

SAGGI MIND



Marzio Bonferroni

*La fine del “consumatore”  
e la nascita  
della human satisfaction*

Marketing e comunicazione  
verso un nuovo umanesimo

Contributi di  
**Giacomo Samek Lodovici, Marco Vitale,  
Laura Napolitano, Andrea Sparvoli,  
Giuseppe Romano, Francesco Da Riva Grechi,  
Norman La Rocca**





*La persona emerge dall'essere anonimo e amorfo,  
se ne distingue e si staglia al di sopra di esso.  
Imbattendomi in un altro uomo, nell'Altro (con la A maiuscola),  
mi accorgo che non è un oggetto, una cosa,  
ma è dotato di interiorità, mi guarda, mi si presenta  
con un volto da cui mi parla, come espressione  
di un'irripetibile soggettività, forma e interiorità.  
L'Altro mi guarda ma anche mi riguarda,  
per un reciproco senso di naturale responsabilità.  
Emmanuel Lévinas (1906-1995)*

© 2014 Mind Edizioni  
Mind Edizioni è un marchio di  
Media & Co. Editoria-Comunicazione Srl  
Viale Gran Sasso 20, 20131 Milano  
Tel. 02 29409880, fax 02 29402737  
[www.mindedizioni.com](http://www.mindedizioni.com)  
[www.facebook.com/mindedizioni](http://www.facebook.com/mindedizioni)

Copertina: Alessandro “Alexeidos” Bogliari

Finito di stampare nel mese di gennaio 2016 da  
Rubbettino print  
88049 Soveria Mannelli (CZ)  
[www.rubbettinoprint.it](http://www.rubbettinoprint.it)

ISBN: 978-88-96785-09-6

# SOMMARIO

<b>Introduzione</b>	9
<i>Marzio Bonferroni</i>	
<b>Capitolo 1 - L'analisi multidisciplinare</b>	13
Filosofia: l'essere umano integrale	15
<i>Giacomo Samek Lodovici</i>	
Economia: la sconfitta dell' <i>homo oeconomicus</i>	21
<i>Marco Vitale</i>	
Psicologia: le aree della <i>human satisfaction</i>	26
<i>Laura Napolitano</i>	
Il manifesto del nuovo marketing	32
<i>Andrea Sparvoli</i>	
Da nuovi media a media nuovi	38
<i>Giuseppe Romano</i>	
Etica e diritto d'impresa per la <i>human satisfaction</i>	44
<i>Francesco Da Riva Grechi</i>	
Cultura di marketing: problemi e prospettive	51
<i>Norman La Rocca</i>	
<b>Capitolo 2 - La sintesi multidisciplinare</b>	57
<i>Marzio Bonferroni</i>	
<i>Human satisfaction</i> : la vision	57
<i>Human satisfaction</i> : il metodo	64

<b>Capitolo 3 - L'edificio di marketing</b>	69
<i>Marzio Bonferroni</i>	
La Carta dei valori del marketing umanistico	69
Le fondamenta: ricerche e strategia	72
I contenuti e il messaggio	76
Marketing e comunicazione interna: il primo piano dell'edificio di marketing	79
Marketing e comunicazione esterna: il secondo piano dell'edificio di marketing	81
Comunità di marca: il terzo piano dell'edificio di marketing e comunicazione	82
L'edificio di marketing: altri elementi	84
<b>Conclusione</b>	87
<i>Marzio Bonferroni</i>	
I vantaggi della <i>human satisfaction</i>	87
Le check list	88
Evoluzione e prospettive	92
Una proposta di dialogo	93
<b>Un omaggio</b>	97
I filosofi, la comunicazione e il marketing	97
Umanesimo: significato, origine, elementi	104
<b>Gli autori</b>	109



# Introduzione

Marzio Bonferroni

Se la consideriamo nella sua ristrettezza, la parola “consumatore” è veramente orribile e senza rispetto per la persona vista nella sua integralità.

