

Marzio Bonferroni (a cura di)

HUMAN SATISFACTION

La comunicazione d'impresa verso un nuovo umanesimo

Franco Angeli

*La felicità non sta nelle cose che uno possiede,
ma nel senso che tu dai a quello che fai.
L'uomo occidentale ha tutto, ma non il senso del tutto.
E' questo che manca alla sua felicità.*

(Suor Gloria Riva – 45 anni - suora di clausura)

Sommario

Presentazione

M.Bonferroni

1. La comunicazione d'impresa verso un "NovoEvo" ?
M. Bonferroni
2. Cosa dicono le ricerche internazionali
A.Mortara
3. Cosa dicono imprenditori, opinion leader e manager
A. Mortara
4. Quale soddisfazione ? Una riflessione antropologica
F.Botturi
5. Gli strumenti della psicologia
F.Poterzio
6. Gli strumenti della ricerca sul consumatore
V.Codeluppi
7. Gli strumenti dell'etica
P.Pugni
8. La sintesi filosofica: l'uomo e la felicità
G.Samek
10. La logica di processo, verso la loyalty
F.Pillon
11. La multiconoscenza, per una strategia multidisciplinare
M.Bonferroni
12. Come realizzare un programma di comunicazione
A.Di Nieri
13. Considerazioni finali
M.Bonferroni

Presentazione

Alcuni libri realizzati dal 1996 al 2004, mi hanno permesso di percorrere, nel campo della comunicazione d'impresa, un cammino di analisi, di riflessioni e di proposte. (.)

Non avrei potuto realizzarli se non avessi adottato fin da subito il metodo “multidisciplinare”, invitando colleghi e autorevoli professionisti di varie discipline, a partecipare alla costruzione dei testi, in cui fosse evidente nella stesura del progetto di ognuno di essi, l'obiettivo e la strategia di base.

Ad ognuno di essi vanno anzitutto i miei pensieri di gratitudine e, in alcuni casi, anche di sincera amicizia. Credo sia stato comunque un lavoro utile che, nel presente libro, ha probabilmente raggiunto un buon grado di sinergia e di coordinamento, intorno a un tema che, fin dalle prime riflessioni, ci ha appassionato e coinvolto.

Il tema della HUMAN SATISFACTION infatti, si inserisce oggi in un più ampio dibattito che sta trasversalmente interessando studiosi nelle diverse discipline, ma anche operatori economici. Mi riferisco al filone di un nascente, o forse sarà meglio dire “rinascete” NUOVO UMANESIMO, per il quale pare riemerga dopo molto tempo la necessità individuale e collettiva di considerare l'essere umano al centro delle attenzioni progettuali, sia per quanto riguarda i beni economici, sia per quanto riguarda le nuove impostazioni filosofiche, politiche e sociologiche, e comunque determinanti l'orientamento dei diversi territori scientifici, non solo di radice umanistica.

(.)

Oltre la pubblicità (1966) – Multicreatività (2000) – Comunicazione, relazione, profitto (2002) – ed. Il Sole 24 Ore.

La pubblicità diventa comunicazione ? (2004) – ed. Franco Angeli

Riportare l'essere umano al centro dei progetti "dell'uomo per l'uomo", potrebbe rappresentare un passaggio rilevante, un'evoluzione, dal territorio della customer satisfaction, a un territorio dove l'atteggiamento e il comportamento del customer viene inserito nell'orbita dell'essere umano, fra le molteplici necessità che lo stesso rivela in tutto l'arco della sua vita, nelle aree della ragionevolezza e dell'emozionalità, ma anche dell'etica, che tutto illumina indicando ad ogni passo e non solo ad ogni nascita di progetti, la direzione più alta, il senso delle azioni, fino ad orientare la vita stessa verso obiettivi per i quali si tenga conto dei valori materiali ma anche dei valori spirituali e morali.

Il libro dunque vuole essere un contributo per questa evoluzione.

Nel nostro caso è la comunicazione d'impresa che offre l'opportunità di un percorso, da una parte per l'analisi e la valutazione delle necessità dell'essere umano, esposto ai messaggi delle imprese e delle marche, e dall'altra per le considerazioni che ci auguriamo utili alle imprese in quanto, pur nella ricerca dei necessari, leciti ed auspicabili obiettivi di profitto, possano sempre più considerarlo non un fine da raggiungere con ogni mezzo, ma la conseguenza di una nuova filosofia e di una rinnovata politica d'impresa.

Ci auguriamo dunque di aver in piccola misura contribuito con questo libro a un più deciso orientamento della comunicazione d'impresa verso la più completa possibile soddisfazione di un'essere umano, comprendente in se stesso sia il consumatore che il cliente, ma che con maggior slancio e consapevolezza siamo certi si indirizzerà verso quei prodotti, servizi e marche, che riconoscerà come indirizzati all'ascolto e alla considerazione delle sue necessità umane globali, e non solo di quelle che si esauriscono nel puro e semplice atto di consumo.

Marzio Bonferroni

Capitolo 1

La comunicazione d'impresa verso un "NovoEvo" ? di Marzio Bonferroni *

Human satisfaction: perché ?

Il titolo di questo libro suona come una precisa promessa: voler indirizzare i nostri sforzi di comunicatori d'impresa verso un'obiettivo più ampio e più motivante in senso filosofico, rispetto all'obiettivo a cui negli ultimi decenni ci ha abituato a mirare la disciplina ufficiale di marketing. Più ampio dunque rispetto alla customer satisfaction, che già era apparsa a suo tempo una conquista nel passaggio da un semplice rapporto utilitaristico fra produzione e consumo. Il consumismo lasciava il posto a un più evoluto consumerismo, ma anche questo dimostrò nel tempo che non era in grado di trasmettere agli operatori e ai fruitori la più completa soddisfazione al di là di quella realizzata con il corretto utilizzo del bene economico. Mancava ancora un rapporto completo e motivato con il vero destinatario dei prodotti, dei servizi, dei beni economici dunque, che è anche destinatario dei messaggi che le imprese emettono per arrivare ad informare ed a creare curiosità, conoscenza e desiderio di acquisto nei pubblici e nei mercati di loro riferimento.

*Fondatore nel 2005 di Uni.One srl – Architetture di comunicazione, di cui è Presidente. Nato a Firenze, vive e lavora a Milano.

E' incaricato della Direzione del Laboratorio di Comunicazione alla Facoltà di Economia di Firenze, e per il corso di immagine e posizionamento della marca alla IULM di Milano. E' titolare di una rubrica sulla comunicazione per il mensile MARK UP. Fa parte del Comitato Direttivo di Pief (Planet life economy foundation), Onlus che sviluppa progetti di economia compatibile. Dopo aver fondato negli anni '80 un'Agenzia e successivamente una Società di comunicazione, ha ricoperto negli ultimi anni la carica di responsabile sviluppo del Gruppo internazionale DDB.

Laureato in Economia con una tesi sulle sinergie fra psicologia ed economia, ha sempre sostenuto l'importanza di una visione umanistica e multidisciplinare per la comunicazione d'impresa. Su questo e altri argomenti ha al suo attivo numerosi articoli per riviste di marketing e tre libri per Il Sole 24 Ore: *Oltre la pubblicità* (1996), *Multicreatività* (1999), *Comunicazione, relazione, profitto* (2002). Per Franco Angeli: *La pubblicità diventa comunicazione?* (Dicembre 2004).

Ma chi è questo vero destinatario ? Come vogliamo definirlo e considerarlo ? E qual'è la soddisfazione più ampia ? Ebbene, ritengo a ragion veduta, e come conclusione di un lungo percorso di analisi e riflessioni certamente non soltanto mie, che la risposta l'abbiamo avuta e l'abbiamo sotto gli occhi, sempre, ogni momento. La risposta è molto semplice ma anche complessa:

“il destinatario dei beni economici di un'impresa è l'essere umano”.

Come, dirà forse qualcuno. Tutto qui ? Eppure sembra proprio che questa tendenza sia rilevante nella sostanza, ma assai semplice nella sua enunciazione. D'altra parte spesso le stesse scienze insegnano che le verità più complesse sia possibile esprimerle con grande semplicità e in estrema sintesi. Sono i segnali multidisciplinari a rivelare questa tendenza. E' da ritenersi dunque che l'obiettivo comune a molte discipline professionali, e fra queste in prima linea la “scienza della comunicazione d'impresa”, sia da identificarsi nella fondamentale “verità antropologica” da considerare e analizzare in ogni aspetto: riportare al centro dell'attenzione in comunicazione, ma anche in altri settori dell'economia, l'essere umano con tutte le sue istanze psico-fisiche ed etiche, e non soltanto economiche. Siamo certi inoltre che questa ritrovata “coscienza” della centralità dell'essere umano, sia una storica opportunità e una grande responsabilità per la nostra epoca, che eredita dal secolo passato una enorme frammentazione di tecniche e di specializzazioni che molto spesso sono state considerate dei “fini” per ottenere esclusivamente risultati economico-finanziari e non dei “mezzi” utili per incrementare la qualità della vita e, di conseguenza, anche per ottenere gli attesi risultati di profitto, individuale e collettivo. Le tecniche e le specializzazioni hanno in molti casi creato una visione egoriferita, con il risultato di isolare gli esseri umani e di rendere difficile il dialogo e la collaborazione “olistica”, ottenendo la perdita di vista dell'obiettivo finale, rappresentato proprio dalla soddisfazione integrale dell'essere umano in quanto tale, nella sua costante ricerca verso una sempre migliore qualità della propria vita in ogni sua espressione, come ponte verso la ricerca della felicità che, come ci dirà più avanti il filosofo, è l'obiettivo finale palese o inconscio di ogni essere umano. La felicità è dunque la grande utopia che muove i progetti individuali e collettivi e che nel suo sussistere rivela come si sia tutti parte di un progetto olistico e multidisciplinare che rende tutti gli esseri umani parte di un grande progetto di creatività e fraternità. In questo grande progetto, certamente la comunicazione ha un fondamentale valore relazionale, permettendo il dialogo e la trasmissione dei valori, in pratica permettendo la crescita intellettuale, etica ed economica di ogni individuo e di ogni forma collettiva

La comunicazione d'impresa: un "mare magnum"

Nel "mare magnum" della comunicazione d'impresa, sempre più riconosciuta quale nuova scienza, strategica per lo sviluppo del lavoro umano e quindi delle stesse imprese, è divenuto di fondamentale importanza oggi riflettere senza schermi, pregiudizi, condizionamenti o falsi pudori, per una rivisitazione analitica di questa affascinante e in buona parte nuovissima materia, per ripartire da elementi e metodi che possano ricostituire alcuni fondamentali punti di riferimento per le imprese, per i comunicatori, per i media. In una visione di scienza unitaria, coordinatrice di metodi e tecniche.

La comunicazione d'impresa è materia in buona parte nuovissima e ricca di prospettive per noi e per le nuove generazioni, se sapremo affrontarla su basi culturali elevate, oltre che su basi tecniche qualificate, secondo la propria scelta di specializzazione. In altri termini, per iniziare a introdurre l'argomento, è da considerare con grande convinzione che la scienza della comunicazione d'impresa dovrà poter contare per svilupparsi, di professionisti di alta gamma, con preparazione culturale di base anche umanistica e quindi con nozioni di antropologia, sociologia, psicologia, lettere, ecc. oltre che con preparazione tecnico-scientifica in matematica, statistica, informatica, ecc. Su queste basi, che dovranno sempre accompagnare la carriera di un professionista, si innesteranno di volta in volta 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 sull'intero "corpo" della comunicazione d'impresa, per innestare la propria professione non come un fine ma come un mezzo orientato agli obiettivi, in questo caso di comunicazione, a cui l'impresa committente avrà deciso di tendere, ma che saranno sempre e comunque obiettivi umani.

Una evoluzione "vagamente" copernicana.

Se l'atto di consumo, con la nascita della customer satisfaction, era considerato ed è ancora considerato il centro dell'attenzione per il sistema impresa-comunicazione, con la "human satisfaction" viene riportato al centro l'essere umano, come un sole che ha fra i propri pianeti anche l'atto di consumo di beni economici, da vedere quindi come uno dei satelliti del sole e non come il centro dell'intero sistema economico e umano, come vorrebbero i filosofi e i cultori delle visioni illuministico-utilitaristiche, e come talvolta vorrebbero alcuni imprenditori privati e pubblici. Possiamo vedere il sistema planetario intorno all'uomo composto da tanti atti in cui avviene la soddisfazione fra una necessità e una soluzione, che sono riferibili a un

sistema complesso analizzabile e riferibile a tre grandi aree: l'area emozionale, l'area razionale e l'area etica.

Teniamo anche a dire che tale divisione per aree di necessità, ha esclusivamente lo scopo di evidenziare un tentativo di razionalizzazione, per poter esaminare quali siano le necessità e le soluzioni esistenti in ognuna di esse. In realtà non esiste nella psiche umana una soluzione di continuità fra le diverse necessità e soluzioni che si intersecano, si intrecciano e si compongono con modalità sinergiche operanti in modo mirabile e misterioso, conferendo ad ogni essere umano una personalità unica e irripetibile. Nelle tre aree della psiche umana esistono dunque in modo naturale le necessità, ovvero gli items, a cui possiamo far riferimento per valutarne di caso in caso la consistenza e il grado di potenziale soddisfazione. Chi si occupa professionalmente di indagini psicologiche e motivazionali sa che è questo un campo vastissimo, aperto a continue ricerche e innovazioni. Dunque ogni considerazione è "fluida" e suscettibile di diverse interpretazioni. Ma i ricercatori sanno anche che, pur nella loro relativa validità, è importante tentare una qualche analisi obiettiva, al fine di misurare sia le necessità esistenti, sia il grado di soddisfazione delle stesse.

Teniamo anche noi dunque una rapida enunciazione degli item presenti in ogni area della psiche umana:

AREA EMOZIONALE

Bellezza
Potere
Partecipazione
Sicurezza
Maturità
Sensualità
Protezione
Fedeltà
Altre necessità emozionali

AREA RAZIONALE

Soluzioni pratiche
Informazione
Assistenza
Dialogo
Economicità
Altre necessità razionali

AREA ETICA

Significato della vita
Attenzione al prossimo
Senso di utilità sociale
Desiderio di onestà
Visione religiosa
Altre necessità etiche

Gli item sopra enunciati, ripetiamo, potranno essere identificati in modo diverso secondo le scuole di pensiero a cui ognuno di noi vorrà aderire. Non cambia peraltro, a mio giudizio, la necessità di esprimere anche se con enunciazioni diverse nelle tre aree emozione-ragione-etica, i parametri, gli item appunto, da valutare e da misurare sia negli aspetti relativi alle loro necessità, sia nei successivi raggiunti gradi di soddisfazione. Si tratta di realizzare ricerche ad hoc, che dovranno verificare per ogni rapporto impresa-mercato quali siano i gap esistenti in pratica fra la necessità potenziale riferibile ad ogni item e la soddisfazione ottenuta per effetto della comunicazione che un'impresa realizza, sia di tipo istituzionale che relativamente ad ogni propria marca e prodotto. Obiettivo di ogni impresa e quindi di ogni comunicatore, sarà di eliminare progressivamente la distanza, il gap appunto, fra le necessità del pubblico e le soddisfazioni che l'impresa è in grado di offrire, con specifico riferimento alla comunicazione, che comunque determina riflessioni indirette anche sull'oggetto della comunicazione stessa, identificabili sia nei beni economici, sia nei diversi elementi del marketing mix di cui un'impresa ha deciso di dotarsi e di evolvere nel tempo.

Vediamo adesso in una rapida enunciazione, quali sono e come si ritiene dovrebbero essere in termini evolutivi, le varie fasi della comunicazione d'impresa, riferibili ognuna a specifici obiettivi, in una logica non più frammentata, ma unitaria, tesa a risolvere le necessità di un'essere umano da considerare definitivamente come integrale, in cui siano non scindibili e non trattabili separatamente le diverse istanze emozionali-razionali-etiche che ognuno di noi porta nella propria vita costantemente unite e sinergicamente agenti.

Il processo di comunicazione: obiettivi e fasi.

Una prima considerazione è relativa al passaggio evolutivo dai programmi organizzati come unione di tecniche separate, ai programmi realizzati tenendo conto della logica di processo, detta anche di “filiera”, che appare sempre più necessaria per superare la difficoltà che esiste relativa alla notevole 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 di processo in un costante processo evolutivo, anche in comunicazione.

Il processo della comunicazione si inserisce a sua volta nel più ampio processo di marketing, Entrambi poi si inseriscono nella “catena del valore” che dalle materie prime arrivano fino al recupero delle scorie e degli imballaggi. Cercheremo adesso di vedere come nelle varie fasi del processo si stia progressivamente passando 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.

Ricordo che, per una completa soddisfazione del pubblico, e quindi di ogni singolo essere umano, gli obiettivi da raggiungere sono essenzialmente per la soddisfazione di tre tipi di necessità, tra di loro correlate:

OBIETTIVI EMOZIONALI

OBIETTIVI RAZIONALI

OBIETTIVI ETICI

Nelle diverse fasi del processo della comunicazione, cercheremo di capire adesso come gli obiettivi siano ottenibili, anche per effetto delle applicazioni del metodo multidisciplinare:

Prima fase del processo: l’impatto, il posizionamento.

E’ la fase iniziale del processo, fondamentale come tutte le altre. In questa fase si determina 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, 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 determinanti le tecniche di advertising classiche, queste dovranno essere orientate dalle altre discipline presenti nel team, a creare la via affinché poi queste possano lavorare nelle fasi successive, come in una corsa a staffetta.

L'apertura della "porta delle emozioni" per l'ingresso nella "stanza delle emozioni" (per soddisfare le necessità di bellezza, simpatia, forma, attrazione, insite in ogni essere umano), sarà compito delle tecniche di advertising, già ampiamente sperimentate. La novità, in una logica di processo e di "human satisfaction", per una soddisfazione umana più completa rispetto alla customer satisfaction, consiste nel fatto che il team multidisciplinare orienterà chi si occupa di questa prima fase, non solo ad attrarre e posizionare, ma anche a preparare la strada alla soddisfazione delle esigenze razionali e delle esigenze etiche, che insieme alla soddisfazione delle esigenze emotive, tenderanno a rendere completa la soddisfazione delle necessità umane del pubblico.

Questo potrà avvenire inserendo nelle proprie soluzioni creative elementi che invogliano con immediatezza il pubblico a iniziare e a continuare il dialogo con la marca. Ecco l'importanza di una nuova forma di creatività d'impatto e di posizionamento non separata dal "reale", ma consideri invece la realtà individuale e sociale quale fondamentale quale base di riferimento e di ispirazione per la prospettiva di una soddisfazione umana completa. Emozione, ragione, etica non sono più dunque da vivere separatamente, fin dalla prima fase del processo. Tali obiettivi ritengo saranno più facilmente raggiungibili, considerando dunque alla base delle concezioni creative la corrente filosofica che rimette al centro dell'attenzione la realtà con i suoi valori e caratteri, ovvero i momenti di vita vera in cui avviene il contatto tra esigenza del pubblico e soluzione offerta dalla marca. La realtà è la 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 che in cui potrà identificarsi, senza sentirsi completamente al di fuori, e talvolta anche rifiutarsi di considerarla consiglio o addirittura modello di comportamento.

In base a tale più immediata identificazione fra pubblico e messaggio, e considerando non etico e quindi non percorribile per un comunicatore il tentativo di inserire "a forza" elementi puramente emozionali, potrà realizzarsi il vantaggio che in tale modo l'advertising, l'impatto e il positioning, in una metafora, saranno elementi di processo forti e indispensabili, in una "cover" necessaria e indispensabile ma non fine a se stessa, e che invoglierà a comprare e, continuando la metafora, a "sfogliare la rivista", ovvero a entrare in relazione con la marca e il prodotto, fino all'acquisto e alla fedeltà.

E' da auspicare, per la comunicazione intesa come processo umano, che la pubblicità dunque non sia, come talvolta accade di vedere, un mondo a se stante con tecniche proprie ed esclusive che hanno l'obiettivo, ormai sempre meno raggiungibile, di ottenere la relazione e la fedeltà del pubblico esclusivamente con l'attrazione creativa, spesso scollegata dalle motivazioni di fondo del prodotto, per le quali il pubblico desidera sempre di più dire non solo "bello, simpatico...", ma anche "mi serve, mi conviene...desidero acquistarlo".

Ritengo che sempre di più la nuova creatività, se inserita dunque in una logica di processo, e se realizzata con il team multidisciplinare (visto come "nuovo creativo", il cui prodotto sia quindi una "multicreatività"), sarà più vocata a offrire utilità e servizio oltre che impatto, inserendo al proprio interno, già nella sintesi creativa per l'impatto e il posizionamento, gli elementi che potranno offrire al pubblico la possibilità di entrare anche immediatamente se lo vorranno, in rapporto con la marca (telefono verde, richiamo ad internet per personalizzare l'offerta, invito a visitare i pop, promessa dell'invio a casa di un elemento utile e promozionale, invito a entrare in dialogo con la marca, ecc.).

Nella logica di processo, i creativi dell'impatto e del posizionamento, ritengo non dovranno lavorare secondo la tradizionale impostazione di coppia creativa, ma secondo l'impostazione del team multidisciplinare, che percorrerà in diverse tappe il percorso dal brief, alle prime idee, alla verifica e ai test, alla realizzazione. Nella creatività in team, saranno considerati essenziali gli obiettivi da raggiungere per la soddisfazione, già dalla prima fase delle necessità emotive di cui abbiamo prima parlato, ma anche delle necessità razionali ed etiche. Nel team multicreativo sarà dunque importante, oltre alla presenza di chi determina la strategia delle tecniche tradizionali (copywriting, visualizing), anche la presenza di chi determina 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, sempre più essenziale, anche la presenza di chi si occupa dei valori etici, esprimibili anche con elementi di social responsibility.

La professione di chi si occupa dei valori etici, credo fortemente che dovrà essere presente in tutto il percorso di processo, fin dalla prima fase, e non più considerata come una cenerentola, o peggio come un alibi, sia per l'impresa che per la comunicazione, per dimostrare che siamo bravi e socialmente responsabili. O lo siamo sempre, socialmente responsabili, o ritengo non sia possibile esserlo soltanto in una frazione del nostro tempo, continuando a considerare la comunicazione e in generale il business dell'impresa, orientato dalle ciniche e talvolta spregiudicate logiche dell'egoismo finanziario e dagli

obiettivi a brevissimo termine dettati dagli obiettivi dei CdA composti non da imprenditori, ma da “mungitori di mucche”..

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 motivazione 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 la multidisciplinarietà e la multiconcrezionalità potrebbero rappresentare nel “giardino delle innovazioni”, un passo avanti e uno strumento innovativo per le imprese orientate a una nuova cultura di “bilancio etico e sociale”, per prendere le distanze da quelle imprese che invece talvolta chiedono alla comunicazione, ma soprattutto alla pubblicità, per obiettivi a breve, una copertura emotiva per distogliere il pubblico dai veri problemi e dalle vere necessità. Questo avviene sia nel mondo delle imprese private, ma anche nel mondo delle imprese pubbliche e della comunicazione politica.

In questa prima fase, dunque, si inizia a percorrere in un “continuum”, l’intero processo della comunicazione (impatto-posizionamento, relazione, loyalty), considerando essenziale che un’impresa investa non soltanto per innalzare il proprio grado di brand awareness, pur sempre obiettivo necessario anche se non più oggi e ancor meno domani sufficiente, ma soprattutto per creare una forte relazione e un forte grado di fedeltà sia con i pubblici professionali che con il pubblico finale.

Ed è proprio la fedeltà alla marca, l’obiettivo che emerge sempre di più come essenziale per il profitto delle imprese, ben più importante già oggi dell’obiettivo di notorietà, che si pone ormai come mezzo e non come fine, come invece vorrebbero ancora certi pubblicitari vecchia maniera che vivono impauriti, e spesso aggressivamente arroccati nel loro mondo dorato fatto di segretarie rassicuranti con in mano l’agenda del capo, di uffici per lo più invasi da immagini...di se stessi, di autocelebrazioni in alcuni noti festival che ricordano, salvo rare eccezioni, le famose fiere della vanità, e di coorti di impiegati spauriti, che rinunciano alla loro personalità per opportunismo e convenienza, in attesa ...di giorni migliori che non arriveranno.

Le tecniche pubblicitarie assumono dunque a mio giudizio sempre di più un valore mediatico e indiretto, anche se pur sempre strategico nella logica di processo, rispetto al vero obiettivo della fedeltà a cui tendere con i mezzi e le tecniche più opportune.

E’ anche molto probabile che in una nuova piattaforma economica più valoriale, alle imprese non interesserà più tanto il grado di creatività, anche se

certificato dai premi che il settore della pubblicità si autoattribuisce, quanto il reale contributo misurabile e misurato, fornito per ottenere relazione e soprattutto alla fedeltà con il proprio pubblico di clienti, ottenibile non solo dai così detti creativi tradizionali ma da tutto un nuovo sistema multicreativo basato sul processo per fasi e sul metodo del team multidisciplinare, da considerare come il vero “nuovo creativo”, in cui la creatività sia il prodotto delle sinergie fra le molte tecniche di comunicazione disponibili.

Si sta peraltro iniziando a formare una nascente categoria di nuovi professionisti, per i quali il vero premio della creatività, non soltanto della fase dell’impatto sarà, come lo sarà anche per l’impresa, il premio che verrà dato dal comportamento effettivo del pubblico, quando dimostrerà con concreti atti di fedeltà di acquisto e di acquisto ripetuto, di saper apprezzare tutto il ciclo di marketing, dal prodotto, al packaging, alla distribuzione, all’assistenza post vendita. Questo senza voler inoltre trascurare le considerazioni sempre più 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 l’equipaggio del team multidisciplinare, “nuovo creativo” evolutivo rispetto alla pura advertising, sempre essenziale nella prima fase del processo, ma non più unica leva.

Soprattutto è importante in questo tentativo di ridisegnamento, considerare che tutti, proprio tutti i componenti del team multidisciplinare saranno in modo paritetico creativamente partecipi al suo ruolo di “nuovo creativo”. Il fattore sinergico che si sviluppa dal lavoro di gruppo e il lavoro per fasi del team, potranno essere una risposta strutturata alla sfida della complessità economica e di marketing che si è creata e sedimentata come fattore imprescindibile, in questi anni.

La complessità, per essere domata, dovrà essere affrontata con un metodo complesso. Ed è in questa prospettiva che stiamo cercando di orientarci.

I casi pubblicati in questo libro, ad osservarli attentamente, si muovono in questa direzione.

Seconda fase del processo: la relazione.

Le tecniche di impatto e di posizionamento, se avranno al loro interno anche la capacità di attirare una parte del pubblico potenziale, e a far dichiarare allo stesso la libera volontà di entrare in relazione con la marca, saranno una preziosa fonte di nomi, indirizzi e informazioni, che alimenteranno il Marketing Data Base dell’impresa, base appunto per successive operazioni di CRM. Altre fonti preziose 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 proprio pubblico, sarà per la marca una preziosa occasione per alimentare il proprio MDB, che altro non è se non un grande mezzo tecnico per la relazione continuativa fra impresa e pubblico, con la possibilità di clusterizzare e classificare in categorie socio-economiche, per abitudini di acquisto, per collocazione geografica, ecc.

Secondo il grande economista Wilfredo Pareto, padre putativo del CRM, sappiamo ormai tutti 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 con frequenze tali da essere collocato nella parte alta e altissima della piramide del mercato potenziale, dipendendo da quello stesso pubblico una percentuale rilevantissima del fatturato e quindi della quota di mercato dell'impresa e della marca. Il mondo della pubblicità 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 comunicazione. L'avvento e il consolidarsi attuale delle tecniche di internet, stanno accelerando questa realtà, che è diventata quindi una fase importantissima, da percorrere con tecniche sia off che online.

Si determina pertanto una piattaforma relazionale fra marca e pubblico, per realizzare e alimentare la quale, dovrà essere sempre chiamato il team multidisciplinare, lo stesso che ha progettato e realizzato la fase precedente. Le tecniche di advertising, l'informazione, le promozioni, il direct marketing, internet, un media planning esteso a questa piattaforma, i valori etici della social responsibility, dovranno anche qui tutti insieme mirare agli stessi obiettivi ai quali il team ha mirato nella fase precedente per risolvere le esigenze del pubblico, ovvero: esigenze emozionali, esigenze razionali, esigenze etiche. E' un errore lasciare nelle mani se pur capaci dei soli professionisti del CRM off e online il compito di produrre relazione.

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 piano, magari senza dare loro neppure i disegni e il piano di costruzione del primo e di tutta l'architettura della costruzione. L'architetto, il creativo, nel nostro caso è sempre il team che, dopo essersi concentrato sulle migliori soluzioni per il primo piano, con la stessa energia e con la stessa creatività dovrà occuparsi anche del secondo piano, che nel nostro caso è rappresentato dalla fase di relazione, da considerare dunque in sequenza complementare con la prima. Entrambe si sostengono e si

alimentano. Infatti già nella prima fase, come abbiamo visto, il pubblico dovrà essere in questa nuova logica di processo, informato e sollecitato a passare attivamente alla seconda. In pratica, dopo essere stato sollecitato nella prima fase, e come conseguenza della stessa, se una buona percentuale del pubblico entrerà nella fase relazionale, i denari investiti nella prima fase avranno un riscontro misurabile di quanto 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 alla notorietà della marca, che alle sollecitazioni di dialogo e di relazione. In alcuni dei casi riportati nel libro questa intenzione è presente.

Terza fase del processo: la fidelizzazione.

Si può adesso essere più rapidi in quanto per questa fase possiamo dire quanto già detto per le due fasi precedenti. Il team multidisciplinare lavora per gli stessi obiettivi e quindi per risolvere le necessità del pubblico in modo completo (human satisfaction), ovvero per risolvere necessità emozionali, razionali ed etiche. E' questa la fase conclusiva del processo, la "fase della verità", nella quale si possono contare ed analizzare uno per uno i clienti fedeli, che hanno deciso prima di entrare in relazione con la marca e poi di partecipare attivamente alle attività di fidelizzazione, nonché ovviamente di acquistare il prodotto anche più volte. Potremmo fare diversi esempi ma preferiamo che ognuno di noi li scopra sia nei casi presentati in questo libro che fra i tanti esempi di fidelizzazione che marche note e meno note ci offrono. E' certo che anche queste attività, se realizzate dal team multidisciplinare, non saranno delle noiose elencazioni dei vantaggi proposti ai migliori clienti da una marca, ma dei veri e propri messaggi "esperienziali", secondo quanto il pubblico desidera provare sia emotivamente, sia razionalmente, come "servizio" e come utilità effettiva. Nella fase della fidelizzazione, che a sua volta rappresenta sempre un nuovo inizio "evergreen", si dovrà raggiungere l'obiettivo che le marche più evolute oggi dichiarano essere il più importante: mantenere fedeli i propri clienti, sapendo perfettamente ormai, che raggiungere questo obiettivo è molto meno costoso rispetto ad obiettivi di recruitment, di brand awareness e di relazione con nuove categorie di clienti.

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 del "giardino" in cui i clienti fedeli si sviluppano e si moltiplicano

La strategia olistica multidisciplinare.

Per realizzare le tre fasi del processo, ci dovremo basare su di una strategia olistica, ovvero tendente all'unità della comunicazione, e orientata a ricomporre in un solo documento, obiettivi, concetti, tecniche e mezzi che, fra di loro coordinati, possano rappresentare lo strumento fondamentale a disposizione dell'impresa per offrire soddisfazione alle necessità del proprio pubblico: per offrire soddisfazione a tutte le necessità di ordine emozionale, razionale ed etico, che compongono la psiche dell'essere umano, sia esso fruitore di prodotti e servizi di largo consumo, sia esso fruitore di prodotti e servizi industriali. Dunque a tutti gli stakeholder.

Vedremo in un capitolo successivo, cosa si è inteso e cosa probabilmente dovremo intendere per strategia di comunicazione. Anticipiamo a questo punto comunque, per un'esposizione possibilmente completa, che per strategia di comunicazione oggi dobbiamo intendere un "prodotto" del pensiero orientato da una filosofia olistica. La strategia sarà dunque più orientata alla human satisfaction se sarà olistica, unitaria, considerandola come un'unica "mappa di riferimento" per tutte le discipline della comunicazione coinvolte in un programma. Essa riteniamo dovrà quindi in un unico documento presentare, insieme alla composizione del team multidisciplinare, i seguenti punti:

- obiettivi e strategia di marketing dell'impresa
- obiettivi e strategia di marketing del prodotto
- obiettivi di comunicazione al pubblico-trade
- obiettivi di comunicazione al pubblico-clienti
- analisi delle necessità dei pubblici (trade e clienti)
- suddivisi in emozionali-razionali-etici
- soddisfazione alle necessità dei pubblici, proposte dall'impresa e dal prodotto.
- concetti di comunicazione che identificano la soddisfazione delle necessità dei pubblici
- idee che rendono concreti e realizzabili i concetti di cui al punto precedente.
- messaggi e piano media per i diversi pubblici.
- Investimento e timing previsti.

Quanto sopra è ovviamente una proposta di suddivisione che ogni impresa e ogni comunicatore potrà ovviamente interpretare con le modalità ritenute più congeniali, fermo restando che comunque sono sempre da identificare, sia le tre componenti delle necessità dei pubblici, sia il team multidisciplinare,

considerandolo lo “strumento” complesso per soddisfare “necessità complesse” e tra di loro correlate.

Se l’obiettivo è la completa soddisfazione del pubblico con elementi di impatto-posizionamento, relazione e fidelizzazione fra di loro correlati e quindi progettati da un unico team, le vie per raggiungere tale obiettivo saranno tante quante sono le interpretazioni architettoniche da parte degli studi di architettura.

Purché le abitazioni siano poi dei luoghi desiderabili per il pubblico, con una estetica non fine a se stessa ma funzionale all’abitare, e vivendo nei quali il pubblico possa dire sempre “grazie architetto, grazie impresa di costruzioni...”.

Prospettive. L’evoluzione delle epoche e delle professioni.

Mi piace pensare che insieme a voi che state leggendo si possa essere nella condizione assolutamente positiva di coloro che anche nel nostro settore decidono, pur tenendo conto del passato e della realtà attuale, 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 altamente stimolate e appassionante. Ogni giorno dai nostri tavoli, come fossero tante finestre sul mondo, appaiono 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:

POSTMODERNITA’

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 mi è apparsa alla mente una parola che prima per gioco e poi in qualche occasione ufficiale ho “posizionato” anche come titolo di conversazioni e prelezioni. A questo punto me ne sono quasi affezionato e ve la presento. Cosa ve ne pare? La parola 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 vi siano adesso, o meglio molte cose che siano l'evoluzione di quello che possediamo e che possiamo usare nell'attuale postmodernità.

Ma come potrebbe essere il NovoEvo, dal punto di vista della comunicazione d'impresa ?

Proviamo a immaginarlo, ovviamente con l'intenzione, se questa immaginazione vi sembrerà positiva, di pensare ognuno di noi a quale contributo personale potremo dare per renderlo davvero un bel posto per vivere, per lavorare, per amare.

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 - Professor U.C. Berkeley)

Questo è stato uno dei risultati di una nota ricerca i cui estremi circolano da qualche tempo. Sorprendente rendersi conto di come in pochi decenni sia radicalmente cambiata la situazione per un'impresa che desideri oggi non soltanto determinare un desiderio di acquisto, ma almeno farsi notare e raggiungere un sufficiente grado di notorietà. Sono sempre meno le marche che possono permettersi un impatto pubblicitario sufficiente, e anche quelle sono sempre meno sicure di determinare una reale spinta all'acquisto, usando in modo quasi esclusivo le tecniche per ottenere brand awareness.

Inoltre, nella nuova 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 accettarli e convivere con questi, imparando dunque a gestire la complessità, non a rifiutarla.

Il nuovo consumatore postmoderno è l'espressione di un individuo flessibile che ama procedere con percorsi ondivaghi come lo slalom o il surf. Procedo quindi in modo non lineare per conseguire i suoi scopi, si destreggia con maestria tra le tante alternative del mercato. L'eclettismo e il sincretismo divengono quindi le due dimensioni portanti della nuova complessità sociale.

Cosa cambierà nel NovoEvo in comunicazione d'impresa ?

Se siamo convinti che stiamo percorrendo una fase della postmodernità, in attesa di arrivare ad un NovoEvo che si intravede all'orizzonte, quali possono essere le differenze tra il prima e il dopo, riferibili ad alcuni elementi distintivi della comunicazione d'impresa ?

Per chiarire, se nel NovoEvo avremo un'economia sostenibile in un ambiente più corretto e più qualitativo e "pulito" ecologicamente, per effetto delle applicazioni dell'idrogeno come superamento dell'economia del petrolio, cosa ne sarà di altri elementi a noi noti, come loro evoluzione ? Proviamo a immaginarlo. Di seguito trovate uno specchietto, che ognuno di noi potrà divertirsi come in un gioco, a integrare e ad ampliare, identificando sia la situazione riferita all'attuale postmodernità, sia la sua possibile evoluzione.

Postmodernità-----NovoEvo-----

Petrolio	Idrogeno
Marca	Parterre di marche
Target	Pubblico
Advertising	Comunicazione
Agenzia di advertising	Impresa di comunicazione
Messaggi e media	Strategia di comunicazione
Account executive	Marketing communication manager
Creatività individuale	Multidisciplinarietà e multicreatività
Consumatore	Essere umano-cliente
Emozione	Emozione, ragione, etica
Prodotto, servizio	Servizio
Posizionamento	Posizionamento+relazione+fidelizzazione
Serialità	Beni economici "su misura"
Stili di vita	Progetti di vita
Profitto	Profitto sostenibile e Bilancio Sociale
Ricerca della stabilità	Evoluzione costante nella complessità
Individualismo e massa	Individualismo nella brand community
Frammentazione	Filosofia olistica e cultura di "processo".

Alcune considerazioni in sintesi

Se crediamo nel valore della comunicazione, crediamo anche nel valore dei “segni”: parole, immagini, simboli, suoni che, tra di loro coordinati permettono una serie infinita di combinazioni.

Aristotele diceva nella sua “arte della retorica” che una trasmissione di idee e di concetti per essere altamente efficace deve basarsi su tre elementi basilari:

ethos

pathos

logos

Nella nostra professione questi elementi possiamo credo declinarli e interpretarli come

notorietà/autorevolezza

fascino/attrazione

informazione

Vi sono alcune parole e alcuni concetti, che rappresentano il “succo” dell’evoluzione da “postmodernità” a “novevo”. Le inserisco qui di seguito in forma di “sintesi”, come fossero un piccolo glossario, come elementi di riflessione e, mi auguro, anche di dialogo e dibattito fra di noi.

Human satisfaction

Nella comunicazione d’impresa rappresenta la prospettiva di evoluzione della customer satisfaction, considerando che l’essere umano non è soltanto da vedere come customer ma come un’entità in cui sono sempre presenti allo stato razionale o latente sia le esigenze emozionali che le esigenze 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.

Team multidisciplinare

Rappresenta il “nuovo creativo”, ovvero lo strumento complesso per arrivare alla soddisfazione indicata come human satisfaction. Non è possibile infatti immaginare che una sola professione possa avere la competenza necessaria per soddisfare sia la sfera emotiva che 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. Il team multidisciplinare rappresenta in pratica il passaggio da una situazione egoriferita (“l’ho fatto io...”) a una situazione olistica e unitaria (“l’abbiamo fatto noi...”).

Fattore sinergico

E' il fattore che misura il risultato superiore del team multidisciplinare, rispetto alla somma dei risultati delle singole professioni agenti separatamente.

Processo

Si potrebbe indicare anche come "cultura di processo". Rappresenta la scomposizione per fasi del progetto di comunicazione, che passa prima dalla fase dell'impatto e del posizionamento per soddisfare le necessità emozionali, per poi passare dalla fase della relazione, per soddisfare le necessità razionali ed etiche, per arrivare infine alla fase della fidelizzazione, per soddisfare le esigenze reciproche di fedeltà sia del cliente che della marca.

Strategia di comunicazione

E' il prodotto del lavoro del team multidisciplinare, che è possibile immaginare come una "mappa" o "spartito unico", e che rappresenta il punto di riferimento per tutte le professioni e le tecniche coinvolte in un progetto.

Valore

In comunicazione possiamo intendere per valore della stessa, la capacità che hanno i messaggi di penetrare nell'attenzione del pubblico, ma anche di convincerlo che il prodotto o il servizio che la marca propone sia veramente quello giusto per la soddisfazione delle sue necessità.

NovoEvo

Indica un possibile nuovo territorio sociale e umano, che sia oltre la postmodernità, in cui si realizzino le situazioni evolutive che appaiono avviarsi, per raggiungere una più elevata qualità di vita e di rispetto dell'essere umano, anche nel campo della comunicazione d'impresa.

Scienza della comunicazione

E' una nuova scienza, che può inserirsi a pieno titolo fra le altre scienze umanistiche e scientifiche, in quanto coordina ed elabora al proprio interno metodi complessi, non identificandosi più nelle singole discipline professionali ma in una ampia piattaforma scientifica alla quale tutte le discipline riconoscono la funzione organizzativa super partes.

Contributo per un nuovo concept

Alcuni concetti appaiono obsoleti, rappresentando un sistema per lo più chiuso in se stesso, con evidenti sintomi di riferimento a propri obiettivi finanziari, piuttosto che ad una propensione primaria all'ascolto delle esigenze delle imprese e soprattutto del consumatore, trasformatosi progressivamente in cliente e adesso reinterpretabile nella human satisfaction.

Prendiamo ad esempio le parole "Agenzia" e "Pubblicità". La prima porta nell'etimo la logica intrinseca collegabile immediatamente ad un'attività di vendita (Agente è colui che agisce per conto di...e quindi per prodotti e servizi predefiniti). La seconda si è per molti decenni identificata e consolidata nella trasmissione di messaggi a base emotiva, concentrandosi per la loro diffusione nel sistema mediatico tradizionale (televisione, affissioni, stampa, promozioni), non rappresentando quindi oggi il "contenitore semantico" ideale per indicare un nuovo modo di comprendere l'intero processo posizionamento-relazione-fidelizzazione.

E' pertanto da considerare un cardine di un nuovo sistema impresa-mercato, pensare che sia la parola COMUNICAZIONE a riassumere in se stessa sia i valori del passato, espressi dalla parola PUBBLICITA', ma anche dalle parole RELAZIONE E FIDELIZZAZIONE, arrivando così ad essere il "contenitore ideale" per esprimere la grande e fondamentale opera di ponte per la trasmissione di messaggi basati non più su di una sola tecnica, ma su un sistema complesso e articolato di strategie multidisciplinari e solistiche. Obiettivo della comunicazione così intesa sarà dunque la human satisfaction, evoluzione della customer satisfaction, su basi di processo comunicazionale considerato come un continuum sinergico e complementare, non più frammentato in una somma spezzettata di singole tecniche quasi sempre riferite ognuna ad una propria singola parziale strategia non solistica.

Su queste basi, il tentativo che proponiamo è nella composizione di un concetto di comunicazione che comprenda per la prima volta tutti gli elementi del processo, del metodo multidisciplinare nonché degli obiettivi della human satisfaction. Lo proponiamo non come punto di arrivo ma come un elemento "evergreen" che possa nel tempo arricchirsi ed evolversi secondo le sempre nuove esperienze umane, professionali e tecniche:

La comunicazione d'impresa è un processo umano multidisciplinare che nasce e si evolve costantemente per creare posizionamento, relazione e fedeltà con un pubblico attuale e potenziale, offrendo valore a ogni persona, ovvero soluzioni su misura per risolvere necessità emotive, razionali, etiche.

Capitolo 2

Le esigenze del cliente: le ricerche internazionali di Ariela Mortara*

Premessa

Consumatore, cliente, customer, citizen, utente, ...? La terminologia utilizzata per definire l'essere umano che fra le mille attività che compongono la sua giornata inserisce anche l'atto di acquisto e di consumo è, già da decenni, oggetto di discussione. Dai tempi in cui Gabriele Calvi proponeva di sostituire l'obsoleto consumatore con il nuovo ed esigente cliente¹ ne è passata di acqua sotto i ponti: l'ambiente si è fatto via via più complesso e turbolento, si sta progressivamente diffondendo una cultura che guarda oltre la soddisfazione dei bisogni primari e tiene presente anche lo sviluppo e l'interesse delle generazioni future, si assiste, nelle società occidentali, all'emergere di nuove tensioni verso la ricerca di valori che sembrano essere stati trascurati nei decenni passati - caratterizzati da un benessere crescente; parallelamente, la diffusione di Internet ha permesso una condivisione delle informazioni in tempo reale (possibile grazie al ruolo sempre più importante dei mezzi di comunicazione in generale e di Internet in particolare), si sono affermati enti preposti al controllo delle attività imprenditoriali (fra cui le associazioni di consumatori che si stanno affrancando, anche in Italia, dal ruolo marginale finora ricoperto), le multinazionali affrontano pur con sempre maggiore difficoltà, le accuse mosse loro dai vari movimenti ambientalisti, no global, consumeristi, ecc. Da questo ambiente competitivo, sempre più complesso e turbolento, emerge un individuo che, finalmente, vuole essere preso in considerazione nella sua interezza di essere umano, con le sue esigenze multiformi e sfaccettate che vanno oltre la soddisfazione di bisogni e desideri legati al mondo degli oggetti e dei servizi per entrare nell'ambito delle emozioni e dei valori.

*Ariela Mortara è ricercatrice presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo dell'Università IULM di Milano; è docente di Strategie e Tecniche della comunicazione d'impresa, Tecniche pubblicitarie e tiene un Laboratorio di Marketing Relazionale. Si occupa da anni di temi relativi al consumatore e al consumo.

¹ Calvi, G., "Dimentichiamoci del consumatore: l'appuntamento è con il cliente", in *Micro & Macro Marketing*, Anno I, n. I, 1992, pp. 7-29.

Sin qui la più recente teoria del consumatore (quella che ha diffuso e reso popolare il termine di “consumatore postmoderno”). Ma quanto di tutto questo è frutto di mere deduzioni teoriche e di applicazioni al mondo dei consumi delle più generali teorizzazioni filosofiche e sociologiche sulla società contemporanea (se non, addirittura, di *wishfull thinking* da parte di studiosi alla disperata ricerca di nuovi spunti in un campo disciplinare ormai troppo arato da oltre cinquant’anni di meditazioni e ricerche) e quanto invece trova riscontro in precise evidenze empiriche frutto di serie ricerche?

Le pagine che seguono cercano di dare una risposta necessariamente provvisoria e parziale a questo interrogativo e, come si vedrà nel prosieguo, la risposta non può essere univoca.

La riscoperta di nuovi valori: dalla Corporate Social Responsibility (CSR) alla Corporate Citizenship (CC)

È un assunto ormai scontato che il consumo possa essere definito come un’azione sociale dotata di senso: sempre più le pratiche di consumo vanno oltre alle scelte del singolo individuo e danno per scontate caratteristiche quali la qualità, il prezzo e le performance dei prodotti, che fanno ormai parte del prodotto/servizio atteso, per incorporare valori di più ampio respiro che implicano la sostenibilità, la compatibilità ambientale e il rispetto per i lavoratori, tutti temi che rientrano nell’ambito della responsabilità sociale delle imprese, intesa come un concetto che esplicita, da parte dei soggetti economici implicati, l’integrazione volontaria di preoccupazioni sociali ed ambientali nello svolgimento delle loro operazioni commerciali e nell’interazione con i loro diversi pubblici di riferimento².

Da una ricerca effettuata nel 2000, la prima condotta tra i cittadini europei sul tema della responsabilità sociale delle imprese³, è emerso che l’area più importante di applicazione dei principi della CSR è la protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori (il 77% degli intervistati hanno affermato che si tratta di una responsabilità fondamentale), prima ancora del rispetto dei diritti umani, della sicurezza sul lavoro e della protezione dell’ambiente. Dalla stessa ricerca si evince che ben il 70% degli intervistati dichiara di essere

² Ci sono molte definizioni di Corporate Social Responsibility, normalmente si fa riferimento a quella accettata dalla comunità Europea qui liberamente tradotta reperibile al seguente indirizzo: <http://www.eurosif.org/pub2/lib/archive/3rdparty/ec-csr-greenp-2001.pdf>.

³ CSR Europe, *The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility + country profiles*, 2000, la ricerca è stata condotta su un campione di 12.000 consumatori in 12 paesi europei, tratti dati da http://www.csreurope.org/publications/europeansurvey_page3462.aspx.

pronto ad attuare delle discriminazioni nei confronti di prodotti che non si fanno portavoce di questo tipo di impegno nei confronti del sociale e dell'ambiente. Parallelamente, da un'indagine effettuata in Gran Bretagna nel 2003, emerge che, secondo gli intervistati, le imprese non fanno abbastanza per soddisfare la "sete" di impegno sociale e ambientale: ben il 47% degli intervistati non sono d'accordo con l'affermazione "la maggior parte delle imprese prestano attenzione alle richieste del pubblico e rispondono alle esigenze relative alle problematiche sociali ed ambientali"⁴.

Risultati analoghi emergono da ricerche condotte al di fuori dell'Europa che non solo attestano un crescente interesse degli individui-consumatori nei confronti di queste buone prassi, ma mettono in luce anche un atteggiamento proattivo. Infatti, da un'indagine effettuata in Australia nel 2001 emerge che la percentuale di intervistati che dichiara di farsi condizionare nei propri acquisti dall'impegno dell'impresa sul fronte della CSR è raddoppiata (il 34% verso il 17% della rilevazione analoga condotta nel 1997)⁵; il 60% dei consumatori australiani, inoltre, si aspetta che le aziende siano più impegnate nel supportare buone cause. L'importanza dell'impegno dell'impresa sembra anche condizionare i comportamenti d'acquisto: a parità di prezzo e qualità, il 77% degli intervistati dichiara di preferire un prodotto associato ad una buona causa e il 54% è pronto anche ad abbandonare, per soddisfare questa sua esigenza, la propria marca preferita (contro il 49% della precedente rilevazione).

Sempre dalla stessa indagine, emerge che un terzo degli intervistati, nell'ultimo anno, ha acquistato prodotti o servizi perché associati ad una buona causa.

Particolarmente importante sembra essere, in tale prospettiva, la comunicazione della responsabilità sociale: sempre con riferimento alla Gran Bretagna, il 74% degli intervistati è d'accordo con l'affermazione "se avessi più informazioni sull'impegno sociale, ecologico ed etico delle imprese questo avrebbe sicuramente influenza sul mio comportamento d'acquisto"⁶

Anche il 72% della popolazione canadese e il 74% di coloro che, sempre in Canada, posseggono azioni di imprese industriali o commerciali dichiarano il loro accordo con l'affermazione "Gli imprenditori devono contemplare fra le

⁴ Dowkins, J., *The Public's Views of Corporate Social Responsibility 2003*, Mori, 2003 reperibile su <http://www.mori.com/csr/database.html>. La ricerca è stata effettuata su un campione di 1.044 inglesi con più di 16 anni.

⁵ Dati tratti da una ricerca effettuata da Worthington di Marzio nel 2001, reperibile al seguente indirizzo:

http://www.ourcommunity.com.au/business/view_help_sheet.jsp?articleId=841&printable.

⁶ Dowkins, J., *op. cit.*

loro responsabilità l'impatto che le loro decisioni hanno sugli impiegati, sulle comunità locali e sul paese in generale, oltre che generare profitto"⁷; è quanto emerge da rapporto finale stilato dalla Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission presentato nel 2002.

Nel panorama internazionale si sta affacciando recentemente un'ulteriore esigenza dell'individuo-consumatore inteso nella sua veste di cittadino: che le aziende e le marche dimostrino di essere impegnati sul fronte della Corporate Citizenship.

Il concetto di CS si concentra sulle modalità con cui le imprese esprimono i loro valori e contribuiscono all'ambiente sociale in cui operano: le imprese che si impegnano su questo fronte sarebbero quelle che concretamente si comportano da "buone vicine di casa". Dalle ultime rilevazioni sembra che le aziende statunitensi siano più interessate a questa dimensione "civica" che non alla responsabilità sociale *tout court*: infatti, secondo quanto emerge da una ricerca del 2003, il 75% delle aziende intervistate dichiara di essere spinte ad intraprendere azioni di corporate citizenship grazie a valori e tradizioni interne, nonché ai feedback ricevuti dai loro clienti (53%), e non perché incoraggiate dalle aspettative della comunità in cui operano o dalle pressioni politiche⁸.

Nonostante tale buona volontà delle imprese, i cittadini americani non sembrano essere particolarmente soddisfatti delle azioni intraprese dalle aziende; dalla survey *Doing Well By Doing Good*, giunta alla seconda edizione nel 2004⁹, condotta su un campione di 2.770 individui, si apprende che ben il 44% degli intervistati ritiene che le imprese non si siano ancora avviate sulla strada giusta e si aspetta un impegno maggiore; ben il 69% del campione ritiene fondamentale per incrementare la fiducia nell'impresa che questa si adoperi nel campo della corporate citizenship e si aspetta delle azioni concrete. Ritenuto fondamentale dal 53% degli intervistati per il rafforzamento dell'immagine di marca, l'impegno civico dovrebbe essere

⁷Le Boutillier, J., *Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission*, presentato il 18 giugno 2002, reperibile al seguente indirizzo:
<http://www.mining.ca/english/publications/leboutillier.pdf>

⁸ Dati tratti dalla *State of Corporate Citizenship Survey* che ha coinvolto 515 imprese di piccole e medie dimensioni reperibili al seguente indirizzo:
<http://www.uschamber.com/ccc/citizenship/survey.htm>

⁹ Dati tratti da *Doing Well by Doing Good 2004: The Trajectory of Corporate Citizenship and American Business*, la ricerca è stata condotta via Internet su un campione rappresentativo della popolazione americana nel giugno 2004; reperibile al seguente indirizzo

http://www.efbayarea.org/docs/2004_Doing_Well_by_Doing_Good_Corporate_Citizenship_and_American_Business_ES.pdf.

rivolto per il 56% nei confronti dell'ambiente, per il 54% nei confronti dell'educazione, per il 49% a salvaguardia del risparmio energetico.

Per i cittadini due sono i driver emergenti: l'impiego di un comportamento responsabile ed etico nell'agire d'impresa e l'attenzione verso i propri dipendenti. Queste tematiche sono emerse con molta probabilità a seguito dei recenti scandali che hanno coinvolto molte delle imprese che nella loro rovina finanziaria hanno coinvolto anche i loro dipendenti.

Un altro tema interessante che emerge dalla survey riguarda le fonti dalle quali i cittadini-consumatori traggono le loro informazioni: le prime e più attendibili sono: l'esperienza diretta (con la marca, con il personale di front-line, con il punto vendita), la reputazione dell'impresa e la sua tradizione, il passaparola di amici e conoscenti; in secondo piano emergono invece: le ricerche personalmente effettuate in Internet, la lettura di giornali locali, la fruizione di televisione locale.

E se le imprese disattendono le loro promesse? Da una ricerca condotta da Cone¹⁰, sempre nel 2004, risulta che le reazioni possono andare dalla scelta di cambiare fornitore di prodotti e servizi (90%), al passaparola negativo con amici e conoscenti (81%), alla vendita, se se ne possiedono, delle azioni dell'impresa in questione (80%), al boicottaggio dei prodotti e dei servizi dell'azienda stessa (73%).

Ed è proprio il tema del boicottaggio, inteso come opzione attiva del consumatore per dimostrare la propria disapprovazione nei confronti di un'impresa, che rafforza l'idea di un consumatore proattivo, che non si "accontenta" di avere dei prodotti di qualità, non vuole più solo essere soddisfatto nella sua veste di consumatore, ma come essere umano completo, dotato di una propria volontà e disposto ad agire per ottenere il rispetto dei valori in cui crede.

La riscoperta del piacere: verso un marketing esperienziale

I primi a mettere in evidenza l'importanza delle emozioni legate al momento dell'acquisto di un bene, o alla fruizione di un servizio, sono stati, probabilmente, Hirschman e Holbrook¹¹ agli inizi degli anni ottanta del secolo

¹⁰ Dati tratti dalla ricerca *Cone Corporate Citizenship Study*, condotta telefonicamente, nell'ottobre del 2004, su un campione nazionale casuale di 1.033 adulti (519 uomini e 514 donne a partire dai 18 anni), residenti negli Stati Uniti, reperibile al seguente indirizzo:

<http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=330>.

¹¹ Si veda sul tema Hirschman, E.C., Holbrook, M.B., "Hedonic Consumption: emerging concepts, methods and propositions", *Journal of Marketing*, 1982, vol 46, estate, pp. 92-101 e Holbrook, M.B., Hirschman, E.C., "The experiential aspects of

scorso¹². I due autori hanno ipotizzato che si potesse parlare di un vero e proprio consumo edonistico (*hedonic consumption*), e in questo risiede l'originalità del loro contributo, legato in maniera particolare a settori come quelli della cultura, dell'arte e dell'intrattenimento che meglio rispecchiano un tipo di attività in cui la spinta emotiva ha spesso la meglio su quella eminentemente razionale. Un impulso decisivo alla logica dell'esperienza viene dato, nell'ambito dei filoni di studio che si possono ricondurre alle riflessioni sul postmodernismo, da Schmitt¹³, che nel suo testo ha teorizzato, in contrasto con i modelli tradizionali di marketing, il marketing esperienziale. L'ipotesi dell'autore è che, al fine di attirare il consumatore e, ancora di più, per mantenerlo e fidelizzarlo nel tempo, sia necessario fare leva sulle emozioni (l'autore parla di una "ruota esperienziale" basata su cinque moduli identificati come *Sense, Feel, Think, Relate, Act*). A partire da questi presupposti, si è aperto un ampio e articolato dibattito sull'esperienza e sulla necessità di utilizzare questo espediente per mantenere il consumatore.

Che il consumatore sia alla ricerca di esperienze sempre più intense nelle sue prassi di consumo è ampiamente dimostrato¹⁴, ma cosa si intende quando si parla di esperienza? Si tratta infatti di un concetto multiforme: se per alcuni autori l'economia dell'esperienza¹⁵ si applica prevalentemente alle forme più ludiche di consumo (gli esempi più spesso citati in proposito riguardano i parchi a tema o le catene tematizzate come Rainforest Café, Hard Rock Café, che generano una sorta di metamerco in cui si assiste ad una convergenza tra il settore dell'intrattenimento e altri settori, in genere legati al mondo dei servizi), per Schmitt invece l'esperienza può essere creata anche dal design del prodotto, dal suo packaging, dal modo in cui è costruito un sito internet e dalla comunicazione. Come lo stesso autore sostiene, le applicazioni del marketing esperienziale partono da una serie di domande ("che cosa provano

consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, 1982, vol. 9, settembre, pp. 132-140.

¹² Anche se già negli anni '60 Debord aveva predetto che, nella società dello spettacolo, la spettacolarizzazione avrebbe costituito la vera essenza della merce, non più acquistata per il suo valore d'uso, ma per il suo valore simbolico, cfr. Debord, G., *La società dello spettacolo*, Baldini e Castoldi, Milano, 2001).

¹³ Schmitt, B.H., *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*, Free Press, New York, 1999.

¹⁴ Cova, B., Louyot M. C., Louis-Louis M., *Les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme: Articulations avec le CRM*, reperibile al seguente indirizzo: http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/cova_louyot_louis_louis.pdf.

¹⁵ Pine Joseph B, Gilmore James H., *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*, Etas, Milano, 2000.

le persone?” “quali sono le loro reazioni di fronte alle campagne pubblicitarie o ai prodotti?”) volte a comprendere e a misurare la cosiddetta *customer experience*¹⁶. Ma cosa sono le esperienze dei consumatori e da cosa dipendono? Non vi è dubbio che si tratta di qualcosa legato alle percezioni e che pertanto, risente della soggettività dei singoli; ma si tratta anche di qualcosa che richiede un impegno attivo e interattivo con un cliente che non si limita ad osservare, giudicare e a costruirsi un’opinione, ma diventa per ciò stesso parte di una relazione attiva con l’azienda e la marca.

Le esperienze, inoltre, rappresentano un processo che si costruisce nel tempo, non sono statiche e sono quindi soggette a cambiamenti che vanno di pari passo con le differenti informazioni che si acquisiscono.

Tutte le cinque categorie esperienziali sono altrettanto importanti: la categoria del senso (*sense*) è quella che evoca più direttamente il coinvolgimento di vista, udito, tatto, olfatto e, perché no se si pensa al semplice espediente della degustazione, gusto. La categoria del sentire (*feel*) fa un diretto appello alle emozioni: odio, simpatia, sdegno, ecc. (con ovvi richiami agli argomenti utilizzati nella perenne diatriba tra i sostenitori dell’impiego di appelli emotivi o, invece, razionali in pubblicità¹⁷). La categoria del pensiero (*think*) viene usata quando l’esperienza ha a che fare con gli stimoli più intellettivi, vere e proprie sfide all’ingegno; quella dell’azione (*act*) induce appunto all’attività, a prendere parte attiva alla costruzione dell’esperienza; infine, tramite la relazione (*relate*) si incoraggia l’identificazione con un determinato gruppo sociale e, in particolare nell’esperienza creata dai siti Internet, incoraggia la partecipazione alle community¹⁸. Secondo Schmitt quindi quattro sono i concetti chiave del marketing esperienziale: «focus sull’esperienza di consumo, considerazione del consumo come esperienza solistica, riconoscimento dei driver sia razionali che emozionali del consumo, impiego di metodologie gestionali eclettiche»¹⁹ che permettono di mettere in atto cinque tipi di esperienze diverse: sensoriali, affettive, creative-cognitive, fisiche e social-identitarie grazie all’aiuto di esperti creatori di esperienze

¹⁶ Schmitt, B., *Experiential Marketing*, reperibile al seguente indirizzo: http://pioneer.netserv.chula.ac.th/~ckieatvi/Fathom_Exp_Marketing.htm.

¹⁷ Si confronti Lombardi, M. (a cura di), *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*, Franco Angeli, Milano, 2001.

¹⁸ Schmitt, B., *Creating and managing Brand experiences on the internet* reperibile al seguente indirizzo: <http://www.etstrategicmarketing.com/Smjan-feb04/art5.html>.

¹⁹ Caputo, M., Resciniti, R., *Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni*, p. 2 reperibile al seguente indirizzo: http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/it/caputo_resciniti.pdf.

(*experience provider*) che possono operare nei settori più diversi della comunicazione, intesa nel senso più ampio.

Esempi di applicazione si possono trovare tanto nei mercati dei beni di largo consumo, come nel mercato dei beni durevoli e dei servizi. L'idea comune è quella di creare qualcosa di unico, irripetibile, veramente in grado di soddisfare l'individuo nella sua interezza, creando quindi un'esperienza olistica, capace di utilizzare il maggior numero possibile di elementi esperienziali in grado di rafforzare realmente la relazione con il consumatore. Gli esempi sono molteplici: dalla campagna Absolut che nel tempo è riuscita a generare un fenomeno spontaneo di collezionismo (con le cartoline promozionali), al lancio della nuova Mini che ha dato vita, fra l'altro, ad una serie di comunità virtuali di consumatori accomunati dalla passione per la macchina, alla realizzazione di punti vendita monomarca spettacolari come i Nike Town o i flagshipstore di Prada a Soho (NY) e a Tokio. Ma l'intrattenimento può essere incluso anche a livello di «prodotti strumentali alla fruizione di servizi ... o quando si tratta di prodotti che possono avere funzioni d'uso di natura ludica o ricreativa»²⁰ si pensi ai telefoni cellulari per i quali la funzione d'uso è ormai un prerequisito accompagnato da funzioni accessorie come il fare fotografie, la possibilità di connettersi a Internet, o ancora si pensi a tutta l'area dell'automotive in cui alle prestazioni classiche dell'automobile si accompagnano esperienze polisensuali (la Citroën C3 Buddha Bar) o accessori multimediali.

Sembra quindi che l'esperienza sia una delle possibili aree tramite cui aggiungere un tassello alla soddisfazione complessiva del consumatore, ma dobbiamo notare che, se abbondano gli studi di caso e le success stories, la carenza di ricerche sistematiche e basate su dati empirici in materia è pressoché assoluta.

La riconquista della fiducia

Da più parte si è parlato del crescente clima di incertezza che ha caratterizzato l'individuo negli ultimi anni: finito definitivamente il mito delle "umane sorti e progressive, l'uomo postmoderno ha dovuto affrontare alcuni momenti di crisi complessiva che hanno portato con loro il crollo di quelle che oramai erano ritenute delle certezze; il fenomeno della "mucca pazza", nel 2000 e subito dopo il panico prodotto dalla epidemia di SARS del 2003 hanno fatto capire che la medicina è lungi dall'essere onnipotente e che il rischio di un pandemia è ancora in agguato; l'attentato alle torri gemelle ha fatto crollare il mito dell'Occidente inattaccabile e gli episodi di terrorismo che si sono susseguiti negli ultimi anni hanno definitivamente scosso la sicurezza del

²⁰ Caputo, M., Resciniti, R., *op. cit.*, p. 9.

cittadino; anche la fiducia nel dominio dell'uomo sulla natura ha ricevuto un grave colpo a seguito della recente tragedia nel Sud Est asiatico, tanto più sentita in quanto ha fatto vittime anche tra turisti ed imprenditori occidentali e proprio in una delle località turistiche più ambite e prestigiose.

Il crescente aumento dell'incertezza ha quindi generato nei consumatori di tutto il mondo un senso crescente di sfiducia che si manifesta tendenzialmente anche come rifiuto del mondo imprenditoriale e delle tecniche utilizzate per incrementare la propensione al consumo.

Da una ricerca effettuata nel 2004 da Yankelovich²¹ risulta che il 60% dei consumatori americani hanno un'opinione più negativa nei confronti delle strategie di marketing e della pubblicità rispetto a qualche anno fa; il 61% ritengono che non vi sia alcuna forma di controllo nella quantità di comunicazione immessa sul mercato e il 65% ritiene addirittura di essere una vittima del bombardamento pubblicitario effettuato dalle imprese. Questo, secondo J. Walker Smith, è dovuto in parte anche alle tecniche troppo aggressive utilizzate dalle aziende americane che, per farsi largo in un mercato ipercompetitivo, non hanno esitato ad utilizzare tecniche che, non a caso, vengono definite di "guerrilla marketing".

Dalla stessa ricerca emerge, inoltre, che il 59% degli intervistati considera poco rilevanti i messaggi pubblicitari a cui sono esposti, il 61% non si sente trattato dalle imprese con il dovuto rispetto, il 65% auspicherebbe dei sistemi di controllo più efficaci che li mettessero al riparo da quello che ormai può essere definito tranquillamente "spamming" e il 33% dichiara addirittura la propria disponibilità ad uno standard di vita più modesto pur di avere come controparte una società senza marketing e senza pubblicità.

La ridondanza dei messaggi pubblicitari, lo spamming comunicativo e l'eccessiva aggressività delle logiche di marketing di alcune imprese hanno fatto allontanare ben il 53% degli intervistati da ogni forma di marketing e di comunicazione e hanno fatto dichiarare al 53% di non essere in alcun modo aiutati dalla pubblicità nel momento dell'acquisto (contrastando la ben nota teoria culturologica che attribuisce alla pubblicità la funzione di agenda setting).

