

L'umanesimo entra nel marketing

Anche il marketing sta entrando in una fase di innovazione e va verso un approccio più olistico. «Il marketing si sta trasformando e sta entrando in una fase nuova che è quella dell'Umanesimo applicato al marketing». È la previsione di **Marzio Bonferroni**, autore del libro *La fine del consumatore e la nascita della human satisfaction* (Mind, 2016), scrittore, consulente e docente, attivo nell'ambito degli studi di marketing da oltre vent'anni. Bonferroni, che ha firmato la Carta dei valori del Marketing Umanistico presentata da Philip Kotler nel 2015, spiega che questa evoluzione nasce dall'esigenza dell'essere umano cliente di non essere più pensato come semplice consumatore, come lo ha considerato l'economia tradizionale per decenni. «È cambiata, da parte di molti manager e imprenditori, la visione del business – spiega –, appare sempre più diffusa l'esigenza di evolvere anche la customer satisfac-

tion e il vecchio modello di consumatore in un modello a più variabili, nel rispetto dell'essere umano-cliente e delle sue misurabili necessità da soddisfare». Nel libro vengono presentate le prospettive di una concezione olistica chiamata "edificio di marketing". E questo ci rimanda immediatamente ad un'altra acutissima analisi ("L'Impresa", n.3/2016), quella delineata da Michael Silverstein in *Rocket*, nella quale si parla-

va, appunto, di innovazione, crescita infinita e neo-umanesimo. Anche il razzo di Silverstein è un edificio a più piani e anche per Silverstein, un brand che ha l'ambizione di durare per sempre deve rapportarsi ai suoi clienti in un modo nuovo.

Da consumatore a uomo "integrale"

«La vera novità è l'ascolto, la misurazione della mente del consumatore, del suo grado di soddisfazione personale. Questo si può fare partendo dai più diretti stakeholder, per arrivare all'esterno. Il desiderio di ascoltare il "non più solo consumatore" è pertanto alla base delle nuove teorie – puntualizza Bonferroni –. Se la consideriamo nella sua ristrettezza, infatti, la parola consumatore è veramente una parola orribile e senza rispetto per la persona vista nella sua integrità. Per questo io auspico l'avvento, nel marketing, come nell'economia, di un uomo "integrale", dato che l'*homo oeconomicus* è un'astrazione, che esiste solo nelle teorie del mercato perfetto e serve a giustificare delle tesi ben precise». Se sono caduti tutti i parametri del marketing classico, come scrive nel suo contributo all'interno del libro Andrea Sparvoli – "*Il manifesto del nuovo marketing*" – e non vi sono più in giro consumatori ma milioni di persone, come prevedere i loro comportamenti? Anche d'acquisto? Solo il nuovo marketing umanistico è in grado di farlo, secondo Bonferroni, perché si occupa di sofisticate letture delle tendenze e dei comportamenti umani. Dunque, la prima innovazione che un'azienda ha bisogno di fare è proprio quella applicata al rapporto col cliente. ■

Pa.S.



La fine del consumatore e la nascita della human satisfaction, M. Bonferroni, Mind, 2016

Solo ed esclusivamente in abbinamento obbligatorio con Il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 57° - N. 9/2016 - Settembre 2016 - Mensile Poste Italiane - Spedizione in A.P. - D.L. 353/2003 CONV.L.46/2004 ART.1 C.1. DCB Milano

IL RANKING CHE MERITIAMO

**Global Attractiveness Index,
il nuovo indice di attrattività-paese
per riposizionare l'Italia nel mondo**



9 770035 681000



**Il ritorno della
politica industriale.**
La strategia e il piano di
Industria 4.0 spiegato
da Elio Catania



**Grandi leader
al lavoro.** Da Jo Owen
a Roselinde Torres,
la leadership
nel XXI secolo



**Alle prese con la
privacy.** Cosa devono
fare le imprese dopo
il Jobs Act, secondo
LabLaw



4 IN PRIMO PIANO

Novità dall'Italia e dal mondo

11 ECONOMIA TIENE IL FASCINO DELL'ORO

di *Fabrizio Galimberti*

13 MANAGEMENT PIT STOP ATTENZIONE AL PANDORO'S BOX

di *Luca Solari*

13 CORPORATE MAP NUOVA CARTOGRAFIA PER LE BANCHE

di *Leonardo Previ*

16 ITALIC DESIGN THINKING COME GOVERNARE IL DIVENIRE

di *Giulio Ceppi*

18 MEDIA&PUBBLICITÀ PUBBLICI SEMPRE PIÙ DINAMICI

di *Francesco Siliato*

19 RITRATTI. Giorgio Pacifici

**QUANTI GIUSTI
POSSONO BASTARE...**
... per ridare all'Europa i sogni infranti negli attacchi terroristici, nel malessere della popolazione, nell'uscita della Gran Bretagna dalla Ue?