Questa e altre riflessioni nacquero in me per la prima volta intorno agli anni 2000, durante una passeggiata solitaria in montagna e mi sembrò che persino la natura nella quale ero immerso si ribellasse a quell’idea. Iniziai quindi a scrivere articoli su questo tema e a partecipare a incontri in cui esso aveva una sempre più crescente importanza. Per dare corpo alla nuova tendenza, pubblicai nel 2005 un primo libro dal titolo *Human satisfaction*, contenente autorevoli contributi multidisciplinari umanistici, economici e di marketing che avevano iniziato a dimostrare come il modello economico del “consumatore” fosse il frutto di una vecchia concezione, derivata dalla filosofia razionalista e riduttiva del cosiddetto *homo oeconomicus*. Questa era fondata sull’idea che l’obiettivo finanziario fosse la motivazione dominante dell’attività economica, da perseguire per la sua massimizzazione e nel più breve tempo possibile. Sulla base di riflessioni e di studi realizzati in questi ultimi anni, e dopo aver constatato in molti casi evidenti il progressivo e ulteriore fallimento di questa visione economica strumentalizzante, oggi è ancora più sentita l’esigenza di dimostrare in modo approfondito come la centralità dell’essere umano e la *human satisfaction* debbano essere considerati una prospettiva auspicabile e necessaria, integrativa ed evolutiva della customer satisfaction e del concetto, restrittivo dal punto di vista umano, di “consumatore”.

L’ambizione di questo libro è che gli autori dei singoli interventi possano contribuire, ognuno nell’ambito della propria disciplina, alla creazione di un sistema economico e di marketing in cui l’obiettivo del necessario e giusto profitto al quale mirano le imprese sia considerato all’interno di una nuova visione umanistica, filosofica e antropologica, nel rispetto della centralità dell’essere umano e delle sue misurabili e integrali necessità emotive, razionali ed etiche.

Il Capitolo 1 presenta una “tavola rotonda” composta da autorevoli e noti professionisti nei campi delle discipline umanistiche ed eco-

nomiche, del marketing e della comunicazione. Nel Capitolo 2, sulla base di quanto emerso nel dibattito, la *human satisfaction* è proposta quale prospettiva utile e misurabile, dalla quale derivano un metodo multidisciplinare e una innovativa multicreatività, entrambi orientati a realizzare la soddisfazione delle necessità emotive, razionali ed etiche delle persone-clienti e dei vari stakeholder di un'impresa. Tali esigenze, analizzate a fondo nelle fasi di "ascolto" e di misurazione, devono essere ritenute essenziali per la progettazione dei programmi di marketing, di comunicazione e di sviluppo delle imprese private e pubbliche e, di conseguenza, essenziali per l'andamento stesso dell'economia nazionale. Il Capitolo 3 propone alle imprese e ai loro brand una prospettiva di costruzione olistica chiamata "edificio di marketing", caratterizzata da una visione unitaria e coordinata che identifica le fondamenta dell'edificio nell'"ascolto" delle necessità per mezzo di ricerche quali-quantitative e della strategia di marketing. Da esse derivano – al primo, secondo e terzo piano – la comunicazione interna ed esterna e la "comunità di marca" dalle quali dipende il presidio del massimo fatturato. La Conclusione si sofferma sui vantaggi che l'impresa può ottenere dalla visione della *human satisfaction*, dal metodo multicreativo e dalla concezione di "edificio di marketing", e rivolge alle aziende l'invito a partecipare alla loro evoluzione attraverso i propri suggerimenti e le proprie esperienze. Al termine, come omaggio, alcuni pensieri di grandi filosofi e una sintesi sulle origini dell'umanesimo.

Il volume esamina dunque da più angolazioni come l'economia attuale sia tormentata da continue incertezze e si dimostri incapace di generare una sufficiente fiducia nel futuro sia delle imprese sia delle persone. Le nuove generazioni, in particolare, non hanno più solide prospettive di realizzazione delle proprie aspirazioni e, comunque, di lavoro, e spesso si rifugiano in false prospettive di breve termine, costruite e alimentate da modelli prevalentemente emozionali, generati dai mezzi di comunicazione sia di vecchia sia di nuova generazione tecnologica. La produzione di massa e l'accelerazione del consumismo imperante negli ultimi decenni hanno creato, dopo un primo periodo di benessere, un evidente sbilanciamento verso obiettivi di esigenze immediate di piacere emotivo e di soddisfazioni superficiali, creando illusioni e falsi totem che invariabilmente hanno tradito le esigenze profonde di felicità duratura. Il consumo esasperato è stato indotto da una filosofia egocentrica, basata esclusivamente sulla crescita dei risultati finanziari a breve termine. I tanti disastri e fallimenti sia di imprese sia di persone condizionate da questa filosofia hanno dimostrato e stanno dimostrando che siamo da tempo entrati in una strada senza uscita. Per fortuna, si notano prese di posizio-