Accanto a questo clima di apparente fobia nei confronti dell'intrusività della comunicazione, nel Monitor Yankelovich²² si possono individuare anche

²¹ Smith, J. W., *Consumer Resistance to Marketing Reaches All-Time High Marketing Productivity Plummets, According to Yankelovich Study*, reperibile al seguente indirizzo:

http://secure.yankelovich.com/about_us/041504YankelovichSpeaksAAAACConf.pdf

²² La ricerca viene condotta annualmente dal 1971 su un campione rappresentativo della popolazione americana con più di 16 anni. Dati tratti da, Yankelovich Monitor, *State of Consumer Trust*, 2004, reperibile al seguente indirizzo:

delle manifestazioni di concreta sfiducia nei confronti del mondo dell'impresa: sfiducia che va dall'affermazione che il fatto che dei prodotti siano "di marca" non garantisce più come un tempo la qualità (affermazione che trova concordi, nel 2003, il 69% degli intervistati), alla convinzione che, ove se ne presentasse l'opportunità, il mondo imprenditoriale non esisterebbe a comportarsi scorrettamente nei confronti dei consumatori (66% degli intervistati) che pensano anche, nel 67% dei casi, che il comportamento etico e morale è complessivamente molto meno diffuso di quanto non fosse in passato.

Se il rapporto di fiducia nei confronti delle imprese viene a mancare e si genera un'insoddisfazione, il consumatore americano non esista a dimostrarlo: l'80% degli intervistati dichiara di non avere problemi a lamentarsi nel caso in cui ritenga di non aver ricevuto un trattamento adeguato e il 67% è disposto a uscire dal negozio anche se vi potrebbe trovare esattamente quello che cerca e questo perché ben l'86% degli intervistati ritiene che i prezzi che pagano sono tali da poter esigere il livello più alto di servizio

Gli americani non si fidano nemmeno dei media, l'80% degli intervistati, infatti, si dimostra scettico nei confronti dell'accuratezza con cui le notizie e le informazioni vengono diffuse

Come è possibile, in questo contesto, riconquistare la fiducia dei consumatori? Alcune delle proposte si rifanno ai principi che stanno alla base della creazione della relazione e che prevedono, da un lato, una precisa individuazione del target e quindi una comunicazione che sia realmente mirata, dall'altro, la necessità di ricompensare il consumatore per il tempo e l'attenzione che ha dedicato a prendere in esame l'offerta dell'impresa. Solo il 14% degli intervistati, infatti, dichiara di ricevere delle informazioni pubblicitarie su misura da parte di aziende che avrebbero a disposizione tutte le informazioni necessarie per farlo e questo sembra abbastanza paradossale in un'era che ha ormai visto conclamato il mito del marketing one-to-one.

Conclusioni

È giunto il momento di tirare le fila. Quanto è stato riportato nelle pagine che precedono sembra confermare che effettivamente il consumatore contemporaneo (possa o meno essere etichettato come postmoderno) è diverso dal consumatore del recente passato (che dovrebbe forse definirsi per simmetria semantica "moderno"). In particolare, le ricerche sintetizzate sono concordi nell'indicare che si tratta di un consumatore "**difficile**": esigente e diffidente, da un lato aperto a valori etici e dall'altro attento alla difesa di

propri interessi (oltre che della sua privacy), attivo e, forse, anche, vendicativo nei confronti di chi si comporta nei suoi confronti in modo insoddisfacente. Su questi punti, infatti, le teorizzazioni trovano puntuale conferma nelle ricerche (anche se resta il dubbio che alcuni dei comportamenti ed atteggiamenti riscontrati possano essere reazioni ad eventi recenti o, addirittura, frutto di mode o *fad* temporanei).

Meno certo per mancanza di ricerche a largo raggio è invece quella parte della(e) teoria(e) del consumatore postmoderno che riguarda più propriamente l'aspetto motivazionale o, se si preferisce, il problema della prevalenza di considerazioni razionali o, piuttosto, emotive e sensoriali negli atteggiamenti e comportamenti di consumo (e più ancora forse, restano non confermate le tesi di coloro che affermano che il consumatore postmoderno è capace di superare il dilemma e di essere contemporaneamente razionale ed emotivo).

La sovranità del consumatore, postulato della teoria economica classica che ipotizzava l'esistenza di un consumatore in grado di effettuare le sue scelte di consumo solo sulla base di motivazioni razionali e quindi al solo fine di soddisfare dei bisogni, è stata largamente superata e emessa in discussione in un primo momento partendo dall'ipotesi che in realtà il consumatore fosse un individuo passivo e indifeso²³ su cui i pubblicitari, persuasori occulti potevano agire in maniere indiscriminata per indurli a comprare tutto quello che, di volta in volta, le imprese producevano, in un secondo tempo considerando che il mercato in realtà presenta una fondamentale asimmetria informativa che non permette al consumatore di essere realmente a conoscenza di tutte le informazioni necessarie affinché la sua scelta sia davvero frutto di un ragionamento razionale.

Nell'era di Internet, della comunicazione in tempo reale, della pubblicità compartiva, dell'etica e del consumatore postmoderno²⁴ evoluto, disincantato, informato, ecc. il problema dell'asimmetria informativa dovrebbe finalmente essere superato e il consumatore dovrebbe essere finalmente in grado di agire in maniere consapevole e razionale. Eppure non è così: quanto si è detto sull'importanza delle emozioni ha dimostrato che anche se la via della razionalità è possibile, molto spesso la scelta razionale non viene perseguita perché poco appagante dal punto di vista psicologico, poco soddisfacente per tutte quelle componenti dell'essere umano che hanno a che fare con la ricerca dell'emozione, della soddisfazione estetica, a volte anche del puro edonismo.

²³ Si veda a questo proposito la teoria meccanicistica e il behaviorismo in Fabris, G., *La pubblicità. Teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, 1991.

²⁴ sul tema di veda Fabris. G., *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Ed è per questo che non è possibile individuare una via maestra per rivolgersi all'individuo-consumatore essere umano multiforme e complesso con mille esigenze che coinvolgono, di volta in volta, a seconda del bene o del servizio, ma anche a seconda del momento e della fase della vita, le diverse componenti umane di volta in volta più razionali, più emotive o più etiche

Bibliografia

Calvi, G., “Dimentichiamoci del consumatore: l’appuntamento è con il cliente”, in *Micro & Macro Marketing*, Anno I, n. I, 1992, pp. 7-29.

Caputo, M., Rescinditi, R., *Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni*, p. 2 reperibile al seguente indirizzo: [http://www.escp-](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/caputo_rescinditi.pdf)

[eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/caputo_rescinditi.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/caputo_rescinditi.pdf).

Cone Corporate Citizenship Study, 2004, reperibile al seguente indirizzo: <http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=330>.

Cova, B., Louyot M. C., Louis-Louisy M., *Les innovations marketing en réponse à la montée de l’hédonisme: Articulations avec le CRM*, reperibile al seguente indirizzo: [http://www.escp-](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/cova_louyot_louis_louisy.pdf)

[eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/cova_louyot_louis_louisy.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/cova_louyot_louis_louisy.pdf)

CSR Europe, *The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility + country profiles*, 2000 reperibile al seguente indirizzo:

http://www.csreurope.org/publications/europeansurvey_page3462.asp

Debord, G., *La società dello spettacolo*, Baldini e Castoldi, Milano, 2001 (orig. *La société du spectacle*, Buchelet-Chastel, Paris, 1967)

Doing Well by Doing Good 2004: The Trajectory of Corporate Citizenship and American Business, 2004; reperibile al seguente indirizzo: http://www.efbayarea.org/docs/2004_Doing_Well_by_Doing_Good_Corporate_Citizenship_and_American_Business_ES.pdf.

Dowkins, J., *The Public's Views of Corporate Social Responsibility 2003*, Mori, 2003 reperibile su <http://www.mori.com/csr/database.html>.

Fabris, G., *La pubblicità. Teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, 1991.

Hirshman, E.C, Holbrook, M.B., “Hedonic Consumption: emergine concepts, methods and propositions”, *Journal of Marketing*, 1982, vol 46, estate, pp. 92-101.

Holbrook, M.B., Hirshman, E.C., “The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun”, *Journal of Consumer Research*, 1982, vol. 9, settembre, pp. 132-140.

Le Boutillier, J., *Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission*, 2002, reperibile al seguente indirizzo:

<http://www.mining.ca/english/publications/leboutillier.pdf>.

Lombardi, M. (a cura di), *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*, Franco Angeli, Milano, 2001.

Pine, J. B, Gilmore J. H., *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*, Etas, Milano, 2000.

Schmitt, B., *Creating and managing Brand experiences on the internet* reperibile al seguente indirizzo:

<http://www.etstrategicmarketing.com/Smjan-feb04/art5.html>.

Schmitt, B., *Experiential Marketing*, reperibile al seguente indirizzo:

http://pioneer.netserv.chula.ac.th/~ckieatvi/Fathom_Exp_Marketing.htm.

Smith, J. W., *Consumer Resistance to Marketing Reaches All-Time High Marketing Productivity Plummets, According to Yankelovich Study*, reperibile al seguente indirizzo:

http://secure.yankelovich.com/about_us/041504YankelovichSpeaksAAAACo nf.pdf

State of Corporate Citizenship Survey reperibile al seguente indirizzo:

<http://www.uschamber.com/cc/citizenship/survey.htm>.

Yankelovich Monitor, *State of Consumer Trust*, 2004, reperibile su

<http://www.loyalty.vg/pages/2004%20conference%20files/presentation%20files/StateofConsumerTrustPresentation-FinalforDistribution.pdf>.

Capitolo 3

Cosa dicono imprenditori, opinion leader e manager di Ariela Mortara

Per fare il punto sul concetto di *human satisfaction* sono state rivolte ad un target selezionato di imprenditori e manager di importanti imprese italiane tre domande di ampio respiro volte a sondare l'opinione diffusa su temi quali la responsabilità sociale, l'impegno etico, la relazione.

Il presente capitolo vuole essere un commento a queste risposte: si è tentato di fare un'analisi trasversale riportando di volta in volta quelli che sembrano essere gli spunti più significativi.

Prima di analizzare nel dettaglio le singole risposte sembra opportuno premettere alcune considerazioni generali: il tema della *corporate social responsibility* (CSR), la responsabilità sociale dell'impresa (RSI), è diventato ormai un argomento trasversale alle diverse realtà aziendali italiane che, si auspica, condividono anche i valori che dietro a questa espressione si raccolgono. L'esperienza dei manager e dei professionisti italiani che rappresentano la base d'indagine sembra confermare il diffuso interesse e la quasi unanime adesione alla spinta che contraddistingue la riscoperta dell'etica nel nuovo millennio. Come sempre, però, quando si affrontano temi di questa natura occorre verificare quanta aderenza vi sia tra le intenzioni dichiarate e le prassi applicate. Non sempre infatti è possibile riscontrare dei comportamenti perfettamente in linea con quanto ormai pare universalmente condiviso. In particolare, fra gli intervistati, non sono molti coloro che illustrano dettagliatamente le iniziative praticamente ed effettivamente intraprese dalle loro aziende nel nome della CSR e dell'etica: Artsana, Cisco, Philips rappresentano alcune eccezioni in quanto i manager intervistati hanno enunciato le iniziative effettivamente intraprese nell'intento di istaurare buoni rapporti con le comunità locali e con gli stakeholder in generale.

Come è noto, uno dei prerequisiti per l'adozione di prassi che tengano presente l'individuo nella sua interezza, e non solo nelle vesti di consumatore, partono dal presupposto che l'impresa sia responsabile nei confronti, non solo dei suoi azionisti, gli shareholder, ma di tutti i pubblici con i quali essa entra in contatto, gli stakeholder appunto. Nonostante il passaggio alla teoria degli stakeholder dati già parecchi decenni²⁵, è solo in questi ultimi anni che sembra sia effettivamente stato recepito dal mondo imprenditoriale.

²⁵ La teoria degli stakeholder è stata sviluppata da R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield, 1984.

Per quanto riguarda il campione di riferimento, il consenso nei confronti di questa teoria sembra generalmente diffuso anche se esistono alcune eccezioni: per qualche manager, infatti, gli azionisti, in quanto direttamente interessati all'immediato profitto dell'azienda, meritano una particolare attenzione ed è nei loro confronti che l'impresa deve assumere le maggiori responsabilità (Jolly Hotels).

A) La prima domanda:

“Che valore ha oggi per lo spirito imprenditoriale il GUSTO DEL BELLO del BEN FATTO dell'ECCELLENZA, da condividere con i consumatori finali e i propri associati. In altre parole ha ancora un peso la consapevolezza di fare qualcosa di cui si conserverà traccia nel tempo? Che dire ai manager che affermano che l'unica cosa che conta è il numero in basso a destra, ovvero il profitto immediato, ad ogni costo, ottenibile da qualunque impresa sia sul mercato?”

Si evince abbastanza chiaramente un accordo completo da parte degli intervistati sull'importanza del profitto, che per alcuni diventa un'esigenza sempre più dichiarata, e che è senza dubbio un valore unanimemente condiviso da tutti coloro che lavorano per imprese for profit. Il profitto, però, viene letto anche come indice di un corretto rapporto dell'impresa, sia nei confronti dei suoi pubblici che nei confronti dell'ambiente in cui è inserita, inteso anche come ambiente sociale. In particolare, alcuni imprenditori sostengono che il profitto sia possibile solo nel rispetto di alcuni requisiti etici e di responsabilità sociale, mentre altri si chiedono se occuparsi di aspetti che non sono immediatamente collegati o ricollegabili al raggiungimento del profitto non sia un modo per dimostrare impegno anche dal punto di vista sociale. In quest'ottica, il perseguire il gusto del bello, del ben fatto e dell'eccellenza diventa per alcuni intervistati fondamentale per competere nel mercato e vera fonte di distintività (Genertel, Granarolo), capace di generare valore per il consumatore, un valore che duri nel tempo.

D'altronde si rivela anche che, a livello sociale, è in corso una progressivo trend di attenzione all'estetica che taglia trasversalmente la società e che porta il consumatore a trovare l'appagamento di quei bisogni di soddisfazione estetica, di cui parlava già Maslow²⁶, anche negli oggetti quotidiani.

²⁶ Maslow, A. H., “A Theory of Human Motivation”, in *Psychological Review*, Vol. 50, 1943.

C'è anche chi, come Ernesto Illy, ritiene che il bello sia di per sé un valore fondamentale che una marca deve perseguire nella sua strada di soddisfazione del cliente.

Complessivamente sembra che le parole di Simonetta Caresano chiariscano bene il problema: “Il bello fine a se stesso non può essere l'obiettivo primario per un imprenditore o un manager, ma può essere una componente propedeutica al raggiungimento dei fini aziendali.

B) La seconda domanda:

“Quale relazione dovrebbe stabilire l'azienda con il tessuto civile e culturale in cui si insedia? È giusto che l'imprenditore ricerchi il consenso entrando nella sfera della politica piuttosto che creare l'esempio per la politica con proprie fondazioni, scuole istituzioni?”

L'intento è quello di indagare il rapporto tra l'azienda e il contesto sociale in cui è inserita, nonché la possibilità, da parte dell'imprenditore, di cercare il consenso tramite l'ingresso in politica a fronte invece dell'assunzione di prassi volte a dimostrare proprio alla classe politica, nonché alla società, il ruolo sempre più istituzionale che l'impresa – che in questo ruolo può essere definita etica - svolge attivandosi per la creazione di proprie fondazioni, scuole e istituzioni.

Sul tema della seconda domanda le opinioni sono leggermente meno omogenee: a un accordo più o meno generico sull'importanza della relazione che si deve instaurare tra l'ambiente sociale e le imprese si contrappongono più specifiche declinazioni su come strutturare la relazione; da un lato l'impegno effettivo nel territorio immediatamente vicino all'impresa (Cisco Systems), dall'altro l'esplicita adesione a codici di comportamento più o meno volontaristici (Philips, Artsana).

Come specificità dell'impegno nei confronti del territorio emerge da più parti il tema della sostenibilità ambientale: il rispetto dell'ambiente, la salvaguardia del territorio, in accordo con quanto emerge anche da altre indagini²⁷, sembra sempre più un tema sentito a livello imprenditoriale, che si declina in prassi concrete (Philips), a fronte di una generica dichiarazione dell'importanza dell'impegno dell'azienda nel finanziare/sostenere scuole e istituzioni (Jolly Hotels).

Un interessante spunto deriva da un osservatore esterno al mondo dell'azienda vero e proprio, che auspica l'impegno a mantenere un reale

²⁷Si confrontino i dati emersi dalla ricerca effettuata da Eurisko per il CSR Monitor 2004 reperibile su <http://www.eurisko.it/socialtrends/sel5103.htm>

contatto con il territorio, ad esempio, resistendo alle spinte a favore della delocalizzazione (Piero Tani).

Da altre fonti si evince invece che il vero obiettivo dell'instaurare una relazione con il territorio, è quello di far conoscere l'impresa stessa alla comunità locale in cui è inserita, senza assumere ruoli che non le sono propri.

Per riassumere si potrebbero utilizzare le parole di Nicola Giorgi (BMW) “la tendenza dell'agire etico assume una nuova e più attuale dimensione ... i comportamenti etici delle aziende non sono solo encomiabili, ma di fatto, economicamente vantaggiosi”.

Più unanimi le dichiarazioni, contenute nella stessa domanda, riguardo ad un eventuale impegno politico di manager e imprenditori: la maggior parte degli intervistati, infatti, ritiene opportuno mantenere distinte le due sfere d'azione e lasciare la politica all'impegno del singolo non coinvolgendo dunque l'intera realtà aziendale. Il ruolo del buon imprenditore sembra quindi essere quello di colui che collabora al raggiungimento degli obiettivi che si pongono le realtà locali senza sostituirsi alle istituzioni nel proporre e portare avanti compiti che non gli appartengono. Ciò non toglie che l'istituzione di asili nido, di fondazioni culturali, di borse di studio, ecc. siano sicuramente esempi di buone prassi in grado anche di supplire, ove queste siano carenti, al ruolo delle istituzioni.

La politica, infine, non deve essere considerata un ulteriore strumento a disposizione dell'imprenditore per perseguire il fine ultimo del profitto.

C) La terza domanda:

“Esiste la possibilità di stabilire un legame duraturo e dignitoso con gli associati all'impresa (personale, fornitori, ecc.) oppure vale la regola del puro e semplice scambio economico denaro-lavoro come sembrano affermare le odierne multinazionali impegnate nella globalizzazione?”

La sfida posta alle aziende è quella di stabilire un rapporto duraturo con gli associati dell'impresa, quelli che sono già stati individuati come gli stakeholder.

Il tema è nuovamente quello della relazione, che viene percepita dagli intervistati essenzialmente come relazione nei confronti di due pubblici in particolare: i consumatori e i dipendenti. In quest'ottica emerge, come particolarmente importante, la condivisione di valori che deve tagliare trasversalmente le eventuali gerarchie aziendali (Granarolo). Sono parecchi i manager che riconoscono il ruolo strategico dei dipendenti con i quali è necessario instaurare un rapporto fondato su teamwork, fiducia, rispetto, sviluppo e motivazione (Goodyear).

È ben chiaro che la gestione con i propri pubblici si fa sempre più complessa in quanto le logiche che regolano le relazioni, ad esempio, con i fornitori sono diverse da quelle con i dipendenti o con i clienti finali. Per Giacomo Manara l'onestà e la trasparenza nelle relazioni sembrano fondamentali per evitare di generare sfiducia e un circolo virtuoso negativo nei confronti della reputazione delle aziende, ancora nell'ottica della *human satisfaction*, si legge in una risposta, la relazione da one-to-one dovrebbe diventare person-to-person, centrata quindi sull'individuo nella sua interezza.

Meno sentite le sfide/differenze con le multinazionali globalizzate che sembrano tutto sommato trascurate nelle risposte. Tali imprese appaiono meno attente alla logica degli stakeholder, più concentrate ancora sulla conquista del consumatore finale (Simonetta Caresano).

Interessante l'osservazione di chi, in un clima di crescente diffidenza nei confronti dei temi della globalizzazione e di crescente sfiducia nei confronti delle multinazionali, spezza una lancia in favore di quello che sembra uno dei brand più globalizzati: McDonald's. Infatti, la multinazionale ha dimostrato, in questi ultimi anni, di saper declinare un concetto universale come quello del pasto standardizzato, uguale in tutto il mondo, tanto che il suo prezzo (ci si riferisce al Big Mac) è diventato un indicatore economico, con prodotti accessori e varianti etniche, locali e addirittura regionali che possono far parlare di una "globalizzazione selettiva e flessibile" (D'Andrea).

Come chiosare l'interessante e ricco panorama di osservazione generato da queste complesse domande? Le parole di Sergio Tonfi (Philips): sembrano particolarmente appropriate "Non è detto che tutte le aziende siano diventate improvvisamente più buone, ma sicuramente chi .. ha messo l'individuo al centro dell'attenzione ... ha visto crescere i propri risultati, la reputazione del proprio brand, e soprattutto il favore di chi tutti i giorni dedica anche più di otto ore, per il raggiungimento dei suoi risultati".

L'attenzione all'individuo quindi come requisito sempre più necessario per competere in un mercato difficile come quello postmoderno in cui non basta più ottenere profitto nel rispetto della legge, ma occorre generare un valore che duri nel tempo.

Risposte di Giovanni Berneschi

Presidente CARIGE

A)

Ho sempre pensato che nell'esercizio dell'attività imprenditoriale non ci sia alcun conflitto tra il perseguimento del profitto e l'attenzione ai risvolti che l'attività condotta ha su tutti coloro che, a vario titolo, ne risultano coinvolti, in *primis* i clienti, ma anche i dipendenti e i soci.

Solo un ottica di corto respiro potrebbe giustificare un atteggiamento imprenditoriale che si focalizzi sul risultato di breve periodo, ovvero l'utile netto dell'anno, senza tenere conto degli effetti a medio-lungo termine dell'attività dell'impresa.

Al contrario ritengo che non ci sia conflitto né tra etica e profitto, né tra estetica e profitto, perché ritengo che se in campo filosofico-morale questi concetti attonano da un lato alla sfera dell'azione volontaria e responsabile dell'individuo in rapporto ai propri valori e dall'altro lato al c.d. "gusto" del bello, in campo economico questi si possano intendere, come ho già avuto occasione di esprimere, come "fare bene" il proprio lavoro, in modo consapevole e responsabile, rispettoso delle leggi, delle regole deontologiche, dei principi e degli obiettivi che la società democraticamente si è data.

Concretamente ciò si traduce nell'operare per apportare alla collettività un valore aggiunto in un orizzonte temporale ampio. Ciò non è in conflitto con la naturale tensione delle imprese al profitto, ma anzi congiunge gli interessi individuali e quelli collettivi in una visione di crescita a beneficio di tutti.

B)

L'impresa non vive isolata ma la sua attività è inserita profondamente nel contesto sociale ed economico in cui opera. Ciò vale soprattutto per un'azienda di credito che ha la responsabilità di gestire i fondi che le vengono affidati dai risparmiatori ed allocarli nella maniera più efficiente possibile alle imprese che necessitano di tali fondi per realizzare quei progetti di investimento che costituiscono il motore della crescita economica. In questo contesto è da rilevarsi come lo scopo dell'impresa non sia pertanto il sostituirsi all'azione politica, ma come l'obbligo dell'imprenditore sia quello di operare. Ciascuno quindi in relazione alle proprie specificità, affinché si creino le condizioni di crescita economica e sviluppo che ne favoriscano l'esplicitarsi.

Per un Gruppo Bancario come il nostro, il mantenimento di un forte legame con il territorio e l'attenzione alle esigenze espresse dalla collettività, sono elementi che da sempre improntano le nostre strategie aziendali. Il rapporto con i privati, che rappresentano la quota più rilevante della nostra clientela, si fonda da sempre sulla valorizzazione degli aspetti relazionali che si connotano per trasparenza, correttezza e professionalità. La relazione con le imprese si caratterizza, d'altro canto, nell'ambito della selezione dei finanziamenti, per l'elevata considerazione dell'impatto che ciascuna iniziativa riveste in termini di sviluppo economico e sociale del territorio. In particolare la politica del credito è sempre stata orientata al sostegno delle nuove iniziative imprenditoriali, anche di piccole e medie dimensioni, mentre nei confronti delle imprese clienti in difficoltà, è diretta alla preservazione delle realtà produttive, attivando, laddove vi siano concrete prospettive, azioni volte al risanamento e al recupero dell'efficienza economica e gestionale delle stesse.

C)

Ritengo che il conseguimento di buone performance “economiche” non possa prescindere dal perseguimento di buone performance “sociali”, ovvero dalla capacità dell'impresa di instaurare un rapporto duraturo e basato sulla reciproca fiducia con i diversi soggetti che sono coinvolti nell'attività dell'azienda: i cosiddetti *stakeholder* (dipendenti, fornitori, azionisti, ecc..). In particolare la capacità di valorizzare il rapporto con i dipendenti, che nell'interesse della loro persona contribuiscono ciascuno secondo le proprie capacità e attitudini al perseguimento dei risultati aziendali, penso rappresenti uno dei punti di forza delle aziende migliori. Accanto a ciò la “serenità” e lo stimolo che deriva ai *managers* dalla presenza di un nucleo di soci stabili e interessati alla gestione operativa dell'impresa, rappresenta senz'altro un altro fattore di successo.

Risposte di Simonetta Caresano Consulente di marketing

A)

Come riporta la maggior parte dei vocabolari, nella stessa definizione di “impresa” (“società, ente che svolge una particolare attività commerciale o industriale, per conto proprio o altrui, per uno scopo economico determinato”), è riconosciuta l'importanza di quel famoso numero in basso a destra che si chiama profitto, non tanto inteso come obiettivo immediato a

tutti i costi, ma piuttosto avendo in mente la redditività a medio-lungo termine senza la quale viene minata la stessa possibilità di sopravvivenza di un'azienda.

Ciò non vuole però dire che non sia possibile ed anzi auspicabile, coniugare le esigenze economico-finanziarie alla base della vita di un'impresa, con la volontà imprenditoriale di inseguire la propria missione abbracciando anche i concetti di "eccellenza" e di "ben fatto", magari lasciando una traccia indelebile capace di conservarsi nel tempo.

La mia lunga esperienza aziendale e la mia attuale attività di consulente nel campo del marketing e della comunicazione, mi hanno convinto che il "bello fine a se stesso" non possa essere l'obiettivo prioritario nella mente di un imprenditore o di un manager, ma possa piuttosto costituire una forte componente di fondo propedeutica al raggiungimento dei fini aziendali.

Esistono infatti imprenditori che riescono a creare e a diffondere all'interno della propria impresa una sorta di "cultura del bello e del fatto bene", che permea le attività di tutti i collaboratori, comprese le più quotidiane. Ed in questo caso è molto probabile che questa cultura e questo clima riescano a giungere anche all'esterno, fino ad essere condivisi con i consumatori finali che in questo modo vengono coinvolti anche su aspetti che vanno ben al di là delle caratteristiche fisiche del prodotto o del bene che si accingono ad acquistare, ma che entrano proprio all'interno della sfera di quella che chiamiamo "human satisfaction".

B)

Qualunque impresa, in particolare in Italia, si trova a dover vivere inserita in un determinato tessuto civile, culturale e politico, come è vero d'altra parte che le specifiche di un certo tessuto civile, culturale e politico dipendono anche dall'insieme delle caratteristiche delle aziende che in esso operano.

E' pertanto logico aspettarsi che esista un sistema complesso di relazioni reciproche tra un'impresa, il suo imprenditore e l'ambiente circostante.

Tale sistema di relazioni può assumere una molteplicità di sfaccettature in funzione di diversi fattori, alcuni dei quali sono:

il settore merceologico in cui opera un'impresa: pensiamo per esempio all'importanza che l'impatto ambientale ha per un'azienda chimica;

lo stile imprenditoriale che si decide di portare avanti: ad aziende in cui la visibilità mediatica degli imprenditori e dei managers è considerata come un vero e proprio obiettivo da perseguire, a volte con la presenza di uffici dedicati, si contrappongono organizzazioni nelle quali vige la regola dell'"understatement" a tutti i costi;

la cultura che pervade “fisicamente e psicologicamente” dall’interno il personale a tutti i livelli e che ne condiziona di fatto gli atteggiamenti verso il tessuto circostante.

la storia dell’azienda e il contesto competitivo in cui si muove: come si è comportata un’impresa in passato e se i principali concorrenti sono più o meno attivi nei confronti del contesto esterno sono altri fattori importanti che influenzano forzatamente la relazione con l’ambiente civile, culturale e politico.

La mia opinione è che non sia pertanto né possibile né giusto cercare di stabilire una regola precisa di comportamento che un imprenditore sia tenuto ad osservare.

La forte e recente ascesa dell’attenzione verso la Responsabilità Sociale di Impresa e verso la disciplina del Cause Related Marketing testimonia comunque il crescente livello di sensibilità verso i grandi temi sociali che ruotano intorno ad un’impresa e che possono toccare da vicino singoli prodotti o marchi, fino ad arrivare alla costituzione di fondazioni di impresa o di vere associazioni non-profit.

In entrambi i casi è chiaro che un approccio al business che abbia anche dei contenuti “sociali e/o etici” oltre che commerciali ed economici, non può che aumentare le potenzialità di un’impresa di trovare consenso non solo da parte dei suoi clienti-consumatori, ma anche del più generale contesto civile, il che si traduce naturalmente anche in un incremento delle più tradizionali performance quantitative (quota di mercato, profittabilità , parametri finanziari).

C)

Ancora oggi assistiamo spesso, soprattutto da parte di alcune grandi imprese multinazionali, al fatto che l’unica regola che vale è quella della conquista del consumatore o del cliente finale, considerando il mondo degli altri attori che si muovono intorno a un ‘impresa solo come semplici “fornitori” di beni, servizi o reputazione.

I più moderni concetti di marketing e comunicazione multidisciplinare trovano invece fondamento proprio nel fatto che è sempre più difficile ed improduttivo concentrarsi esclusivamente sull’ultimo anello della catena, senza tenere conto dell’intero mondo che circonda un’ azienda o un prodotto.

L’attivazione e il mantenimento nel tempo di un sistema di relazioni durevoli e reciprocamente vantaggiose con il mondo degli stakeholder, fa sì che un’impresa possa davvero entrare nel territorio appropriandosi di un’area di posizionamento esclusiva, difendibile e difficilmente imitabile dai concorrenti.

Per “approccio multi-stakeholder” si intende appunto l’insieme degli strumenti strategici e tattici che coinvolgono i diversi pubblici di riferimento di un’impresa, rivolgendosi a loro con il linguaggio più adatto: dai dipendenti alle istituzioni, dagli azionisti ai fornitori, dall’ambiente alle comunità locali.

Risposte di Michele Catelli

Artsana Chicco

A)

Credo che il profitto rappresenti in un certo senso più un mezzo che un fine. Il mezzo che consente di mettere a punto e gestire un’organizzazione che lavori con obiettivi di eccellenza. La storia di Artsana ad esempio, e quindi di Chicco è la storia dell’uomo che l’ha creata. La cultura insita in questa azienda, fortemente caratterizzata anche dal fatto di occuparsi di persone e di BAMBINI in particolare, evidenzia in modo molto forte questo spirito che considera il profitto come uno strumento e non solo come fine ultimo e unico. E’ chiaro che il nostro gruppo è agevolato in questo; ci viene più naturale vedere e quindi trarre valore dal fattore umano, che permea in modo molto marcato tutte le nostre attività e tutto quello che facciamo.

Per quanto riguarda invece il GUSTO DEL BELLO.... “Bello” è un termine che personalmente non uso mai. Preferisco pensare (e in questo caso mi riferisco in particolare alla nostra produzione dedicata al bambino) che Chicco abbia come obiettivo “estetico” un’**identità** che io amo definire “**identità funzionale**”. Noi non facciamo oggetti di design in senso stretto, un prodotto Chicco non nasce dal design, ma dallo studio di come dare una risposta ad un preciso bisogno. Una risposta che sia semplice e funzionale, naturalmente sempre tenendo conto anche del valore estetico, ma non tanto del bello per il bello in sé quanto soprattutto dell’estetica come chiave per dare una caratterizzazione, o meglio, una **personalità** all’oggetto. Da qui il significato di identità. In sintesi: “**Il bello è vuoto. L’identità è utile**”. Questa è la differenza, che diventa per noi un fatto sostanziale. Ed è, ancora una volta, caratteristica tipica del settore di cui noi ci occupiamo: cerchiamo di dare una mano alle mamme attraverso uno studio attento di quello che avviene nel processo di crescita di un bambino, quindi un fatto molto pratico.

Con questo obiettivo, con l’obiettivo di dare agli oggetti che creiamo per rispondere a delle specifiche esigenze un’identità estetica che li renda più che “belli”, **riconoscibili**, è nato il **Villaggio delle Idee Chicco**.

Abbiamo infatti voluto una struttura aziendale dedicata proprio all'eccellenza e all'innovazione, l'abbiamo chiamata Villaggio delle Idee: un centro di eccellenza dove vengono ideate e sviluppate tutte le attività di innovazione di

prodotto, dove a contribuire sono designer, ricercatori, progettisti e stilisti di diverse nazionalità che collaborano stabilmente con centri di ricerca e con università italiane ed europee.

E' sempre al Villaggio delle idee dove incontriamo i consumatori per avere con loro un riscontro sul prodotto, perché vogliamo che fin dalla fase creativa e di progettazione esso venga confrontato con chi poi lo utilizzerà .

B)

L'azienda è un bene comune per le aree sociali in cui è inserita. Essa cresce in connubio con il territorio e plasma con la cultura del lavoro (il fare) intere generazioni di uomini. In ogni iniziativa datoriale non c'è valore economico se non si contribuisce al progresso sociale di un'area.

ARTSANA opera in contesti diversi, con regole diverse. E' per questo che, a prescindere da dove si svolgono, le sue attività devono fare riferimento a precise scelte di fondo; è per questo che il gruppo ha scelto, avendo da oltre un decennio solcato i mari della globalizzazione, di darsi un codice etico e di condotta volontario.

Il nostro è un gruppo di medie dimensioni, opera in tre comparti (bambino, sanitario e cosmetica) con diversi marchi (Chicco, Prenatal, Pic, Serenity, Control, Lycia, Korff,) e multibusiness. Presente in tutto il mondo con oltre venti filiali e 150 distributori. Fattura intorno a 1.500.000,00 Euro e ha circa 7000 dipendenti di cui 2500 in 12 unità industriali proprie.

Nel momento in cui l'organizzazione è cresciuta, è divenuto importantissimo disporre, oltre che di una cultura e di un sentire condiviso e comune, anche di un sistema in grado di assicurare che i valori dell'organizzazione permeino la propria organizzazione. Per arrivarci è necessario mettere in linea sia le proprie scelte strategiche sia i comportamenti quotidiani con questi valori guida.

Ci siamo dati, a partire dal 1997, un codice di condotta che ha agito prima di tutto sui comportamenti interni all'azienda e poi in particolare sui fornitori. Tale codice racchiude i principi che stanno alla base dei rapporti e delle condizioni di lavoro e specificatamente riguardanti la tutela del lavoro minorile, lavoro forzato, il giusto salario e benefits, gli orari di lavoro, la salute e la sicurezza, la discriminazione e i sindacati. Un codice di condotta che rappresenta non solo un atteggiamento responsabile, ma anche una scelta di campo per la formazione ed il mantenimento di positivi rapporti di lavoro con i propri fornitori.

IL NOSTRO CODICE E' BASATO SULLA SFIDA CHE SI POSSA CONTEMPERARE IL PROFITTO CON LA RESPONSABILITA' SOCIALE.

Abbiamo anzitutto pensato con il modo di sentire dei nostri clienti. Il primo elemento che distingue un'organizzazione eccellente è la qualità del servizio.

Oggi se si vuole essere competitivi non basta più soddisfare il cliente.

Bisogna anche che i clienti percepiscano l'eticità del modo di fare business dell'impresa e che diventino essi stessi parte attiva nel promuovere il valore dell'azienda. Vogliamo che il cliente diventi un nostro sostenitore appassionato e si senta in sintonia con i valori che noi esprimiamo.

Inoltre abbiamo iniziato a condividere questi orientamenti con tutto il gruppo dirigente e quindi con tutto il resto delle risorse interne. Infine abbiamo agito con gli *Significant Others* : le organizzazioni sindacali e di consumatori poi con le correnti più significative attraverso le organizzazioni di mestiere e con il mondo della fornitura e sub-fornitura.

Ci siamo dati un Comitato Etico Sociale con la partecipazione del board aziendale. Esso ha il compito di promuovere la diffusione della cultura della Responsabilità Sociale all'interno dell'organizzazione e l'adozione del codice di condotta Artsana da parte di tutti gli attori delle proprie filiere, definendo il piano delle verifiche presso i fornitori del Gruppo e monitorando l'esecuzione delle azioni correttive eventualmente richieste.

Abbiamo inviato il codice condiviso con le OO.SS. a circa 812 fornitori, in diversi paesi del mondo, a cui abbiamo chiesto un'adesione. Li abbiamo sollecitati ad agire in modo coerente anche presso la sub-fornitura. Sulla base di una check list condivisa con le OO.SS., abbiamo avviato auditing interni a campione per un totale di n. 100 auditing.

Abbiamo a nostra volta avuto auditing da parte di nostri clienti.

Abbiamo formalizzato una procedura interna per la gestione delle attività relative all'applicazione del codice di condotta ed un sistema di sharing delle informazioni tra le diverse Unità Produttive e la Sede.

Infine abbiamo promosso i valori legati al Codice di Condotta nella cultura ed operatività aziendale, utilizzando il Codice come leva per la gestione del cambiamento. Iniziativa questa collocata nel più ampio progetto di qualificazione dei fornitori del gruppo in cui è partita la prima fase di certificazione.

La nostra società non ha mai svolto attività diretta nelle organizzazioni datoriali e tantomeno mettendo in politica dei rappresentanti dell'azienda.

All'inizio del secolo scorso molte imprese si sono sostituite allo stato o alla politica nel costruire case, scuole tanto da diventare modelli integrati con il territorio. Nel dopoguerra lo stato mamma ha drenato eccessive risorse allo sviluppo per finanziare il welfare..... Oggi che lo stato si sta ritraendo in ruoli essenziali e si parla di welfare leggero, le imprese possono ancora contrarre dei patti con i propri collaboratori e loro tramite con il territorio per fare progetti ad utilità sociale. (Vedi asili, partnership con Onlus, cofinanziamenti di ricerche scientifiche o di attrezzature diagnostiche, sponsorizzazioni di restauri di beni culturali ed ambientali). Ma le stesse attività di presenza industriale, diretta o indiretta, del nostro Gruppo nelle aree in via di sviluppo contribuiscono alla crescita, prima economica e poi sociale, di quelle realtà.

Inoltre Artsana ha sempre creduto nella collaborazione con le organizzazioni no profit, in particolare nell'ultimo decennio ci siamo focalizzate alle problematiche dell'infanzia emarginata in Italia e all'estero.

Abbiamo contribuito a costruire servizi sociali all'avanguardia nel territorio, come la scuola materna sita in Casnate con Bernate e a dotare diverse strutture ospedaliere di attrezzature diagnostiche all'avanguardia.

Inoltre abbiamo messo a disposizione attraverso il Museo del Cavallo Giocattolo una collezione di cavalli d'epoca che costituiscono oggi una meta per scuole e anche per le famiglie in quanto vengono organizzati laboratori didattici dedicati specificatamente ai bambini dai 3 anni.

C)

Il Gruppo Artsana ha, fin dall'inizio, fondato il rapporto con il personale interno e il mondo della fornitura su principi e valori umani molto solidi. Una cultura iniziata con il suo fondatore e attuale fondatore, Cavaliere del Lavoro Pietro Catelli, e alla quale oggi noi, che siamo la seconda generazione, riteniamo assolutamente importante dare continuità.

Artsana ha seguito un percorso atipico di successo, basato su un forte legame tra il suo fondatore, management interno e mondo della fornitura con una strettissima partnership con alcuni fornitori, i quali hanno certamente favorito la crescita e l'espansione graduale dell'azienda tutta fondata sull'innovazione in aree prodotte e di processo tra loro apparentemente contrastanti.

Per quanto ci riguarda questa chiave di successo storica vogliamo che continui in un rinnovato patto di collaborazione tra management, azionariato e fornitori, seppure in una logica sempre più globale.

Risposte di Giorgio Colombo Marketing manager AUTOGERMA - SKODA

A)

Affinché un'impresa crei valore, per sé come per il consumatore, è necessario che si ponga degli obiettivi che nascano da una condivisione di interessi. Entro quest'ottica, che non delinea una semplice opzione strategica, ma l'essenza dell'odierno spirito imprenditoriale, l'efficienza e l'eccellenza diventano due prerequisiti fondamentali che, soprattutto nel settore automobilistico, si coniugano con una particolare sensibilità estetica. Inoltre, è lo stesso mercato, sempre più competitivo e sofisticato e ben oltre l'essere semplicemente customer oriented, a richiedere alle imprese di dare il massimo sotto ogni punto di vista. D'altro canto, gli imprenditori sono maggiormente stimolati a creare soluzioni innovative per i bisogni dei consumatori.

Per quanto riguarda la seconda parte della domanda, rispondo che i manager possono guardare solo in basso a destra, ma gli imprenditori no. Così facendo, infatti, sarebbero di corte vedute e non valuterebbero correttamente il "peso" di quel numero. Ciò, ovviamente, significa che tra i due ruoli, sebbene non vi sia una dicotomia, sussiste tuttavia una differenza. Con questo, non vorrei essere frainteso, non voglio minimamente insinuare che il profitto non sia il fine dell'impresa. Al contrario, ciò che credo dovrebbe essere compreso da tutti gli imprenditori è che il profitto per essere veramente tale deve generare ricchezza, deve cioè garantire all'impresa una crescita nel tempo, cosa che è possibile solamente se si instaura un rapporto durevole ed esclusivo col consumatore, cioè se, in ultimo, il patrimonio d'impresa diventa una risorsa

per la comunità e l'ambiente in cui l'impresa opera e agisce. Rifacendoci al concetto di Time Life Fidelity, potremmo affermare che il cliente stesso e tutti gli stakeholders in generale devono essere considerati come "valori" di cui si deve avere cura costante. Solo così, inoltre, è possibile che un'impresa o un imprenditore lascino traccia di sé in modo significativo.

A questo proposito trovo che questo piccolo aneddoto dovrebbe fare riflettere. Un'Università anglosassone, dopo molti secoli, si è trovata costretta a cambiare le travi con cui era costruito il tetto della sede principale. Per non stravolgere l'architettura e l'estetica dell'antico edificio, aveva però necessità di trovare delle travi dello stesso legno di cui erano fatte le vecchie. Nei carteggi originali in cui era documentato tutto ciò che riguardava la progettazione della struttura furono rinvenuti dei fogli dove veniva riportato che, in caso di sostituzione, si sarebbe dovuto andare a prendere degli alberi in una determinata zona del bosco circostante. Quando i responsabili della ristrutturazione andarono a vedere se vi era o no ancora legna di quel particolare tipo, con piacevole sorpresa, trovarono gli alberi così come scritto nel documento. Centinaia di anni prima, infatti, qualcuno che aveva a cuore i suoi clienti aveva pensato di piantarli ad uno ad uno qualora fossero potuti servire in futuro.

B)

Riprendendo quanto detto in precedenza, ogni azienda dovrebbe cercare di creare un rapporto il più possibile armonico e costruttivo con l'esterno. Le imprese, infatti, che sono dei soggetti sociali molto complessi, interagiscono in modo non trascurabile sia con la società civile sia con gli elementi culturali che la compongono. Entro questa prospettiva, in un certo senso, non è del tutto corretto considerare differentemente l'impresa rispetto al sostrato sociale in cui essa si colloca. In realtà, nel momento stesso in cui un'impresa viene creata o si insedia in un determinato luogo, ne entra immediatamente a far parte e, di conseguenza, il "paesaggio socio-culturale" muta in quanto arricchito in modo significativo da questo nuovo elemento. E' ovvio, dunque, che impresa e ambiente non possono che trarre giovamento da una relazione di aperto dialogo e rispetto reciproco.

Per quanto concerne invece il rapporto tra imprenditore e mondo politico, è doveroso fare alcune precisazioni. Come prima cosa, è raro che un imprenditore trovi del consenso per le sue attività entrando in politica. Più probabilmente, come spesso purtroppo accade, può essere che cerchi di strumentalizzare l'apparato politico-amministrativo in vista del suo interesse privato, ma non reputo che in questo caso sia corretto parlare di ricerca del consenso. E' invece possibile che si serva del suo successo imprenditoriale per guadagnare consenso in ambito politico. Se poi sia giusto che un

imprenditore entri in politica o sia invece preferibile che dia il buon esempio alla società civile mediante la creazione di fondazioni o istituti simili, la risposta è ancora più articolata. In se per sé, non reputo dannoso che un imprenditore entri in politica. Personalmente, però, preferisco gli imprenditori che fanno il loro mestiere senza invadere altri ambiti, riuscendo ugualmente a partecipare alla vita pubblica in modo positivo. Esempi virtuosi di quanto detto sono la creazione di Fondazioni o Accademie che contribuiscano all'educazione e alla formazione professionale delle nuove generazioni. In questo senso anche l'essere un modello per il mondo della politica senza impegnarsi direttamente può portare ottimi frutti. Il scegliere tra un'opzione oppure l'altra dipende esclusivamente dal singolo individuo, dalle sue inclinazioni e dalle sue capacità. Prescrivere una ricetta anziché un'altra non ha senso. Come spesso avviene in politica, e lo stesso si può affermare per l'impresa, il singolo caso va valutato in quanto tale. Le direttive generali vanno sempre interpretate, mai assunte come precetti incontrovertibili.

C)

Non è auspicabile che un'impresa si relazioni al proprio territorio in modo univoco, consumando cioè risorse ed energie senza dare nulla in cambio. Ciò a cui mi riferisco, però, non deve essere inteso come una sorta di baratto o scambio seppur equo tra impresa e società. Perché l'impresa possa trarre il massimo del beneficio dal rapporto col proprio ambiente, è necessario instaurare un dialogo non superficiale, sviluppare un'attenzione per tematiche e problemi che apparentemente non coinvolgono direttamente la realtà aziendale. L'azienda è infatti un "organismo sociale" che opera all'interno di un "ecosistema" molto più grande di lei, dove le implicazioni e le correlazioni sono spesso indirette. In questo senso, è importante che un'impresa, oltre che proporre e produrre, sia anche in grado di andare al di là del suo orticello ben coltivato. Un'impresa deve necessariamente saper ascoltare i rumori di fondo e i mille brusii che la circondano.

Fortunatamente, da alcuni anni, sono gli stessi consumatori, soprattutto all'estero, ad avere sviluppato una particolare sensibilità per argomenti che riguardano il rapporto tra impresa e società. La sostenibilità di un'impresa sta quindi diventando non solo una scelta di carattere manageriale, ma un prerequisito che deve possedere affinché sia accettata dal mercato. Non è un caso, infatti, che ultimamente si dibatta molto attorno ai problemi connessi con la Corporate Social Responsibility, tema che chiama in causa soprattutto le multinazionali. Queste, oltre a guidare la globalizzazione e a trarne talvolta i maggiori profitti, sono anche costrette ad affrontare per prime una serie di sfide e difficoltà relative a un'attività imprenditoriale diffusa in paesi e realtà differenti che richiedono comportamenti e soluzioni diverse.

Risposte di Mario D'Andrea Consulente di marketing

A)

L'orientamento al breve e al conseguimento di risultati di bilancio, spesso legati al contesto della borsa, ha scandito la gestione aziendale di questi ultimi anni.

In alcuni settori merceologici, quali il cosiddetto "fashion system", la dinamica delle acquisizioni e delle fusioni ha esasperato questa tendenza di fondo.

Si comincia però a percepire un ritorno al primato "estetico" inteso in senso lato; così come è importante ribadire che alcune imprese italiane "eccellenti" (quali, ad esempio, Alessi, Illy, Loro Piana) stanno coerentemente, e coraggiosamente, costruendo questo percorso da tempo.

Il bello e il ben fatto rappresentano anche una risposta alle importazioni a basso prezzo (e spesso a basso valore aggiunto qualitativo). La vera e propria "querelle" sui rapporti import/export con la Cina trova, su questo terreno, l'unica risposta sensata, al di là delle sterili polemiche, delle angosce paralizzanti, delle posizioni di retroguardia che invocano dazi e balzelli anacronistici.

L'Italia ha una tradizione di creatività, di artigianato, di senso del bello (e del buono) che trova la sua espressione nei distretti produttivi. Recenti interventi di autorevoli personaggi della politica (a partire dal Capo dello Stato) e dell'imprenditoria (a partire dal Presidente di Confindustria), con la P e la I maiuscole quindi, in un contesto di troppi e deleteri "minuscoli" individui, hanno ribadito la necessità di tornare ad investire in creatività, in progettualità, in ricerca, in sviluppo di una nuova cultura d'impresa che utilizzi al meglio la collaborazione con il mondo universitario.

La riqualificazione del "made in Italy" trova nella dimensione estetica (esclusività creativa, contenuti qualitativi, garanzia di origine, garanzia di tutela della filiera) la possibilità, forse unica, di sfuggire dall'apparente contraddizione dell'utilizzo del participio passato di un verbo (to make) che appare, sempre più, in palese contrasto con l'orientamento alla decentralizzazione produttiva.

Per contro è evidente che l'elasticità della domanda al prezzo sta tornando di dirompente attualità (in un contesto di mercati saturi e maturi che caratterizza lo scenario di tutte le società affluenti e soprattutto di quello italiano, così pesantemente deterioratosi nell'ultimo quinquennio) e rappresenta una sfida vitale al mondo dell'impresa.

La risposta è quindi complessa.

Innanzitutto va sgombrato il campo da sterili prese di posizione ideologiche.

La demonizzazione del profitto è assurda: un'impresa vive e prospera in quanto capace di generare profitto e garantire il proprio futuro e quello dei propri dipendenti!

Ciò di cui si può, e si deve, discutere è l'entità e la costruzione del profitto stesso. Cioè la sua "sostenibilità" nei confronti dell'ambiente (inteso come contesto sociale in senso lato).

Qualche tempo fa coniai il neologismo "*ethoSostenibilità*" che intende restituire la centralità dell'orientamento ad un profitto (il simbolo del dollaro come "esse") responsabile ed etico.

Mi piace pensare che questa suggestione susciti oggi diffusi consensi e stimoli ulteriori riflessioni.

Un profitto etico e sostenibile non può prescindere dal rispetto del cliente (intermedio e finale) e dal tema della "human satisfaction".

Il rispetto del consumatore implica la ricerca di formule inedite di accessibilità al bello (*new branded business concepts*, prima ancora che *new products*) e di trasparenza del processo. L'eccellenza del "designed and manufactured in Italy" può essere declinata esclusivamente in alcuni ambiti (la valorizzazione dei distretti alimentari e dell'alto artigianato per l'abbigliamento e l'arredamento).

In tutti gli altri casi, che, ineluttabilmente, rappresentano la maggioranza, è indispensabile ripensare l'approccio al mercato, sia a monte che a valle.

Si tratta cioè di rivisitare la logica della catena del valore dell'impresa, integrandola con quella di altre imprese (a monte e a valle), dando vita ad una nuova catena "interconnessa" che rappresenta l'opzione più realistica (per quanto ardua da concretizzare) per contenere i costi e, contestualmente, i ricarichi, salvaguardando un livello di profitto accettabile.

Il rispetto del consumatore, in questa prospettiva, implica quindi:

un recupero di credibilità e di dignità di una indispensabile strategia di outsourcing,

una strategia di trasparenza basata sulla garanzia di processo,

una strategia competitiva a due livelli che consenta l'accesso a prezzi ragionevoli ai prodotti a minor valore estetico aggiunto, e la possibilità di partecipare al mondo esclusivo italiano del bello "tailored made" ad un prezzo più elevato, ma giustificato dall'indiscutibile ed esplicito contenuto estetico – artigianale, nonché della garanzia di durata nel tempo.

Tutto ciò implica un forte coinvolgimento, "commitment" e creatività da parte del management. Un management per il quale valgano le stesse regole di rispetto e di valorizzazione della persona che sono alla base della "human satisfaction".

E, purtroppo, non si tratta di una prassi diffusa!

Non è certamente casuale lo straordinario successo editoriale del pamphlet *“Buongiorno Pigrizia”* scritto da Corinne Maier e pubblicato recentemente in Italia da Bompiani.

Citando l'autrice: *“l'impresa è, per sua definizione, il luogo dell'esclusione, e chiunque non sia completamente **medio** può essere soltanto tollerato”*.

Sto scrivendo queste riflessioni nella prima settimana di Marzo del 2005; il libro in questione è stato messo in distribuzione la scorsa settimana suscitando interesse ed entrando immediatamente in classifica di vendita. Penso si possa azzardare un'analogia con *No Logo* di Naomi Klein: potrebbe trattarsi di un nuovo fenomeno editoriale che prende spunto da una spietata analisi del “sistema impresa” basata su un forte orientamento controculturale.

Forse la negazione di un seppur minimo spazio di speranza può essere giudicata eccessiva; ciò che è rilevante, in questo contesto, è il fatto che per poter concretizzare il “paradigm shift” necessario al conseguimento della contestuale soddisfazione di impresa – dipendenti - cliente, ovvero impresa – persona, ci si deve misurare con un clima non propriamente favorevole.

La risposta a questa prima domanda si sostanzia, in sintesi, nella constatazione che la dimensione estetica rappresenta anche un profondo valore etico. Le imprese (ed in particolare quelle appartenenti al cosiddetto “made in Italy”) devono misurarsi con una vera propria sfida per la sopravvivenza. Non c'è più tempo per dilazionare la gestione della competitività basata su una “logica di processo” trasparente e condiviso con tutti gli attori della grande rappresentazione del mercato.

Il rispetto della persona dovrebbe rappresentarne la chiave di volta.

La sostituzione del condizionale con l'imperativo rappresenta al tempo stesso un obiettivo e una speranza.

B)

La lingua italiana consente di utilizzare il sostantivo “società” sia per indicare il contesto d'impresa che il tessuto civile.

Lo Zingarelli riporta testualmente: “1. Unione tra esseri viventi che hanno interessi generali comuni: la società umana. 2. Gruppo umano, più o meno ampio e complesso, costituito al fine di sviluppare la cooperazione tra gli individui e caratterizzato da particolari strutture relazionali e gerarchiche. 3. Contratto con cui due o più persone conferiscono beni e servizi per l'esercizio di un'attività economica, allo scopo di dividerne gli utili.”

La lingua inglese offre un'interessante opzione: il termine “**Society**” con significato prevalente di “società, collettività, consorzio umano/civile”, la locuzione “**Company**” con significato prevalente di “società di capitali, compagnia, azienda, impresa”.

A mio avviso non si potrebbe parlare di Company se non esistesse una Society; meglio: il futuro delle Companies sarà subordinato alla loro capacità di essere parte integrante della Society.

Oggi ciò non è necessariamente vero, né scontato.

Per raggiungere il “**Customer**” (cliente intermedio e consumatore) la Company deve costruire relazioni strutturate sulla base delle regole economico – finanziarie, ma, soprattutto, legittimate dalla compatibilità con il tessuto valoriale della Society.

Le imprese con diritto di cittadinanza sociale (citizen brands and companies) rappresentano il modello di riferimento per lo sviluppo sostenibile.

La storia, ed anche la letteratura di management più avanzata, dimostrano che tali imprese riescono a conseguire notevoli vantaggi in termini di crescita e profittabilità, oltre che di immagine e reputazione.

Non filantropia a livello di public relations, né approccio episodico da esibire; ma convincimento profondo e coerenza. Non un “nice to have” o l’ennesima moda da cavalcare: piuttosto un modo connaturale di sentire, pensare e vivere il proprio ruolo, la propria ragione d’essere!

La relazione Company – Society dovrebbe quindi rappresentare il nucleo fondante del rapporto con il mercato. Con modalità differenziate, ovviamente, perché non tutti i contesti sono identici. Ma assolutamente con la medesima logica e principio ispiratore.

Ancora una volta è opportuno ribadire la centralità della persona in questo arduo percorso.

Nel suo recentissimo libro *The 8Th Habit*, Stephen R. Covey introduce l’affascinante concetto di “whole person” la cui natura consiste di: body, mind, heart and spirit. Per analogia si potrebbe affermare che la fusione Company – Society dovrebbe dar luogo a questa nuova prospettiva di “**whole entity**”, nella quale (citando l’autore):

“Corresponding to these four parts are our four capacities, or intelligences, that all of us possess: our physical or body intelligence (PQ), our mental intelligence (IQ), our emotional intelligence (EQ) and our spiritual intelligence (SQ).

***IQ:** when we speak of intelligence, we usually think in terms of **Mental Intelligence**, that is our ability to analyse, reason, think abstractly, use language, visualize and comprehend.*

***PQ:** the **Physical Intelligence** of the body is another kind of intelligence we are all implicitly aware of but often discount.*

***EQ:** **Emotional Intelligence** is one’s self-knowledge, self-awareness, social sensitivity, empathy and ability to communicate successfully with*

others. It is a sense of timing and social appropriateness, and having the courage to acknowledge weaknesses and express and respect differences.

SQ: Spiritual Intelligence is the central and most fundamental of all the intelligences because it becomes the source of **guidance** of the other 3. *SQ represents our drive for meaning and connection with the infinite. (“The spirit of man is the candle of Lord” – Proverbs 20:27)”*.

Ecco, allora, che utilizzando la Spiritual, Emotional e Mental Intelligence si può cercare di proporre una triade filosofica di approccio alla “Whole Company – Society Entity”:

ETHOS: Model trustworthiness. La base, imprescindibile, costituita dall’integrità, dalla fiducia e dalla trasparenza.

PATHOS: Seek first to understand. La necessità innanzi tutto di comprendere (*cum-prendere*).

LOGOS: Then to be understood. La fase finale imperniata sulla capacità di farsi comprendere.

Questo approccio ha, inevitabilmente, un contenuto politico, in senso lato; e consente di affrontare il delicato ambito del rapporto imprenditoria politica.

Infatti, in senso stretto, la politica è, per definizione, altra cosa e cioè: “La scienza e l’arte di governare lo Stato”. Uno Stato di città e cittadini (*polis*).

La Company (l’impresa), essendo strutturalmente integrata nella Society (il tessuto sociale) non può non essere collegata allo Stato e alle regole che lo governano.

Non è affatto dimostrata, però, la proprietà transitiva per cui un imprenditore di successo possa essere un buon politico, e, soprattutto, un capo di governo.

A meno che non riesca ad interpretare e declinare il concetto di “Whole Company – Society Entity” nello spirito della triade Ethos – Pathos – Logos finalizzato al governo della cosa pubblica, magari in un contesto di amministrazione provinciale o regionale (esperienza Illy).

Per quanto riguarda il nostro paese, il mio convincimento è che stiamo vivendo una situazione del tutto anomala e molto discutibile (ed aggiungo pericolosa), ben lontana da questo principio ispiratore.

A volte il successo (indipendentemente dalle modalità con cui è stato conseguito) genera deliri di onnipotenza che portano a sottovalutare le minacce e a dover fronteggiare crisi profonde.

Quando tutto ciò rimane confinato al contesto d’impresa la conseguenza più negativa di un bad -

management si limita a generare un fallimento (comunque doloroso) o una bancarotta.

Nel contesto sociale le implicazioni sono molto più gravi e, forse, come cittadini italiani, ne stiamo prendendo coscienza. Almeno lo spero!

Ben diverso è l'approccio insito nella domanda.

Le Companies devono sempre più essere innervate nella Society ed, inevitabilmente, nella co-gestione della cosa pubblica, dei rapporti col cittadino e con la polis.

Il rapporto, ad esempio, con la struttura scolastica, specie universitaria, così come le fondazioni a carattere socio-culturale costituiscono i pilastri del futuro del "sociyeting" (locuzione proposta da Bernard Covà e poi ripresa da Francesco Morace) in sostituzione del marketing (ormai troppo collegato ad un modello di sviluppo superato e legato allo "sfruttamento delle opportunità di mercato").

Il rapporto impresa – università dovrebbe ispirarsi non soltanto all'inserimento di "risorse umane" qualificate, ma, prescindendo dallo sbilanciamento contingente domanda – offerta, costruire percorsi di integrazione graduale, coinvolgendo studenti (master) e management (quadri) nella gestione di progetti specifici orientati al problem solving.

Non si tratta, peraltro, di un terreno sul quale l'Italia non abbia già saputo fornire, in passato, esperienze esemplari, quali l'imprenditoria illuminata di Adriano Olivetti.

La differenza sta, ancora una volta, nella qualità delle persone e nel rispetto verso le altre, nell'integrità e nella coerenza!

C)

Così come è impensabile un'impresa che non abbia come fine ultimo il profitto (responsabile), è altrettanto anacronistico ed assurdo immaginare oggi un brand e un'azienda che non si ponga in una prospettiva "universale".

Forse è proprio la locuzione "globalizzazione" ad essere ormai fuorviante, perché inevitabilmente connessa ad associazioni negative o ideologiche.

L'impresa è, e rimane, fortemente collegata alle proprie radici, alla propria origine, alla propria specificità locale (altrimenti poco senso avrebbero tutte le argomentazioni utilizzate per il primo quesito), ma, d'altra parte, deve ricercare ambiti di crescita nei mercati esteri.

Oggi più che mai questo tema assume straordinaria rilevanza. Specie per quei contesti in cui l'origine è sinonimo e garanzia di qualità, estetica, competenza (come l'Italia).

Il tema della *ethoSostenibilità* implica il rispetto di tutti gli interlocutori e la creazione di relazioni durature di partnership. La capacità strategica di declinare *l'universalità* mantenendo le proprie specificità locali e, soprattutto, adottando politiche di *adattabilità* relativa a tutti i vari mercati di sbocco, rappresenta l'unica (e peraltro efficace) possibilità di superare l'orami vetusta ed anacronistica logica dell'espansione invasiva insita nella percezione negativa del termine "globalizzazione".

Tornando alla valorizzazione dei distretti produttivi il nostro paese ha ancora grandi opportunità da declinare in quest'ottica. La nuova generazione di grandi chefs (uno tra tutti: Moreno Cedroni) è ormai assimilabile, per ruolo e rilevanza, a quella degli architetti e dei designers (uno tra tutti: Renzo Piano) o degli stilisti (uno tra tutti: Giorgio Armani).

Ma se il settore alimentare sta recuperando, con una attenta ed oculata politica, le nicchie di tradizione contestualmente alla sperimentazione basata sui prodotti del territorio (il sushi mediterraneo), più ardua, paradossalmente, appare la situazione per la moda (sinonimo di "made in Italy"). Da troppo tempo non si assiste ad una vera **innovazione di processo**, allo sviluppo di **new branded fashion business concepts**, e ci si limita alla proposta di prodotti (più o meno aspirazionali) e ad una esasperata dilatazione del brand stretching (sotto l'egida del nuovo mantra: "total living").

A partire da Naomi Klein un fiume di critiche sono state riversate su McDonald's (simbolo dell'imperialismo americano e dell'omologazione forzata). E' opportuno ricordare, abbandonando prese di posizione aprioristiche, come questa impresa e questo brand abbiano dimostrato, nel recente passato, di saper adottare una strategia che mi piace definire di "globalizzazione selettiva e flessibile". Ovvero: il brand è il medesimo ovunque (e ciò rappresenta un punto di forza; il senso profondo della universalità), ma il concept ed i prodotti vengono costantemente aggiornati e rivitalizzati attraverso escursioni sistematiche nella specificità locale e nell'accessibilità alla cucina etnica. In una recente comunicazione pubblicitaria di McDonald's sui quotidiani italiani si legge, tra l'altro:

"20 anni di hamburger. E molte altre cose. In 20 anni molte cose sono cambiate nelle abitudini alimentari degli italiani. Il consumatore è più attento e informato. E' cresciuto e con lui sono cresciute le sue richieste. McDonald's ha dato risposte su temi come qualità, tracciabilità, sicurezza alimentare, informazioni nutrizionali e varietà dell'offerta.

1985: apriamo il nostro primo ristorante in Italia...

1996: nei nostri hamburger solo carne italiana. La produce il Gruppo Cremonini: 100% muscolo, dal quarto anteriore, disossato a mano. Solo da bovini nati e allevati in Italia...

2003: ...ormai acquistiamo in Italia la maggior parte delle materie prime. Siamo partner del sistema agroalimentare italiano e Agrifood ci invita alla fiera dell'Agricoltura a Verona.

2005: siamo di nuovo a Verona, con Agrifood. Annunciamo una gustosa sorpresa, quello che non ti aspettavi da McDonald's. Arriva in Aprile."

Nel 2004 è stato pubblicato un testo, a mio avviso fondamentale, per comprendere e mettere in pratica un nuovo modello competitivo per la gestione di una *identità universale e unica*.

Si tratta di *The Future of Competition* di C.K Prahalad e V. Ramaswamy, la cui tesi centrale si può così sintetizzare: “*The future of competition lies in an altogether new approach to value creation, based on an **individual-centered co-creation of value between consumers and companies***”. Per realizzare questo obiettivo è necessario, secondo gli autori (parere che coincide con le mie riflessioni precedenti), sviluppare un nuovo modello di **impresa-nodale**, fortemente integrata a monte e a valle con altre entità imprenditoriali, che proponga **occasioni di esperienza** (attraverso una nuova declinazione dei prodotti e servizi offerti: i new branded business concepts integrati nel tessuto sociale e di mercato) alle diverse **comunità di consumatori** (“*Unique value to the individual consumer through personalized co-creation experiences*”). Ciò implica il superamento, concettuale e gestionale, degli acronimi *B2B* e *B2C* per poter formulare il nuovo approccio **I2N2I**: “*the flow from the individual consumer to the nodal firm and its experience network and back to the individual consumer grouped in consumer communities*”.

Lo stimolo alla riflessione sulla necessità di innervarsi nel territorio, di realizzare partnership con l'imprenditoria locale, di considerare il consumatore come un alleato nello sviluppo di valore aggiunto derivante dall'esperienza mi sembra molto interessante (e l'esempio McDonald's molto pertinente).

Penso che molte imprese del “fashion system” abbiano ancora molto da imparare dal largo consumo (spesso considerato con sufficienza e snobismo), così come, ovviamente, il sistema moda Italia rappresenta un punto di riferimento importante per la gestione del primato dell'immagine.

Alcuni imprenditori, tra questi in prima fila Diego Della Valle, rivendicano il primato del collegamento, anche manifatturiero, con il territorio. Secondo questa corrente di pensiero, quanto mai coraggiosa ed opportuna, le nostre radici artigianali e la nostra “manodopera” specializzata, collegata alla sensibilità estetico – stilistica, rappresentano il “delta” di reale vantaggio competitivo, anche se con posizionamento prezzo più elevato. E' ben vero che ciò può essere più facilmente “speso” nei mercati esteri (a partire dagli U.S.A. e dal Giappone), ma anche il mercato domestico, pure in sofferenza e per il quale il prezzo relativo torna ad essere un elemento rilevante di scelta, può esserne positivamente coinvolto.

Non è casuale che un brand di nicchia come *Capalbio* utilizzi nella propria comunicazione pubblicitaria il pay off: **Made in Tuscany!**

Si torna allora al quesito precedente e alla capacità dell'impresa di trovare elementi di distintività competitiva proprio nel legame con il territorio di origine (la propria unicità) e con le relative strutture (persone, strutture amministrative e politiche, università e fondazioni).

E' ormai evidente che bisogna ripensare al mercato del lavoro, che è necessario abbandonare la chimera del posto fisso e garantito, che è inevitabile convivere con la flessibilità. Tutto ciò non giustifica lo sfruttamento brutale e selvaggio (degnò del peggior imperialismo capitalista, come direbbe la Klein) dei laureati con master cui vengono proposti stage a tre, sei mesi massimo, con puro rimborso spese, per poi sostituirli con la successiva sformata.

Anche in questo caso si impone una coscienza etica interna e norme disciplinari esterne.

E forse è venuto anche il momento di far capire che, in una prospettiva a medio termine, la laurea ed i master possono essere meno interessanti del recupero dell'artigianato qualificato, delle scuole di perfezionamento ubicate nei distretti, del ritorno alle "arti e mestieri".

