione e strumento di fidelizzazione: infatti, quando un'impresa sostiene lo sviluppo di una comunità di marca sa che può contare su un gruppo di consumatori fedeli che diventano loro stessi ambasciatori dei valori del brand.

L'accesso a Internet ha contribuito allo sviluppo delle comunità di marca che, nella loro forma virtuale, hanno dato origine a nuove modalità di relazione tra i consumatori e hanno contribuito a migliorare l'immagine del brand. Infatti, alcune ricerche hanno messo in luce come gli internauti abbiano un'opinione migliore delle imprese che si adoperano per creare comunità di marca virtuali, ritenendosi privilegiati nel potervi partecipare ed essendo anche disposti a pagare per farlo (Evans et. al., 2001).

Le comunità di marca on-line, in particolare, rappresentano un ottimo punto d'osservazione per i marketing manager che hanno la possibilità di seguire l'evoluzione delle percezioni, dei sen-

timenti e dei significati simbolici riferiti alla marca, permettendo di intervenire prontamente sulle criticità eventualmente messe in rilievo dalla comunità. In questa direzione, il monitoraggio delle dinamiche relazionali e dei dialoghi fra i consumatori fornisce anche spunti interessanti per lo sviluppo di nuovi prodotti o di nuovi concept di comunicazione (la logica del marketing collaborativo, della co-creazione e della cooperazione tra aziende e consumatori deriva in gran parte dalle comunità).

Le imprese che credono nell'utilizzo della comunità di marca devono tenere presente che esistono anche delle controindicazioni: alcuni consumatori potrebbero trovare le dinamiche comunitarie un po' intrusive ed esigenti, così come la gestione delle strategie relazionali potrebbe essere percepita come un'invasione della sfera privata. Il rischio maggiore, però, risiede indubbiamente nella ri-appropriazione del brand da parte dei consumatori, pratica questa che può portare anche a un'interpretazione "deviata" (si pensi al fenomeno del *cultural jamming*).

Infine, non si può non menzionare che, accanto alle community nate per celebrare la marca, ne esistono anche alcune che si sono formate grazie ai detrattori di una marca: si tratta di brand community² create dai *rejector*, individui che si dichiarano apertamente contrari alle logiche economiche di una marca e pertanto ne svelano gli aspetti negativi, modificando in maniera sostanziale, con una forte accezione negativa, l'immaginario della marca.

² Si vedano ad esempio Rete italiana boicottaggio Nestlè (<http://www.ribn.it/>), Dossier Peacelink sulle multinazionali da boicottare (<http://www.peacelink.it/boycott/>), Boicottaggio Shell (<http://www.tmcrew.org/csa/138/wwi/shell/index.htm>), Boicottaggio Mc Donald's (<http://www.tmcrew.org/mcd/index.html>). Ultima revisione 30/12/2010.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (2002), *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano.
- Algesheimer, R., Dholakia U. M., Herrmann A. (2005), “The social influence of brand community: Evidence from European car clubs”, *Journal of Marketing*, 69(3), pp. 19-34.
- Armstrong, A., Hagel, J. (1998), *Net gain. Creare nuovi mercati con Internet*, Etas libri, Milano.
- Brown, S., Kozinets R.V., Sherry J. F. Jr. (2003), “Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning”, *Journal of Marketing*, 67 (July), pp.19-33.
- Cova B, Kozinets, R, Shankar A. (2007), *Consumer tribes*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Cova, B., Pace, S. (2006), “Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case ‘my Nutella The Community’”, *European Journal of Marketing*, 40 (9/10), pp. 1087-1105.
- Cova, B., Pace, S.(2005), “Tribal Branding sur le Net: Le cas my nutella The Community”, http://venus.unive.it/dea/ricerca/convegni/markpa05/Materiali/Paper/Fr/Cova_Pace.pdf.
- Cova, B. (1997), “Community and consumption. Towards a definition of the “linking value” of product or services”, *European Journal of Marketing*, 31 (3/4), pp. 297-316.
- Cova B. (1997b), “Marketing, societizing ed economia sociale”, in *Impresa & Stato*, n°37-38. reperibile al seguente indirizzo http://impresa-stato.mi.camcom.it/im_37-38/cova.htm (ultima rilevazione il 20/10/04).
- Evans, M., Wedande, G., Ralston, L., van ‘t Hul, S. (2001), “Consumer interaction in the virtual era: some qualitative insights”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4 (3), pp. 150 – 159.
- Fabris, G. (2003), *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.

- Gusfield, J. (1978), *Community: A Critical Response*, New York, Harper & Row.
- Hoffman, D.L., Novak, T.P. (1997), "A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce", *The Information Society*, 13(1), pp. 43-54.
- Kozinets, R.V (1999), "E-tribalized marketing?: the strategic implications of virtual communities of consumption", *European Management Journal*, 17 (3), pp. 252-264.
- Maffesoli, M (1998), *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini Associati, Milano.
- McWilliam, G. (2001), "Building Stronger Brands through Online Communities", *Sloan Management Review*, 41 (3), pp. 43-54
- Mortara, A., Sinisi, V. (2005), "La comunità di marca in Internet: mondi possibili in continua evoluzione", in A. Milanaccio (eds), *Immaginario e società globale*, Lecce, Manni Editore, pp. 149-171.
- Muniz, A. M. Jr., O'Guinn, T. C. (2001), "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, 27 (4), pp. 412-432.
- Muñiz, A. M. Jr., Schau H. J. (2005), "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community", *Journal of Consumer Research*, Volume 31, pp. 737-747.
- Rheingold, H. (1993), *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Semprini, A. (1996), *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Lupetti, Milano.
- Tonnies, F. ([1887] 1979), *Comunità e società*, ed. Comunità, Milano.

Impresa e comunità di marca

di Lorenzo Buzzetti

Premessa

di Marzio Bonferroni

Nel processo completo di comunicazione, dall'impatto e posizionamento, alla relazione e alla fidelizzazione delle persone-clienti e degli stakeholder, una particolare rilevanza nell'impianto comunicazionale è rivestita dalla comunicazione e dalla motivazione interna che, in una metafora, rappresentano la base, le fondamenta, dell'intera architettura di comunicazione. Infatti nell'impresa orientata alla human satisfaction, comunque la si voglia chiamare, si genera un forte spirito di appartenenza e di comunità, che nella sostanza è parallela alle comunità di marca generate all'esterno dell'impresa da persone-clienti. La marca è dunque sempre la marca, con i suoi valori, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, in una continuità logica e soprattutto umana. Soltanto chi ha vissuto per anni esperienze relazionali all'interno di imprese piccole, medie e di grandi dimensioni può, come l'autore di questo capitolo, testimoniare come dalla comunicazione interna dipenda la motivazione dei dipendenti e collaboratori, in uno spirito di gruppo che, trasmettendosi positivamente anche all'esterno dell'impresa, rappresenta il presupposto fondamentale per ogni successo, come ben indicano alcuni casi qui analizzati nello spirito e nelle essenziali realtà.

Profilo

Lorenzo Buzzetti e partner UniOne. Laureato in ingegneria, master in tecnologia dell'informazione (Cefriel) e delle telecomunicazioni (Salford University), è stato responsabile della filiale Usa-Ovest per Lea North America. Per Candy-Hoover è stato responsabile di progetto di integrazione delle filiali tedesche e responsabile d'area di Russia, Germania, Austria, Svizzera, Benelux, Grecia. Per Alcatel è stato Responsabile pre vendita di progetti d'innovazione tecnologica.

La comunicazione interna

Altri hanno già presentato, in questa pubblicazione, il principio che ispira il rapporto dialogico tra marca e cliente-persona, il valore della comunità di marca come risposta alle esigenze emotive-razionali-etiche della persona e l'applicazione della human satisfaction a tutti gli aspetti della comunicazione d'impresa. Come può essere applicato questo modello alle relazioni interne di un'impresa?

Prima di cercare risposta a questa domanda potrebbe sorgere una seconda. Perché si dovrebbe applicare questo modello alle relazioni interne di un'impresa? Dove saranno mai i "clienti" di un'impresa all'interno dell'impresa stessa? Propongo questa risposta. L'impiegato di un'impresa è un consumatore dello stipendio, bene che egli acquista con la propria opera quotidiana. Egli è il cliente di altri reparti della stessa impresa e dei propri superiori che hanno bisogno della sua "moneta" umana a più facce: competenza, impegno, spirito di squadra, fedeltà. Lo scambio reciproco di valori è il mezzo per arrivare al fine del bene comune, della solidità del rapporto e quindi dell'impresa. Molte (troppe) imprese credono oggi che la persona (cliente o collaboratore) sia solo consumatore o, peggio, consumabile. Per capire la necessità di un cambio di paradigma si dovrebbe analizzare la storia dell'industria, soprattutto in Italia, oltre i numeri del bilancio, con profondità.

Si scorgerebbe, se si volesse vederlo, lo spettacolo di vanità dei tanti manager che invece di essere ministri-servitori del sistema-impresa, ne diventano il parassita più pericoloso. Un parassita capace di spremere il sistema che lo ospita solo per migliorare i risultati di bilancio e di saltare su un altro sistema-impresa che paghi di più. Chi fa questo non si preoccupa della solidità e del benessere dell'impresa nel termine medio-lungo, al contrario, sprema quel che c'è da spremere senza preoccuparsi di quello che si lascia dietro, purché porti benefici visibili nel bilancio. Un quadro a tinte scure con numerosi autori. Imprenditori, consulenti e formatori, tutti coinvolti in un modello che premia l'apparire dei risultati di breve più che l'essere dell'efficacia di lungo. Ovvero che premia una piatta normalizzazione dei modelli di riferimento invece di sostenere una riflessione su come sia meglio agire per lo sviluppo dell'insieme di persone che compongono l'impresa e di quelle che la sostengono comprando i suoi prodotti.

Questo appiattimento porta a considerare la rappresentazione contabile dell'impresa più importante del suo fare, del suo produrre, del suo innovare. Il valore scritto sulla carta dei mercati finanziari, spesso frutto del gioco (prevalentemente psicologico) di borsa, premia in modo effimero chi ci lavora e autorizza i giocatori della finanza a sostenere la rappresentazione contabile come unico indicatore del suo valore.

Invece lavorare per il progresso dell'impresa significa chiedersi quale sia lo scopo di ogni azione e accompagnarla con senso di responsabilità. Trovo che l'ispirazione della human satisfaction e tutte le sue declinazioni siano la risposta nuova e avvincente a questa riflessione: "Io sono una persona responsabile e capace di valutare e far crescere il valore dell'organizzazione per cui lavoro, parte della attività umana, o piuttosto sono una comparsa che si nasconde dietro un copione di recita scritto da altri?" L'erronea conclusione tratta da molti vede il risultato di bilancio come la prima vittima di questa filosofia. In realtà non è così e non si tratta di filosofia. La sfumatura è tanto sottile quanto la differenza tra la salvaguardia di "un" bilancio e quella de "il" bilancio. I benefici

visibili in un bilancio possono compromettere i benefici dei bilanci a venire.

Come testimonianza vorrei raccontare piccole storie di imprese che hanno scritto pagine di progresso nelle relazioni industriali, nel modo di lavorare, nel rapporto tra le persone. Penso anche che queste storie siano casi umani prima che casi aziendali perché i risultati delle imprese sono frutto dell'opera di uomini a cui anche le macchine più complesse rispondono. Per questo motivo il titolo di ogni caso presentato è il nome o il ruolo dell'imprenditore-persona che ne è stato protagonista.

Max Mara. Achille Maramotti

Il caso della Max Mara di Achille Maramotti mi risulta coerente con i temi di questo libro. Il motivo che mi spinge a citarlo non è la testimonianza dell'applicazione diretta dei principi della human satisfaction ma il comportamento del suo fondatore e della sua impresa.

Egli fu pioniere, sia nello spirito industriale sia nelle relazioni personali all'interno e fuori dall'impresa. Uno spirito innovatore nei fatti, capace di anticipare il cambio di paradigma per il benessere delle persone. È probabilmente questa propensione all'innovazione, antitesi della difesa dello status quo, che gli rese difficile il rapporto con il sindacato. Benché quest'ultimo fosse definito dalla maggior parte degli osservatori esterni "una lunga battaglia", il rapporto tra la famiglia Maramotti e i collaboratori fu stretto. La filosofia portante fu la visibilità del marchio, più che dei singoli nomi. Forse anche per questo, l'impresa ebbe e ha fama di non volere essere definita familiare perché, se la proprietà fu ed è della famiglia, il lavoro è condiviso con dirigenti, quadri e operai.

Max Mara realizzò al proprio interno la prima comunità di marca, individuando e riconoscendo i valori emotivi che hanno coinvolto i collaboratori in modo stretto nella vita dell'impresa.

Per capire come il gruppo Max Mara abbia contribuito alla human satisfaction bisogna allargare lo sguardo. Tutti gli esseri umani, volenti o nolenti, condividono la propria genesi e il luogo in cui

vivono. Da questo deriva, a mio parere, che ogni attività umana sia interconnessa con le altre e così i suoi effetti, più o meno diretti, su tutte le altre persone. Da qui l'importanza del mecenatismo, di cui Achille Maramotti fu modello di primo piano. Il gruppo Max Mara fu ed è attento ai giovani attraverso la fondazione Giulia Maramotti. Costituita nel 1994, essa sostiene, promuove e gestisce progetti nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'educazione culturale con l'obiettivo di trasferire alle nuove generazioni conoscenze tecniche e professionali nel settore moda e di sviluppare metodi innovativi per l'applicazione della creatività alla sartoria. La fondazione creò inoltre, a inizio 2008, uno dei più grandi asili nido aziendali in Europa e continua a promuovere varie proposte culturali come seminari, pubblicazioni, attività di studio, di ricerca e mostre.

Anche la pittura espressionista italiana fu passione di Achille Maramotti e oggetto della sua opera filantropica. La collezione, cominciata con un lavoro di Alberto Burri, è oggi aperta al pubblico nel vecchio stabilimento e sede storica di via Fratelli Cervi 66, in Reggio Emilia, convertita nel 2003 a fondazione d'arte. A questo progetto, dal 2005, si affianca anche il "Max Mara Art Prize for Women", premio biennale che vuole promuovere giovani artiste del Regno Unito, in collaborazione con la galleria Whitechapel di Londra.

Da ultimo vorrei citare la riservatezza, impersonata da Achille Maramotti in tutta la sua vita professionale e regola ferrea per la famiglia, che non ha mai amato stare sotto i riflettori. L'azienda è pensata come un'impresa collettiva, in cui al successo finale contribuiscono tutti, dagli stilisti ai tecnici. Possiamo riassumere che una delle chiavi del successo di Achille Maramotti fu la sua attenzione alla persona. Il riconoscimento del ruolo dei collaboratori fu ed è sancito anche negli aspetti formali: tutte le relazioni di bilancio delle società del gruppo si concludono con un ringraziamento a chi lavora in azienda.