di *Massimiliano Cannata*

21 APPUNTAMENTI MARATONA D'IMPRESA

Università Bocconi, 4 e 5 ottobre 2016. 48 ore online di responsabilità e sostenibilità
di *Enzo Argante*

24 INTERVISTA. Massimo Teodori LEZIONI DI PRAGMATISMO

La presidenza Obama si inserisce nella tradizione di umanesimo democratico tutta americana, con una profonda comprensione della realtà che cambia, interna ed esterna al paese
di *Giovanna Guercilena*

MERCATI



28 IL "BUSINESS" DELLE CYBER RAPINE

Nel 2015 la cyber rapina del secolo aveva sottratto a decine di istituti bancari di tutto il mondo un miliardo di euro. Il 2016 non sembra promettere meglio
di *Alessandro Curioni*

31 SMART WORKING/1



COME LA METTIAMO CON LA PRIVACY?

Il Jobs Act ha rinnovato lo Statuto dei Lavoratori e dell'innovazione in tema di privacy, ma ora tocca alle aziende e alla giurisprudenza trovare le soluzioni applicative migliori. Intervista a *LabLaw*
di *Luigi Dell'Olio*

33 SMART WORKING/2 SIAMO DAVVERO PRONTI PER IL LAVORO AGILE?

Non esiste una definizione univoca di smart working e le applicazioni nelle aziende sono variegate. Ma l'importante è non sottrarsi al cambiamento
di *Gabriele Gabrielli*

37 RETAIL TREND D'INVESTIMENTO

Il retail riparte su grandi dimensioni. Pesa l'aspetto fiscale, che per gli operatori stranieri è importante tanto quanto il fatturato generato dai centri commerciali
di *Gi.G.*

41 AMBIENTE: SE IL RISPETTO DIVENTA "OBBLIGO"

Secondo la nuova legge, tutte le aziende dovrebbero verificare il proprio livello di compliance ambientale, per tutelarsi in caso di evento inquinante
di *Marco Todarello*

43 L'AUTO RIPRENDE VELOCITÀ

I risultati dei primi sei mesi del 2016 lo confermano: trend al rialzo per il mercato automobilistico
di *Lu.D.O.*

SCENARI



44 FORUM AMBROSETTI/1 ARIA DI RINNOVAMENTO

Dall'impatto sul sistema socio-economico

delle principali riforme del Governo all'analisi dell'attrattività del paese, il riposizionamento dell'Italia nel mondo. Intervista a *Valerio De Molli*, managing partner The European House-Ambrosetti
di *Ma.C.*

47 FORUM AMBROSETTI/2 QUANTO VALE DAVVERO L'ITALIA?

La risposta arriva da un nuovo indicatore, che misura quanto un territorio sia attrattivo ai fini delle decisioni di business, il Global Attractiveness Index
di *Gi.G.*

53 FORUM AMBROSETTI/3 PA, PUNTO DI SVOLTA DEL PAESE



L'impatto delle principali riforme del Governo sul sistema socio-economico, commentato dall'economista *Nicola Rossi*
di *Ma.C.*

57 LA NUOVA FRONTIERA DEL PLATFORM COOPERATIVISM

Dalle cooperative dei lavoratori alle cooperative digitali degli utenti, basate su piattaforme di scambio che offrono servizi condivisi e redistribuzione degli utili
di *Paola Stringa*

59 IL MARKETING UMANISTICO SALVERÀ L'IMPRESA

Senza indagare perché un consumatore si senta realmente appagato è difficile stabilire un vero rapporto fiduciario tra impresa e stakeholder
di *Marzio Bonferroni*

STRATEGIE



62 INDUSTRIA 4.0, MOTORE PER L'ITALIA

Per anni abbiamo incentivato con le politiche di sostegno un'economia che stava scomparendo. Ora servono circa 8-10 miliardi per recuperare il passo. A colloquio con *Elio Catania*, presidente di Confindustria Digitale
di *Antonio Dini*

67 START-UP INNOVATIVE/1 INNOVAZIONE ALLA RICERCA DI STRATEGIA

Un fatturato complessivo di oltre 500 milioni di euro, oltre 23mila posti di lavoro diretti e un sistema finanziario di supporto in continua crescita
di *Giovanni Medioli*

71 START-UP INNOVATIVE/2
MEGLIO INVESTIRE IN ECONOMIA REALE
 EquityStartup, la prima piattaforma nata all'interno di un Confidi, facilita l'incontro tra investitori e offerenti in un processo virtuoso
 di *Gi. G.*