Ciò implica una nuova forma di collaborazione tra enti locali, imprese, scuola e università.

Al di là delle riforme astruse da cui non si capisce bene chi tragga vantaggio, al di là dell'eccessiva offerta delle grandi università che si fregiano di competenze lontane dalla prassi giornaliera, al di là, quindi, dello sfruttamento del disorientamento dei giovani e delle loro famiglie. Ed invece al servizio dell'economia del paese, che implica la salvaguardia del territorio, dell'occupazione, della specializzazione, della tipicità delle imprese.

Lavorare per la costruzione di un marchio D&C.O.C.C.G.P. (denominazione & competenza d'origine controllate, certificate, garantite, protette) frutto della creatività applicata, per una volta, ai processi di formazione e di sviluppo delle risorse umane piuttosto (o meglio prima che) ai prodotti.

Un modello pensato e generato in Italia su cui poter rilanciare l'economia e l'export.

Un modello in cui prevalga la logica della cooperazione a quella della contrapposizione, in cui ci si renda conto che la fascinazione esercitata dal nostro paese, dai nostri brands e dalle nostre imprese, compia un salto di percezione, dalla pura visibilità mediatica e di desiderio effimero d'appartenenza ad una scelta consapevole e giustificata dall'essenza e dalla esclusività (concettuale e culturale) dell'offerta.

Risposte di Giuseppe Fedrigoni Imprenditore

A)

C'è la necessità oggi di una assoluta trasparenza tra l'azienda ed i suoi clienti sia per quanto riguarda i prodotti, sia per quanto riguarda i rapporti ed i servizi, oltre che i prezzi.

Certamente venire meglio incontro alle necessità del cliente, saperlo ascoltare, saperlo consigliare, serve per entrare in quel rapporto di fiducia reciproca necessaria ad un rapporto durevole. Noi abbiamo clienti che sono rimasti tali da oltre un secolo! Certo è che il prodotto deve rispondere alle aspettative estetiche e funzionali (oggi aggiungerei anche ambientali) che il cliente vuole avere come ritorno di valore su ciò che ordina.

Il profitto immediato, ad ogni costo, almeno per la nostra azienda, non esiste data anche la competitività che si è instaurata a livello globale.

B)

Il rapporto sociale tra aziende e tessuto civile sta oramai divenendo una necessità. La nostra azienda dopo 117 anni di attività, credo abbia meritato il suo ruolo sul mercato e sul territorio, ruolo che, peraltro, le viene riconosciuto. Nella sua storia, mai è venuta la tentazione di scambiare i ruoli (politico – imprenditore) anche se vi è sempre stata attenzione a fornire attività di servizio per lo sviluppo del territorio.

Quanto ad essere esempio per le istituzioni politiche, occorre domandarsi quanto queste traggano suggerimenti dall'attività svolta dalla nostra azienda che si è sempre spesa, anche per necessità, a favore della formazione cartaria (Fedrigoni ha fondato a Verona l'AFC – Associazione per la Formazione Cartaria, creando una scuola ad hoc).

Fedrigoni inoltre è nel Consiglio di Unifabriano – Consorzio Universitario delle Marche per la laurea in ingegneria cartaria e partecipa in varie istituzioni formative cartarie istituendo apposite borse di studio, dell'ambiente (certificazione ISO 14001 per tutti i suoi stabilimenti, ecolabel "Margherita" per alcuni prodotti), della qualità (ISO 9001/Vision 2000) e della sicurezza.

C)

La nostra azienda da sempre persegue la politica di ricercare stretti e non momentanei rapporti con i propri dipendenti. Attua la stessa politica con i fornitori (alcuni datano da oltre 50 anni) senza negare i buoni rapporti con i nuovi e senza venir meno alla ricerca (imposta) di chi dia garanzie di essere competitivo.

Riteniamo di cercare buoni rapporti con le Associazioni e le istituzioni politiche territoriali serie (ossia laddove queste non si rivelino invasive e/o esclusivamente sanzionatorie, bensì, a loro volta, collaborative). Talora, magari solo apparentemente, esistono rapporti, non voluti, di conflitto (sindacato, politici, ecc). Spesso in Italia si ha l'impressione che l'industria non sia gradita. Tutti pensano che occorrerebbe meno produzione e più terziario.

A mio modo di vedere in Italia siamo ancora al primario avanzato.

Risposte di Nicola Giorgi Responsabile Business BMW-MiniOne

A)

La produzione di profitto è spesso considerata, nella società attuale, l'unico regolatore della vita dell'azienda. Secondo la teoria economica classica, il profitto è indice della condizione dell'azienda e quando un'azienda produce profitto significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati. Più completamente però, il profitto ha un valore etico in quanto non solo misuratore dell'efficienza economica ma in qualità di presupposto per la crescita e per lo sviluppo economico. In questo contesto l'imprenditore, sia esso manager o imprenditore tout-court, è innovatore e artefice di sviluppo economico, non solo in presenza di profitto ma anche quando i corrispettivi bisogni umani e sociali sono stati soddisfatti.

In questo ambito, l'agire dell'imprenditore è sì finalizzato alla produzione di profitto, ma è altresì finalizzato a garantire l'esistenza dell'azienda come comunità di uomini che costituiscono un gruppo al servizio di una "società in progresso", propria di un'economia di sviluppo non stazionaria in cui i risultati economici dell'impresa vengono condivisi con i consumatori finali, gli associati e il contesto sociale di riferimento.

Il progresso scientifico e tecnologico è frutto dell'intelligenza dell'imprenditore/manager e del suo gusto per la "creatività eccellente" e contribuisce sia al profitto dell'imprenditore e dei suoi associati che al bene comune.

B)

Esistono elementi non transitori che permettono di comprendere la natura dei legami dell'azienda con il tessuto civile e culturale. In primo luogo il consumatore si sta trasformando sempre più in soggetto attivo, spesso critico, che sulla base di nuove sensibilità tende a favorire le imprese impegnate nel

sociale o nella diffusione di una cultura "della qualità della vita". Questo orientamento riguarda oramai non solo i consumatori ma anche i finanziatori. In secondo luogo, la de-localizzazione delle imprese ha infranto la tradizionale corrispondenza fra "azienda" e "territorio" in cui il mutuo aiuto fra l'imprenditore e la popolazione di un determinato luogo rendeva superfluo il tema dell'agire etico e della responsabilità sociale d'impresa.

Se una volta la legittimazione sociale dell'impresa si fondava quindi sulla creazione di profitto e di benessere diffuso per una comunità ben identificata, nella società attuale globalizzata non legata necessariamente ad un contesto territoriale e sociale, la tematica dell'agire etico assume una nuova e più attuale dimensione che trova comunque le sue radici nell'etica del profitto già accettata dalla teoria economica classica (riletta in chiave di responsabilità sociale dell'azienda in un contesto globale) in cui i comportamenti etici delle aziende non sono solo encomiabili ma, di fatto, economicamente vantaggiosi.

C)

L'azienda post-industriale ha sviluppato nuovi modelli organizzativi profondamente diversi da quelli utilizzati in passato, in cui non sono più validi i tradizionali strumenti di fidelizzazione all'azienda e di ricerca di aumenti di produttività.

La legittimazione sociale acquisita attraverso il coinvolgimento dell'azienda in attività sociali e l'adozione di comportamenti socialmente ed eticamente responsabili costituisce oggi un forte strumento di rafforzamento della coesione interna. La creazione di valori forti permette alle aziende di ottenere identificazione dai loro associati e creare comportamenti altamente collaborativi dai dipendenti e dall'azienda "allargata".

Questa tematica diviene un tema forte che coinvolge direttamente il problema della competitività dell'impresa, dell'utilizzo dei fattori produttivi e, in ultima analisi, della creazione di profitto che non deve rappresentare più il fine tout-court dell'agire dell'imprenditore/manager quanto il risultato di un processo più profondo, più etico e molto più duraturo, della vita dell'impresa.

Il tema della competitività dell'impresa investe quindi con altrettanta forza il tema della comunicazione d'impresa, chiamando in gioco i temi della "human satisfaction" tanto per gli associati di un'azienda che per i suoi clienti e i suoi stakeholders.

Poiché la human satisfaction in un mondo di risorse limitate si manifesta principalmente sotto forma di esperienze emozionali, il ruolo della comunicazione e delle altre discipline sociali diviene sempre più importante per identificare le fonti del comportamento umano volto alla ricerca della soddisfazione emotiva e delle leve per migliorare la qualità della vita, in termini sia individuali che allargati al più ampio contesto sociale e nazionale.

Risposte di Ernesto Illy Imprenditore-Presidente Centromarca

A)

L'Industria di Marca compete nel campo della concorrenza di valore, un ambito in cui il gusto del bello, del ben fatto, dell'eccellenza hanno un ruolo centrale.

Questi elementi, sono tra gli attrattori che portano il consumatore ad accostarsi alla Marca e a privilegiarla rispetto agli altri prodotti non solo per le sue intrinseche caratteristiche qualitative di base. La Marca, infatti, è un punto di riferimento costante nel lungo percorso del consumatore alla ricerca della felicità.

Il perseguimento del profitto non è fine a se stesso. Il profitto, non è altro che il voto che il consumatore dà al prodotto e all'impresa, e alla loro capacità di soddisfare i suoi bisogni e contribuire positivamente al raggiungimento della felicità.

B)

L'impresa è un elemento attivo non solo del Mercato, ma della società nel suo insieme.

I suoi comportamenti sono sotto gli occhi della collettività, che non limita le sue valutazioni solo alla qualità dei prodotti, ma in generale all'etica con cui l'impresa persegue la sua missione.

Con la sua evoluzione dinamica, la Marca non contribuisce solo a soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori, è infatti anche un generatore di ricchezza che dispiega i suoi effetti sui collaboratori dell'azienda e sulla società civile nel suo complesso.

C) Il fondamento etico, la capacità dell'azienda di generare fiducia e rispetto del prossimo sono il più grande patrimonio di un'industria di Marca, che nella

sua attività deve manifestare sempre piena coerenza e coevolvere costantemente con il consumatore

Essere Marca significa costruire con chi collabora al successo dell'azienda un rapporto speciale. Il successo non è legato solo alla capacità di creare i migliori team, amalgamando competenze e personalità diverse attorno a un obiettivo condiviso. Dipende strettamente anche dalla condivisione di un sistema di valori, di un'etica. In passato i collaboratori dell'impresa spesso erano servitori della macchina. E in questa veste erano spesso fungibili, indistinguibili l'uno dall'altro. Puri elementi del processo produttivo. Oggi la macchina è uno strumento al servizio dell'uomo. Per questo, nell'impresa moderna, elementi come l'intelligenza, la personalità, l'esperienza assumono un significato di grandissima rilevanza. Sono determinanti per costruire quell'eccellenza, quella unicità, quella capacità di costruire felicità per il consumatore che costituiscono gli elementi distintivi di ogni Marca.

Ogni collaboratore, esprimendo la sua unicità, può così realizzare una delle aspirazioni più belle:

fare un lavoro che piace.

Risposte di Diego Lifonti
Responsabile Area Comunicazione
Banca MPS – Gruppo MPS

A)

Il buon management è l'arte di conciliare risorse tendenzialmente scarse con obiettivi sfidanti. Nel tempo ci sono periodi in cui vi sono più risorse e periodi nei quali ve ne sono di meno. E periodi nei quali gli obiettivi sono più sbilanciati sul profitto fine a se stesso e periodi nei quali la cosiddetta responsabilità sociale gioca un ruolo maggiore, ad esempio perché si è scoperto un 'difetto' del sistema e tutti ci si adopera per risolverlo come nel recente caso degli scandali finanziari. A volte il 'bello' deriva quindi da un difetto. Se non vi fosse l'ultimo non avremmo nemmeno il primo. Due facce della stessa medaglia, insomma.

B)

L'imprenditore non vuole piacere ad altri, ma a se stesso. La politica implica invece il piacere a tutti, le regole del gioco sono diverse e il consenso è strumentale a qualcos'altro. Nel business il consenso è finalizzato a creare valore per gli azionisti, per i clienti e per i dipendenti. Se poi si riesce a creare valore anche per le comunità, tanto meglio, è appunto l'area della responsabilità d'impresa che comunque deve essere presente, per sentire collettivo ormai acquisito. Direi che deve pervadere l'azienda e poi avere qualche 'picco di protagonismo', ma ricordiamoci che l'obiettivo delle imprese è un altro. Comunque, c'è ancora molta strada da fare, anche se non dobbiamo dimenticarci che non stiamo inventando nulla: la storia è ricca di imprenditori che hanno dato l'esempio.

C)

L'azienda trae beneficio da sempre dal legame con il retroterra sociale e culturale che la esprime. Quindi, ha il dovere di restituire questo beneficio in altre forme. Una è la creazione di valore e di ricchezza anche non finanziaria (tecnologia, brevetti, servizi e così via). L'altra, altrettanto importante, attiene al rispetto della persona e anzi alla sua valorizzazione. In una società complessa nella quale la flessibilità è alla base della competitività, un'imprenditore responsabile si preoccupa di lasciare al collaboratore, anche quello temporaneo, qualcosa in più del salario, qualcosa che gli sia utile anche in seguito, magari in un settore diverso. Il collaboratore deve però essere disposto ad accogliere quanto l'impresa potrà dargli e giocare secondo le regole dei nuovi scenari competitivi, seppur, ovviamente, con un sistema di garanzie adeguato che è la grande carenza del sistema in questo momento.

Risposte di Giovanni Liverani Direttore Commerciale GENERTEL

A)

Il Bello, il Ben Fatto, nel mondo degli affari è certamente una qualità differenziale.

Le aziende che hanno scelto una strategia di differenziazione, di unicità, sono anche quelle che maggiormente curano i contenuti estetici della loro offerta, sia essa un prodotto o un bene immateriale. E' ovvio che la parola "bello" è collegato al "gusto" e come tale è molto soggettiva. Quindi le aziende che desiderano differenziarsi positivamente dalle concorrenti, e lo vogliono fare usando anche la leva dell'estetica, dovranno curare in maniera molto attenta la loro conoscenza dei gusti, dei paradigmi estetici dei loro Clienti e potenziali Clienti.

Diversamente da un mecenate, per il quale il bello è "ciò che gli piace" e che quindi fa realizzare a geni ed artisti le opere che piacciono di più a lui stesso, un'azienda non deve mai avere un atteggiamento irrispettoso del gusto dei suoi Clienti, i VERI mecenati perché sono loro a finanziare gli investimenti in comunicazione.

Che dire ai manager che affermano che l'unica cosa che conta è il numero in basso a destra, ovvero il profitto immediato, ad ogni costo, ottenibile da qualunque impresa sia sul mercato?

Che dovrebbero sempre considerare la azienda che guidano come se fosse loro, e che quindi il loro obiettivo è l'accrescimento del VALORE, che non è solo crescita di profitto immediata, ma crescita di profitto nel breve, nel medio e nel lungo periodo. Il valore di un'azienda è ormai in piccola parte spiegata dal profitto di breve termine. Il marchio, le persone, le opportunità di profitto future e soggettivamente valutate, l'etica e perché no, anche l'estetica – se questa è in grado di produrre un differenziale nelle scelte del Cliente - espressi un'azienda, sono determinanti importanti di quella quota di valore che il mercato esprime soggettivamente.

B)

La stessa relazione che qualsiasi organismo dotato di intelligenza propria o immanente dovrebbe avere. L'ambiente ci condiziona e ci consente di sopravvivere e fiorire oppure può anche spegnerci, spazzarci via. Capirlo, farne parte, viverne le evoluzioni è un tratto distintivo delle aziende di successo. Disinteressarsene non è intelligente. Ma anche cercare di modificarlo a volte è una cattiva idea: la Natura è più forte dell'individuo.

E' giusto che l'imprenditore ricerchi il consenso entrando nella sfera della politica piuttosto che creare l'esempio per la politica con proprie fondazioni, scuole, istituzioni?

La politica attiene alla sfera personale degli individui ed al loro impegno individuale per contribuire a creare la società che ciascuno considera ideale. Non è certamente uno strumento a disposizione dell'imprenditore per far più quattrini.

Preferisco pensare che sia un impegno che scaturisce dalle Idee, con la I maiuscola, dal primato dell'idea sulla materialità. D'altra parte attenzione a confondere i ruoli: un'impresa, una società per azioni, nel sistema in cui viviamo ha il compito di creare valore in primo luogo per i suoi azionisti, che la possiedono o per gli altri stake-holders che ne condizionano il funzionamento. Non ha certo il compito di sostituirsi alle istituzioni pubbliche o alla coscienza individuale, nelle iniziative di carattere sociale.

C)

Non solo esiste, ma è addirittura necessaria.

Per riprendere la similitudine con l'ambiente naturale, le aziende vivono in un ecosistema nel quale i comportamenti collaborativi e simbiotici tra fornitori e fruitori, tra produttori e consumatori, tra tutti coloro che partecipano direttamente o indirettamente al sistema di scambio su cui si basa l'azienda sono vincenti sui comportamenti conflittuali. In altre parole, sopravvivono le organizzazioni aziendali che riconoscono l'importanza della collaborazione "sociale" tra tutti gli stake-holders. Ed è da questo concetto che ritengo centratissima l'idea di "Human Satisfaction". Non abbiamo a che fare con consumatori ma con persone. Non con numeri ma con individui. Le aziende che si accorgono prima di altre che person-to-person è più di one-to-one, godranno di vantaggi nella mente dei Clienti impareggiabili.

Davvero l'azienda non trae beneficio da un suo legame profondo con il territorio, la società, la nazione?

Senza il territorio, la società, la nazione le aziende non esisterebbero.

Risposte di Giacomo Manara Consulente Formazione e Risorse Umane

A)

Sicuramente si parla molto dell'argomento, in meeting, conventions, e così via ; c'è un dichiarato molto intenso, una frequenza di richiamo comunicativo formale a volte persino eccessiva rispetto all'agito.

Per converso, la pressione del tempo, delle circostanze organizzative (le imprese diventano sempre più complesse), i continui cambiamenti interni ed esterni inducono una serie di interruzioni, di riorientamenti, di stress operativi che non si conciliano con quanto viene richiesto nel dichiarato.

In presenza di una leadership forte e condivisa i managers riescono però ad "isolare" i progetti di bellezza e di durata facendone un riferimento per la caotica e mutevole azione quotidiana ; per far questo però il gruppo di management dev'essere coeso intorno ad una figura con un grande carisma ed essere molto supportato dal punto di vista dello sviluppo risorse umane e della formazione in senso lato.

Il mondo è piccolo, chi lavora solo sul breve si ritrova poi facilmente a fare i conti con i risultati di quanto non ha investito, sia per sé che per i suoi figli o nipoti ; inoltre, le politiche di breve non "muovono" il management fino in fondo, e dopo poco tempo lo si ritrova esausto, incapace di fare uno sforzo ulteriore.

Questa è la considerazione da fare a chi lavora solo sul breve.

B)

L'azienda che lavora bene e decide di rimanere nel territorio (esempi ce ne sono ancora parecchi nonostante i processi crescenti di delocalizzazione) produce di per sé ricchezza e quindi visibilità positiva, sia nel territorio che in genere.

E' importante che faccia conoscere bene alle persone ciò che fa in positivo, soprattutto quando il suo prodotto finale in realtà è una componente di quanto vede il consumatore (chi sa che negli sci da competizione, per esempio, ci sono dei componenti prodotti da Bayer?), in modo che il consumatore sappia chi è il soggetto con cui viene a contatto e lo possa apprezzare.

In conclusione quindi la relazione da ricercare è soprattutto informativa, di conoscenza da parte del territorio verso l'azienda ; vi si può certamente aggiungere qualche iniziativa di sponsorizzazione su attività ed eventi specifici, per mettere a disposizione la ricchezza prodotta anche ai cittadini (mostre, iniziative culturali,..).

Positivo è inoltre il fatto che l'imprenditore costruisca strutture di servizio utilizzabili anche sul territorio : esempio sempre più frequente in questo periodo è quello degli asili nido, la maggior parte dei quali vengono messi a

disposizione anche di esterni, oltre che rispondere in prima battuta ad una domanda proveniente dai dipendenti. L'intervento dell'imprenditore direttamente in politica invece, a parte l'assunzione di cariche nelle associazioni imprenditoriali, ha senso solo se deve svolgere una azione transitoria di sostituzione in assenza di altre figure politiche qualificate : a lui è infatti chiesto primariamente di produrre ricchezza e lavoro, e attraverso quello di contribuire anche alla vita sociale e perché no politica.

C)

Gli associati all'impresa sono in realtà una categoria disomogenea : diverso è parlare di dipendenti, diverso di fornitori, diverso ancora di clienti. Per ognuna di esse il rapporto va condotto con logiche specifiche, pur nell'ambito di principi generali, che vanno sicuramente nell'ambito del rapporto (più) duraturo (possibile, compatibilmente con le scelte di entrambi) e dignitoso. I dipendenti, per esempio, vanno guidati e coordinati ("gestiti" è una parola con un sottotono irrispettoso e volgare) a partire dal "patto psicologico" che si instaura con ciascuno di loro, che può essere differenziato, ma nel quale entrambi i soggetti (dipendente e impresa) si danno reciprocamente ciò che hanno deciso di darsi per la soddisfazione reciproca e nel rispetto delle mutue aspettative (si può "scambiare" un lavoro interessante e con opportunità di apprendimento con un impegno elevato e duraturo, per esempio). I fornitori non vanno "strozzati", perché la loro felicità può essere portatrice di un reale valore aggiunto, mentre la loro sofferenza eccessiva può portare ad un prodotto non accettabile anche per l'impresa cliente, quindi in ultima analisi per il consumatore finale. Il quale per concludere non va "tradito" (più che il guru del management basta riprendere, contestualizzandolo, il Gianni Morandi di "un mondo d'amore"), perché il consumatore tradito genera un circolo vizioso di sfiducia che si ripercuote a volano su tutta la situazione economica.

In conclusione, duraturo il legame oggi può essere solo in determinate circostanze, ma dignitoso e rispettoso sempre ("honesty is the best policy").

Risposte di Giovanni Manera e Annalia Martinelli Partner di Areté Comunicazione

A)

Il numero in basso a destra è e deve essere l'unico numero che conta in un'azienda.

Il dovere di un imprenditore è di far rendere e crescere l'impresa.

Gesù, che è stato riconosciuto il miglior manager della storia, aveva intorno come amici anche imprenditori capaci. E nella parabola dei talenti, chi non sa far rendere i propri va all'inferno.

Le categorie del 'bello', del 'ben fatto' e dell' 'eccellenza' appartengono all'etica, cioè ai principi che muovono l'azienda.

E l'eticità del 'numero in basso a destra' dipende dal come lo si persegue e lo si utilizza.

Oggi in molti business, l'etica è addirittura abilitante al successo, volente o nolente l'imprenditore, in quanto è diffusa la consapevolezza che non esiste il 'bene' che non sia 'il bene di tutti'.

Se mai è sempre più difficile dare una definizione univoca dei valori etici. Hitler era convinto di operare a favore del bello (l'ariano!) e sicuramente aveva come obiettivo l'eccellenza (della razza!). E' anche certo che per un bel po' resterà nella storia. Ma chi lo prenderebbe più a modello?

Un tempo, per fare affari bastava una stretta di mano. Si 'apparteneva' a una famiglia, a una 'classe sociale', a una 'parrocchia', a una 'religione', a una 'patria'. Ognuno di questi livelli indicava il codice condiviso sottostante l'accordo: etico, di comunicazione, etc

Ma se oggi faccio affari con un cinese, quali codici posso condividere con il mio partner dagli occhi a mandorla?

Certo, ci sono i marchi etici, il diritto internazionale, ma sappiamo bene che il 'bello' e il 'bene', non sono grazie a Dio esauribili in norme, leggi e codicilli.

Anzi, più si cerca di definirli più si snaturano.

L'abbattimento delle barriere doganali e delle coscienze patriottiche, la disponibilità di immensi mercati da penetrare, la necessità di dare alle aziende dimensioni globali, con il conseguente ingresso nelle quote di capitale di fondi di investimento, venture capital etc, l'accelerazione temporale di tutti i processi causata dal massiccio impiego di tecnologia informatica, la falsa illusione di poter attrarre i clienti rinnovando continuamente i prodotti, l'aumento del gap tra ricchi e poveri, la promiscuità di genti e stili di vita con la relativa promiscuità di valori: questo è oggi il nostro scenario, uno scenario da 'blade runner' o da 'torre di Babele' per restare sul terreno del divino guru del marketing.

Come perseguire e usare quel risultato scritto in basso a destra?

In declino le sovrastrutture su cui è nata e si sviluppata la civiltà occidentale, restano i valori universali, sui quali per altro le aziende più 'mature' stanno orientando le loro vision e mission, proprio perché è la categoria 'universale' a promettere la durata nel tempo .

B)

La politica amministra non solo l'economia ma la vita in genere delle persone, dovendo garantire i diritti di ognuno, secondo gli ambiti (famiglia, lavoro, ambiente etc) e secondo i principi che la comunità ha scelto di adottare.

Obiettivo di un imprenditore è invece l'impresa.

Oggi qualunque attività imprenditoriale ha rilevanza su ogni scenario umano, ambientale, sociale etc, infatti si parla di 'responsabilità sociale delle imprese'.

Per questo non può mancare un confronto tra economia e politica, a tutela dell'una e dell'altra.

Un buon imprenditore tuttavia non dovrebbe entrare in politica né porsi quale esempio alla politica in quanto imprenditore, ma collaborare nella specificità del suo ruolo agli obiettivi della comunità sociale.

E' dunque fondamentale che l'imprenditore abbia sempre la consapevolezza dell'impatto sulla comunità delle proprie scelte e però anche che la politica tenga conto delle necessità dell'impresa.

Un imprenditore che si faccia carico di istituzioni quali fondazioni, scuole, e istituzioni in genere è meritorio quanto più agisce a servizio della intera comunità, rapportandosi quindi a livello politico.

Questo per esempio è quanto avviene nelle aziende che creano scuole materne aziendali, ma aperte anche a utenze esterne.

Più la politica è debole più tende a demandare all'iniziativa privata;meno l'imprenditoria è guidata a fini sociali, più aumenta il rischio di sfociare in modelli di oligarchia economica.

C)

Secondo la nostra esperienza, in Italia sono soprattutto le multinazionali, specie quelle di cultura anglosassone, a portare avanti progetti di responsabilità sociale verso i propri collaboratori, la società esterna, l'ambiente etc. Ci riferiamo ad aziende come per esempio Microsoft, Avon, Smit&Nephew. Anche marchi italiani, come Enel, grande multinazionale, sono caratterizzati da un forte impegno etico.

E' pur vero che la gran parte di aziende medio piccole, a gestione familiare, è invece poco sensibile a comprendere nella propria vision gli interessi della comunità.

In realtà, numerosi studi di economia, di marketing e di sociologia dimostrano ormai che l'azienda trae certamente vantaggio dalla gestione consapevole del

legame con il territorio, la società, il paese in cui opera, una parola con i suoi stakeholder. Per stakeholder si intendono i vari portatori di interesse verso l'azienda quali soci, lavoratori, istituzioni, gruppi di pressione, Media, clienti, fornitori, etc.

Infatti, il legame esiste, che l'imprenditore ne sia cosciente o meno, perché oggi – come ben spiega De Pauli ne 'Il valore dei valori' “ogni minimo comportamento (dell'azienda) è riverberato da una moltitudine di media”. E' come se l'azienda operasse tra 'milioni di specchi'. E la comunicazione digitale rende quasi impossibile sfuggire al controllo. Non a caso si parla di 'centralità dell'informazione come fondamento dello stato antropologico contemporaneo'.

Non gestire le relazioni con tutti gli stakeholder è dunque un grave rischio.

Neppure le più consolidate protezioni politiche bastano a mettere al sicuro il business.

Il successo di un'azienda, vale a dire di un business, dipende dalla reputazione che l'azienda crea e protegge lungo tutta la filiera dei punti di contatto con i suoi portatori di interesse.

Di nuovo, l'obiettivo del numero in basso a destra non può non tenere conto delle aspettative che la comunità sociale ha verso l'azienda.

Risposte di Massimiliano Merli Direttore marketing Goodyear Italia

A)

Ho lavorato per 20 anni in multinazionali Americane , sia nell'ambito B2C che B2B.

Mi è stato insegnato che l'azienda vive e prospera solo generando profitti . Alcune aziende accettano piani di medio-lungo , altre sono più orientate al breve periodo. Per tutte il raggiungimento degli obiettivi di profitto è comunque imprescindibile.

La validità del management, delle strategie e delle risorse (umane e non) utilizzate è commisurata alla capacità di raggiungere gli obiettivi di profitto.

All'interno di questo quadro di riferimento molte imprese e molti brands aspirano a lasciare traccia nel tempo. Chiaramente tale aspirazione è sempre giocata in chiave competitiva. Il nuovo prodotto, il nuovo stile o comportamento, l'operazione charity hanno l'obiettivo di creare o rinsaldare un legame PREFERENZIALE con il consumatore target. Chiaramente a scapito della concorrenza e per migliorare quote consumo/quote mercato/immagine/memorabilità

In tale ambito , dunque, esiste il gusto dell' ”eccellenza “ da condividere sia con consumatori che con i dipendenti . Diventare “benchmark “ di

riferimento a qualunque livello è l'aspirazione di tutte le aziende ed è il miglior modo per lasciare traccia nel tempo.

B)

Stabilire un rapporto con la "community" di riferimento è spesso inserito all'interno del "mission statement" di molte aziende.

Personalmente, e per esperienza diretta, ritengo necessario che l'azienda stabilisca rapporti con il tessuto sociale in cui si insedia. Molto più facile laddove l'azienda è localizzata in piccoli centri, più difficile all'interno delle metropoli.

Quale tipo di relazioni dovrebbe sviluppare l'azienda? Generalmente orientate a creare valore aggiunto per la "community" (o target più ristretti quali studenti, bambini, anziani), attraverso attività/iniziativa ripetibili nel tempo. La ripetibilità è importante in quanto genera identificazione del valore aggiunto con il nome dell'azienda (o del brand) ed aumenta la notorietà dell'iniziativa.

Esempi in tal senso sono investimenti per nuovi spazi /servizi dedicati alla collettività o dedicati a specifici targets (bambini, malati,...), borse di studio, interventi presso scuole / università per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, visite guidate in azienda (soprattutto nel caso di unità produttive). Aggiungerei la creazione o la sponsorizzazione di eventi / manifestazioni in linea con il positioning dell'azienda o del brand: sicurezza, prevenzione, istruzione, innovazione,....

Considerando che le suddette iniziative sono generalmente organizzate con il patrocinio degli enti locali, in automatico si crea un "sano" rapporto tra azienda e mondo politico, fondato su un comune denominatore: il bene della comunità (polis). E' un momento di sintesi tra l'iniziativa dell'azienda e quella che dovrebbe essere la "mission" della politica.

Diverso il discorso quando parliamo di imprenditori a capo di aziende. Siamo di solito di fronte a personaggi di successo, ben inseriti all'interno della comunità, molto noti localmente anche a livello politico. Non mi sento di giudicare o commentare l'eventuale scelta dell'imprenditore di entrare in politica. La storia recente mi sembra abbia dimostrato pochi casi di successo.

C)

I dipendenti meritano un discorso a parte. Per l'azienda di successo è cruciale fondare il rapporto con i propri dipendenti su principi quali: teamwork, fiducia, rispetto, sviluppo, motivazione, senso di appartenenza, comunicazione, customer orientation (care&service), etica.

Chiaramente è in parallelo importante definire una chiara politica retributiva legata a principi meritocratici, bonus scheme systems, piani di sviluppo/carriera.

Altrettanto importanti – benchè su piani diversi – i rapporti con clienti e fornitori.

Con i primi occorre sviluppare rapporti commerciali chiari e duraturi : chiarezza nell'offerta e nelle politiche di prezzo, solvibilità, misurazione del livello di servizio e verifica della capacità da parte dei clienti di implementare e sostenere le politiche aziendali. Indispensabile – proprio nell'era della globalizzazione – la capacità di stabilire rapporti personali sia da parte della Forza di Vendita , che delle funzioni di staff , che del top management.

Il rapporto con i Fornitori deve essere fondato su contratti di fornitura che – con chiarezza – evidenzino i criteri di misurazione e le specifiche della fornitura medesima.

La gestione di Clienti e Fornitori deve essere effettuata in coerenza con criteri espressi dal Codice di Comportamento aziendale (Business Conduct Manual)

.Quanto sopra non solo genera un profondo legame dell'azienda al contesto (territorio, società, nazione) generale, ma la caratterizza e la contraddistingue nel tempo

Risposte di Patrizia Musso
Docente di teoria e tecnica delle comunicazioni di massa
presso l'Università Cattolica di Milano

A)

Le più recenti ricerche lo confermano: presso gran parte della popolazione è in atto un processo di “estetizzazione della vita quotidiana”. Nonostante il primato della vista stia progressivamente attenuandosi in favore di un predominare della componente multi-sensoriale (dove appunto anche udito, tatto, gusto e olfatto giocano un ruolo di rilievo), la ricerca del bello e dell'eccellenza guidano con forza il consumatore nella scelta dei beni. Su questa scia si è posizionata ad esempio la marca Alessi che proprio dell'eccellenza del design italiano ha fatto il proprio portabandiera. Questa azienda, caratterizzata da un'importante tradizione imprenditoriale, ha saputo rendere originali e ironici, ma soprattutto delle piccole opere di design da esibire, tutta una serie di prodotti di uso quotidiano, che spesso veniva tenuta reclusa in qualche angolo buio della casa o nascosta nei cassetti della cucina. Essere fuori dall'ordinario comunicando emozioni: questo è diventato il “manifesto” di Alessi, veicolato attraverso tutti i suoi prodotti grazie alla scelta di determinati colori, forme e anche naming.

Questo orientamento al bello, proprio perché trasversale e condiviso da diverse tipologie di target, è valido non solo per prodotti particolari – i cosiddetti prodotti di nicchia e di alta gamma – ma anche per prodotti di uso quotidiano. Non è, quindi, un caso che anche prodotti un tempo apparentemente “invisibili” come i detersivi per i piatti abbiano subito una rivoluzione estetica: le confezioni, ad esempio, di Svelto appaiono sempre più ricercate e impattanti, sia per forme che per colori, andando a delineare un prodotto quasi da esposizione e non più da nascondere sotto al lavello della propria cucina.

Insomma, data la complessità attuale, le marche contemporanee devono saper esibire le proprie capacità; quindi devono saper mostrare di poter offrire anche delle piccole “opere d'arte” (calate in trenta secondi di comunicazione audiovisiva oppure nel design di un prodotto), di cui appunto si potrà conservare traccia nel tempo. È solo esibendo la propria differenza, quindi quei vettori che rendono la marca “unica”, che le aziende potranno rendersi riconoscibili nell'odierno flusso comunicativo.

B)

La responsabilità sociale delle imprese (la cosiddetta CSR, *Corporate Social Responsibility*), ovvero la scelta di contribuire volontariamente a migliorare – in qualche suo aspetto²⁸ – la società in cui viviamo, è un tema quanto mai d’attualità. Oltre a una serie di gravi fattori di contesto – fra i quali le catastrofi ambientali, gli attentati terroristici e l’aumento di aree di guerra che i media ci restituiscono sempre più frequentemente nel nostro quotidiano, rivelandone tutta la loro gravità – sono anche la crescente attenzione alla salute, così come le preoccupazioni e le attese per le trasformazioni legate ai processi di mondializzazione a dar vita a una nuova sensibilità sociale, che ha negli ambientalisti e nei movimenti no-global le punte più estreme. Questa serie di elementi ha spinto un numero crescente di imprese a curare maggiormente la propria immagine anche da un punto di vista etico. A fianco di attività orientate al profitto sono così sorte diverse iniziative volte a manifestare la dimensione di CSR sotto vari profili: dall’attenzione per l’ambiente alla costituzione di prodotti di qualità con, ad esempio, la nascita delle linee biologiche, dalla diffusione di prodotti provenienti dal commercio equo e solidale al rispetto dei diritti dei lavoratori, dalla costituzioni di fondazioni all’attivazione di percorsi formativi specialistici. Ogni azienda ha, quindi, cercato la propria strada per inviare precisi segnali di impegno etico ai propri consumatori, ai propri dipendenti, fino ad arrivare agli azionisti, agli investitori, ai poteri pubblici.

Una via è altresì rappresentata da quella che abbiamo definito²⁹ la “disseminazione sociale delle imprese”, ovvero la volontà aziendale di inserirsi attivamente nel tessuto sociale d’appartenenza. Esempio, a questo proposito, l’iniziativa promossa da Microsoft Italia che ha aperto un asilo nido nei pressi del proprio quartier generale a Segrate (Milano) accessibile non solo dai figli dei propri dipendenti, ma anche da quelli degli abitanti della zona. D’interesse anche la scelta di Coop Lombardia di aprire dei punti vendita (come quello di via Arona o di via Palmanova a Milano) costruiti come vere e proprie piattaforme relazionali con gli abitanti della zona: negli spazi Coop, oltre alla tradizionale offerta di prodotti, è infatti possibile assistere a una serie di eventi (musicali, culturali...), così come trovare delle

²⁸ A questo proposito, citiamo per maggior precisione la definizione di CSR fornita dalla Commissione Europea: “l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”. Fonte: *Libro Verde* “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, 18 luglio 2001, p. 3.

²⁹ Cfr. P. Musso, *I nuovi territori della marca*, in corso di pubblicazione presso FrancoAngeli.

Si sviluppano così interessanti percorsi di contatto con le diverse realtà stanziate nel territorio di appartenenza delle imprese. aree di dialogo (con tanto di panchine) dove poter incontrare e scambiare quattro chiacchiere con altre persone.

C)

Direi che la recente nascita di nuovi strumenti di comunicazione quali i Bilanci e i Rapporti Sociali sia un segno chiaro ed evidente della necessità di stabilire dei legami forti, trasparenti e duraturi con tutti gli stakeholder di riferimento. Si tratta infatti di documenti pubblici a carattere periodico sulle performance aziendali e sulle attività sociali, che quindi – oltre a una rendicontazione di tipo economico/finanziario – enunciano gli obiettivi, i valori fondamentali e gli impegni di responsabilità assunti nei confronti delle parti interessate.

Il Bilancio Sociale è, quindi, un interessante strumento per legittimare agli occhi della comunità di riferimento l'impegno aziendale socialmente responsabile; costituisce, altresì, un momento per enfatizzare il legame dell'azienda con il proprio territorio, costruendo l'immagine di impresa quale soggetto economico che, perseguendo il proprio interesse prevalente, contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. Le aziende così chiariscono la propria posizione e, nel contempo, forniscono ai consumatori, ma anche a tutti gli associati all'impresa, chiavi di lettura del proprio operato.

Quello che senza dubbio emerge è l'importanza di un orientamento etico dell'impresa, che si traduce in un maggiore attenzione al contratto fiduciario stipulato con i target di riferimento, sia interni sia esterni all'impresa.

Risposte di Silvio Pacillo
Consulente di marketing
Ex AD di Unilever - Atkinsons

Rispondere alle tre domande proposte sembra facile, ma è più complesso cercarne le ragioni.

Credo che le risposte possano trovare queste ragioni in una matrice comune, che cerco di semplificare con una similitudine: come nel cervello dell'uomo, quando è minacciato, prende il sopravvento il paleo-encefalo (l'istinto di sopravvivenza) sulla corteccia (la formazione culturale), così avviene nell'imprenditore. Naturalmente parlo dell'imprenditore autentico, secondo radice semantica. Provo ad evidenziare qualche argomento a favore della tesi:

l'intero sistema economico-finanziario, di cui l'imprenditore fa parte, sembra aver messe in soffitta le promesse d'esser portatore di progresso e benessere

planetario, e mostra di concentrarsi sempre più in mano a pochi come strumento di competizione e potere, quindi di dominanza e disparità (*o dominare o essere dominati*); quando i mercati in cui opera diventano saturi la sua fame di conquista lo spinge a migrare verso lidi più appetitosi di crescita “globale” spesso non-controllabile, non-compatibile e non-sostenibile (*meglio in fretta che bene*); la sua competitività, diventando spesso aggressività, tende ad essere onnivora, comprendendo fenomeni di acquisizione, concentrazione, smembramento e cannibalismo (*mors tua vita mea*). Diventando “globali” e sempre più grandi/più forti le strutture economiche tendono ad essere sempre più accentrate ed auto-referenziate ed a perdere un territorio e un popolo di riferimento; di conseguenza il controllo ed il dialogo territoriale e sociale diminuisce, favorito sia dalla perdita di peso dialettico e contrattuale di sistemi politici frammentati e conflittuali e di tessuti culturali sempre più impoveriti ed omologati, sia dall’assenza di un interlocutore politico “globale” che li rappresenti. In definitiva prevalgono potenza e denaro, crescita e profitto rapidi, conta il valore trimestrale della share; per il resto si vedrà, intanto questa è la corsa, chi non la fa resta staccato e prima o poi diventa preda di altri. Pur non volendo demonizzare questa fase del sistema, non possiamo sottrarci alla sensazione che occorrerebbe un ripensamento, questo sì globale, degli indirizzi e dei modi di fare economia per il nostro futuro; e che, se non riesce la politica a farlo, debba essere l’economia stessa a farsi carico del problema, pena l’auto-distruzione.

Trovarsi a lottare quotidianamente in questo sistema (o, per chi è meno critico, nelle “distorsioni” di questo sistema) può prosciugare ogni visione e progetto prospettico anche al più capace ed illuminato degli imprenditori, oltre a non fornirgli più una motivazione civile e sociale riconoscibile e riconosciuta.

Cresce la complessità e la velocità del cambiamento: un imprenditore deve fronteggiare sia la crisi progressiva e strutturale della logica e dei meccanismi di previsione e di spinta “ad oltranza” al consumo, specie nei paesi più avanzati (a causa della saturazione di molti mercati, della complessità, rapidità, incertezza, imprevedibilità, volatilità e spesso futilità dei modelli di riferimento), sia la contrazione di consumi della crescente fascia di ceti meno abbienti, sia la competizione feroce dei modelli di sviluppo delle economie emergenti. Crisi accentuata dalle paure, resistenze e chiusure create dal contrasto sempre più visibile tra modelli proposti e “stato del mondo”: lotta per la sopravvivenza, povertà, degrado di interi continenti, popoli e territori, guerre visibili e sommerse, crescente percezione di carenza di equità e regole

del gioco, alimentata dal ruolo di megafono dei media, se non dalla loro stessa influenza o complicità.

In un mercato come questo fare l'imprenditore è diventato più difficile e rischioso, si temono minacce improvvise da ogni parte e ad ogni istante, navigare a vista è diventata una regola, adottare comportamenti opportunistici o speculativi una tentazione.

Tutti questi fattori, uniti al crescere dell' individualismo e della frammentazione progressiva del tessuto e delle relazioni sociali, anch'essi sintomi della perdita di obbiettivi e significati comuni capaci di perseguire armonia e sviluppo alla collettività umana, alimentano il pullulare casuale ed imprevedibile di conflitti e di crisi;

aumentano quindi i rischi di investimento, e non dispongono l'imprenditore ad una pianificazione prospettica basata sulla qualità ed il valore di lungo termine.

Oltre all'organizzazione del lavoro, in perenne ristrutturazione, anche il modo di lavorare ne risente in modo significativo.

Credo che nella cultura dell'imprenditore i valori del "bello-ben fatto, eccellenza" ci siano, spinti anche da una evoluzione di fasce di consumo sempre più esigenti; credo ci siano anche il desiderio di coinvolgimento e di consenso e la visione di lungo termine, non si possono certo dimenticare decenni di studi ed applicazioni manageriali ed organizzative come il Total Quality, per citarne uno, ed esempi di successo ad esse legati. Credo addirittura che ci sia la sensazione che questi valori, come quelli legati alla eco-sostenibilità, alla finanza etica e al bilancio sociale meritino grande attenzione e possano produrre uno sviluppo più sano e duraturo. Ma credo anche al fatto che l'imprenditore, preso nell'attuale meccanismo, si senta costretto a concentrare tutte le risorse in strumenti di difesa e sopravvivenza a breve termine, e rimandi il bello ed il buono a tempi migliori, sperando che arrivino. Parlo naturalmente degli imprenditori che in questo meccanismo non ci sguazzano. D'altra parte sembra che questa specie di malattia avida, egoista, opportunistica e spesso megalomane sia diffusa in tutti i sistemi che regolano la convivenza umana, e che tutti andrebbero ripensati con prospettive meno allarmanti per il futuro. In primis nel sistema politico.

Se i valori della comunità umana non si appiattiranno solo su denaro, possesso e potere da un lato e pura lotta per la sopravvivenza dall'altro, i tempi migliori arriveranno, almeno me lo auguro, perché confido che l'umana ragione, con gli anticorpi stessi della malattia in corso, riprenderà il sopravvento e ri-

progetterà una economia a misura d'uomo e di pianeta. Come pure mi auguro che non sia avvenuta nel frattempo una tale mutazione genetica della specie imprenditoriale da rendere recessivo o in via di estinzione il tipo di imprenditore capace di creare valore e benessere a lungo termine per sé e per la comunità da cui lui stesso trae questo benessere, secondo una sana logica di scambio e riconoscimento, locale o globale che sia.

Risposte di Emanuele Plata Amministratore Delegato CRAI

A)

Questa domanda, nell'estratto che ne ho fatto, riguarda l'intimo di ogni uomo; indipendentemente dalla situazione che la vita gli ha offerto nello spazio e nel tempo.

L'idea dell'esistenza come segno duraturo, appartiene ad un convincimento spirituale, religioso o laico che sia, con cui ogni uomo si confronta e, se ne è consapevole nel microcosmo della sua esistenza individuale, a miglior ragione lo sarà nel cosmo sociale in cui le sue espressioni gli consentono di misurarsi. Intendo dire che la dignità dell'essere umano presuppone il senso duraturo e qualsiasi fenomeno, tendenza e modello che lo negasse, negherebbe il rispetto all'esistenza.

Il mondo fisico conforta a questa visione dell'imprescindibilità di senso nell'esistere. Lo dimostra la sperimentazione dei fossili, la trancia ambientale delle speci, le interrelazioni in tutti i fenomeni naturali. Nulla, neanche il microbo o l'insetto, sono casuali. Tutto ha un disegno ed in questo gli esseri dotati di arbitrio influiscono nel bene o nel male. La consapevolezza fa esercitare la coscienza del bene o del male e di conseguenza il desiderio di responsabilità nel bene o nel male piuttosto che l'ignavia.

Il sistema di relazioni, di cui la vita è artefice, fa sì che questo esercizio di espressione di sé si renda quotidianamente evidente e il sistema di relazioni nel contesto sociale ed ambientale lo amplifica spesso rendendolo palese nella comunità, nella famiglia, nel lavoro più di quanto lo sia originalmente nell'individuo e nel suo sé.

Bisogna spesso dire grazie alla comunità, alla famiglia ed al lavoro che ci fanno riconoscere queste verità e nel lavoro, nello specifico, bisogna esaltare l'opportunità del fare che consente di vedere gli effetti di ciò che risponde al nostro senso della vita.

Non bisogna peraltro enfatizzare il volere di originalità, che è il segno di voler dimostrare che è duratura non solamente l'opera d'arte- L'unicum cova al contrario in ciò che è duraturo per eccellenza.

La trasmissione di un saper vivere o di un'educazione alla vita, nel lavoro si esercita dando continuità alle azioni, dando coerenza ai pensieri, dando riconoscibilità alle missioni, dando accessibilità ai prodotti, fruibilità ai servizi, opportunità al saper dare significato all'offerta, consistenza economica, promuovibilità di risorse rinnovabili in processi aggiornati ai tempi.

E' questo che chiamo cultura imprenditoriale e che si alimenta della cultura economica sociale ed ambientale in cui ogni soggetto si esprime in relazione agli altri e in cui l'indicatore in basso a destra è un mero strumento come altri da sviluppare e rispettare in coerenza ai piani dichiarati che devono esprimere la cultura imprenditoriale.

B)

Non v'è dubbio che ogni azienda, per il fatto di esistere, determina un sistema di relazione con società e ambiente in cui le istituzioni sono una componente spesso vissuta come esogena ma in verità totalmente integrata nelle relazioni tra i fattori contestuali.

Ogni esempio di carenza parziale o totale di relazioni con il cosiddetto tessuto civile e culturale, non è significativo di indipendenza o autonomia, bensì di conflitto, inefficienza, disarmonia, perchè è come se un corpo si muovesse con una zavorra o peggio ancora con dei canali di energia non alimentati. Sarà quindi evidente, nell'analisi territoriale, diagnosticare dove queste relazioni funzionano, non tanto in termini di consenso che può esserci o no, ma in termini di dialettica e conoscenza reciproca, che fa comunque perseguire delle idee consci delle posizioni degli altri. Pertanto non esiste e non può esistere un ostracismo da parte dell'impresa verso il suo contesto, salvo che l'impresa voglia diventare essa stessa un monopolista ed autarchico sistema dove, alla lunga, l'idea di una forte direzionalità imprenditoriale, alla fine farà emergere un interesse proprio esorbitante e aborrente al punto da sterilizzare ogni altra opportunità che invece si alimenta proprio se le relazioni sono plurime e ciascuna ha un confronto trasparente con le altre che è poi il grande tesoro della democrazia e della reale visione e responsabilità della polis.

C)

L'azienda può avere uno o più territori, probabilmente non può non averne nel senso che l'esperienza della crescita dimensionale delle imprese locali, poi nazionali, poi internazionali, multinazionali, poi a rete e chissà cosa sarà domani, ha comunque dimostrato che deve garantirci un modello culturale adatto alla territorialità con cui si misura il grande successo di imprese su

scala mondiale. In verità veniva dalle grandi esperienze di colonizzazione che i paesi d'origine nei secoli precedenti avevano saputo imporre con la forza ed il potere che comunque rappresentavano un loro modello culturale verso territori dominanti o dominati.

La nuova realtà democratica ha portato, nel secondo dopoguerra, ad una diversa promozione delle autonomie territoriali in cui le imprese abili nell'attuare confronto culturale hanno sviluppato modelli integrati e autorevoli nei territori.

La globalizzazione dell'offerta e la concentrazione produttiva mista alla parcelizzazione estrema della domanda nei mercati diffusi, ha portato a concepire una possibile omologazione dei territori che di rimando hanno avviato il conflitto coi localismi e con i regionalismi.

La dinamica quindi dei modelli culturali e organizzativi dell'impresa, non può prescindere dal territorio e il territorio si misura su una nuova realtà di divisione del lavoro e probabilmente in un nuovo sistema di classi non più sociali ma territoriali, che pone alla ribalta una ricerca di equilibrio, prima che sindacale, delle diverse aspettative nazionali e regionali fattibili oggi solo in un sistema di convenzioni in cui solo se i soggetti interagenti riescono a condividere priorità e progetti potranno fare risultato rendendosi conto alla fine che il territorio della comunità della terra è il pianeta in sé di cui ciascuno è responsabile e beneficiario.

Risposte di Paolo Ricotti
Presidente Fondazione PLEF
Planet life economy foundation

A)

Credo di aver sempre lavorato nelle imprese con uno spirito e comportamento sempre volto ad un positivo sviluppo dell'impresa sia da un punto di vista competitivo (quote di mercato, dimensioni, marca, fedeltà e fiducia consumatori, rispetto e credibilità presso il trade, motivazione e lealtà risorse umane) che, naturalmente, di equilibrio economico (redditività, cash-flow, investimenti e pay-back, efficienza, razionalizzazioni ed economie di scala).

Le due cose devono andare insieme a "braccetto" anche perché non è possibile nel lungo termine perseguire una sola delle due logiche:

- l'eccessivo orientamento allo sviluppo crea inevitabilmente problemi di debolezza finanziaria all'impresa sempre tesa ad inseguire nuovi obiettivi e nuove sfide di mercato
- l'eccessivo orientamento al profitto, porta alla morte l'impresa che perde la sua anima competitiva ed il suo motivo di esistere. L'impresa

non può inoltre reiterare all'infinito logiche di "cost cutting" senza poi ritrovarsi completamente vuota ed esaurita al suo interno.

Credo che il problema non sia legato a quanto sopra accennato, ma al fatto che l'attuale modello economico, perdendo la sua spinta naturale di continua crescita derivante dallo sviluppo dei mercati e la globalizzazione degli stessi, non ce la fa più a reggere la sfida delle economie emergenti "di basso costo". La gran parte dei managers ritengono che l'unico modo per poter sopravvivere sia quello di "garantire" l'aspetto più evidente e rassicurante per i propri azionisti, e cioè il profitto, attuando una spietata logica di riduzione dei costi ed ingegnerie finanziarie di dubbia ortodossia.

Così facendo non si rendono conto che perdono la concentrazione prioritaria sulla consapevolezza strategica e quindi la possibilità di creare vero sviluppo e benessere per la propria impresa.

Da un punto di vista della Fondazione che rappresento, la soluzione sta nello sposare i principi dell'economia compatibile e della Planomia (Modello economico di Planet Life Economy Foundation), in grado di dare prospettiva strategica e sviluppo di lungo termine alle nostre imprese e contemporaneamente salvaguardare in chiave competitiva la creazione di Valore Aggiunto, che vuole "anche" dire: profitto

Il "Gusto del Bello" proposto nella domanda sta nel fatto che questo modello non solo crea successo per l'impresa, ma anche vero benessere e qualità di vita per la collettività, ed equilibrio stabile pianeta che ci ospita.

B)

In realtà l'attuale distorsione dei modelli comportamentali degli imprenditori o managers che inseguono la politica, non è altro che una conseguenza di quanto sopra riportato: in una condizione di vuoto di pensiero strategico e di continua depauperazione della creazione di valore aggiunto, non rimane altro che cercare di mantenere a galla la propria impresa con operazioni di "sostegno" e privilegio pubblico.

Si lavora quindi sugli effetti e non sulle cause.

Se al contrario il modello comportamentale facesse leva proprio sulla capacità di competere in chiave strategica di lungo periodo, i risultati complessivi sarebbero ben consistenti tali da permettere all'impresa di muoversi sul sociale e sull'ambiente con iniziative "esemplari", di forte attrattività emulativa.

C)

Il modello dell'Economia Compatibile della Fondazione che rappresento, prevede che la creazione del valore aggiunto ed il suo utilizzo resti principalmente nell'area in cui questo viene prodotto. Stiamo parlando di economie evolute in cui è probabile che il territorio in cui un'impresa operi sia in grado di offrire servizi, competenze e risorse necessarie.

Il modello non si contrappone alle logiche della globalizzazione dei consumi e delle multinazionali, che continueranno ad esistere in virtù di una progressiva omologazione degli stili di vita e delle economie di scala, ma al contrario fa perno sulle competenze, tradizioni, culture, mestieri, patrimoni culturali/artistici/ambientali, prodotti locali tipici di quelle zone, ecc. In questo senso, proprio perché quei fattori locali sono difficilmente replicabili, sono per sé stessi generatori strategici di valore aggiunto che non può che essere e rimanere "locale". Questa è una visione che si adatta in modo particolare alle PMI Italiane ed al territorio del nostro paese che è ricchissimo di queste risorse originali.

Solo in questo contesto strutturale è possibile realizzare quanto proposto nella domanda, e solo lo sviluppo di una economia basata su specificità e caratteristiche tipiche e distintive rende possibile un radicamento di quell'economia con il territorio e la società relativa.

La sommatoria di questi modelli in una nazione definisce anche il modello nazionale. Come vede la storia si ripete: l'Italia dei mille comuni, si traduce in un'Italia dalle mille economie, caratteristica tipica della nostra forza competitiva e motivo di distintività ed invidia da parte degli altri paesi del mondo.

Non bisogna "reinventare la ruota" ogni volta che succede qualcosa nel mondo, ma saper solo riattualizzare il nostro saper vivere alle nuove realtà, mantenendo fermi i nostri perni strategici, senza fughe in avanti e senza rivoluzioni.

Risposte di Paolo Santini
Direttore marketing AUTOGRILL

A)

Se per spirito imprenditoriale intendiamo la profittevole soddisfazione dei consumatori, il profitto diventa la condizione necessaria per poter far sopravvivere tale spirito.

In questo contesto il ben fatto e l'eccellenza sono presupposti indispensabili per raggiungere l'obiettivo primario, così come il gusto del bello è da riferirsi come "bello" per il target di riferimento, è un bello relativo, non certamente assoluto.

L'imprenditore che è riuscito a soddisfare con profitto il consumatore, sarà POI nelle condizioni di poter sviluppare il concetto di "bello" secondo altri parametri: ci sono tanti esempi di fondazioni d'arte promosse da imprenditori di successo.

B)

Credo che la relazione debba essere di totale rispetto, integrazione e valorizzazione, non certo di prevaricazione o globalizzazione, il concetto di glocal riassume quanto sopra, unendo l'efficienza dei grandi numeri all'efficacia del localismo.

Credo che un'azienda debba avere sempre il consumatore come "centrico", se "amata" dal consumatore avrà il consenso nella sua accezione più ampia.

Non credo così corretto, viste le caratteristiche dell'attuale legislazione, che obiettivo delle aziende sia "dare un esempio", anche se può capitare che iniziative imprenditoriali fungano da best practices per le istituzioni.

Può capitare che le caratteristiche di un'azienda, per dimensione e mission (i.e. i media) abbiano in seno un potenziale di "utilità sociale" importante; in questi casi credo corretto e dovuto prestarsi alla diffusione di informazioni/attività di utilità sociale, sempre nel rispetto del core business dell'azienda in oggetto.

C)

Sulla globalizzazione ho già risposto. Per quanto concerne i rapporti con tutti coloro che gravitano all'interno/esterno di un'azienda, credo che sia essenziale un legame che vada al di là del puro scambio denaro-lavoro e questo perché i livelli competitivi richiedono un sforzo che non può essere soddisfatto attraverso il solo scambio economico.

Risposte di Luciano Sita Presidente Granarolo

A)

Credo che siano sempre meno numerose le imprese che ”guardano solo all’ultimo numero in basso a destra”. Persino gli investitori, che fisiologicamente puntano a realizzare il massimo profitto nel breve periodo, oggi sono consapevoli che il vero problema per l’impresa è quello di produrre valore nel tempo.

Purtroppo, abbiamo molti buoni esempi di aziende che si sono dedicate con ogni mezzo a stressare la redditività nel breve, per inseguire tornaconti spesso personali e non certamente per offrire solide prospettive all’impresa; casi emblematici, di cui tutti conosciamo le derive giudiziarie e gli epiloghi drammatici per risparmiatori e dipendenti.

Tutto questo non ha nulla a che vedere con “il gusto del bello, del ben fatto e l’eccellenza”, che invece sono gli ingredienti di una strategia di impresa che punta al successo mediante la “distintività”, la capacità di generare un valore durevole, che il consumatore possa riconoscere e apprezzare nel tempo.

Anche valori come la “bellezza” e la “buona fattura” – propri di alcuni specifici settori produttivi – sono comunque riconducibili a quel concetto di distintività a cui accennavo sopra, che è appunto l’essenza della nuova sfida competitiva.

Occorre però tenere presente che alcune distintività che nel passato hanno assicurato il successo alle imprese, oggi rappresentano non più dei valori ma delle pre-condizioni per praticare il mercato. Mi riferisco, ad esempio, al binomio “qualità e sicurezza” su cui ha lavorato gran parte dell’industria alimentare e che oggi rappresenta poco più di un prerequisito, senza il quale non si entra nel mercato. Lo stesso vale per i concetti di “bello” e “ben fatto” che in passato hanno caratterizzato il successo dell’industria italiana della moda e del design.

B)

Mi pare che stia crescendo nelle aziende la consapevolezza che una politica di responsabilità sociale debba diventare parte integrante della strategia imprenditoriale. Infatti, se le imprese non concorrono a generare benessere e sviluppo sostenibile oltre il proprio business, corrono il rischio di trovarsi private delle condizioni per il loro sviluppo futuro.

Le declinazioni del concetto di responsabilità sociale possano essere molto articolate: penso ai problemi dell’etica, della tutela dell’ambiente, della trasparenza, della partecipazione, del confronto con gli stakeholders, dell’impegno a non produrre solo valore ma anche valori.

Tutto ciò si distingue dal mecenatismo, dalla solidarietà a spot, dal marketing sociale in genere: modalità di intervento che spesso tendono ad asservire e

strumentalizzare la responsabilità sociale. Il problema non è come si distribuisce il valore prodotto, ma come lo si genera.

Per realizzare strategie di responsabilità sociale l'imprenditore deve innanzitutto esserne convinto, dare segni tangibili di coerenza e rigore, concretezza, creatività. Non ci possono essere modelli precostituiti. La responsabilità sociale è un esercizio volontario, che non può essere ingabbiato in canoni predefiniti.

Per questo, mi pare che il problema non sia quello di dare legittimità al fare politica o non da parte di un imprenditore. Tutto è legato a come queste iniziative rientrano in una strategia di responsabilità sociale che sia ben delineata, coerente e chiara, e che tolga di mezzo il rischio o il sospetto che l'impegno politico sia semplicemente funzionale ad un business privato e fine a se stesso.

C)

L'impresa del futuro sarà sempre più "cittadina di una comunità" (la famosa *corporate citizenship*): non potrà ignorare i problemi, i valori e le regole del tessuto sociale in cui opera, soprattutto dovrà dare il proprio contributo all'evoluzione virtuosa della comunità e del territorio.

Peraltro, mi pare che le stesse multinazionali stiano cercando di uscire dall'ottica del semplice rapporto di scambio economico, anche se in molti casi si tratta purtroppo solo di tatticismo.

Lo stesso vale per il rapporto con il personale e con gli stakeholders.

La produzione di valore durevole sarà sempre più il frutto del concorso di intelligenze e di capacità di gestire i processi – processi di collaborazione e di cooperazione - fra gli attori coinvolti, dove la tecnologia (anche quella avanzatissima) sarà solo uno strumento al servizio dell'efficienza.

Quindi la qualità delle relazioni, il coinvolgimento delle persone, la collaborazione e la capacità di ricercare valore insieme: sono tutti elementi che contribuiscono a generare distintività competitiva.

Un altro punto fondamentale sarà quello della "condivisione di valori".

Gli organigrammi gerarchici, le direttive dall'altro al basso, i modelli verticistici: sono categorie che andranno a scemare, per lasciare spazio alla creatività, alla qualità dei contributi di tutti gli attori del processo di produzione del valore. I nuovi modelli favoriranno l'esercizio della partecipazione, del coinvolgimento, della crescita professionale ed esperienziale. In questo modo potranno liberarsi quei potenziali che sono presenti in ogni impresa e che spesso restano imprigionati in modelli aziendali ormai obsoleti. Chi saprà organizzare e coagulare senza schemi le forze, le culture e le creatività presenti in maniera diffusa in ogni impresa potrà raggiungere più rapidamente i livelli di eccellenza necessari per vincere la sfida competitiva.

Risposte di Piero TANI già Ordinario di Economia politica nell'Università di Firenze

A)

Il tema di fondo di questa serie di domande mi pare che riguardi il confronto tra una concezione dell'impresa come strumento neutrale rispetto alla vita dell'imprenditore e quella dell'impresa come progetto di vita, legata a valori fondamentali di riferimento, e da valutare per il complesso dei risultati che produce, ivi comprese le soddisfazioni personali e le "emozioni". Sembra abbastanza ovvio optare per questa seconda concezione, e la domanda è chiaramente costruita in modo da indurre a questa risposta. Tuttavia, qualche precisazione è necessaria.

Innanzitutto, a che tipo di impresa ci si riferisce? La risposta può non essere la stessa se parliamo di una impresa individuale (o familiare) o, invece, di una *public company*. In questo secondo caso, è lecito applicare gli stessi criteri per valutare l'azione del *general manager*? Ha egli il diritto di trascurare il profitto (il dividendo e il valore delle azioni dei soci con i quali ha stipulato un preciso contratto) a favore di una sua "soddisfazione personale"?

Un contributo a risolvere i problemi precedenti, in parte unificando il problema dell'imprenditore proprietario con quello del *general manager*, può derivare dall'affrontare il problema non considerando la "felicità dell'imprenditore" e neppure solo il successo dell'impresa, ma in termini di responsabilità dell'impresa. Non sono passati tanti anni da quando un illustre manager affermava con sicurezza che imperativo etico dell'impresa è massimizzare il profitto. L'analisi economica e gli eventi economici hanno portato a modificare questa impostazione e oggi si preferisce parlare di una responsabilità sociale dell'impresa, che si concretizza nel dovere di tener conto anche degli interessi degli *stakeholders* oltre che di quelli degli *shareholders*.

Con questa premessa, il problema diventa allora quello di verificare se un atteggiamento dell'imprenditore orientato al gusto del bello, del ben fatto, dell'eccellenza, alla ricerca di realizzare effetti duraturi, possa rispondere efficacemente a questa responsabilità sociale. Possiamo cioè ritenere socialmente utile – o addirittura necessario – che chi gestisce una impresa si preoccupi anche – e magari soprattutto – di aspetti diversi dal profitto, e in particolare di quelli messi in evidenza dalla domanda?

Di nuovo, credo che non sia possibile fornire una risposta indifferenziata (per esempio, rispetto al tipo di prodotto). Mi sembra, comunque, che a sostegno di una risposta positiva esistano alcuni argomenti importanti, tra i quali ricorderei i seguenti.

Innanzitutto non è affatto scontato che vi debba essere contraddizione tra il perseguimento dei citati obiettivi virtuosi e il raggiungimento di un buon

risultato economico: per esempio, sono orientate in questo senso molte delle discussioni attuali circa le strategie necessarie affinché le imprese europee possano fare fronte ad una competizione internazionale che, a livello di costi, appare assai difficile da contrastare.

In secondo luogo, e sempre tenendo presente le caratteristiche dell'attuale situazione di globalizzazione, gli atteggiamenti in questione sono, in generale, orientati a produrre un radicamento territoriale che costituisce oggi un elemento positivo rispetto al rischio che la delocalizzazione – cui pure debbono essere attribuiti anche dei meriti, sia per la sopravvivenza delle imprese che delocalizzano, sia per la capacità di diffondere elementi utili allo sviluppo in zone già economicamente depresse – non generi una insostenibile instabilità e perversi effetti sociali.

In terzo luogo, gli atteggiamenti ricordati hanno la capacità di inserire nel tessuto della vita economica comportamenti di tipo cooperativo la cui necessità si manifesta in modo evidente per contrastare alcuni effetti negativi di una competizione realizzata senza limitazioni di strumenti. E' quanto accade nei sistemi di piccola impresa, ed in particolare nei distretti industriali, nei quali si manifesta una visione dell'impresa che, pur attenta agli aspetti economici e alla competitività, va oltre la ricerca del massimo profitto, perseguito nel breve periodo, e realizza così un tessuto economico, sociale e culturale capace di produrre reddito e di realizzare obiettivi di sviluppo.

B)

Le questioni affrontate nella prima risposta si ritrovano al centro della seconda domanda, proprio nel senso che, in linea generale, l'impresa debba farsi responsabile degli effetti che provoca sul tessuto civile e culturale in cui agisce, operando una difficile ma necessaria opera di valutazione comparativa di interessi diversi. Ho qualche riserva nel ridurre questi effetti a “fondazioni, scuole, istituzioni”, opere belle e importanti, ma che non attengono, normalmente, agli scopi propri dell'impresa. In altri termini, mi sembra molto più rilevante che una impresa si ponga il problema del suo radicamento nel territorio, degli effetti che potrebbe produrre una sua delocalizzazione o un suo radicale cambiamento di dimensione o di attività, degli effetti ambientali del suo processo produttivo, piuttosto che il problema di finanziare con i suoi profitti scuole, musei o accademie. Vedo un po' pericoloso che si tenda a far coincidere la responsabilità sociale dell'impresa con il sostegno, peraltro meritorio, a questo tipo di attività.