Alcatel. Un capo progetto

Alcatel è un'impresa elettronica europea, riorganizza la produzione di schede e di apparati in alcune fabbriche. Questa decisione

provoca una rivoluzione in una di queste. La sua produzione deve cambiare radicalmente e in fretta poiché le viene affidata, nell'ambito della riorganizzazione, anche la produzione di un apparato di nuova generazione. Il ciclo di introduzione del nuovo prodotto deve essere accorciato, con esso anche i tempi di prova.

I responsabili dei reparti coinvolti nella nuova produzione pianificano le operazioni e prevedono, per rispettare il mandato di breve termine, l'uso importante di straordinari, soprattutto per la fase di prova, condotta da una squadra di tecnici specializzati in seguito alla produzione campione. La fase di prova degli apparati è critica poiché la sua accuratezza e i suoi risultati generano modifiche nella produzione, con ritardi conseguenti su tutta la catena del valore.

Il responsabile dell'area prova e la direzione del personale illustrano, in un paio di riunioni con l'aiuto del capo progetto, il piano d'azione ai tecnici specializzati. La ristrutturazione complessiva e il piano particolare per il nuovo prodotto sono presentati in modo freddo, senza alcun coinvolgimento emotivo, senza accenni alle scelte strategiche ed al futuro della società e sono percepiti come imposti dall'alto. Tutti i dati non necessari alla fase di prova sul nuovo prodotto vengono tenuti nascosti e la risposta alle domande dei tecnici è generica o rimandata all'inizio della fase stessa.

Nel giorni successivi tutta la squadra di tecnici si rifiuta di impegnarsi per il programma di straordinari e rimanda la discussione alla fine della produzione campione. Due mesi dopo, in assenza degli straordinari, la fase di prova campione ha già alcuni giorni di ritardo. Il capo progetto convoca la squadra dei tecnici specializzati che, con sorpresa, si sentono dire: "Sono qui per ascoltarvi". La prima risposta comune è: "Non capiamo, se lei ha convocato la riunione siamo noi che dobbiamo ascoltare lei". Il capo progetto dichiara che il buon risultato del progetto scaturirà solo da un lavoro di squadra e che per fare questo egli vuole conoscere le esigenze delle persone che costituiscono la fase cruciale del progetto, oltre le esigenze funzionali individuate dall'impresa.

In seguito ad una discussione approfondita risulta un quadro completamente nuovo. La squadra non rivendica alcun aumento salariale né cambio di condizioni per impegnarsi nel programma di straordinari ma vuole essere coinvolta nella sfida del progetto in modo emotivo. Queste persone-clienti hanno l'esigenza emotiva di sentirsi parte di un progetto condiviso. Benché il loro ruolo si svolga a valle di decisioni più importanti, prese senza coinvolgerli, la conoscenza dei motivi tecnici della riorganizzazione produttiva del gruppo, presentata anche come il preludio ad un nuovo sviluppo dell'impresa e alla conseguente salvaguardia dei posti di lavoro, li fa sentire come parte dell'impresa, e offre risposta alla loro esigenza emotiva di sentirsi considerati.

La seconda esigenza importante emerge in modo più velato. È la necessità di non sentirsi soli nello sforzo del programma di orario straordinario. Nonostante la fase di prova consista in una serie di operazioni da eseguire in modo consecutivo e non sia necessaria la presenza dei responsabili, il capo progetto si reca in fabbrica tutti i sabati previsti dal calendario straordinario per partecipare alla fasi di prova (sarebbe stato sufficiente e più comodo attendere la sintesi del risultato alla fine di ogni sessione) e convince il responsabile del reparto a fare lo stesso.

Anche in questo caso penso si possa trovare una corrispondenza tra il caso aziendale e i valori della human satisfaction. Esigenze emotive-razionali-etiche: gli specialisti del reparto prova sono persone-clienti che hanno l'esigenza emotiva di sentirsi parte della vita dell'impresa oltre che esecutori di una funzione. Ascolto interno ed esterno: un ascolto preventivo all'inizio del progetto avrebbe evidenziato le esigenze emotive dei protagonisti e la risposta insufficiente dell'impresa.

Comunicazione e comunità di marca: la condivisione di alcune informazioni e il quasi atto di presenza dei due responsabili sono stati la voce dell'impresa nella nuova comunicazione-dialogo interna ad essa e hanno gettato le fondamenta della fidelizzazione di tutti i componenti della linea produttiva.

Ariston. Aristide Merloni

Negli anni Trenta, quando il sogno degli italiani era avere mille lire al mese, Aristide Merloni ne aveva addirittura cinquemila, ma aveva anche il ricordo di un'infanzia povera e con un incubo sociale che l'aveva segnato nel carattere: l'emigrazione degli italiani in cerca di lavoro. E questo pensiero non lo avrebbe abbandonato durante tutta la sua carriera di imprenditore.

La sua carriera inizia negli anni Trenta del secolo scorso con la produzione di bilance industriali. Dopo le traversie del secondo conflitto mondiale, la sua impresa è numero uno nel settore. Con i successi industriali, arrivano anche i riconoscimenti sociali e politici: Merloni diventa presidente della Cassa di Risparmio di Fabriano e viene eletto sindaco di Fabriano nel 1951. Nella sua duplice veste di industriale e amministratore egli elabora l'incubo di quelle navi che partono per l'America e lancia il modello di economia periferica fondato su un concetto semplice: portare il lavoro dove esso non è. Come non vedere in questo atto la volontà di portare l'economia verso la persona-operaio e la persona-impiegato, per andare oltre il rapporto-monologo con un anonimo prestatore di lavoro?

Iscritto al Partito popolare, Merloni ha un'idea tutta propria del ruolo di imprenditore; è un padre rigido che crede al fine sociale dell'impresa. Cito le sue parole, ripetute in numerose occasioni: "In ogni iniziativa industriale non c'è il valore del successo economico, se non c'è anche l'impegno nel progresso sociale" (1967). Per questo motivo egli vuole stabilimenti monoprodotto a dimensione umana (con non più di 300 dipendenti), e li fa sorgere proprio nei paesi dove c'è molta manodopera disponibile che, altrimenti, prenderebbe la via dell'estero. Nell'epoca del boom economico, le bilance industriali non bastano e Aristide pensa alle bombole a gas costruendo un nuovo stabilimento a Matelica. È l'inizio della diversificazione: in soli cinque anni parte la produzione di scaldabagni, fornelli e cucine, a cui si aggiungono frigoriferi, lavastoviglie, lavatrici. Dal 1960, per i prodotti viene trovato un nuovo marchio: Ariston.

Alla fine degli anni Sessanta i tre figli Vittorio, Francesco e Antonio hanno assimilato il suo modello industriale. I tre maschi sono impegnati totalmente nell'impresa e vengono retribuiti come semplici impiegati, perché gli utili devono essere reinvestiti, come vuole la filosofia di Aristide, avarissimo negli elogi con i figli.

Aristide Merloni è stato un pioniere dei rapporti umani all'interno dell'impresa, una sorta di anticipazione della human satisfaction applicata alla produzione industriale. Il risultato parla per sé da decenni. Il gruppo Merloni fu ed è primo in Italia e fra i primi nel mondo nel proprio settore e ha affrontato meglio degli altri la crisi degli ultimi quindici anni, addirittura giocando in contropiede e investendo anche durante e dopo la crisi dell'inizio degli anni Duemila. In due parole, la sobrietà del dialogo costruttivo produce più risultati di messaggi-monologo lanciati da un'impresa, in questo caso, al proprio interno.

Candy. Un responsabile di divisione

Candy è un'impresa elettromeccanica europea fu impegnata alcuni anni nella propria riorganizzazione in seguito ad una acquisizione importante. Anche il suo servizio postvendita dovette adeguarsi alla nuova struttura e mise mano a tutti gli aspetti della propria attività: logistica, sistema informatico, politica commerciale, struttura.

Sul finire del progetto si decise di misurare la qualità del servizio attraverso la soddisfazione dei clienti finali (utenti), cioè delle persone che ricevevano la visita di un tecnico. Nonostante i progressi della logistica e la crescita dell'indice complessivo dovuta al buon risultato della riorganizzazione, l'indicatore specifico relativo ai tempi di intervento faticava a risalire.

Durante il terzo anno di indagine, in occasione dell'incontro con alcuni tecnici, il responsabile della divisione post vendita nel mercato coinvolto scoprì casualmente che essi, posto il rispetto dei tempi massimi di consegna, davano la priorità alla trasparenza delle informazioni, cioè volevano conoscere ora per ora in quale

fase si trovasse il proprio ordine di ricambi. Il fornitore di logistica era in grado di fornire quella informazione e l'impresa organizzò con esso, a costo irrisorio, un sistema che permetteva ad ogni tecnico (persona cliente) di seguire nel web l'andamento dell'ordine accedendo a informazioni sul suo status, giorno e ora di entrata in un magazzino di smistamento, giorno e ora di uscita verso la destinazione finale, giorno e ora di consegna programmati.

Parlando in modo più approfondito con i tecnici si scoprì che questi ultimi erano mossi da una precisa esigenza etica nei confronti degli utenti finali. Una buona metà del valore della loro opera era riposto da loro, e riconosciuto dagli utenti, nella trasparenza delle informazioni che, trasmessa agli utenti finali, generava in essi la percezione di persone affidabili, con un comportamento onesto, lontane dall'uso di menzogne per coprire disfunzioni di servizio.

Al contrario, l'opacità della catena di eventi tra la chiamata di intervento e l'arrivo del tecnico, in atto prima dell'avvento del nuovo sistema di controllo, determinavano che né l'utente finale né il tecnico sapevano se l'ordine fosse partito, se fosse già nello Stato europeo di destinazione e così via. Questo generava nel tecnico una percezione negativa che si trasmetteva all'utente finale. Quest'ultimo giudicava il servizio inconsciamente, sulla base della trasparenza dei propri interlocutori e non sull'effettivo tempo di risposta, benché questo fosse più che buono.

Erano passati tre anni dall'inizio delle indagini di soddisfazione degli utenti. Cosa avrebbe permesso di non sprecarli? Sarebbe bastato parlare con gli attori di riferimento di questa storia. Attraverso la successione di ascolto interno ed ascolto esterno si sarebbe potuto capire quale fosse il collo di bottiglia che bloccava la crescita della soddisfazione. A mio parere, si può ora riconoscere l'insieme di elementi del caso aziendale che richiama i valori proposti in questo libro.

Esigenze emotive-razionali-etiche: il tecnico è una persona-cliente, non solo il "consumatore" di un servizio di logistica. Egli

non vuole più essere oggetto di quella sorta di pubblicità “monologo” che l’impresa praticava (“Vi garantisco dei tempi di consegna buoni, fate l’ordine e state zitti fino al suo arrivo”...).

Ascolto interno ed esterno: sarebbe bastato ascoltare i tecnici per capire quali fossero le esigenze supplementari agli aspetti funzionali. Inoltre, una ricerca mirata sugli utenti finali avrebbe evidenziato l’importanza della trasparenza delle informazioni.

Comunicazione e comunità di marca: la risposta del servizio dell’impresa alle esigenze di comportamento etico dei due pubblici (tecnici e utenti finali) avrebbe generato una sorta di rapporto di fiducia contagioso, base della comunità di marca.

Bibliografia

- Bosworth M., (1994), *Solution selling, creating Buyers in Difficult Selling Markets*, McGraw-Hill, New York.
- Goleman D., (1997), trad.it. *Intelligenza emotiva*, RCS, Milano.
- Sun Tzu, (2003), trad. it. *L’arte della guerra*, Mondadori, Milano.
- Alcatel Company, (1995), *Engagement social de l’entreprise* (edizione interna Alcatel), Paris.
- White P., (1995), *L’organizzazione delle imprese in Europa*, in “Corriere della Sera”, Milano.



L'impresa e l'"altro mondo" dell'internet

di Giuseppe Romano

Premessa

di Marzio Bonferroni

Sempre più il mondo della comunicazione, e della comunicazione d'impresa in particolare, si divide anche se non in parti uguali, tra off e online, tra reale e virtuale, anche se poi, la realtà è una sola mentre diverse sono le modalità per esprimere pensieri, testi e immagini.

Nelle strategie di comunicazione, e con diversi pesi secondo le diverse condizioni demo-socio-culturali dei pubblici a cui desideriamo inviare messaggi, si deve ormai da tempo tener conto che per la loro realizzazione non è più possibile prescindere dal mondo web e digitale in tutte le sue evidenti realtà di successo dimostrato e misurato e in tutta la sua fluida e costante evoluzione. Certo è che il mondo web e digitale, pur con tanti elementi critici ancora da analizzare a fondo per prevenirli, offre una possibilità di dialogo e quindi di relazione tra persone e tra persone e imprese che in un certo qual modo riporta il mondo della comunicazione d'impresa e di brand nella condizione democratica di un rapporto tendenzialmente paritetico e di dialogo relazionale, come dovrebbe sempre essere la comunicazione umana e quindi anche d'impresa.

Materia fluida comunque e in continuo divenire. Per fare il punto sulla situazione in cui siamo e per dare un occhio alle tendenze e prospettive, siamo guidati in questo capitolo da Giuseppe Romano che, come vedete dalle sue note biografiche, ha una vasta e approfondita

esperienza maturata fin dagli albori di questa nuova realtà parte ormai della vita quotidiana, e di cui non possiamo certamente ignorare caratteri e potenzialità.

Profilo

Giuseppe Romano è partner UniOne. Laureato in Lettere, giornalista, è editorialista di Avvenire e titolare della rubrica-blog "Family Game" su www.famigliacristiana.it. Insegna Lettura e creazione di testi interattivi nell'Università Cattolica. È vicedirettore artistico del Fiuggi Family Festival, con responsabilità della Sezione Videogiochi e storie interattive. In precedenza è stato caporedattore del *Domenicale* e vicedirettore delle Edizioni Ares. Tra le sue più recenti pubblicazioni: *Mezzogiorno di cuoco. Montana, storia esemplare di un marchio italiano* (Marsilio 2008); *La città che non c'è. L'internet frontiera di uomini* (Edizioni Lavoro 2004). Nel 1997 ha ideato e diretto per Mondadori la trasposizione su due cd-rom interattivi del volume di Giovanni Paolo II, *Varcare la soglia della speranza*.

Introduzione

L'internet: con l'articolo e scritto in minuscolo, come la televisione e la posta. Perché ormai è parte integrante del panorama, un mezzo di comunicazione e un "luogo" d'incontro.