75 UTILITIES SULLA VIA DELLO
SMART HOME
 Il trend in calo del mercato energetico impone alle Utilities un cambio di strategia verso i clienti-consumatori, perché il "business as usual" non funziona più
 di *Anna Maria Ferri e Giovanni Lovat*

79 PENSARE DIFFERENTE
SOL CHE LO SI VOGLIA
 di *Riccardo e Maria Ludovica Varvelli*

COMPETENZE

80 LEADERSHIP/1
IL MIGLIOR MODELLO DI LEADER SEI TU
 Inutile cercare di emulare persone di successo in ambiti diversi, meglio concentrarsi su persone in cui ci si può identificare e, meglio ancora, cercare dentro di noi. A colloquio con *Jo Owen*, ideatore della Tribal Business School
 di *Raul Alvarez*

84 LEADERSHIP/2
LA VISIONE VINCENTE
 L'essenza della transformative leadership secondo *Roselinde Torres*
 di *Pa. S.*

85 LA DIFFERENZA TRA CHI
ATTIRA E CHI PERDE CERVELLI
 Per ottimizzare il talento è necessario affrontarlo con rigore e farne una priorità di business
 di *Odile Robotti*

90 CONTROCORRENTE
ME-TOTEM PROJECT
 Le testimonianze di Pwa-Milan
 di *Patrizia Rizzo*

91 TUTTE LE SFUMATURE
DA SAPER VALUTARE
 Il capitale psicologico sta diventando sempre più importante nelle aziende, tanto che le più illuminate iniziano a valutare non solo le competenze, ma anche la motivazione delle persone
 di *Laura Borgogni*

93 FUTURO AL PRESENTE
 I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano
 di *Angelo Pasquarella*

FORMAZIONE



94 IL GAP CHE FA
MALE ALLE AZIENDE
 Da una recente ricerca europea emerge la diversa percezione dei bisogni e del ruolo tra business manager e funzione Hr, che pesa sulla produttività
 di *Gaia Fiertler*

100 COSA VUOLE IL MIO
CLIENTE. IL CASO WIDIBA
 Una banca pensata secondo una logica digitale e collaborativa, che fonda il suo successo sull'investimento in formazione dei manager di rete
 di *Ga.F.*

102 LE AZIENDE NON SONO
TUTTE UGUALI!
 Il progetto "Vitriol" di Angelini Spa e Fondazione Ermanno Casoli, raccontato dalla direttrice
 di *Pa. S.*



104 A LEZIONE DI START-UP
 Non si fa impresa da soli. La prima regola è imparare a fare squadra, la seconda imparare le basi della gestione amministrativa di un'organizzazione
 di *G.Med.*

105 LA WOW THERAPY
 Una vacanza in un albergo di lusso non può essere standard, ma a misura d'ospite. E deve stupirlo. Più volte. Ecco perché la formazione del personale è cruciale
 di *Ma.T.*

106 OSSERVATORIO ASFOR
LEADER SOSTENIBILI
 di *Vladimir Nanut*

RUBRICHE

107 LIBRI

109 LIFESTYLE & CAR

111 LIFESTYLE & HI-TECH

112 SFIDE MANAGERIALI

La scelta di *Salvatore Palitta*

L'Impresa
Rivista Italiana di Management
 Fondata nel 1959
 Anno 57° - N. 9/2016 - Settembre 2016

Proprietario ed Editore:
 Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale:
 via Monte Rosa 91 - 20149 Milano

Presidente:
 Giorgio Squinzi

Amministratore delegato:
 Gabriele Del Torchio

Direttore Responsabile:
 Ennio Bulgarelli

Coordinatore Editoriale:
 Maria Cristina Origlia

Comitato scientifico:
 Umberto Bertelè, Angelo Caloia, Pier Luigi Celli, Innocenzo Cipolletta, Bernard Cova, Mario D'Ambrosio, Adriano De Maio, Vito Di Bari, Gianfranco Dioguardi, Giorgio Donna, Pietro Ichino, Giancarlo Lombardi, Raffaello Lupi, Gavino Manca, Mario Mazzoleni, Domenico Palmieri, Gianfranco Reborra, Sergio Romano, Rita Santarelli, Giulio Sapelli, Paolo Savona, Walter Giorgio Scott, Hermann Simon, Franco Tatò, Franco Toffoletto, Sandro Trento, Giacomo Vacciago, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli, Riccardo Viale, Marco Vitale

Progetto Grafico:
 Marco Pennisi & C. - Milano

Registrazione Tribunale di Milano:
 n. 13 del 12/01/1985
 ISSN 0035-6816

Direzione e redazione:
 via Monte Rosa 91 - 20149 Milano
 Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3885

Il Sole 24 ORE Spa
 Tutti i diritti sono riservati.
 Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono. L'editore e gli autori non potranno in nessun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo, per danni diretti o indiretti causati da/connessioni alle informazioni contenute nella Guida e/o all'eventuale utilizzo delle stesse per qualsiasi finalità.