Quanto poi al fatto che l'imprenditore entri nella sfera della politica, non riesco a vederlo come una alternativa significativa: si tratta di un tipo di impegno che può riguardare legittimamente un imprenditore (ma non l'azienda!!!) come qualunque altro cittadino, ma che sarà tanto più accettabile

quanto meno si mescolerà con la vita dell'impresa (e cioè, per essere chiari, quanto minore sarà l'impatto in termini di conflitto di interessi).

C)

Gli "associati" all'impresa (gli *stakeholders*, ossia tutti coloro sui quali ricadono in qualche misura gli effetti delle decisioni dell'impresa) vengono individuati come soggetti con i quali l'impresa può e deve stabilire rapporti stabili, che non si limitino a prestazioni e controprestazioni previste dal contratto (di lavoro, di compravendita, di fornitura, ...). Nello "stabilire contatti" sono coinvolti due aspetti: uno di contenuto (l'impresa è responsabile delle conseguenze che le proprie scelte comportano per questi soggetti, e deve perciò provvedere di conseguenza), l'altro procedurale (l'impresa non decide in isolamento, si collega con questi soggetti per giungere ad una soluzione che concili per quanto possibile esigenze diverse).

Questo secondo aspetto è, a mio avviso, di grande importanza, ma di assai difficile realizzazione: già per quanto riguarda i lavoratori dipendenti dell'impresa, in Italia non vi sono esperienze significative e diffuse di compartecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa; e ancora più difficile è stabilire relazioni di questo tipo con altri "associati". D'altra parte, al di fuori di una partecipazione effettiva, anche se parziale, alle decisioni, il legame, per quanto "dignitoso", rischia sempre di essere percepito come una concessione, e quindi di non essere "duraturo". Per i consumatori – altra fondamentale categoria di associati – la relazione con l'impresa potrà essere tanto più forte ed efficace quanto più crescerà la sensibilità verso una loro responsabilità sociale, con strumenti che rendano credibile la comunicazione tra impresa e consumatori. Perciò, alla prima domanda (è possibile ...?), la risposta mi pare che debba essere affermativa in linea di principio, ma con seri problemi di realizzabilità.

Nella domanda, si ipotizza anche una convenienza dell'impresa a operare tali collegamenti. Il problema è complesso ed è il caso di diffidare un poco di risposte genericamente ispirate solo a "buona volontà". Sono sicuramente individuabili alcuni vantaggi che l'impresa può trarre da "un legame duraturo e dignitoso con gli associati": il caso in cui questo vantaggio è più evidente riguarda i lavoratori, dove è abbastanza facile estendere la teoria del salario di efficienza ad aspetti diversi dalla sola retribuzione monetaria. Ma anche un rapporto di fiducia dei consumatori può rendere più stabile il loro rapporto con l'impresa.

Risposte di Cristina Matilde Tasselli Marketing Manager Jolly Hotels

A)

L'etica intesa come orientamento al bene comune, alla felicità collettiva e il profitto sono in contrasto per loro stessa natura. Il manager per avere successo è portato, inevitabilmente, a perseguire il suo interesse personale, quello dei soci o degli azionisti e non può, quindi, occuparsi del prossimo come persona verso la quale avere un impegno morale. Tuttavia, ritengo che sia possibile realizzare il profitto nel rispetto di alcune regole etiche, delle persone e dell'ambiente, contribuendo in modo determinante allo sviluppo economico e sociale: la conversione del profitto in investimenti e consumi, conseguentemente, genera occupazione e benessere diffuso.

B)

L'azienda dovrebbe impegnarsi nell'impostare proattive sinergie territoriali anche perché non dobbiamo mai dimenticare che la crescita del contesto di riferimento, sia in termini di relazioni e rispetto dell'ambiente sia in termini di servizi, significa sviluppo per l'azienda e viceversa. Compito dell'imprenditore dovrebbe, inoltre, essere quello di sostenere investimenti socialmente utili, quali per esempio scuole e istituzioni, volti a soddisfare le esigenze del tessuto civile e culturale in cui opera l'impresa. Tra l'altro questo tipo di azioni fanno guadagnare la fiducia dei clienti, dei fornitori e dei propri dipendenti, con il conseguente aumento di redditività e competitività dell'azienda.

C)

L'azienda gioca, oggi, due partite competitive parallele ugualmente importanti: quella nel mercato, in cui cerca un equilibrio produttivo – economico – finanziario, in grado di far fronte alla concorrenza, generando valore aggiunto e quella sul sistema interno, in cui cerca la creazione di un'organizzazione flessibile ed efficace, pronta a far fronte a tutte le infinite possibilità e mutamenti che caratterizzano il sistema impresa e che viaggiano sempre più velocemente a causa della globalizzazione dei mercati. Tuttavia, tra gli elementi principali per il successo vi sono il “tipo risorsa umana” di cui l'azienda dispone, con le sue competenze, le sue conoscenze, la sua creatività e dedizione, che determina in modo sostanziale e duraturo il successo aziendale; ed il riconoscimento dei valori del marchio ed il clima di fiducia che si instaura con i propri clienti e fornitori. Inoltre, è imprescindibile il legame di una azienda con il suo territorio sia perché esso influisce sul suo sviluppo sia perché in un mercato globale per l'impresa diventa elemento distintivo il poter proporre un prodotto italiano da sempre sinonimo di eleganza, qualità, raffinatezza.

Risposte di Sergio Tonfi

Responsabile comunicazione PHILIPS

A)

Per noi italiani, scindere il gusto, il piacere e la bellezza, dal modo di fare business, è assolutamente inconcepibile. Lo dimostrano i numerosi casi di eccellenza che ci fanno ancora onore nel mondo.

E questo vale anche per i manager italiani all'interno delle multinazionali, che possono portare un vantaggio competitivo culturale proprio grazie al nostro "innato" buon gusto.

Certo, bilanciare questo atteggiamento, questo mindset, con gli obiettivi di breve sempre più pressanti, diventa difficile, ma sta proprio nella ricerca di un giusto equilibrio, la saggezza di quei manager che vengono poi riconosciuti come i "migliori", che si distinguono per le loro capacità carismatiche e loro doti di buoni capi.

In Philips non a caso ci sono due italiani che guidano a livello globale il marketing (A.Ragnetti) e il design (S.Marzano): un segno preciso che premia le loro capacità, ma che dimostra anche la volontà dell'azienda di sfruttare le doti creative e la visione lungimirante di questi manager "olistici".

E se consideriamo che abbiamo scelto di comunicare il mondo dei nostri numerosi prodotti con il "pledge" Sense and Simplicity, non può sfuggire l'impegno di una grande azienda di tecnologia, sempre più market-driven, che si propone proprio la riconciliazione tra la grande innovazione (quel che sappiamo fare bene) e la ricerca di una sempre crescente semplicità d'uso (quel che sempre di più chiede l'individuo).

Un impegno che ci assumiamo ogni giorno nella certezza che solo in questo modo possiamo davvero migliorare la qualità della vita della gente, che siano i nostri consumatori, i clienti o anche i dipendenti Philips.

B)

Il pensiero Philips è che la sostenibilità, la responsabilità sociale dell'impresa o, come spesso viene chiamata oggi, la Corporate Social Responsibility, sia parte integrante del modo di fare business, che ne diventi, come dire, un prerequisito necessario e indispensabile, un elemento costituente del nostro DNA aziendale.

In questo senso vale per noi certamente di più la logica di dimostrare con ciò che facciamo un valore etico esportabile ad altri livelli ed istituzioni e, perché no, anche al mondo della politica.

Siamo costantemente impegnati a rispettare dei codici di comportamento (General Business Principles), che ci impegnano come dipendenti e ci rendono responsabili del nostro agire quotidiano, ma presto i valori di fondo dell'azienda permeano l'individuo e lo rendono coerente, non solo con il

contesto organizzativo, ma anche con l'impegno sul territorio e con le comunità locali.

Negli ultimi due anni, grazie ad una maggiore focalizzazione sui temi della sostenibilità, abbiamo raggiunto importanti traguardi tra cui spicca il riconoscimento di azienda eccellente da parte del Dow Jones Sustainability index, per quel che riguarda i beni ciclici. Abbiamo anche lanciato più di 100 "Green Products", prodotti che dimostrano un vantaggio in termini di risparmio rispetto ai modelli precedenti o ai migliori prodotti della concorrenza. E ci siamo sentiti certamente più coinvolti nel rapporto con gli ambiti locali con i quali interagiamo, rispettando non solo le diversità culturali, religiose e di costume, ma integrando la visione globale con il giusto grado di localismo e di dedizione al territorio.

Nel nostro Sustainability Report 2004, il terzo pubblicato da Philips, abbiamo citato numerosi esempi concreti di questa capacità di equilibrio che ci contraddistingue e che fa di Philips un testimonial della "crescita sostenibile".

C)

Non posso che esprimermi a favore dell'ipotesi che vede l'azienda fortemente premiata dalla capacità di gestione della relazione con i diversi stakeholders, anche a livello locale. E lo dico non solo perché questa posizione fa parte del credo Philips, ma soprattutto perché abbiamo risultati concreti che ce lo confermano.

Da quando, anche grazie al mio impulso, abbiamo posto l'impegno nella CSR al cuore della nostra strategia di business e al centro dei nostri programmi manageriali, abbiamo visto crescere l'entusiasmo intorno a noi, soprattutto da parte del personale, il target fondamentale per il successo di programmi di questo genere.

Avendo partecipato per due anni consecutivi alla ricerca Great Place To Work, abbiamo potuto misurare con mano i progressi relativi al "senso di appartenenza", al "rispetto reciproco", alla "qualità e sicurezza dell'ambiente di lavoro", all'"orgoglio di far parte di una organizzazione che si impegna per la qualità dei rapporti con la comunità".

Ancor più è contato vedere le facce delle persone che hanno voluto concretamente partecipare alle diverse iniziative interne o esterne di sostenibilità: chi ha donato il proprio tempo-lavoro alla comunità, ad esempio andando nelle scuole per aiutare il progetto "lo sport del cuore", con cui abbiamo sottoposto i ragazzi delle scuole medie al primo esame elettrocardiografico alla ricerca del miglior indirizzo all'attività sportiva, o chi ha contribuito direttamente, con il proprio denaro, oltre a quello già stanziato da Philips, all'aiuto per il Comitato Maria Letizia Verga, per la ricerca e la lotta contro la leucemia del bambino. Sono tornati con uno sguardo diverso, e

con qualcosa in più nel cuore. Un qualcosa che resterà per sempre come bagaglio personale, reso possibile grazie all'azienda per cui si lavora. Non è detto che tutte le aziende siano diventate improvvisamente più buone, ma sicuramente chi come Philips ha messo l'individuo al centro dell'attenzione (consumatore o dipendente che sia), ha visto crescere i propri risultati, la reputazione del proprio brand, e soprattutto il favore di chi tutti i giorni dedica anche più di otto ore, per il raggiungimento dei suoi risultati.

**Risposte di Stefano Venturi,
Amministratore Delegato di Cisco Systems Italy
Vice President di Cisco EMEA**

A)

Alcuni anni fa, il motivo dominante della comunicazione di Cisco Systems era: "Internet cambia il nostro modo di vivere, lavorare e imparare". Cisco Systems in qualità di azienda fornitore di tecnologia abilitante all'accesso a Internet, voleva far capire al pubblico come Internet avrebbe cambiato il modo in cui la gente lavora, comunica, si diverte ed apprende, collegando chiunque a qualsiasi risorsa. Queste trasformazioni in parte sono avvenute e in parte sono in atto: la Rete mondiale ha creato nuove opportunità per le aziende, per le nazioni, per gli individui, mettendo a disposizione un ambiente comune alla portata di tutti. Cisco Systems ha comunicato con anticipo l'avvento della Internet Economy mettendo in rilievo come essa rappresenti una svolta economica mondiale con un impatto sulle nostre vite ancor più profondo di quello della Rivoluzione Industriale. Alla base di questo fenomeno globale vi sono due forze confluenti: la globalizzazione del business e la centralità delle reti nell'information technology. Da questo esempio credo sia già chiaro come, pur essendo un'azienda americana "tipicamente" orientata al profitto, Cisco Systems abbia considerato di primaria importanza il fattore umano e in altre parole l'impatto della

tecnologia sulla persona che la utilizza. La persona è stata quindi messa al centro della nostra strategia con la consapevolezza che la tecnologia deve essere utilizzata nel modo giusto, per migliorare la vita e il business dei nostri clienti.

B)

Penso che l'azienda debba essere un'entità viva nel territorio in cui opera e questo significa non solo comunicare, ma stabilire delle concrete e reciproche relazioni non solo con le associazioni imprenditoriali, ma anche con quelle istituzioni che non necessariamente siano legate all'azienda da un rapporto di profitto. Con questa visione, per esempio, Cisco si è fatta promotore di un programma che aiuta a diffondere la cultura della rete e a colmare il gap tra domanda e offerta di posti di lavoro in questo settore, un problema segnalato da più ricerche come uno dei freni allo sviluppo dell'innovazione nel nostro paese. Il programma si chiama Cisco Networking Academy Program e consiste in un programma di formazione in modalità e-learning per formare figure professionali specializzate nell'ambito delle reti. Oggi in Italia ci sono 400 Networking Academy. Con questa iniziativa abbiamo cercato di entrare nel tessuto scolastico del paese e in particolare della formazione degli insegnanti professionali e abbiamo creato dei legami duraturi con Università e istituti tecnici. Abbiamo realizzato uno di questi corsi anche all'interno della casa di reclusione di Bollate (Milano) per aiutare i detenuti al reinserimento nella società e nel mondo del lavoro. L'azienda è quindi molto attenta alla realtà locale e cerca di partecipare attivamente ai dibattiti su temi sociali, politici ed economici nei casi in cui la nostra esperienza e il nostro punto di osservazione, in quanto azienda di tecnologia, possa costituire un contributo significativo. Restando in tema di impegno e relazione dell'azienda con la società, Cisco Systems ha costituito anche in Italia il Civic Council, un organo

di dipendenti che su base volontaria contribuiscono alla definizione di una strategia locale (coerente con il disegno complessivo dell'azienda) ed all'avvio di progetti e iniziative rilevanti con associazioni *no-profit* grado di indirizzare i bisogni fondamentali dell'uomo e la qualità della vita, la tutela delle risorse ambientali, le opportunità e la promozione di una cultura del volontariato e di impegno personale e l'utilizzo delle tecnologie Internet da parte delle suddette organizzazioni al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle proprie attività.

C)

Bisogna distinguere i diversi fenomeni portati dalla globalizzazione. Il primo fattore è stato quello tecnologico, in quanto a partire dagli anni '90 le tecnologie di telecomunicazione sono state più facilmente disponibili, dando modo a tutti di usufruire dei vantaggi da esse derivanti e rendendo il mondo più piccolo con il permettere ad esempio di dirigere imprese da lontano. Il secondo fattore è stato quello dei finanziamenti dovuto alla liberalizzazione dei movimenti di capitale, ovvero alla capacità di trasferire/ avere fondi ovunque, aprendo un mercato mondiale di essi. Successivamente abbiamo assistito alla liberalizzazione dei movimenti delle merci tramite accordi commerciali; basti pensare che la maggior parte del nostro abbigliamento proviene da altre parti del mondo. Infine è nata, almeno nei fatti, della moneta unica mondiale, il dollaro, che viene ad essere uno degli strumenti più importanti di unificazione economica. Tutti questi elementi, nella visione di Cisco Systems, non escludono affatto il legame e il rapporto che un'azienda multinazionale deve mantenere non solo con il territorio e con il paese in cui opera ma anche con i propri clienti e fornitori. La cultura aziendale di Cisco

Systems si concentra su 3 temi fondamentali: profits, people e presence. Il profitto è una metrica in grado di misurare la performance finanziaria ma le persone sono altrettanto importanti. Relazioni forti, portatrici di benefici reciproci tra partner, clienti, azionisti e persone che lavorano per, con e vicino all'Azienda sono essenziali per il business dell'azienda. E' ancora il Web e la tecnologia che permettono a Cisco di operare attraverso un "ecosistema di partner"; oggi, i clienti, i dipendenti, gli azionisti, i partner e i fornitori Cisco Systems utilizzano l'innovativo sito web di Cisco per ottenere informazioni, richiedere supporto, completare transazioni commerciali e inviare ordini. Le aziende di questo 'ecosistema' usano Internet come vantaggio competitivo per gestire al meglio le operazioni ed estendere la propria penetrazione di mercato creando, nello stesso tempo, valore aggiunto per i propri clienti e per l'intero ecosistema. Per quanto riguarda il legame con il territorio, siamo fieri per esempio di poter avere proprio in Italia, a Monza, il centro di ricerca sulla fibra ottica Cisco Photonics Italy. Esso è il risultato dell'acquisizione, avvenuta nel 2000, da parte di Cisco Systems della Divisione Fotonica per applicazioni terrestri di Pirelli Optical Systems. La struttura di Monza, che conta 250 ricercatori che si interfacciano in continuazione con i ricercatori negli Usa e altri paesi, è il più grande laboratorio di Cisco fuori dagli Stati Uniti, rappresenta il punto di riferimento per Cisco worldwide per tutto quello che riguarda lo sviluppo della fibra ottica e produce ogni anno brevetti che vengono venduti all'estero.

Risposte di Marco Vitale
Presidente BPM Gestioni - Economista

A)

Il gusto del "bello, del ben fatto, dell'eccellenza, è connaturato alle imprese di successo. In queste imprese la tensione al ben fatto è quasi maniacale. Senza questa tensione non c'è successo duraturo né profitto stabile.

B)

L'essenza dell'impresa è rappresentabile da tre processi di accumulazione: della conoscenza specifica; della conoscenza organizzativa; del capitale, come frutto e conseguenza dei due processi precedenti. Questi tre processi possono essere rappresentati come tre ingranaggi connessi tra loro e che girano su un perno che è l'imprenditore. Il lubrificante che agevola il movimento dei tre ingranaggi è una continua interazione con il tessuto civile e culturale in cui l'impresa è insediata, con il proprio territorio. La capacità di ascolto è per un'impresa fondamentale come la capacità di respirare per l'uomo. Ma anche la capacità di trasmettere impulsi, di influenzare il proprio territorio è essenziale. Le imprese e il loro modo d'essere sono componente essenziale della cultura di un territorio. Le acciaierie Falk a Sesto San Giovanni hanno, per un secolo, determinato la vita, la cultura e il profilo della città. Ora che sono state dismesse Sesto sta cambiando anima, profilo, modi di vivere, cultura. E' interessante e corretto che i nuovi pacchetti turistici che offrono le agenzie a Torino non comprendano solo la Mole Antonelliana e il Museo Egizio, ma visite alla Fiat, al Lingotto, alla Pininfarina, alla Bertone. L'internazionalizzazione delle imprese non recide ma anzi rafforza il loro radicamento sul territorio. Le imprese culturalmente più globalizzate sono anche quelle più radicate e più impegnate nel loro territorio

C)

In parte ho già risposto al punto precedente. Le multinazionali di successo duraturo non ragionano come la domanda sembra evocare, ma dedicano moltissimi sforzi per far crescere e conservare spirito di appartenenza, identità, "affectio societatis". L'impresa è una società di persone organizzate intorno a un progetto comune per realizzare obiettivi di sviluppo, attraverso i tre processi di accumulazione sopra descritti e, quindi, anche attraverso il processo di accumulazione del profitto. Come ha scritto Peter Drucker: "Il problema fondamentale di ogni società pluralistica è sempre stato quello di stabilire a chi spetti occuparsi del bene comune. La soluzione tradizionale che risale a centinaia di anni fa, è in realtà un'illusione: il bene comune nascerà dal conflitto degli interessi contrastanti. Ma ciò al massimo genera una situazione di stallo. E' necessario invece che ogni soggetto di una società pluralista contempli nella sua visione, comportamento, valori, l'interesse e la comune". Ma già prima di lui, con mirabile sintesi, Aristotele aveva detto: "Or dunque è meglio, come ben si vede, che la proprietà sia privata ma si faccia comune nell'uso: abituare i cittadini a tal modo di pensare è compito particolare del legislatore".

Capitolo 4

Quale soddisfazione? Una riflessione antropologica di Francesco Botturi*

La questione della soddisfazione fa parte di quelle realtà che stanno *al centro dell'esistenza umana*. In un certo senso si può dire che secondo la risposta che si dà a tale interrogativo si ottiene una visione diversa della vita umana. Dicendo della soddisfazione, infatti, si indica la condizione di bisogno e di mancanza dell'esistenza, ci si riferisce alla sua tensione a qualcosa che soccorra, si dice di un certo compimento; si nomina insomma l'attesa che anima l'esistenza umana in direzione di ciò che può darle "soddisfazione".

Non a caso, tutta la storia della filosofia occidentale potrebbe essere letta dal punto di vista delle diverse risposte che sono state date alla domanda su ciò che dà soddisfazione all'uomo, su ciò che è adeguato alle sue esigenze, su ciò che dà senso al suo desiderio. Le diverse dottrine filosofiche sul piacere, sull'utile, sul bene, sulla felicità, hanno a che fare con la questione della soddisfazione e separano le antropologie secondo i loro diversi orientamenti. Altro infatti è ritenere che la soddisfazione umana sia possibile o che non lo sia, altro che la si ricollochi a livello materiale oppure a livello spirituale, altro che la si limiti entro i confini di questa esistenza oppure che la si ritenga realizzata in un "oltre". Tutto ciò può apparire ovvio ed insieme superfluo. Ovvio, perché si sa che diverse sono le risposte al senso dell'esistenza; superfluo, perché non è necessario scomodare i grandi dibattiti filosofici per riflettere sui caratteri della "satisfaction" inclusa nelle relazioni economiche e commerciali.

*Francesco Botturi (1947) è ordinario di Filosofia morale presso l'Università Cattolica di Milano. L'attività scientifica si è sviluppata a partire dagli studi sullo strutturalismo francese. Il problema della modernità è centrale nelle due monografie su G.B. Vico (*Sapienza e storia. Giambattista Vico e la filosofia pratica* del 1991 e *Tempo, linguaggio, azione. Linee vichiane della "storia ideale eterna"* del 1996). A diretti temi speculativi antropologici ed etici sono dedicati i volumi *Desiderio e verità* (1986). *Per una filosofia dell'esperienza storica* (1987). È autore di numerosi saggi su autori e temi di antropologia e di etica (esperienza, libertà, riconoscimento; libertà, desiderio, amore; ragion pratica, tecnica). È direttore della collana editoriale di "Filosofia morale" e condirettore dell' "Annuario di etica" presso l'editrice Vita e Pensiero. È membro del Comitato scientifico di "Rivista di filosofia neoscolastica", "Per la filosofia", "Ragion pratica" e dell' Istituto di ricerca e formazione Veritatis Splendor di Bologna.

Vorremo invece contraddire questa impressione di lontananza della prassi economica dalle grandi questioni. Anzi, vorremmo sollecitare il dubbio che le idee correnti di “satisfaction” abbiano a che fare con le grandi categorie antropologiche e che, piuttosto, risentano di idee filosofiche portatrici di un orizzonte abbastanza ristretto e spesso accettate senza adeguato vaglio critico.

L'uomo come essere-di-bisogno

È palese che non vi sarebbe questione di soddisfazione, se l'uomo non avesse dei bisogni. ‘Soddisfare un bisogno’ è formula linguistica normale e consueta per impiegare l'idea di soddisfazione: il bisogno ne è l'ovvio complemento oggetto. Ma l'ovvietà finisce subito, perché immediatamente subentra la temibile domanda su *che cosa sia un bisogno umano*. È evidente infatti che la bisognosità è condizione comune a tutti i viventi, perché proprio del vivente è la conservazione, la crescita, lo sviluppo, il completamento sessuale, la riproduzione, ecc, sulla base dello scambio organico con la natura e con l'ambiente. In tal modo il vivente è, come tale, portatore di un sistema di bisogni, che non è in suo potere eliminare e che costituisce il principio di una certa insuperabile necessità.

Ora, ci interessa sapere se il bisogno umano è del tutto identico ai bisogni degli altri viventi. L'uomo non è svincolato dal bisogno; anzi manifesta un'ampiezza ed una complessità di bisogni molto superiore ad altri viventi. In questo senso l'uomo è un vivente vincolato dai suoi bisogni più degli altri viventi. D'altra parte, tale complessità deriva dalla caratteristica specifica del bisogno umano, che è quello di essere anche oggetto di elaborazione e di rappresentazione da parte dell'uomo stesso. E dunque il bisogno, che è vincolo necessario, è allo stesso tempo luogo d'esercizio di libertà e di iniziativa.

L'uomo non provvede immediatamente ai suoi bisogni secondo un ciclo ripetitivo, come fanno le altre specie animali, ma si rappresenta il proprio bisogno, cioè se lo pone innanzi, lo oggettiva ed interviene su di esso con il lavoro. In altri termini, l'uomo non può far fronte ai propri bisogni, se non con la mediazione di una *cultura circa il bisogno*, una cultura innanzitutto pratica, quella cioè della sua *prassi lavorativa*. In breve, il bisogno umano è tale in quanto sempre mediato dalla trasformazione pratica-lavorativa e dalla sua rappresentazione culturale. Lavoro e cultura, a loro volta, non sono universi

paralleli o l'uno semplicemente derivato dall'altro, ma dimensioni coesistenti e coimplicantesi dell'esistenza³⁰.

Il che significa che anche i bisogni più elementari e stabili – quelli che l'uomo condivide con altri viventi – subiscono un'intrinseca trasformazione, perché mediati dal lavoro e dalla cultura: così, del bisogno di cibarsi l'uomo fa un'arte culinaria, del bisogno di vestirsi fa uno stile d'abbigliamento e di relazione sociale, del bisogno di ripararsi fa un sapere architettonico e un modo di trasformazione dell'ambiente, ecc. Questo rivela che l'uomo in rapporto alla situazione non è mai solo reazione preordinata, ma è sempre in qualche misura “superamento” e “progetto” – per usare le categorie di J.-P. Sartre³¹ – sia perché trasforma la situazione, sia perché assegna un significato specifico a ciò che egli stesso fa

Per questo, il modo umano di affrontare i bisogni e di rispondervi ha *effetto feed-back* sui bisogni stessi, in quanto la stessa risposta incide sui bisogni, li riformula di continuo e ne produce di nuovi in rapporto alle mutate condizioni pratiche operative e culturali. In tal modo il sistema dei bisogni umani ha una sua *storia*: i modi di risposta cambiano e così i bisogni stessi si trasformano, alcuni decadono ed altri nascono.

Così, diventa chiaro che il bisogno umano ha una *plasticità* tutta sua, in cui si intrecciano insolubilmente passività e attività, necessità e libertà, costrizione ed iniziativa, ripetizione e novità. Per questo la gestione dei bisogni umani è un luogo di espressione, ma insieme anche luogo di potere decisivo nella storia umana. Oggi poi l'immensa e capillare struttura tecnologica, che pervade l'organizzazione del lavoro e la vita civile tutta, dà una capacità di riposta, ma anche di manipolazione dei bisogni, che è cosa inedita nella storia dell'umanità. È chiaro infatti che esistono le condizioni tecniche per un trionfo della *tecnocrazia*, in grado di amministrare quasi integralmente la vita degli uomini proprio a partire dalla manipolazione dei loro bisogni³².

Che cosa significa in queste condizioni “soddisfazione”? Significa senz'altro che i bisogni ricevano un risposta adeguata, ma questa adeguatezza non ha una misura puramente quantitativa, perché, come si è visto, il bisogno

³⁰ Cfr. su questo un suggestivo intervento di K. Wojtyła (tenuto all'Università Cattolica di Milano poco prima della sua elezione a Pontefice), in cui la teoria marxista della praxis è riletta e integrata alla luce dell'idea di cultura, “Il problema del costituirsi della cultura attraverso la praxis umana”, *Rivista di Filosofia neo-scolastica*, 3, 1977.

³¹ *Critica della ragione dialettica*, tr. it. Il Saggiatore, Milano 1963, pp. 77-78.

³² Cfr. Habermas J., *Teoria e prassi nella società tecnologica*, tr. it. Laterza, Bari 1969.

umano è anche un fatto culturale e dunque la soddisfazione del bisogno è anche soddisfazione di un certa comprensione del bisogno. Di fatto, il marketing ha anche la funzione di fornire una giustificazione della scelta di un prodotto commerciale, di rappresentare cioè il nesso tra un certo bisogno ed un certo prodotto e di persuadere della loro effettiva corrispondenza. Il marketing interviene nella rappresentazione culturale dei bisogni che un potenziale consumatore si fa; esso perciò ha un precisa *valenza culturale* e svolge un *servizio* indispensabile. D'altra parte, esso può costituire anche una forma insidiosa di *strumentalizzazione*, nella misura in cui un prodotto venga proposto come risposta non ad un bisogno, ma ad un sogno (e quindi, addirittura, si induca tale sogno), oppure quando la soddisfazione del bisogno venga proposta come fosse il bene risolutivo dell'esistenza del soggetto acquirente, come se costituisse la sua felicità³³.

Qui si apre la *dimensione morale* della questione, perché è inevitabile che si ponga il problema del rapporto tra la singola soddisfazione e l'essere intero dell'uomo bisognoso. La moralità di ogni azione umana, infatti, è in rapporto con la totalità del soggetto agente stesso. Ora, un primo livello di moralità del marketing e dell'economia consiste nel rispetto della verità, verità anzitutto della reale corrispondenza dei prodotti ai bisogni riconosciuti; ma, più profondamente, verità come rispetto dell'insufficienza di ogni soddisfazione, che non è ingannevole nella misura in cui rispetta la natura del bisogno umano.

Quale natura ha infatti il bisogno umano? Tipici del bisogno sono l'esigenza e la possibilità del suo *riempimento*: la soddisfazione che il bisogno si attende è che la sua mancanza venga riempita e dunque che il bisogno stesso sia tolto. Però, il bisogno continuamente rinasce e quindi sempre di nuovo si ripropone l'esigenza del suo superamento. Questa è la condizione dell'uomo, che si trova perciò nella continua alternanza di soddisfazione ed insoddisfazione. È facile capire che questa condizione non dia felicità, bensì leghi l'uomo ad uno stato di precarietà che nel suo profondo lo preoccupa e lo impaurisce. Si comprende anche come il sistema che cerca di gestire le risposte ai bisogni abbia la tentazione di usare il suo potere come dominio, controllo, forse ricatto, come fa ad esempio il "consumismo". Le strategie di persuasione del consumatore possono puntare a fargli internalizzare sempre più la logica del consumo, così che il soggetto finisce per sentirsi quasi in simbiosi con questo, quasi egli fosse un semplice terminale del sistema, qualcuno la cui esistenza prende senso dall'appartenere al grande circuito della produzione e del consumo (non è questa la "filosofia"

³³ Si veda su questo tema il contributo di Giacomo Samek Lodovici in questo volume.

dei mega-stores?). In tal modo il consumatore può essere indotto ad una sorta di “derealizzazione” della propria esperienza, cioè ad uno stato di alienazione, che vive la soddisfazione socialmente organizzata come se fosse la forma autentica d’esistenza.

L’economia, invece, è autenticamente a servizio dell’uomo essere-bisognoso, se riconosce l’insufficienza di ogni risposta ai bisogni, se non ne fa un sistema chiuso, in cui l’uomo dovrebbe consumare la sua esistenza, bensì un sistema aperto oltre se stesso, che ammette che *l’uomo ha esigenze più profonde e diverse* da quelle del bisogno cui un prodotto può rispondere. Anche a questo livello il marketing potrebbe svolgere in modo significativo la sua importante mediazione culturale, senza rinunciare in nulla alla sua arte di persuasione, ma anche senza indurre rappresentazioni allucinate, anzi valorizzando i propri prodotti con lo stesso metterli in connessione con beni ulteriori e superiori (ad esempio con i “beni relazionali” – come spiegheremo tra poco – di magnanimità e di solidarietà, di giustizia e di pace, di bellezza e di artisticità, di religiosità e di armonia, ecc., che sfuggono come tali alla commercialità, ma che le danno un orizzonte di senso). Siamo sicuri, insomma, che il consumo non possa essere se non materialista, sessista, edonista, egoista, narcisista, ecc. e che solo così abbia indice di gradimento?

Soggetto e libertà

In gioco è in realtà l’identità umana. Un certo modo di trattare il bisogno umano corrisponde all’idea che l’uomo non sia un *soggetto personale*, intendendo con questo aggettivo l’originalità autonoma, irriducibile ed irripetibile di ogni essere umano. Non possiamo dimenticare che la *cultura postmoderna* contemporanea si caratterizza (anche) per la *crisi dell’idea stessa di soggetto*. Nella contemporaneità è forte la critica nei confronti della pretesa del soggetto di possedere un’identità forte, originariamente data e individualmente caratterizzata. A tal punto che è diventata prevalente, in ambito psicologico e sociologico, l’idea dell’inconsistenza ultima di un’identità autonoma autocostituentesi del soggetto. La rilevanza della componente relazionale e sociale dell’esperienza fa ritenere che in ultima istanza il *soggetto* sia una “*costruzione sociale*” (G.H. Mead), quasi risultante della molteplicità degli influssi che, a livello delle relazioni primarie e poi di quelle sociali a più ampio raggio, tessono l’esistenza contemporanea. In tal modo – si potrebbe dire –, come le comunicazioni sociali sempre più sono produttrici di realtà, poiché il mondo nell’età del “villaggio globale” è il risultato della rappresentazione massmediatica che se ne fa, così l’identità di un soggetto è l’esito dell’intreccio di relazioni economiche e sociali entro cui si definiscono i suoi ruoli. In definitiva l’identità non è originaria, bensì

derivata e risultante; ed anche multipla, perché le molte appartenenze sociali attribuiscono molti ruoli e plurime identità al soggetto.

La questione dell'identità è dunque una questione seria, per il fatto che, mentre si possono fare discorsi sull'identità umana, sulla sua formazione, sulla sua educazione, ecc., l'apparato culturale pubblico, ispirato a certo psicologismo e sociologismo gestito dai massmedia e organizzato dai grandi apparati economici e finanziari, tratta sempre più i *soggetti come prodotti sociali*.

Come parlare dunque dell'identità? Se, infatti, c'è identità umana, cioè identità di un soggetto libero, questa non può darsi se non originariamente, perché diversamente non potrebbe mai costituirsi; l'identità non può essere un prodotto di alcunché, perché non sarebbe più identità umana. Bisogna perciò destituire di legittimità la pseudo-idea che l'identità soggettiva sia riducibile ad un ruolo attribuito o risultante da anonime sinergie sociali. Una simile idea è contraddittoria, perché parla di un'identità soggettiva senza soggetto. Se, infatti, l'identità fosse una costruzione sociale senza che vi fosse un principio soggettivo, cioè una capacità di iniziativa originaria, l'identità di cui si parla sarebbe solo quella di un automa. In realtà, la stessa tesi dell'identità come costruzione sociale non può non ammettere che l'identità sia il risultato di un'interazione in cui il soggetto porta il suo contributo. Ma, allora, l'idea stessa di costruzione sociale riferita all'identità umana mostra la sua carica ideologica, perché nasconde il fatto che in definitiva il principio costruttore, pur entro il limite dei suoi condizionamenti, non può essere che il soggetto stesso.

L'identità può essere colta in modo non formale, se viene sorpresa piuttosto nell'atto del suo affermarsi pratico, cioè attraverso quell'espressione dinamica che è la capacità di dire "sì" oppure "no" e che chiamiamo *libertà*, come capacità non indotta dall'esterno, ma innata ed originale. Come afferma L. Pareyson sulla traccia di Kant, la libertà è un potere di "inizio", che ha qualcosa di assoluto. Così, in definitiva, o tutto è rigorosamente deterministico e allora il soggetto ha solo l'identità – se così ancora si può chiamare – di un raffinato meccanismo; oppure, se c'è libertà, questa costituisce in ogni suo atto un inizio, in qualche modo assoluto, perché libero vuol dire che non è giustificato da nessun antecedente. In altri termini, l'identità del soggetto in quanto libera comporta *un'irriducibile e individua novità*.

L'uomo come essere-in-relazione

L'uomo dunque fa nel bisogno l'esperienza del suo limite e della sua necessità, ma anche quella della sua capacità di espressione e di inventiva. La

realtà umana del bisogno è dunque ambivalente. In modo corrispondente, il sistema sociale e produttivo di risposta ai bisogni può essere al servizio dell'uomo, rispettandone la libertà e promovendo una cultura del consumo a questa conforme, oppure può strumentalizzarlo, soprattutto creandogli artificialmente continui nuovi bisogni e facendogli credere che nel soddisfarli possa trovare un completo appagamento.

Questo “credere” e “far credere” sono essenziali all'esperienza del bisogno umano: dobbiamo ora soffermarci su questo aspetto. Finora abbiamo considerato le dimensioni della mancanza, del lavoro e della cultura e infine della soggettività libera. Ma la considerazione del bisogno resterebbe ancora astratta, se non fosse completata con quella della relazione e della sua affettività. Infatti l'uomo è dotato di un bisogno peculiare ed insostituibile con altri bisogni, che è il *bisogno di relazione*, ma non di una relazione qualsiasi, ma di *riconoscimento* da parte del suo simile e con il suo simile, che è un fatto insieme di conoscenza e sentimento.

Per comprendere questa affermazione dobbiamo abbandonare la spontanea concezione dell'uomo come individuo solitario, che entra in relazione con l'altro individuo solo secondariamente ed accidentalmente, ad esempio per provvedere ai suoi bisogni. Concezione divenuta spontanea per l'uomo moderno, ma in realtà irrealistica perché profondamente in-naturale, come vedremo. Questa è purtroppo la tipica rappresentazione moderna dell'uomo, su cui si è modellata di fatto anche la scienza economica classica e quindi il mondo della produzione e del consumo. Ma è una visione irrealistica ed anche ideologica, perché si presta facilmente a fare dell'uomo un protagonista solitario e conflittuale del mercato e un suddito isolato e docile dello stato; in concreto, oggi, un ingranaggio del meccanismo tecnocratico. Non è un caso – si deve notare – che lungo la modernità la riflessione politica abbia perso l'idea della “società civile”³⁴ quale luogo delle relazioni spontanee e creative e quale primario soggetto politico.

Al contrario, l'uomo è un *essere originariamente in-relazione*. Con felice immagine si potrebbe dire che è proprio dell'uomo venire alla luce abitando in un altro uomo. Con questa immagine si afferma che l'uomo non nasce – secondo un racconto cinese – “sotto un cavolo”, ma viene al mondo entro una relazione umana che lo precede. Non solo nel senso biologico del termine (condiviso anche dagli animali), ma anche e ancor più nel senso che in qualche modo (anche se non è sempre il più felice) il nato d'uomo è stato

³⁴ Cfr. Bruni L., *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma 2004 e Bruni L. – Zamagni S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna 2004.

oggetto del pensiero, del sentimento, della volontà di qualcuno e che, comunque, solo a questa condizione potrà crescere in umanità. Lo conferma, per esempio, il celebre esperimento di Federico II di Svevia: alcuni neonati vennero affidati a delle nutrici, le quali li dovevano accudire e nutrire, ma in modo assolutamente distaccato, senza alcun coinvolgimento affettivo, senza rivolger loro alcun segno di affetto. Ebbene, questi neonati morirono ben presto.

Normalmente, questo essere stato pensato e questo appartenere ad una storia precedente si sedimenta nel nome e nel cognome di un soggetto umano, quale segno iniziale e permanente del suo essere stato riconosciuto da qualcuno. Inoltre, questa struttura di genesi dell'uomo non si limita alla nascita cronologica dell'uomo, ma lo accompagna stabilmente e inevitabilmente lungo tutta la sua esistenza, costituendo il *tessuto sociale della sua esistenza*. La socialità umana, infatti, è tutta intessuta di segni di riconoscimento, con cui il soggetto umano riceve a vario titolo e livello le sue identificazioni, al di fuori delle quali inizia piuttosto il drammatico fenomeno dell'emarginazione. Perciò potremmo dire che la specifica generazione umana non è quella biologica, ma piuttosto quella che avviene all'interno della relazione riconoscente: la nascita propriamente umana inizia come evento biologico, ma si compie solo con il riconoscimento personale e sociale del nuovo nato, dando avvio a un processo che non ha più termine.

Dobbiamo però domandarci perché le cose stiano così; perché l'essere riconosciuti sia così importante per l'uomo; non si aggiunga cioè come un'utile integrazione alla sua personalità, ma sia invece qualcosa che in qualche misura entra a costituirlo. Il riconoscimento tra uomini infatti non è un fatto neutro, non è la semplice accettazione di un nuovo membro nel gruppo, ma risponde ad un'istanza più profonda e coinvolgente ed è perciò accompagnato anche da una carica affettiva ed emotiva importante.

Alla base di tale importanza del riconoscimento umano c'è nell'uomo un *desiderio di senso e un'attesa che venga apprezzato il proprio valore*, per cui nel soggetto il riconoscimento, sia quello ricevuto sia quello dato, è il correlato di un'aspettativa fondamentale. Uno spunto interessante ce lo offre Tommaso d'Aquino, là dove, trattando del fine ultimo felicitante dell'uomo, incontra il tema dell'«onore». Egli osserva in proposito che, benché l'onore non possa essere identificato con la felicità – perché è un bene troppo fragile ed incompleto –, è però sintomo di un'aspettativa rilevante da parte dell'uomo. Scrive Tommaso che «per questo gli uomini cercano di essere onorati, quasi volendo ricevere l'attestazione che vi sia in essi qualcosa di buono (*boni alicuius quod in eis est testimonium habere volentes*)»³⁵. Questo

³⁵ *Summa contra Gentiles*, III, 28, n. 2106.

ci suggerisce che nel riconoscimento tra uomini è in gioco l'onore del soggetto: il bisogno di riconoscimento indica che il soggetto si avverte e avverte gli altri come un impegno da onorare. Il riconoscimento è in questo senso un bisogno che ha un'intrinseca dimensione di valore, in esso è in gioco e viene alla luce il *valor d'essere del soggetto*.

Qual è dunque questo valore e che cosa rende "bisogno" il riconoscimento? Il punto nevralgico è dunque che il soggetto umano ha *bisogno di un altro soggetto umano per avere certezza del proprio valore*. Finora abbiamo visto che l'uomo ha bisogno degli altri per venire al mondo e per compiere la sua formazione ed aver accesso alla vita sociale. Ma ci stiamo rendendo conto che la cosa è più profonda e più estesa, che cioè l'uomo ha stabilmente bisogno d'altri per essere sicuro di se stesso e in qualche modo per giungere a se stesso. L'osservazione di Tommaso ci mette sull'avviso che l'uomo ha bisogno dell'altro uomo per poter riconoscere il proprio valore, non essendone da se stesso sicuro. È un po' come se l'uomo dovesse richiedere all'altro la certezza della propria esistenza e del proprio pregio. Ciò si radica – dobbiamo supporre – nella precarietà ontologica del soggetto umano stesso. Se l'uomo fosse già tutto quello che può essere e la sua vita fosse indefettibile, si potrebbe (forse) immaginare che non avrebbe bisogno di conferme esterne. Ma l'uomo parte da una condizione di grande debolezza, di totale insufficienza e poi evolve attraverso l'aiuto altrui in un cammino complesso di crescita, che da una parte lo rende via via più indipendente, ma dall'altra ne estende anche i rapporti di dipendenza nella più grande società cui viene ad appartenere. L'uomo, quindi, a molti livelli ha bisogno di una continua conferma nell'esistenza da parte di altri.

Detto in modo più filosofico, a motivo della sua finitezza il soggetto è costitutivamente posto nella tensione ontologica di ciò che ha bisogno di altro per la sua propria definizione. L'intervento di altri ha quindi il valore di operare una *conferma nell'essere del soggetto nella forma della attivazione delle sue innate capacità di soggetto*, come invenzione immaginativa, conoscenza intellettuale, affezione e ordinamento morale dell'esistenza. In questo senso, si può realmente dire che solo tramite il riconoscimento da parte di altri il soggetto è consegnato a se stesso e che dunque il soggetto giunge a se stesso solo attraverso gli altri.

Questa condizione genealogica del soggetto ha però un'ulteriore profondità. L'uomo non ha bisogno dell'altro uomo solo in termini di aiuto e di integrazione, per giungere a diventar se stesso. Se così fosse – come ipotizzavamo prima – si potrebbe anche pensare che l'uomo potrebbe giungere ad un grado di consistenza e d'autonomia in cui non avrebbe più bisogno di altri. Invece, a parte il fatto che la precarietà dell'uomo è permanente e quindi l'aiuto resta sempre indispensabile, se anche non fosse

così, l'uomo ha bisogno di altri per un motivo più radicale, cioè per il fatto stesso di essere *soggetto cosciente di sé*.

Per intendere questa cosa possiamo rifarci a quel testo fondamentale dell'umanesimo occidentale che è la Bibbia, che nel libro del *Genesi* racconta della creazione dell'uomo. Adamo è rappresentato come investito di una signoria sulla terra, che è simbolizzata dall'iniziativa di dare il nome a tutti i viventi. Ma ciò non toglie all'uomo la sua solitudine e il bisogno di «un aiuto che fosse simile a lui». La risposta a questo bisogno è la creazione della donna, al cui apparire – secondo il testo biblico – «l'uomo disse: “questa volta essa è carne della mia carne e osso delle mie ossa»³⁶, che nel linguaggio arcaico del testo non significa solo che si tratta di un vivente della stessa specie, ma un vivente con cui è possibile intrattenere un rapporto omogeneo, un altro soggetto capace di essere interlocutore. In termini moderni potremmo dire che *allo sguardo dello spirito cosciente è adeguato solo un altro sguardo*, un'altra coscienza.

Nella *Fenomenologia dello Spirito* Hegel colse qualcosa di fondamentale del rapporto umano, quando scrisse che «l'autocoscienza raggiunge il suo appagamento solo in un'altra coscienza», suggerendo che il bisogno dell'altro soggetto e della relazione con lui non è solo operativo, ma viene dall'intima necessità di incontrare un altro sguardo intelligente e cosciente come il suo, perché solo un'altra coscienza è termine adeguato della relazione di cui è capace la coscienza. Secondo Hegel, nel riconoscimento è in gioco la *verità dell'autocoscienza*, cioè il suo potersi sperimentare non come semplice «natura», cioè cosa tra le cose, ma come «spirito», cioè soggetto tra i soggetti³⁷.

Il riconoscimento come forma di soddisfazione

È tempo di trarre alcune considerazioni da quanto abbiamo detto, in funzione del nostro interesse a comprendere che cosa significhi “dare soddisfazione” al bisogno dell'uomo.

Anzitutto, dobbiamo concludere che il riconoscimento tra uomini è un *bene primario*, nel senso forte per cui il bene del riconoscimento non è un bene tra gli altri, uno tra i contenuti buoni che possono favorire il *flourishing* dell'esistenza umana, bensì è il *bene umano che è condizione di possibilità d'ogni bene umano in quanto umano*. Infatti, se il riconoscimento per il soggetto è via di accesso per essere un soggetto cosciente di sé e capace di

³⁶ Gen. 2, 20 e 23.

³⁷ G.W.F. HEGEL, *Fenomenologia dello spirito*, I, La Nuova Italia, Firenze 1973, p. 151. In altra prospettiva filosofica, anche M. Buber scriverà che «l'io-Tu esiste solo nel mondo dell'uomo, e [...] l'io esiste solo mediante la relazione con il Tu» (*Il problema dell'uomo*, LDC, Torino 1983, p. 124).

qualsiasi iniziativa, è chiaro che nessun altro bene sarà bene umano a prescindere da esso. Qualunque bene fosse fornito o raggiunto al di fuori di questo orizzonte, diventerebbe addirittura nocivo, come un frutto avvelenato. Questo ci fa capire la verità importante che *ogni bisogno umano* è sempre *bidimensionale*. Se, infatti, da una parte, il bisogno è tale in rapporto ad una certa mancanza abbastanza chiaramente definibile – come abbiamo visto precedentemente –, dall'altra è sempre accompagnato dall'esigenza che tale mancanza e il suo soddisfacimento rientrino nell'orizzonte della relazione tra soggetti.

Così, ciò che fa la differenza, nell'ambito dei bisogni materiali, tra un soddisfacimento del bisogno puramente vitale e un soddisfacimento pienamente umano è appunto il suo essere inserito in una relazione intersoggettiva. Questo è il motivo per cui l'offerta di cosa o prestazione senza la correlativa offerta di relazione è offensivo ed ha effetti patologici. È evidente, ad esempio, che anche l'offerta gratuita di qualcosa di utile, che però al tempo stesso – secondo i casi – non dia onore a colui al quale si offre, non accompagni il gesto con un segno di stima, non segnali anche la disponibilità ad un rapporto, non sia insieme un'espressione d'amore, ecc., non è in realtà un dare soddisfazione, ma significa piuttosto manipolare, ingannare, offendere, fare violenza, ecc. Si pensi, ad esempio, ad un dono fatto con disprezzo o per ostentazione. Così, a livello macrosociale, un benessere fruito –secondo i casi – al di fuori di un orizzonte di giustizia, di solidarietà, di accoglienza, di reciprocità, conduce inevitabilmente all'ottundimento e al corrompimento, come a ciò cui viene meno appunto l'umanità. Questo è anche il motivo per cui a livello sociale sono di primario interesse non solo e non tanto i beni di consumo, ma i cd beni relazionali (come l'amicizia, l'amore, il dialogo intersoggettivo, ecc.³⁸), cioè i beni meno quantificabili o nient'affatto quantificabili, ma che per la loro stessa natura hanno un alto valore di comunicazione e di unità e quindi di costruzione della città dell'uomo.

Per questo, dobbiamo concludere in secondo luogo che il *riconoscimento* è il primo e fondamentale *beneficio* offerto all'esperienza umana. Nel senso che il primo e indispensabile bene di un soggetto umano è di ricevere accoglienza da altri soggetti umani, per nessun altro motivo se non per il fatto di essere un soggetto umano egli stesso; che è come dire che la legge che sta a fondamento della relazione tra gli uomini è l'*ospitalità*. Non a caso tutte le civiltà umane fanno dell'*ospitalità* una forma fondamentale delle relazioni tra uomini, anzi quella forma che traccia un confine tra la civiltà stessa e la barbarie. Si ricordi

³⁸ Cfr. i testi di Bruni e Zamagni già citati. Cfr. anche Donati P., *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano 1991.

in proposito la figura omerica del ciclope Polifemo, che non riconosce la legge dell'ospitalità³⁹ e perciò vive in modo ferino fuori del consorzio umano, paradigma d'ogni dissoluzione barbarica della convivenza umana. Questa, al contrario, ha a suo fondamento la *relazione* come legame originario, in questo senso "religioso" (*religio, re-ligatio*), ed ha la *fiducia* come attitudine fondamentale. È chiaro, infatti, che il legame tra gli uomini è qualcosa di primordiale e che rompendolo si distrugge la socialità e ogni forma di bene comune. In questo senso, esso è qualcosa di "sacro", da cui l'umano dipende.

La ragionevolezza del legame implica, infatti, una *componente fiduciale* nei confronti di altri. Sia da parte di chi concede il riconoscimento, sia da parte di chi lo riceve, è indispensabile un credito fatto rispettivamente alla capacità di risposta e a quella di benevolenza da parte dell'altro soggetto. In tal senso il riconoscimento è anche esposto strutturalmente al rischio dell'inganno, da una parte, e dell'irricoscenza, dall'altra. Il rapporto, dunque, è inevitabilmente sempre anche un rapporto di *fede* (fiducia e affidamento) nella buona volontà, cioè nella "buona fede" dell'uno e dell'altro.

Il bisogno di riconoscimento indica così le *dimensioni di relazione, di fiducia e d'affezione*, che (anche) la soddisfazione del bisogno include. Come già si diceva, la considerazione della soddisfazione del bisogno è adeguata nella misura in cui se ne valuta il tipo di riconoscimento in essa realizzata, di rapporto fiduciale instaurato e di legame affettivo stabilito. Si può, anzi, dire che la qualità umana della soddisfazione offerta dai prodotti in commercio si possa misurare anzitutto da queste caratteristiche. È palese infatti che un consumatore – che non viva in un'economia di sussistenza – apprezza un prodotto anche, o forse in prima istanza, per il valore di riconoscimento sociale con l'azienda o/e con gli altri consumatori che il prodotto possiede o sa rappresentare, che ciò induce un rapporto di fedeltà o infedeltà del consumatore nei confronti del prodotto e/o dell'azienda produttrice o del sistema di vendita e, infine, che tutto ciò gioca profondamente con il suo mondo affettivo che, appunto, non è principalmente affatto per una cosa, ma per dei rapporti socialmente significativi. Questo complesso relazionale avviene di fatto, ma è sempre più provocato e amministrato attivamente dal sistema commerciale come modalità – per così dire – d'esistenza e di funzionamento del prodotto.

³⁹ Cfr. *Odissea*, IX, 266-298: Polifemo invece di sfamare gli ospiti, se ne pasce, ribellandosi così con ferocia ed arroganza alla legge divina dell'ospitalità.

Soddisfazione e moralità

Un pregio della riflessione moderna è di evidenziare quanto la relazione di riconoscimento sia un fatto di potere nell'esistenza umana; anzi, che essa costituisce *l'evento stesso del potere nell'esistenza*. Se il riconoscere significa far esistere intenzionalmente l'altro in sé rispondendo ad un'intima attesa, in qualche misura esso è assegnazione di identità ad altri. Per ciascuno le relazioni esistenzialmente importanti sono quelle dalle quali si attende una significativa interpretazione di sé, una crescita della propria storia, una conferma ed una rivelazione di se stessi. Perciò sono, di fatto, relazioni dotate di autorevolezza, che esercitano un intimo potere sull'interessato. Potere efficacissimo, che si esercita dall'interno del soggetto stesso. Come scrive M. Foucault, il potere, quello reale, non è un attributo delle istituzioni che stanno fuori di noi, ma qualcosa che «transita» nei rapporti umani; tanto che le stesse istituzioni hanno presa sui soggetti in quanto sono veicolo di tale potere⁴⁰.

Si comprende la ragione per cui il potere del riconoscimento costituisca facilmente *un'occasione di conflitto* tra gli uomini, sia a livello intersoggettivo, sia a livello delle istituzioni e delle organizzazioni; oppure è occasione di una subordinazione passiva al potere⁴¹, che si giustifica con il ricatto che il bisogno di riconoscimento può creare nei soggetti, che pur di sentirsi in esso garantiti si rendono disponibili al volere altrui. Servitù volontaria spontanea, ma anche eventualmente indotta, da chi sappia adeguatamente orientare il bisogno di riconoscimento verso un bisogno

⁴⁰ «Il potere - scrive M. Foucault -, se non lo si considera troppo da lontano, non è qualcosa che si divide tra coloro che lo posseggono e lo detengono esclusivamente e coloro che non lo hanno e lo subiscono. Il potere deve essere analizzato come qualcosa che circola, o piuttosto come qualcosa che non funziona che a catena. Non è mai localizzato qui o lì, non è mai nelle mani di alcuni, non è mai appropriato come una ricchezza o un bene. Il potere funziona, si esercita attraverso un'organizzazione reticolare. E nelle sue maglie gli individui non solo circolano, ma sono sempre in posizione di subire e di esercitare questo potere, non sono mai il bersaglio inerte o consenziente del potere, ne sono sempre gli elementi di raccordo. In altri termini, il potere transita attraverso, non si applica agli individui» (*Microfisica del potere. Interventi politici*, Einaudi, Torino 1977, p. 184). Ciò che Foucault afferma in chiave strutturalistica, può essere recuperato personalisticamente e con maggior fondamento attraverso la teoria del riconoscimento che abbiamo tratteggiato.

⁴¹ È il caso su cui già portò l'attenzione un autore della prima metà del '500, Etienne de la Boétie, che in un opuscolo, divenuto poi famoso, *Discorso sulla servitù volontaria* (c. 1550), si interrogava sullo strano fascino e l'inaspettata soggezione che una grandissima maggioranza poteva provare nei confronti de tiranno. Stranezza che può essere spiegata solo con una certa volontà di sottomissione che alimenta il potere dispotico stesso; una sorta di «ostinata volontà di servire» che è come una «malattia mortale» della libertà (*Discorso sulla servitù volontaria*, tr. it. La Vita Felice, Milano 1996, p. 35). In età contemporanea si trova una riflessione simile in T. W. Adorno, ad esempio nella *Introduzione* a AA.VV., *Dialettica, positivismo e sociologia*, Einaudi, Torino 1972, p. 60 e nei suoi studi sul tema dell'autorità.

esasperato di rispecchiamento e di sicurezza; possibilità che le tecniche contemporanee della persuasione di massa sono in grado di sfruttare in misura inedita.

Questo è il dramma che inquieta e affatica – quando non la devasta – la realtà micro e macrosociale degli uomini, quando il delicato meccanismo del riconoscimento non è vissuto a favore del rispetto e della crescita dell'identità soggettiva, ma diventa un abile strumento di appropriazione (oppure di espulsione) degli uomini. Domandarsi quale sia *la moralità del riconoscimento* vuol dire invece interrogarsi sul modo della sua partecipazione al bene complessivo del soggetto, inteso ovviamente non come prodotto sociale, ma come persona capace di relazioni libere e desiderosa della propria piena riuscita. La moralità nasce, infatti, quando il soggetto prende coscienza non solo di alcuni suoi bisogni, ma dell'urgenza di un compimento complessivo, totale, della sua persona, decidendo insieme di farsene carico. La moralità coincide perciò con la consapevole assunzione da parte del soggetto libero della tensione dell'esistenza al suo fine. In tal senso la morale è sempre *morale della responsabilità* nei confronti della richiesta che il desiderio di piena soddisfazione è anzitutto per la propria vita e conseguentemente per quella degli altri. È simile responsabilità che trasforma la soddisfazione di ogni tipo di bisogno in interrogativo morale: in che misura la tale soddisfazione partecipa al compimento del bene della (mia) persona⁴²?

Ora il bene della relazione è un bene fondamentale ed irrinunciabile del soggetto; fa senz'altro parte di quei beni che non solo è moralmente lecito, ma è doveroso conseguire o permettere di conseguire; e che è gravemente illecito impedire o strumentalizzare. Infatti, – come già si diceva – esso non costituisce un bene tra gli altri, ma il bene che in qualche misura accompagna e condiziona la realizzazione di ogni altro bene umano. Allora, se il bene della relazione è prototipo dell'esperienza del bene, la coscienza morale avrà in esso il suo primo contenuto vincolante e la “materia” del suo primo precetto, quello di “stare alla relazione con altri in modo benefico”. Di conseguenza, il *criterio morale* relativo alla relazione non potrà essere se non il rispetto della sua centralità antropologica e quindi delle sue caratteristiche di riconoscimento dell'altrui soggettività libera, di ospitalità delle sue esigenze, di promozione delle sue capacità, ecc.

Dal momento poi che il bisogno di riconoscimento è comune a tutti, in fondo l'atteggiamento etico adeguato potrebbe essere indicato – riprendendo un'idea di A. Schopenhauer – come *compassione*, cioè come sentire e rispettare la *comune struttura antropologica di bisogno*, come ammissione e

⁴² Cfr. Botturi F., *Principi morali ed assoluti etici*, in AA.VV., *Gli assoluti morali nell'epoca del pluralismo*, San Paolo, Cinisello B. 2001, pp. 81-119.

accettazione della fondamentale simmetria nel bisogno, al di là dell'asimmetria di condizione e di situazione in cui si gioca normalmente il riconoscimento. Chi si trova nella possibilità di condizionare (tecnicamente, economicamente, commercialmente, culturalmente, politicamente) l'altrui attesa di riconoscimento ha un'enorme responsabilità, perché può operare per la liberazione oppure per la dominazione di altri, può operare per dare ad altri maggior disponibilità di se stesso oppure per indurre una sempre maggiore dipendenza psicologica ed affettiva.

Bibliografia

- Adorno, T.W (1972), *Introduzione a AA.VV., Dialettica, positivismo e sociologia*, Einaudi, Torino.
- Boétie E. de la (1996), *Discorso sulla servitù volontaria*, tr. it. La Vita Felice, Milano.
- Botturi F. (2001), *Principi morali ed assoluti etici*, in AA.VV., *Gli assoluti morali nell'epoca del pluralismo*, San Paolo, Cinisello B.
- Botturi F. (2002), *Il bene della relazione e i beni della persona*, in AA.VV., *Il bene e la persona nell'agire*, a cura di L. Melina e J.-J. Pérez - Soba, Lateran University Press, Roma, pp. 161-184.
- Botturi F. (2003), *L'ontologia dialettica della libertà*, in AA.VV., *Soggetto e libertà nella condizione postmoderna*, a cura di F. Botturi, Vita e Pensiero, Milano 2003, pp. 125-147.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma 2004
- Bruni L. – Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna.
- Buber M. (1993), *Il problema dell'uomo*, LDC, Torino.
- Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano.
- Habermas J. (1969), *Teoria e prassi nella società tecnologica*, tr. it. Laterza, Bari.
- Sartre J.P. (1963), *Critica della ragione dialettica*, tr. it. Il Saggiatore, Milano.
- Totaro F. (1998), *Non di solo lavoro. Ontologia della persona ed etica del lavoro nel passaggio di civiltà*, Vita e Pensiero, Milano.
- Vigna C. (a cura di) (2002), *Etica trascendentale e intersoggettività*, Vita e Pensiero, Milano
- Wojtyła K., *Il problema del costituirsi della cultura attraverso la praxis umana*, "Rivista di Filosofia neo-scolastica", 3, (1977), pp. 1-12.

Capitolo 5

Gli strumenti della psicologia di Franco Potenzio *

Sono relativamente scarsi gli strumenti di cui dispone la psicologia per un approccio corretto a quanto avviene nella mente di coloro che intrattengono rapporti d'affari, tanto a livello di pochi interlocutori quanto a livello di due o più istituti finanziari, con implicazioni di ingenti capitali e di molte persone.

In psicologia ed in psichiatria esistono piuttosto degli studi in merito agli effetti di una certa organizzazione del lavoro industrializzato o burocratizzato. Da decenni la psichiatria sociale aveva infatti sottolineato il ruolo "alienante" di certi mestieri o professioni, con i risultati spesso drammatici di processi di spersonalizzazione e disumanizzazione nei soggetti interessati.

La clinica riconosce nell'epoca attuale un incremento esponenziale di alcune patologie disadattive, legate al lavoro e ben difficili da curare perché troppo vincolate ad un contesto socioculturale patogeno e difficilmente modificabile. Si tratta di quadri depressivi ad orientamento distimico, di svariate malattie psicosomatiche inquadrabili nelle patologie professionali, di disturbi dissociativi da collasso dei sistemi di difesa dell' Io, dei diffusi fenomeni di "burn-out" e delle multiformi patologie da stress, compreso il "mobbing".

*Medico-Psichiatra, Ricercatore presso la Clinica Psichiatrica dell'Università di Milano, si è occupato di assistenza, di psichiatria d'urgenza presso l'ospedale Policlinico di Milano, di didattica e di ricerca. 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, in collaborazione con il Provveditorato degli Studi di Bergamo, gruppi di docenti per lo studio del rapporto docente-allievo. Dal 1995 collabora con l'Università Campus Biomedico di Roma nel Servizio di Psichiatria di Consultazione e Collegamento e con la Pontificia Università della Santa Croce mediante seminari annuali sulle perizie psichiatriche per i processi di nullità matrimoniale..

Ha l'affidamento dalla Facoltà di un corso di Psichiatria e Psicologia Clinica per gli studenti di Medicina e Chirurgia Insegna inoltre Psicopatologia generale e Igiene Mentale presso la Scuola di Specializzazione in Psichiatria.

Non è facile invece reperire studi sistematici di psicologia sociale o di psicopatologia in merito agli scambi commerciali, alle trasformazioni sempre più rapide di organizzazioni industriali e bancarie, alle ripercussioni economiche degli eventi politici o, più semplicemente, al rapporto interpersonale dei rappresentanti di una qualsiasi istituzione con gli utenti.

Esistono tuttavia alcuni punti di osservazione dai quali esaminare la multiforme realtà degli scambi commerciali, delle politiche economiche e dei processi di organizzazione industriale.

a) la prospettiva della psicoanalisi:

- Le leggi dell'economia non sono altro che razionalizzazioni e sublimazioni, accettabili socialmente, di primitivi istinti predatori di sopraffazione.
- Lo scambio di denaro e il suo risvolto di dominio è riconducibile ad una fase dello sviluppo che precede la maturazione psichica e che viene denominata "fase anale" in cui mediante il controllo sfinterico il bambino manipola l'ambiente, afferma se stesso, esprime ostilità, compete con gli altri.

Ad occuparsi di economia da un punto di vista della psicologia scientifica sembra sia stata inizialmente la psicoanalisi, sin dai suoi esordi, con le teorie di Freud a proposito degli scambi di denaro.

La prospettiva con cui viene considerato il denaro è **genetica**, riportabile cioè alle prime fasi dello sviluppo dell'individuo e **dinamica**, ossia riconducibile ai meccanismi profondi con cui l'energia correlata alle pulsioni si palesa in operazioni concrete inizialmente mentali e successivamente pratiche.

Un istinto aggressivo ed accaparratore starebbe alla base delle regole del gioco economico.

Si tratterebbe in fondo della stessa voracità che conduce l'animale a guadagnarsi con violenza la supremazia sui propri simili per il possesso del cibo e delle femmine.

La pulsione primitiva è forte e selvaggia e determina dal profondo delle viscere l'orientamento della personalità in relazione all'ambiente. Si possono ritrovare molte analogie nel carattere di imprenditori ed agenti di varie forme di commercio, nei quali marcatamente prevalgono note aggressive, sia di tipo immediato ed assertivo, sia di tipo raffinato e cinicamente calcolatore, accompagnate da attitudini competitive, incoraggiate peraltro dall'attuale sistema economico e sociale.

La pulsione primordiale tuttavia non può venire accettata così com'è allo stato sorgivo, né dal codice morale del soggetto, né dai costumi sociali, nelle sue componenti distruttive e predatorie. Essa subisce pertanto un processo di "razionalizzazione", ossia di giustificazione plausibile da un punto di vista intellettuale, per potersi ugualmente espletare: ciò avviene mediante le leggi economiche e le regole degli interessi, degli scambi commerciali, della concorrenza. In tal modo può anche venire "sublimata", ossia elevata al rango di azione socialmente utile e meritoria, indispensabile al buon funzionamento della società ed al suo benessere..

La pulsione nella specie umana si tinge di alcuni aspetti particolari: va oltre la semplice tendenza a lottare per acquisire un primato o per approvvigionarsi in vista della conservazione dell'individuo o della specie. Si assiste tra gli esseri umani al fenomeno della "**tesaurizzazione**", ovvero dell'accumulo spropositato di riserve e di beni in quantità ben maggiori delle necessità di risparmio o della convenienza di mettere da parte dei capitali per realizzare un progetto innovativo economico o industriale.

In modo parallelo a questo fenomeno si assiste spesso all'insorgere del consumo smodato di beni con le modalità della fruizione privata, personale ed esclusiva (consumismo) e con l'accentuazione di strategie di difesa o di distanziamento nei riguardi degli altri, vissuti come potenzialmente minacciosi per il patrimonio.

Sono precisamente questi ultimi aspetti a venire collegati, dagli psicologi ad orientamento psicoanalitico, alla cosiddetta fase anale in cui il bambino impara ad esercitare una sua certa qual sua "onnipotenza" controllando i propri sfinteri per provare la "soddisfazione di non dare soddisfazione" agli altri, i genitori generalmente, in paziente attesa che il piccolo elargisca l'oblazione del superfluo da eliminare. Tale atteggiamento può in taluni casi consolidarsi in un orientamento ostinato ed a volte sadico della personalità: un sottile diletto pervade l'animo del soggetto nel torturare, nel procurare dolore, nel far dispetto, nel veder soffrire gli altri. Prende così piede a poco a poco nell'adulto bloccato, anche solo parzialmente, in questa fase del suo sviluppo, una specie di tendenza profonda, con i caratteri cogenti dell'istinto, a danneggiare l'altro, l'avversario, il concorrente fino a concepire, con perverse pregustazioni della fantasia, delle strategie per eliminarlo.