Impressiona leggere *Tu non sei un gadget*, il libro di Jaron Lanier (trad. it. Mondadori 2010): perché Lanier, ora cinquantenne, è stato un pioniere dell'internet quando – nei primi anni Novanta – si trattava di una novità assoluta e astrusa. Per intenderci, è stato lui a coniare il termine "realtà virtuale". È un vero e proprio patriarca della Rete, tuttora molto ascoltato.

Oggi Lanier sostiene che a cavallo del Duemila l'internet sia caduta in mano alla folla superficiale, che ha tradito le aspettative e reso indistinguibile il grano dalla crusca. Afferma che nel marasma non si capisce più chi ha ragione e chi ha torto, chi sa

come stanno le cose e chi parla per sentito dire, chi ha qualcosa da spiegare e chi sparge soltanto chiacchiere.

Quando, alla fine del 2009, il libro apparve negli Stati Uniti, Gianni Riotta, direttore di *Il Sole 24 Ore*, ne prese spunto per avviare un dibattito italiano sull'argomento. Uscirono appassionati articoli sui principali quotidiani e centinaia di post su blog, in cui si dibatteva variamente sul nuovo “maoismo digitale” che renderebbe introvabili sul web la libertà e l'indipendenza di giudizio.

Ma come? Mentre la rete mondiale viene proposta per il Nobel (iniziativa firmata dall'edizione italiana della rivista *Wired* e dal guru tecnologico Nicholas Negroponte), qualcuno può sostenere che non si tratta di una Grande Pacificatrice ma di un Grande Narcotico? Interrogativo clamoroso: e infatti Lanier è stato preso a pernacchie da legioni di sostenitori di un internet “libera e democratica”, stupefatti per quello che è sembrato un voltafaccia.

Il quesito è infatti clamoroso, ma tutt'altro che irrilevante. Tanto per cominciare è vero che oggi tutti quanti, compresi i professionisti dell'informazione, per informarsi adoperano anzitutto i due strumenti che Lanier critica aspramente: Google e Wikipedia. Ovvero, come ha scritto Riotta, rispettivamente il collettore industriale e quello culturale delle informazioni sul web.

Il motore di ricerca Google, pur impagabile risorsa, obbedisce a criteri quantitativi, non qualitativi: le voci che stanno più in alto, quelle che troviamo al volo, sono in quelle posizioni perché molti le hanno visitate, non perché siano più aggiornate o (men che meno) più veritiere. Quando sottopongo a Google la parola “automobile” – l'ho fatto mentre scrivo –, ottengo 86 milioni di risultati. Se, da giornalista, dovessi scrivere un articolo in materia, quanti potrei fare in tempo a consultarne? O se, da cliente, dovessi orientarmi per scegliere un modello, quale criterio potrei seguire?

È ovvio che qui la quantità mette in crisi la quantità: mi dà ben pochi lumi constatare che la prima pagina è affollata di siti che offrono auto usate e di associazioni varie. Oltre, naturalmente, alla voce “automobile” di Wikipedia.

Veniamo, appunto, a Wikipedia. Questa celeberrima enciclopedia online racchiude l'essenza stessa del termine "wiki", indicante quei siti che vengono aggiornati dai loro stessi utenti. Wikipedia è una risorsa straordinaria che ha mandato in pensione i vecchi metodi per reperire informazioni: basta un click per sapere quando è nato George Washington o quando Van Gogh ha dipinto *I Girasoli*. Anche Wikipedia però, come Google, utilizza come criterio di scelta le affermazioni prevalenti, non quelle rilevanti: trenta studenti vocianti vincono su un solo professore colto. Non per niente sotto tutte le voci rilevanti di Wikipedia si nascondono vere e proprie *edit wars*, "guerre di editing" (provare per vedere, per esempio facendo click sulla finestra Discussione di Wikipedia dentro pagine come "Berlusconi", "Risorgimento" o "Comunismo"). Il che indubbiamente comporta un forte appiattimento qualitativo quando in questione non sono date di nascita o nomi, bensì la descrizione documentata e la spiegazione di eventi, termini, personaggi cruciali. Il più delle volte, nel caso di "voci sensibili" (politica, personalità, religione, eventi storici), l'unica strada che Wikipedia può imboccare è quella del cerchiobottismo, ovvero di un armistizio precario tra opposte fazioni che in realtà continuano a litigare e restano sulle proprie opinioni.

Si coglie, nel libro di Lanier, una nostalgia per quell'Eden digitale che, negli anni Novanta, veniva identificato nel territorio elettronico – ma anche simbolico – della "realtà virtuale". Ovvero una frontiera che allora si immaginava esplorabile e colonizzabile: la potenza dei computer avrebbe messo a disposizione i nuovi mondi elettronici, simulati in maniera non soltanto da replicare alla perfezione la realtà, ma anche da "aumentarla", riscrivendola con perfezione ancora maggiore. Più libertà, più sensazioni, più inventiva, sganciamento dai vincoli della vita quotidiana: tutto questo e altro ancora pulsava nel cuore dell'utopia digitale.

Poi, nel giro di pochi anni, i tecnologi dovettero constatare che nessun computer, per quanto potente, riesce a simulare la nostra realtà in modo tale da immergerci in un panorama digitale sostitutivo e perfetto. Per quanti miracoli abbiano sciorinato la compu-

ter graphics, la virtualizzazione e le macchine che le consentono, il confine del nostro essere uomini in carne e ossa resta invalicabile.

Quell'utopia sembrava potesse comunque evolversi lungo le fibre della rete globale. Scrive Lanier: “Qualcosa di meraviglioso è successo con l'introduzione del World Wide Web. La fede nella bontà umana è stata riaffermata tramite uno strumento d'informazione singolarmente aperto e destrutturato, reso disponibile alla gran massa delle persone. Quell'apertura è stata garantita per sempre. Urrà!”.

E invece no. Anziché nell'olimpico della buona volontà ci ritroviamo in un purgatorio tanto più doloroso quanto più mette insieme, senza distinzione, grandi ideali e grandi menzogne, aiuti e sgambetti. Tutto giustificabile alla luce di un “totalismo cibernetico” che sa tanto di religione tecnologica.

Si può capire che la delusione porti Lanier – ma sono stati molti a pensarla come lui – a riflettere amaramente su ciò che è accaduto e ancora sta accadendo. Non soltanto non esiste alcuna “realtà virtuale” collettiva, ma anche la regione democratica e multitudinaria dell'era digitale, l'internet, si sta dimostrando volgare, sovraffollata, nebbiosa. Se tutto questo è vero, ci sono due ordini di problemi.

Il primo: trasformare la quantità in qualità è possibile, o è una chimera come trasformare il piombo in oro?

Il secondo: se l'internet è diventata un guazzabuglio di pareri, c'è un modo per imprimerle un salto di qualità?

La risposta non è né facile né probabilmente univoca. Nel dibattito italiano sull'argomento ci sono stati, tuttavia alcuni equivoci che vale la pena di segnalare.

Il primo: dando per scontato che tutti gli uomini sono uguali, occorre però precisare che l'uguaglianza riguarda i diritti, non i pensieri. Alcune idee sono giuste, altre sbagliate. Ci sono argomentazioni forti e altre deboli. Esistono tesi informate e panzane infondate. Questo è un grande problema dell'internet, che invece si presenta come “democrazia delle idee” e difende questa propria problematica identità a costo di qualsiasi chiarimento.

Il difetto non sono Google o Wikipedia, ma piuttosto la concezione che li ha generati e li sostiene.

Secondo equivoco: nella democrazia delle idee sul web, oggi, vige il criterio selettivo della “reputazione”. Questa parola si traduce meramente in termini numerici: i siti più visitati hanno più reputazione un po’ come i sentieri nella giungla vengono tracciati dallo scalpitio delle mandrie che vanno ad abbeverarsi. Quali siti inducono reputazione? In buona parte si tratta di grandi testate, grandi aziende, centri di potere e di pressione. Quelli che possono permettersi di gestire la propria visibilità sul web, magari anche pagando per costruirsi un identikit su misura delle loro intenzioni politiche o commerciali. Non per niente il misterioso mondo di Google è accompagnato da voci ricorrenti riguardo alla possibilità – per concessione dall’alto o per autonoma capacità – di “salire in graduatoria” con strumenti diversi da quelli di un effettivo apprezzamento del pubblico.

Se le cose stanno così, altro che democrazia: oltre il rumore di fondo, a farsi sentire nella rete sono, alla fin fine, i soliti noti, i soliti potenti.

Dunque non c’è scampo? Lanier non indica soluzioni tecnologiche, anzi si schiera da tutt’altra parte. Il suo libro parte da una definizione di “persona”, ricordando che parliamo tra uomini, non tra computer: anche la rete universale o è umana o non è. Il punto è distinguere tra ciò che è gadget, giocattolo, e ciò che non lo è. Perché i gadget presto o tardi annoiano. La dimensione permanente è invece quella che nel volume che state leggendo coincide con la human satisfaction.

È difficile, stando in rete, ancorarsi a criteri distintivi circa ciò che è vero e ciò che è falso. La rete globale non consente riferimenti esterni e non fornisce criteri inequivocabili al suo interno. Quale che sia, la strada, tortuosa e non breve, passa per gli uomini, non per gli strumenti.

Nata come libero oceano dell’informazione, la rete globale si è tradotta in una costellazione di “luoghi virtuali” ciascuno dei

quali propone proprie visioni, generali e particolari, del mondo. Difficile accordare più credito a una notizia o a un'opinione piuttosto che a un'altra. Ancor più difficile certificarne l'autenticità senza fare ricorso a elementi esterni all'internet. Tenendo presenti, inoltre, la pervasione sempre più capillare di truffe, mistificazioni, virus, phishing, sembra di poter affermare che internet, oggi, è, sì, una compresenza di persone, di notizie e di visioni esistenziali, ma non è in alcun modo una “società”, né in senso civile né culturale: non ha alcun paradigma comune. E questo spiega anche perché vadano diffondendosi dentro la rete cittadelle cintate e presidiate, dedite ai più diversi scopi – Second Life (www.seconddlife.com) ne è stato un esempio insufficiente eppure notevole – ma preoccupate di stabilire e difendere una propria identità “sociale” a partire dalla difesa verso gli influssi e i nemici esterni. È auspicabile che tutto questo contribuisca alla trasformazione dell'affollamento in socialità, attraverso isole – virtuali com'è virtuale un sito web, ma anche umane com'è umana una città – che tengano ferma la distinzione tra “dentro” e “fuori” alla luce di saldi principi su ciò che è l'uomo. Di questa natura sono i più consolidati social network e forum: crescendo, tutti vanno dotandosi di strumenti capaci di proteggere e difendere la personalità loro e dei loro “cittadini”. Potrebbe essere questo il futuro dell'internet? Città-Stato come le poleis greche, sorte nel nulla come isole autonome di civiltà? Comunità che sviluppano insieme un'identità culturale e una strutturale? Non lo sappiamo. È certo, tuttavia, che bisognerà almeno rendersi conto che anche in Rete, come dappertutto, la strada per la libertà e per la verità è lunga e impegnativa.

Quale sarà la strada giusta? Inseguiamo una risposta da un libro all'altro: *Total Recall*, memoria totale. Non il film del 1990 tratto da un racconto di fantascienza di Philip Dick, ma la storia vera di Gordon Bell, che con il collega Jim Gemmell di Microsoft ha condotto un esperimento chiamato MyLifeBits, tentativo di registrare in digitale la sua stessa intera vita. A partire dal 1999 hanno scannerizzato, catalogato e registrato tutte le sue azioni con

telecamere, GPS e software. Su questo hanno appena firmato un libro, edito in Italia da Etas. Dove si informa che dieci anni di vita di una persona, minuto per minuto, consistono in un archivio di circa 260 gigabyte.

Nell'ormai lontano 2003 un rapporto della Berkeley'School of Information Management and Systems informava che nel corso dell'anno precedente l'umanità aveva immagazzinato circa cinque esabytes di informazioni su carta, pellicola, supporti ottici e magnetici. Un esabyte equivale a un miliardo di gigabytes. I dischi rigidi dei personal computer più recenti hanno una capienza di un terabyte (1024 terabytes fanno un gigabyte).

Cinque esabytes ospitano più o meno tutte le parole che l'umanità ha mai proferito da Adamo ed Eva fino a oggi. L'era del computer ha reso virtualmente infinita la nostra capacità di archiviazione.

C'è un però. L'internet, in teoria regno della memoria perfetta, è in realtà un oceano dove galleggia di tutto e dov'è difficile orientarsi fra relitti di ogni tipo. L'era del perfetto ricordo è anche l'era in cui sono andate in crisi l'attendibilità e l'autorevolezza dell'informazione. È universalmente noto che il mondo dell'internet è anche il mondo degli inganni, dei camuffamenti, delle falsificazioni.

Ai tempi in cui la memoria era limitata e quindi preziosa, il suo elemento distintivo era il "ricordo": termine coniato millenni fa col latino "re-cordare", vale a dire scrivere nel cuore. L'opposto, "scordare", equivaleva a "rimuovere dal cuore". Oggi lo stesso termine, metabolizzato nell'inglese "*to record*", è passato a indicare l'atto dell'incisione sulla memoria tecnologica. Il record è l'unità di memorizzazione dell'era digitale. Eppure, nell'era internet del ricordo totale, ecco il paradosso: la possibilità di non "scordare" non coincide affatto – non più – con una garanzia di valore.

Comunque sia, oggi la realtà dell'internet pervade tutti gli ambiti della vita associata. Il mondo del lavoro e dell'impresa guarda con interesse a questo territorio nuovo e vasto: è palese che molta parte degli investimenti in comunicazione sta concentrandosi sul web. Gli investimenti pubblicitari crescono: il 2010 è stato l'an-

no dello storico sorpasso della pubblicità su internet rispetto a quella sui giornali. Nel 2010, secondo le stime di eMarketer, negli Stati Uniti la spesa pubblicitaria complessiva sui giornali (cartacei e online) è scesa del 6,6%, dai 27,6 miliardi di dollari del 2009 a 25,7 miliardi, mentre quella sui soli giornali di carta si è fermata a 22,8 miliardi; gli investimenti complessivi in advertising online sono invece aumentati del 13,9%, a 25,8 miliardi di dollari.

Il Sacro Graal delle aziende, oggi, è da ricercare nella chiave per farsi vedere e sentire dalla comunità dei frequentatori dell'internet. Termini come “community”, “reputazione”, “contatti” fanno capire che si tratta di un ambiente assai diverso da quelli che siamo stati abituati a osservare in passato, sia in termini di canali sia in termini di media da adottare.

Tuttavia – lo poniamo subito come un punto di partenza –, avventurarsi nell'internet per le persone e per le imprese comporta due rischi opposti e concreti: confondere il reale con l'irreale e credere che il web sia “tutto il mondo”.