Stampatore:
 Artigrafiche Boccia S.p.A.
 Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

Distribuzione edicole:
 Distribuzione Italia
 m-dis Distribuzione Media S.p.A.
 via Cazzaniga, 1 - 20132 Milano
 Tel.: 02.2582.1 Fax 02.2582.5203

Abbonamenti:
 Abbonamento Italia 11 numeri: euro 54,00 (sconto 28% sul prezzo di copertina)
 Per sottoscrivere l'abbonamento: inoltrare la richiesta via fax al N. (prefisso 02 o 06) 3022.5406, oppure per posta a Il Sole 24 ORE S.p.A. - Servizio Abbonamenti - via Tiburtina Valeria km.68,700, 67061 Carsoli (AQ), indicando: nome/cognome/azienda/via/numero civico/CAP/località/telefono e fax. Non inviare denaro. I nuovi abbonati riceveranno un apposito bollettino postale già intestato per eseguire il pagamento.
 Per rinnovare l'abbonamento: inviare via fax al numero 06 3022.5406 una fotocopia della ricevuta di pagamento sul c.c.p. n. 31481203. È possibile inoltre rinnovare automaticamente pagando con carta di credito sul sito www.ilssole24ore.com, utilizzando la url http://utilities.ilssole24ore.com/abb/quot_index.jsp.
 Arretrati: € 8,40 comprensive di spese di spedizione. Per le richieste di arretrati e numeri singoli inviare anticipatamente l'importo seguendo le stesse modalità del rinnovo abbonamenti.

Servizio arretrati per i non abbonati:
 Per recuperare numeri arretrati è sufficiente rivolgersi direttamente al proprio edicolante di fiducia. Il costo di una copia arretrata è di € 6,90.

Servizio clienti Periodici:
 Via Tiburtina Valeria km. 68,700, 67061 Carsoli (AQ)
 Tel. (prefisso 02 o 06) 3022.5680, Fax (prefisso 02 o 06) 3022.5400
servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com

Concessionaria esclusiva di pubblicità:
 Il Sole 24 ORE S.p.A. System
 Direzione e amministrazione Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano
 Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3214
 e-mail: segreteria@redazione.system@ilssole24ore.com

Chiuso in redazione 22 agosto 2016
 Il prossimo numero sarà in edicola a partire dal 5 ottobre 2016



MARKETING. Dalla customer satisfaction alla human satisfaction

Il marketing umanistico salverà l'impresa

Senza indagare perché un consumatore si senta realmente appagato da un prodotto, servizio o marca, è difficile stabilire un vero rapporto fiduciario tra impresa e stakeholder

di **Marzio Bonferroni**

L'*homo oeconomicus*, razionalmente egoistico, si aggira come un fantasma tra le macerie di molti disastri finanziari, che sono stati e continuano a essere esperienze negative, in cui l'obiettivo della massimizzazione del profitto con tendenza al breve termine, una volta considerato raggiunto portava e porta come risultato l'insoddisfazione dei vari stakeholder esterni e interni all'impresa, e spesso il suo completo fallimento. La finanza intesa come fine e non come mezzo continua a mietere vittime e ha origine da progetti in cui non si tiene decisamente conto che un'impresa, in qualunque settore si collochi, ha diritto di cittadinanza sociale ed economica se arriva a dare piena soddisfazione alle necessità di ordine emotivo, razionale ed etico che compongono la sfera della psiche di ogni persona, che è un essere umano integrale prima che fruitore di quei beni economici, prodotti o servizi che siano, necessari per l'esistenza e lo sviluppo.

Emozione-ragione-etica

Forse l'unico valore delle crisi è generare una presa di coscienza e consapevolezza del una riprogettazione positiva implica la necessità di ritrovare la centralità dell'essere umano integrale. In termini di marketing, ciò significa cercare di rispondere alle necessità della persona-consumatore, che di volta in volta, settore per settore, merceologia per merceologia, in modo sempre unico e personale, si rivelano in ognuna delle tre aree della psiche: emozione-ragione-etica. È sui bisogni di ciascuna di queste aree che le imprese devono concentrarsi per generare prodotti e servizi sempre più qualitativi e, comunque, sempre più in grado di offrire a tali necessità – item, nel linguaggio

dei ricercatori – la loro massima soddisfazione. È possibile valutare in ogni area merceologica, sia in relazione a beni industriali sia per beni