Il fenomeno tuttavia non si ferma a questi aspetti, ma, nelle predisposizioni reperibili nella sua genesi infantile, si intride di elementi angosciosi di fronte alla "perdita" ed al "distacco" da ciò che è inequivocabilmente proprio, perché sta dentro il proprio corpo ed è stato capitalizzato all'interno di quello che nel bambino è tutto il suo spazio psicologico. Distaccarsene è quasi un perdere se stesso o una parte di sé. L'analogia con il denaro può essere suffragata da tanti luoghi comuni che lo definiscono "sporco" e "sterco del diavolo" oltre che da

certe predisposizioni psicosomatiche largamente suffragate negli avari, nei risparmiatori, nei collezionisti, nei computisti, nei banchieri e nei bancari, negli amministratori.

La lezione della psicoanalisi può essere accettata o meno, con tutte le riserve nei riguardi di un discorso necessariamente generico e in definitiva riduttivo, ma è innegabile il merito che essa ha di aver ricondotto le tendenze predative ed accumulatorie, sovente presenti in chi, pur con la massima scientificità e correttezza, si occupa di economia, ad una particolare immaturità nell'assetto affettivo. Queste persone in sostanza non sarebbero giunte completamente alla meta della "libido oggettuale", ossia alla capacità di investire sull'"oggetto" (possiamo anche parlare di persona umana) quelle cariche affettive positive e realistiche, che, considerando l'oggetto per quello che è, e relazionandosi ad esso in modo adulto, consentono di provare vicendevole soddisfazione nel rapporto.

Tale soddisfazione sarebbe possibile soltanto nella misura in cui i due contraenti vedono gratificato il loro reciproco tornaconto.

Ancor maggiore la soddisfazione, date le note sadiche, se l'altro ci perde.

La meta istintuale di questi soggetti sarebbe dunque ancora quella dell'accaparramento vorace e della tesaurizzazione in cui essi ripongono il vertice del loro piacere, indipendentemente dalle ripercussioni che la loro azione predatoria produce nei soggetti con cui essi hanno interagito.

E' evidente infatti che l'"**investimento**" (il termine è identico in economia ed in psicoanalisi) **non viene fatto sull'oggetto-persona, ma primariamente sull'oggetto-denaro,**

Esiste pertanto il pericolo che all'arricchimento patrimoniale del soggetto corrisponda un **impoverimento esistenziale** della sua vita con una stagnazione o fissazione della sua personalità ad un livello di particolare immaturità con ripercussioni dannose su tutte le relazioni interpersonali, soprattutto quelle a importante implicazione affettiva.

Si può infatti riscontrare con una certa frequenza come nella propria famiglia il soggetto trafficante in denaro a qualsiasi livello non sia quasi mai una centrale di smistamento di affetti, ma piuttosto un procacciatore di benessere materiale. Dal procurare questo benessere, dall'accumulare sostanze, dalla collezionare preziosi egli deriva la maggiore gratificazione affettiva nei termini di soddisfazione di sé, stima dei familiari, sentimenti di potenza, rispetto da parte di altri. Sovente queste persone non trovano significati importanti né vivono positive emozioni di fronte ad eventi artistici, culturali, spirituali o anche semplicemente umani perché troppo coinvolgenti da un punto di vista affettivo.

Bisogna ancora accennare, a riprova del fenomeno dei legami tra il denaro e l'impoverimento esistenziale, che in molte imprese, agenzie multinazionali,

banche d'affari o altro, viene scoraggiata la vita privata, quella dei sentimenti e dei legami duraturi dei dipendenti, perchè essi non avrebbero in tal caso tutte le energie disponibili per gli interessi dell'azienda.

Viene viceversa incoraggiata la competitività con i propri simili, proposti in ipotesi quali potenziali concorrenti ricorrendo a svariati sistemi, correlati persino ai passatempi fruibili nel tempo libero.

In conclusione: per scongiurare il rischio di un rattrappirsi della personalità dell'economista, dell'industriale o del semplice commerciante in forme immature con ipertrofiche prestazioni sul piano professionale (deformazione professionale) e restringimento dell'orizzonte esistenziale a pochi argomenti vitali di ordine economico andrebbe fatta opera di bonifica psicologica e culturale in modo da consentire al soggetto di trovare soddisfazione non soltanto nel successo economico, ma anche e soprattutto nelle felici relazioni interpersonali con il guadagno di una migliore maturità nell'assetto affettivo, senza nulla perdere delle proprie competenze ed abilità specifiche. Andrebbe in buona sostanza incentivato, per continuare ad utilizzare termini cari alla psicoanalisi, il "rapporto globale con l'oggetto", ossia il far prendere in considerazione la persona con cui ci si mette in relazione nella sua totalità, e non soltanto l'affare per cui la relazione si è instaurata.

b) La prospettiva della psicologia dei rapporti interpersonali

- Il rapporto con il cliente è una relazione a termine, anche se fidelizzata: il suo obiettivo è la conclusione dell' "affare"; la sua conseguenza, una reciproca soddisfazione.
- Il campo comunicativo è ristretto ai termini degli obiettivi economici da raggiungere. Altri argomenti sono superflui.
- Per conseguire meglio i fini della relazione, i protagonisti devono sovente rinunciare alle componenti emotive ed affettive connesse ad ogni rapporto umano. Spesso devono simularle per non disumanizzare troppo il rapporto.

La psicologia dei rapporti interpersonali è un orientamento trasversale alle varie correnti della psicologia e della psichiatria. Nata dagli studi sul transfert e controtransfert della psicoanalisi, possiede un importante presupposto teorico fondato nella stessa filosofia delle scienze. Soltanto in psicologia si verificano infatti le condizioni in base alle quali il soggetto conoscente

possiede la stessa natura dell'oggetto da conoscere. Si conosce la mente umana con la mente umana.

Tale identità di natura impedisce qualsiasi tentativo di "oggettificazione" completa del soggetto da conoscere. Favorisce invece processi identificativi in base ai quali ogni relazione interpersonale, anche la più asettica, distanziante e intenzionalmente ricondotta ai presupposti delle scienze empiriche, finisce per arricchirsi di fattori emotivi oltre che di componenti inevitabilmente confusive in base alle quali ciascuno colloca, per identificazione appunto, parti di sé nell'altro.

La psicologia non può pertanto costituirsi, al pari delle altre scienze empiriche, come scienza oggettiva, ma accanto a tutti gli elementi oggettivabili, si propone come scienza dell'intersoggettività:

"non posso conoscere in modo completo né me né te, ma con chiarezza soltanto ciò che avviene tra di noi; posso conoscere te attraverso di me e me stesso attraverso di te".

La persona umana, considerata nella sua psiche, oltre che nel suo peculiare modo di essere nel mondo, viene pertanto costitutivamente qualificata dall'attributo della **relazionalità** che vuol dire comunicazione interpersonale, partecipazione collaborativa, arricchimento conoscitivo, personificazione, ossia nozione realistica dei connotati l'uno dell'altro ed altrettanto realistico reciproco adattamento, ineliminabile produzione di sentimenti e di emozioni, governo istintuale nel vicendevole interagire. Altrimenti la relazione non sarebbe più umana.

I connotati della relazione che si trova negli scambi commerciali, dal banale acquisto di un oggetto fino alla quotazione in borsa delle azioni di un gruppo finanziario o al ridimensionamento di un'industria, secondo la psicologia dei rapporti interpersonali, sarebbero quelli di una **relazione di servizio**. Si presuppone cioè la presenza nella relazione di un **utente**, meglio definibile con il termine di **cliente**, che deve ricevere un servizio da parte di chi ne è competente, ovvero persona esperta o agenzia la quale eroga il servizio.

In una società organizzata con ruoli differenziati e complementari, composta da individui con competenze sempre più specialistiche, la maggior parte delle relazioni sono relazioni di servizio. Tanto vale per il meccanico, il postino, la parrucchiera, il programmatore, il progettista, con una diversa rilevanza esistenziale e diversa portata affettiva del servizio a seconda dell'importanza e della vastità dell'utenza.

Non tutte le relazioni professionali tuttavia sono relazioni di servizio e, nell'ambito di queste, diverso appare lo spessore esistenziale della relazione a seconda del servizio offerto.

A proposito della relazione medico-paziente, Tatossian (cit. da Pierre B. Schneider: "Psicologia Medica" pag. 188, 1978 Feltrinelli) afferma che non

può limitarsi ad essere una relazione di servizio, ma è necessariamente una relazione interpersonale umana partecipata anche da un punto di vista affettivo con un campo maggiore di interazione. Analogo discorso si può fare a proposito della relazione con il magistrato, l'avvocato, il sacerdote, l'assistente sociale, il consulente, l'infermiere, il commercialista, l'insegnante. In tutti questi casi l'esperto che incontra l'utente non può limitarsi ad offrire le sue prestazioni tecniche, ma deve entrare in una relazione più profonda con la persona cui eroga il suo servizio, se vuole fare un buon lavoro, ossia se vuole che la relazione raggiunga lo scopo per il quale si è costituita e al beneficio per entrambi aggiunga il sentimento gratificante della reciproca soddisfazione. Un'analisi fenomenologica della relazione che si istituisce oggi nel commercio, nell'industria, nel "banking" in cui si prenda in considerazione un utente (non necessariamente rappresentato da una sola persona) o "cliente" che dir si voglia permette di riscontrare le seguenti caratteristiche: la relazione è:

1. **a termine.** La relazione finisce con la conclusione dell'affare. Il risultato finale produce uno scambio di beni o comunque una serie di operazioni mirate al profitto di cliente e di esperto. La relazione, come avviene spesso nei rapporti commerciali, può venire "fidelizzata": se ne auspica cioè la riedizione con gli stessi protagonisti purchè ad entrambi "convenga" ripeterla. Altrimenti ha luogo il congedo e l'interruzione della relazione. Ma la ripetizione non è né prosiegua, né continuità, né approfondimento. Ogni operazione si conclude in se stessa.
2. **a campo comunicativo ristretto.** Sostanzialmente si parla di affari, anzi, dell'"affare" per cui si è costituita la relazione. Altri argomenti sono considerati una perdita di tempo o, al massimo, inevitabili convenevoli. La conseguenza di ciò è la scarsa conoscenza che i protagonisti della relazione possono avere l'uno dell'altro: si conoscono quel tanto necessario per poter interagire nel settore circoscritto del loro affare.
3. **a simmetria variabile.** Inizialmente i due protagonisti si affrontano alla pari. Si guardano negli occhi. Vengono istituite "commissioni paritetiche", riunioni, convegni con lo scopo primario di conoscersi, di misurarsi, di studiarsi.. Entrambi hanno tuttavia ben chiaro che ciascuno potrebbe procurare di trarre dall'affare il massimo del profitto per sé anche a scapito dell'altro. Può insinuarsi a causa di ciò un clima di sfiducia che non sempre garantisce la pariteticità (la simmetria) dello scambio in un clima di leale negoziazione. La condizione di asimmetria può facilmente realizzarsi quando uno dei due contraenti si configura come l'esperto o il competente, oppure quando uno dei due possiede un potere contrattuale particolarmente forte anche soltanto per il possesso di ingenti capitali. Il tal caso non è facile simmetrizzare la relazione per un

rapporto maggiormente paritetico. Si può ancora aggiungere che pare iscritta nell'ordine naturale delle cose la spontanea tendenza alla prevaricazione nelle relazioni interpersonali, nel senso che una parte prende il sopravvento sull'altra. Il fenomeno può essere tuttavia ben controllato mediante la riflessione e l'introspezione, anche nel contesto del rapporto d'affari.

4. **competitiva.** E' la naturale conseguenza del fatto che la relazione d'affari è potenzialmente una situazione reciprocamente manipolatoria. Ognuno dei protagonisti cerca di competere con il suo interlocutore e contemporaneamente con altri esterni all' "hic et nunc" della relazione, assenti, ma virtualmente presenti in qualità di possibili concorrenti con cui instaurare un'altro rapporto più vantaggioso. La competitività inevitabilmente presente nelle relazioni d'affari comporta un atteggiamento mentale di lotta, di gioco strategico, di aggressività, di calcolo, di dissimulazione, di sentimenti di sicurezza in sé e di superiorità sull'altro. Può contribuire non poco a determinare quell' asimmetria tra i contraenti di cui s'è parlato nel punto precedente.
5. **impersonale.** La durezza di alcune competizioni nel mondo economico e la generale necessità di concludere al più presto le operazioni (nessuno ha tempo da perdere) rendono scarsamente personificata e personificabile la relazione d'affari. Ognuno conta per ciò che è, per quanto ha, per il ruolo che riveste o per chi rappresenta. Il resto non importa. Interessa poco sapere "come è" il proprio interlocutore in affari. Non si vuole certo affermare l'opportunità di un rapporto più profondo, completo ed umanamente più ricco. Si vuol soltanto ribadire che un eccesso di sbrigatività e di neutralità in nome del rispetto della "privacy" nella relazione potrebbe far perdere molte risorse nascoste che invece andrebbero palesate ed opportunamente utilizzate se la situazione fosse maggiormente personificata. Molti degli operatori nell'attuale sistema sono praticamente intercambiabili tranne forse certi ruoli inscindibilmente legati ad una persona concreta quali, ad esempio, il titolare o il proprietario.
6. **a ridotta partecipazione affettiva.** Il ben noto adagio che "gli affari sono gli affari" lascia chiaramente intendere che in tali rapporti non c'è spazio per delle "smancerie": Così come la relazione di tipo economico finanziario tende sovente alla spersonalizzazione degli interlocutori ridotti al massimo al loro ruolo specifico (come detto nel punto precedente), in essa non è generalmente previsto uno scambio affettivo nel senso dell'attenzione, dell'interesse, della stima, del rispetto non formale, della considerazione, della solidarietà, della comprensione del livello culturale e del contesto sociale di provenienza degli interlocutori. L'asetticità e la

garbata neutralità degli incontri con la conseguente privazione affettiva viene talvolta controbilanciata da simulate profferte del "piacere di conoscerLa o del piacere di rivederLa" con esagerazione di cortesia suggerita da meccanismi di **formazioni nel contrario** indotti dall'ansia di non saper come gestire una situazione di disagio, a volte imbarazzante.

Le caratteristiche appena delineate non si riscontrano in tutte le relazioni di affari: esiste tuttavia il pericolo ben evidente che queste qualità si realizzino per davvero e che producano a poco a poco una vera "forma mentis" che prevale su altri stili relazionali sino a formare un "habitus" diffuso al quale un po' tutti si adeguano, abituandosi al punto da non riuscire a valutare criticamente la situazione per migliorarla.

Il rimedio per scongiurare tale rischio sembra risiedere nell'evitare l'estremizzarsi delle connotazioni dell'asimmetria, della competitività, della spersonalizzazione, della comunicazione ristretta, della chiusura del rapporto a tal punto definitiva che i contraenti ad affare concluso neppure sembrano essersi conosciuti, del gelo affettivo. Ad un livello maggiormente propositivo, la meta a cui tendere, per non uscire neppure dal lessico praticato in affari, sarebbe quella di istituire comunque un'autentica **"partnership"** con il cliente o con i contraenti tra di loro (v. Th. Delia-Russell - A. Di Mascio "Marketing e Private Banking" Ed Egea 2005. Cap.10. Wealth management: la dimensione umana nel marketing. Par.10.6 "Un futuro di partnership con il cliente") in modo da renderlo competente e idoneo a incontrare l'esperto in un piano di parità, affrancato da sentimenti di inferiorità o di diffidenza, da strategie sotterranee e da trabocchetti psicologici.

Il rimedio per simmetrizzare la relazione è anche quello di rimettere in gioco gli affetti. In primo luogo l'affetto che importa conoscere è quello nei riguardi del denaro e nei riguardi del lavoro. Bisogna cioè essere al corrente di come i protagonisti della relazione vivono il denaro e quali investimenti affettivi hanno operato sui loro capitali e sul loro lavoro. Ne può derivare tutta una tipologia di individui, (ad esempio: "il disinteressato, il distaccato, l'attento, il lettore, lo studioso, l'appassionato, l'esperto, il dominatore" come, a proposito della segmentazione per competenza finanziaria del cliente, distinguono Th. Delia-Russell e A. Di Mascio nel cap. 6 del libro "Marketing e private Banking", Egea 2005, pag 202-203) non certo soltanto da parte dell'utente-cliente, ma anche da parte degli esperti che erogano il servizio.

Esistono tuttavia altri importanti aspetti.

A volte anche una relazione di servizio banale e sbrigativa come ad esempio quella con un portalettere o con un elettrauto possono avere una diversa portata esperienziale a seconda degli affetti che vengono liberamente posti in

gioco: un sorriso genuino, una battuta di circostanza, una stretta di mano, un atteggiamento educato, una disposizione all'accuratezza con cui viene presa in mano l'opera, un palesarsi della serietà e dell'onestà, conferiscono qualità positive e piacevoli al rapporto e sotto molti punti di vista garantiscono che questo raggiunga meglio e prima gli scopi per i quali si è costituito.

Si tratta in fondo di approfondire la conoscenza dell'utente e di gestirla opportunamente nella relazione.

Non è necessario dedicare allo scopo lungo tempo. M. Balint, psicoanalista ungherese che ha lavorato alla Tavistock Clinic di Londra e che si è particolarmente dedicato ad analizzare e sperimentare l'impostazione di un rapporto psicologicamente corretto con il paziente, ha indicato ai medici la quantità di tempo necessaria ad una più completa ed empatica reciproca conoscenza segnalandola sin dal titolo del suo libro "Sei minuti per il paziente" (Ed. Feltrinelli. Milano. 1974) A proposito del Private Banking scrivono Th. Delia-Russell e A. Di Mascio: " Emozioni ed esperienze sono proprio alla base della visione che il cliente ha della sua banca private e guidano il processo di identificazione della soddisfazione percepita e della soddisfazione realmente conseguita. Da esse nascono poi conseguenze comportamentali rilevanti come la fiducia verso la banca in quanto istituzione, il legame emotivo con il private banker in quanto punto di riferimento, la pulsione conscia a seguire le indicazioni del private banker stesso, o, nell'ipotesi opposta, ad abbandonare la banca per una sopravvenuta mancanza di fiducia" (Th. Delia-Russell / A. Di Mascio: "Marketing e private banking" cap. 4.9 pag 139).

Non sempre nelle relazioni d'affari riesce ai protagonisti di trovare la giusta tonalità affettiva che, senza rendere la relazione o troppo gelida, o troppo stereotipata o troppo intima ed invadente, ne consegua l'auspicabile efficacia.

Non si tratta quindi di gettare strumentalmente del materiale affettivo nella relazione, né giocare strategicamente con i sentimenti.

E' chiaro che l'approfondimento conoscitivo debba avvenire da parte di entrambi e che solo in conseguenza di ciò la relazione può umanizzarsi.

A proposito di questa estensione del campo conoscitivo, scrive M. Bonferroni (M. Bonferroni: "La pubblicità diventa comunicazione?" F. Angeli ed., cap.8: pag 100: "Il metodo multidisciplinare. Struttura e prospettive"): "è da ritenersi che (...) sia giunto il momento di guardare ad un obiettivo più completo in cui il "customer" non sia il tutto, ma solo una parte di un'entità psichica, etica e materiale assai più completa, da considerare e da tendere a soddisfare, con una sempre maggiore e più rotonda sperimentazione e progettazione sia individuale che multidisciplinare tra di loro interagenti con modalità sinergiche e complementari. Ci vogliamo in definitiva riferire

decisamente all'essere umano ed alla riscoperta di tutti i suoi valori più nobili e duraturi, considerandoli anche a base delle strategie di comunicazione di impresa."

La relazione interpersonale negli scambi commerciali o in altre circostanze di tipo economico-industriale può farsi invece troppo circoscritta e "monodisciplinare" oltre che facilmente priva di quelle connotazioni affettive che la umanizzano. Non a caso si riscontra nei costumi odierni una compensazione a volte macroscopica con cui tale carenza viene bonificata: basta pensare alla sontuosità degli ambienti di lavoro, banche in primo luogo, ai pranzi di lavoro, ai raffinati cocktail di benvenuto, all'impeccabile cortesia, all'eleganza degli abiti firmati, alla dovizia di tecnologie informatiche con cui i protagonisti delle relazioni procurano di creare un contesto ricco di piccole gratificazioni e di stimoli piacevoli. Il più delle volte le persone in gioco percepiscono la carenza affettiva, ma non sanno come porvi rimedio e si sentono affatto smarriti preferendo trincerarsi dietro la maschera stereotipa del loro ruolo per seguire i percorsi ormai collaudati delle frasi fatte e dei comportamenti convenzionali.

Altri invece teorizzano la necessità di tenere ben lontani i sentimenti dai negoziati di lavoro giudicandoli un elemento di disturbo che potrebbe anche condurre ad indebiti coinvolgimenti emotivi.

Questo ideale della relazione asettica ed impersonale che soltanto si occupa dell'oggettività dei dati e prescinde da qualsiasi componente soggettiva è illusorio. Di fatto la condotta imperturbabile che non lascia trasparire alcuno stato d'animo e pone al massimo un sorriso di facciata sulle labbra, nasconde e reprime gli inevitabili movimenti affettivo-emotivi. Non si possono eliminare i sentimenti. Si possono invece gestire in modo più corretto utilizzandoli a vantaggio di una relazione efficace, personalizzata ed aperta ad una più ampia conoscenza. Soprattutto i sentimenti vanno rispettati. Il rispetto si dirige tanto nei riguardi dei propri sentimenti quanto verso quelli degli altri quando si palesano nella relazione, quando si intuiscono o quando per introspezione si scoprono dentro di sé.

Erroneamente si pensa ai sentimenti riducendoli a manifestazioni di simpatia o di antipatia, di benevolenza o di ostilità, di amicizia oppure di rivalità. I sentimenti riguardano la posizione che ogni essere umano assume verso il mondo, i valori, le altre persone, la famiglia, naturalmente gli affari, il lavoro, le opzioni politiche e sociali, il credo religioso.

I sentimenti giusti che si possono rivelare in una relazione di lavoro, nascono da un rapporto consapevolmente vissuto, ossia dalla reciproca conoscenza.

Bisogna ribadire pertanto l'importanza della **reciprocità** ai fini di una relazione efficace che giunga ad auspicabili mete intrinse di connotazioni

affettive quali la solidarietà, la collaborazione, la partecipazione leale, la chiarezza esercitata virtuosamente secondo le modalità della sincerità, la pazienza, il rispetto delle qualità individuali e socioculturali dell'interlocutore. La reciprocità impedisce che un protagonista della relazione rimanga trincerato nella neutralità mentre l'altro apertamente si dichiara. Né la neutralità va confusa con la riservatezza, l'educazione, la conservazione dello spazio privato.

In conclusione:

Nessuna relazione d'affari può essere assolutamente neutra e del tutto imperturbabili coloro che vi prendono parte. Ad evitare il prodursi di sentimenti ed emozioni non espressi che siano nocivi al rapporto di lavoro, è opportuno migliorare le caratteristiche della "partnership" tra gli interlocutori. Si tratta in particolare di rendere competente il cliente. Questo può avvenire allargando lo spettro conoscitivo di entrambi i contraenti. In particolare la relazione va condotta ad un livello di maggiore maturità umana ottenibile mediante un'attenta "personificazione" dell'interlocutore-cliente instaurando con lui un rapporto globale e non parzializzato. La migliore completezza umana si persegue anche riportando la relazione all'opportuno livello di aggancio valoriale e proteggendola mediante un valido sistema etico. Il riflettere sul proprio lavoro è già un'operazione eccelsa della coscienza. Tuttavia, un sostanziale salto di qualità può essere fatto quando tutti questi aspetti intersoggettivi, denominabili anche "componenti umane", possano venire presi nella giusta considerazione nelle riunioni che ogni "staff" lavorativo di qualsiasi impresa commerciale o industriale, a qualsiasi livello, dovrebbe regolarmente svolgere.

b) la prospettiva fenomenologica

- le relazioni di affari possono essere relazioni inautentiche perché basate sulla strumentalità. In esse prevale la modalità dell'"afferrabilità"
- Nell'inautenticità l'essere umano viene privato delle sue caratteristiche di unicità, irripetibilità, singolarità.
- L'unica relazione autentica possibile è invece quella della "responsabilità".

Fin da quando in Germania Franz Brentano indicò nell' "intenzionalità" la caratteristica fondamentale della mente umana, i fenomenologi pensarono che proprio l'"andar oltre", l'oltrepassarsi, l'essere in continua "trascendenza

mondana" fossero qualità esclusive e proprie della situazione umana (ossia del cosiddetto: " Menschliches Da-Sein"). Per l'essere umano vivere è trascendersi: andare oltre i confini della propria specie e volare, andare al di là dei confini della vita e costruire tombe, organizzare la propria esistenza in funzione di ciò che avverrà dopo la propria morte. E ancora: mangiare insieme nella convivialità, trascende di molto il bisogno di alimentarsi; indossare abiti e adornarsi con gioielli supera di molto il semplice coprirsi, l'istinto sessuale va molto oltre nella specie umana il fatto meramente riproduttivo e diviene istinto unitivo, donativo, eternizzante; supellettili ed armi permettono agli esseri umani di giungere lì dove con le loro forze non sarebbero mai arrivati. Tutta la scienza, l'arte, l'economia, le organizzazioni sociali provengono da questo trascendersi.

I vari fenomenologi, tanto ad impronta filosofica (Husserl, Heidegger, Stein) quanto ad impronta maggiormente antropologico esistenziale (Buber, Schehler) quanto ancora proiettati allo studio di situazioni psicopatologiche (Binswanger, Minkowski, Cargnello, Borgna, Callieri) sono concordi nel ritenere che la prima e fondamentale "trascendenza" dell'essere umano avviene nel "Tu". Per usare lo stesso lessico che accomuna i fenomenologi, specifico e proprio del "menschliches Da-sein" è in realtà il "Mit-Sein", ossia l' "essere -con". Si ritorna un'altra volta sulla qualità specifica della relazionalità, anche se meglio precisata nella condizione dell'"esser-ci" umano nelle declinazioni di singolarità, di dualità, di unione nel "Noi". Il tempo del "Noi", affermava M. Buber, deve soppiantare il tempo dell' "Io". Dove il rapporto con il "tu" fallisce, si ha patologia ed alienazione.

Ognuno sente dentro di sé l'anelito sovrumano a trascendersi in un "tu". Il "tu" vissuto e pensato come simile a me, ma profondamente diverso, unico, irripetibile, costituisce con "me" quel "Noi" che trascende di molto la somma delle nostre qualità individuali, così come una frase trascende di molto il senso delle singole parole che la compongono. Il Noi si epochizza, guadagna ed attribuisce significati, riattiva costantemente la funzione di coscienza di Io e di Tu senza confusione e, senza perdita, diventa creativo e progettante.

E' quanto avviene nelle relazioni fondamentali in cui entrambi -Io e Tu- si arricchiscono ("Mehrunge") pur donandosi reciprocamente e rivelandosi l'un l'altro come, ad esempio, nella relazione dell'amore, oppure dell'amicizia o ancora dell'interiorità, in cui "in-me-stesso", nel mio rapporto di coscienza, ritrovo il Tu con cui articolarmi.

Mai in questi casi il Tu viene destituito dalla sua irripetibile dignità umana, mai viene spersonalizzato, mai si rende intercambiabile, mai è "uno qualsiasi".

Dall'articolarsi di IO e TU e dalla dinamica intrinseca del NOI, sortisce la dimensione interpersonale della comunità. "Questi sistemi nascono sulla base

di convivenza e di cooperazione tra gli uomini" (Karol Wojtyla: "Perché l'uomo" Ed Leonardo 1995 Cap.2° La persona: Soggetto e comunità. Pag.89) e sono parte sia delle esperienze dell'uomo, sia della comprensione di fondo - prescientifica e a volte perfino preriflessiva - di queste esperienze. La comparsa dell'uomo, gli inizi del suo esistere e del periodo relativamente lungo del suo sviluppo, si realizzano nei sistemi "Io-Tu" come pure nei sistemi "Noi" anche se l'uomo, presente in questi profili della comunità con tutta la sua esistenza, non riflette sul suo significato né sulla sua struttura. Le frasi appena citate chiariscono bene come la riflessione fenomenologica, convincente, ma apparentemente astratta, colga invece la radice più profonda della coesistenza umana nel suo epochizzarsi storico, nel suo costruirsi e del suo disumano degradarsi.

Esistono infatti delle situazioni in cui il "Tu" viene destituito dalla sua irripetibile ed unica "alterità" ma diventa alieno, sconosciuto, estraneo, spersonalizzato, suscettibile a tutte le proiezioni positive e negative che su di lui si possono fare.

Il fenomeno deriva da consapevoli o inconsapevoli "intenzioni" spersonalizzanti in cui il "Tu" viene degradato ad oggetto fruibile, adoperato, manomesso, parzializzato, ossia preso per una sua parte o per qualcosa che gli appartiene.

Il fenomeno presenta forse più che in epoche passate dimensioni macroscopiche data la sbrigatività dei rapporti interpersonali, ma soprattutto in virtù della scarsa disposizione dell'"Io" ad aprirsi al "Tu". Sortiscono allora delle relazioni infraumane di tipo pragmatico, consegnate all'effimero, al contingente, al transitorio, profondamente inautentiche, a volte assolutamente alienanti perché portano l'essere umano lontano dal suo destino e dal suo originario "mit-sein".

La maggior parte dei disagi che può provare l'uomo di fronte al comportamento dei propri simili, dal semplice imbroglio, alla truffa, al ricatto, all'oppressione di gruppi di potere, alla calunnia, al raggio, al gioco politico, all'ingiustizia sono riconducibili a tale discostarsi dal personificante "essere-insieme" (mit-sein) nel lavoro o in altre situazioni.

La de-personalizzazione consiste dunque nella riduzione della relazionalità, nella perdita della progettualità che conduce l'Uno e l'Altro a costruire rapporti reciprocamente felici, ad edificare la comunità umana ed a considerare in termini che si potrebbero dire contemplativi, ciascuno l'irripetibilità e l'originalità dell'altro.

Le relazioni da autentiche si possono tuttavia rendere inautentiche e sicuramente alienanti come, ad esempio, le relazioni della chiacchiera, della malafede, della strumentalità (mi metto in relazione con te per quanto di te mi serve, per poterlo afferrare) dell'impersonalità (o dell'alienazione nel "si": si

usa, si fa, si dice, tutti si comportano così), del sospetto e della sopraffazione. Il "Tu" in questi casi viene irrimediabilmente degradato della propria unicità, irripetibilità e dignità di umana persona, ossia di essere vivente disposto (pensato: creato? per..) per entrare in vitale relazione vitale e costruttiva con i propri simili.

Accanto alle relazioni personificanti ed autentiche quali la relazione, come detto, dell'amore, dell'amicizia e dell'interiorità esiste un'ultima forma specialmente pertinente all'incontro Io-Tu oppure al costituirsi di dualità (anche collettive si intende) di Noi nel lavoro e nelle altre situazioni sociali: si tratta della relazione della "**responsabilità**". In essa mai l'Altro viene degradato ad alieno e destituito dalla sua dignità di essere nel mondo in un progetto che lo trascende.

In conclusione: nel modo di essere nel mondo nella modalità della responsabilità, qualsiasi relazione commerciale, politica, di scambi di affari, industriale permane nell'autenticità e garantisce l'auspicato obiettivo della soddisfazione umana dell'utente che sa di essere riconosciuto nella sua dignità di persona. Scendendo al pratico e riducendo la portata dell'argomento, bisogna ribadire che responsabilità non è solo personificazione dell'interlocutore, ma conoscenza, studio, valutazione della ricaduta di ogni operazione su di un piano individuale, sociale, familiare, attenzione ai valori della giustizia, prudenza, saggezza, misura, autocontrollo, lungimiranza, magnanimità, presenza alle aspettative dell'altro, apertura ad una dimensione spirituale ed antropologica di tutti gli interlocutori con cui per lavori di affari bisogna interagire.

BIBLIOGRAFIA

(citazioni complete all'interno del testo)

Riferimenti:

1. Balint. M.: "Sei minuti per il paziente" Feltrinelli ed. 1982
2. Binetti P. et Al.: "Persona. Paziente, Cliente" S.E.U. Ed. 2000.
3. Binswanger L.: "Essere nel Mondo" Astrolabio Ed.1973.
4. Bonferroni M.: "La pubblicità diventa comunicazione?" F. Angeli ed. Dic. 2004.
5. Boss M.: "Psicoanalisi e Analitica Esistenziale" Astrolabio Ed. 1973.
6. Buber M.: "L'io e il Tu" Ancora ed. 1982.
7. Cargnello D. " Alterità e Alienità" Feltrinelli ed. 1977.
8. Delia-Russell Th. e Di Mascio A. "Marketing e private Banking", Egea Ed. 2005.
9. Schneider P.B.: "Psicologia Medica" Feltrinelli Ed. 1978.
10. Wojtyla K.: "Perché l'uomo" Leonardo Ed. 1995.

Capitolo 6

Gli strumenti della ricerca sul consumatore di Vanni Codeluppi*

Appare sempre più evidente come l'impresa sia oggi un vero e proprio attore sociale e non si possano dunque continuare ad ignorare i numerosi aspetti di tipo umano e sociale che riguardano le sue relazioni con i consumatori. Ne deriva che per interpretare i consumatori è sempre più necessario fare ricorso al contributo di quello che negli Stati Uniti è stato denominato da Philip Kotler (Kotler, Simon-Miller 1987) approccio "umanistico" agli studi sul consumatore, intendendo indicare con tale espressione una visione del consumatore che lo consideri come un essere umano completo, con tutte le sue debolezze e le sue componenti irrazionali. Una visione dunque ben diversa da quell'immagine di macchina perfettamente razionale ed efficiente che si continua ancora troppo spesso ad impiegare nel mondo aziendale e che per moltissimo tempo ha largamente dominato le ricerche relative al consumatore condotte in ambito aziendale. Ciò risulta evidente se si ricostruisce l'evoluzione storica di tali ricerche, come ora cercheremo di fare. L'ambito di ricerca del cosiddetto "consumer behavior" ha avuto come punto di partenza il secondo dopoguerra, cioè quegli anni Cinquanta e Sessanta nel corso dei quali si è presentato in tutti i principali Paesi occidentali una fase di espansione economica che ha creato il primo nucleo di sviluppo della odierna società dei consumi.

*Vanni Codeluppi è professore associato e titolare dei corsi di *Sociologia dei consumi e comportamento del consumatore* e *Sociologia della pubblicità* all'Università IULM di Milano. Dirige presso tale università il "Master in Management del made in Italy. Consumi e comunicazione della moda, del design e del lusso".

Le sue ricerche vertono sui principali fenomeni comunicativi presenti all'interno del mondo dei consumi. Ha tra l'altro pubblicato i volumi *Consumo e comunicazione. Merci, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee* (Angeli, 1989), *La società pubblicitaria. Consumo, mass media e ipermodernità* (Costa & Nolan, 1996), *La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi* (Angeli, 1997), *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), *La sociologia dei consumi. Teorie classiche e prospettive contemporanee* (Carocci, 2002), *Che cos'è la moda* (Carocci, 2002) e *Il potere del consumo* (Bollati Boringhieri, 2003).

In quel periodo, tra gli studiosi dei consumi appartenenti all'area del *consumer behavior* dominava un paradigma conoscitivo oggi largamente superato che era influenzato dalle cosiddette "ricerche motivazionali" (Henry 1987) e concepiva il consumatore come un soggetto totalmente guidato da un inconscio sul quale era possibile esercitare un'influenza.

Dalla fine degli anni Sessanta, sono state sviluppate altre interpretazioni del consumatore, ma altrettanto astratte e lontane dalla realtà. Nonostante ciò, però, in grado comunque di dominare l'ambito delle ricerche sui consumi sino agli anni Ottanta (Busacca 1990). Si tratta di interpretazioni sviluppate a partire da un approccio "positivistico" o "neopositivistico" di tipo sperimentale, scientifico e quantitativo, il quale ha riportato la visione del consumatore a quell'anacronistica figura razionale dell'*homo oeconomicus* che era stata la più importante prima del diffondersi nel dopoguerra delle ricerche motivazionali.

In tale filone di studio troviamo dei modelli interpretativi che discendono da quello messo a punto alla metà degli anni Sessanta dallo studioso John Howard, che lo ha poi presentato in una versione rivista insieme a Jagdish Sheth (1969). Tale modello è a sua volta direttamente ispirato ai diagrammi relativi alla struttura interna e al funzionamento dei primi computer. Tra i modelli appartenenti a questo filone, quello più importante è quello della cosiddetta "information processing theory" (Bettman 1979), nella quale l'individuo viene considerato come una sorta di automa razionale, che, in presenza di determinati stimoli interni ed esterni, acquisisce delle informazioni e le elabora per prendere delle decisioni sulle marche e i prodotti che sono in grado di massimizzare la sua soddisfazione.

Fortunatamente, in questo ambito di ricerca, dagli anni Ottanta qualcosa ha incominciato a cambiare. Lo dimostra il fatto che delle due principali fasi in cui possono essere suddivise le attività di consumo (la selezione/acquisto e l'uso/consumo dei beni) la seconda, che in passato era stata piuttosto trascurata, ha incominciato a suscitare un certo interesse presso gli studiosi. Storicamente, infatti, è stata studiata soprattutto la fase di selezione e acquisto. Ma, come si è detto, a partire dagli anni Ottanta, la fase di uso e consumo dei beni è stata oggetto di maggiori attenzioni perché si è incominciato a comprendere che in realtà ciascun atto d'acquisto è spesso un "ri-acquisto" e dunque è fortemente influenzato da ciò che è successo dopo un precedente acquisto: dal rapporto che il consumatore stabilisce nel tempo con i beni, nel corso del quale viene messa in gioco tutta la personalità dell'individuo (con le sue componenti razionali e cognitive e con quelle emozionali ed affettive).

Si è capito, insomma, che più la realtà del mondo dei consumi, nel proseguire la sua evoluzione, si faceva complessa e articolata, meno gli strumenti conoscitivi sino a quel momento utilizzati potevano consentire di

mettere a fuoco qualcosa del consumatore e della ricchezza e diversità di fenomeni che esso era in grado di esprimere. E che, anche se ciò era in sintonia con un'analoga difficoltà delle scienze sociali a comprendere le azioni e la cultura degli individui operanti nelle società ipermoderne, era comunque necessario mettere a punto nuovi modi di leggere i comportamenti dei consumatori.

Se si sono sviluppati nuovi strumenti per analizzare i consumi è però anche perché il periodo di espansione economica che si è presentato negli anni Ottanta ha reso maggiormente visibile il mondo dei consumi. Le attività di consumo, infatti, sono diventate sempre più importanti nella vita quotidiana degli individui. Si pensi, ad esempio, che il tempo dedicato allo *shopping* da parte della popolazione inglese, come è stato dimostrato da una ricerca condotta da Jonathan Gershuny, si è raddoppiato nei trent'anni che intercorrono tra il 1963 e il 1993, passando da circa 20 minuti a 40 minuti al giorno (Aa. Vv. 1993).

Un ulteriore stimolo allo sviluppo di nuovi approcci allo studio dei consumi è venuto dalla consapevolezza che se il consumatore mette nel rapporto con i beni tutta la sua personalità, e dunque anche le sue componenti affettive, edonistiche ed emozionali, ciò comporta obbligatoriamente la necessità di ricorrere al contributo di nuove discipline che siano in grado di analizzare adeguatamente proprio tali componenti. Ecco allora l'ingresso nell'ambito delle ricerche sul consumatore di studiosi provenienti da aree disciplinari inconsuete: critica letteraria, ricerca etnografica, storia, fenomenologia, psicoanalisi, semiotica, estetica, ecc.

Secondo Per Østergaard e Christian Jantzen (2000), è gradatamente emerso un nuovo tipo di approccio d'analisi che tali autori hanno definito "consumption studies". Si tratta di un approccio che si è presentato dopo altri tre: il *buyer behaviour*, il *consumer behaviour*, la *consumer research*. Al di là delle specifiche differenze, questi primi tre approcci avevano in comune il fatto di essere focalizzati sull'analisi dei comportamenti dell'individuo singolo. L'approccio dei *consumption studies* è invece incentrato soprattutto sull'analisi, anziché del singolo, delle relazioni tra i diversi consumatori. Mette in luce, cioè, l'influenza esercitata sulle scelte operate dal singolo da parte della cultura di consumo, ovvero dai legami di tipo sociale e persino «tribale» (Maffesoli 1988). Il consumo, infatti, dev'essere considerato, secondo questa prospettiva, «un atto sociale e un evento culturale, che implica tradizioni, rituali e simbolismo (cultura), socializzazione, gerarchie di status e ideologia (società), ma anche conformismo e devianza (normatività)» (Østergaard, Jantzen 2000, pp. 20-21).

Il nuovo tipo di approccio è dunque fortemente innovativo rispetto ai precedenti, tutti concentrati sull'analisi dell'individuo singolo, e può essere

considerato un vero e proprio cambiamento di paradigma nel senso attribuito a questo termine da Thomas Kuhn (1969), anche se Østergaard e Jantzen hanno dichiarato esplicitamente di non considerare i quattro approcci che hanno individuato come dei paradigmi. Probabilmente, il prevalere per lungo tempo di una visione dei fenomeni di consumo centrata sull'individuo è dovuta, come hanno osservato i due autori danesi, al dominio pressoché assoluto esercitato da una cultura fortemente individualistica come quella statunitense negli studi sul consumo di orientamento aziendale, e in generale nella riflessione di marketing. Per cambiare qualcosa in tale ambito c'è voluta l'influenza che ha saputo esercitare a partire dagli anni ottanta la cultura europea, la cui tradizione di ricerca sociologica sui consumi aveva messo in luce ormai da parecchio tempo l'importanza esercitata dai legami sociali e di gruppo nell'influenzare i comportamenti delle persone.

Lo sviluppo di nuovi modi di vedere il consumo è potuto avvenire negli anni Ottanta anche perché si è modificata la concezione tradizionalmente riservata alla cultura di massa. Questa, infatti, ha cessato di essere considerata un'accozzaglia di "micro-culture" incomprensibili ed ha incominciato ad essere letta come un insieme di forme espressive genuinamente popolari, sintomatiche dei reali interessi e delle aspirazioni delle persone. Un insieme, soprattutto, dove l'individuo non è più ritenuto essere un soggetto passivo e facilmente manipolabile, ma un attivo costruttore del senso dei prodotti che consuma, un soggetto creativo, a volte anche critico, che rielabora per i propri fini, attraverso una vasta gamma di pratiche quotidiane, ciò che gli viene proposto dai mass media e dalle imprese.

Larga parte del merito di questo cambiamento di prospettiva è dovuto, in ambito anglosassone, al pionieristico lavoro di ricerca svolto negli anni Settanta dal *Centre for Contemporary Cultural Studies* dell'Università di Birmingham, anche se la forte ideologizzazione dei componenti di tale centro portò spesso ad un'exasperazione della prospettiva adottata, a causa della quale venne in alcuni casi attribuito un peso eccessivo alle manifestazioni di protesta o ribellione degli individui. Va detto comunque che il lavoro svolto dal centro di Birmingham ha rivoluzionato il modo di pensare alle relazioni tra gli individui e i messaggi dei media.

Il lavoro di rivalutazione della cultura di massa svolto dalla Scuola di Birmingham è confluito nel corso degli anni ottanta e novanta in ambito culturale anglosassone nel grande filone del pensiero postmoderno (Lyotard 1981; Jameson 1989; Featherstone 1994; Ceserani 1997; Fabris 2003). Un filone che comporta una visione della realtà di tipo soggettivistico e relativistico e che, proprio per questo motivo, ha esercitato anch'esso una profonda influenza sull'approccio di ricerca sui consumi emerso negli ultimi anni.

Ma come è successo che a un certo punto gli studi sul consumo hanno recepito queste spinte al cambiamento? È stato un processo graduale. All'inizio degli anni ottanta, articoli pionieristici come quelli di Elizabeth Hirschman e Morris Holbrook (Hirschman, Holbrook 1982; Holbrook, Hirschman 1982), nei quali si sosteneva l'importanza degli aspetti emozionali, edonistici e ludici del consumo, hanno aperto un dibattito che ha dato origine ad una vera e propria crisi epistemologica. Una crisi dalla quale si è usciti con un progetto di ricerca - *L'odissea del comportamento del consumatore* (Belk, Wallendorf, Shelly 1989; Belk 1991) - che ha visto il coinvolgimento di numerosi studiosi legati all'Association for Consumer Research. Tali studiosi, durante l'estate del 1986, si sono sparpagliati sul territorio statunitense e canadese per analizzare "dal vero" e con un approccio etnografico i comportamenti dei consumatori. Hanno infatti attraversato, sotto la guida di Russell Belk, l'America del Nord da costa a costa a bordo di un furgone allo scopo di meglio comprendere, grazie a innovativi metodi di ricerca e un'analisi condotta "dal di dentro", che cosa significhi realmente il consumo per le persone. Il progetto ha riguardato i più svariati fenomeni di consumo e luoghi particolari come case private, ospedali, alberghi, mostre d'arte, battelli per crociere sui fiumi, ospizi per persone senza tetto.

Il nuovo paradigma di ricerca che è emerso negli Stati Uniti a partire dagli anni ottanta è stato sinora scarsamente recepito in Italia, mentre all'estero è diventato molto importante configurando un ambito che è stato definito "interpretativismo" (Holbrook, O'Shaughnessy 1988; Beckmann, Elliott 2000), ovvero un orientamento a comprendere qualsiasi fenomeno partendo dal complesso tessuto di interdipendenze che lo caratterizzano in un dato momento e in uno specifico contesto. Ne deriva una tendenza a spiegare il comportamento di consumo adottando il punto di vista dell'esperienza vissuta dal singolo individuo. Concordemente alla prospettiva postmoderna, diventa infatti pressoché impossibile ogni analisi oggettiva, perché ogni esperienza di consumo viene considerata unica. Così, spesso lo studioso focalizza la sua attenzione sulla sua stessa esperienza personale di consumo, che considera sul medesimo piano di quelle vissute dagli altri individui (Holbrook 1995; Stern 1998): «Egli stesso è, infatti, inevitabilmente parte della rete di significati condivisi che compongono il tessuto sociale entro cui il processo di osservazione viene a realizzarsi» (Di Fraia 2003, p. 49).

Resta comunque il fatto che, per quello che riguarda l'ambito delle analisi sul consumo, nel corso degli ultimi anni il nuovo paradigma «interpretativista» di ricerca è diventato sempre più importante. Secondo Russell Belk (1995), le caratteristiche che definiscono il passaggio dal vecchio al nuovo paradigma delle ricerche sui consumi possono essere così sintetizzate: da positivista a non positivista, da economico-psicologico a sociologico-antropologico, da

quantitativo a qualitativo, da sperimentale a etnografico, da micro-manageriale a macro-culturale, da focalizzato sull'acquisto a focalizzato sul consumo, da attento agli aspetti cognitivi ad attento a quelli emozionali, da statunitense a multiculturale. Il nuovo paradigma ha comportato l'impiego di metodi di ricerca inusuali come l'osservazione partecipante dei comportamenti dei consumatori nei luoghi in cui essi si manifestano o l'*autodriving* (che richiede ai consumatori di discutere con i ricercatori fotografie rappresentanti momenti importanti della loro esistenza od oggetti posseduti che ritengono particolarmente significativi).

Inoltre, nel corso degli ultimi anni, l'attenzione degli studiosi si è sempre più focalizzata su una serie di componenti del mondo dei consumi che erano state sinora decisamente trascurate: edonistiche, affettive, emozionali, estetiche, comunicative, ideologiche, ecc. È certamente corretta, allora, la metafora del "collezionista" che è stata proposta da Guido Guerzoni e Gabriele Troilo (1998) per interpretare quel rapporto di elevato coinvolgimento psicologico che viene sempre più frequentemente a stabilirsi tra il nuovo consumatore e molti dei suoi beni. Si vanno infatti diffondendo dei processi di "rarificazione" dei beni che riguardano oggi cinque diverse categorie: i beni "jurassici" (che possono essere prodotti da diversi decenni, rientrati recentemente in produzione, ma mantenendo immutate le proprie caratteristiche, oppure non vengono più prodotti, ma sono intensamente scambiati nei mercati dell'usato; esempi relativi a queste tre possibilità sono, rispettivamente, Harley Davidson, Mini Morris e Rolex), i beni "revival" (nuovi ma realizzati ispirandosi a beni del passato), i beni "artigianali", i beni "nostalgia" (che appartengono ad un ambito pre-moderno, come i cibi biologici) e i beni che appartengono ai settori dell'antiquariato e del modernariato.

A partire dagli anni Ottanta, sono stati inoltre studiati dei fenomeni di consumo che in precedenza venivano considerati marginali, ma che in realtà sono estremamente utili per comprendere la natura dei comportamenti dei consumatori: il ruolo simbolico svolto dagli oggetti, l'attaccamento ai beni, il consumo compulsivo e quello d'impulso, le occasioni rituali di consumo (Natale, San Valentino, Thanksgiving, Halloween, ecc.), il regalo e l'autoregalo, l'impiego del tempo, l'influenza sul consumo del genere e della razza, il turismo, lo sport, il gioco d'azzardo, i mercati informali, il consumo di droga e di alcol e i consumi delle persone povere (Belk 1995).

Negli ultimi anni, si è maggiormente studiato anche il ruolo rivestito dalla famiglia nell'influenzare l'agire di consumo. In passato, infatti, la famiglia è stata oggetto soltanto di alcune analisi di tipo statistico basate sui bilanci relativi all'impiego del reddito, ma estremamente povere sul piano interpretativo. Più recentemente, a tali analisi si sono succeduti degli studi

prevalentemente condotti secondo una prospettiva di tipo economico, la quale, anche se più aperta rispetto alla chiusura della tradizionale teoria economica neoclassica, resta comunque insoddisfacente sul piano della spiegazione del diverso potere che i membri della famiglia esercitano sulle risorse economiche disponibili. È invece da analisi di tipo sociologico e antropologico che sono arrivati i risultati più interessanti. Come quelli che hanno messo in luce il ruolo esercitato all'interno della famiglia dalla casalinga, generalmente ignorata dalle analisi precedentemente condotte, mentre è ad essa che di solito spettano i compiti legati all'acquisto. È emerso che i suoi comportamenti sembrano essere mossi da particolari "progetti morali", dall'obiettivo di tradurre in beni acquistati sul mercato i valori e le relazioni che caratterizzano la sfera familiare e domestica. Questo perlomeno è ciò che hanno dimostrato il gruppo di studiosi inglesi che fa capo alla Brunel University (Eric Hirsch, Sonia Livingstone, David Morley, Roger Silverstone) e l'antropologo Daniel Miller (1987, 1998).

Va comunque evidenziato che il nuovo paradigma "umanistico", essendo emerso a fianco di una tradizione di studio particolarmente forte e radicata, ha cercato di opporre alla concezione di un consumatore passivo e facilmente manipolabile, propria di questa tradizione, una nuova figura di consumatore attivo che produce i significati dei beni che utilizza. L'esigenza di prendere le distanze rispetto alla tradizione, però, ha fatto sì che a volte tale figura sia risultata anch'essa abbastanza stereotipata e comunque non pienamente corrispondente alla realtà dei comportamenti di consumo. Queste due diverse concezioni, come ha messo in luce Kim Humphery (1998), hanno così rappresentato negli ultimi anni due modalità di leggere il consumatore nettamente separate e decisamente contrapposte, ma anche grossolane e irreali. Tutto ciò ha reso difficoltoso comprendere i reali comportamenti dei consumatori, i quali sono invece pienamente interpretabili soltanto alla luce di una sintesi tra le due principali tradizioni di ricerca sui consumi che soltanto oggi sembra incominciare a potersi sviluppare.

Per poterlo fare pienamente, tale sintesi dovrà abbandonare il termine "consumatore", che non è più possibile però considerare soddisfacente in quanto il suo significato tende ad isolare l'atto di consumo dall'insieme dei comportamenti dell'individuo. Rimanda infatti a quella tradizione anacronistica e propria degli studi di tipo economico in cui il consumatore veniva solitamente considerato come un soggetto razionale (*homo oeconomicus*), isolato dal contesto sociale in cui viveva e dotato di una personalità semplificata, concentrata solamente sull'atto d'acquisto e che non lasciava spazio alle emozioni, né ad una vita relazionale.

Bibliografia

- AA. VV. (1993), "Shopping around for salvation", *Independent*, 3 November.
- Beckmann S.C., Elliott R.H. (a cura di) (2000), *Interpretive consumer research: paradigms, methodologies & applications*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Belk R.W. (1995), *Studies in the new consumer behaviour*, in D. Miller (a cura di), *Acknowledging consumption*, Routledge, London.
- Belk R.W. (a cura di) (1991), *Highways and buyways: naturalistic research from the Consumer Behavior Odyssey*, Association for Consumer Research, Provo (UT).
- Belk R.W., Wallendorf M., Sherry J.F. (1989), "The sacred and the profane in consumer behavior: theodicy on the odyssey", *Journal of Consumer Research*, vol. 15, June.
- Bettman J.R. (1979), *An information processing theory of consumer choice*, Addison-Wesley, Reading (Mass.).
- Busacca B. (1990), *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Egea, Milano.
- Ceserani R. (1997), *Raccontare il postmoderno*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Di Fraia G. (2003), *Lo studio dei media tra quantità e qualità*, in M. Livolsi (a cura di), *Il pubblico dei media. La ricerca nell'industria culturale*, Carocci, Roma.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Angeli, Milano.
- Featherstone M. (1994), *Cultura del consumo e postmodernismo*, Seam, Roma.
- Guerzoni G., Troilo G. (1998), Un nuovo protagonista dello scenario post-industriale: il consumatore-collezionista, *Economia & Management*, marzo.
- Henry H. (1987), *La ricerca motivazionale*, V edizione, Angeli, Milano.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982), "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, Summer.
- Holbrook M.B. (1995), *Consumer research: introspective essays on the study of consumption*, Sage, Newbury Park-London-New Delhi.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, September.
- Holbrook M.B., O'Shaughnessy J., (1988), "On the scientific status of consumer research and the need for an interpretative approach to studying consumption behavior", *Journal of Consumer Research*, vol. 15, December.

- Howard J.A., Sheth J.N. (1969), *The theory of buyer behavior*, Wiley, New York.
- Humphery K. (1998), *Shelf life: supermarkets and the changing cultures of consumption*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Jameson F. (1989), *Il postmoderno, o la logica culturale del tardo capitalismo*, Garzanti, Milano.
- Kotler P., Simon-Miller F.L. (1987), “È il momento di seguire i nuovi tipi di consumo”, *Marketing Espansione*, febbraio.
- Kuhn T. (1969), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- Liotard J.-F. (1981), *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, Milano.
- Maffesoli M. (1988), *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società di massa*, Armando, Roma.
- Miller D. (1998), *Teoria dello shopping*, Editori Riuniti, Roma.
- Miller D. (a cura di) (1987), *Material culture and mass consumption*, Blackwell, Oxford.
- Østergaard P., Jantzen C. (2000), *Shifting perspectives in consumer research: from buyer behaviour to consumption studies*, in S.C. Beckmann, R.H. Elliott (a cura di), *Interpretive consumer research: paradigms, methodologies & applications*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Stern B.B. (a cura di) (1998), *Representing consumers: voices, views and visions*, Routledge, London-New York.

Capitolo 7

Gli strumenti dell'etica di Paolo Pagni*

L'uomo è naturalmente etico. Iniziare con una affermazione così apodittica può sembrare provocatorio. Lo è, infatti. Non è però arbitraria questa affermazione. Piuttosto è la volontà di riaffermare un pensiero di sottofondo, presente ma non evidente, ricordato ma non dichiarato, incancellabile ma occultato. Eppure è come una palla di gomma, che più cerchi di tenere sott'acqua, più spinge per emergere e lo fa esplodendo verso l'alto. Se per provocatorio intendiamo ciò che ci aiuta a prendere consapevolezza di qualche cosa che abbiamo dentro, ma non più presente di una musica di sottofondo, che magari qualche volta ci ritroviamo a canticchiare, incapaci di ricordarci le parole esatte, o il titolo, o il cantante o ancora la situazione nella quale l'abbiamo ascoltata per la prima volta. Riportare alla luce, tirando fuori da un baule polveroso, ricordi che non solo hanno segnato la nostra infanzia, ma ancora oggi ci marchiano senza possibilità di rimuovere la ferita: questo è ciò che intendo con provocazione.

L'uomo infatti non smette di cercare un senso, anzi: cerca IL senso della propria vita. Non può credere che tutto sia affidato al caso, all'arbitrio, e anche quando pretende di poter decidere del bene e del male, secondo il proprio capriccio o quello di una maggioranza, si rende conto che da qualche parte esiste una linea che non può valicare, un fondamento inattaccabile che lo sovrasta e lo sostiene. L'uomo cerca questo principio, in ogni circostanza: tanto più in ciò che attiene il suo lavoro, attività che costituisce uno degli ambiti privilegiati dell'azione della persona. Qui, sul luogo di lavoro, l'uomo trascorre buona parte del suo tempo, stabilisce relazioni, intesse progetti, elabora sogni, contribuisce ad ordinare il creato.

*Paolo Pagni, milanese, nato nel 1960, è attualmente amministratore delegato di Adwice, società di consulenza e formazione nel campo dello sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione. Ha pubblicato di recente *Lavoro e responsabilità* (Ares, 2004) e un suo contributo è apparso nel saggio, sempre curato da Marzio Bonferroni, *La pubblicità diventa comunicazione?* (Franco Angeli 2005). Laureato in Chimica Industriale, ha coltivato sia professionalmente, sia privatamente, molteplici interessi focalizzati sulla centralità della persona umana acquisendo così una competenza ampia, ancorché sicuramente non esaustiva, delle dinamiche psicologiche che animano gli individui e le relazioni nella vita personale come nel lavoro. E' stato invitato a prendere parte al convegno sull'Etica del Management organizzato per l'estate 2005 dall'associazione Management Philosophers (St.Anne College, Oxford).

Come potrebbe essere escluso questo ambito dalla eterna ricerca che ha per protagonista ognuno di noi?

E la ricerca di questo valore, immutabile, trova una salda guida in quella che viene chiamata etica, che altro non è che legge che definisce il confine tra bene e male a partire dall'essenza della persona –meglio: della creatura. Secondo la definizione di con Angel Rodriguez Luño, professore ordinario di etica filosofica dell'Ateneo Romano della Santa Croce, l'etica non è altro che «Quella parte della filosofia che studia la vita morale dell'uomo, cioè il suo libero agire». Dunque l'uomo sente di avere delle regole del gioco da rispettare, una sorta di code of conduct universale, che costituisce la raccolta delle “istruzioni per l'uso della persona umana”, un navigator capace di condurci attraverso gli incroci della vita per raggiungere quella felicità della quale ci parlerà magistralmente il prof. Giacomo Samek Lodovici nelle prossime pagine.

Tuttavia si può argomentare che le regole possono essere infrante e le istruzioni spesso non servono: è così anche per l'etica? Evidentemente sono convinto del contrario. L'infrazione di queste norme si ritorce immediatamente sull'uomo stesso. Il feedback di riequilibrio, per dirla con il pensiero sistemico, è così violento ed immediato che non solo le conseguenze possono essere avvertite immediatamente, ma hanno una forte influenza sulla persona e sul sistema. Rinunciare a comprendere la dimensione etica dell'uomo, significa rinunciare a capire come l'uomo agisce e quindi rinunciare a cogliere il suoi bisogni più profondi.

Senza dilungarci in questo argomento, che può allontanarsi di molto dal tema di questo saggio, cerchiamo invece un collegamento immediato tra etica, persona e business.

Perché l'etica è così fondamentale? Come dimostra questo saggio, il mondo del lavoro sta riscoprendo la centralità della persona. La «human satisfaction» infatti altro non è se il riconoscimento che al centro di ogni cosa, quindi anche delle transazioni commerciali, c'è una persona e non un consumatore.

Come ha affermato Jordi Canals, direttore generale dell'università IESE di Barcellona, partendo dalla considerazione che l'MBO, vale a dire la gestione per obiettivi, insieme a nuovi approcci quali l' empowerment e il Total Quality Management, ha –forse inavvertitamente- ricollocato in primo piano la persona, valorizzando la sua libertà e la sua capacità di iniziativa. Proprio per questo, scrive in *Paradigma del Liderazgo*: «le imprese del XXI secolo pretendono un nuovo tipo di contratto persona-azienda che contempli la

persona in tutta la sua ricchezza. Si rende quindi necessario ampliare la gestione per obiettivi con un nuovo paradigma».

L'antropologia entra dunque a grandi passi nello scenario del business. Comprendere la persona significa comprendere, dicevamo poc'anzi, i suoi bisogni più intimi, le sue aspirazioni, e quindi servirlo meglio. Randall Murphy, CEO della società di consulenza americana Acclivus, spiega che «before to fix a problem, you have to fix the customer»: prima di risolvere il problema è necessario “aggiustare” il cliente, vale a dire comprendere la sua dimensione umana e intervenire in quest'ambito proponendo il prodotto e/o il servizio come la soluzione che gli serve per superare i suoi problemi e raggiungere l'obiettivo desiderato.

Tuttavia non è solo questa centralità dell'essere umano a reclamare la ricomparsa dell'etica: infatti questa necessità di una analisi antropologica del comportamento umano comincia solo ora timidamente ad affacciarsi tra le filosofie aziendali. E' curioso come i grandi esperti di management, da Covey a Blanchard per nominarne solo alcuni, non partono ma da una indagine etica per motivare le loro proposte di management. Non si soffermano a rispondere alla domanda «che cos'è l'uomo», ma partono dai suoi comportamenti per suggerire nuovi approcci che cambino sia la modalità di lavoro, sia soprattutto la modalità di essere della persona.

Per la verità ad oggi mi sembra di essere stato l'unico, lo dico con contenuta soddisfazione, a muovere dallo studio della natura della persona umana per proporre un modello di management etico nel mio recente saggio «Lavoro & responsabilità».

Al contrario la necessità di riparlare di etica, ancorché in una versione ridotta, e in alcuni casi mutilata, nasce da altri problemi che hanno investito il mondo del business di recente e che hanno richiamato il bisogno di moralizzare l'intero ambiente del lavoro.

Falta de etica?

La crisi del mercato finanziario ed economico che ha colpito il mondo occidentale negli ultimi anni è infatti attribuibile, come ha affermato José Louis Borges a «falta de etica»: mancanza di etica. Ne sono convinti molti attenti osservatori dei fatti economici, ad esempio Gavino Manca il quale ne *L'Impresa*, gennaio-febbraio 2003, scrive che: «l'etica è carente oggi non solo nel mondo degli affari, ma in tutti ,o quasi, i settori della vita sociale».

Ribadisce il concetto l'economista Paul Krugman, secondo il quale scandalo Enron sarebbe stato più grave, per gli Stati Uniti, degli attacchi terroristici dell' 11 settembre. Ma l'economia non può fare a meno dell'etica e di una etica rigorosa e profonda.

Quel brillante osservatore dei costumi che è Francesco Alberini lo conferma scrivendo nel suo intervento sul Corriere della Sera, del 12 agosto 2002: «In questi ultimi tempi siamo stati tutti colpiti dai processi speculativi che hanno travolto la new economy. E turbati dal comportamento di molti manager che, anziché curare il successo dell'impresa e fare buoni prodotti per i consumatori, hanno usato il proprio potere per arricchirsi personalmente, arrivando a falsificare i bilanci. Mai come questa volta la crisi economica nasce dalla mancanza di quella moralità che ha consentito al capitalismo di crescere, al mercato di funzionare. Il capitalismo infatti è possibile solo su una rigorosa base etica».

Sono dello stesso parere Michaels Prose e Marco Vitale. Il primo, sul Financial Times, del 13-14 luglio 2002, precisa «Noi viviamo in un'epoca che potremmo chiamare post-ethical. La gente continua ad utilizzare il linguaggio morale, ma ha, da tempo, cessato di credere che la morale possa avere un fondamento oggettivo. Essi sono diventati emotivisti: cioè trattano, in misura crescente, i giudizi morali come espressione di aggregazione e disapprovazione personale... Il problema di fondo è la perdita di fiducia in standard etici oggettivi. E la crescente dominanza del mercato ha contribuito a questo collasso morale».

L'economista italiano aggiunge (CorSera del 18 settembre 2002) che «la caduta del rispetto dei principi etici standard di ogni professione vuol dire la caduta delle capacità di autoregolamentazione del mercato e delle professioni, che è stato sino ad ora uno dei cardini del mondo americano».

Non esiste oggi azienda multinazionale che non abbia pubblicato il proprio codice di valori, o codice di condotta e che non affermi perentoriamente il proprio impegno al rispetto di queste norme. In questi decaloghi onestà è sempre al primo posto, segno che gli scandali che hanno attraversato il mondo occidentale hanno fatto davvero male, ma non è che una delle qualità che le aziende impongono alle loro risorse umane, mentre le garantiscono al pubblico, si tratti di clienti, fornitori, azionisti o investitori.

Il successo della Responsabilità Sociale dell'Impresa, o Corporate Social Responsibility, dimostra come sia chiaro che le aziende devono rendere conto –questo è il senso della parola responsabilità- di ciò che fanno alla società, o agli stakeholders come solitamente oggi si dice, comprendendo in questo termine non solo gli azionisti, ma anche i dipendenti, i fornitori, i

clienti, l'ambiente nel quale operano, e la società civile. Come sempre in queste nuove modalità di porsi delle aziende la dimensione dell'immagine ha un peso importante: ciò dimostra come il consumatore non si aspetti più soltanto una buona qualità di ciò che riceve in cambio del prezzo, ma chieda –si può dire pretenda- dalle aziende una rispettabilità sociale, un comportamento schietto e limpido, un agire etico che conquisti la sua fiducia e lo faccia sentire rassicurato quando si appresta all'acquisto.

Ne consegue che l'etica sta riaffermando la propria necessità, non solo come dichiarazione di principio, ma anche –e soprattutto- come vita vissuta quotidianamente da ogni persona.

Ma che cos'è l'etica?

Dunque, l'uomo non solo si sente etico, e lo è ontologicamente, ma deve esserlo: vale a dire deve esserne cosciente e agire in modo etico. Senza un quadro di riferimento, il gioco non si fa tanto duro, quanto perdente.

Torniamo dunque al punto di partenza, al nostro assunto di base: l'uomo deve darsi delle regole. La prima di queste riguarda la sua natura: c'è uno stretto collegamento su ciò che è e ciò che fa. L'uomo si determina nell'atto, o comportamento: ciò che emerge dal suo pulsare interno e che si svela al mondo esterno, comunicando –per quanto in maniera imperfetta- con gli altri, non è solo un fenomeno di illustrazione, di rappresentazione, ma anche un effetto che ritorna sul soggetto stesso e che lo cambia.