Il racconto dell'impresa

Gli sceneggiatori cinematografici sostengono che qualsiasi storia per il grande schermo debba tradursi in un “viaggio dell'eroe”: ovvero, il racconto della trasformazione di sé che il protagonista va compiendo tra l'inizio e la fine del film. A garantire l'immedesimazione e il godimento degli spettatori sarà la dimensione “eroica” che sceneggiatori, regista e attori sapranno dare a questo viaggio.

In realtà il principio del “viaggio dell'eroe” vale per tutte le storie: film, romanzi, opere teatrali. È così perché in effetti si tratta di una lezione appresa dalla vita, dal racconto di quelle “imprese” che gli uomini e le donne fanno compiere da quando esiste la storia, e delle quali sono “eroi” in prima persona. L'eroe è la figura esemplare a cui tutti noi in qualche modo, consapevole o irriflesso, aspiriamo.

Le “imprese” del genere sono moltissime. Ma chi se ne accorge? Pochi a volte. Quando ciò accade, spesso quel che manca non è l'impresa

bensi il suo racconto, la voce di qualcuno che sia capace di guardare alla vicenda in una prospettiva adatta a trasmetterla per quello che davvero è stata, senza banalizzarla, senza ridurre, senza dimenticare.

Nel campo dell'intrapresa industriale, commerciale, finanziaria, questo ragionamento vale a maggior ragione. Ogni iniziativa imprenditoriale è nata, si è sviluppata, ingrandita, diffusa ed è sopravvissuta ad avversità, nemici e cataclismi né più né meno che ciascuno di noi: anzi di più, dal momento che si tratta di realtà in cui collaborano – o si scontrano – l'iniziativa e l'intelligenza di molte persone. L'intrapresa umana è per definizione un "viaggio eroico".

Di conseguenza l'impresa dovrebbe dedicare parte significativa delle proprie energie a individuare e a coltivare la propria identità. È questa la base solida su cui si costruisce la relazione col pubblico. Essa è mediata, certo, dall'offerta dei brand, che tuttavia in definitiva vengono modellati a immagine di chi li ha concepiti, prodotti, immessi nel mercato, e non viceversa. La sostanza del rapporto tra l'impresa e il suo pubblico deriva da quell'incontro di identità che può tradurre l'offerta della marca in una condivisione di valori. E che potrebbe significare un rapporto che si fa stabile, abituale, fedele anziché un mero scambio di merce contro denaro, sporadico e freddo.

Tutte le imprese – grandi e piccole, in qualsiasi settore siano concentrate – hanno bisogno di studiare la propria identità e quindi di rintracciare il loro personale "viaggio eroico" fino a pervenire alla consapevolezza che quel loro lavoro merita un adeguato "racconto dell'impresa", veicolato dai brand e dalla relativa comunicazione.

Questo può accadere in vario modo:

- direttamente, ricercando e riferendo le vicende che hanno accompagnato l'impresa nel suo cammino storico dalla fondazione a oggi;
- in controtuce, nel collegamento del lavoro e delle sue proposte con lo svilupparsi del gusto, delle abitudini, delle scelte umane

in quel settore e in generale: come abbiamo mangiato, come ci siamo vestiti, come abbiamo lavorato e viaggiato e comunicato, che oggetti abbiamo adoperato.

- Questa prospettiva è fondamentale da ogni punto di vista. Infatti nella nostra storia di uomini – e di venditori e di acquirenti – non contano tanto gli oggetti presi e dati, quanto le relazioni avviate e consolidate attraverso l'incontro con altre persone. Di questo splendido tessuto s'intreccia la trama di ogni racconto.

Il “racconto dell'impresa” può a sua volta essere utilizzato in vario modo:

- anzitutto, per conferire a chi lavora all'interno dell'impresa una coscienza storica ed “eroica” della propria professionalità. Nessuno viene dal nulla: sono stati gli sforzi di quanti ci hanno preceduto a portarci dove siamo e a consentirci di andare oltre. Un “racconto dell'impresa” ben misurato aiuta i collaboratori a identificarsi meglio con gli obiettivi, facendoli propri in virtù di una giustificata appartenenza emotiva, razionale ed etica.
- in secondo luogo, il “racconto dell'impresa” deve impregnare tutta la comunicazione aziendale, conferendo spessore a programmi e iniziative. Si dovranno ovviamente calibrare volta per volta la maniera e la forma, ma in sostanza è decisivo coniugare sempre al meglio il “noi” dell'impresa: un “noi” che ha una storia e una forza.

È sorprendente quanta ricchezza ha – sempre! – il “racconto dell'impresa”. Si vale di ricordi e biografie personali, di verbali e documenti archiviati, di avventure commerciali vicine e lontane, di materiali pubblicitari e di comunicazione. Le imprese dovrebbero preoccuparsi di riflettere, su una adeguata base culturale e professionale, su questa ricchezza di contenuti al fine di evidenziarla al meglio. Le situazioni e le intenzioni sono diverse, così

pure lo sono le possibili traduzioni del “racconto dell’impresa nell’ambito della comunicazione:

1. elaborazione di un volume direttamente biografico sul “racconto dell’impresa”;
2. elaborazione di un libro celebrativo, meno biografico e più istituzionale, che presenta in sintesi ordinata i materiali prodotti in precedenza dall’impresa;
3. arricchimento narrativo dei testi e degli scenari già elaborati, sia offline che online: brochure, sito web, bilancio sociale;
4. studio di scenari complessivi da rivedere in funzione della storia d’impresa, in quanto protagonista regionale, nazionale, internazionale, per presentare un quadro (storico, geografico, imprenditoriale, commerciale) d’insieme focalizzato dal punto di vista dell’impresa;
5. allestimento di report a uso interno, per informare e formare i collaboratori.
6. un volume adatto al grande pubblico, da editare in maniera che sia non una pubblicazione pubblicitaria bensì un contributo culturale e professionale oggettivo, pubblicato da un editore, reperibile in libreria e non imputabile a una azione promozionale dell’impresa.

Resta da individuare un ultimo aspetto, che non è il meno importante. Al contrario, può rivelarsi così decisivo da indurre molta attenzione, molta qualità, molta cautela in chi deve affrontarlo. Si tratta di un ambito, anzi di un luogo dove tutto ciò che abbiamo descritto può trovare traduzione e applicazione molto visibile ed efficace. Un luogo vastissimo e inesplorato come il web.

Come cresce il web

Il 20 novembre 1985 vedeva la luce un programma per computer che ci avrebbe cambiato la vita: Windows. Pochi, allora, conosce-

vano Microsoft fuori dalla cerchia degli addetti, e quasi nessuno avrebbe saputo riconoscere la faccia paffuta e un po' impacciata di un tale Bill Gates.

“Nomen omen”: difficile scegliersi un nome più azzeccato. Oggi, quando tutti più o meno mastichiamo qualcosa di pc e di internet, nemmeno riflettiamo più sul senso e sul peso di quelle finestre elettroniche che ci tuffano in un mondo sterminato di contenuti, di nessi, di relazioni. E, soprattutto, di persone.

Ma le finestre, anche le più ampie e preziose, servono a poco se restano chiuse. E sebbene sarebbe difficile, oggi, schierarsi contro tutto ciò che è venuto dopo e insieme alla finestra di Windows, è evidente che ancora qualcosa dobbiamo fare se vogliamo che da quella sorprendente apertura entri e circoli nella nostra società l'aria fresca della conoscenza, della comunicazione, della solidarietà. “Oggi non pochi giovani, storditi dalle infinite possibilità offerte dalle reti informatiche o da altre tecnologie, stabiliscono forme di comunicazione che non contribuiscono alla crescita in umanità, ma rischiano anzi di aumentare il senso di solitudine e di spaesamento”. Che finestra è mai quella che custodisce solitudini e straniamenti? Queste parole, che papa Benedetto XVI ha pronunciato in un discorso recente, centrano appieno la problematica essenziale di quest'era digitale che tutti – i “nativi digitali” delle più recenti generazioni e gli “immigrati digitali” di quelle precedenti – viviamo e personalmente interpretiamo.

Tutte le tecniche e le tecnologie si fanno umane nella misura in cui generano linguaggi. E tutti i mezzi di comunicazione raggiungono il loro scopo quando e se presidiano relazioni a misura della dignità umana. Proprio qui batte dolorosamente quella lingua della Rete mondiale senza cui non sapremmo più vivere, perché soffre di un'ambiguità tanto insopportabile quanto reale: che le “windows” dei linguaggi contemporanei si appoggiano su infiniti schermi elettronici. Una parola, “schermo”, che contiene il germe di una Babele. Nel suo duplice significato infatti lo schermo rivela, tramite le immagini, e al contempo nasconde. Che cosa ci scherma, che cosa ci rivela lo schermo delle “Finestre” mondiali che tutto avvolgono e tutto ripetono?

L'universo della Rete telematica è attraversato da contraddizioni proprio nelle sue dimensioni più a misura d'uomo: il rapporto tra quantità e qualità, il rinvio alla verità (quella metafisica ma spesso anche quelle della cronaca, della storia, del rispetto), l'affermazione dell'identità personale e la sua tutela. Se dovessi citare un "punto cieco" di internet fra tutti, comincerei con quell'illusione su cui troppi oggi indulgiano: che il mondo della Rete (i social network, i blog, i forum e le chat su cui postare dati personali, commenti sugli altri, foto e filmati della vita privata), questo mondo illimitato e scintillante, non sia davvero reale. Il cortocircuito facile e fasullo asserisce infatti che esistano appunto due vite, quella "virtuale" e quella "reale". È falso, come fin troppo spesso mostrano le vittime di aggressioni, raggiri e violenze maturati a partire dall'ambito digitale. La vita è una sola, e anche nella Rete ci portiamo appresso personalità e responsabilità. I nostri atti ci seguono anche laggiù. La "realtà virtuale" non esiste, esiste soltanto quest'unica vita di ciascuno e di tutti, di qua e di là dello schermo.

Su tutti questi temi abbiamo un grande bisogno che le "finestre" restino aperte e capaci di mostrare ciò che oggi troppe volte nascondono.

L'Internet è un luogo

Il punto, con il world wide web, è che si tratta di una frontiera. Letteralmente, "ragnatela grande quanto il mondo". I suoi confini sono quelli della realtà in cui viviamo, e si dilatano di pari passo nel tempo e nello spazio. Non possiamo mai definirli perché sono loro a definire noi e la nostra collocazione.

Questa frontiera sarà quindi sempre in qualche modo nuova. Tuttavia oggi, a dieci anni dalla sua diffusione, essa è nuova in un senso particolare: non abbiamo ancora saputo tradurla in un "luogo" umano. L'osservazione è precisa e pertinente: sul fatto che il web, e più ampiamente l'Internet, sia un "luogo", ci sono pochi dubbi. Ricaviamo una riprova dalla metafora spontaneamente e uni-

versalmente adottata: tutti noi “andiamo” nel web e nell'internet. Come ho mostrato altrove¹, l'internet è proprio un luogo, benché un luogo speciale e di natura affatto diversa da qualsiasi altro abbiamo incontrato fin qui. È un luogo reale e vasto, dove tuttavia vale una legge particolare: qui (li) ogni “altrove” è sempre un “ovunque”, dal momento che non esistono dimensioni spaziali, ma soltanto l'affiancarsi e intersecarsi di relazioni, di dati, di rimandi.

Dove mi trovo quando sono nella rete? Di fatto non lo so né psicologicamente, né fisicamente, né tecnologicamente: i primi due profili si contraddicono a vicenda, fornendomi una “situazione” di dislocazione virtuale, senza che ciò comporti però uno spostamento corporeo. E sotto il profilo tecnologico non so dove si trovi fisicamente il “luogo” che sto frequentando nella Rete, poiché i dati possono essere appoggiati contemporaneamente su più server, vicini o lontani, a cui accedo alternativamente a seconda di flussi elettronici automatici e impossibili per me utente da identificare.

Tutto questo conta davvero quando ci si accinge a descrivere il presente e il futuro di una comunicazione d'impresa che voglia estendersi all'internet? Sì, conta moltissimo, dal momento che l'internet non può essere intesa né soltanto come un database, né come una vetrina, né come un server. Nell'internet non troviamo soltanto informazioni o messaggi. Troviamo persone e relazioni umane. Sono questi i “luoghi” che bisogna raggiungere e, al tempo stesso, è da qui che bisogna partire. Nell'internet, sul web, importa la “presenza”, non un diluvio di messaggi che piovono alla cieca o un sito-vetrina statico e monologante. Perché il pubblico da rintracciare è composto di persone, ciascuna delle quali pensa con la sua testa e ha sue necessità che derivano dal suo mondo esclusivo. Sono le stesse persone che incontriamo per strada, una folla per niente indifferenziata.

Resta chiaro un principio. Se è vero che l'internet è un luogo umano, occorre che sia anche un luogo sociale. Non basta il numero dei frequentatori: dove si va in tanti, diventa sempre più evidente

¹ G. Romano (2004, *La città che non c'è*, Edizioni Lavoro, Roma).

che l'affollamento non coincide con la socialità. Lo conferma l'evoluzione di Facebook, il cui fondatore ha dovuto scendere a patti con regole di privacy e di rapporti che all'inizio non aveva previsto.

Nazione internet?

La soluzione sarà quella di nominare un governo per l'internet? C'è chi ci pensa. Alla questione viene dedicato annualmente l'Internet Governance Forum (www.intgovforum.org), una sede ufficiale e internazionale dove, nel corso degli anni, si è discusso sull'eventualità di giungere a una "costituzione per l'internet", vale a dire di un assetto normativo sistematico per la tutela dei cittadini dello spazio elettronico.

Qualcuno, come i membri dell'Alcei (Associazione per la libertà nella comunicazione elettronica interattiva), commenta questa tendenza come un'ossessione, quella "normomania" che – riprendendo una felice osservazione di Giancarlo Livraghi – approda in tutta una serie di entità (agenzie, garanti, comitati, commissioni) «che con la scusa di metterci il bavaglino finiscono col metterci il bavaglio». Più ampiamente, questa posizione rivendica l'assoluta libertà di espressione, di comunicazione e di movimento che l'internet, con foga magari romantica, ha affermato come una sua prerogativa fin dalle origini. Sotto questo aspetto l'idea stessa di un "governo" della Rete globale sembra contraddittoria.

Qualcun altro – per esempio Alessandro Bottoni su *Punto informatico*, il 2 ottobre 2007 – invece ha suggerito che «la proposta di dare un governo autonomo a internet non ha lo scopo di creare uno steccato all'interno del quale tenere prigionieri gli utenti. La ragione per cui si vuole creare questo steccato è per tenere fuori da internet i governi nazionali e le aziende». E non c'è dubbio che anche questa prospettiva non sia priva di riscontri. Basta pensare al sorprendente cedimento di Google nei confronti del governo cinese, quando davanti alle restrizioni imposte per via autoritaria la multinazionale azienda accettò di autocensurare il

proprio motore di ricerca piuttosto che vederselo oscurare del tutto. Accadde nel 2004, quando Reporters sans Frontières denunciò la scomparsa di 95mila voci riguardanti la voce “Tibet libero” entro i confini dell'ex Celeste impero; quelle stesse voci che invece si leggevano tranquillamente digitandole in qualsiasi altro punto del globo. “Meglio poca informazione che nessuna informazione”, fu la replica di un laconico dirigente americano. E molti sussurrarono che gli interessi commerciali avessero prevalso sull'afflato libertario.