L'opinione di Giacomo Samek Lodovici

Quali sono le attività peculiari dell'uomo? Non quelle "vegetative" come la crescita, il nutrimento, ecc., perché le esplicano anche le piante e gli animali; nemmeno le attività "sensitivo-motorie", come la sperimentazione di sensazioni e di emozioni [su cui si focalizza l'antropologia dell'*homo sentiens*], il movimento ecc., perché queste le esplicano anche gli animali; piuttosto, le attività umane peculiari dell'uomo sono quelle razionali come, appunto, l'autoconoscenza. Dunque, già da ora, siamo in grado di dire che l'uomo può essere designato col termine persona, che designa proprio un essere di natura razionale (secondo la nota definizione di Boezio. La "conoscenza" degli animali superiori è qualitativamente inferiore a quella umana: mentre l'animale coglie nelle cose solo l'utilità/dannosità, la piacevolezza/dolorosità, l'uomo, proprio poiché è razionale, indaga anche la natura delle cose, cioè si chiede: "che cos'è questa cosa?", vuole a volte conoscere le cose anche prescindendo dalla loro eventuale utilità/dannosità, cioè vuole a volte conoscere il vero, e dunque è un essere conoscitivo-teoretico, che cioè vuole a volte apprendere la verità sulle cose, che percepisce il bene e il male, il giusto e l'ingiusto, il bello e il brutto. Il destinatario di una comunicazione di marca che si senta trattato come persona, che senta se stesso "ascoltato" dall'impresa e che percepisca che essa non vuole vellicare le sue emozioni per manipolarlo, bensì si premura di soddisfare non solo le sue esigenze edoniche ed emotive ma anche quelle etiche, estetiche, affettive, sociali, religiose, ecc. risponderà in modo *estremamente* positivo, tanto più se tale comunicazione di marca, inoltre, si rivolge a lui mediante una forma di "dialogo" il quale cor-risponde anche alla costitutiva dialogicità dell'uomo. Una simile strategia di marketing – se realizzata con perizia – può davvero conseguire un grande successo col pubblico e fidelizzare i suoi destinatari.

Fonte: tratto da *La fine del consumatore e la nascita della human satisfaction*, Marzio Bonferroni, ed. Mind (2016)



Giacomo Samek Lodovici è un filosofo, docente sia di Storia delle dottrine morali sia di Filosofia della Storia presso l'Università Cattolica di Milano



Marzio Bonferroni è Consulente e progettista di comunicazione, ricerche, marketing, scrittore, docente. Informazioni in wikipedia e in google. Ultimo libro pubblicato: *La fine del "consumatore" e la nascita della human satisfaction* (Mind, 2016)

di largo consumo, il grado di soddisfazione corrispondente a ogni item, tenendo presente che quella ottimale corrisponde ovviamente al 100% della stessa.

Il gap tra necessità e soddisfazione

La distanza in percentuale tra necessità e soddisfazione offerta e percepita rappresenta il gap da colmare per poter ottenere dalle persone-clienti finali e dai vari stakeholder, interni ed esterni, la massima relazione fiduciaria e la massima fidelizzazione possibili. Motivando gli elementi del gap da colmare, e classificandoli per priorità, sarà quindi possibile da parte dei ricercatori motivazionali e quantitativi offrire un importante contributo a coloro che, con le diverse discipline professionali, dovranno in team generare e sviluppare concretamente la strategia di marketing negli aspetti concettuali come negli aspetti programmatici e operativi. Il passaggio dal vecchio e restrittivo modello del "consumatore" al concetto di essere umano integrale, sia esso

stakeholder esterno o interno, rappresenta oggi per l'impresa – e in linea generale per ogni professione – una grande opportunità per ottenere risultati di sviluppo e quindi di profitto, che possono derivare solo da un profondo e costante "ascolto" delle necessità da soddisfare, che si evolvono nel tempo con l'evolversi della cultura e della società. Per contribuire in modo concettuale e concreto a questo epocale passaggio culturale oltre che economico, il marketing umanistico si pone per le imprese come elemento progettuale e gestionale innovativo, integrativo ove necessario, teso a ridurre al massimo i possibili gap e a migliorare, in qualità e quantità, la relazione con tutti gli stakeholder.

Una nuova visione del marketing

Secondo la Carta dei Valori del Marketing Umanistico – che ho messo a punto su suggerimento dello stesso Philip Kotler (v. www.pkmf-italy.com) per fissare gli elementi cardine di questa nuova visione –, «Il marketing umanistico è metodo multidisciplinare, in un sistema integrato di analisi e pensiero per la creazione di strategie e programmi di posizionamento, relazione e fedeltà con gli stakeholder interni ed esterni, offrendo valore a ogni persona, ovvero soluzioni attraverso contenuti e mezzi, per risolvere necessità umane emotive, razionali, etiche».