La persona non è certo impermeabile alle proprie azioni, quasi che il fare non abbia attinenza con l'essere. Se è vero il principio della filosofia scolastica "*operari sequitur esse ergo unde esse inde operari*", l'azione è conseguente all'essere, quindi viene prima l'essere e poi l'agire, è anche vero il principio dialettico "*esse sequitur operari*" che potremmo tradurre liberamente affermando che "diventiamo ciò che facciamo". Nell'Etica Nicomachea (II,1,1103b) Aristotele scrive: «Diventiamo giusti compiendo atti di giustizia, moderati compiendo atti moderati, coraggiosi compiendo atti di coraggio». Chi ruba diventa ladro, e la sua "ladrosità" aumenta in progressione esponenziale all'aumentare dei furti; chi mente diventa menzognero e la sua mendacità aumenta in progressione esponenziale all'aumentare delle menzogne: questo perché la reiterazione di azioni produce abiti, produce esperienza che costituisce la base per i giudizi e le azioni future. Potremmo dire che le nostre azioni addormentano o risvegliano la nostra coscienza facilitando oppure ostacolando comportamenti virtuosi. Lo spiega molto bene il prof. Ramon Garcia de Haro nel suo testo *La vita*

cristiana: «L'agire umano ha un duplice aspetto: l'aspetto fattivo (facere) e quello morale (agere). Operando l'uomo non solo produce oggetti o influisce sul mondo esterno, ma trasforma anche sé stesso, in quanto padrone dei propri atti. Insieme ai risultati o alle conseguenze esteriori, **ogni atto libero imprime un'orma nel soggetto**, a seconda della sua bontà o della sua cattiveria morale. Ci siamo forse troppo abituati a vedere nell'atto libero solamente il potere di configurare la nostra azione, dimenticando che quest'ultima configura noi stessi. L'esperienza lo testimonia chiaramente: l'uomo avverte che, nell'agire, non solo compie azioni buone o cattive, ma, realizzandole, rende sé stesso buono o cattivo».

L'atto diventa dunque il momento chiave della comunicazione che la persona fa di sé a se stesso e agli altri. Se dunque l'atto presuppone la persona, che viene prima dell'atto –e del pensiero: il grave errore di Cartesio, per quanto in buona fede, fu quello di invertire questa realtà presupponendo che fosse il pensiero a precedere, e in un certo senso generare, l'essere (cogito, ergo sum): le conseguenze sono gli scempi e le aberrazioni della political correctness, la quale confonde la dignità della persona con la verità delle idee-, se dunque l'atto modifica la persona applicando a lei stessa le conseguenze di ciò che viene agito, è anche vero che è l'atto che rivela la persona.

E' attraverso l'atto che noi conosciamo le altre persone: per questo parliamo di atto e comunicazione. L'uomo si comunica solo attraverso il comportamento: ciò che noi cogliamo degli altri è ciò che fanno e ciò che dicono, non che cosa pensano o da che cosa sono mossi. Se oltre a ciò aggiungiamo che il messaggio che il nostro interlocutore ci rivela non è puro né immediato, vale a dire privo di mediazione, ma viene filtrato dalla nostra coscienza, è evidente che la qualità dell'atto diventa basilare per ridurre la distanza che esiste sempre tra le intenzioni del comunicatore e l'interpretazione del ricevente.

Si tratta del meccanismo della percezione: ciò che faccio e dico, il mio comportamento, non produce immediatamente un comportamento nell'interlocutore: il mio atto viene percepito e, prima di giungere a generare un'azione, viene vagliato dalla coscienza dell'interlocutore. Per coscienza possiamo intendere un bagaglio fatto di molte cose: l'esperienza, la cultura, le abitudini, i precedenti, l'ambiente, anche lo stato d'animo del giudicante. Questa elaborazione, anche quando non è consapevole, dà vita ad un atteggiamento che, per semplificare, possiamo dividere in tre grandi categorie: positivo, negativo o indifferente. Solo allora avviene la reazione. L'uomo quindi giudica secondo ciò che è: è estremamente probabile che qualcuno portato alla menzogna sistematica giudichi inaffidabili i suoi

interlocutori, cercando sempre di individuare i doppi sensi nelle frasi o nei comportamenti degli altri.

In questo senso l'etica assume un ruolo ancora più rilevante: essendo il metro per giudicare la persona che agisce, per valutare l'atto, diventa, potremmo osare, elemento di osservazione della persona stessa. Nulla di nuovo: l'assessment, il feedback a 360°, di fatto è l'applicazione pratica di questo principio: attraverso la misurazione di comportamenti osservabili, fenomeni dell'essere persona che ne sta dietro e li genera, viene valutata la persona, e la sua potenzialità in ambito professionale.

Misura e scomposizione

Perché l'etica emetta un giudizio sulla moralità dell'atto, vale a dire sulla corrispondenza tra l'azione compiuta e il codice che stabilisce la distinzione tra ciò che è bene e ciò che è male, ha bisogno di svolgere una analisi dettagliata dell'atto stesso, che non può non tenere conto di quanto abbiamo detto sin qui. L'atto, essendo immagine della persona, non è solo esterno, comportamento osservabile, ma possiede anche delle radici profonde. Per questo l'etica è solita scomporre l'atto in tre componenti che permettono di emettere poi un giudizio completo e complesso. Tali dimensioni sono:

- il fine, lo scopo;
- l'oggetto;
- le circostanze.

Il fine è l'elemento traente dell'azione, lo scopo e il motore di ciò che l'uomo compie e che non può essere palesato dall'atto stesso. Se vedo una persona camminare per strada non posso comprendere se sta camminando per prendere aria, per raggiungere un appuntamento, per fare shopping o perché sta pedinando un uomo che dovrà uccidere di lì a breve.

L'oggetto è l'azione stessa, l'atto svolto. E' ciò che io realmente vedo, ciò che l'altro dice o fa, e che trasmette a me –almeno credo- l'integrità dell'atto.

Le circostanze sono le condizioni al contorno, lo scenario nel quale l'uomo diventa attore. Spesso sono note, spesso non lo sono: fanno parte delle circostanze le esperienze pregresse, la cultura, la situazione specifica nella quale la persona si trova, il suo stato d'animo, ciò che è accaduto prima.

Per non addentrarmi in spiegazioni profonde e complesse, che non attengono a questo studio, mi limito a ricordare che secondo l'etica classica perché un atto umano sia buono, tutte e tre le componenti dell'azione devono essere positive: enunciazione questa che ad esempio nega l'affermazione, erroneamente attribuita a Machiavelli, che il fine giustifichi i mezzi. Nessun fine infatti giustifica mezzi che non siano buoni in sé.

Le circostanze poi possono attenuare la responsabilità dell'azione fino ad eliminarla così come aggravarla. Perché la responsabilità di un atto sia attribuibile interamente al soggetto che lo compie, rendendolo così protagonista dell'azione, il soggetto stesso deve agire con **piena avvertenza e deliberato consenso**. Deve quindi essere pienamente capace di intendere e di volere. In questo modo sarà anche responsabile, ovvero dovrà rendere conto, dell'atto compiuto. La responsabilità è la suprema qualità dell'uomo, ciò che lo distingue da qualunque altro essere vivente e lo rende unico. E' la principale ricchezza dell'uomo: essere autore –quindi: proprietario- del proprio atto.

E' interessante notare come molti pensatori abbiano notato questo elemento qualificante della responsabilità: cito come esempio lo scrittore danese Henrik Stangerup autore del romanzo *L'uomo che voleva essere colpevole* nel quale viene narrata la lotta di un uxoricida che si batte contro uno stato fantascientifico totalitario perché sia riconosciuta la sua colpa, quindi la sua responsabilità ed in ultima analisi la sua libertà in un mondo che invece, negando la prima attraverso la diluizione della responsabilità nella sovrastruttura sociale, finisce per distruggere la libertà e con essa la persona umana stessa.

Se dunque abbiamo fin qui confermato che l'etica è la scienza che studia l'agire umano in relazione al bene e che misura l'influenza che le azioni hanno sulla persona che le compie, dobbiamo ora chiederci in quale misura l'etica ha a che fare con il mondo del lavoro e quali particolari azioni sono quelle che ci interessa più di ogni altra cosa esaminare all'interno di un percorso che parla di comunicazione e di human satisfaction.

Aut duo aut nemo

Parafrasando le scoperte di Albert Einstein, potremmo affermare che tutto è relazione. Nessuna persona è fatta per stare rinchiusa da sola. La persona non può esistere se non inserita in un piano di relazioni con altri. Lo si coglie anche nelle due più famose teorie sulla motivazione al lavoro. Mi sto

riferendo sia alla piramide dei bisogni di Abraham Maslow sia alla teoria dei fattori di Friedrich Herzberg. Maslow pone in grande risalto la dimensione relazionale della motivazione: non solo infatti indica come primo tra i gradini dei bisogni superiori quello dell'appartenenza, vale a dire dell'essere inserito in un ambito sociale, ma anche gli altri due bisogni superiori, quello del riconoscimento e dell'autostima, sono soddisfatti dalla relazione: con gli altri e con se stesso.

Parimenti se tra i fattori igienici Herzberg identifica l'importanza del clima aziendale, tra i fattori motivanti anche lo studioso americano pone il riconoscimento, atto che impone la relazione.

Il filosofo e psicologo Maurice Nédoncelle, nel suo saggio *Réciprocité des consciences, essai sur la nature de la personne*, si spinge a dire «aut duo aut nemo»: o sei due o non sei nessuno, con l'intento non solo di sottolineare la natura relazionale della persona umana, ma che la relazione vada intesa come legame che unisce di volta in volta una persona ad una ed una sola altra persona. Non esiste, secondo Nédoncelle, una relazione a tre, a quattro, a cinque e così via, ma solo una serie di relazioni tra due soggetti che interagiscono tra di loro. La relazione è ciò che sembra oggi dare sempre più senso al proprio lavoro: non a caso molti dei fattori di Herzberg implicano una relazione: con i colleghi, con il proprio responsabile, con i clienti. Il sociologo Pierpaolo Donati lo spiega così in *Romana*, 22, 1996/1: «E' indubbio che nelle ricerche più avanzate (sui sistemi organizzativi e manageriali nda) è il fattore relazionale che emerge con prepotenza, quale elemento decisivo cui guardare per una riconsiderazione del significato del lavoro. Non vi è dubbio, infatti, che le relazioni sociali di lavoro (anzi il lavoro come relazione sociale) condizionano profondamente l'esercizio – dotato di senso- delle potenzialità umana, soprattutto in quanto possono favorire il lavoratore nell'esprimere il meglio di sé affidandogli compiti e responsabilità con forti contenuti di inventività e imprenditorialità».

La relazione, attraverso la comunicazione, è dunque il canale nel quale l'atto umano diventa più significativo. Con ciò non si intende dire che solo all'interno della relazione l'atto prende significato, dato che molti sono gli atti che si possono compiere in solitario che pure richiedono il rigore etico e che sono sottoposti a giudizio sulla qualità del loro contenuto, ma ciò che intendiamo dire è che è nella relazione che l'elemento etico emerge con solare evidenza. In modo speciale in campo aziendale, che è poi quello intorno al quale stiamo riflettendo.

La stessa definizione di comportamenti osservabili, anticipata righe fa, implica la relazione: se infatti non ci fosse un osservatore del soggetto

agente, ci sarebbe certo un comportamento, ma non osservabile, o per lo meno, per essere più precisi, non osservato.

Nel business la relazione è diventata il fattore decisivo, questa è peraltro la tesi di partenza di questo saggio, e il pensiero di Marzio Bonferroni che ha coniato la felice espressione della human satisfaction. Se forse è stato il primo, Bonferroni non è certo il solo a sottolineare questa particolare dimensione umana, quindi etica, della interazione.

«In una realtà fortemente caratterizzata dall'high tech il cliente inconsciamente esige "High Touch" ovvero alto contatto umano. Le banche ad esempio devono prendere coscienza che, in un periodo di forte crisi dove in Borsa si versano lacrime di sangue, ciò che fa la differenza non è il tasso di interesse, la cui percentuale è letteralmente crollata e con essa la fiducia dei clienti, bensì il tasso di attenzione», spiegava Franco D'Egidio, nel numero di Espansione del giugno 2003.

Randall Murphy, conferma questa posizione scrivendo «le relazioni tra aziende sono in ultima analisi relazioni tra le persone che rappresentano queste aziende».

L'etica tra azienda e cliente

Ecco dunque che l'etica può gettare la sua luce sulle relazioni tra azienda e cliente, assicurandosi che ogni azione rivolta ai propri clienti-esseri umani, siano ispirati ad integrità e a quei valori che l'azienda stessa ha posto al fondamento di tutta la propria strategia ed attività sul mercato.

Si potrebbe obiettare che la comunicazione d'azienda spesso fa leva sulla dimensione emotiva e che quindi questa ha poco a che fare con l'etica. A prescindere dal fatto che anche la trasmissione di un messaggio fortemente emotivizzante, per riprendere l'espressione di Michaels Prose citata in precedenza, non può dimenticare di essere un atto e quindi di dover essere giudicato con criteri etici, la tesi di questo saggio va a toccare proprio questo punto: il cliente-persona non si accontenta più di una relazione con l'azienda che sia di pura natura emotiva, ma desidera che tutta l'integrità della sua persona venga soddisfatta nell'esperienza di acquisto alla quale va incontro.

Vuole cioè provare esperienze etiche, nelle quali la relazione tra il sé e l'altro siano incanalate su binari di estrema correttezza e umanità, così come l'etica vuole.

In fin dei conti si potrebbe riassumere tutto questo con la famosa frase di Kant, «Agisci sempre in modo da trattare l'umanità, sia nella tua persona sia nella persona di ogni altro, sempre anche come fine e mai soltanto come mezzo». Limitare il messaggio ad uno spot o a un comunicato di fatto è come

se considerassi l'interlocutore solo mezzo e non il fine della mia comunicazione: mezzo per poter vendere il mio prodotto. Invece stabilire una relazione diretta, per quanto questo sia possibile, sposta il baricentro sulla reciprocità e quindi sulla fenomenologia dell'atto.

Questo è tanto più importante nelle relazioni B2C nelle quali il cliente si sente, si vuole sentire, coccolato dal proprio interlocutore: del resto non è forse in questa direzione che le aziende si sono mosse creando i call center? Non sono forse questi un mezzo per cercare di stabilire un contatto a due tra l'azienda e i suoi clienti? Per far sentire l'acquirente come al centro dei pensieri e delle preoccupazioni aziendali?

C'è una tensione crescente verso ciò che appaga umanamente il cliente, al punto che il semplice contatto non basta: deve essere un collegamento a misura del cliente. L'High Touch, la Human Satisfaction, richiedono una particolare profondità del contatto umano, che include e presuppone anche la capacità di comunicare sulla giusta frequenza.. Mi sembra lo dimostri con grande chiarezza la crisi dei call center situati in India, della quale tutti i quotidiani si sono occupati sul finire del 2003, provocata dalla distanza culturale tra utenti ed operatori. I quali sono senza dubbio preparati, dotati di tutti i mezzi tecnologici a disposizione così come di un raffinato inglese, ma si sono dimostrati incapaci di 'sentire' le reali necessità, umane non tecniche, dei loro interlocutori telefonici.

Ecco dove l'etica si ripropone come strumento non solo idoneo, ma anche necessario a valutare le azioni aziendali: ciò che etico è infatti anche profondamente umano, dato che risponde al bisogno essenziale dell'uomo, quello dal quale abbiamo preso le mosse per questa rapida riflessione, vale a dire il bisogno di trovare un senso.

L'unità di vita come strumento di business

Un altro elemento chiave nella riscoperta dell'etica come misura del comportamento e quindi strumento di giudizio tra il bene ed il male, ha a che fare con la consapevolezza, sempre più diffusa, dell'impossibilità che l'uomo ha di vivere una doppia vita.

Jesper Kunde, nel suo saggio *Corporate religion*, precisa che: «Non è sufficiente portare a bordo collaboratori scegliendoli in virtù delle loro capacità: anche i loro atteggiamento e i loro valori personali devono essere in piena sintonia con quelli».

«Il punto cruciale», ribadisce W. James McNerney Jr., Chairman of the Board and Chief Executive Officer del Gruppo 3M, nel suo intervento tenuto

nell'ottobre 2002 presso l'Università Bocconi, «è ricordare alle persone che non c'è nessuna differenza tra valori e comportamento aziendale e quelli personali. I problemi delle aziende iniziano proprio dalla diffusa opinione che i collaboratori, ad ogni livello, hanno una serie di principi etici nella vita personale e una serie diversa di principi etici in azienda».

«Esiste una dimensione personale che non si può lasciare fuori dalla porta quando si entra al mattino» esplicita Francesco Garello, direttore del personale Ferrari e Maserati nell'intervista rilasciata alla rivista *Hamlet*, settembre 2002. «Se vogliamo evitare che diventi un fardello, uno scoglio su cui infrangere l'identità professionale, è fondamentale lavorare su entrambe le dimensioni. Non vogliamo proporre teorie avanguardiste che promuovono l'equilibrio corpo- mente, bensì sottolineare con empirico buon senso che è vero che le persone fanno la differenza e sono centrali, bisogna realmente tenerne conto».

Concordano con questo approccio anche gli autori del best seller *il manager etico MBV: managing by values* Kenneth Blanchard e Michael O'Connors: «Ora la mia vita ha un obiettivo superiore chiaro e che abbraccia tutto. Indipendentemente dal settore della vita in cui mi trovo ad agire, la direzione è data dalle connessioni tra i miei valori personali e quelli dell'impresa. Invece di tanti pezzettini separati, tutto sta cominciando a fondersi in un'unica fantastica torta».

Tutti questi interventi confermano quanto sostenevo poco sopra: non è possibile separare la dimensione personale da quella professionale. L'integrità o è totale o non è. «Vizi privati e pubbliche virtù» sono una chimera, tutt'al più il titolo di un vecchio film di Miklos Jancso, ma non certo una realtà concreta e tangibile della persona. Diventando ciò che facciamo, nel bene come nel male, diventa sempre più difficile fare ciò che non si è, in qualunque ambiente ci si trovi: difficile credere al padre irascibile che tratta i collaboratori con delicatezza e responsabilità.

Dovremmo essere così onesti da trarne le conseguenze: non si può essere buoni manager se non si è buone persone. Se è vero che la vita è indivisibile, e che l'uomo non può scindere i propri comportamenti, i propri atteggiamenti, perché non può scindere ciò che dentro urge e ribolle e che costituisce la sua essenza, dunque il criterio chiave è la coerenza nella vita.

Sir John Whitmore, uno degli inventori del coaching insieme a Tim Gallwey, David Hemery e David Whitaker, nel suo saggio *Coaching* scrive che nel suo lavoro di mentore ha dovuto prendere in considerazione tutta la vita dei dirigenti da lui assistiti, al punto da inserire nel suo approccio non solo l'intelligenza emotiva, ma anche una nuova voce da lui definita

“intelligenza spirituale”, infatti, scrive, «Le attese psicologiche sempre più consistenti che i dipendenti di una azienda proiettano sul loro posto di lavoro, nonché la frequenza con cui ricercano un senso e uno scopo nel lavoro, stanno ad indicare che sarà giocoforza per qualsiasi coach acquisire le giuste competenze per affrontare nel modo dovuto questi spinosi problemi di ordine esistenziale. Il nostro compito sarà appunto quello di mettere a fuoco tali competenze ed evidenziarne il possibile sviluppo. Aziende grandi e piccole non possono che accettare il fatto che i loro tradizionali sistemi assiologici ed etici sono in caduta libera e, in certi casi, risultano perdenti all’attento esame sia del loro personale sia dei loro clienti. L’enorme efficacia del coaching consiste appunto nello svelare i veri valori e fare in modo che le imprese si allineino ad essi: in assenza di questo sostanziale cambiamento sarà impossibile raggiungere livelli ottimali di performance».

L’etica diventa quindi uno strumento essenziale per condurre il business in modo corretto e nell’assicurare al cliente che, proprio grazie alla qualità umana dei dipendenti, l’azienda è in grado di rispettarlo e di soddisfare le sue richieste non solo dal punto di vista della qualità intrinseca del prodotto/servizio che propone, ma anche e soprattutto dal punto di vista della relazione, vale a dire dell’high touch, garantendo così quella human satisfaction che è la nuova frontiera proposta in questo saggio.

Bibliografia

AA.VV, *Paradigma del Liderazgo – Claves de la direccìon de personas*, McGraw-Hill- Madrid, 2001

Busacca A. G., *L'era del Cliente – riprogrammare il codice genetico aziendale per liberare il valore del cliente*, Il Sole 24 ore – Milano, 2002

Bonferroni Marzio, *Comunicazione, Relazione, Profitto*, Il Sole 24 Ore – Milano, 2002

Bonferroni Marzio, *Oltre la pubblicità*, Il Sole 24Ore- Milano, 2002

Berti Enrico, *Soggetti di responsabilit , Diabasis – Reggio Emilia*,

Fernandez Aurelio, *Teologia morale fondamentale*, Ares – Milano,

Finnis John, *Gli assoluti morali*, Ares – Milano,

Forni P.M., *Piccola filosofia del vivere civile*, Longanesi - Milano 2004

Livi mario, *Filosofia del senso comune*, Ares - Milano

Luno Angel Rodriguez, *Etica*, Le Monnier - Milano

Mario d'Andrea, *MARKETrethinkING – Ripensamenti, rivisitazioni, riletture per una nuova prospettiva del “mar-keting delle persone”*, FrancoAngeli – Milano, 2002

Nédoncelle Maurice, *R ciprocit  des consciences*, Flammarion – Parigi

Capitolo 8

La sintesi filosofica: l'uomo e la felicità di Giacomo Samek Lodovici*

Perché leggere un saggio di filosofia?

Il lettore di questo volume si chiederà perché perdere tempo per leggere un saggio di filosofia. In effetti, non è infrequente che la filosofia venga considerata un'attività per oziosi, un condensato di elucubrazioni astratte, molto lontane dalla vita, assolutamente inutili per chi si occupa di economia, per chi gestisce un'impresa, per chi deve garantire una certa produttività.

In realtà, chi si riconosce in questa posizione sta già facendo filosofia, perché essa è già una visione filosofica, uno dei modi possibili in cui nella sua storia la filosofia si è autointerpretata.

Inoltre, qualsiasi tipo di vita, con i suoi valori, le sue priorità, le sue convinzioni etiche ecc., è la rifrazione di una visione filosofica, concernente appunto il senso dell'esistenza umana. Ogni lettore ha dunque già sicuramente una visione filosofica sulla sua vita, e forse può essergli fruttuoso verificare se è corretta oppure sbagliata. In tal senso, il modesto scopo delle considerazioni che seguono è di proporre alcuni spunti su un tema che interessa qualsiasi uomo, cioè quello del *senso della sua vita*.

***Giacomo Samek Lodovici** ha conseguito il dottorato di ricerca ed è attualmente assegnista di ricerca presso la cattedra di Filosofia morale all'Università Cattolica di Milano, dove collabora ai corsi e ai seminari. Presso quest'Università ha vinto il Premio Gemelli come miglior laureato in filosofia nel 1999. Inoltre insegna filosofia al Liceo Argonne di Milano. Collabora a varie riviste, scientifiche e divulgative, come *Annuario di Etica*, *Rivista di filosofia neoscolastica*, *Sensus communis*, *Studi cattolici*, *il Timone*. È autore dei volumi *La felicità del bene. Una rilettura di Tommaso d'Aquino*, Vita e Pensiero, Milano 2002, *L'esistenza di Dio*, Edizioni Art, Novara 2004 e *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*, Vita e Pensiero, Milano 2004. Oltre a vari articoli, ha scritto diversi saggi, tra cui *Il senso della comunicazione nel pensiero filosofico*, in M. Bonferroni (a cura di), *Comunicazione, relazione, profitto*, Edizioni Il Sole 24 Ore, e *God as the ultimate End in Aquinas' Ethics*, in F. Di Blasi - J. Langan (eds.), *Ethics without God?*, in corso di pubblicazione negli Stati Uniti.

In particolare, questo saggio si interroga direttamente su un tema centrale che interessa ogni uomo, anche chi ha poco tempo da dedicare alla lettura, vale a dire il tema della felicità. Forse vale allora la pena sostare a riflettere su questo tema, perché qualsiasi altra attività è insoddisfacente se contrasta col conseguimento della felicità: il profitto è, alla fine, ben poco gratificante se l'uomo che lo persegue è infelice.

Del resto, un uomo felice è anche più volentieri laborioso, capace di instaurare entusiasmo nei suoi dipendenti, colleghi, collaboratori ecc., e perciò è anche più efficace nel suo lavoro, che è più produttivo e più redditizio, mentre un uomo infelice è indolente, poco motivato, e così via. Come dice giustamente M. Bonferroni, nel business la relazione interpersonale o col cliente è un fattore decisivo: ebbene, la qualità delle nostre relazioni è senza dubbio determinata dal nostro essere felici o infelici.

Il desiderio di felicità e l'infelicità del nostro tempo

Ciascuno di noi è abitato da un desiderio profondo che alberga nelle latebre più intime del suo cuore. Come dice Aristotele⁴³, infatti, ogni essere umano, di ogni tempo, cultura, condizione sociale, economica, ecc., è accomunato agli altri uomini dal medesimo desiderio: il desiderio di essere felice. In effetti, la felicità è qualcosa che l'uomo non può non volere e nessuno di noi agisce in modo tale da essere infelice, tanto che anche chi si va a impiccare, dice Pascal⁴⁴, lo fa perché ritiene che, togliendosi la vita, potrà accedere ad una condizione migliore, quale che sia (il nulla o una vita oltremondana), appunto più felice di quella in cui si trova coinvolto.

Nessuno agisce in modo tale da essere infelice, tuttavia gli uomini felici non sono certo molti e, se è vero che tutti concordano nel desiderare la felicità, divergono poi, nota di nuovo Aristotele⁴⁵, circa il modo di conseguirla: per alcuni essa coincide con l'onore, per altri con la ricchezza, per altri con il piacere, per altri ancora con la virtù e così via. Dopo un'iniziale convergenza degli uomini a proposito dell'oggetto del desiderio, dunque, notiamo una successiva divergenza nei percorsi per conseguirlo. E poiché questi percorsi sono talvolta in contraddizione tra loro, si comprende già da subito che anche se nessun uomo agisce per essere infelice, in diversi casi

⁴³ Aristotele, *Etica Nicomachea*, 1095a 17-19.

⁴⁴ Pascal, *Pensieri, opuscoli, lettere*, Rusconi, Milano, 1978, n. 370, p. 535.

⁴⁵ Aristotele, *Etica Nicomachea*, 1095a 20 ss.

qualcuno si inganna sul modo di esserlo, ed è già per questo che non riesce ad esserlo.

Inoltre, non solo gli uomini felici sono pochi, ma la nostra epoca sembra contrassegnata da una infelicità mediamente molto diffusa. Alcuni autori hanno rilevato nelle società più avanzate, in cui cioè lo standard di qualità della vita è più elevato, l'esistenza di alcuni indici di infelicità: ad esempio⁴⁶ l'aumento dei suicidi; la crisi delle famiglie, certamente favorita da una legislazione differente da quella del passato, ma anche, a nostro avviso, espressione del fatto che molti uomini non trovano più nel matrimonio e nella famiglia uno dei luoghi possibili della propria realizzazione e della propria felicità (il discredito nei confronti del matrimonio e della famiglia è un fenomeno recente; da sempre e in quasi tutte le culture l'uomo ha legato alla nuzialità e alla genitorialità una delle possibili forme di compimento felicificante); l'aumento dei casi di patologie psichiche, molte delle quali (dicono gli psicologi) sono prodotte da una sorta di rassegnazione e di profonda delusione nei confronti della vita; il ricorso indiscriminato, come surrogati della felicità, al sesso ed alla droga.

Se questi indici non dovessero convincerci ci si può comunque basare su alcune indagini sociologiche, come quelle riportate e commentate da L. Bruni⁴⁷, da cui emerge un dato, di cui hanno preso ormai consapevolezza anche molti economisti, che “nelle società a reddito elevato avere più reddito non ci fa più felici”. Ad esempio, la percentuale degli americani che si autodefiniscono *very happy* sta diminuendo, a fronte di un forte aumento del reddito pro-capite. L'indice *very happy* dell'*U.S. National Surveys' questionnaire* nel periodo 1946-1990 è sceso dal 7,5 al 7 %, mentre il reddito pro-capite è fortemente cresciuto (da 6.000 a 20.000 \$). Molte ricerche concordano sul fatto che la felicità sta diminuendo, o almeno non sta crescendo, nelle società con economie avanzate⁴⁸.

Eppure questa nostra società sembra molto tenacemente impegnata a conseguire la felicità, anche perché, a partire dall'Illuminismo, si è diffusa nella mentalità degli uomini occidentali la convinzione dell'esistenza di un diritto alla felicità⁴⁹, dove per diritto non si intende più un “diritto a potersi

⁴⁶ Cfr. T. Melendo Granados, “La chiave della felicità”, *Fogli*, 277 (2000), pp. 4-5.

⁴⁷ L. Bruni, *L'economia e i paradossi della felicità*, in Sacco P. L. - S. Zamagni (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 2002, p. 176 e in *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma, 2004, specialmente il cap. 1.

⁴⁸ L. Bruni cita gli studi di R. Putnam, *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York, 2000; R. Wright, *Nonzero: The Logic of Human Destiny*, Panteon Books, New York, 2000; R. Lane, *The Loss of Happiness in the Market Democracies*, Yale University Press, New Haven, 2000.

⁴⁹ Che, come noto, è addirittura codificato nella costituzione americana.

dar da fare per conseguire la felicità senza essere ostacolati da qualcuno”, bensì un “diritto a ricevere la felicità”⁵⁰. Questa nozione di diritto alla felicità implica che qualcuno ha il dovere di procurarcela e che se qualcuno non è felice è vittima di un’ingiustizia, perché vuol dire che chi aveva quel dovere non lo ha assolto.

Il diritto alla felicità ha potuto allora generare due forme di prassi, prevalenti nel nostro tempo, entrambe convergenti verso lo stesso obiettivo ed entrambe contraddistinte dal fallimento.

Da un lato, il diritto alla felicità genera il radicalismo individualistico, con il suo prassismo ed il suo attivismo, perché sospinge il soggetto a conseguire spasmodicamente il massimo possibile di soddisfazione e di felicità.

Dall’altro, genera a livello politico-sociale lo statalismo del Welfare State e, a livello individuale, la connessa disposizione pratica sovente passiva dei membri che ne fanno parte: non riuscendo a procurarsi la felicità da solo, l’uomo attende dalla società, e in ultima analisi dallo Stato⁵¹, la realizzazione di questo diritto, perché reputa naturale che la società fornisca tutto quanto è necessario perché questo diritto sia soddisfatto. Stranamente, come dice J. Ellul, “era proprio una società liberale a dichiarare l’esistenza di questo diritto alla felicità senza capire che così si apriva la porta all’antiliberalismo, all’interventismo, allo statalismo. In effetti, dire che l’uomo ha diritto alla felicità significa che la può pretendere. Ma da chi? Non certo da se stesso”, perché, come abbiamo detto, nel contempo era anche mutata la nozione di diritto. Infatti, “quando nella società liberale si accordava ad un uomo una libertà, essa era concepita come un diritto all’azione: l’individuo era chiamato ad agire e a godere lui stesso del diritto. La società gliene accordava la possibilità. Il compito della società era di non impedirlo e di non frapporgli ostacoli, essa doveva essere passiva e ricettiva. Poi, sotto l’influenza del

⁵⁰ J. Ellul, *Métamorphose du bourgeois*, Calmann-Lévy, Paris, 1967, tr. it. *Metamorfosi del borghese*, Giuffrè, Milano, 1972, p. 62.

⁵¹ Tra antichi e moderni muta il contenuto del concetto di felicità e dunque anche il metodo per conseguirla. C. Rosso, *La felicità degli antichi e quella dei moderni*, in *Piacere e felicità: fortuna e declino*, Atti del 3° Convegno tra studiosi di Filosofia Morale, Liviana editrice, Padova, 1982, pp. 383-393, ha notato che, quando ci troviamo di fronte a un modo operativo collettivo e generale di risolvere il problema della felicità, assistiamo a un tentativo moderno. Per gli antichi, infatti, dottrine e metodi possono essere generali, ma la loro messa in opera dipende da un’ascesi, da un impegno specifico del singolo e da uno sforzo individuale, perché senza questa risposta particolarissima le migliori dottrine restano sterili. Quella degli antichi era un’arte della felicità, e in quanto arte era un metodo mai del tutto insegnabile, dal successo non garantito e da applicare individualmente; quella dei moderni è una scienza della felicità, dal successo garantito e riproducibile, purché correttamente applicata, che mira alla felicità di tutti, alla felicità pubblica, e che deve essere applicata e prodotta politicamente, a costo di ricorrere alla ghigliottina contro tutti coloro che si oppongono a questa produzione.

socialismo e dell'interventismo, l'idea di libertà si è trasformata in un diritto a delle prestazioni: cioè l'individuo è concepito come passivo, non deve attuare da sé il suo diritto, ma aspetta che lo si realizzi per lui e gli si offrano i risultati. Ha diritto a che la società gli dia ciò a cui ha diritto". In tal modo per esempio, "il diritto al lavoro che all'origine era solo il diritto di scegliersi il proprio lavoro, di esercitarlo, quale che fosse, senza ostacolo, e di non incontrare alcun limite nelle forme e negli obiettivi del lavoro, è diventato il diritto a che la società fornisca un lavoro". Così, "l'individuo da attivo che era diventa passivo; e inversamente l'azione è delegata alla società"⁵².

Ecco dunque una prima ragione dell'aumento contemporaneo dell'infelicità: siccome l'uomo contemporaneo ritiene di avere diritto a ricevere la felicità, quando, per vari motivi, non la sperimenta, si sente vittima di un'ingiustizia e ciò peggiora la sua situazione aumentandone l'insoddisfazione.

Tuttavia questa considerazione spiega solo come il senso di infelicità già presente possa venir accentuato, ma non ancora la ragione che può averlo prodotto. Qual è il motivo principale per cui l'uomo contemporaneo, che cerca la felicità, forse più tenacemente che in passato, è infelice e forse è anche maggiormente infelice che in passato?

Forse si può cominciare ad avanzare un'ipotesi: c'è un nesso tra il modo in cui si esplica la ricerca contemporanea di felicità e la diffusa insoddisfazione del nostro tempo.

Il nesso amore-felicità

Per chiarire meglio questo punto bisogna adesso interrogarsi direttamente sul modo autentico di conseguire la felicità prendendo le mosse dal suo opposto, l'infelicità. Questa è senza dubbio una condizione di solitudine durevole e continuativa: un uomo realmente e continuamente (cioè non temporaneamente) solo è un uomo tremendamente infelice: "riteniamo che l'amico sia uno dei beni più grandi e che l'esser privo di amici e in solitudine sia cosa terribile"⁵³. Un uomo che non intrattiene relazioni significative con nessuno è un uomo terribilmente infelice: cioè non si può essere felici da

⁵² J. Ellul, *Metamorfosi del borghese*, cit., pp. 62-63.

⁵³ Aristotele, *Etica Eudemia*, 1234b 32 - 1235a 2; "una creatura la più solitaria possibile, senza compagno o amico di alcun genere" è "una ben triste creatura", Shaftesbury, *Saggio sulla virtù e il merito*, Einaudi, Milano 1946, p. 12, cfr. inoltre pp. 58-59 e p. 91 e 120. Cfr. anche l'economista-filosofo A. Genovesi (XVIII sec.), *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, Società tipografica dei Classici Italiani, Milano, 1825, II, p. 162: "Niuno stato umano è da reputarsi più infelice quanto quello di essere soli".

soli⁵⁴, perché l'uomo è un essere sociale⁵⁵. Questo vuol dire che i contemplativi che vivono da eremiti sono per forza infelici? No, perché se Dio esiste essi non sono realmente soli, bensì in stabile comunione con colui che Platone chiamava il Primo Amico⁵⁶.

Naturalmente non basta vivere in mezzo agli altri per eliminare la solitudine, perché si può restare soli anche in mezzo ad una folla o ad una adunata oceanica se le relazioni con gli altri sono superficiali. Per rimediare alla solitudine bisogna entrare in comunione con gli altri, partecipare a loro la nostra vita e partecipare alla loro vita. Ora, ciò è reso possibile dall'amore⁵⁷. Infatti⁵⁸ esso è: una forza estatica, che cioè ci fa fuoriuscire da noi stessi, ci proietta verso gli altri, ci fa spostare il nostro baricentro vitale presso gli altri e ci fa «dimorare» presso di loro; una forza unitiva, che cioè realizza l'immedesimazione con gli altri, ci fa entrare in comunione con loro, ci fa vivere la loro vita, ci fa provare le stesse gioie e gli stessi dolori.

Quindi se l'infelicità consiste nella solitudine, la felicità, che è l'opposto dell'infelicità, deve coincidere con l'opposto della solitudine, pertanto con una condizione di comunione interpersonale, che è possibile instaurare mediante l'amore.

Insomma, c'è una connessione tra amore e felicità, di cui è facile trovare delle conferme: infatti, tutto ciò che facciamo per amore ci risulta tanto più gioioso quanto più è intenso l'amore che proviamo o, perlomeno, ci risulta meno gravoso. Ad esempio, andare tutti i giorni a lavorare per puro senso del dovere è molto faticoso, mentre andare a lavorare per amore di mia moglie e dei miei figli (e per amore di Dio se ho senso soprannaturale) può diventare gratificante, come molte persone possono confermare. Andare dal posto x al posto y per portare un libro può essere gravoso, andare dal posto x al posto y per portare in regalo un libro ad amico (cioè per amore dell'amico) diventa gioioso. Gli esempi si potrebbero moltiplicare e ognuno può pensarne di più efficaci, per mostrare che l'amore può trasfigurare le nostre azioni e renderle gioiose, fino al punto che gli uomini con grande fede possono provare gioia anche in condizioni di acuto dolore fisico, perché, per amore, offrono questo loro dolore a Dio perché ne ricavi un bene.

⁵⁴ Tommaso d'Aquino, *Commento alle Sentenze*, d. 2, q. unico, a. 4.

⁵⁵ Aristotele, *Politica*, 1253 a 3; cfr. anche *Etica Nicomachea*, 1169 b 18.

⁵⁶ Platone, *Liside*, 219 C-D.

⁵⁷ Per un'indagine sull'amore cfr. G. Samek Lodovici, *La felicità del bene. Una rilettura di Tommaso d'Aquino*, Vita e Pensiero, Milano, 2002, pp. 39-88 e T. Melendo Granados, *Ocho lecciones sobre el amor humano*, Rialp, Madrid, 1992, tr. it. *Otto lezioni sull'amore umano*, Ares, Milano, 1998.

⁵⁸ Cfr. Dionigi l'Areopagita, *I nomi divini*, c. IV, 709 C ss. in *Tutte le opere*, Rusconi, Milano, 1981.

Il nesso tra moralità e felicità

A questo punto possiamo anche comprendere la necessità di eliminare un equivoco molto sovente radicato secondo cui l'uomo morale è un uomo infelice, frustrato e complessato, perché è imprigionato in una gabbia di regole, norme, divieti, imperativi, e perciò rinuncia alla propria spontaneità e si mutila da solo la possibilità di cogliere le migliori gratificazioni della vita. C'è, infatti, una convinzione oggi diffusa: tra moralità e felicità si dà un'opposizione insanabile, una scissione irriducibile, perciò è più assennato vivere immoralmente ma felicemente. Eppure, da Socrate fino a Tommaso d'Aquino l'etica era intesa come la via per conseguire la felicità e l'uomo moralmente buono, che cioè esercita le virtù, era considerato l'uomo che giunge alla felicità più profonda possibile in questa vita. C'è un'opposizione tra moralità e felicità? Oppure è vero che, come già dissero Socrate e Platone⁵⁹, l'uomo giusto è più felice dell'ingiusto?

Probabilmente, l'affermazione dell'opposizione radicale tra moralità e felicità è determinata⁶⁰ dal fatto che, ormai, noi siamo abituati da secoli di legalismo a pensare che l'uomo morale, l'uomo che esercita le virtù, sia colui che vive un'esistenza a colpi di senso del dovere, motivato dalla pressione di obblighi, norme, divieti e imperativi. Ma questa visione dell'uomo morale è sbagliata perché l'uomo veramente morale è l'uomo che vive motivato dall'amore e le vere virtù sono proprio espressioni di amore⁶¹, come si può comprendere considerando le virtù principali o cardinali, cioè la giustizia, la forza, la temperanza e la prudenza: esercitare la virtù della giustizia significa cercare il bene dell'altro, per amore dell'altro o per amore di Dio; esercitare la forza significa sopportare le difficoltà e gli sforzi per amore di qualcuno o per amore di Dio; esercitare la prudenza (che va intesa in un senso diverso da quello odierno, che la identifica con la cautela e la circospezione) significa reperire i mezzi per procurare il bene di chi amiamo, sia un'altra persona o Dio; esercitare la temperanza significa custodire noi stessi capaci di donarci a chi amiamo.

Se interpretiamo in questo modo l'esercizio delle virtù, se le interpretiamo come espressioni di amore, è possibile rigettare la tesi dell'impossibile

⁵⁹ *Repubblica*, 352 d.

⁶⁰ cfr. S. Pinckaers, *Les sources de la morale chrétienne. Sa méthode, son contenu, son histoire*, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, Fribourg, 1985, tr. it. *Le fonti della morale cristiana. Metodo, contenuto, storia*, Ares, Milano, 1992, pp. 26-64.

⁶¹ Cfr. Agostino, *I costumi della Chiesa contro i manichei*, c. 15, oppure *La città di Dio*, XV, 22.

conciliazione tra moralità e felicità. Infatti, se, come abbiamo detto, c'è una relazione tra amore e felicità e se c'è anche una relazione tra amore e moralità/virtù, allora esiste anche una connessione tra l'autentica moralità e la felicità, perciò l'uomo veramente morale e virtuoso è l'uomo più felice. Questo ci sembra assurdo perché siamo abituati a interpretare in modo sbagliato la vita morale come una continua sequela di estenuanti doveri e come una reiterata sottomissione a pesanti divieti. Ma, giova ripeterlo, questa non è la vera moralità (contrariamente a quello che pensava Kant): l'uomo veramente morale rispetta sì gli obblighi e le norme etiche, ma la sua motivazione è l'amore: andare a lavorare è compiere il proprio dovere, ma l'uomo veramente morale lo fa per amore, dei suoi cari e/o di Dio. Inoltre l'uomo morale compie anche degli atti molto nobili, che non sono per nulla doverosi, come, per esempio, dare la vita per gli altri: "l'uomo virtuoso compie molte azioni in favore dei suoi amici e della patria, anche se dovesse morire per loro"⁶².

Il paradosso della felicità

Se tutto ciò che abbiamo detto è vero, possiamo comprendere le ragioni della diffusione dell'infelicità nella nostra epoca. La nostra società, infatti, è fortemente connotata da stili di vita egoistici o, perlomeno, orientati al conseguimento della propria felicità, ma quanto abbiamo fin qui visto ci consente di comprendere un sorprendente paradosso, di cui sono sempre più consapevoli anche gli economisti⁶³: la felicità la consegue (nella misura in cui essa è accessibile) solo chi non la cerca per se stesso, bensì chi la cerca per gli altri.

⁶² Aristotele, *Etica Nicomachea*, 1169a 19-20. Cfr. il vangelo di Giovanni, 15, 13: "non c'è amore più grande che dare la vita per i propri amici".

⁶³ Cfr. il bel libro di L. Bruni, *L'economia, la felicità e gli altri*, cit.

Possiamo trovare conferme di questo paradosso lungo tutto il corso della storia della filosofia. Cominciamo da autori come Bentham, Mill e Sidgwick (i capostipiti di quella corrente di filosofia morale che è l'utilitarismo⁶⁴), autori insospettabili perché hanno ritenuto (erroneamente) che l'uomo agisca motivato solo dal proprio egoismo. Bentham era convinto che "per ogni granello di gioia che seminerai nel petto di un altro, tu troverai un raccolto nel tuo petto, mentre ogni dispiacere che tu toglierai dai pensieri e dai sentimenti di un'altra creatura sarà sostituito da meravigliosa pace e gioia nel santuario della tua anima"⁶⁵. Mill aveva ben presto notato l'aspetto paradossale della felicità: "per quanto questa affermazione possa essere paradossale, la capacità cosciente di rinunciare alla propria felicità è la via migliore per il raggiungimento di tale felicità"⁶⁶. E sempre Mill spiegava nella sua *Autobiografia*: "non ho mai dubitato che la felicità sia [...] lo scopo della vita. Ma ora penso che quello scopo può essere ottenuto se non lo cerchiamo come scopo diretto. Sono felici (io credo) solo coloro che hanno le loro menti fissate su qualcos'altro che la propria felicità; sulla felicità degli altri, o nel miglioramento dell'umanità, persino in qualche arte o occupazione, cercati però non come mezzi, ma come un ideale scopo. Puntando così su qualcos'altro essi trovano la felicità lungo la strada"⁶⁷. Un altro autore utilitarista come Sidgwick parla precisamente di un "paradosso fondamentale dell'edonismo" (il quale è una forma di egoismo), consistente nel fatto che "l'impulso al piacere, se troppo predominante, viene a vanificare il suo stesso fine". Più precisamente, "i nostri godimenti attivi [...] non possono essere conseguiti se il nostro scopo viene consapevolmente concentrato su di essi"⁶⁸. Ci sono alcuni piaceri, prosegue Sidgwick, mirando ai quali li si diminuisce, ed in questi casi basta affievolire l'attenzione verso di essi rendendola meno predominante; ma ce sono altri in cui è proprio necessario distogliere completamente l'intenzione da essi e dimenticarli come obiettivo se si vuole conseguirli. Questo è il caso dei piaceri della ricerca intellettuale, della creazione artistica, della benevolenza. Riguardo a questi ultimi Sidgwick spiega che "sembrano richiedere, perché li si provi in misura accettabile, la

⁶⁴ Per un'indagine sull'utilitarismo sia permesso di rinviare a G. Samek Lodovici, *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.

⁶⁵ *Bentham Manuscripts*, University College, CLXXIV, 80, cit. da A. Goldworth, *Editorial Introduction*, in J. Bentham, *Deontology, together with a table of Springs of Action and Article on Utilitarianism*, in *The Collected Works of Jeremy Bentham* Clarendon Press, Oxford, 1983, p. XIX.

⁶⁶ J.S. Mill, *L'utilitarismo*, Sugarco, Milano, 1991, p. 33.

⁶⁷ J.S. Mill, *Autobiography and Literary Essays*, in *Collected Works*, I, University of Toronto Press, Routledge and Kegan, Toronto-London, 1981, p. 146.

⁶⁸ H. Sidgwick, *I metodi dell'etica*, Il Saggiatore, Milano, 1995, p. 84.

preesistenza di un desiderio di fare il bene degli altri per se stesso, e non perché così facendo ne deriva il nostro⁶⁹”. Perciò, come principale ostacolo per il loro conseguimento Sidgwick esplicitamente indica l’egoismo: “l’egoismo [...] quell’eccessiva concentrazione dell’attenzione sulla propria felicità personale [...] rende impossibile all’individuo sentire un qualche interesse per i piaceri e dolori degli altri. La continua attenzione rivolta al proprio io che ne risulta, tende a privare tutte le gioie della loro intensità e del loro aroma, e a produrre una rapida sazietà e la noia: all’uomo egoista manca [...] quella dolcezza particolarmente ricca che dipende da una sorta di complicato riverbero della simpatia che sempre si trova nei servizi forniti a coloro che amiamo e a cui siamo grati.”⁷⁰

Al di fuori della tradizione utilitarista le conferme del paradosso della felicità proliferano e ci possiamo limitare solo a qualche esempio.

Buona parte della tradizione classica di filosofia morale insegna proprio che la felicità è la conseguenza e l’effetto di una prassi che non è direttamente intenzionata ad essa e che non se la pone come obiettivo, ovvero è il corollario di una vita virtuosa, una sua risonanza

Come stiamo per vedere testualmente, nell’età antica lo avevano compreso, per esempio, Aristotele e Seneca; in età medievale, per esempio, Agostino, Bernardo di Chiaravalle e Tommaso d’Aquino; nell’età moderna, per esempio, (oltre a Bentham, Mill e Sidgwick) Leibniz, Shaftesbury, Hutcheson, Smith, Palmieri, Genovesi e Ferguson; nel XX secolo d.C., tra gli altri, Scheler, Weil e Frankl.

Se, per le ragioni che stiamo per spiegare, la felicità è la conseguenza, la risonanza, l’effetto di una prassi che non se la pone direttamente come obiettivo, allora essa è un dono gradito, non direttamente perseguibile. Lo aveva già intuito Aristotele, secondo cui “diciamo di voler essere felici e diciamo appunto che lo vogliamo, ma è stonato dire che lo scegliamo. In generale, infatti, sembra che la scelta riguardi solo le cose che dipendono da noi”⁷¹, mentre se c’è qualche cosa che è “dono degli dei agli uomini, è ragionevole che anche la felicità sia un dono divino, tanto più che essa è il più grande dei beni umani”⁷². Nel medioevo lo ha ribadito, per esempio, Agostino: “la felicità può venire solo da qualche dio”⁷³. Nel secolo appena trascorso ne era consapevole Scheler: “la felicità e la disperazione non sono

⁶⁹ *Ibidem*, p. 85.

⁷⁰ H. Sidgwick, *I metodi dell’etica*, cit., p. 527.

⁷¹ *EN*, III, 1111b 28-31.

⁷² *EN*, I, 1099b, 10-15.

⁷³ Agostino, *La città di Dio*, IV, 25.

sentimenti che la nostra volontà possa suscitare”⁷⁴. E S. Weil lo ha ribadito, sempre nel XX secolo, in modo suggestivo: “i beni più preziosi non devono essere cercati ma attesi. L’uomo infatti, non può trovarli con le sue sole forze, e se si mette a cercarli troverà al loro posto dei falsi beni di cui non saprà nemmeno riconoscere la falsità”⁷⁵.

In una prima approssimazione possiamo forse allora dire con Scheler⁷⁶ che i soli beni che l’uomo può conseguire direttamente sono quelli più periferici, come per esempio i piaceri sensibili, mentre non lo sono quelli più spirituali, quale è la felicità intesa nel suo senso psicologico come gioia. In effetti, assecondando il nostro egoismo possiamo, nell’immediato, cogliere dei piaceri sensibili, perché diamo soddisfazione ad una tendenza della natura sensibile dell’uomo. In generale, così, l’uomo può produrre beni di consumo, può incrementare la qualità della vita, il benessere e il comfort; però questo genere di soddisfazione è deludente, non è ciò che possiamo chiamare felicità. In effetti, come abbiamo già visto, nelle società più avanzate nonostante il benessere e lo standard della qualità della vita siano elevati, ci sono molti segnali di insoddisfazione. Ciò vuol dire che la felicità più profonda è qualcosa di diverso dalla soddisfazione sensibile e dal benessere.

Ma, con uno sguardo più penetrante, si può notare che l’esperienza umana attesta *un fatto*: anche la soddisfazione sensibile è condannata alla diminuzione progressiva ed all’affievolimento. È un dato di fatto, cioè, che, *a lungo andare*, progressivamente, una prassi egoistica ed edonistica, focalizzata sul conseguimento di piaceri sensibili, provoca una diminuzione dello stesso piacere sensibile: cioè tale prassi produce una soddisfazione sempre minore ed un desiderio che cresce sempre di più, che può addirittura degenerare nella frustrazione e nella patologia⁷⁷. Per Shaftesbury, ad esempio, “la sazietà, un perenne disgusto, un desiderio febbrile attendono coloro che si danno ad una ricerca appassionata del piacere”⁷⁸, e, come dice di nuovo Scheler, “è proprio questo il lato comico e strano dell’uomo che vive secondo

⁷⁴ Scheler, *Il formalismo nell’etica e l’etica materiale dei valori*, San Paolo, Milano 1996, p. 431.

⁷⁵ S. Weil, *Attente de Dieu*, Arthème Fayard, Paris 1966, tr. it. *Attesa di Dio*, Rusconi, Milano, 1972, p. 76. Nella filosofia contemporanea si veda anche D. von Hildebrand, che ritiene che la felicità “non è [...] perseguibile direttamente, ma è piuttosto ricevuta come dono sovrabbondante”, cfr. P. Premoli De Marchi, *Uomo e relazione. L’antropologia filosofica di Dietrich von Hildebrand*, FrancoAngeli, Milano 1998, p. 90.

⁷⁶ Scheler, *Il formalismo nell’etica e l’etica materiale dei valori*, cit., 426.

⁷⁷ Come ha mostrato, per es., V. Frankl, *Theorie und Therapie der Neurosen*, UTB, München-Basel, 1975⁴; tr. it. *Teoria e terapia delle neurosi*, Morcelliana, Brescia, 1962.

⁷⁸ Shaftesbury, *Saggio sulla virtù e il merito*, p. 92. Cfr. inoltre pp. 105-107.

i principi della filosofia edonistica, che egli tanto più sicuramente non ottiene il piacere quanto più energicamente ricerca quello stesso piacere.”⁷⁹

C'è ormai una letteratura psicologica su questo tema e la conferma psicoterapeutica offerta dall'esperienza clinica della psichiatria contemporanea: “la felicità, in qualsiasi sua forma, dalla più sensibile, come il piacere, alla più alta, come l'estasi, è conseguenza di un'attività vitale non direttamente polarizzata verso di essa con desiderio e ricerca intenzionali. [...] il clinico può osservare giorno dopo giorno [...] che il principio del piacere è in realtà autodistruttivo. In altre parole, la ricerca diretta della felicità è autodistruttiva: è una contraddizione in sé [...] proprio nella misura in cui l'individuo comincia a cercare direttamente la felicità, o a sforzarsi di conseguirla, in quella stessa misura non può raggiungerla. Quanto più si sforza di guadagnarla, tanto meno la consegue”⁸⁰.

Sempre in ambito psicoterapeutico, la logoterapia di V. Frankl ha ricavato dall'esperienza clinica l'idea che la felicità e il piacere siano il corollario e la conseguenza dell'adesione ad un valore, nonché l'idea che essi non siano direttamente intenzionabili: “il piacere non si lascia affatto «intendere», cioè ricercare per se stesso: non può essere ottenuto che quale effetto spontaneo, appunto senza essere ricercato. Al contrario, più l'uomo ricerca il piacere, più questo gli sfugge. Il principio del piacere, portato alle sue più estreme conseguenze, non può che fallire miseramente, e questo per il semplice fatto che da se stesso si ostacola. Quanto più cerchiamo di raggiungere qualcosa con tutte le forze, tanto più è difficile ottenerla”⁸¹. Ancora, “ciò di cui l'uomo ha bisogno non è il piacere in se stesso, bensì una ragione per essere felice. Nella misura in cui il piacere viene ad essere il contenuto della propria intenzionalità, l'oggetto specifico della propria riflessione, svanisce la ragione per essere felice e si dilegua lo stesso piacere.”⁸²

Del resto, verso la comprensione antropologica di questo fatto siamo già indirizzati dai passi di Bentham, Mill e Sidgwick poc'anzi citati. Infatti il loro minimo comun denominatore è una qualche connessione tra la felicità più piena e profonda e la relazione interpersonale, tra la felicità e l'amoare. È però una lettura sinergica di Dionigi l'Areopagita e di Tommaso d'Aquino che consente di comprendere a fondo il nesso tra amore e felicità.

⁷⁹ M. Scheler, *Pudore e sentimento del pudore*, Guida, Napoli 1979, p. 102.

⁸⁰ J. Cardona Pescador, *La depresión, psicopatología de la alegría*, Ed. Científico-Médica, Barcellona, 1983, pp. 106-107. Molto valide sul piano psicologico le osservazioni fenomenologiche di C. S. Lewis, *Surprised by joy*, tr. it. *Sorpreso dalla gioia*, Jaka Book, Milano, 1988, cap. 14.

⁸¹ V. Frankl, *Der Mensch auf der Suche nach Sinn*, Verlag, Stuttgart, 1952, tr. it. *Alla ricerca di un significato della vita. Per una psicoterapia riumanizzata*, Mursia, Milano, 1990, p. 55.

⁸² *Ibid.*, p. 115, nota 3.

Abbiamo già visto che le stesse attività, che normalmente sarebbero faticose e difficili, se sono svolte per affetto sono meno faticose o addirittura gioiose. Ma questo è ancora un fatto di cui si deve cercare la spiegazione.

Seguendo Aristotele, Tommaso sostiene che noi sperimentiamo il piacere sensibile e la gioia psicologica, quando una nostra attività connaturale raggiunge un fine connaturale. Ora, il bene connaturale a quel soggetto personale che è l'uomo non può che essere la persona (e la Persona), la quale inoltre, è quanto di ontologicamente più perfetto esista in tutto l'universo⁸³. Ma è proprio l'amore che esplica la comunicazione interpersonale: trascendendo le qualità accidentali dell'altro, le quali possono ripresentarsi analoghe in altri soggetti, esso attinge il centro sostanziale personale, unico e irripetibile dell'altro, ne dischiude lo scrigno interiore. L'amore autentico raggiunge l'altro come persona insostituibile, e solo in seconda battuta considera le qualità psico-fisiche accidentali che gli ineriscono, mentre l'egoismo riduce l'altro ad un fascio di qualità accidentali e riproducibili cui, forse (ma a ben vedere ciò è indifferente), è sottesa la persona, la quale resta "in secondo piano", ed è considerata solo in quanto è sostegno di tali qualità e fintanto che tali qualità suscitano un interesse.

Inoltre, non c'è modo più perfetto di raggiungere una cosa che immedesimarsi con essa, e, senza distruggerla, vivere la sua stessa vita. Ebbene, secondo la disamina di Dionigi già da noi accennata, l'amore è proprio una forza estatica che proietta verso l'amato e una forza unitiva che instaura la comunione con esso. Cominciamo allora a comprendere il nesso tra amore e felicità: l'amore è l'attività che ha per oggetto ciò che risulta connaturale all'uomo ed è l'attività che più perfettamente raggiunge un oggetto⁸⁴. Inoltre, l'uomo è aperto all'infinito, *omnium capax*⁸⁵, ovvero la natura umana è specificamente caratterizzata dall'apertura, cioè è una natura costitutivamente proiettata verso l'unione con tutto ciò che è altro da sé. Perciò, l'amore, oltre ad avere per oggetto ciò che è connaturale all'uomo, oltre a raggiungere il suo oggetto più compiutamente di ogni altra attività, pare essere l'attività sommamente connaturale all'uomo poiché, in quanto forza estatica, è l'espressione e la realizzazione connaturale alla natura dell'essere umano che è proiettata verso l'esterno, e in quanto forza unitiva, è l'espressione e la realizzazione connaturale a una natura che può, in qualche modo, unirsi a tutte le cose ed instaurare la comunione con esse.

⁸³ Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, I, q. 29, a. 3: *persona significat id quod est perfectissimum in tota natura*.

⁸⁴ Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, I-II, q. 32, a. 3.

⁸⁵ Tommaso d'Aquino, *De veritate*, q. 24, a. 10.

Ora, abbiamo già detto che per rimediare alla solitudine non basta vivere in mezzo ad altri, giacché si può restare soli anche in mezzo ad una folla. Se l'uomo intrattiene relazioni intersoggettive superficiali non riesce a rimediare alla solitudine ontologico-esistenziale tipica della sua natura che è costitutivamente aperta; perciò, piuttosto, deve arricchire il suo mondo interiore partecipandolo intersoggettivamente ed attingendo alla comunione interpersonale. Ma a quest'ultima accede solo l'amore autentico, che estaticamente proietta il soggetto verso l'altro, consentendogli di trascenderne le qualità accidentali e di penetrare nei suoi recessi ontologici, producendo l'immedesimazione fino a fargli vivere la stessa vita dell'altro. Viceversa, l'egoismo non rimedia l'umana indigenza ontologica, né consente di accedere alla comunione intersoggettiva, poiché l'estasi che produce è soltanto incipiente e incompleta, e il movimento del soggetto è centripeto, di consumo e non di comunione, e lo rinserra nelle anguste mura del sé. Se questo è vero, allora, la condotta egoista di chi cerca di conseguire la propria felicità utilizzando gli altri fallisce l'obiettivo della felicità. Un tale agente non è in grado di preservare l'amore di benevolenza, cioè nella relazione intersoggettiva non cerca il bene dell'altro in quanto altro, bensì solo in quanto propedeutico alla propria felicità.

Ma, trattando gli altri in modo strumentale come mezzi per conseguire la propria felicità, si autoesclude dall'accesso al centro personale e intimo dell'altro che è connesso alla felicità profonda. Infatti, se quanto abbiamo detto è vero, se la gioia è la risonanza soggettiva dell'amore che produce la comunione interpersonale, chi agisce utilitaristicamente nei confronti degli altri si preclude la gioia, poiché soltanto l'amore autentico è forza estatica e unitiva e perciò è l'attività connaturale ad una natura aperta come quella umana. Al contrario, una prassi egoistica è una prassi intersoggettiva di consumo, e non di comunione, una prassi contrassegnata dalla chiusura e non dall'apertura. Pertanto, questa prassi può essere, nell'immediato, fonte di piacere sensibile, in quanto comporta pur sempre la soddisfazione di una tendenza della natura sensibile dell'uomo, ma non di gioia spirituale, poiché quest'ultima dipende dall'assecondamento della natura umana nella sua globalità, come natura costitutivamente aperta: "non solo i piaceri spirituali, ma perfino quelli del corpo dipendono dall'inclinazione sociale [dell'uomo], tanto che quand'essa è manchevole quelli non solamente perdono la loro forza, ma si mutano quasi in insoddisfazione e disgusto"⁸⁶.

Forse ciò consente di reperire anche la spiegazione della diminuzione progressiva della stessa soddisfazione sensibile, di cui abbiamo parlato.

⁸⁶ Shaftesbury, *Saggio sulla virtù e il merito*, p. 92.

È plausibile che una reiterata prassi contrassegnata dalla chiusura, essendo non occasionale, bensì costante, edifichi una vera e propria condotta la quale, progressivamente, va costituendo una disposizione, una seconda natura. E, allora, tale seconda natura determina un forte conflitto con la natura umana specifica globalmente aperta, entro cui è inserita la stessa dimensione sensibile dell'uomo. L'uomo è unione sostanziale di corpo e spirito, co-principi dell'unico soggetto antropologico, perciò i livelli della sensibilità e della spiritualità interagiscono e si influenzano reciprocamente. In tal modo, il conflitto finisce per ripercuotersi anche sulla stessa soddisfazione sensibile.

Torniamo al paradosso della felicità. Abbiamo visto che soltanto l'amore autentico consegue la felicità accessibile all'uomo, mentre la ricerca diretta della felicità personale, in cui consiste l'egoismo, se la preclude. La felicità, come avevamo cominciato a vedere, è allora un dono, un dono divino, come dice Aristotele, proprio perché la si consegue solo con l'amore di benevolenza, il quale, per definizione, non cerca la propria felicità, quanto, piuttosto, la felicità altrui (altrimenti non sarebbe amore di benevolenza, ma egoismo). Così, la felicità è gioia della felicità dell'altro⁸⁷, come ha efficacemente ribadito anche Leibniz in età moderna, spiegando che essa è *delectatio in felicitate alterius*, o (nel caso in cui l'altro non sia felice) gioia del cercare la felicità dell'altro⁸⁸. In proposito Kierkegaard impiega un'immagine sintetica: “la porta della felicità si apre verso l'esterno”⁸⁹, cioè amando gli altri. Lo stesso concetto si trova in Aristotele: “gli uomini vogliono il bene delle persone amate proprio per amor loro [...] ed amando l'amico amano ciò che è bene per loro stessi”⁹⁰; in Seneca: “nessuno può vivere felice se bada solo a se stesso, se tutto rivolge al proprio interesse”⁹¹; in Bernardo di Chiaravalle: “ogni vero amore è senza calcolo e, ciononostante, ha ugualmente la sua ricompensa; esso addirittura può ricevere la sua

⁸⁷ Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, II-II, q. 28, a. 1.

⁸⁸ G.W. Leibniz *Codice diplomatico di diritto delle genti*, in *Scritti politici e di diritto naturale*, UTET, Torino, 1965², p. 159. Cfr. anche gli *Elementi di diritto naturale*, in *Ibid*, p. 109: “amare significa aspirare all'altrui felicità come tale o, ciò che torna identico, compiacersi della felicità altrui”. Ma già Francesco di Sales aveva affermato che l'amore è l'atto con cui la volontà si unisce e si congiunge alla gioia e al bene di qualcun altro, cfr. *Traité de l'amour de Dieu*, I, Nierat, Annecy, 1894, p. 71. Questo, secondo Agostino, *Discorsi*, Città Nuova, Roma, 1979, 368, 1, è anche uno dei significati espressi dal vangelo di Luca, 9, 24: “Chi pensa soltanto a salvare la propria vita la perderà; chi invece è pronto a sacrificare la propria vita per me la salverà”. A parere di chi scrive, questa convinzione è soprattutto espressa nel vangelo di Luca, 12, 31: “Cercate piuttosto il regno di Dio, e queste cose vi saranno date in aggiunta”.

⁸⁹ *Aut-Aut*, in *Opere*, Sansoni, Firenze, 1972, p. 10.

⁹⁰ *Etica Nicomachea*, 1157b 32-34.

⁹¹ Seneca, *Lettere a Lucilio*, Utet, Torino, 1969, p. 211.

ricompensa solo se è senza calcolo⁹²; in Shaftesbury: “partecipare alla gioia o alla felicità degli altri” è ciò “da cui dipendono i più grandi di tutti i nostri piaceri”⁹³; in Hutcheson: “quando agiamo generosamente sperimentiamo la gioia di vedere gli altri felici”⁹⁴, e “quanto maggiore era il nostro amore [...] tanto più grande sarà la nostra gioia per la loro felicità”⁹⁵; in Genovesi: “è legge dell’universo che non si può far la nostra felicità senza far quella degli altri”⁹⁶; in Adam Smith: “nella sua [dell’uomo] natura ci sono chiaramente alcuni principi [...] che gli rendono necessaria l’altrui felicità”⁹⁷; in altri economisti del XVIII sec., come Palmieri e Ferguson⁹⁸; in Scheler: “l’attuazione di ogni volontà fondata sull’amore s’accompagna sempre [...] a un sentimento di piacere”⁹⁹.

Questo spiega il paradosso per cui la felicità la consegue soltanto chi non la ricerca per sé. Questo paradosso della felicità, d’altronde, non è che la manifestazione del paradosso dell’amore: “si esce da se stessi senza distruggersi; anzi, uscendo da se stessi, si raggiunge la perfezione personale in grado massimo. Nel donarsi, si sperimenta un «dare senza perdere» [...] o un «acquistare donando», in cui la persona «perfeziona e si perfeziona»¹⁰⁰.

Insomma, “l’uomo non può vivere senza amore. Egli rimane per se stesso un essere incomprensibile, la sua vita è priva di senso, se non gli viene rivelato l’amore, se non s’incontra con l’amore, se non lo sperimenta e non lo fa proprio, se non vi partecipa vivamente”¹⁰¹ e ciò comporta che “l’uomo [...] non possa ritrovarsi pienamente se non attraverso un dono sincero di sé”¹⁰².

⁹² Bernardo di Chiaravalle, *De diligendo Deo*, Cambridge, 1926, p. 32.

⁹³ Shaftesbury, *Saggio sulla virtù e il merito*, p. 125. Cfr. anche p. 72, 77 e 78.

⁹⁴ Hutcheson, *An Inquiry into the Original of Our Ideas of Beauty and Virtue*, Liberty Fund, Indianapolis 2004, p. 141.

⁹⁵ Idem, *A System of moral Philosophy*, Augustus M. Kelly, New York 1968, p. 49.

⁹⁶ A. Genovesi, *Autobiografia e lettere*, Feltrinelli, Milano, 1963, p. 449.

⁹⁷ A. Smith, *Teoria dei sentimenti morali*, BUR, Milano, 1995, p. 81.

⁹⁸ Cfr. L. Bruni, *L’economia, la felicità e gli altri*, cit., pp. 117-119.

⁹⁹ Scheler, *Il formalismo nell’etica e l’etica materiale dei valori*, p. 426 ss.