Da qualunque prospettiva si voglia affrontare la questione, è indubbio che essa sia più complessa di quanto sembri a prima vista.

C'è in primo luogo il profilo strettamente tecnologico. In parole povere, perché la Rete funzioni qualcuno deve preoccuparsi che tutto sia ok. Non soltanto che i dati passino di computer in computer, ma anche che i nomi dei domini e dei server non si confondano e non si sovrappongano. Di questi aspetti poco noti ma fondamentali a lungo si sono occupati gli statunitensi, che dell'internet possono a buon diritto dirsi i fondatori. I 174 Paesi che nel novembre 2005 si riunirono a Tunisi per il World Summit of the information society (ben ventimila persone presenti) erano divisi in due fazioni: i moderati che ritenevano necessaria ma non urgente una riforma del governo dell'internet, e gli oppositori radicali del dominio Usa, tra cui Cina, Iran, Cuba. Si trovò una soluzione di compromesso, secondo cui l'ente statunitense Ican (Internet corporation for assigned names and numbers) avrebbe continuato a gestire i domini, ma le sue attività sarebbero state limitate per quei domini che avessero il suffisso di altre azioni (.it per l'Italia). Ogni Paese sarebbe stato responsabile della gestione dei propri domini nazionali e un nuovo organismo, Ifg (Internet governance forum), operante nell'ambito Onu, avrebbe sovrinteso ai rapporti di governance in internet tra i vari Paesi.

Soprattutto, si decise di demandare la riflessione sull'assetto futuro dell'internet a una riflessione scandita nel tempo, che ha attraversato l'Internet Governance Forum di Atene 2006 e ha incontrato una tappa importante in quello tenutosi a Rio de Janeiro

nel 2007, con rappresentanze ufficiali di tutti i governi. Di questa prospettiva di sviluppo va sottolineata l'importanza e la concretezza: il primo equilibrio va raggiunto proprio sotto il profilo della gestione. A poco serve inneggiare astrattamente alla libertà se, nel contempo, qualcuno che può farlo impone forche caudine a una qualsiasi svolta del flusso informativo, in campo politico ma anche commerciale.

Ve ne sono esempi a iosa: non si è ancora spenta l'eco del "caso Echelon", la rete di intercettazione e spionaggio individuata alla fine degli anni Novanta. Il suo scopo consisteva nel favorire le operazioni finanziarie e commerciali dei Paesi che facevano parte del sistema, intercettando e decrittando le comunicazioni via satellite delle altre nazioni. Ad architettarlo non erano stati regimi totalitari, tutt'altro: «Non si può nutrire più alcun dubbio in merito all'esistenza di un sistema di intercettazione delle comunicazioni a livello mondiale, cui cooperano in proporzione gli Stati Uniti, il Regno Unito, il Canada, l'Australia e la Nuova Zelanda nel quadro del patto Uk-Usa [...] il sistema non è destinato all'intercettazione delle comunicazioni di carattere militare bensì di quelle private ed economiche», recita una relazione al Parlamento europeo del 18 maggio 2001. Per quel che ne sappiamo, la rete-spia Echelon potrebbe essere tuttora in funzione.

Su un piano diverso sono state significative alcune decisioni strategiche come la politica contrattuale di At&t, che minaccia d'interrompere la connessione del cliente che la usasse per ledere il suo buon nome, come pure la disputa suscitata nel 2007 dalla decisione di Verizon, operatore telefonico Usa che ha impedito la diffusione di sms collettivi di un'associazione pro-aborto. Scelte discutibili, ma poca cosa in confronto a ciò che nello stesso periodo è venuto fuori quando qualcuno ha diffuso la corrispondenza riservata di Media Defender, organizzazione che – per conto delle major cinematografiche e musicali – contrasta il file sharing sulla Rete: alcune migliaia di mail che documentavano effrazioni, tracciamenti, spionaggi vari a danno di cittadini preventivamente ritenuti sospettabili e dunque indagabili.

E, per concludere, il mondo intero è rimasto a bocca aperta quando è cominciato lo stillicidio dei documenti rivelato da Wikileaks in barba a qualsiasi volere o divieto governativo.

Qualsiasi cosa si pensi di tutto questo, è evidente che occorrono regole e autorità a cui tutti, gli Stati come le industrie, ma anche e soprattutto i privati cittadini, possano appellarsi e fare riferimento.

Strade giuste e sbagliate

In che misura tutto questo riguarda le imprese e il loro impegno per farsi conoscere sul web? Nella stessa, identica misura in cui riguarda ciascuno di noi: il diritto a informare e a essere informati senza infingimenti, la tutela dell'identità e dell'opinione, la legittima pretesa a trattare e a essere trattati da pari e da liberi cittadini. Connesso a questi, il diritto di diffondere i frutti del proprio lavoro e quello di scegliere quelle cose e quelle pratiche che più convengono alla nostra vita.

Non sempre oggi sul web va così. Tutti sanno di casi di *phishing* – furto di identità a scopo di frode – ma forse non tutti hanno colto che dietro l'apparente libertà, democrazia e apertura della Rete non tutto è come sembra. Sotto la superficie nuotano meduse urticanti e talora squali famelici.

Un addetto ai lavori mi ha candidamente confessato qual è il suo metodo abituale per incentivare i brand dei clienti sul web, nonché per farsi lautamente pagare da loro. “Uso una delle mie identità fittizie”, ha spiegato. Ne ha inventate tante in giro per blog e social network, ciascuna dettagliata e studiata per non contraddirla mai, come un personaggio coerente che ha gusti, preferenze, opinioni e antipatie. Ha per questo un vero e proprio “libro dei personaggi” come gli sceneggiatori delle fiction. C'è l'impiegato secchione, la casalinga disperata, la rampante liftata, la mamma preoccupata eccetera. Ciascuno va coltivato quotidianamente affinché conservi la sua freschezza e credibilità. Quando gli affidano un incarico, la persona di cui parlo sceglie il personaggio o i perso-

naggi più adeguati. Poniamo che debba promuovere l'automobile X. Entra in un blog o un forum di appassionati di automobile e aspetta paziente come un pescatore con la lenza. A un certo punto qualcuno dirà qualcosa che si possa sfruttare. Per esempio: "La mia auto Y è bella, ma i freni non sono il meglio". Lì piomba lui come un falco, con la sua identità già conosciuta da quelle parti. E interviene: "Sai che dicono che l'auto X è la migliore, non solo per i freni?"

Altre volte il dialogo se lo fabbrica tutto da solo, facendo conversare o litigare due altre identità davanti a tutti. "Gridano" forte, in modo che tanti si incuriosiscano. E ficca al momento giusto il "consiglio per l'acquisto" mascherato da punto di vista personale. Che so, il tecnologo spinto che se ne esce con il modello W di amplificatore, la casalinga che disserta sul tonno in scatola Z.

Tutto normale, tutto spontaneo. Tutto fiction.

Per carità, niente di stupefacente. Tutto il mondo è paese, anche le lande della rete. Ma una riflessione sulla differenza etica tra informazione e acquisto qualcuno dovrà pur farla prima o poi, perché siano protetti i diritti di tutti: delle aziende non meno che dei clienti.

Secondo caso. Risulta che sempre più spesso gli istituti di ricerca si affidino all'internet per svolgere le interviste che devono decretare le tendenze dei pubblici e dei brand. Quella delle interviste in rete è una pratica che si fa preferire perché molto più rapida e assai meno costosa. Naturalmente gli intervistati devono essere "persone qualsiasi", gente comune che proprio per questo può dare il proprio parere rappresentativo. Tuttavia non è raro il caso di "persone qualsiasi" che decidono di trasformare questa loro qualifica in un titolo professionale, prestandosi regolarmente a indagini sul web e interpretando ogni volta il ruolo del passante casuale. Il perché è presto detto: le interviste non sono gratuite. Riuscire a entrare nei database dei diversi istituti non è difficilissimo, dal momento che si tratta di elenchi preziosi e faticosi da mettere insieme. Solo che poi, all'atto pratico, questa gente smette di essere "persone qualsiasi". Rispondendo regolarmente a interviste svolte per conto di questa

o quell'azienda, anche concorrenti, il loro parere diventa sempre meno spontaneo.

Anche questo è il web. Un luogo in cui conta molto entrare ma dove è necessario compilare un codice etico, affinché non si trasformi in una giungla di mistificatori o in una palude di imbonitori. Il pubblico va accorgendosi di queste cose. Così come detesta e respinge nei social network qualsiasi tentativo di pubblicità *one way*, accordando invece credito ai consigli e alle discussioni che anche in merito a un brand nascono nella comunità, allo stesso modo potrà decidere di bandire del tutto qualsiasi comunicazione relativa a prodotti, nella convinzione che probabilmente anche il più “ingenuo e gratuito” suggerimento sia in realtà un annuncio commerciale camuffato che tenta di tradire la sua fiducia.

Un segnale positivo riguardo a come potrebbero andare le cose sul web lo ha dato invece YouTube, la più diffusa “rete televisiva” sull'internet. Il suo motto “Broadcast yourself”, che vuol dire “trasmetti te stesso”, ha un significato più completo da quando YouTube ha cominciato a pagare.

Fondato nel 2005, il sito è diventato famoso perché è il suo stesso pubblico a inserire le trasmissioni. Non per niente YouTube significa “Tu nello schermo”. Il successo è stato enorme e si misura con numeri da capogiro: 20 milioni di visitatori al mese, 100 milioni di video visualizzati al giorno, 65mila nuovi video quotidiani. A “trasmettere sé stesse” sono persone di tutti i tipi: professionisti della pubblicità, della canzone, della videoarte, dei documentari, dello spettacolo, ma anche gente qualsiasi che ha il pallino della videocamera, e, magari, un talento da dimostrare. Basta fare un giro per youtube.com per vedere quanta varietà e abbondanza di video – e di messaggi a commento – vi si incontra. E per convincersi che il meglio della rete globale sta, probabilmente, in queste occasioni di far vedere a tanti le proprie capacità.

James Provan, ragazzo scozzese di 25 anni, studente d'informatica, è stato una delle prime persone ad averci anche guadagnato. Il suo capolavoro consisteva in un video di due minuti, *Pancakes*, dove lui stesso saltava giù dal letto e cucinava una frittella (un pan-

cake, appunto) a suon di musica. Ed è così trascinante che a partire dall'agosto 2006, quando è stato inserito, più di dieci milioni di persone se lo sono guardato e diversi canali televisivi l'hanno ritrasmesso, dalla Svezia all'Australia. Il video è tuttora reperibile su YouTube. James è stato tra i primi a godersi i frutti della nuova offerta di YouTube, che a partire dal 3 maggio 2007 ha proposto ai suoi clienti di trasformarsi in soci dividendo i guadagni sulla quantità di "traffico in rete" generata dai video. Come dire: se il tuo filmato è bello e molti lo cliccano, ti diamo una parte dei ricavi pubblicitari che ne ricaviamo. L'offerta però non è automatica e non vale per tutti: la proposta di divisione dei guadagni scatta soltanto se i filmati provocano molte visite. E questa divisione non è nemmeno alla pari, dal momento che James, per il quale il patto valeva appunto da maggio 2007, dai due milioni di visite ricevuti da allora ha ricavato "solo" 4500 euro. Ma se il buongiorno si vede dal mattino...

Requisiti della comunicazione nell'internet

L'internet è il più lampante esempio di quella rivoluzione che nel giro di pochi decenni ha cambiato il mondo della comunicazione: da mass media a personal media. Il carattere più distintivo di questo profondo cambiamento è l'interattività: un canale a due vie in cui chi sta all'altro capo non è più soltanto spettatore bensì interlocutore attivo e originale.

È impensabile trattare i personal media come se esistesse ancora un "pubblico", degli "ascoltatori" che si possono catturare con messaggi accattivanti. La comunicazione, qualsiasi ne sia il tipo e l'ambito, dev'essere a due vie: deve tener conto della individualità e personalità di ogni uomo o donna in cui potrebbe imbattersi.

La proposta delle imprese ha imparato a tenerne conto. Chi si reca su Amazon, la più grande libreria virtuale al mondo (appena giunta in Italia), viene accolto con un benvenuto personalizzato fin dalla home page, che dispone le sue offerte secondo i gusti evidenziati nelle frequentazioni precedenti. E quando si seleziona un

oggetto, si viene informati su altri titoli scelti da chi ha preferito lo stesso oggetto. Sono suggerimenti su misura individuale.

Questo tipo di interazione è a due vie, tuttavia non è attivo: in quanto clienti, rilasciamo tracce di noi stessi con ogni scelta che compiamo, poiché da quando l'elettronica è entrata nelle nostre vite nulla più si cancella e si oblia. Le imprese raccolgono quei dati e li valorizzano. I clienti dal canto loro dovrebbero rammentare che i dati personali valgono, vanno soppesati e non regalati: meritano di essere ripagati, quantomeno con servizi utili.

Si può profilare un'interazione ulteriore: quella che deriva dalla possibilità per l'impresa e per il brand di raccogliere le necessità esplicitate dal suo pubblico. Di aprirsi, cioè, ai messaggi e ai valori che provengono da esso. Sollecitandoli, stimolandoli tramite un'offerta valoriale che risponda adeguatamente alle necessità e alle aspirazioni di quel pubblico. Occorre, per riuscirci, conoscere il proprio pubblico e imparare a parlare il linguaggio del web 2.0, fatto di socialità e di comunità.

A questo proposito va aggiunta una considerazione di cui non sempre si tiene debito conto. Oggi le web community vanno di moda e sono terreno ambito di caccia per le imprese in cerca di collocamento del proprio brand. Non c'è consulente di web marketing non se ne riempia la bocca. Ma la “community” è un concetto troppo ristretto. Occorre ambire alle “comunità di marca”, che certamente si trovano anche nel web ma non è detto che nascano lì o che lì trovino l'unica motivazione o ambito di consolidamento.