L'opinione di Marco Vitale

L'homo oeconomicus (ndr: da cui nasce il modello "consumatore", da evolvere per una sua completa human satisfaction), è un'astrazione del quale un certo filone (invero dominante) della teoria economica classica ha bisogno per sostenere le sue tesi. Tale teoria, in termini un po' semplicistici, sostiene all'incirca così: supponiamo che esista un mercato perfetto, dove tutti i soggetti hanno, nello stesso momento, le stesse informazioni, conoscenze, gusti e disponibilità, perfettamente isolato dal resto del mondo e che, al suo interno, operino uomini e donne perfettamente razionali, privi di sentimenti, passioni, emozioni, capaci solo di calcolare. Allora è possibile sviluppare in un sistema di equazioni il risultato economico del loro operare, sia in via consuntiva che prospettica, risultato che, comunque, porterà sempre al perfetto equilibrio del sistema. Su questo assunto, passo dopo passo, si sono sviluppate teorie economiche, eleganti, intellettualmente coinvolgenti, alcune persino divertenti, con al centro questo omone economico, più simile alle foche ed ai robot che ad un uomo, che passa le intere giornate della sua vita a pensare come accrescere l'utilità marginale delle sue azioni e delle sue disponibilità. Il peccato è che queste teorie sono in prevalenza poco utili se non fuorvianti, come la crisi del 2008 ha, una volta di più, testimoniato con rara evidenza. Molta strada è stata fatta per sconfiggere l'*homo oeconomicus* e le astrazioni che lo accompagnano, ma forse è prematuro cantare vittoria. Il fantasma continua ad aggirarsi tra noi, ed è ancora dominante nella modellistica e nei sistemi di equazioni delle banche centrali e dei ministeri del tesoro o dell'economia. E questo spiega perché è proprio da queste fonti che provengono gli errori più gravi, distruttivi e sistematici.

Fonte: tratto da *La fine del consumatore e la nascita della human satisfaction*, Marzio Bonferroni, ed. Mind (2016)



Marco Vitale è un economista d'impresa, con una lunga carriera accademica e manageriale alle spalle. Autore di numerose pubblicazioni, è presidente del Fondo Italiano d'Investimento nelle Piccole e Medie Imprese

IL MARKETING UMANISTICO IN FORMULA

$$\text{Mk: marketing} \\ (\text{Mk1} + \text{Mk2} + \text{Mk3}) \text{ S} = \text{V} = \text{P}$$

Mk1: posizionamento
Mk2: relazione
Mk3: fedeltà
S: fattore sinergico
V: valore riconosciuto
P: "premio"/profitto

Nota: la sintesi indica come da un team multidisciplinare si sviluppa un fattore sinergico – S – che amplifica l'efficacia delle singole discipline, con il risultato di ottenere V, ovvero valore riconosciuto dagli stakeholder, in quanto soluzione delle proprie necessità emotive-razionali-etiche. Il "premio" – P – è il riconoscimento del valore, e si identifica nel misurabile profitto.

Se ne deduce che per realizzare una strategia di marketing completa ed efficace, è



fondamentale il lavoro in team, con la presenza delle discipline professionali che in sinergia possono contribuire a portare quegli elementi di contenuto per la comunicazione, interna ed esterna, necessari al posizionamento, alla relazione e alla fedeltà. Le discipline essenziali per il lavoro in team, in costante evoluzione e arricchimento, si possono oggi identificare in: filosofia, psicologia, ricerche quali-quantitative, formazione, comunicazione, relazioni pubbliche, web/digitale, media interni ed esterni.

La metafora dell'edificio

La concezione olistica e unitaria, ovvero per obiettivi comuni, eliminando dispersioni anche finanziarie e frazionamenti, porta a considerare come la strategia permetta di realizzare un completo edificio di marketing, le cui fondamenta siano l'analisi e l'ascolto delle necessità, la strategia stessa con i suoi concept "motori" di comunicazione e sviluppo; il primo piano sia occupato dalla comunicazione-formazione interna; il secondo dalla comunicazione esterna e il terzo dalla comunicazione e costruzione della comunità di brand, ovvero la parte "alta" della piramide di mercato da cui dipende il massimo fatturato, a cui si aggiunge il sempre più influente "passa-parola".

Le fasi del marketing umanistico

1. Definizione con le persone-clienti delle necessità/item. L'analisi delle necessità delle persone-clienti, primi e determinanti "giudici" del brand, ha lo scopo di identificare gli item di base. Consiste nella selezione, nell'ambito tre aree emotive-razionali-etiche, degli item che meglio identificano l'impresa e i suoi brand, sia con l'ausilio delle liste di item disponibili, sia eventualmente identificandone nuovi *ad hoc*.