¹⁰⁰ L. Polo, *Tener y dar. Reflexiones en torno a la segunda parte de la Encíclica «Laborem Exercens»*, in AA.VV., *Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 1987, p. 227. Ovviamente, solo l’Onnipotente può sempre donare (S. Kierkegaard, *Diario VII A 181*, tr. it. n. 1017), ma ciò non toglie che anche l’uomo possa talvolta farlo.

¹⁰¹ Giovanni Paolo II, *Redemptor hominis*, 10.

¹⁰² Concilio Vaticano II, Costituzione Pastorale *Gaudium et Spes* 24,4. Questa citazione e quella precedente non rappresentano un’abdicazione del metodo filosofico di questo saggio al principio di autorità: i due testi citati, infatti, esprimono delle verità che sono accessibili alla sola ragione senza bisogno di qualsivoglia fede.

Del resto il paradosso della felicità non è nemmeno l'unico che si possa riscontrare nell'esperienza umana, dove in altri casi si verifica il fatto che certi fini ci sfuggono proprio se cerchiamo di raggiungerli direttamente. Basta pensare al sonno: a meno di non assumere farmaci, quando non riusciamo a dormire è controproducente sforzarsi intenzionalmente di prender sonno e, se lo facciamo, finiamo per restare svegli. Oppure si pensi all'oblio: possiamo sforzarci di ricordare qualcosa, ma è controproducente sforzarsi di dimenticare alcunché, in quanto se ci adoperiamo intenzionalmente per farlo, il risultato è quello di rinforzare il ricordo di ciò che vogliamo dimenticare. Lo stesso discorso vale per la spontaneità: se un timido si prefigge di essere spontaneo, finisce per comportarsi in modo più impacciato del solito.

La felicità perfetta

Giunti quasi al termine del sentiero che conduce alla felicità possiamo percorrere l'ultimo tratto che ci conduce alla vetta. Si tratta di riflettere sul sentimento della delusione. L'uomo, precisamente, può sperimentare due tipi di delusione. La delusione per uno scopo mancato: volevo un buon lavoro e non l'ho avuto, volevo fare un viaggio e non l'ho fatto, volevo possedere una bella casa e non l'ho posseduta, volevo essere amato e non sono stato amato, ecc., e perciò sono insoddisfatto; e la delusione per uno scopo conseguito, la delusione, cioè, che si prova perché il conseguimento di un certo scopo non ci soddisfa come ci eravamo aspettati: volevo un buon lavoro e l'ho avuto, volevo fare un viaggio e l'ho fatto, volevo una bella casa e l'ho posseduta, volevo essere amato e sono stato amato, ecc., eppure, ogni volta, contrariamente alle mie aspettative, pur avendo investito moltissime energie per cogliere questo scopo, non sono appagato.

Questo secondo tipo di delusione ha una natura rivelativa, perché consente di comprendere che l'oggetto del desiderio umano non è rinvenibile in nessuna esperienza finita. La struttura antropologica è quella di un essere essenzialmente inquieto, teso a "sfuggire ad ogni determinazione, esterna o interna, e ad affermare la sua indipendenza nei confronti di tutti i limiti esterni o interni, fino a desiderare il superamento, in qualche modo, dei confini stessi della sua natura"¹⁰³. Ecco allora delinearsi una nuova nozione di desiderio, non più in equazione con dei bisogni¹⁰⁴ specifici, ma esteso tanto quanto l'intera esperienza dell'uomo ed esplicativo del suo intero dinamismo.

Cerchiamo dunque di precisare la vera dinamica del desiderio, tornando alla delusione dell'obbiettivo conseguito. Come nota Tommaso d'Aquino,

¹⁰³ F. Botturi, *Per una filosofia dell'esperienza storica*, Ed. CUSL, Milano, 1988, p. 185.

¹⁰⁴ Sul tema del bisogno cfr. il saggio di F. Botturi in questo volume.

tutti i nostri obiettivi suscitano una reazione comune: quando essi vengono raggiunti e posseduti non li si apprezza più e si desiderano altre cose, cioè il desiderio non viene mai appagato da essi¹⁰⁵. Ovvero, per tutti questi oggetti vale l'“esperienza del disinganno”¹⁰⁶, cioè “la delusione non del successo mancato, bensì del successo conseguito”¹⁰⁷, vale a dire la frustrazione che accompagna il raggiungimento di un fine a cui si anelava come se fosse stato il fine ultimo, ma che si rivela non definitivo. Tali scopi ci fanno sperimentare “quel sentimento che si insinua in noi quando abbiamo ottenuto qualcosa che volevamo e che ci suggerisce che ciò che volevamo *veramente* non lo abbiamo raggiunto”¹⁰⁸. Perciò, dopo aver sperimentato questa seconda forma di delusione, operiamo, a posteriori, una relativizzazione di un fine che, per un certo tempo, ci era parso senza rivali.

In tale frangente, nel momento in cui esperiamo la delusione che ci provoca ogni bene finito, possiamo allora avere come un'epifania del Bene infinito. Quando facciamo l'esperienza della delusione, comprendiamo che questa, “ben lungi dallo spingerci alla tristezza per l'insaziabilità dell'uomo, va tuttavia vista [...] ottimisticamente¹⁰⁹, come l'indizio che è un'altra la felicità che è conforme al livello spirituale degli esseri umani”¹¹⁰. È allora che ci si può avvedere che l'uomo desidera tutto ciò che vuole per l'influsso del Bene ultimo¹¹¹, e che la catena dei disinganni non è originata dalla natura particolare di questo o di quel bene finito, ma dall'aver trascurato la parzialità

¹⁰⁵ Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, I-II, q. 2, a. 1.

¹⁰⁶ J. Lotz, *Transzendente Erfahrung*, Herder, Freiburg-Basel-Wien, 1978, tr. it. *Esperienza trascendentale*, Vita e Pensiero, Milano, 1993, pp. 229-234.

¹⁰⁷ E. Samek Lodovici, *La felicità e la crisi della cultura radical-illuminista*, Atti del Seminario Internazionale di Studi Di Montebelluna a cura di G. Petrobelli e C. Rossitto, Libreria Editrice Gregoriana, Padova, 1980, p. 37.

¹⁰⁸ R. Spaemann, *Glück und Wohlwollen: Versuch über Ethik*, Ernst Klett Verlag für Wissen und Bildung, 1989, tr. it. *Felicità e benevolenza*, Vita e Pensiero, Milano, 1998, p. 28. Su questo tema si veda anche M. Blondel, *L'azione: saggio di una critica della vita e di una scienza della pratica*, tr. it. San Paolo, Cinisello Balsamo, 1993.

¹⁰⁹ Anzi, questa insaziabilità è cifra della nobiltà umana: “il non poter essere soddisfatto da alcuna cosa terrena, né per dir così, dalla terra intera, considerare l'ampiezza inestimabile dello spazio, il numero e la mole meravigliosa dei mondi, e trovare che tutto è poco e piccino alla capacità dell'animo proprio, immaginarsi il numero infinito dei mondi, e l'universo infinito, e sentire che l'animo e il desiderio nostro sarebbe ancora più grande che si fatto universo; e sempre accusare le cose di insufficienza e di nullità, e patire mancamento e vuoto, e però noia, pare a me maggior segno di grandezza che si veggia nella natura umana” G. Leopardi, *Pensieri*, in *Canti*, Mondadori, Milano, 1968, p. 461.

¹¹⁰ E. Samek Lodovici, *La felicità e la crisi della cultura radical-illuminista*, cit., p. 38.

¹¹¹ Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, I-II, q. 1, a. 6.

comune ad ogni bene finito¹¹². È a questo punto che si comprende che quando desideravamo uno dei tanti beni finiti “desideravamo anche qualcos’altro”¹¹³, ovvero si svela che ogni bene finito è un’anticipazione simbolica del Bene infinito¹¹⁴. Insomma, dal cuore dell’uomo sgorga un desiderio radicale e profondo che non è il desiderio di qualsivoglia bene finito, bensì il desiderio di un Bene Infinito.

Così, questo secondo tipo di delusione mostra che l’uomo è perennemente insoddisfatto non perché ha conseguito questo o quel bene invece che un altro, non per la particolare natura di questo o quel bene che ha conseguito e che pure lo lascia insoddisfatto, bensì per via della natura finita di tutti questi beni, la quale è incapace di appagare il desiderio umano. Quest’ultimo, dunque, è un *desiderio di Infinito*, una sete che solo un Bene Infinito, posto che esista, può estinguere. L’esperienza della delusione dello scopo conseguito, così, ci fa comprendere che solo la comunione *definitiva* e indefettibile con Dio, se esiste, può dare soddisfazione all’anelito del nostro desiderio.

Come ha detto S. Weil: “Quaggiù ci sentiamo stranieri, sradicati, in esilio; come Ulisse, che si destava in un paese sconosciuto dove i marinai l’avevano trasportato durante il sonno e sentiva il desiderio d’Itaca straziargli l’anima”¹¹⁵. E quale sia Itaca per noi ce lo indica Agostino: “Ci hai fatti per te Signore, e il nostro cuore non trova pace finché non riposa in Te”¹¹⁶.

¹¹² Lo ha intuito anche Nietzsche: “ogni piacere vuole eternità, vuole profonda, profonda eternità”, *Così parlò Zarathustra. Un libro per tutti e per nessuno*, Adelphi, Milano, 1968, p. 278.

¹¹³ R. Spaemann, *Felicità e benevolenza*, cit., p. 28.

¹¹⁴ C. Vigna, *Il desiderio e il suo altro*, in AA.VV., *L’enigma del desiderio*, San Paolo, Milano, 1999, p. 54.

¹¹⁵ S. Weil, *Attente de Dieu*, Arthème Fayard, Paris, 1966, tr. it. *Attesa di Dio*, Rusconi, Milano, 1972, p. 144.

¹¹⁶ Agostino, *Confessioni*, I, 1.

Bibliografia

- Agostino (1965), *Confessioni*, Città Nuova, Roma.
- Agostino (1979), *Discorsi*, Città Nuova, Roma.
- Agostino (1981), *I costumi della Chiesa contro i manichei*, Città Nuova, Roma.
- Agostino (1978-1991), *La città di Dio*, Città Nuova.
- Aristotele (1991), *Etica Eudemia*, Laterza, Roma-Bari.
- Aristotele (1993), *Etica Nicomachea*, Rusconi, Milano.
- Aristotele (1996³), *Politica*, Laterza, Roma-Bari.
- Bentham, J. (1983), *Deontology, together with a table of Springs of Action and Article on Utilitarianism*, in *The Collected Works of Jeremy Bentham*, Clarendon Press, Oxford.
- Bernardo di Chiaravalle (1926), *De diligendo Deo*, Cambridge.
- Blondel M. (1993) *L'azione: saggio di una critica della vita e di una scienza della pratica*, tr. it. San Paolo, Cinisello Balsamo.
- Botturi F. (1988), *Per una filosofia dell'esperienza storica*, CUSL, Milano.
- Bruni L. (2002), *L'economia e i paradossi della felicità*, in P. L. Sacco e Zamagni S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, pp. 173-254.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma.
- Cardona Pescador J. (1983), *La depresión, psicopatología de la alegría*, Ed. Científico-Médica, Barcellona.
- Concilio Vaticano II (1965), *Costituzione Pastorale Gaudium et Spes*.
- Dionigi l'Areopagita (1981), *I nomi divini*, in *Tutte le opere*, Rusconi, Milano.
- Ellul J. (1972), *Métamorphose du bourgeois*, Calmann-Lévy, Paris 1967, tr. it. *Metamorfosi del borghese*, Giuffrè, Milano.
- Francesco di Sales (1894), *Traité de l'amour de Dieu*, I, Nierat, Annecy.
- Frankl V. (1952), *Der Mensch auf der Suche nach Sinn*, Verlag, Stuttgart, tr. it. *Alla ricerca di un significato della vita. Per una psicoterapia riumanizzata*, Mursia, Milano 1990.
- Frankl V. (1975⁴), *Theorie und Therapie der Neurosen*, UTB, München-Basel; tr. it. *Teoria e terapia delle neurosi*, Morcelliana, Brescia 1962.
- Genovesi A. (1963), *Autobiografia e lettere*, Feltrinelli, Milano.
- Genovesi A. (1825), *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, Società tipografica dei Classici Italiani, Milano.
- Giovanni Paolo II (1979), *Redemptor hominis*.
- Hutcheson (2004), *An Inquiry into the Original of Our Ideas of Beauty and Virtue*, Liberty Fund, Indianapolis.
- Kierkegaard S. (1972), *Aut-Aut*, in *Opere*, Sansoni, Firenze.

- Kierkegaard S. (1980), *Diario*, Morcelliana, Brescia.
- Lane R. (2000), *The Loss of Happiness in the Market Democracies*, Yale University Press, New Haven.
- Leibniz G.W. (1965²), *Scritti politici e di diritto naturale*, UTET, Torino.
- Leopardi G. (1968), *Pensieri*, in *Canti*, Mondadori, Milano.
- Lewis C.S. (1988), *Surprised by joy*, tr. it. *Sorpreso dalla gioia*, Jaka Book, Milano.
- Lotz J. (1993), *Transzendente Erfahrung*, Herder, Freiburg-Basel-Wien 1978, tr. it. *Esperienza trascendentale*, Vita e Pensiero, Milano.
- Melendo Granados T. (1992), *Ocho lecciones sobre el amor humano*, Rialp, Madrid, tr. it. *Otto lezioni sull'amore umano*, Ares, Milano 1998.
- Melendo Granados T. (2000), "La chiave della felicità", *Fogli*, 277.
- Mill J.S. (1991), *L'utilitarismo*, Sugarco, Milano.
- Mill J.S. (1981), *Autobiografia and Literary Essays*, in *Collected Works*, I, University of Toronto Press, Routledge and Kegan, Toronto-London.
- Nietzsche F. (1968), *Così parlò Zarathustra. Un libro per tutti e per nessuno*, Adelphi, Milano.
- Pascal (1978), *Pensieri, opuscoli, lettere*, Rusconi, Milano.
- Pinckaers S. (1985), *Les sources de la morale chrétienne. Sa méthode, son contenu, son histoire*, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, Fribourg, tr. it. *Le fonti della morale cristiana. Metodo, contenuto, storia*, Ares, Milano 1992.
- Platone (1991), *Liside*, in *Tutti gli scritti*, Rusconi, Milano.
- Platone (1991), *Repubblica*, in *Tutti gli scritti*, Rusconi, Milano.
- Polo L. (1987), *Tener y dar. Reflexiones en torno a la segunda parte de la Encíclica «Laborem Exercens»*, in AA.VV., *Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, pp. 223-227.
- Premoli De Marchi P (1998), *Uomo e relazione. L'antropologia filosofica di Dietrich von Hildebrand*, FrancoAngeli, Milano.
- Putnam R. (2000), *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York.
- Rosso C. (1982), *La felicità degli antichi e quella dei moderni*, in *Piacere e felicità: fortuna e declino*, Atti del 3° Convegno tra studiosi di Filosofia Morale, Liviana editrice, Padova, pp. 383-393.
- Samek Lodovici E. (1980), *La felicità e la crisi della cultura radical-illuminista*, Atti del Seminario Internazionale di Studi Di Montebelluna a cura di G. Petrobelli e C. Rossitto, Libreria Editrice Gregoriana, Padova, p. 27-38.
- Samek Lodovici G. (2002), *La felicità del bene. Una rilettura di Tommaso d'Aquino*, Vita e Pensiero, Milano.
- Samek Lodovici G. (2004), *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*, Vita e Pensiero, Milano.

- Shaftesbury (1946), *Saggio sulla virtù e il merito*, Einaudi, Milano.
- Shaftesbuty (1968), *A System of moral Philosophy*, Augustus M. Kelly, New York.
- Scheler (1979), *Pudore e sentimento del pudore*, Guida, Napoli.
- Scheler (1996), *Il formalismo nell'etica e l'etica materiale dei valori*, San Paolo, Milano.
- Seneca (1969), *Lettere a Lucilio*, Utet, Torino.
- Sidgwick H. (1995), *I metodi dell'etica*, Il Saggiatore, Milano.
- Smith A. (1995), *Teoria dei sentimenti morali*, BUR, Milano.
- Spaemann R. (1989), *Glück und Wohlwollen: Versuch über Ethik*, Ernst Klett Verlag für Wissen und Bildung, tr. it. *Felicità e benevolenza*, Vita e Pensiero, Milano 1998.
- Tommaso d'Aquino, *De veritate*, varie edizioni.
- Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, varie edizioni.
- Tommaso d'Aquino (2000), *Commento alle Sentenze*, ESD, Bologna.
- Vigna C. (1999), *Il desiderio e il suo altro*, in AA.VV., *L'enigma del desiderio*, San Paolo, Milano.
- Weil S. (1966), *Attente de Dieu*, Arthème Fayard, Paris, tr. it. *Attesa di Dio*, Rusconi, Milano 1972.
- Wright R. (2000), *Nonzero: The Logic of Human Destiny*, Panteon Books, New York..

Capitolo 10

La logica di processo, verso la loyalty di Ferdinando Pillon*

Abstract

*La loyalty è un termine in inglese che viene definito così:
"A feeling or attitude of devoted attachment and affection; or the act of binding oneself (intellectually or emotionally) to a course of action." significa lealtà nell'inteso specifico di fedeltà verso qualcuno o qualcosa. E' interessante confrontare questa definizione con una buona definizione di loyalty marketing: "Il processo di business per identificare, mantenere e incrementare il rendimento dei migliori customer attraverso relazioni interattive a valore aggiunto. (fonte Frequency marketing, Inc.)*

La distanza che intercorre fra le due definizioni è più ampia di quanto non appaia in una prima lettura infatti si è perso dalla prima alla seconda definizione il concetto stesso di essere umano che è residente nello stesso concetto di fedeltà attitudine e comportamento volontario e pertanto non dipendente da processi di business legati al rendimento seppure attraverso relazioni interattive a valore aggiunto.

Dunque il cliente fedele non esiste! Non almeno come vorrebbero le imprese. Infatti le imprese perseguono l'aspetto loyalty basandosi su parametri che appartengono ad un sistema che ha classificato comportamenti e attitudini in un tutt'uno rigido e ripetitivo che non corrisponde più alla realtà così, tranne qualche raro caso che è sulla buona strada, spesso sono tanti tentativi di retention, ovvero di trattenere e non perdere il cliente, più o meno strutturati.

*Ferdinando Pillon è co-fondatore e amministratore delegato di UniOne s.r.l. Architetture di comunicazione. Esperto riconosciuto nel campo della loyalty e dei processi multidisciplinari orientati al suo conseguimento, negli ultimi anni è stato consulente strategico, per diversi gruppi di comunicazione nazionali e internazionali, per la realizzazione di progetti di loyalty per clienti di diversi industry. Negli oltre 29 anni di esperienza lavorativi dei quali 25 nel marketing e nella comunicazione è stato per oltre 10 anni in imprese internazionali nelle quali ha rivestito ruoli in crescendo nel marketing fino a Direttore Italia e Spagna. Co-autore in "La pubblicità diventa comunicazione?" a cura di Marzio Bonferroni, Edito da Franco Angeli (2005) e di "Marketing relazionale" edito da ADV Express (2003 e 2004), collabora con riviste e partecipa come relatore a seminari e convegni.

La prima consapevolezza per agire nel nuovo sistema è proprio di riportare al centro delle proprie attenzioni non il consumatore, ma l'essere umano, rivolgendosi a lui chiaramente e coerentemente. Favorire lo stabilirsi di una relazione superi la transazione economica che intercorre fra impresa e consumatore per ambire generare la fiducia, base certa per orientarsi ad ottenere la loyalty. Questo obiettivo, la fiducia, lo si può raggiungere solo attraverso un coraggioso atto dell'impresa che si deve muovere, in un processo continuo, senza garanzie, affrontando costi anche onerosi, per garantirsi la permanenza in un mercato in continuo movimento dove le variabili esterne sono prevalenti e in continuo mutamento. La lotta nel futuro potrebbe, in alcuni casi, essere per la sopravvivenza, molti prodotti indistinti potrebbero essere prodotti per tutti da poche fabbriche a livello internazionale. Il valore aggiunto sarà garantito dal posizionamento dell'essere umano al centro delle attenzioni dell'impresa, dalla coniugazione del brand value con il brand customer experience e il brand customer relationship, dalla conquista della fiducia in un tutt'uno verso la loyalty, un continuum di processo, che richiede anche il coraggio di innovare e investire (ma non parliamo di prodotti) gestendo la propria presenza nella complessità.

Dove e come il processo

Come cercheremo di illustrare in queste pagine il mondo di riferimento è molto cambiato ed è in cambiamento continuo. La logica di processo non può ignorare il cambiamento e dovendo collezionare tutti gli elementi per procedere nella direzione, e nel verso, più corretti è opportuno che vengano chiariti almeno alcuni degli elementi alla base di questo cambiamento. Il percorso che affronteremo non ha l'ambizione di soddisfare ogni quesito, anzi forse ne solleva di altri, così come non riusciremo a annoverare tutte le variabili e le novità che contraddistinguono questo processo per arrivare ad ambire alla loyalty del cliente, ci auguriamo di riuscire a solleticare con le diverse stimolazioni l'attenzione verso questo punto di arrivo che è garanzia futura di sopravvivenza e crescita delle imprese nel mercato che verrà.

Complessità

Viviamo in un mondo complesso, e la complessità va ben al di là di ogni ricerca di ordine e metodologia. Bisogna imparare a riconoscerla e a convivere. Può disorientare forse, ma è solo questione di abbandonare le proprie sicurezze e correre nel vento. C'è chi sostiene sia molto divertente. Complessità significa, che da un punto di vista imprenditoriale, la scelta dei futuri percorsi diventerà più difficile perché richiederà di spostare le attenzioni al di là del normale ambito di mercato per tenere conto di tutte le nuove variabili che possono solo essere riconosciute, forse controllate,

raramente gestite e previste. Il modello decisionale stesso ha cambiato le proporzioni, le componenti esogene in grado di influenzare pesantemente le decisioni dell'impresa sono in crescita e già rappresentano un volume enorme rispetto alle variabili decisionali interne. Ma tant'è. L'impresa deve essere cosciente di questo contesto, del futuro complesso che ci attende; e la prima conseguenza di questa presa di coscienza è che il sistema di proposta, vendita, distribuzione, comunicazione attuale sta dimostrando tutte le sue debolezze infrastrutturali, segna il passo proprio nell'elemento sul quale ha basato finora tutta l'impalcatura: il consumatore, o meglio il suo concept, visto che da una mera modalità dell'essere il consumatore è diventato l'obiettivo e l'oggetto (e non il soggetto) centrale degli sforzi e investimenti dell'impresa. Il consumatore non è mai esistito come tale e dunque il primo passo è riconoscere la necessità di rivolgersi all'essere umano, non dimenticando, ma mettendo in prima linea la complessità dell'io e la sensibilità alle tante variabili che possono modificare il suo comportamento. Attorno all'essere umano poi, la complessità agisce influenzando le comunità e pertanto anche l'essere umano aggregato, spontaneamente o meno, subisce l'influenza in più sfere che lo circondano e lo vedono protagonista o gregario e, nel contempo, interagendo, per primo crea nuove modifiche alimentando questa continua trasformazione. Una realtà molto diversa da quegli atteggiamenti attesi, "statici" per via delle rilevazioni che hanno per oggetto il consumatore che, come un robot, ci si aspetta e si prevede agisca ripetutamente e in comunità.

L'essere umano e la complessità

Il mondo attuale è sempre più caratterizzato dalla velocità dei cambiamenti, da una vera e propria overdose di informazioni disponibili, che fa il pari, con una comunicazione invasiva e di qualità sempre più scadente.

La fotografia di questo mondo non è più possibile, è un film che si trasforma mentre viene proiettato e ripreso. Convivono sul globo situazioni lontane fra loro millenni eppure sono tutte a portata di un telegiornale o di una soap. Globalizzazione o mondializzazione? "Futuristi" economico politici del valore di Fukuyama direbbero che questo mondo ha perso le etichette, o le ha cambiate con nuove e noi non le conosciamo e riconosciamo ancora.

Nei fatti, l'inizio di questo millennio ha portato al cambio di paradigmi, alla sensazione che le certezze siano diventate incertezze:

-
- il modello occidentale ha rivelato sue fragilità occulte (crack finanziari come Enron e Parmalat);
 - la medicina ha limiti sensibili (SARS, mucca pazza, cancro);
-

- il più potente è anche il più indifeso (Le torri gemelle di New York);
- la conflittualità sociale fa cadere limiti morali e non conosce fine convivendo in un tutt'uno senza più valori (guerra in IRAQ, kamikaze, attentati a scuole e teatri);
- ultima, e per questo ancora più sconvolgente, la Natura che può rivelarsi omicida e incontrollata (Tsunami in far east).

L'essere umano pulsa con tutto questo mondo in cambiamento, recepisce, subisce, traballa, si interroga, cerca di trovare risposte e identità, tenta di adattarsi, di cambiare, di evolvere.

Customer, no grazie!

In questo turbinio complesso, il mondo dell'impresa, il piccolo mondo dell'impresa e dei mercati, avverte che tutto quello che ci circonda ha influenzato uno spostamento del sistema che credeva consolidato. Il sistema consolidato pur così ciclopico non è inamovibile, ha un movimento lento sì, ma irrefrenabile, e le molte spinte hanno fatto maturare una consapevolezza individuale che sta emergendo: il confronto diretto, il voler conoscere di più cosa c'è oltre la brand, l'attesa di "serietà" e la volontà di essere attivi nel proprio contesto, la necessità di dare un senso a tutto quello che ci circonda, la giustificazione che non si sta sprecando tempo e che, forse, la strada, non buona o cattiva, ma una nuova strada c'è.

E la definizione di customer diventa stretta, ovviamente.

L'impresa o meglio la pubblicità si ostina a parlare di customer come di una entità. Si comunica al customer, si misura il customer, ci si indirizza al customer, si ricerca la fedeltà del customer... e il customer che fa? Non reagisce, agisce e ... tradisce, cambia, si ferma. Allora ci si interroga su come comprendere meglio questo customer. Lo si cerca di classificare e ordinare, lo si interroga sulla sua soddisfazione, lo si verifica sulla sua permanenza fra quelli attivi (retention) si cerca di fidelizzarlo con loyalty program.

Comportamenti e attitudini. Tanta fatica e risultati sempre meno piacevoli. Perché? Forse bisogna cambiare il modello, riconsiderare le modalità di orientamento dell'impresa, di comunicazione, il linguaggio stesso, giacché le leve di relazione con un essere umano in realtà sono molto più complesse di quelle a disposizione e utilizzate per parlare al consumatore/cliente, che però... non esiste!

Da dove siamo arrivati: il signor Giulio

Conoscere i fatti passati per comprendere il futuro. Dove e quando è nato il consumatore? Il mio primo pensiero va sempre al droghiere che avevamo sotto casa quando ero piccolo. Almeno 40 anni fa: c'era la nebbia, poche

macchine, Milano era il simbolo del lavoro (perché di berla neanche a parlarne), e c'era il sig. Giulio. Il sig. Giulio aveva un negozietto nei portici sotto casa, una vetrina, lì dentro c'era tutto o quasi, erano esclusi solo alimentari freschi, giocattoli, cancelleria, e i pochi servizi come parrucchiere e calzolaio che completavano l'offerta di quartiere.

Quando dovevo andare dal sig. Giulio per me era un vero piacere, perché mi trattava come un "grande", mi chiedeva come andavo a scuola, come stava la nonna, dove andavo in vacanza. Non c'era mai coda dal sig. Giulio, o meglio c'era, ma si aspettava volentieri, io e tutti i suoi clienti stavamo un po' di più del necessario, anzi a volte si aprivano piccoli dibattiti ai quali anche noi bambini eravamo chiamati a contribuire. Mio padre, che arrivava a casa prima di mia madre, sapeva che se avevo la spesa da fare doveva venirmi a cercare là perché lo tenevo per ultimo e dopo qualche occhiataccia, anche lui partecipava a questi piccoli incontri. Il sig. Giulio, oltre ad essere un caldo ricordo della mia infanzia è un testimonial d'eccezione per la moderna ambizione di relazione e di loyalty. Il sig. Giulio aveva un negozio ordinato, anche se stracolmo, appena poteva era sull'uscio, chiamava e salutava tutti quelli che conosceva. Ecco la sig.ra Calabrò che sta andando alla lavanderia automatica accanto, "sig.ra Calabrò come sta? E' arrivato il prodotto che mi aveva chiesto. Ancora problemi con il colore dei grembiulini? Vorrei consigliarle un nuovo detersivo che toglie le macchie della frutta anche a freddo e anche su vestiti colorati... venga mentre aspetta la macchinata, l'aspetto!"

Il sig. Giulio chiamava per nome ogni suo cliente, per ognuno ricordava non solo i consumi, ma cosa più importante, si ricordava di chiedere come stava, se il bambino era nato, come erano andate le vacanze, se si era soddisfatti della nuova auto o del televisore, e non mancava mai a fine chiacchiera di ricordare che era uscito quel tale nuovo prodotto... e per gli anziani e le neo-mamme, un pronto e gratuito servizio di consegna. Nei fatti aveva quello che oggi chiameremmo un chiaro sistema di CRM avanzato, un vero e proprio sistema consolidato di trattenimento e fidelizzazione dei clienti, senza supporti, senza distinzioni matematico-statistiche del value per cliente, ecc.

Il cambiamento

Poi sono arrivati i primi Supermarket. Bello andare in un unico posto e trovare tutto e... che convenienza. Il sig. Giulio andò in pensione. Erano finiti gli anni dei bisogni e iniziavano quelli del desiderio. Molti erano in affitto, ma presto avrebbero comprato casa, avevano l'auto, andavano a Rimini, ma magari anche in Spagna, non c'era più Carosello, ma c'erano tante nuove televisioni e radio e riviste... e i primi supermercati offrivano i prodotti che la Televisione, che si apprestava a futuro ruolo di bambinaia imbonitrice,

proponeva come informazione della loro nascita e disponibilità...nei Super. Poco a poco, si è avviato un processo di spersonalizzazione e perdita della relazione fra quelli che erano gli attori del mercato. Niente di errato o di malefico, il mondo si evolve. Però, le merci persero lo “sponsor” territoriale, anche se ne conquistarono due che promettevano grande efficacia: la distribuzione moderna e la pubblicità che le avrebbero presto trasformate in marche. Il mezzo televisivo, in grande espansione, prese a sollecitare la parte emotiva presente in tutti, e nacque la comunicazione di massa, il marketing di massa. Il sistema era semplice, il prodotto si distribuiva nei Super sempre più diffusi e allettanti, lo spazio c’era per i leader e i MEE TOO, non è un caso che ci sia sempre meno la possibilità di differenziare i prodotti.

I mezzi di massa e la distribuzione di massa hanno dato vita a un mercato di migliaia di prodotti che, nel tempo, hanno perso la possibilità reale di essere innovativi mescolando in un enorme pentolone il tutto.

Sono periodi duri quando arrivano i primi HARD DISCOUNT è il terrore fra le file. Ma il sistema tiene, anzi a tenere, a salvare, è la sola politica di brand, l’unico vero Plus (con la P maiuscola) che la pubblicità è riuscita a generare. La forza di un prodotto si è spostata dai contenuti e dalle soluzioni che propone, ai valori aspirazionali che riesce a comunicare e a quanto è noto e rassicurante il brand che lo produce e lo distribuisce. Ma è qui che il sistema svolta e si consolidasi nuove interpretazioni. Già si era perso il valore dell’essere umano con la perdita della relazione e la spersonalizzazione introdotta dalla distribuzione moderna in più ci si allontanava man mano dal concetto di cliente per cominciare a ragionare e a parlare solo a...

consumatori, preoccupandosi di piacere e di convincere i... consumatori.

La distribuzione si adegua, ultima arrivata capisce e agisce, prende sempre più sicurezza, comincia a conquistare un valore di brand, e proprio sulla base della politica di brand, dà vita alle private label, trasformandosi in un pericoloso concorrente. E siamo ai giorni nostri.

Certo si parla dei beni di largo consumo, ma con poche differenze questo approccio pervade e inquina anche altri industry l’evoluzione ha creato percorsi a rischio, e infatti il pianto è diffuso.

La modernizzazione e la promessa di efficienza hanno annullato il fattore relazione territoriale che era affidato, per i prodotti, all’unicità dei tanti sig. Giulio, un rapporto tra persone senza una delle due parti non esiste e quindi muore. Certo si parla tanto di customer care, di customer service, di CRM. Ma la distribuzione moderna è lontana anni luce dal sig. Giulio. In Italia, la massima espressione della gestione di una relazione con i consumatori sta nelle card e nei giornalini, le prime registrano tutto (anche se poi dei dati nessuno sembra saperne che cosa fare) i secondi “tengono-trattengono” la relazione; il catalogo premi è lo strumento, e poco importa il resto.

La spersonalizzazione abbinata alla comunicazione ad una via della pubblicità ha creato un sistema, ma non un sistema relazionale. Un sistema perverso che ha finito per chiudersi su se stesso permettendo di fatto la nascita di un mondo virtuale, dimenticando il concetto di società di esseri umani, per dare spazi a una realtà parallela dove esistono solo brand, distributori e consumatori. Un mondo dove, data una brand awareness forte, la pressione e la frequenza pubblicitaria, valgono più del messaggio: esserci è più importante di quello che si vuole comunicare. Si è perso qualche cosa? Un sistema che opera verso il consumatore, dimentica le dimensioni più ampie dell'essere umano.

L'esigenza della relazione, alla base del primato della nostra razza sulla terra: l'esigenza di aggregazione e di relazione, la parola e il pensiero. Tutte qualità uniche del mondo degli umani. E la loyalty è una qualità rilevabile e coltivabile solo nell'essere umano, ecco perché si fa così fatica con i mezzi oggi proposti e diffusi a conquistarla.

Parliamo ad esempio del concetto diffuso di CRM, ha contribuito alla nascita delle ricerche sulla customer satisfaction, sulla customer retention, alla ricerca e valorizzazione di un valore del consumatore, con il customer life time value... tutto, sotto l'insegna della relazione, prodromo della loyalty, elemento "concreto e sicuro" del raggiungimento della profittabilità dell'impresa. Il fatto è, che il percorso, stando al modello "customer", ha soprattutto dato vita a modelli di supporto sw e hw che cogliendo l'aspetto funzionale e tecnico, soluzione? La raccolta e il monitoring dei contatti delle transazioni commerciali, contact e call center. Nel contempo, buona parte del mercato dell'offerta consulenziale e delle agenzie di vari settori hanno riproposto i loro servizi "cosmetizzati" come marketing relazionale, utilizzando una sigla magica in malo modo, vecchie tecniche promozionali con nuovo nome e destino. Anni luce lontani dal relationship marketing. Se ricordo con una punta di nostalgia le raccolte punti della VDB o della Miralanza, mi dà un po' fastidio vedere proposte solo con nuova tecnologia raccolte punti per chiavi sicure per raggiungere la fedeltà. Invece di puntare alla customer satisfaction, sia nell'accezione di rilevazione statistica del gradimento sia di approccio alla sua soddisfazione tout-court del lato customer, bisognerebbe puntare alla human satisfaction, ovvero alla scelta di riportare al centro delle attenzioni degli obiettivi di quota, fatturato e profitto di una impresa, l'essere umano come effettivo destinatario delle azioni dell'impresa ivi compresa la comunicazione mirata ad alimentare il progetto e il processo verso la loyalty.

Della comunicazione e del customerese.

L'essere umano è anche customer o consumer, ma non può essere mai il contrario. Parlare in customerese all'essere umano significa avere meno opportunità di entrare nella sua attenzione, ovvero non riuscire a conquistare

quella permanenza razionale che è alla base della selezione che porta ogni mente umana a individuare e preferire una short list di marchi/prodotti per quel determinato bisogno o desiderio. Se non entrare nella short list significa avere meno opportunità di vedere riconosciuta quella “share of wallet” che ogni mente attribuisce nel proprio portafoglio per l’acquisto di quel tipo di bisogno o desiderio, allora non ci si può limitare a comunicare elementi emotivi sperando di emergere in un mare in burrasca di spot, sperare in un atteggiamento positivo il giorno dopo (o oltre) nel momento d’acquisto, e addirittura sperare in un effetto di ripetitività consapevole di consumo (fedeltà) nel tempo. Creare un sentimento di loyalty, leale e fedele, significa attivare un progetto di relazione che organizza la sua comunicazione verso l’essere umano, verso quei tre lati che ne compongono l’insieme: emozione – ragione - etica. Questo primo passo rappresenta le fondamenta per essere compresi e registrati in forma più permanente nelle teste, perché si viene compresi e si raggiunge una persuasione consapevole e condivisa un buon passo verso la loyalty.

E la loyalty quando nasce? E dove?

E’ opportuno comprendere da dove si è cominciato a parlare di relazione, di gestione della stessa, di rewarding per aumentarne l’efficacia, di retention del cliente e così via fino ad arrivare a parlare di loyalty. Le origini sono nei rapporti del mondo BTB.

Nella grande maggioranza dei casi e dei diversi industry, il modello distributivo delle imprese da diretto, con funzionari stipendiati, si è trasformato in indiretto, agenti e grossisti, questo fatto ha portato a dover contrattualizzare il rapporto di lavoro: obiettivi, politiche di vendita, remunerazione. I contratti sono un elemento di garanzia di uniformità di presenza nel mercato, ma anche un forte baluardo strutturale, economico e morale all’abbandono. Va aggiunto, che gli elementi di selezione e di scelta che vengono messi in campo prima del contratto sono ristrettivi, a volte per entrambe le parti, e frutto di una ricerca particolare. Condizioni lontane da quelle di partenza dell’area consumo.

Le imprese, con l’aumentare della concorrenza e della comunicazione informativa, si sono presto ritrovate ad avere la necessità di trattenere e gestire queste relazioni commerciali, allargando ad elementi extra per non perdere (e quindi trattenere) i migliori indiretti: programmi di incentive, bonus, premi, viaggi, team building, ... tecniche ben conosciute oggi, sebbene non sempre ben utilizzate; strutturate e collegate ad un completo concetto di retention. Ma un ulteriore concetto che qui si è consolidato è quello di premiare e trattenere il migliore. Secondo l’ottica dell’impresa, il migliore è quello che esprime il

miglior risultato di vendite e in ultima analisi di fatturato, molto più recentemente e solo in pochi casi c'è un chiaro coinvolgimento a livello di resa di profittabilità che altrimenti è controllata e gestita in casa dai manager dell'impresa che dettano le condizioni, non partecipate in genere alla rete, per raggiungerla.

Proprio nel BTB è venuto naturale traslare questi concetti, in particolare se in presenza di vendita di servizi, verso il parco clienti (pur sempre impresa) perché queste modalità di relazione extra avrebbero sicuramente garantito maggiormente il loro fatturato. Il mondo del consumo, dell'end user, che per primo ha avuto modo di consolidare nei propri pensieri e azioni, un processo che in qualche modo permeasse questi concetti a proprio vantaggio, è il mondo dei servizi, a partire da quelli essenziali e ripetitivi: banche/carte, assicurazioni e telecom. Tutti questi servizi hanno alla base del loro rapporto un contratto, proprio come nel caso del BTB, pertanto le imprese hanno a disposizione nel dettaglio molti dati a partire dall'anagrafica e dai contenuti di profilo basici, che vengono integrati automaticamente tramite il monitoring del consumo di servizio, pensate solo alla potenzialità di conoscenza che genera un possessore di carta di credito. Questi clienti esprimono a prima vista una naturale "loyalty". Il contratto è in testa ai punti di forza, perché un forte deterrente al cambio, unitamente alla naturale pigrizia al cambio, agli eventuali costi (come nel caso di chiusure di conto) e in taluni casi al tempo da dedicare.

Ma se ci sono tutte queste protezioni "naturali" perché oggi assistiamo ad una crescita esponenziale del desiderio delle imprese di indirizzarsi verso la conquista della loyalty? Perché la tecnologia ha introdotto forme di informazione e comunicazione che hanno ristretto il mondo e dato maggiore consapevolezza al consumatore che trova scomodo sentirsi classificato, vuole rispetto come essere umano, ed esprime la sua autonomia correndo nel mercato, scegliendo secondo proprie aspettative e possibilità e dunque, le imprese vedono cambiare il modello di riferimento dove, in più, crollano gli oligopoli e la concorrenza arriva da lontano anche per vie inaspettate. Per questo anche in aree protette si corre al riparo e si cerca di capire meglio da chi è composto il proprio parco clienti cercando di leggere dati a disposizione da sempre, ma considerati inutili perché protetti dal contratto e dal monopolio. Nel mondo del consumo, dove non esiste il contratto, esiste una sensibilità ancora maggiore verso la loyalty, ma la frequenza di battito è molto più elevata, la concorrenza è accanita e la distribuzione ha peculiari responsabilità che evita cometa volontà di relazione costruttiva con partner impresa, meglio affogare tutti che provare a galleggiare insieme.

E' pur vero, che la combinazione fra abitudine e pigrizia rappresenta uno dei migliori deterrenti al cambio unitamente al concetto, molto diffuso, che "tanto tutte le imprese/prodotti sono uguali", ma qualche cosa si muove e non c'è miglior mezzo di comunicazione del passa parola (fra le più incredibili attitudini umane), dunque come trattenere e fidelizzare i propri clienti e poi, quali?

20/80

di una impresa. Su questo principio è diventato altrettanto importante affrontare la "misurazione" del valore del cliente. Comprendere chi fa parte del 20% significa capire se ci sono tratti comuni, su chi investire i costi di marketing per curare e attivare una strategia coerente per la retention, su quali valori di fatturato e poi vedremo anche di profittabilità contare per il futuro. Ma non da meno, anche su che cosa fare per il rimanente 80%; verso chi puntare. Alla domanda quali?, ecco che spesso si sente fare riferimento alla regola del 20/80 di Vilfredo Pareto. Adesso che abbiamo parlato delle origini è facile comprendere come questo concetto abbia presto avuto riconoscimenti importanti e sia spesso presente in molte affermazioni. Questa "regola" che è nata nel secolo scorso (e non va dimenticato), stigmatizza un concetto che è effettivamente valido, anche se con le dovute eccezioni e con la opportuna interpretazione per i diversi mercati e momenti per acquisire nuovi clienti o, non ultimo, verso chi "dismettere" ogni azione perché non "remunerativo". Queste misurazioni, che vedremo più avanti, hanno sancito il fatto che è meglio conservare il cliente in essere, piuttosto che doverne conquistare uno nuovo. Questa verità però è relativa. Infatti, mettendo sulla bilancia non solo il costo dell'acquisizione di un nuovo cliente, ma anche il costo della sua retention è possibile rilevare come la regola di Pareto necessiti di una lettura più accurata. In molte rilevazioni, come un recente studio bancario, il 20% dei clienti migliori esprime un netto negativo, dovuto al costo di azioni di retention elevato e a una staticità nell'essere cliente "importante", una perdita pro-capite sensibile che, bizzarria del mercato, viene "riparata" grazie al profitto che viene garantito da quel 80% meno fedele e profittevole, ma numericamente maggiore. Dunque per conoscere questo balance bisogna comprendere bene chi c'è dietro la sigla cliente e poi casomai, misurare opportunamente dove e quanto investire per trattenerlo, in questo sta la chiave della vera loyalty che va al di là di un costo per la retention alla ricerca continua di motivi ed elementi per alimentare la relazione e la fiducia ad un livello più umano e personale.

Resta il fatto che la misurazione del cliente, di tutti i clienti, di una impresa rappresenta un passo importante per comprendere meglio impresa, mercato e attitudini del proprio cliente. Con quali dati? E...che cosa misurare di un

cliente? Fatturato, profittabilità? Predisposizione al riacquisto, income personale e tempo? Desideri?

Misurare e pesare i clienti. Scegliere i migliori. Per fatturato, profitto, costi, potenzialità futura...?

Cominciamo con il dire che l'errore più grave che si possa commettere, grazie alla verifica offerta dai diversi metodi di misurazione che sono stati messi a punto per valorizzare ogni singolo...customer, è di pensare che quelli che non hanno un valore permanente nel tempo siano... a perdere e considerando che stiamo parlando solo di customer o consumatori, l'errore nel quale si incorre è ancora più grave. Ad ogni buon conto vale la pena di fare una breve carrellata sui metodi più utilizzati per misurare il proprio parco clienti. I metodi di valorizzazione possono essere utili perché permettono di arricchire di dati numerici e statistici il value presente e quello stimabile nel tempo, offerto dal proprio parco clienti così da aiutarsi a prevedere i costi di "mantenimento" o a decidere altre strategie. Ma bisogna tenerne conto solo come parametro economico di previsione, e non deve necessariamente inquinare le attese e la misurazione della loyalty.

Il Customer Lifetime Value¹¹⁷ (CLV) è un modello che ha trovato subito asilo nel mondo bancario. Con il CLV si può misurare di ogni singolo cliente il percorso economico degli ultimi 3 o 5 anni ed estrarre il suo valore medio anno per l'impresa attendibile per l'esercizio futuro. Il valore che ne scaturisce identifica il singolo cliente, ma è possibile aggregare anche cluster omogenei per pianificare il costo delle azioni di marketing e, volendo, molto altro ancora, ma... tutto è legato alla transazione commerciale, la relazione del consumatore secondo l'ottica di lettura del sistema e dell'impresa e gli atteggiamenti che dovrebbe esprimere stabilendo a priori comportamenti e attitudini attendibili. Studi di varie Università internazionali hanno dimostrato come il comportamento del cliente sia influenzato da molti parametri esogeni, apparentemente neanche ipotizzabili, e pur ragionando in consumerese, sono evidenti le molte difficoltà ad assumere questi dati come unici indicatori della "bontà" o del value del cliente.

¹¹⁷ (per un dettaglio maggiore vedere l'appendice al mio contributo sulla loyalty nel libro "La pubblicità diventa comunicazione?" a cura di M. Bonferroni - Franco angeli 2005).

andamenti, non più di questo. Un altro metodo utilizzato è il cosiddetto RFM¹ (Recency, Frequency, Monetary). Per quanto riguarda il mondo delle brand di consumo o di alcuni servizi questo è il modello più dinamico e adatto. Questo modello permette di lavorare sulle dinamiche che personalizzano il cliente in comportamento e attitudine. Apparentemente mentre il CLV offre una sorta di fotografia statica dove il percorso predittivo comportamentale è su base storica remota a valore medio, il modello RFM offre una ripresa mirata grazie alla misura della recency, quanto è stato recente l'ultimo acquisto, frequency, la frequenza con la quale si fanno acquisti (F), monetary, il valore monetario espresso (M). Questo modello ha dalla sua di poter misurare con un indice semplificato anche il parco clienti e trova larga applicazione. E' un modello che offre di ogni cliente un profilo immediato sintetizzato in un valore numerico che può essere utilizzato in termini di priorità e declinabile per l'indice RFM. E' possibile ricavare delle informazioni interessanti, anche se abitualmente il recency è il valore più gettonato a sfavore del monetary e della frequenza in quanto è possibile incorrere in sviste dovute alla limitatezza del modello. Infatti mentre come è comprensibile c'è grande differenza fra il comportamento d'acquisto dei clienti ripetitivi (fedeli?) e quelli occasionali (non frequenti), il modello RFM non è in grado di distinguerli, in quanto ignora il tempo che intercorre fra ogni acquisto, il che significa, che chi ha un alto valore RFM potrebbe non essere effettivamente un buon cliente in profittabilità futura. Ovvero, poniamo il caso del sig. Rossi e del sig. Bianchi entrambi diventano clienti e effettuano il primo acquisto nel mese 1. Rossi effettua 4 acquisti in tempi ravvicinati pertanto il suo indice di frequenza è alto rispetto a Bianchi che riacquista solo dopo 7 mesi. Il modello RFM e l'indice aggregato direbbe che Rossi è molto più "fedele" di Bianchi, ma il sistema RFM non tiene conto che Rossi che acquista con frequenza 2/3 mesi al mese 12 non ha più effettuato acquisti, anche Bianchi non ha acquistato in questi successivi 4 mesi, ma appartiene al suo comportamento abituale che ha cadenza d'acquisto ogni 7 mesi. Un altro aspetto non trascurabile è che cosa misurano sia il CLV, sia il RFM, che rilevano il fatturato e non la profittabilità altrimenti non calcolabile con l'utilizzo di questi modelli.

Dunque la misurazione del cliente e del suo valore, meglio se di profittabilità futura, possono essere indicatori per effettuare una valutazione dovuta di partenza e per monitorare nel tempo alcuni e, cosa ben più importante è necessario integrare con altri metodi l'interpretazione dei dati ricavati.

Uno di questi metodi, particolarmente interessante, viene di solito utilizzato con successo per la previsione degli uragani e le loro conseguenze per le popolazioni. Di recente, è stato adottato ai fini di misurazione e previsione; è l'"event history", una tecnica statistica che proietta la probabilità che alcuni

eventi futuri si ripropongano sulla falsa riga dei modelli statistici osservati, sia teoricamente che empiricamente, nel passato. In questa accezione, l'evento è l'acquisto. E l'uso di questo modello offre una lettura interessante. L'utilizzo nella sua forma più complessa e articolata è dovuta ad uno studio condotto da Reinartz e Kumar (2000 Università di Fontainebleu e Connecticut pubblicato su HBR). Mettendo da parte per un istante le diverse variabili, il suo aspetto più saliente è espresso dalla sintesi " t^n " dove n è il numero degli acquisti fatti da una data persona in un intero periodo di osservazione (diciamo l'anno) e t è la frazione di periodo rappresentata dal tempo che intercorre fra il primo acquisto e l'ultimo. Proviamo a visualizzare il valore di questo modello nel confronto ipotetico fra i due clienti dell'esempio precedente. Rossi ha effettuato 4 acquisti, l'ultimo nel mese 8. Perciò avremo " n " uguale a 4 e " t " pari a $8/12$ ovvero $0,6667$. La probabilità espressa da " t^n " è uguale a $(0,6667)^4 = 0,198$ (dove 4 è il numero degli acquisti). In pratica Rossi esprime il 20% di probabilità di riacquistare a breve. Anche Bianchi ricordiamo ha il medesimo coefficiente " t " $8/12$ ovvero $0,6667$, ma ha effettuato solo 2 acquisti pertanto il calcolo è uguale a $(0,6667)^2 = 0,449$. Esprime dunque una probabilità del 45%. Secondo questo metodo, Bianchi esprime il doppio della probabilità di Rossi di restare cliente cioè nell'accezione attuale del termine è probabilmente più fedele. Il modello è particolarmente buono per predire quando potrebbe terminare e quanto velocemente l'attività di acquisto del cliente, e dunque la probabilità nel futuro di una determinata profittabilità derivata dall'analisi e controllo di elementi utilissimi per prevenire alcuni grossi investimenti su clienti, sì profittevoli nel breve, ma non fedeli.

L'importanza strategica della misurazione

Non è raro che la macchina impresa si ostini a mantenere contatti vivi, con costi significativi, con clienti che, pur non rifiutando il contatto (e quindi apparentemente lasciando vive delle speranze), non sono più fedeli. Capire questi aspetti aiuta a individuare strategie opportune verso la retention (e investimenti) o verso l'abbandono dello sforzo di retention; è importante distinguere fra l'abbandono degli investimenti di retention e quello del cliente come spesso viene indicato (anche nello studio citato per semplificazione), perché? Perché le motivazioni di un abbandono possono essere molteplici e dunque può essere utile e profittevole ridurre o terminare gli investimenti per trattenere, ma è più importante misurare e comprendere perché il cliente ha smesso di essere fedele (e molte sono le casistiche) che non comprendere se il cliente ha un indice di customer satisfaction alto. Conoscere bene l'essere umano (e solo qua sta la differenza) permette di prevedere anche i tempi di ritorno o la possibilità di proporre successivamente altri prodotti, per

semplificare, pensate ad una mamma e ai suoi periodi diversi di nutrizione, vestizione e servizi che deve prevedere per il suo bambino, l'abbandono o meno di una o più situazioni non significa la volontà espressa di essere stata fedele e di non volerlo più essere, certo la condizione mamma è più facile da monitorare, ma con lo stesso profilo di comportamento sono diverse le strade che può percorrere un essere umano, ragioni diverse e forse incomprensibili se lette a livello di consumatore.

La loyalty come panacea: i sacri mantra

Sempre rifacendoci allo studio di Reinartz e Kumar, l'estensione dell'universo di monitoraggio (clienti di 4 imprese - USA, Germania e Francia - di industry differenti e loro transazioni per 3 anni) permette di leggere con disincanto la veridicità di alcuni mantra attribuiti alla loyalty.

Iniziamo con la relazione affermata fra la "Loyalty" e la profittabilità che segna e conferma spesso la scelta di investimenti consistenti per software e hardware per il CRM.

I clienti più fedeli sono i più profittevoli (! O ?)

Il risultato di queste osservazioni è riportato in questa sintesi:

High profitability	Corporate service provider	% of customer 20%	Corporate service provider	30%
	Grocery retail	15%	Grocery retail	36%
	Mail order	19%	Mail order	31%
	Direct brokerage	18%	Direct brokerage	32%
Low profitability	Corporate service provider	29%	Corporate service provider	21%
	Grocery retail	34%	Grocery retail	15%
	Mail order	29%	Mail order	21%
	Direct brokerage	33%	Direct brokerage	17%
	Short-term customers		Long-term customers	

FIG. 1

Come appare chiaro dal grafico, a livello di profittabilità, i clienti a breve termine o quelli a lungo termine non mostrano sensibili differenze a livello di profittabilità nei diversi industry, perlomeno dunque per quanto riguarda questo studio sembra che il loyalty mantra -clienti più "fedeli"= clienti più profittevoli- non sia così solido. Essendo uno studio piuttosto corposo, offre materiale per riflessione. La loyalty non dovrebbe essere collegata così tout-court alla profittabilità, ma di quest'ultima va tenuto conto. La profittabilità di un cliente deve essere oggetto di una continua azione di monitoring, chi era profittevole nel passato non significa che lo debba essere nel futuro, e quindi non bisogna incorrere nell'errore di limitarsi a azioni meccaniche che prevedono per mantenerli fedeli, quando cessano di acquistare, di mantenere in essere l'investimento per trattenerli. Comprendere dunque prima il percorso di relazione con il cliente permette di sapere quando smettere di investire, come comprendere su chi investire.

Il cliente fedele costa meno da servire

Sembra che questo assunto valga solo in alcuni industry specifici. A volte capita che il cliente fedele, e preferirei definirlo solo continuativo, si limiti a riordinare per abitudine, o comunque senza più procedere a verifiche dimostrando nel tempo la sua "fedeltà". Ma, mentre in questo caso, è opportuno monitorare influenze esogene conoscendo bene il proprio cliente, succede anche che la stessa impresa intervenga con un eccesso di comunicazione (motivate dal cross reference o dalla semplice buona volontà di dimostrare, ma in maniera un po' naif, quanto tenga al cliente) non richiesta, e spesso non apprezzata, dove nel minor dei mali, il costo va a incidere sulla profittabilità complessiva, uguale costi minori di servizio e costi maggiori di marketing.

Il cliente fedele è disposto a pagare prezzi più alti

Il cliente spesso viene considerato fedele per un aspetto di continuità.

Abbiamo già parlato dell'effetto contratto, e possiamo aggiungere la pigrizia, l'abitudine, e lo stesso tenore di vita del cliente; è infatti dimostrato come a alto reddito spesso venga associato un basso livello di tempo libero dedicato alla scelta di altri fornitori per lo stesso articolo. Banalmente è la regola sulla quale punti di vendita dei centri cittadini o delle zone benestanti poggiano la ragione di prezzi per prodotti che altrimenti mostrano livelli inferiori anche del 30, 40% che, guarda caso, fa il pari con i clienti, di passaggio, che attirati dal centro comprano e vanno (e dunque una nuova regola anomala: long customer = short customer). Per quanto attiene dunque il mantra, possiamo però dire che è stato dimostrato come il cliente continuativo sia attento al

prezzo, proprio perché conosce i prezzi proposti nel tempo per il prodotto, e pertanto è molto in dubbio la disponibilità a spendere di più, ricordiamo il caso Amazon, quando fece il tentativo di proporre prezzi diversi per lo stesso DVD a seconda dei clienti, un disastro che rischiò di incidere negativamente sullo stesso valore del brand.

Il cliente fedele parla bene e promuove i prodotti dell'impresa. Questo assunto solletica molto le imprese al punto da riuscire a farle giustificare gli sforzi per la loyalty. E in effetti è stato dimostrato che in taluni industry questo avviene nell'ordine del 44% in più rispetto a clienti non continuativi. Però, non va dimenticato che spesso si parla bene anche per difendere le proprie scelte di "qualità" mettendo da parte ragioni di abitudine o di comodità. Il passa-parola è un fatto spontaneo, non lo si può pilotare, ma lo si può tenere in considerazione e "utilizzare" influenzandone il percorso naturale, o come dico sempre creando reali ragioni perché possano nascere effettive relazioni durature e soddisfatte.

Diventa chiaro come sia complesso muoversi nel processo verso la loyalty. Anche limitandoci al sistema che parla ai consumatori, le variabili sono diverse (la complessità di cui sopra) e la scelta di una strategia adatta ai diversi momenti è un passo necessario per rischiare il meno possibile. Ecco come Reinartz e Kumar hanno espresso questa attenzione progettuale per ogni gruppo di customer dei quadranti di FIG. 1

High profitability	<p><u>Farfalle</u> Buon incontro tra offerta e bisogni del cliente Alto potenziale di profitti</p> <p><u>Azioni</u> Puntare alla soddisfazione nella transazione, nessuna attitudine alla fedeltà Mungere il cliente finche c'è Sfida chiave dis-investire in tempo</p>	<p><u>Veri amici</u> Buon incontro tra offerta e bisogni del cliente</p> <p>Altissimo potenziale di profitti</p> <p><u>Azioni</u> Comunicare in forma completa ma non spesso Lavorare sulla costruzione della loyalty Gratificarli, accudirli, difenderli trattenerli</p>
Low profitability	<p><u>Stranieri</u> Basso incontro tra offerta e bisogni del cliente Bassissimo potenziale di profitti</p> <p><u>Azioni</u> Non investire in queste relazioni Fare quanto più profitto per ogni transazione</p>	<p><u>Cirripedi o zavorre</u> Contenuto incontro tra offerta e bisogni del cliente Basso potenziale di profitti</p> <p><u>Azioni</u> Misurare la disponibilità e la quota di portafoglio Quota bassa, focus su up & cross selling Disponibilità bassa, stretto controllo dei costi della loyalty</p>
FIG. 2 - Fonte: harvard business review 7/2002	Short-term customers	Long-term customers

La lettura delle soluzioni strategiche proposte nei diversi quadranti non deve trarre in inganno come già detto, la classificazione statistica porterebbe a “gettare” clienti potenzialmente fedeli nel futuro che oggi non sono fedeli per molte altre ragioni. La loyalty è un fattore complesso e dunque diventa necessario dopo avere effettuato questo percorso di “infarinatura” generale rifare il punto sul processo e sul valore teorico che contiene al suo interno sintetizzati, per campi di appartenenza, nelle aree da considerare.

Le (in) certezze

Il processo verso la loyalty richiede di fare propri alcuni assunti che si rivelano essere assoluti nella loro semplicità.

- La loyalty di un cliente è un’aspirazione dell’impresa ma nei fatti è sempre una scelta spontanea e temporanea del cliente.
- E’ il cliente che preferisce, scrutando nei propri valori, il brand che ritiene soddisfi, con i suoi prodotti/servizi, i propri bisogni o desideri temporali.
- La loyalty è l’obiettivo di un processo, per il quale si deve attivare una relazione, motivata, soddisfatta che costruisca fiducia nel tempo.

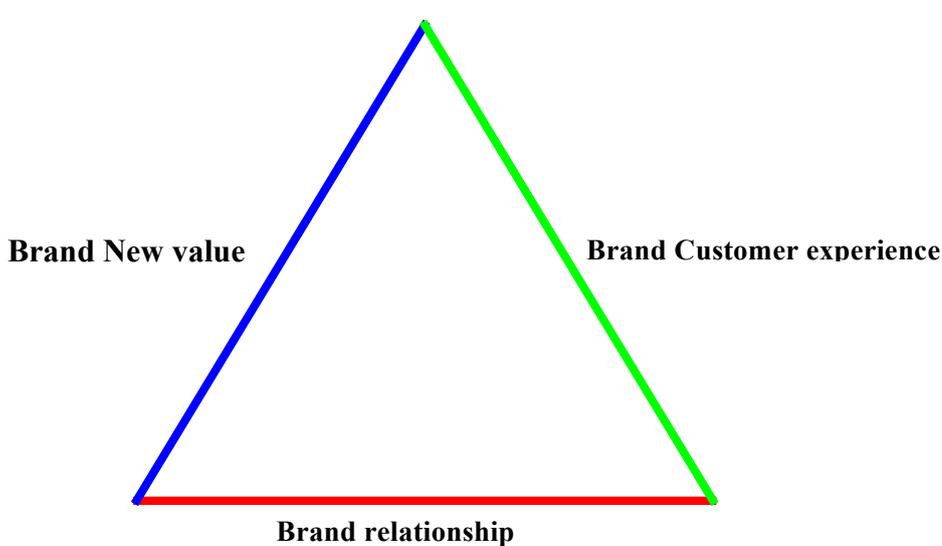
Perché si creino i presupposti per la loyalty bisogna che venga creato l’ambiente nel quale la loyalty possa trovare elementi solidi perché si sviluppi. Il processo deve tener conto del contesto dell’impresa, del suo passato, del suo percepito e vissuto da parte di tutti gli esseri umani che la circondano, tutti gli stakeholder, a partire dai dipendenti. Poi, ogni impresa vive un momento storico diverso dalle altre: un ciclo di vita che deve essere ben conosciuto e monitorato. Inquadrata l’impresa e il contesto, è il momento della comprensione di chi sono i clienti che si hanno in portafoglio, approfondendo i perché sono clienti in quel momento e perché non lo sono, tenendo lontana la tentazione di accontentarsi. Scoprire e prevedere i loro bisogni e i loro desideri, e farne tesoro per indirizzare gli sforzi dell’impresa perché nascano prodotti e servizi coerenti per l’essere umano. Per fare questo bisogna conoscere ben di più che i bisogni riferiti al solo consumo di un prodotto.

Allargare la visuale porta inevitabilmente a dover comunicare questa visione dell’impresa, in maniera olistica, perché la relazione non può essere comunicata ad una via e non può essere veicolata da messaggi confezionati,

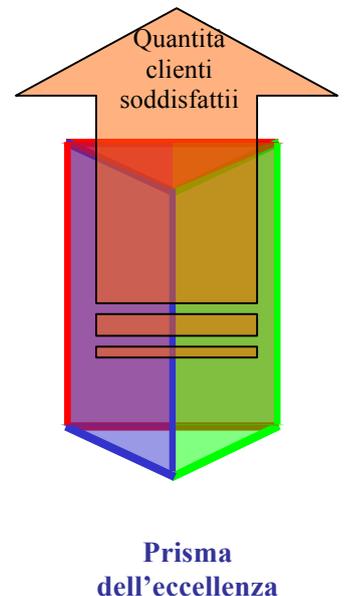
spesso sono molti, quelli che non si possono confezionare e che sono alla base della diffusione spontanea, ben più efficaci di qualunque altra forma di comunicazione.

Questo è per l'appunto l'obiettivo della comunicazione per supportare l'atteggiamento di predisposizione alla loyalty. Il consumerese per fare questo non è la lingua migliore, anzi è la peggiore. Per parlare ad un essere umano e soprattutto perché questi comprenda e faccia suoi i messaggi dell'impresa, bisogna ricordare che la comunicazione basa la sua comprensione su valori condivisi, sul filtro interno delle esperienze personali, sul percepito sensoriale, del valore riconosciuto da persone stimolate, da esperienze esterne... e solo quando il "circolo" di queste verifiche si chiude si ha un output... positivo o negativo. Misurare questo è complesso, ma uno step necessario, che la programmazione neurolinguistica, conferma come utile non solo alla conoscenza di un prodotto, brand, servizio..., ma alla sua comprensione e registrazione permanente da qui, per esempio, prende forza il passa-parola che trova conforto nella decodifica a livello plurisensoriale interno e esterno e si fissa con la consapevolezza di una verità da ritrasmettere. Non è importante solo che cosa si ha da comunicare, ma come, perché in una società di grandi e continui stimoli emergere vuol dire sapere che lingua parlare perché si venga intesi, compresi e trattenuti differenziandosi dal rumore.

Stiamo introducendo il concetto di customer experience che insieme al brand value e al brand relationship opera verso l'essere umano portando il mondo del brand perché venga sperimentato nel contesto territoriale più favorevole e idoneo perché lasci traccia condivisa dall'essere umano per le future esigenze di consumo. Il processo della loyalty deve operare tenendo conto di trovare un equilibrio fra le tre forze di espressione dell'impresa indirizzate a sensibilizzare l'essere umano nelle sue tre componenti: emozione ragione e etica per far sì che si costruisca un contesto in grado di accogliere e persuadere il cliente a condividere un percorso nel tempo con l'impresa, esprimibile anche attraverso la scelta dei prodotti e dei servizi. Dunque si ripropone uno schema a triangolo equilatero bilanciato che ha nei lati: un brand forte riconosciuto, la customer experience connotata dalla territorialità, e la brand relationship orientata a creare soddisfazione e scambio; se i tre lati sono ben equilibrati costituiscono i presupposti per la conquista della fiducia, primo passo di un legame che è molto vicino alla loyalty e che possiamo visualizzare con un prisma che sviluppa sui lati del triangolo dei parallelepipedi omogenei grazie alla quantità, soddisfatta, dei clienti "fedeli" ottenuti e non solo trattenuti.



Triangolo della Brand loyalty value



I programmi fedeltà

Tutto il resto sono solo strumenti e metodi, devono essere utilizzati per quello che sono e non confondere le idee o prendere ruoli da protagonisti che non possono reggere. Vorrei chiudere con la qualificata e interessante opinione presente nel libro **'Scoring Points: How Tesco is winning customer loyalty'** sulla quale fare meditare alcune raccolte punti nazionali spacciate per loyalty o fidelity program.

"... loyalty marketing is a strategy, not a tactic. The reward is no more a bribe than a birthday present from your partner or a dividend to a shareholder is a bribe"

Un concetto con il quale Tesco è diventato uno dei casi più interessanti, referente di qualità per lo schema di loyalty verso il retail, più famoso al mondo, schema che ha contribuito a trasformarla nel leader del mercato UK. Sempre nel libro vengono definite 6 vie attraverso le quali i programmi di loyalty possono creare valore: dal fare acquistare al customer sempre più spesso, fino alla tracciatura dei trends, la proposta di un servizio sempre migliore e la promozione della fiducia. E' interessante notare come anche qui si ponga l'accento su non solo i benefit diretti ad alimentare la relazione con il customer, ma anzi verso i benefit che arrivano da migliori informazioni

che il management ha circa il proprio business, come queste possano essere applicate ad un range di decision-making, che includa per esempio la pianificazione delle nuove location dei punti vendita che è sicuramente un elemento di distinzione che contribuisce alla loyalty.