La ragione è quella da cui siamo partiti: il web – l'internet – è reale, ma non è un'altra realtà. È parte dell'unica realtà umana che si dipana in luoghi e territori diversi, e che per questo è tutta interconnessa. In certi casi è quasi ovvio che una comunità di marca non risieda principalmente nella rete telematica: certe fasce di età non sono grandi frequentatrici degli spazi elettronici. Ma anche nel caso in cui ci si rivolga a patiti del web occorre tener presente che si parla pur sempre di realtà umane fra esseri umani, e che questo contatto con la realtà non va mai messo in secondo piano. I blogger sono persone, come tali vanno trattati. Peraltro, appunto perché i con-

tatti virtuali sono reali, possono produrre o confluire in momenti paralleli di fruizione concreta, in carne e ossa.

L'internet e il web sono media. Mezzi. Che si valgono delle proprie prerogative: il pc e le reti elettroniche fanno quel che sanno fare (calcolare, ricordare, accostare, collegare), e tramite essi altrettanto fanno le persone (conoscere, amare, imparare, comunicare). Le persone detestano essere controllate e amano la libertà e la sincerità di rapporti. Human satisfaction, qui, significa anzitutto ricercare e rispettare ciò a cui tutti teniamo.

Bibliografia

- Albert-Laszlo Barabasi (2004), trad.it. *Link. La scienza delle reti*, Einaudi, Torino.
- John Battelle (2006), *Google e gli altri. Come hanno trasformato la nostra cultura e riscritto le regole del business*, trad. it. Cortina, Milano.
- Gordon Bell – Jim Gemmell (2009), *Total Recall*, trad.it. Etas, Milano.
- Luca De Biase (2007), *Economia della felicità. Dalla blogosfera al valore del dono e oltre*, Feltrinelli, Milano.
- G. Bettetini (1991), *La simulazione visiva. Inganno, finzione, poesia, computer graphics*, Bompiani, Milano.
- G. Bettetini, S. Garassini, B. Gasparini, N. Vittadini (2001), *I nuovi strumenti del comunicare*, Bompiani, Milano.
- Jay David Bolter (1991), trad.it. *Gli spazi dello scrivere*, Vita e Pensiero, Milano.
- J. Campbell (1949), *L'eroe dai mille volti*, Guanda, Parma.
- Ch. Crawford (2005), *On interactive storytelling*, New Rider, Berkeley.
- D. De Kerkhove (1991), *Brainframes*, tr.it. Baskerville, Bologna.
- S. Garassini – G. Romano (2001), *Digital Kids*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- S. Garassini – G. Romano (2010), *Il mondo dei digital game online*

- tra narrazioni collettive e relazioni sociali*, «Comunicazioni sociali», 2009, n. 3, 378-393, Vita e Pensiero
- M. Granovetter (1973), trad. it. *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli.
- P. Harrigan – N. Wardrip-Fruin (2007), ed., *Second Person. Role-Playing and Story in Games and Playable Media*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- J.C.Herz (1997), tr.it. *Il popolo del joystick. Come i videogiochi hanno mangiato le nostre vite*, Feltrinelli, Milano.
- Jaron Lanier (2009), trad.it. *Tu non sei un gadget*, Mondadori, Milano.
- ISFE-Nielsen (2008), *Videogamers in Europe*, www.isfe-eu.org.
- Lev Manovich (2001), trad.it. *Il linguaggio dei nuovi media*, Olivares, Milano.
- J. L. Missika (2006), trad.it. *La fine della televisione*, Lupetti, Milano.
- J. Murray (1998), *Hamlet on the holodeck. The future of narrative in cyberspace*, Mit Press, Cambridge.
- G. Pecchinenda (2003), *Videogiochi e cultura della simulazione*, Editori Laterza, Bari.
- H. Rheingold (1993), trad.it. *Comunità virtuali*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Giuseppe Romano (2004), *La città che non c'è. L'internet frontiera di uomini*, Edizioni Lavoro, Roma.
- F. Vanoye (1991), trad.it. *La sceneggiatura*, Lindau, Torino.
- Ch. Vogler (1992), trad.it. *Il viaggio dell'eroe*, Dino Audino Editore, Milano.
- N. Wardrip-Fruin – P. Harrigan (2004), *First Person (New Media as Story, Performance and Game)*, The Mit Press, Cambridge-USA.



Conclusioni

"Il futuro ha le radici nel passato".

George Orwell

Premessa

Per concludere, desidero presentare alcuni argomenti che spero possano riassumere e puntualizzare quanto nel libro si è voluto analizzare per contribuire allo sviluppo di una nuova cultura per la comunicazione d'impresa e di brand.

Sono argomenti che formano un piccolo arcipelago di isole comunque tra di loro collegate per l'orientamento a questo stesso obiettivo.

I concetti "motore" della comunicazione

Cercherò di tracciare alcune conclusioni proponendo concetti che possano essere praticamente utili nella progettazione della comunicazione. Sappiamo infatti che i concetti, da cui derivano le opinioni, e quindi le azioni concrete, sono il "motore" dei comportamenti umani.

1. Comunicazione d'impresa: il concetto

La comunicazione non è da identificare nel solo messaggio bensì nell'intero processo, in continua evoluzione a partire dal momen-

to iniziale dell'impatto-posizionamento, per arrivare alla relazione, fino alla fidelizzazione da riconquistare costantemente. Il concetto stesso della comunicazione dovrà tenerne conto nella sua definizione. Ecco la mia proposta:

La comunicazione d'impresa è il risultato di un processo umano multidisciplinare che nasce e si evolve costantemente per creare posizionamento, dialogo, relazione e fedeltà con i pubblici dell'impresa interni ed esterni, attuali e potenziali, offrendo valore a ogni persona, ovvero soluzioni su misura per risolvere le integrali necessità umane emotive, razionali, etiche.

2. Human satisfaction

Rappresenta la prospettiva di integrazione ed evoluzione della customer satisfaction, considerando che l'essere umano non è soltanto da vedere come "consumatore" ma come soggetto libero e autonomo nel quale sono sempre presenti, allo stato razionale o inconscio, sia le esigenze emozionali, sia quelle razionali ed etiche. La soddisfazione delle tre componenti nel rapporto fra impresa e pubblico, a partire dall'attività di comunicazione, rappresenta una soddisfazione più ampia e completa rispetto a quella relativa al semplice atto di consumo.

3. Team multidisciplinare

Rappresenta il "nuovo creativo", ovvero lo strumento multidisciplinare per ottenere la soddisfazione indicata come human satisfaction. Non è possibile, oggi, nell'economia della complessità, immaginare che un solo professionista, o anche la "coppia creativa" tradizionale, possa avere la competenza necessaria per soddisfare le necessità presenti sia nella sfera emotiva che in quelle razionali ed etiche. Occorrono professionisti specialisti ognuno in una singola area, disponibili a riconoscere che la loro parte di competenza non è completa se non soltanto quando è integrata nel totale. Non si esclude peraltro che, in mancanza della possibilità totale o parziale di riunire intorno a un tavolo

le singole discipline contemporaneamente, alcuni professionisti dotati di buona cultura sia umanistica che economica e di marketing siano in grado di realizzare comunque il “prodotto” multidisciplinare, tenendo essi stessi conto di come le singole discipline possano contribuire allo sviluppo della strategia più corretta per ottenere la soddisfazione delle necessità emotive, razionali ed etiche. Ritengo quindi che la multidisciplinarietà sia soprattutto da considerare un atteggiamento mentale oggi più che mai necessario, per affrontare anche in comunicazione le necessità non in modo egoriferito, ma in modo aperto ad accogliere, per lo stesso obiettivo, concetti e soluzioni provenienti da discipline diverse e complementari, tenendone conto, come un buon cuoco tiene conto dei tanti ingredienti necessari a cucinare un ottimo piatto, che soddisferà sia l’occhio sia il palato, e che inoltre sarà portatore di salute e benessere in quanto tutti gli ingredienti sono di alta qualità.

4. *Multicreatività*

È il prodotto del team multidisciplinare, in cui agiscono discipline umanistiche, di marketing e di comunicazione, per generare la strategia di base comprensiva di messaggi, mezzi e architetture complessive per i programmi.

In una sintesi rappresentativa del modello della multicreatività, orientata a generare valore per l’impresa e per il pubblico, riportiamo il modello stesso come segue:

$$(C1 + C2 + C3)S = C = V$$

Dove

C1 = tecniche derivanti dalle discipline dell’impatto e del posizionamento

C2 = tecniche derivanti dalle discipline della relazione e dell’informazione

C3 = tecniche derivanti dalle discipline della fidelizzazione

S = fattore sinergico

C = comunicazione

V = valore (riconosciuto dal pubblico in quanto soluzione di necessità emotive-razionali-etiche)

5. *Fattore sinergico*

È il fattore che misura il risultato superiore del team multidisciplinare rispetto alla somma dei risultati delle singole professionalità agenti separatamente.

6. *Processo*

Si potrebbe indicare anche come “cultura di processo”. Rappresenta la scomposizione per fasi del progetto di comunicazione, che passa in ogni medium per comunicazione interna ed esterna dalla fase dell’impatto e del posizionamento per soddisfare le necessità emozionali, per poi passare alla fase della relazione, per soddisfare le necessità razionali ed etiche, per arrivare infine alla fase della fedeltà sia del cliente che della marca.

7. *Comunità di marca*

Gli antropologi la chiamerebbero “la tribù della marca”, identificando con questa le persone-clienti di una marca che dimostrano per essa un grado di fedeltà particolarmente elevato, arrivando in casi estremi a farne oggetto di culto. Normalmente tali persone sono collocabili statisticamente nella parte alta della piramide di mercato della marca, ovvero in quel 10-20% che determina il concretizzarsi della massima parte del fatturato, normalmente misurabile tra il 70 e il 90%. Oggi possiamo anche definirla “mondo esclusivo” per la marca, poiché al suo interno, per volontà esplicita delle persone che hanno deciso di entrarvi, è possibile informare e promuovere vecchi e nuovi prodotti, utilizzando tutte le tecniche di relazione e promozione, con l’obiettivo di mantenere e sviluppare la fedeltà di chi vi appartiene.

8. *Strategia di comunicazione*

È il prodotto del lavoro del team multidisciplinare che si concretizza in un documento in cui sono indicati con chiarezza i con-

cetti per i contenuti e per i messaggi e i mezzi dell'architettura di comunicazione interna ed esterna. La possiamo immaginare come una mappa o come uno "spartito unico", poiché rappresenta il punto di riferimento per tutti i mezzi e strumenti inseriti nel programma di comunicazione per un brand e per l'impresa.

9. *Valore*

In comunicazione possiamo intendere per "valore" la capacità che hanno i messaggi di penetrare nell'attenzione del pubblico, ma anche di convincerlo che il prodotto o il servizio proposto dalla marca sia veramente quello giusto per la soddisfazione delle sue necessità.

10. *NovoEvo*

È un neologismo che indica un possibile nuovo territorio sociale e umano oltre la postmodernità, in cui sia possibile immaginare, come concreta utopia, il realizzarsi delle situazioni ottimali per ottenere una più elevata qualità di vita e di rispetto della persona nella sua integralità, anche nel campo della comunicazione d'impresa. Tener presente questa utopia può essere utile per agire concretamente nel migliore dei modi nella realtà storica, economica e di marketing in cui siamo calati, nel nostro caso per la produzione delle più efficaci strategie di comunicazione per lo sviluppo dei brand e delle imprese.

11. *Scienza della comunicazione d'impresa*

È una nuova scienza, che s'inserisce a pieno titolo fra le altre, in quanto coordina ed elabora al proprio interno metodi complessi, non identificandosi nelle singole professionalità ma in un'ampia piattaforma scientifica e umanistica alla quale tutte le altre discipline e le tecniche riconoscono la funzione orientativa e organizzativa.

Sintesi

La pubblicità, specchio e "messaggero" delle politiche d'impresa, è da molti anni nel mirino delle ricerche sulla misurazione dell'efficacia, e pare arrivata definitivamente, anche grazie alla crisi econo-

mica, a mostrare tutti i suoi limiti. Questi in sintesi sono da ricondurre al fatto che si tratta di un momento incompleto e inconcluso della comunicazione, tanto più quando si trasforma in un monologo vuoto di contenuti di reale valore per i pubblici delle imprese.

Posto e ribadito che occorre superare la concezione filosofica della customer satisfaction, limitativa e orientata a considerare non l'essere umano integrale ma esclusivamente per quanto riguarda l'atto di consumo, è necessario analizzare in sintesi le cause e la situazione, per valutare quali possono essere le prospettive non tanto della pubblicità, quanto di una completa comunicazione d'impresa e di brand. È questa oggi la leva strategicamente rilevante per l'impresa, che accomuna prodotto, finanza e gestione per imprenditori e alti vertici alla ricerca di metodi evolutivi.

Nel 1960 Robert Heith, in un memorabile articolo pubblicato sul *Journal of Marketing*, disse, con convinzione suffragata dai fatti, che il profitto è da vedere come il risultato, anzi meglio il "premio", riconosciuto all'impresa dal suo mercato per aver saputo risolvere al meglio i bisogni dei consumatori.

Heith sosteneva già allora che erano maturi i tempi per considerare definitivamente il consumatore come il vero centro dell'universo del business. Fino a quel momento l'impresa e i suoi prodotti erano stati da sempre al centro dell'attenzione del mondo degli affari, e pertanto questa svolta epocale era davvero una rivoluzione per l'economia d'impresa e per lo stesso marketing, fino ai molteplici riflessi nella comunicazione di brand.

Quest'ultima, che già aveva conosciuto i suoi primi e numerosi successi nel posizionare e diffondere i brand nazionali e internazionali, rinforzava la sua posizione in un momento economico che vedeva in molti mercati (fra questi l'Italia) una notevole richiesta di prodotti e servizi che potessero permettere una vita più agiata, nonché in molti casi anche una evidente soddisfazione emotiva derivante dal simbolo stesso diffuso dal brand e riflessa nello status dei suoi fruitori e possessori.

In questi anni, soprattutto a partire dal 2005 e in particolare nel 2008 e nel 2009, in cui la crisi economica ha colpito tutti in profon-

dità stravolgendolo abitudini e modelli di consumo, il suo stesso travaglio ha evidenziato l'angusta ristrettezza del concetto di consumatore, facendolo progressivamente declinare nella considerazione di un pubblico che non ama più riconoscersi in questo termine, "abito stretto" e non più adattabile a una persona che voglia definire se stessa nella più ampia concezione di essere umano e cittadino.

Il consumatore, anche per effetto della crisi e per aver visto con i propri occhi come l'egoismo finanziario ed economico abbia prodotto veri disastri, ha subito una spinta dall'esterno, ma forse ancor più dal proprio interno, verso una maggiore razionalità e un riscoperto spirito etico di cui molti imprenditori e manager senza scrupoli, mettendo il business sull'altare delle proprie aspirazioni, pensavano fosse possibile fare a meno. Nel brevissimo termine, con la logica del... "rapinatore di banche", questa filosofia utilitaristica aveva pagato e anche generato processi di emulazione, per poi scontrarsi con la realtà che, come un boomerang, ha riportato il sistema economico a riflettere e a rimettere i piedi in terra, per ritrovare i veri fondamenti dell'economia e del vivere sociale.