2. Definizione con il management delle necessità/item. Con-

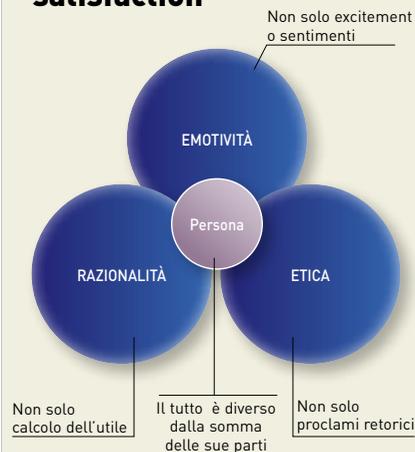
siderando quanto emerso dalla prima, questa fase con il management consisterà nella verifica e condivisione degli item che identificano il posizionamento e la mission dell'impresa, e che dallo stesso management vengono riconosciuti come propri. Normalmente non più di 5-10 per ogni area. Se ritenuto opportuno, la prima e la seconda fase si possono scambiare d'ordine.

3. Definizione dei gap tra item e soddisfazioni ottenute dal brand.

Loro motivazioni. Per ogni item, sarà possibile definire con le persone clienti e con il management quale sia il grado di soddisfazione raggiunta con l'offerta del brand, considerando la percezione e l'opinione espressa. La distanza rivelata tra gli item e le soddisfazioni percepite e dichiarate dai vari stakeholder, in una classificazione di importanza, potrà essere identificata in una distanza percentuale, considerando 100 la soddisfazione ottimale di ogni singola necessità. Oltre a tale dato, sarà fondamentale far esprimere la motivazione che è alla base di tale gap, per poterla considerare quale elemento obiettivo da ridurre e tendere a ridurre.

4. Definizione dei concept per i tre piani dell'edificio di marketing. Questa fase conclusiva è dedicata a identificare i concept "motori" di comunicazione e svi-

Le tre aree della human satisfaction



luppo sia per la comunicazione-formazione interna, sia per la comunicazione esterna, fino alla comunità di brand, nei loro aspetti ritenuti essenziali per obiettivi di riduzione dei gap e, quindi, per l'incremento di relazione, fidelizzazione e profitto.

Tali concept, sia strategici che tattici secondo obiettivi a breve, medio e lungo termine che l'impresa intende perseguire, oltre a identificare le motivazioni di base, dovranno indicare le aree, i contenuti, i mezzi e le tecniche in cui potranno concretizzarsi, per progetti e programmi che l'impresa deciderà di produrre per ottenere gli obiettivi stabiliti. ■

Edificio di marketing

- Visione olistica del marketing e della comunicazione con alle fondamenta l'analisi delle necessità degli stakeholder nelle aree emotiva-razionale-etica, la strategia e i concept "motori" di comunicazione e sviluppo ai tre piani.
- Al primo piano la comunicazione interna e formazione.
- Al secondo piano la comunicazione esterna.
- Al terzo piano la comunità di brand da cui dipende il massimo fatturato e il passa-parola.

I vantaggi del marketing umanistico in sintesi:

- Sviluppo della cultura umanistica per sviluppo e profitto.
- Identificazione dei gap tra necessità e offerta del brand.
- Incremento della relazione fiduciaria e fidelizzazione.
- Multicreatività frutto del team per i contenuti orientati alla soddisfazione delle necessità degli stakeholder.
- Profitto come "premio" per il valore riconosciuto.



NUOVI FORMAT. Il debutto di Academy One Day per una visione olistica del lavoro

Partire dalle persone per arrivare al business

Metà giornata dedicata ad ascoltare relazioni e l'altra metà a discuterne tra manager delle diverse funzioni, calando il dibattito nella realtà del business dell'azienda

Mettere dentro un'aula aziendale il filosofo, lo psicologo, l'esperto di marketing B2B e quello della frontiera digitale è già di per sé un'azione che riflette l'impianto del marketing umanistico dove il cliente, interno o esterno che sia, è una persona a tre dimensioni: razionale, emotiva, etica. Se a questo succedersi di contributi accademici e altamente qualificati si aggiunge la messa a terra dei contenuti e degli stimoli ricevuti, con una sessione di domande e risposte tra i manager discenti e i relatori, ecco che si ottiene l'Academy One Day. Il nuovo format è stato ideato da **Marzio Bonferroni**, teorico della *human satisfaction*, che già nel 2005 nell'omonimo *pamphlet* segnalava la necessità di occuparsi del cliente non come puro consumatore, ma come persona integrale con bisogni razionali, emozionali ed etici da soddisfare, temi ripresi nel recente articolo *La fine del consumatore e la nascita della "human satisfaction"* (su "L'Impresa" n.9/2016).