Bibliografia

Ian Gordon - Relationship marketing. New strategies, techniques and technologies to win the customer you want and keep them forever – Wiley & Sons, New York, 1998

Seth Godin - Permission marketing. Trasformare gli estranei in amici e gli amici in clienti, Parole di Cotone, Milano, 2000

Gummesson E. - The new marketing: developing long-term interactive relationship, Long Range Planning, GB, 1987

Alan Tapp - Principles of Direct and Database marketing (2nd edition), Pearson education ltd, GB, 2000

Pubblicazioni scientifiche di ricercatori universitari:

Werner Reinartz and V Kumar - Harvard Business Review 7/22 - The Mismanagement of Customer Loyalty -

Werner Reinartz and V Kumar - Journal of marketing 10/2000 - On the Profitability of Long-Life Customer in Non Contractual Setting: an Empirical Investigation and Implications for Marketing

Pierre Chandon, Vicki G. Morwitz, Werner Reinartz - Journal of consumer research 31/2004 - The Short and Long Term Effects of Measuring Intent to Repurchase

Feldman, Jack M. and John Lynch – Journal of applied psychology 73 – 1998 – Self-generated Validity and other Effects of Measurement on belief, attitude, intention and behavior

Fitzsimons, Gavan j. Vicki G. Morwitz – Journal of consumer research 23 - 1996 – The Effect of Measuring Intent on Brand-Level Purchase Behavior

Fitzsimons, Gavan and Baba Shiv - Journal of consumer research 28 - 2001 – Non Conscious and Contaminative Effects on Hypothetical Questions on Subsequent Decision Making

Sherman Steven - Journal of Personality and Social Psychology 39 – 1980 - On the self erasing nature of errors of predictions

Van Heerde, Harald J. Sachin Gupta and Dick R. Wittink - Journal of marketing research 40 - 2003 – Is $\frac{3}{4}$ of the sales promotions bump due to brand switching? No, it is $\frac{1}{3}$

Leonard Berry 1995 - Journal of academy of marketing sciences 23 –1995 - Relationship marketing of services growing interest, emerging perspective

Bendapudi, Neeli and Leonard Berry - Journal of retailing 73 – 1997 -

Customer Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers

Pierre Chandon, Vicki G. Morwitz, Werner Reinartz Journal of marketing 10/2004 - Do Intentions Really Predict Behavior Self generated Validity

Effects in Survey Research

M. Capizzi, R. Ferguson - Colloquy Talk Trend talk -White paper: Loyalty trends for the 21st century 7/2003

Baohong Sun, Ronald Wilcox and Ting Zhu -When to Ignore Your Best Customer: an Investigation of Customer Satisfaction, Customer Retention and Their Financial Impact

Peter S. Fader, Bruce G.S. Hardie, Ka Lok Lee – 8/2004 - Counting your customer the easy way: an alternative to the Pareto/NBD Model

Peter S. Fader, Bruce G.S. Hardie, Ka Lok Lee – 7/2004 - RFM and CLV: Using ISO-value Curves for Customer Base Analysis

....and more...

Capitolo 11.

La multicreatività, per una strategia multidisciplinare di Marzio Bonferroni

Tentiamo adesso di considerare quello che indubbiamente rappresenta il “cuore” e la radice dell’attività di comunicazione. Ci riferiamo al documento di strategia, che possiamo anche considerare la “mappa di riferimento” la “bussola”, e comunque certamente una fonte in evoluzione, alla quale ogni comunicatore potrà attingere per la realizzazione dei messaggi da introdurre nel o nei media di competenza.

Secondo quanto stiamo tentando di esprimere nel presente libro, anche il metodo per realizzare una strategia di comunicazione, dovrà necessariamente subire una forte rivisitazione, che del resto già si percepisce in atto, nell’opera di molte imprese, soprattutto se tendenti all’innovazione. Tale rivisitazione crediamo porterà la strategia di comunicazione ad incorporare tutti gli elementi del processo, ovvero posizionamento-relazione-impatto, chiamando alla propria realizzazione nei diversi momenti di analisi e di sintesi tutti i professionisti comunicatori, rappresentanti ognuno i diversi aspetti delle tre aree del processo.

Ho avuto la fortuna, oltre che l’onore, di vedere pubblicato nel 2002 dall’Enciclopedia multimediale de Il Sole 24 Ore, una definizione che mi pare ancora attuale, nel nuovo lemma “multicreatività”, derivante dalla fusione fra “creatività” e “multidisciplinare”. Con questo termine si definisce il “prodotto” dell’attività multidisciplinare, nel modo seguente:

attività creativa sinergica finalizzata alla progettazione e alla realizzazione di strategie di comunicazione sia online che offline, per mezzo di team multidisciplinari, per ottenere messaggi, mezzi e programmi con il più alto indice possibile di valore, ovvero di visibilità e di soddisfazione in termini di utilità, servizio e interattività.

Per rendere più chiaro in un profilo metodologico il metodo creativo multidisciplinare, mi sono anche recentemente più volte riferito al seguente modello:

$$(C1+C2+C3+C4+C5+C6+\dots\dots\dots Cn)S = C = V$$

dove

C1 = pubblicità

C2 = promozioni

C3 = pubbliche relazioni

C4 = direct marketing

C5 = fidelizzazione

C6 = responsabilità sociale

S = fattore sinergico

C = comunicazione

V = valore riconosciuto

Il metodo multidisciplinare passa necessariamente dalle seguenti fasi

- a- definizione degli obiettivi di marketing e di comunicazione
- b- definizione del team multidisciplinare
- c- passaggio del brief al team multidisciplinare
- d- definizione del documento di strategia
- e- definizione dei messaggi e dei mezzi
- f- programma operativo
- g- controllo dei risultati

Gli obiettivi da raggiungere saranno dunque

obiettivi emozionali

obiettivi razionali

obiettivi etici

che corrisponderanno nelle tre aree emozione-ragione-etica alla soluzione di necessità identificabili negli items raccolti in ognuna delle tre aree stesse. Le necessità esistono nell'essere umano, le soluzioni sono le proposte contenute nei messaggi che un'impresa emette. In teoria, se le necessità esistenti nelle tre aree fossero tutte risolte nel modo ottimale, avremmo una human satisfaction totale.

A questo possono e devono tendere le imprese che già oggi e in futuro sempre di più, potranno mirare alla più completa human satisfaction sia del loro pubblico finale che di tutti gli stakeholder.

Se questa potrà essere una prospettiva di soddisfazione ottenuta dalla comunicazione sia del pubblico che, di conseguenza, delle imprese che

comunicano, dobbiamo considerare come questo nuovo rapporto con gli stakeholder sia in affetti in una fase storica in cui esistono evidenti segnali di interesse, primi esperimenti che vanno in questa direzione, prime valutazioni realizzate con nuovi metodi di ricerca.

In passato e in buona misura anche oggi, la strategia di comunicazione risponde a dei canoni di realizzazione nei quali, ferme restando le diverse fasi sopra indicate, non esiste ancora una pratica consolidata nella realizzazione di un team multidisciplinare che, come un “creativo sui generis”, possa puntare alla human satisfaction, bensì una pratica che tende a realizzare strategie irate alla soddisfazione prevalente delle necessità identificabili nell’area delle emozioni. Tradizionalmente infatti questa fase creativa non era risolta da un team multidisciplinare ma dalla tradizionale coppia creativa, rappresentata da un copywriter e da un artdirector. L’asse portante concettuale di tale pratica, ha in se una base concettuale che non è affatto da dimenticare ma, caso mai, da integrare negli aspetti di relazione e di loyalty, per ottenere la human satisfaction anche nelle aree della ragione e dell’etica e non soltanto nell’area delle emozioni.

Occorre pertanto avere ben presenti i concetti cardine che nei passati decenni hanno formato la pratica della brand awareness, o notorietà di marca, se preferite. Per questo abbiamo pensato di riportare alcuni elementi concettuali che hanno formato questa pratica professionale, prelevandoli per così dire dalla storia e dall’esperienza di un grande pubblicitario, a mio giudizio da considerare anche quale filosofo della comunicazione d’impresa, che nei decenni passati è entrato nella storia di questa professione. Non solo a mio giudizio, il suo pensiero può ben rappresentare il territorio relativo alla definizione della strategia creativa, anche se in anni passati questa era prevalentemente rivolta alla notorietà, all’immagine e al posizionamento. Parliamo di Giancarlo Livraghi, professionista assai stimato non solo in Italia e la cui opera, come dicevo, vorrei indicare a questo scopo, riportando qui di seguito alcune parti di suoi testi indirizzati proprio alla costruzione degli elementi di una strategia di comunicazione, ricavati dal website www.gandalf.it:

.....

Eschine e Demostene

Scrive Giancarlo Livraghi:

Nel 1980 la mia agenzia di pubblicità pubblicò questo annuncio:

Quando parlava Eschine,
gli Ateniesi dicevano:
“senti come parla bene”.
Quando parlava Demostene,
gli Ateniesi dicevano:
“uniamoci contro Filippo”.
Noi siamo della scuola di Demostene.

Questo testo rimase per più di dieci anni affisso all'ingresso dell'agenzia e ripetuto in molte delle sue comunicazioni, fino a divenirne un marchio di identità. Qual è la differenza fra la scuola di Demostene e quella di Eschine? È meno evidente di quanto sembri. Anche gli allievi di Eschine affermano di voler “persuadere”, di voler ottenere risultati. La differenza sta nel fatto che “quelli di Eschine” sono troppo condizionati dalla contemplazione narcisistica del proprio lavoro, dalla qualità estetica o intellettuale fine a se stessa. C'è un “Eschine” in tutti. Anche chi crede di essere della scuola di Demostene rischia spesso di cadere in questa trappola. Anche le imprese che investono in pubblicità, e si aspettano risultati, possono lasciarsi trascinare dalla contemplazione delle loro campagne o dal soddisfacimento rituale dei loro metodi.

Il mondo che ci circonda tende spesso a gratificare con applausi, consensi e premi i comportamenti alla “Eschine”. Solo una continua sorveglianza, una attenta disciplina ci può assicurare di essere buoni allievi di Demostene. Una delle funzioni del metodo strategico è aiutarci ad evitare questo rischio.

Forma e contenuto

Da migliaia di anni i filosofi discutono su forma e contenuto.

Si può affermare che la forma è tutto, il contenuto irrilevante. La biologia ci insegna che la vita è pura forma (struttura) e il contenuto (sostanze chimiche) è solo materia prima. Nel nostro caso intendiamo per “contenuto” il messaggio che vogliamo comunicare, e per “forma” il modo in cui lo

esprimiamo. Per molti anni, noi della scuola di Demostene abbiamo sostenuto che la forma è importante, ma è molto più importante il **contenuto**. Ciò che oggi abbiamo imparato è che questo è un **falso problema**. Forma e contenuto, strategia ed esecuzione, sono due aspetti della stessa cosa. Il *che cosa* diciamo, e il *come* lo diciamo, non solo sono ugualmente importanti, ma sono inseparabili. Questo è il primo principio pratico da tenere presente nella formulazione di una strategia; e uno dei motivi per cui è **difficile** sia impostare una strategia efficace, sia eseguirla correttamente.

Logica e sentimento

Un altro argomento spesso dibattuto è se si debba dare più importanza ai fattori “razionali” o a quelli “emozionali”. Se il comportamento umano sia governato dalla logica o dal sentimento. Alcuni parlano di “cuore” e di “mente”. Altri dissertano sul predominio dell’emisfero destro o sinistro del cervello. Non è questa la sede per discutere di fisiopsicologia. Ai fini pratici, anche questo è un **falso problema**. Dobbiamo sempre proporci di comunicare con un essere umano nella sua interezza. Se cerchiamo di sezionarlo avremo a che fare con un reperto di laboratorio. Non una persona. Il secondo principio pratico per la costruzione di una strategia è che dobbiamo cercare una **sintesi** unitaria che non separi il cuore dalla mente, la ragione dall’emozione.

Disciplina e “creatività”

Un altro vecchio dibattito riguarda la supposta antitesi fra coerenza strategica e qualità “creativa”. Questa è probabilmente la più diabolica fra le idiozie che insidiano il lavoro di chi fa comunicazione; e come una perversa Fenice rinasce continuamente dalle sue ceneri.

È in base a questo pregiudizio che si realizzano campagne pedestri per una passiva obbedienza a strategie troppo ovvie. È in base a questo pregiudizio che si realizzano campagne falsamente “brillanti” che non hanno una chiara strategia o se l’hanno non la interpretano correttamente. La verità è che **quanto più precisa è la strategia, tanto più vivace e brillante potrà essere l’esecuzione**. Se si fosse costretti a scegliere fra l’esecuzione mediocre di una strategia corretta e l’esecuzione brillante di una strategia sbagliata, sarebbe meglio scegliere la prima strada. Ma un buon impianto strategico si basa sul principio di **non volere** essere costretti a questa scelta; l’importante è sviluppare strategie precise che portino a esecuzioni innovative e interessanti.

Che cosa vuol dire “creativo”?

Ci sono migliaia di definizioni della “creatività”. Fra queste la più valida è probabilmente quella attribuita a Vilfredo Pareto, che definisce la creatività come il *trovare nessi nuovi fra cose note*.

In questo senso, esiste “creatività” in tutto ciò che facciamo, non solo nell’area che viene chiamata convenzionalmente “creativa”.

Il quarto principio è che la creatività fondamentale sta nella **strategia**.

*Se un elemento esecutivo (un’immagine, una frase, una musica, una scelta di mezzi) ha un effetto determinante sul risultato della campagna, vuol dire che ha valore **strategico**, e che dobbiamo comprenderne il motivo.* Fare comunicazione efficace non significa produrre più o meno casualmente un “pezzo”. Se non cerchiamo di capire **perché** un certo tipo di comunicazione funziona, non saremo in grado di svolgerla nello [spazio](#) (altre parti della campagna) e nel [tempo](#) (sviluppi successivi); né di capire se è adattabile o no a circostanze nuove. Molte campagne “nate bene” degradano perché non si è capito il vero motivo del loro successo iniziale.

Ciò che conta non è ciò che diciamo, ma ciò che il nostro interlocutore capisce

Questa affermazione sembra ovvia. Eppure molto spesso si rischia di concentrare l’attenzione sul messaggio che noi emettiamo e sulla sua coerenza rispetto alle nostre intenzioni – e dimenticare che il messaggio **non esiste** finché non viene ricevuto. Nessun messaggio viene ricevuto passivamente. Molti vengono semplicemente ignorati. Quelli che arrivano subiscono un’immediata e profonda **trasformazione**. Questa trasformazione avviene in due fasi (che in realtà sono fuse in un’unica, istantanea sintesi percettiva, ma che ci è utile distinguere per capirle).

La prima è la **percezione**, cioè il modo in cui il ricevente assimila e “fa suo” il messaggio. La ricerca (come l’esperienza quotidiana in tutti i rapporti umani) ci dimostra continuamente come ogni persona tolga, aggiunga e trasformi, per cui ciò che “capisce” può essere qualcosa di completamente diverso da ciò che credevamo di aver detto. La seconda è il formarsi di **un’opinione** o di un

atteggiamento, che è determinato dal sistema di conoscenze, convinzioni e valori (ma anche dubbi e pregiudizi) già esistenti nella mente del nostro interlocutore. Il quadro è ulteriormente complicato dalla presenza di altri messaggi (principalmente, ma non solo, quelli dei nostri concorrenti) che modificano il **contesto** e quindi il modo in cui i nostri messaggi sono ricevuti.

Il quinto principio è che la strategia deve riguardare ciò che il pubblico **riceverà** ed **elaborerà**, non ciò che noi diremo.

La nascita di una strategia non è un processo lineare

Molti pensano che la formulazione di una strategia sia un procedimento lineare che parte dai dati di mercato e procede per successive deduzioni fino a stabilire il posizionamento più logico e la strategia più coerente. Non è così, se non si vuole arrivare a soluzioni banali. La formulazione di una strategia è un meccanismo a molte dimensioni, in cui apporti e stimoli diversi si incrociano nella ricerca di una **sintesi** nuova. Non è la regola, ma è accettabile che la soluzione nasca da un'intuizione improvvisa, da un "pensiero laterale", o anche da un fatto esecutivo: una possibilità realizzativa in un annuncio o in un film, la disponibilità in un particolare mezzo o strumento, può far "scattare" l'intuizione strategica.

Il sesto principio è che comunque nasca la soluzione, deve avere tutte le coerenze necessarie per essere una vera **strategia**; tutta la sostanza per non essere un fatto isolato, ma la matrice di una campagna che possa durare nel tempo.

Un obiettivo ovvio non è una strategia

Disse una volta Hal Riney, quando dirigeva la Ogilvy & Mather a San Francisco: *«Hanno lavorato tre mesi, macinato una montagna di dati, fatto ricerche complesse e poi mi hanno dato una strategia che diceva: dobbiamo convincere i consumatori che il nostro prodotto ha un buon sapore».*

In un'altra occasione (questa volta in Italia) una grande impresa, fra le più intelligenti e professionali, consegnò all'agenzia un documento di sintesi strategica che cominciava con queste parole: *«La nostra strategia è far conoscere il prodotto e indurre i consumatori ad acquistarlo».*

Ci sono infiniti esempi di questo genere. La trappola dell'**ovvio** è sempre presente. Una strategia (come un “posizionamento”) non è tale se non ha una propria identità distinta e caratteristica; se non costituisce al tempo stesso un binario rigido per l'esecuzione e uno stimolo per la vivacità creativa (le due cose, giova ripeterlo, non sono contraddittorie; quanto più precisa è una strategia, tanto più brillante può essere l'esecuzione).

Il settimo principio è che se una strategia non è specifica e innovativa, non è una strategia.

Il tempo per farlo

Qualche volta si sente dire che una strategia non è stata scritta perché “mancava il tempo”. Questa è una giustificazione abbastanza strana. La strategia è il punto centrale del lavoro di comunicazione; la base di tutto. Sarebbe come se un fabbricante di automobili ci vendesse una vettura senza motore, perché “non ha avuto il tempo di pensarci”. Potremmo avere un bell'oggetto da guardare, ma non uno strumento per arrivare dove siamo diretti. Se stiamo lavorando secondo strategia, vuol dire che l'abbiamo in mente; stenderla su carta non è un lavoro difficile, né molto lungo, se la sappiamo già.

Se stiamo lavorando senza strategia, corriamo grossi rischi; e comunque è probabile che il lavoro vada rifatto parecchie volte prima di trovare una soluzione valida, il che richiede molto più tempo e più fatica di quanto occorra per impostare una strategia.

È **necessario** trovare il tempo per fare strategie; se non lo si fa è probabile che si debba perdere molto più tempo nelle fasi successive del lavoro.

Sintesi

Nella formulazione di una strategia si devono tener presenti sette principi:

Una buona strategia deve essere una sintesi di forma e contenuto; di “che cosa” diciamo e di “come” lo esprimiamo.

Una buona strategia non deve essere solo “razionale” o solo “emozionale” ma rivolgersi a un essere umano in cui i due fattori sono inseparabili.

Quanto più precisa è una strategia, tanto più brillante può essere l'esecuzione.

La "creatività" sta nella strategia; nessuna soluzione "creativa" è valida nel tempo se non ne comprendiamo il significato e il valore strategico.

La strategia riguarda ciò che viene ricevuto e capito, non ciò che noi diciamo.

La strategia può nascere da un'intuizione esecutiva, ma deve essere riconducibile a una precisa struttura per non rimanere un fatto isolato.

Bisogna evitare la trappola dell'**ovvio**. Una strategia non è una strategia se non è una sintesi innovativa.

Nota: **bisogna** trovare il tempo per scrivere le strategie; quando non lo si fa si rischia di perdere molto più tempo nelle fasi successive del lavoro.

Alcune citazioni

«Chi impara, ma non pensa, è perduto. Chi pensa, ma non impara, è in pericolo».

Confucio, V secolo A.C.

«È chiaro che la retorica è utile, e che la sua funzione non è il persuadere, ma vedere i mezzi di persuasione che ci sono intorno a ciascun argomento... è proprio della retorica scoprire ciò che è persuasivo e ciò che è solo apparentemente persuasivo, come nella dialettica si scopre il sillogismo apparente».

Aristotele, "Retorica", IV secolo A.C.

«La strategia senza tattica è la strada più lenta alla vittoria. La tattica senza strategia è il rumore che precede la sconfitta».

Sun Zu, "L'arte della guerra", III secolo A.C.

«La promessa, una grande promessa, è l'anima di un annuncio pubblicitario».

Samuel Johnson, [The Idler](#), 1759.

«Se ricominciassi la mia vita, credo che preferirei lavorare in pubblicità che in qualsiasi altra professione. Perché la pubblicità è arrivata a coprire l'intera gamma delle esigenze umane; e unisce autentica fantasia allo studio profondo della psicologia umana. Poiché porta a un gran numero di persone

la conoscenza di cose utili, la pubblicità è essenzialmente una forma di educazione... Il generale miglioramento delle condizioni di vita nelle civiltà moderne sarebbe stato impossibile senza quella conoscenza di livelli più elevati che è diffusa dalla pubblicità».

Franklin D. Roosevelt, discorso all'Advertising Federation of America, 15 giugno 1931.

«Il consumatore non è uno sciocco. Il consumatore è tua moglie».

David Ogilvy, "Confessions of an Advertising Man", 1963.

«Il marketing è diverso dalla vendita come la chimica dall'alchimia, l'astronomia dall'astrologia, gli scacchi dalla dama».

Theodore Levitt, "Innovation in Marketing", 1965

«La ragione per cui tante aziende oggi non ottengono risultati di vendita in rapporto ai loro investimenti di marketing non è che non investono abbastanza, e nemmeno che investono male. La ragione è che spesso non investono in modo coerente. Cercano di appoggiare le loro vendite dicendo troppe cose diverse in troppi diversi modi». Theodore Levitt, ibidem.

«Una delle cose che mi sorprende di più è vedere quanti stranieri sono convinti che i pubblicitari d'America si servano delle tecniche freudiane del profondo. Sono persuasi che noi facciamo fare al pubblico quello che vogliamo; che abbiamo scoperto le profonde sorgenti pre-edipiche; che pratichiamo qualche misteriosa magia nera. Come fanno tutti i migliori pubblicitari, queste sono pure e semplici sciocchezze».

Rosser Reeves, "Reality in Advertising", 1966.

«Il cliente finale è il consumatore. Se perdete il consumatore, tutto è perduto».

Paul Foley, [Adages for Ad Agencies](#), 1978

«Presto o tardi, tutti i problemi sono problemi "creativi"».

Paul Foley, ibidem.

«Nell'era post-industriale la "finitezza" di sempre, che ci opprimeva ed imponeva la sua legge, si infrange. A portata di tutti gli uomini si trova finalmente la risorsa infinita, l'unica: l'informazione, la conoscenza, l'intelligenza».

Jean-Jacques Servan-Schreiber, "Le Defi Mondial", 1980.

*«La formula **high tech - high touch** descrive il modo in cui reagiamo alla tecnologia. Ogni volta che nella società entra una nuova tecnologia, deve esistere una contropinta di tocco umano – altrimenti la tecnologia viene rigettata. Più c'è high tech, più c'è high touch».*
John Naisbitt, "Megatrends", 1982.

«I futurologi sbagliano perché pensano che l'innovazione proceda in linea retta. Non è così. Oscilla, rimbalza, sbanda e traballa».
John Naisbitt, ibidem.

«Non avete alcuna probabilità di realizzare una campagna efficace se prima non 'fate il compito', analizzando a fondo il problema. Ho sempre trovato molto noiosa questa parte del lavoro, ma è insostituibile».
David Ogilvy, "Ogilvy on Advertising", 1983

«Potete 'fare i compiti' fino al giorno del giudizio, ma non avrete mai un grande successo senza una "grande idea". Meno di una campagna su cento contiene una "grande idea". Le "grandi idee" vengono dall'inconscio. Questo è vero nell'arte, nella scienza come in pubblicità. Ma l'inconscio deve essere bene informato, se no l'idea sarà irrilevante. Imbottite di informazioni la vostra mente inconscia, poi staccate i collegamenti del vostro pensiero razionale. Potete favorire questo processo facendo una passeggiata o un bagno caldo, o bevendo una bottiglia di barbara. Improvvisamente, se la linea telefonica con il vostro inconscio è funzionante, la "grande idea" si sveglierà dentro di voi».
David Ogilvy, ibidem.

«Ci aspettiamo che voi [agenzia] siate qualcosa di più che semplici fornitori; ci aspettiamo che siate i nostri "partner" nel marketing. Fra l'altro questo significa che non vi limitate alla pubblicità, ma ci aiutate a impostare le nostre strategie di marketing; significa che avete un punto di vista di marketing (oltre che di pubblicità) che sostenete, quando necessario, anche oltre i limiti della buona creanza; significa, in breve, che siete i nostri colleghi professionali nel pieno senso della parola».
Louis Gernster, presidente dell'American Express, nella sua relazione al convegno della Ogilvy & Mather, 3 aprile 1984. (Oggi Louis Gernster è presidente dell'Ibm).

«Ci è necessaria quella libertà creativa che nasce da strategie rigidamente definite».

Norman Berry, “How to Create Winning Advertising Strategies”, 1984.

«Una strategia mal scelta può essere ‘mascherata’ da un’esecuzione brillante, ma solo temporaneamente. Più spesso, un’esecuzione brillante di una strategia debole agisce come il motore di un aeroplano in caduta – accelera il disastro».

Jennifer Stewart, “A Blueprint for Strategy Makers”, 1984.

«Poche veramente grandi idee pubblicitarie emergono pienamente formate e bellissime come Venere da una conchiglia nel dipinto di Botticelli... Anche quando una campagna è cominciata, possono occorrere raffinamenti creativi... Le idee richiedono, e meritano, investimento di tempo e pazienza per farle crescere».

“Unilever Procedure for Great Advertising”, 1985.

«Riguardo a quella tendenza della comunicazione moderna a giocare sui più bassi istinti umani, basta dire che questo non è solo un problema di bassi valori etici ma è un problema di bassi livelli professionali e di sciatte abitudini di lavoro. Il semplice fatto è che è più facile distruggere che costruire; più facile deprimere che ispirare; più semplice istillare odio che amore, disperazione che speranza; in breve, è più facile ottenere un riflesso con un martelletto che accendere la fiamma di una vera, durevole passione».

Jerry Welsh a un convegno della Ogilvy & Mather a New York, 1989.

«Nella disciplina del marketing l’arte prevale sulla scienza. Sulla corda ondeggiante del mercato, solo l’equilibrio fra scienza e arte, fra ricerca e creazione, ci permette di camminare evitando il rischio di cadere nel precipizio».

Luis Bassat, [Il nuovo libro della pubblicità](#), 1997.

Come scegliere la strategia

Ci siamo. Questo è il momento cruciale. Dobbiamo scegliere **la** strategia: quella che dovrà portare alla nascita di una campagna che duri nel tempo, che per anni rappresenti la personalità della marca.

Come decidere

Nel modello qui proposto non esiste (volutamente) un metodo o una regola fissa per la scelta. Non c'è una "scala a punti" o qualche altro comodo meccanismo che possa alleviare la responsabilità personale della decisione. Chi decide è nella posizione di una giuria in tribunale. Ha dinnanzi a sé le informazioni, i dati e le opinioni. Deve decidere "secondo coscienza".

Può essere utile riunirsi in una stanza con ampio spazio sulle pareti, per poter avere sempre bene in vista gli elementi essenziali – le sintesi del profilo di marca, dei profili della concorrenza, e delle diverse alternative di strategia.

Alcune cautele

Bisogna cercare di scartare i "fuochi di paglia". Una buona strategia deve poter durare nel tempo.

Bisogna tener d'occhio "l'astuzia della mediocrità". Le cattive strategie soccombono facilmente. Le grandi, vincono. Ma le strategie mediocri hanno nove vite, come i gatti, e il vizio di rispuntare come la gramigna. Il dibattito può e deve essere intenso, ma **impersonale**. Ciò che conta non è "la mia idea" o "la tua", ma la strategia migliore. Il contrasto delle **idee** è fertile; il contrasto delle personalità è meschino e inaccettabile.

Criteri di scelta

Abbiamo detto che non ci sono regole. Ma alcuni punti di riferimento possono essere di aiuto nella scelta fra diverse strategie che (se sono sopravvissute fino a questo punto) dovrebbero essere tutte valide e "fattibili". È da evitare la "fusione" delle strategie. Se dall'unione indissolubile di due idee ne nasce una terza con una vita propria, abbiamo una strategia del tutto nuova. Ma se "combiniamo" due strategie diverse abbiamo probabilmente un papocchio.

Ecco alcuni "punti di riferimento":

1. Qual è il potenziale sul mercato ?

Quale delle strategie proposte può dare un'affermazione più estesa, un acquisto più frequente, o comunque un rendimento più alto rispetto all'investimento?

2. Quanto tempo ci vorrà?

Alcune strategie possono dare risultati immediati. Altre richiedono anni. Quanto profondamente cerchiamo di modificare le abitudini del consumatore? Quanto velocemente sarà percepita la promessa, e quanto rapidamente stimolerà all'azione? Per quanto tempo dovrà svolgersi la campagna prima che il consumatore abbia tutti gli elementi che gli occorrono per decidere?

3. Quanto costerà?

Non tutti i clienti hanno disponibilità finanziarie molto ampie. Non tutti i clienti hanno la possibilità di attendere il risultato per mesi o anni. Dobbiamo valutare efficienza e costo di ciò che proporremo.

4. Corrisponde alla “cultura” dell'impresa?

Come sarà vissuta questa strategia dal cliente, dai suoi collaboratori, dalla sua organizzazione di vendita? Una campagna ha molte più probabilità di durata e di successo se è in sintonia con la cultura aziendale.

La valutazione si riferisce alla “vocazione” generale dell'azienda, alla percezione storica che ha del suo ruolo e di quello della marca. Non ai gusti o alle idee di una persona o alla maggiore o minore facilità di “fargli approvare” la proposta.

5. Contribuisce a un “bene” più generale?

Quale strategia risolve un problema del cliente? Per esempio è più efficace di un'altra nell'eliminare un pregiudizio contro la marca o l'impresa nel suo complesso? O può meglio entusiasmare venditori e rivenditori? Quale strategia può avere “effetti collaterali” positivi su altri prodotti o altre attività del cliente? In generale tutte le buone campagne pubblicitarie dovrebbero avere un “doppio beneficio” cioè agire positivamente verso i dipendenti, gli azionisti e rivenditori del cliente oltre che verso il pubblico.

6. Può durare?

Uno dei metodi per uccidere una marca è un cambio frequente di strategia. È pericoloso usare strumenti strategici per risolvere problemi tattici. Potrà la marca mantenere questa strategia per anni e anni? Quanto difficile (o costoso) sarà conservare questa posizione?

7. Come si colloca rispetto alla concorrenza?

Ciascun “profilo” di strategia deve essere valutato rispetto ai “profili” dei concorrenti più importanti. Se la strategia più valida è **simile** a quella di uno o più concorrenti, occorre valutare le possibilità di caratterizzarla, di “separarla dal branco”. Può essere un fatto di tono o stile, o una scelta insolita di mezzi. Non bisogna abbandonare le proposte di “[strada maestra](#)” prima di aver valutato le possibilità di svilupparle con una personalità che le renda distinte. Se no, meglio ripensarci. Sono davvero significative per il consumatore le differenze che proponiamo? Quanto pesano sulla sua decisione finale? Queste differenze rinforzano la promessa fondamentale o rischiano di distrarre l'attenzione su qualcosa di meno rilevante?

Una “cartina di tornasole”

Se proviamo a sezionare una strategia nata “dal punto di vista del fabbricante” spesso ci troviamo nascosta dentro l’idea che il consumatore farà ciò che chi fabbrica il prodotto **desidera** fargli fare. Una strategia nata “dal punto di vista del consumatore” parte dal concetto che il consumatore fa quello che vuole lui, secondo la **sua** percezione di ciò che meglio gli conviene. Ancora una volta, mettiamoci nei panni del consumatore, così come abbiamo imparato a conoscerlo, e chiediamoci: se fossi al suo posto, come reagirei? È; sorprendente quante proposte pubblicitarie falliscono ancora oggi perché sono ispirate dal punto di vista del fabbricante e non da quello del consumatore.

Riscrivere il “perché”

Le ragioni più importanti a favore di una strategia emergono spesso proprio quando viene sottoposta a critica e a dibattito in confronto con altre. Conviene prendere nota, durante la discussione, dei motivi per cui una strategia è “vincente”; e subito dopo aggiornare e completare il “perché” che era stato scritto al momento della sua formulazione come “alternativa”.

Sintesi

1. Le alternative di strategia si valutano in rapporto al profilo di marca e ai profili della concorrenza.
2. L’obiettivo è scegliere una strategia unitaria, non “mescolare” i pezzi di strategie diverse.
3. La scelta deve essere motivata.
4. Le ragioni in favore della strategia scelta devono essere scritte.

Capitolo 12

Come realizzare un programma di comunicazione. di Arcangelo Di Nieri*

Un programma di comunicazione nasce dall'esigenza di una azienda di comunicare le caratteristiche del proprio prodotto/ servizio ad un gruppo di potenziali utilizzatori .

Un programma di comunicazione prevede che siano definiti:

- un Target (I potenziali consumatori /utilizzatori di un prodotto servizio)
- un processo di lavoro per definire il contenuto del “messaggio”
- un processo di lavoro per definire l'utilizzo dei mezzi di comunicazione

Un altro elemento fondamentale è che tutti questi processi devono poter essere “verificati” ,” misurati” per permettere di fornire elementi di conoscenza “oggettiva” utili a generare il circolo “virtuoso”.

In molti casi questi elementi chiave di un programma di comunicazione seguono spesso percorsi non congruenti.

Le analisi sul target, sulla strategia creativa,sulla pianificazioni degli investimenti pubblicitari mancano spesso di un collante unico e rischiano di essere incongruenti se non addirittura contrapposti.

*Arcangelo di Nieri è Socio ed Amministratore Delegato di Media Advisor, società specializzata nell'Auditing degli investimenti Pubblicitari .La mission di Media Advisor , che è partner italiano del network Internazionale Fairbrother Lenz Eley , è quello di verificare con una ottica “super partes” se gli investimenti pubblicitari sono stati “spesi al meglio” attraverso analisi di “benchmarking” .Di Nieri , laureato a pieni voti in Scienze Statistiche presso l'Università La Sapienza di Roma , ha sviluppato la sua carriera nelle Agenzie di Pubblicità e Centrali Media. Nel corso della sua venticinquennale esperienza ha ricoperto numerose importanti cariche tra cui le ultime sono state quelle di Direttore Generale di Carat Italia e quella di Amministratore Delegato del Network Intl. Zenith Media.

Ha ricoperto inoltre numerose cariche in Associazioni di categoria.

E' stato Vicepresidente di Assocomunicazione (l'associazione delle società di comunicazione) dove ricopriva anche la carica di Presidente del Centro Studi.

E' stato Consigliere di ADS(Accertamento diffusione stampa) con l'incarico di Tesoriere.

E' stato Consigliere di INPE (Istituto Nazionale Pubblicità Esterna).

Ha inoltre partecipato come relatore a numerosi convegni sia in Italia che all'estero sulle problematiche degli investimenti pubblicitari.

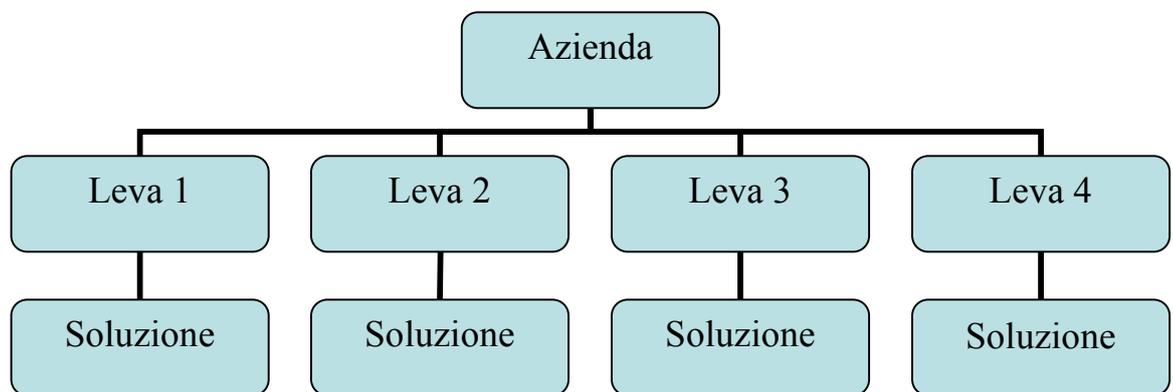
Lo schema classico di un percorso comunicazionale è infatti quello di individuare una serie di attività orientate affinché il prodotto/ servizio venga conosciuto, ne vengano spiegate le sue caratteristiche e conseguentemente venga stimolato il processo di acquisto .

Tali azioni risultano però spesso parcellizzate quasi che gli individui possano rispondere ai singoli stimoli in modo autonomo.

È chiaro che tale approccio “ parcellizzato” risponda piu’ a problematiche esterne che non interne al processo.

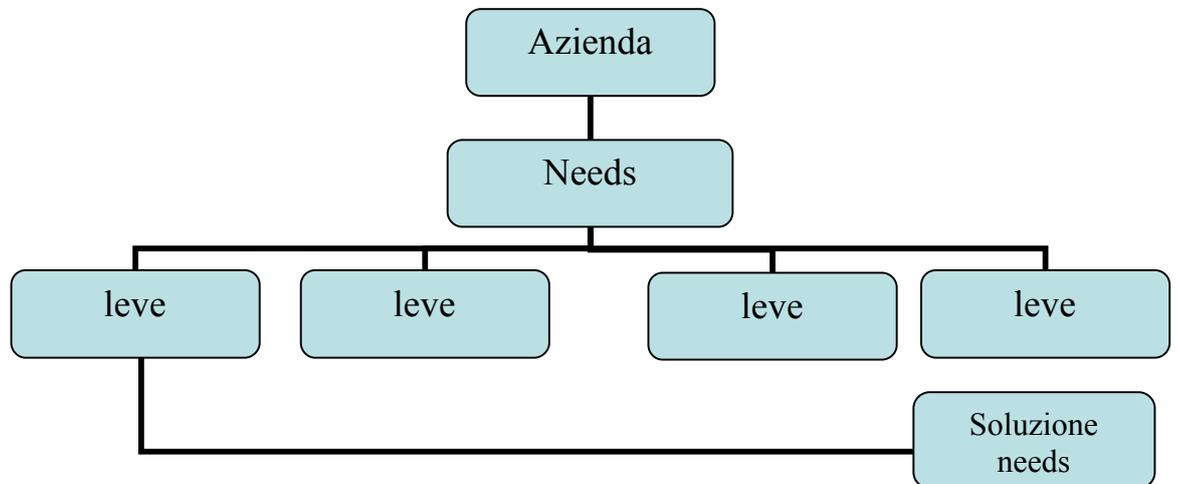
Risponde a necessità autoreferenziate dal mondo dei mezzi di comunicazione, dallo strapotere delle reti distributive, dalla mancanza di misurazioni “ mirate”.

Schematicamente tale processo è possibile sintetizzarlo con il seguente schema:



Proviamo ora invece a vedere tale processo da un’ottica diversa partendo cioè da una “regia aziendale” che metta a base della sua strategia di marketing i needs dei consumatori.

Il rapporto a questo punto diventa



E' chiaro che questo processo presuppone come una forte regia della Società che :

- definisce i needs dei customer
- attiva le leve atte a comunicare come soddisfare tali needs
- misura i risultati di tali azioni
- gestisce tutte le informazioni in modo coordinato
- Utilizza i risultati per implementare le successive attività

Da parte di un'azienda dunque l'impiego della comunicazione deve essere

- FINALIZZATA, cioè rivolto al perseguimento di obiettivi specifici
- PROGRAMMATA, cioè realizzato seguendo un iter logico
- CONTROLLATA, cioè verificata rispetto al perseguimento effettivo degli obiettivi

Per poter gestire tali “guidelines” il Piano di Comunicazione deve strutturarsi in una serie di passaggi che debbono comprendere a monte:

- **UNA ANALISI STRATEGICA**
 volta a definire il problema di business della marca/ prodotto, ad indagare e verificare la corretta interazione fra i vari elementi del marketing mix, ad analizzare la situazione generale del marketing della marca a livello di ambiente, clienti e concorrenza ed eventuali possibili opportunità/ minacce, ad analizzare il rapporto dei consumatori con la marca (cosa offre il prodotto al consumatore? Cosa porta i consumatori alla marca? Qual è il processo della decisione d’acquisto?) ed infine a determinare un ruolo realistico per la comunicazione.
 L’output del processo di analisi strategica è dunque anche la individuazione del ruolo della comunicazione nella risoluzione del problema di business .
 Tale ruolo deve essere individuato in termini di “ cosa vogliamo ottenere?” “come?” “ rispetto a quale target?” identificandone gli strumenti sia “Above “ che “Below” tenendo comunque conto che tale attività è soltanto una delle leve del marketing mix.
- **LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE.**
 A tal proposito occorre ricordare che gli obiettivi di comunicazione pur provenendo da quelli di marketing (quali vendite, redditività, quota di mercato, penetrazione) non coincidono con essi ma consistono nel farsi conoscere, informare o istruire, creare interesse, cambiare gli atteggiamenti, creare un’immagine, ricordare e rinforzare i comportamenti (Loyalty)
- **LA SELEZIONE DEL TARGET GROUP**
 con la conseguente decisione relativa a chi comunicare e a dove cercare la source of business (se tra i clienti attuali o potenziali o quelli della concorrenza)
- **LA SCELTA DEGLI STRUMENTI / MIX DI COMUNICAZIONE**
 all’interno di un vasto panorama comprendente la pubblicità, le promozioni, la publicity, le sponsorizzazioni, le pubbliche relazioni, il direct marketing, gli eventi speciali, le esposizioni, le fiere, la forza di vendita....ecc.

Anche in questo caso la scelta del communication-mix piu' efficace dipende dalla considerazione di una serie di elementi ciascuno dei quali caratterizza diversamente i vari strumenti e fra cui ritroviamo il tipo di mercato/ cliente, gli obiettivi di comunicazione, lo stadio del processo decisionale di acquisto in cui si desidera colpire il target, la copertura, frequenza e impatto sul target, il budget disponibile e i costi.

Quanto descritto rappresenta l'iter sperato di un corretto piano di comunicazione il quale però non deve mai perdere di vista quello che è il punto focale nonché propulsore dell'intero processo ossia la soddisfazione dei NEEDS del consumatore.

Al giorno d'oggi infatti diventa sempre più evidente la necessità di adottare una prospettiva "customer oriented" in quanto gestire la domanda significa soprattutto gestire i clienti sia allo scopo di attrarne di nuovi, sia allo scopo di mantenere quelli già acquisiti sviluppando con quest'ultimi azioni durevoli fondate sulle capacità di soddisfarne le esigenze più o meglio dei concorrenti. Per tale motivo occorre contenere al massimo le possibili conflittualità/ rivalità fra i diversi attori partecipanti allo sviluppo del piano comunicazionale in quanto solo così è possibile garantire un coordinamento virtuoso tra le diverse fasi del piano stesso e mantenere il focus sul cliente finale.

In particolare risulta importante pensare ad una comunicazione ad hoc per il proprio mercato obiettivo, cosa che ovviamente va ad influenzare:

- il contenuto del messaggio ossia la scelta se insistere su richiami razionali o emozionali o morali
- la struttura del messaggio ossia la scelta riguardo la costruzione logica e l'ordine con cui presentare le eventuali argomentazioni
- la forma del messaggio ossia il modo con cui il messaggio viene diffuso scegliendo con attenzione
- la fonte del messaggio, avendo cura che questa sia percepita dal target come degna di fiducia e risulti quindi credibile e persuasiva.
- la scelta dei mezzi di comunicazione ossia la scelta dei canali comunicazionali e dei veicoli più efficaci ed atti a sostenere il messaggio.

Partendo da tali presupposti l'azienda deve avere la capacità di far concorrere verso lo stesso obiettivo tutte le strutture di comunicazioni coinvolte mantenendone una forte azione di coordinamento .

Per fare questo risulta fondamentale che l'azienda trasmetta ai suoi consulenti di comunicazione un brief molto dettagliato.

Il brief è infatti il documento dell'azienda che contiene tutte le informazioni e gli orientamenti necessari alle strutture di comunicazione per poter procedere all'elaborazione di una campagna pubblicitaria. Esso serve a trasmettere nel modo più chiaro possibile le informazioni cruciali che sono:

- cosa l'azienda vuole ottenere dalla pubblicità
- qual è la cosa più importante che la pubblicità deve dire
- a chi la vuole dire;

A tale brief dovranno rispondere:

- L' Agenzia di pubblicità
- Il centro media
- L' Agenzia di promozione
- L' Agenzia di Direct marketing

L'agenzia di Pubblicità dovrà rispondere con la brand advertising strategy o copy strategy vale a dire un documento che contiene la strategia pubblicitaria ossia una precisa definizione del ruolo che la pubblicità avrà nel risolvere il problema di posizionamento della marca/ prodotto.

La sua stesura prevede dunque la resa in chiaro di una serie di elementi fondamentali quali

- la promessa principale (main consumer benefit) ossia la performance che il prodotto assicura di garantire al consumatore
- la reason why e la supporting evidence ossia le caratteristiche e i dati di fatto che rendono credibile la promessa
- il tono di voce
- il treatment inerente la parte visual
- il budget

a cui farà seguito una Proposta creativa che deve avere la caratteristica di rispondere alle guidelines della copy strategy e che deve avere la forza di essere declinabile, vale a dire utilizzabile nei mezzi di comunicazione che saranno scelti.

Il centro media dovrà rispondere con la strategia media vale a dire un documento che attiene alla composizione del media- mix, alla ripartizione del budget fra i mezzi e alla suddivisione del budget nel tempo. Tale scelta prevede la presa in considerazione di una serie di criteri quali

- l'esposizione del target ai diversi mezzi

- le caratteristiche dei diversi mezzi (potere di comunicazione, contributi in termini di copertura e frequenza, selettività, affollamento e penetrazione del mezzo, accessibilità, tempi di prenotazione e soglie di ingresso)
- il budget disponibile
- la copy strategy
- le caratteristiche del prodotto

Sarà quindi necessaria una successiva pianificazione media vale a dire un documento che attiene alla scelta dei veicoli, alla selezione degli spazi da acquistare e al calendario delle uscite. Anche in questo caso vi è una serie di criteri da seguire che sono:

- la dimensione e il profilo dell'audience
- gli effetti di sovrapposizione e cumulazione dei diversi veicoli
- la convenienza economica (costo per contatto, costo per GRP...)
- l'affollamento pubblicitario
- il contesto redazionale
- l'immagine e la credibilità

La società di promozione dovrà rispondere con

Una strategia promozionale, vale a dire l'indicazione delle attività che nel corso dell'anno saranno portate avanti in linea con gli obiettivi aziendali e con quelli comunicazionali.

Attività che potranno essere in-store vale a dire all'interno dei punti vendita, oppure collegati ad eventi , fiere, manifestazioni.

La società di direct marketing dovrà rispondere con

Una strategia di azioni mirate direttamente ai "singoli consumatori" identificando gli strumenti utili ad implementare la loyalty vale a dire la fidelizzazione alla marca degli attuali e/o potenziali consumatori

Tale processo di gestione di un piano comunicazionale evidenzia come detto l'esigenza di un forte ruolo di coordinamento a carico dell'azienda ed una sua stretta interazione con le diverse strutture di comunicazione al fine di creare il massimo delle sinergie tra i vari consulenti.

Senza tale coordinamento/sinergia il rischio è quello che possa prevalere la strada più "semplice" o l'"elemento" più forte .

Si può in altri termini farsi guidare dagli elementi interni al percorso e non dal motore del percorso che sono come detto i needs del potenziale consumatore a cui tutti i supporti comunicazionali debbono dare delle risposte ed essere utilizzate all'interno di una piattaforma di priorità aziendali.

Un altro elemento fondamentale di un piano di comunicazione è la misurazione dei risultati

La valutazione attenta degli investimenti effettuati richiede in particolare di isolare gli effetti della comunicazione e di diagnosticarne le ragioni di successo ed insuccesso sempre ricordando che l'obiettivo della pubblicità e di tutta la comunicazione è prioritariamente quello di influenzare le opinioni, gli atteggiamenti, le reazioni emotive e le scelte dei consumatori nei confronti della marca.

Al fine di misurare gli effetti della comunicazione è possibile utilizzare diversi strumenti sui differenti elementi che compongono il piano comunicazionale:

-Il contenuto della comunicazione

- fornire una misura dell'efficacia in termini comunicazionali, la quale riguarda sia l'aspetto conativo che quello affettivo:
 - al 1° corrispondono misure dell'impact (che tendono a definire il livello di conoscenza e attenzione e a cogliere se e come il consumatore è stato raggiunto dal messaggio),
 - al 2° corrisponde invece l'analisi dell'immagine per vedere se le opinioni del consumatore sugli attributi del prodotto sono state modificate.

L'impatto in particolare può essere misurato a diversi livelli che sono

1. Il livello di esposizione al veicolo
2. Le misure di esposizione al messaggio (la pubblicità ha prodotto attenzione?)
3. Le misure di percezione del messaggio (la pubblicità ha comunicato in modo chiaro?)

e viene misurato con indicatori quali l'indice di riconoscimento, di attribuzione e di ricordo nonché con misure sulla notorietà della marca.

La misura degli atteggiamenti avviene invece tramite

- 1) Test proiettivi
- 2) Scaling multidimensionali
- 3) Tecniche del differenziale semantico
- 4) Verifica della personalità di marca

Verifica della ottimizzazione degli investimenti pubblicitari

La verifica dei risultati conseguiti nell'ambito della ottimizzazione degli investimenti pubblicitari è invece possibile ottenerla utilizzando una serie di indicatori generalmente disponibili sul mercato frutto di elaborazioni di dati forniti dalle ricerche sui mezzi di comunicazione.

Questi dati messi in relazione al costo di acquisto dei vari spazi pubblicitari ci consentono di ottenere degli indicatori sintetici di efficienza .

Le ricerche sui mass media ci consentono infatti di ottenere come primo dato

-I contatti lordi, vale a dire le esposizioni sviluppate dalla campagna su un certo target

Tali informazioni ci permettono inoltre di verificare:

-la copertura netta e la frequenza media, vale a dire quanta parte del nostro target è stata raggiunta e quante volte

L'indicatore più sintetico è infine il GRP (Gross Rating Point) che è ottenuto come contatti lordi diviso target group moltiplicato per 100 e che viene generalmente considerato l'indice della pressione pubblicitaria.

Avendo a disposizione tali indicatori, per verificare la bontà della ottimizzazione degli investimenti pubblicitari generalmente si verifica il costo per GRP vale a dire l'investimento speso per acquistare gli spazi pubblicitari diviso il numero di GRP sviluppati dagli stessi spazi pubblicitari. Tale valore lo si confronta con i "benchmarks" di mercato al fine di valutarne il risultato.

Verifica dei risultati delle azioni promozionali e di Direct Marketing

Più facili sembrano essere le verifiche delle azioni promozionali e di Direct Marketing in quanto hanno un legame più diretto con "le vendite".

Questo legame misura però soltanto l'effetto della azione , ma non misura invece cosa l'azione ha lasciato al consumatore in termini di brand equity. E' perciò altrettanto importante che tali azioni ,che vengono spesso vissute come azioni tattiche, rientrino a pieno titolo nelle analisi di ricerca e di verifica di come i diversi strumenti di comunicazione interagiscono nei confronti della marca.

Tutti i passaggi sopra descritti rientrano ad ogni modo in un processo ben "guidato".

L'azione di direzione e di coordinamento che un'azienda può imprimere a tale processo abbiamo detto che risulta essere l'elemento fondamentale.

Ancora piu' importante e sempre piu' necessario è che l'azienda ponga a base di tali processi di comunicazione elementi che scaturiscono dalle necessità ed esigenze del nuovo "consumatore-individuo" che deve pertanto sempre piu' essere considerato non come soggetto che consuma un prodotto/servizio, ma come un individuo, una persona, a cui dare delle risposte nelle sfere sia della emozione sia della ragione sia dell'etica.

E' sempre piu' rilevante che un buon processo di comunicazione risponda ad esigenze "profonde, ad "emozioni" importanti che permettono di instaurare un rapporto di loyalty che sia supportato da argomenti "efficaci", che a loro volta rispondono ad esigenze di razionalizzazione del processo di acquisto. Ed infine è fondamentale che tale processo comunicazionale sia veicolato in modo efficace e non "intrusivo".

Questo significa trovare il giusto equilibrio ed il giusto dimensionamento in termini di veicoli utilizzati al fine di raggiungere il duplice scopo di "accompagnare" il consumatore-individuo durante il suo processo decisionale di acquisto evitando nel contempo di "sovraccaricarlo" continuamente con stimoli che possono avere un effetto sull'immediato ma che rischiano di "infastidire" e produrre un effetto "tappezzeria" invece che produrre quella attenzione che sempre piu' spesso risulta l'oggetto principale del processo comunicazionale stesso.

Attenzione che, come detto, deve però essere ripagata con atteggiamenti sempre piu' rispondenti a codici etici in quanto un consumatore maturo ha generato una nutrita serie di anticorpi ed è sempre piu' attento ai comportamenti aziendali nei confronti del mercato, dei consumatori, dell'ambiente.

Conclusioni

Il mondo della comunicazione riteniamo debba trarre insegnamento da tale nuove sensibilità e “proiettare” il proprio piano di comunicazione attraverso ambiti sempre piu’ guidati da codici valoriali, etici, che lavorano in modo profondo nei comportamenti e nelle scelte di acquisto.

Tali valori sono indubbiamente quelli che incidono maggiormente anche nel percorso di fidelizzazione della persona-consumatore, perché pongono a base delle scelte non una situazione contingente, sia essa razionale od emozionale, ma una serie di convinzioni che fanno parte del modo di essere dell’individuo. La tecnica che rimarrà a base del processo di comunicazione dovrà perciò sempre piu’ affinarsi per cogliere tali elementi valoriali.

Molte aziende hanno cercato o stanno cercando di portarsi in tale dimensione. Il problema è che tale dimensione etica o valoriale risulta spesso una appendice al piano di comunicazione e non un “driver” dell’impianto stesso. Campagne con declinazioni di “pubblica utilità”, “sociali” di “aiuto al terzo mondo” hanno infatti una connotazione fortemente orientata al prodotto con una “extension” ad altri codici comportamentali.

Il risultato in alcuni casi sembra la richiesta di un contributo ai consumatori per poter “aiutare” per loro conto i vari ambiti (l’ambiente, il sociale, il terzo mondo, l’arte etc).

Questo è un modo abbastanza grezzo per puntare al mondo dei valori.

Infatti il mondo dei valori non sono soltanto quelli esteriori ma hanno soprattutto a che fare con le modalità di soddisfazione dei bisogni del consumatore

Considerazioni finali di Marzio Bonferroni

Al termine di questo percorso, moltissime sono le considerazioni che vorrei esprimere, sinceramente non ricordando neppure più molto bene se siano mie, o se provengano invece da una o più delle persone con cui ho avuto il piacere di condividere il senso di questa “avventura multidisciplinare”. Ma forse questo mio dubbio è invece frutto di un risultato logico che deriva proprio dal metodo multidisciplinare, ovvero dal lavorare in sinergia fra le diverse discipline professionali, coordinate verso obiettivi comuni.

Infatti, se il gruppo produce multicreatività, un risultato importante starà proprio nel considerare “nostro” e non più soltanto “mio” il prodotto concettuale e strategico che ne deriva. Ed è quindi logico, trovandosi dentro al metodo, considerare il risultato finale nella sua composizione globale, non riuscendo a risalire alle singole parti, fra di loro mescolate, non più percepibili come elementi singoli.

In ogni caso ritengo che alcune considerazioni, semplici e speriamo non banali, sia possibile trarre da questa esperienza. Alcune, se non tutte, le troverete “spalmate” nei diversi capitoli. Ho pensato fosse opportuno adesso, come sintesi finale, averle tutte di seguito sia per comodità di lettura, sia per una riflessione sul come poter continuare a contribuire all’evoluzione di questa piattaforma concettuale impregnata di “nuovo umanesimo”, utile allo sviluppo della comunicazione d’impresa come scienza multidisciplinare, e allo sviluppo di strategie e messaggi basati sulla multicreatività e non più su singole espressioni creative fra di loro scollegate.

1)

Certamente stà finendo l’epoca in cui ogni singola tecnica professionale poteva “correre da sola”, dimenticandosi il contesto in cui vive, dimenticandosi di lavorare con una logica di processo, dimenticandosi di sedersi in modo paritetico al tavolo rotondo della multidisciplinarietà, per obiettivi di profitto d’impresa, multidisciplinarietà da considerare al contrario con i suoi risultati, come il risultato consequenziale di un servizio e soprattutto di un valore riconosciuto e apprezzato dal pubblico.

2)

Ponendo al centro del pensiero e dei progetti l’essere umano, sarà interessante verificare la creazione di una “Sfera delle necessità”, nella quale tutto intorno all’uomo-sole, si potranno collocare nei loro specifici e naturali spazi e distanze tutte le necessità-pianeti, identificabili quali necessità emozionali, razionali, etiche, fra di loro collegate in un “sistema solare” complesso, relazionale, complementare e sinergico, per sua stessa origine e sviluppo.

3)

La comunicazione d'impresa é un "contenitore" concettuale e metodologico che comprende in modo organico tutto il processo dall'impatto-posizionamento, alla relazione, alla loyalty.

Dovremo d'ora in poi dunque considerare non più, o meglio, non soltanto le singole tecniche, ma la Scienza della Comunicazione d'Impresa, come l'istituzione di riferimento, che potrà sedersi con tutti i diritti e doveri, al grande tavolo rotondo della multidisciplinarietà scientifica, con le altre Scienze che dall'origine dei tempi, in un grande "respiro" induttivo-deduttivo, hanno permesso e permetteranno all'essere umano di raggiungere sempre più elevati valori nella scala infinita della qualità.

4)

Nel sistema complesso che si è dunque delineato, sarà determinante la costruzione di un nuovo modello di ricerca che, per sondare in modo unitario gli item dell'emozione, della ragione e dell'etica, dovrà avvalersi di metodi e tecniche motivazionali e statistiche che possano permettere di verificare da un lato le necessità che esistono nella psiche dell'essere umano, e dall'altra il grado di soddisfazione che un'impresa ottiene, item per item. Le misurazioni sui gap che sarà possibile verificare, rappresenteranno altrettanti obiettivi da raggiungere e da continuare a perseguire, in un quadro sinottico complesso riferibile all'intera "sfera delle necessità", in cui la centralità da soddisfare sia proprio lui: l'essere umano.

5)

Per ottenere nella comunicazione d'impresa la massima soddisfazione possibile dell'essere umano, ovvero la human satisfaction, sarà necessaria una nuova modalità creativa per i messaggi ed i mezzi dei progetti e programmi operativi. Non è infatti più proponibile il sistema "coppia creativa", per sua vocazione orientato alla fase dell'impatto-posizionamento, a favore invece di un sistema evolutivo multidisciplinare, in cui la coppia creativa sarà uno degli elementi del sistema insieme ai tecnici delle discipline della relazione e della loyalty, in una formazione di squadre in cui la creatività di tutti, nessuno escluso, determinerà le nuove strategie di comunicazione, fonti di riferimento per le successive elaborazioni creative necessarie per ottenere messaggi da inserire nei canali di comunicazione ritenuti di caso in caso più idonei al raggiungimento degli obiettivi di comunicazione e di marketing.

6)

“Il perseguimento del profitto non è fine a se stesso. Il profitto, non è altro che il voto che il consumatore dà al prodotto e all’impresa, e alla loro capacità di soddisfare i suoi bisogni e contribuire positivamente al raggiungimento della felicità.”

(Ernesto Illy)

Condivido perfettamente questa affermazione del Presidente di Contromarca, e come tale particolarmente autorevole e significativa.

Determinante sarà, per l’impresa proiettata al futuro, che l’imprenditore si riappropri pienamente del proprio ruolo di innovatore e di promotore di nuove visioni, filosofie e metodi, lasciando ai manager il rilevante e determinante compito di gestire i nuovi progetti. Salvo rare eccezioni, rimangono invece ancorate al passato, con gravi rischi, le imprese dove l’imprenditore, per incapacità, distrazione, difficoltà ad imporre la propria funzione innovativa, risulta “prigioniero” dei propri manager che, non essendo imprenditori ma appunto manager, non desiderano e spesso non vogliono assumersi i rischi dell’innovazione, avendo come effettivo comportamento e proprio obiettivo esclusivamente il mantenimento della propria posizione, basata sulle esperienze del passato. Fintanto che l’imprenditore si riapproprierà di se stesso, eliminando a quel punto i collaboratori che hanno dimostrato quasi esclusivamente opportunismi tattici a brevissimo termine. Questa situazione si chiamava e si chiama marketing myopia.

8)

“La questione della soddisfazione fa parte di quelle realtà che stanno *al centro dell'esistenza umana*. In un certo senso si può dire che secondo la risposta che si dà a tale interrogativo si ottiene una visione diversa della vita umana”.

Questo è quanto afferma l'antropologo Francesco Botturi all'inizio del suo capitolo. Dunque è evidente che anche nel campo della comunicazione d'impresa si dovrà tenere conto di questa profonda istanza individuale, per il bene stesso dell'impresa. L'imprenditore, gli alti vertici, i manager preposti alla comunicazione, dovranno farsi tutor delle strategie, per una superiore qualità dei messaggi rispetto a quelli che molto, troppo spesso, vengono realizzati senza un controllo “filosofico” e di senso, dai tecnici dell'impatto per i media tradizionali. Questi, per mancanza di cultura complessiva e di visione allargata, realizzano messaggi a volte anche divertenti, simpatici e che catturano l'attenzione, ma che non risolvono al pubblico finale le necessità complesse che abbiamo visto identificarsi in ogni istante nella psiche, negli item dell'emozione ma anche della ragione e dell'etica. La “cover” emozionale, sempre necessaria, deve attirare sì ma non esclusivamente per se stessa, bensì per andare oltre, in funzione di una soddisfazione umana integrale. E' dunque un problema di presa di coscienza e di formazione, funzione che deriva anche questa da un rinnovato impegno dell'imprenditore e dell'alto vertice.

9)

“Nel modo di essere nel mondo nella modalità della responsabilità, qualsiasi relazione commerciale, politica, di scambi di affari, industriale permane nell'autenticità e garantisce l'auspicato obiettivo della soddisfazione umana dell'utente che sa di essere riconosciuto nella sua dignità di persona. Bisogna ribadire che responsabilità non è solo personificazione dell'interlocutore, ma conoscenza, studio, valutazione della ricaduta di ogni operazione su di un piano individuale, sociale, familiare, attenzione ai valori della giustizia, prudenza, saggezza, misura, autocontrollo, lungimiranza, magnanimità, presenza alle aspettative dell'altro, apertura ad una dimensione spirituale ed antropologica di tutti gli interlocutori con cui per lavori di affari bisogna interagire.”

Lo psicologo Franco Potenzio, nel suo capitolo, ci ha indicato con chiarezza come la comunicazione, per obiettivi limitati all'atto di consumo, può avere dannose ripercussioni sullo stesso sistema relazionale individuale, e quindi produrre un impoverimento della personalità, con ripercussioni negative sulla psiche.

10)

“Per interpretare i consumatori è sempre più necessario fare ricorso al contributo di quello che negli Stati Uniti è stato denominato da Philip Kotler (Kotler, Simon-Miller 1987) approccio “umanistico” agli studi sul consumatore, intendendo indicare con tale espressione una visione del consumatore che lo consideri come un essere umano completo, con tutte le sue debolezze e le sue componenti irrazionali. Una visione dunque ben diversa da quell’immagine di macchina perfettamente razionale ed efficiente che si continua ancora troppo spesso ad impiegare nel mondo aziendale e che per moltissimo tempo ha largamente dominato le ricerche relative al consumatore condotte in ambito aziendale”.

Il sociologo Vanni Codeluppi, ha espresso con chiarezza nel suo capitolo la necessità di fondere le diverse correnti di pensiero per lo studio e la comprensione dell’essere umano che nei suoi comportamenti quotidiani si rivela, ma soltanto in una parte di essi, nel ruolo di consumatore.

11)

“Si può argomentare che le regole possono essere infrante e le istruzioni spesso non servono: è così anche per l’etica? Evidentemente sono convinto del contrario. L’infrazione di queste norme si ritorce immediatamente sull’uomo stesso. Il feedback di riequilibrio, per dirla con il pensiero sistemico, è così violento ed immediato che non solo le conseguenze possono essere avvertite immediatamente, ma hanno una forte influenza sulla persona e sul sistema. Rinunciare a comprendere la dimensione etica dell’uomo, significa rinunciare a capire come l’uomo agisce e quindi rinunciare a cogliere il suoi bisogni più profondi.”

Paolo Pagni, nel suo capitolo sull’etica, analizza a fondo questa dimensione indicando nella sua analisi come essa si riveli sempre più determinante sia per l’emittente che per il ricevente la comunicazione, in un rapporto di responsabilità sociale e individuale che, se applicata compiutamente, ci permetterà di realizzare imprese, prodotti e messaggi indirizzati alla soddisfazione umana più completa.

12)

“Trattando gli altri in modo strumentale come mezzi per conseguire la propria felicità, si autoesclude l’accesso al centro personale e intimo dell’altro che è connesso alla felicità profonda. Infatti, se la gioia è la risonanza soggettiva dell’amore che produce la comunione interpersonale, chi agisce utilitaristicamente nei confronti degli altri si preclude la gioia, poiché soltanto l’amore autentico è forza estatica e unitiva e perciò è l’attività connaturale ad una natura aperta come quella umana.”

Il filosofo Giacomo Samek Lodovici, ci ha indicato come ogni uomo, in modo più o meno consapevole, ricerchi la felicità come obiettivo e senso massimo nella propria vita. Questa ricerca, per chi opera in comunicazione, è dunque da considerare quale “motore naturale” presente nella persona, anche nei momenti in cui sceglie un bene economico, motore e pulsione determinante dunque per lo stesso successo dell’impresa.

13)

Infine, Ferdinando Pillon, noto esperto nella nascente e determinante area della loyalty, nel suo capitolo ha analizzato a fondo il percorso della comunicazione fra imprese e mercati, in cui la fase di conquista e di posizionamento, pur essendo sempre fondamentale, sarà da vedere già oggi e sempre più in futuro, in una logica di processo continuo in cui l’obiettivo finale della fidelizzazione si rivela strategicamente determinante per il successo di un’impresa. La loyalty appare quindi come il territorio essenziale sia per il marketing, sia per la stessa politica d’impresa. Ogni investimento nella produzione, nell’organizzazione, nel marketing, dovrà tener conto di questa prospettiva che deriva dagli stessi rapporti umani. Infatti, soltanto a medio-lungo termine e soltanto nella reciproca fedeltà, si misura la comunicazione, la relazione e il successo di un rapporto fra esseri umani, così come si misura il rapporto fra un’impresa e il suo pubblico.

14)

Arcangelo Di Nieri, dopo aver navigato nell’area dei media per molto tempo, sia per esperienze internazionali di analisi approfondite, sia per esperienze di acquisto e controllo, oggi, nella sua nuovissima esperienza di advisor indipendente, indica nel suo capitolo con grande chiarezza come sia necessario, nella creazione e gestione dei programmi media, tener conto dei nuovi parametri di valutazione del pubblico fruitore dei mezzi e dei messaggi. Di quei parametri, in sintesi, che ci faranno comprendere a fondo gli atteggiamenti del pubblico e di ogni singola persona, e soprattutto i suoi

comportamenti derivabili da una piena soddisfazione delle necessità nelle tre aree della “human satisfaction”, emozione-ragione-etica, fra di loro complementari, la cui soddisfazione sarà sempre di più alla base delle scelte dei prodotti e dell'accettazione dei messaggi che ne annunciano o confermano l'esistenza.

Un saluto cordiale ai lettori che con pazienza hanno voluto seguirci in questo percorso, con l'invito a nome di tutti i co-autori e mio personale, a comunicare proprie opinioni su quanto è stato detto. Si tratta di materia fluida e in costante divenire e anche per questo estremamente ricca di stimoli creativi a tutti i livelli, che ha per sua natura, come abbiamo visto, la necessità di un rapporto costante con tutti coloro che ne siano interessati, per essere sempre in linea con l'evoluzione delle necessità.

A tutti, buon lavoro e buona comunicazione.

m.bonferroni@unione-adc.it