Queste riflessioni fanno meditare sulla necessità di una nuova visione filosofica e antropologica, capace di fondare e sostenere un nuovo metodo di sviluppo dell'economia d'impresa e di conseguenza anche dei metodi di marketing e di comunicazione.

Di questi ultimi mi occupo e mi sono convinto che non sarà possibile eliminare gli errori che oggi si rivelano in questo campo sempre più strategico per i destini dei brand e delle imprese, senza prima riflettere sui "motori" che li determinano. E tra questi a mio giudizio è fondamentale considerare oggi del tutto obsoleta la visione della customer satisfaction, che pur negli anni Sessanta, come abbiamo detto all'inizio, si è rivelata un elemento fondamentale per il passaggio dalla centralità della produzione e dell'impresa alla centralità del consumatore. Oggi la persona, a ben vedere, si ribella a questa definizione, per la necessità di voler essere considerato un essere umano completo nelle sue tre aree fondamentali della psiche: l'area delle emozioni, l'area della ragione e l'area dell'etica.

*Una nuova visione per la comunicazione
e per l'impresa: la human satisfaction*

Nell'anno 2000, dopo una relazione all'Associazione imprenditori a Torino, scrissi un primo articolo in cui esponevo l'ipotesi di un passaggio logico dalla customer alla human satisfaction, proprio per iniziare a sondare le tre fondamentali aree della psiche sopra menzionate.

Da allora numerosi sono stati gli interventi, gli articoli e i libri su questo tema, come potrà vedere chi andrà a curiosare sui motori di ricerca inserendo "human satisfaction". Progressivamente si è perfezionato un modello di ricerca che permette di arrivare a parametrare ogni singolo item che corrisponde a una singola necessità nelle aree dell'emozione, della ragione e dell'etica, che in continua sinergia compongono la soddisfazione umana globale e integrale dell'essere umano. Questa analisi si può riferire sia allo stakeholder pubblico finale (non più... consumatore) sia agli altri stakeholder interni ed esterni all'impresa, dalla soddisfazione dei quali dipende il risultato dei brand e della stessa impresa, misurabile come obiettivo finale nella composizione e nello sviluppo del profitto.

Con l'analisi della soddisfazione delle necessità degli stakeholder sono da verificare i possibili gap fra tali necessità e la soddisfazione offerta dal brand in esame e dall'impresa con il suo impianto di marketing. Questa analisi è da considerare la piattaforma di base per poi procedere alle fasi successive.

*Un nuovo metodo multidisciplinare
per produrre multiconcrezionalità e strategia*

Per riuscire a soddisfare le necessità individuate, riducendo i gap fra necessità e soddisfazione offerta dal brand, non saranno più da utilizzare le tradizionali coppie creative, anch'esse "figlie" della customer satisfaction e orientate essenzialmente all'emotività e all'impatto, ma un "creativo" più ampio formato da un'insieme di discipline umanistiche oltre che di marketing e di comunicazione che, in sinergia, produrranno il vero "prodotto creativo", ovvero la strategia di comunicazione, comprendente oltre che i concept

di base, anche i concept per la comunicazione con relativi visual. Questa strategia sarà la fonte unitaria dalla quale nasceranno i messaggi e il piano degli strumenti e dei mezzi necessari a soddisfare gli stakeholder interni ed esterni individuati come essenziali per il successo del brand. La strategia di comunicazione multidisciplinare comprenderà pertanto la completa architettura di comunicazione formata da messaggi e mezzi, derivati dalla fonte strategica comune, e adattati alle caratteristiche di ogni singolo medium tradizionale o di nuova generazione, considerato utile e necessario per il programma operativo che sarà approvato e messo in essere. Inoltre, la stessa strategia potrà considerare lo sviluppo della comunità di brand, ovvero il presidio progressivo della “parte alta” della piramide di mercato, da cui dipende il massimo fatturato della marca.

Il passaggio dal vecchio al nuovo, per il successo del brand

Ecco adesso alcuni elementi di tendenza, per identificare il passaggio dal “vecchio” al “nuovo”, verso il territorio delle nuove strategie di comunicazione.

Dal vecchio	Al nuovo
dal consumatore dal target dalla produzione di massa da individualismo di massa da economia di profitto da ricerca della stabilità da profitto come obiettivo dal prodotto dalle marche dominanti dalla customer satisfaction dall'emozionalità dominante dalla persuasione di vendita dall'offerta dominante dagli stili di vita	alla persona-cliente al pubblico alla personalizzazione di massa a individualismo nella comunità di marca a economia sostenibile a evoluzione costante nella complessità a profitto come risultato di un “servizio” al servizio “su misura” al parterre di marche alla human satisfaction alla sinergia tra emozione, ragione, etica (ERE) alla soddisfazione delle necessità ERE a vedere i gap tra necessità e soluzioni proposte ai progetti personali, familiari, di gruppo

Dal vecchio	Al nuovo
da comunicazione monologo	a comunicazione dialogo
dalla notorietà dominante	alla relazione e fidelizzazione
dalla coppia creativa	al team creativo multidisciplinare
dalla creatività emotiva	alla multicultività prodotta
	dalla multidisciplinarietà
dalla creatività dei messaggi	alla creatività della strategia
dalla notorietà di marca	alla generazione di opinione e desiderio di acquisto
da messaggi emotivi	a messaggi di impatto, relazionali e misurabili
dal brand	alla comunità del brand
da account executive	a marketing communication manager
dal sistema "agenzia"	all'impresa di consulenza per la comunicazione
dalla frammentazione	alla cultura olistica di processo

Le check list

Premessa

Strumenti pratici come delle piccole "bussole", le check list servono a valutare la distanza che può esistere tra le sedimentate convinzioni sulle quali basiamo il nostro agire e le nuove convinzioni che potrebbero realizzarsi evolvendo le vecchie, riflettendo su elementi derivati dalle tendenze verso nuovi paradigmi.

Le check list per loro stessa costituzione non sono da considerare strumenti rigidi ma invece assai mobili e in una potenziale costante evoluzione, in quanto esse stesse specchio delle onde di costante trasformazione umana e tecnica.

Check list per valutare la propensione alla human satisfaction

Ogni impresa, come ogni persona, agisce secondo una propria filosofia personale, di cui a volte non è del tutto consapevole, ma che in pratica orienta le opinioni, i progetti e i programmi. Se è condivisibile la visione della human satisfaction, potrà anche essere condivisa la necessità di analizzare a fondo le proprie convinzioni per valutare se siamo non solo convinti della visione, ma anche determinati a far evolvere o addirittura modificare le con-

vinzioni che, come sappiamo, sono “motori” di comportamento. In questo senso riteniamo utile porre alcune domande, le cui risposte possano avere conseguenze pratiche e utili.

1. Per lei il profitto è un fine da raggiungere ad ogni costo, o talvolta si è chiesto e si chiede se sia un obiettivo indiretto rispetto ad obiettivi di “servizio” nei confronti del pubblico finale e di tutti gli stakeholder?
2. È d'accordo nel riconsiderare il consumatore quale persona-cliente, nella sua realtà di essere umano completo, composto di necessità emozionali ma anche razionali ed etiche, per il quale l'atto di consumare un bene economico rappresenta una parte della sua esistenza?
3. Conosce a fondo le necessità emozionali del suo cliente-essere umano? (necessità di bellezza, forma, simpatia, ecc.)
4. Conosce a fondo le necessità razionali del suo cliente-essere umano? (necessità di informazione, assistenza, economicità, ecc.)
5. Conosce a fondo le necessità etiche del suo cliente-essere umano? (considerare i suoi prodotti un mezzo per elevare la qualità della vita, necessità di essere utile alla famiglia e ai figli anche per mezzo dei suoi prodotti, necessità di sentire che i suoi prodotti sono utili socialmente, ecc.)
6. Considera queste domande, che investono tutti gli aspetti della human satisfaction, utili rispetto ai suoi obiettivi di vendita e di profitto, e si interroga sul valore etico e sociale dei suoi prodotti, della sua impresa, e delle sue attività di marketing e di comunicazione?
7. Cosa ne pensa dunque di questo spostamento dell'asse di marketing dalla customer satisfaction alla human satisfaction? O ritiene soltanto una visione teorica o pensa che potrebbe concretamente contribuire agli obiettivi di profitto che un'impresa desidera raggiungere?
8. Come potrebbe concretamente impegnarsi per riconsiderare la human satisfaction nei confronto dei suoi stakeholder, ovvero nei

confronti dei diversi pubblici interni ed esterni alla sua impresa, considerando che dalla loro completa soddisfazione dipenderà in futuro la fedeltà degli stessi e di conseguenza il profitto?

9. Per quanto alla precedente domanda, la invitiamo ad analizzare necessità emotive-razionali-etiche dei suoi stakeholder interni ed esterni, per verificare concretamente la distanza eventuale che esiste fra le loro necessità e le soddisfazioni che i suoi prodotti e il suo marketing offrono agli stessi. Si è mai posto questo problema? Lo ritiene utile per i successi futuri della sua impresa?
10. Per scendere sul piano pratico, se non lo realizza già, è disposto ad investire in ricerche sulla human satisfaction, e ad analizzare successivamente quali investimenti proporsi a livello di produzione e di marketing, per arrivare a considerare la sua impresa orientata al profitto come conseguenza della human satisfaction?

Check list per valutare la comunicazione d'impresa

Anche la comunicazione sta subendo una revisione critica, da quando le imprese hanno preso coscienza delle enormi e inutili dispersioni finanziarie causate dalle vecchie tecniche, e comunque della sua fondamentale importanza strategica, cercando nuovi metodi e strumenti per la misurazione dell'efficacia. Qui di seguito una check list con alcuni punti determinanti.

1. Sappiamo bene che il pubblico delle persone-clienti vede i messaggi e non legge le strategie di marketing. È assolutamente sicuro che la vostra comunicazione interna ed esterna trasmetta fedelmente la vostra visione e strategia d'impresa?
2. Nell'epoca storica in cui ci stiamo inserendo, con un processo accelerato dalle crisi economico-finanziarie, l'elemento del colloquio e del costante dialogo partecipativo con le persone-clienti e anche con gli altri stakeholder, appare sempre più rilevante. È sicuro che la vostra comunicazione vada nella direzione del dialogo, evolutiva e più efficace rispetto al monologo pubblicitario?
3. Nella vostra impresa si è preso atto che le tecniche pubblicitarie non realizzano più messaggi completi ed efficaci, ma

hanno necessità di essere sostituite da un nuovo metodo di comunicazione, che le integri con le altre discipline sia umanistiche che di marketing?

4. Nella vostra impresa, si tiene conto del fatto che la comunicazione interna e quella esterna, indirizzate a tutti gli stakeholder, per essere davvero efficaci devono essere coordinate riferendole a comuni concetti-base, originati da una strategia multidisciplinare?
5. Nella sua impresa si conoscono a fondo le differenze sostanziali fra processi di comunicazione basati sulle tecniche e processi basati invece sul metodo multidisciplinare, necessario per comunicare con l'obiettivo di ottenere non soltanto attenzione?
6. Nella sua impresa la comunicazione, quale elemento essenziale, con prodotto, gestione e finanza, è entrata davvero nell'attenzione dei massimi vertici per la valutazione e controllo dei suoi elementi essenziali, in collaborazione con i responsabili del settore?
7. Nella sua impresa, si considerano importanti i corsi di formazione interni per quanto riguarda il tema comunicazione? Vengono affidati a professionisti che operano con schemi obsoleti o a professionisti che siano chiaramente identificati fra gli innovatori?
8. Nel passaggio da semplice customer a essere umano completo e complesso vi siete mai interrogati su quali nuove modalità di ricerca e di misurazione esistono oggi per valutare le necessità degli stakeholder, evolutive rispetto alle tradizionali pratiche di ricerca?

Check list per valutare il messaggio

Il messaggio che viene emesso dall'impresa nei vari media con modalità diverse, come appare nel significato della stessa parola, è al tempo stesso il vero "messaggero" che trasferisce ai diversi stakeholder le soluzioni che l'impresa offre per risolvere le necessità, condizione indispensabile per ottenere relazione e fedeltà. Per-

tanto il messaggio deve essere oggetto di attenta analisi da parte dell'imprenditore e degli alti vertici d'impresa, considerando che da questo dipende il raggiungimento degli obiettivi di marketing e quindi di profitto. Qui di seguito una check list con alcuni punti essenziali da verificare:

1. Il messaggio trasmette al proprio pubblico le componenti sia emotive sia razionali ed etiche, necessarie a determinare le scelte? Il pubblico di fronte al messaggio reagisce dicendo "questo mi serve" e si comporta dimostrando concretamente che lo apprezza?
2. Le componenti formali ed emotive del messaggio diventano dominanti e assorbono completamente o parzialmente l'attenzione del pubblico, senza che poi il pubblico memorizzi ciò che veramente può essere utile per crearsi un'opinione positiva e per arrivare al desiderio d'acquisto?
3. Il messaggio trasmette fatti e notizie concretamente utili e ricavate dalle necessità del pubblico, considerando le stesse nell'area dell'emotività, ma anche della razionalità e dell'etica, se sono componenti essenziali rilevate nelle stesse aree?
4. Il messaggio appartiene ancora alla vecchia e per il pubblico superata categoria del "monologo" pubblicitario ripetitivo e invadente, oppure si colloca nella nuova generazione di messaggi di comunicazione, che determinano dialogo, relazione e fedeltà e quindi una concreta e positiva "azione" da parte del pubblico?
5. Il messaggio appartiene alla nuova generazione comunicazionale che ha al proprio interno il dna dell'"ascolto", per cui il pubblico riconosce in modo speculare le proprie necessità, senza subire elementi attenzionali privi di contenuti e di "servizio"?
6. Il messaggio, attraverso la creazione di dialogo e relazione, è in grado di misurare immediatamente la propria efficacia, sulla base delle risposte che vengono stimulate?
7. Il messaggio, sempre attraverso la creazione di dialogo e di relazione, è in grado di generare un rapporto costante e utile con la "Comunità di marca", ovvero con la parte alta della pi-

ramide di mercato, da cui dipende il massimo fatturato, e che si dimostra particolarmente sensibile alle caratteristiche della marca e alla sua comunicazione?

I vantaggi della Human Satisfaction

- Passaggio da pubblicità-monologo a comunicazione-dialogo.
- Generazione di messaggi con forti componenti di posizionamento ma anche di informazione utile, stimolante comportamenti e non soltanto atteggiamenti.
- Soddisfazione delle necessità razionali ed etiche, e non soltanto delle necessità di “innamoramento emotivo”.
- Misurabilità dell’efficacia.
- Generazione di fidelizzazione.
- Tendenza a generare un processo unitario, per obiettivi di comunicazione sia interna che esterna.
- Eliminazione di frazionamenti e dispersioni.
- Massima efficacia dei programmi.
- Razionalizzazione economica e minori costi.