La visione olistica messa in pratica

E poiché questo approccio deve valere per tutti gli stakeholder, anche quelli interni della direzione del personale e del management, Bonferroni ha costruito questo modello formativo che spiega e valorizza la visione olistica del lavoro e del marketing, trattando gli stessi interlocutori come persone da interessare e stimolare secondo le varie dimensioni. Dal senso e significato del lavoro, del proprio contributo e della motivazione che spinge all'impegno, all'attenzione globale ai bisogni degli stakeholder; dall'apertura al potenziale del digitale alla costruzione della marca. Il cerchio si chiude con la collaborazione della

società di formazione e consulenza Hr Execo che ha, per missione, quella di mettere al centro la persona perché diventi una fonte di energia per sé e per gli altri. È nata così Academy One Day.

5 relazioni per 5 temi

Ampia la varietà di temi tra cui scegliere per la cinquina di relazioni che compongono la prima parte della giornata: analisi dei trend, mix generazionale, leadership, marketing e comunicazione, web marketing, marketing B2B, marketing B2B, filosofia del lavoro, sociologia, organizzazione aziendale, gestione dei processi, global business, sempre nell'ottica di una visione integrale e non scissa, dualistica dell'essere umano inteso solo come *homo oeconomicus*. Ogni academy è costruita su misura, con gli interventi ritenuti più utili alla singola azienda, sia nell'area di analisi delle necessità degli stakeholder, sia in quella di comunicazione interna ed esterna fino alla comunità di brand. Una sessione multidisciplinare come questa può anche rappresentare la matrice per un percorso periodico, secondo gli interessi culturali e pratici che, di volta in volta, dovessero emergere in ogni singola realtà organizzativa.



Irene Cattani,
direttore risorse
umane Geico

La sperimentazione in Geico

Una delle prime edizioni, cui abbiamo preso parte come "L'Impresa", si è tenuta a ottobre nella bellissima sede, a dimensione umana, di Geico, l'azienda di Cinisello Balsamo che progetta e realizza impianti di verniciatura



per automobili in tutto il mondo e che sta progettando un impianto che sarà autosufficiente dal punto di vista energetico entro il 2020 (v. "L'Impresa", n.5/2016, pag. 51). Geico dedica molte risorse alla formazione interna, con il venerdì pomeriggio destinato all'apprendimento tecnico e culturale di tutti i dipendenti. «Del format Academy One Day ci è piaciuta l'idea di mettere insieme i manager di tutte le funzioni, una quindicina, dalle operations al finance, su temi che condividiamo e mettiamo in pratica nel nostro modello aziendale – racconta **Irene Cattani**, direttore risorse umane Geico –. Nell'occasione specifica, li abbiamo affrontati attraverso la lente della filosofia e delle varie concezioni dell'uomo nel corso della storia e delle diverse culture. In pratica, per parlare di marketing umanistico si è parlato di persona al lavoro, con una responsabilità verso se stessa, i collaboratori, i clienti, gli stakeholder, l'ambiente, la comunità e la società. Quindi si è parlato di trend di consumo attraverso la lente dello psicologo; del potenziale del digitale nel marketing anche per un'azienda B2B come la nostra, nonché dell'importanza di abbinare la marca ai valori di eticità e rispetto che sono alla base della nostra cultura aziendale. E poi, dopo tutta questa "informata" di stimoli e riflessioni, nel

pomeriggio si è lasciata la parola ai manager per far emergere dubbi, curiosità, riflessioni, aree su cui lavorare per migliorarsi sempre, calando quindi in modo più dettagliato nella realtà del nostro business i temi del mattino.»

Il valore aggiunto del follow up

Il format prevede anche, nei giorni successivi all'incontro, l'invio di un report dettagliato della giornata, con le cinque relazioni per esteso e le domande e risposte del pomeriggio. «È un momento consulenziale prezioso e insolito, perché le risposte per iscritto vengono strutturate maggiormente rispetto alla sessione in diretta», spiega Bonferroni. Intanto, per Geico il valore aggiunto della giornata è stato quello di «avere avuto una panoramica a 360 gradi su temi che, per loro natura, non si prestano a confini netti e lo stesso interagire dei docenti, arricchendosi e completandosi a vicenda, è stato un plus da non sottovalutare. Il pomeriggio, invece, ha permesso la messa a terra dei contenuti stessi». «Ci portiamo a casa – conclude Cattani – la consapevolezza che siamo sulla strada giusta, e che per rendere questa strada sempre migliore, dedicare del tempo a ricevere stimoli esterni non può che essere di ulteriore arricchimento.»

Ga.F.



La sede di Geico, Cinisello Balsamo, Milano