Carta dei valori

“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 Solženicyn

La Carta, a cui tutti potranno contribuire per una sua integrazione e evoluzione, è una proposta ispirata alla human satisfaction e alla centralità dell’essere umano cliente e stakeholder, e ha lo scopo di indicare alcuni principi di natura economica ed etica a cui tendere, per ottenere comunicazione efficace e utile per l’impresa e per il pubblico.

Concetto base

La comunicazione d’impresa è il risultato di un processo umano

multidisciplinare che nasce e si evolve costantemente per creare posizionamento, dialogo, relazione e fedeltà con i pubblici dell'impresa interni ed esterni, attuali e potenziali, offrendo valore a ogni persona, ovvero soluzioni su misura per risolvere le integrali necessità umane emotive, razionali, etiche.

1. La comunicazione d'impresa, per essere utile, deve essere chiara, completa, semplice e onesta, e deve basarsi su una profonda conoscenza dei propri pubblici interni ed esterni. Questa conoscenza sarà antropologica e psicologica, oltre che socio-economica in termini demografici e statistici, e sarà finalizzata alla soddisfazione dell'essere umano integrale, in un orizzonte che allarga e integra la concezione di "consumatore" e quella di "customer satisfaction".
2. Per l'impresa e per i comunicatori è importante allargare la conoscenza dell'essere umano-cliente a tutte le sue necessità (item) emotive, razionali, etiche che presiedono e determinano il desiderio di acquisto e di utilizzo di un bene economico. Ciò fa sì che la comunicazione sia sempre più immersa nella vita reale e vissuta, evitando quegli scollamenti o frammentazioni che possono crearsi quando della persona/cliente si considera soltanto il momento esistenziale in cui questi si comporta da consumatore di prodotti e servizi.
3. In tutto il processo di comunicazione, così come nel momento stesso in cui un messaggio e un mezzo attirano l'attenzione del cliente, è strategico offrire non solo posizionamento e informazioni in sintesi, ma anche la possibilità di realizzare un dialogo con l'impresa e con la marca, fino al limite dell'interattività in tempo reale.
4. Comunicare significa nella sua radice etimologica "creare comunità", "ottenere unione e comunione". L'impresa che comunica, quindi, riconosce se stessa come risoltrice di necessità emotive, razionali ed etiche, tutte contemporaneamente presenti nell'essere umano.
5. Poiché l'uomo integrale è al centro dello sforzo comunicativo,

la comunicazione dovrà considerare le potenzialità delle discipline umanistiche oltre che economiche e di marketing, al fine di ottenere strategie e messaggi realizzati sulla base di una effettiva partecipazione multidisciplinare. Ne deriva la tendenza alla realizzazione di uno “spartito unico” per tutta l’orchestra mediatica, eliminando per quanto possibile la frammentazione dei messaggi. In questa prospettiva la comunicazione è da considerare come un processo unitario formato da fasi consequenziali e sinergiche.

6. La comunicazione contribuisce alla giusta necessità, per un’impresa, di ottenere profitto: esso è la logica conseguenza della capacità, per l’impresa e per i suoi brand, di soddisfare le necessità integrali emotive, razionali, etiche dell’essere umano cliente, rispettato nella sua unità.
7. Scopo prioritario della comunicazione è offrire valore al pubblico, ovvero motivazioni concrete e documentabili che permettano la scelta di un prodotto, considerato (in misura più o meno consistente) come un investimento sia economico sia esistenziale.
8. L’impresa che comunica dedicherà grande attenzione ai flussi costanti di informazione basati su fatti e notizie documentabili. Lo farà non soltanto con l’intenzione di ottenere attenzione dai propri pubblici, ma anche di mantenere con essi un dialogo e una relazione stabile e fiduciaria. I flussi informativi verranno adattati ai mezzi di comunicazione, al fine di far pervenire al pubblico un valore reale, distinguibile e documentabile.
9. Il pubblico esposto alla comunicazione d’impresa dovrà avere potere di dialogo, da utilizzare per richieste di informazioni o per esporre il proprio assenso o dissenso verso l’impresa e i suoi prodotti, in forme mediatiche aperte all’utilizzo da parte di chi desidera partecipare.
10. La comunicazione deve essere responsabile. Eviterà di suscitare dissenso e disagio nel pubblico a causa di messaggi che

ledano la dignità dell'essere umano inseguendo criteri di emotività fine a se stessa, pericolosa e dannosa per il pubblico adulto e in particolare per il pubblico dei minori, più facilmente condizionabile.

11. La comunicazione dovrà basarsi su principi di rispetto reciproco tra impresa e pubblico, per generare rapporti solidi e duraturi, ottenuti con modalità che non ledano la dignità della persona umana.
12. La comunicazione dovrà parlare a tutto il pubblico potenziale sempre con l'intenzione profonda di parlare a ogni singola persona-cliente per predisporre a risolvere le singole necessità che una persona potrebbe prospettare in relazione al proprio momento e progetto di vita in cui si inserisce il rapporto di scambio tra necessità del pubblico e soluzione proposta dall'impresa.
13. Da parte della comunicazione d'impresa è determinante il rispetto dell'intelligenza e della "capacità attiva" di ogni singolo essere umano, considerato quindi non un'entità da condizionare e da asservire a un acquisto passivo, bensì da stimolare per una reale e condivisa partecipazione attiva alla missione di un'impresa e a quanto questa propone.
14. La comunicazione dovrà sempre più inserirsi nella grande prospettiva della funzione sociale dell'impresa e del bilancio sociale che l'impresa stessa offrirà al proprio pubblico, avvalendosi dei mezzi della comunicazione tradizionale e dei mezzi e tecniche offerti dalle nuove tecnologie.
15. Considerando che le necessità delle persone-clienti sono emozionali, razionali ed etiche, di fronte ai messaggi e ai mezzi della comunicazione d'impresa sarà sempre più determinante calarsi nella realtà del pubblico e porsi con lui due domande:
 - *Questa comunicazione a cosa mi serve?*
 - *Questa comunicazione come può migliorare la qualità della mia vita?*

Imprese orientate alla Human Satisfaction

A pagina 72 del libro di Philip Kotler *Marketing 3.0* (Il Sole 24 Ore 2010) si trova una tabella che indica imprese che hanno avuto successo basandosi su visione e missione *unusual* chiaramente orientate alla centralità dell'essere umano-cliente, che è alla base della human satisfaction, comunque la si chiami. Abbiamo rilevato dalla tabella alcune imprese, inserendo anche imprese italiane.

IMPRESA E FONDATORE	DESCRIZIONE DEL BUSINESS	MISSIONE
IKEA Ingvar Kamprad	mobili smontabili e di self service rendere accessibili	rendere accessibili con notevole risparmio i mobili di design
WALT DISNEY Walt Disney	cartoni animati di massa oltre a licenze e parchi a tema	creare un mondo magico per le famiglie
MICROSOFT Bill Gates	rendere i software componenti essenziali per l'informatizzazione	i computer alla massa
APPLE Steve Jobs	trasformazione dei computer con il Macintosh, l'iPod e l'iPhone	cambiare radicalmente l'approccio alla tecnologia
AMAZON Jeff Bezos	nuova modalità per la vendita in internet di libri e altri prodotti	la più grande selezione di conoscenze accessibili
eBAY Pierre Omidyar	contatto diretto tra venditori e acquirenti e controllo con PayPal	creare un mercato governato dagli utenti
GOOGLE Larry Page e Sergey Brinn	reinventato il motore di ricerca	tutte le informazioni organizzate e accessibili

IMPRESA E FONDATORE	DESCRIZIONE DEL BUSINESS	MISSIONE
WIKIPEDIA Jimmy Wales e Larry Sanger	ridefinisce in internet l'enciclopedia	enciclopedia aperta al contributo di chiunque
FACEBOOK Mark Zuckerberg	ampliamento dei socialnetwork introducendo facebook platform	fornire una rete sociale per il business
LINKEDIN Reid Hoffmann	network professionale online	connettere i professionisti organizzando le informazioni
TWITTER Jack Dorsey	introduzione in rete dei miniblog e nuove modalità di comunicare	fornire strumenti per seguire vari interessi
FERRERO Michele Ferrero	il piacere e il gusto in varie soluzioni per diversi momenti	diffusione di massa del piacere e del gusto
BARILLA Pietro Barilla	qualità nutrizionale accessibile	diffusione di massa della nutrizione di qualità
FIAT Giovanni Agnelli	trasporto di persone e merci per ogni esigenza	rendere accessibili, belli e sicuri i mezzi di trasporto
GENERALI Samuele della Vida	offrire sicurezza ai privati alle famiglie, alle imprese.	offrire copertura ai rischi
ENI Enrico Mattei	calore ed energia per privati e imprese in tutto il territorio	offrire calore ed energia a costo accessibile a tutti

Nota per i lettori: voi chi inserireste in questo elenco?

Saluti

Un sincero ringraziamento a chi ha avuto la pazienza di leggere, con il vivissimo desiderio che alla fine possiate aver trovato qualche idea o almeno qualche spunto di utilità teorica e pratica per il vostro lavoro.

Qualunque sia la posizione lavorativa e la professione esercitata, oggi indubbiamente la comunicazione intesa come azione comune tra impresa e stakeholder è diventata uno strumento sia concettuale che operativo di fondamentale importanza. Si può sempre più affermare che “un’idea non esiste se non è comunicata alle persone giuste nel momento giusto”. Mi piace ricordare il bel libro di Oscar Farinetti, fondatore di Eataly, dal titolo *Coccodé*, in cui si afferma che la comunicazione e il marketing l’hanno inventato... le galline, che fanno sapere a tutti di aver fatto l’uovo, così non marcisce, come pare invece talvolta avvenga per altri animali... e anche per l’uomo. A volte abbiamo le soluzioni più vere sotto gli occhi e non riusciamo a comunicarle e forse neppure a vederle. La comunicazione dunque è vitale, come l’aria che respiriamo. Mi auguro che questo libro abbia fatto riflettere su come sia oggi importante ritornare a considerare che il lavoro della comunicazione, come del resto ogni lavoro onesto, sia da realizzare per l’essere umano, nella sua unicità e centralità, e per la prospettiva di contribuire a migliorare per tutti, passo dopo passo, la qualità della vita.

Sarò ben lieto di ricevere commenti, critiche, osservazioni e suggerimenti, derivati dalla vostra esperienza diretta e da osservazioni. La materia della comunicazione d’impresa è un evergreen assai fluido e in costante evoluzione e pertanto deve per sua natura tener conto delle esperienze di ognuno di noi, in una logica di lavoro di gruppo multidisciplinare a cui tutti sono invitati a partecipare, portando esperienza e idee.

Marzio Bonferroni

m.bonferroni@unione-adc.it

Bibliografia

La presente bibliografia si riferisce ai capitoli redatti da Marzio Bonferroni. Specifiche bibliografie sono presenti al termine dei singoli capitoli firmati da altri collaboratori.

- Bonferroni M. (2007), *La nuova comunicazione di marketing*, Tecniche nuove, Milano.
- Bonferroni M. (1996), *Oltre la pubblicità*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bonferroni M. (1999), *Multicreatività*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bonferroni M. (2002), *Comunicazione, relazione, profitto*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bonferroni M. (2004), *La pubblicità diventa comunicazione?*, Franco Angeli, Milano.
- Bonferroni M. (2005), *Human Satisfaction*, Franco Angeli, Milano.
- Codeluppi V. (2000), *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Bompiani, Milano.
- Codeluppi V. (2003), *Il potere del consumo. Viaggio nei processi di mercificazione della società*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Codeluppi V. (2010), *Dalla produzione al consumo. Processi di cambiamento delle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano.
- Codeluppi V. (2009), *Persuasi e felici? Come interpretare i messaggi della pubblicità*, Carocci, Roma.
- Deiana A. (2007), *Il capitalismo intellettuale*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Fabris G. (2002), *La pubblicità teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore verso il post moderno*, Franco Angeli, Milano.
- Ferraresi M. (2002), *Pubblicità e comunicazione*, Carocci, Roma.
- Ferraresi M. ((2003), *La Marca*, Carocci, Roma.
- Godin S. (1999), trad. it. *Permission marketing*, Filigrana, Milano.

- Habib L. (2010), *La communication transformative*, Presse Universitaires de France, Paris.
- Kotler P. (2003), *Marketing management*, Pearson Prentice Hall, New York.
- Kotler P. (2005), trad. it. *300 risposte sul marketing*, Tecniche nuove, Milano.
- Kotler P. (2010), trad. it. *Il marketing 3.0*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Livraghi. G. – Bassat. L.(1997), *Il nuovo libro della pubblicità*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Livraghi G. (2008), *Il potere della stupidità*, Monti & Ambrosini, Milano.
- Prunesti A. (2010), *Social media e comunicazione di marketing*, Franco Angeli, 2010.
- Pugni P. (2004), *Lavoro e responsabilità*, Ares, Milano.
- Rifkin J. (2001), trad. it. *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- Schmitt B. (1999), *Experiential marketing*, The free press, New York.
- Semprini A. (2005), *La marca post moderna*, Franco Angeli, Milano.
- Vitale M. (2001), *Sviluppo e spirito d'impresa*, Il Veltro, Roma.
- Zaltman G. (2003), trad. it. *Come pensano i consumatori*, Etas Libri, Milano.

NELLA STESSA COLLANA

Il linguaggio del corpo

Guida all'interpretazione del linguaggio non verbale

James Borg

240 pagine • ISBN: 978-88-481-2364-8 • 16,90 euro

Warren Buffett e l'interpretazione dei bilanci

Identificare le aziende con un solido vantaggio competitivo

Mary Buffett, David Clark

176 pagine • ISBN: 978-88-481-2344-0 • 18,90 euro

3passi per riposizionare le tua impresa

Un approccio sistemico per imprenditori e manager

Iginio Lagioni

220 pagine • ISBN: 978-88-481-2358-7 • 16,90 euro

Il business senza segreti

Esperienze di un imprenditore globale

Richard Branson

368 pagine • ISBN: 978-88-481-2329-7 • 19,90 euro

Il coraggio di rischiare

Essere vincenti negli affari e nella vita

Richard Branson

224 pagine • ISBN 978-88-481-2117-0 • 14,90 euro

Vivere con stile

Il codice del successo

Richard Templar

Brossura • 13,5x21 cm • 240 pagine

ISBN: 978-88-481-2059-3 • 14,90 euro

Essere il capo

Il codice del successo

Richard Templar

Brossura • 13,5x21 cm • 240 pagine

ISBN: 978-88-481-1902-3 • 14,90 euro