ne, individuali e di gruppi sociali e culturali, rivolte alla ricerca di una via alternativa, un'esigenza alimentata dalla profonda richiesta di senso che per fortuna non si spegne mai nell'animo umano, anche se talvolta può assopirsi e lasciarsi condizionare da messaggi e da mezzi che promettono fama, successo e risultati, nel miraggio del “tutto e subito”. Nelle nebbie in cui ancora ci muoviamo appaiono luci lontane, seppur evidenti, che ci invitano a procedere nella loro direzione.

Sono le luci che provengono da quello che è stato definito “nuovo umanesimo” e che trova nella *human satisfaction* una prospettiva e una proposta di visione e di metodo per un territorio innovativo, nel quale l'essere umano possa ritornare a essere il centro degli interessi di tutti, e guardare non soltanto alle soddisfazioni di ordine emotivo e immediato, ma anche a un progetto di costruzione duratura della personalità, basato sul necessario sforzo di volontà e d'intelligenza che possa far comprendere e gustare a tutti la bellezza e la felicità, frutto della realizzazione umana fondata sulla razionalità e su principi morali ed etici oltre che su quelli emotivi, pur sempre necessari purché non siano dominanti e fine a se stessi.

In sintesi, stiamo assistendo in molti casi alla riscoperta, come in una nuova rinascita, della fondamentale esperienza dell'amore per il prossimo che, come una bandiera necessaria a tutti, potrà sventolare sul mondo intero, sempre più da vedere come “casa globale” di tutti i cittadini nella loro completa realtà di esseri umani, ognuno nella propria unicità irripetibile.

In questa prospettiva, per perseguire obiettivi identificati e, nello stesso tempo, realizzabili passo dopo passo, il superamento, l'integrazione e l'evoluzione del modello “consumatore” e dell'umanamente restrittiva customer satisfaction appare come il percorso da compiere – nella prospettiva della *human satisfaction* – per arrivare a una soddisfazione integrale delle necessità personali emotive (ma anche razionali ed etiche) che, unite, potranno portare a realizzare in vita la felicità che desideriamo tutti e alla quale tendiamo, anche inconsciamente, per via di quella “spinta” e di quella necessità di senso che provengono dal nucleo centrale del nostro essere.



*Capitolo I*  
*L'analisi multidisciplinare*



# Filosofia: l'essere umano integrale

Giacomo Samek Lodovici

## **L'homo oeconomicus-sentiens**

«La natura ha posto il genere umano sotto il dominio di due supremi padroni: il dolore e il piacere. [...] Dolore e piacere ci dominano in tutto ciò che facciamo, in tutto quel che diciamo, in tutto quel che pensiamo»<sup>1</sup>. Prendiamo l'avvio con una citazione da un testo di Jeremy Bentham (1748-1832), cioè il sistematizzatore dell'utilitarismo filosofico<sup>2</sup>, che è certamente un nume tutelare dell'antropologia dell'*homo oeconomicus*, la quale predomina nella concezione dei pubblicitari contemporanei.

Questa visione dell'essere umano lo concepisce sempre o quasi sempre, in ogni sua azione o quasi, alla ricerca, come obiettivo principale, del proprio piacere personale e/o del proprio vantaggio e/o della sperimentazione di emozioni, possibilmente intense. Lo considera un cercatore di piacere o comunque un cacciatore di emozioni, specialmente sessuali (a questa concezione ha certamente contribuito – insieme ad altre cause – anche il freudismo<sup>3</sup>), e perciò lo tratta non già da *homo sapiens* bensì da *homo sentiens*<sup>4</sup>.

## **Riduzionismo**

Ma questa antropologia, che descrive bene *alcuni* esseri umani (che si sono ridotti in questa condizione attraverso la reiterazione di certe condotte), è falsa e riduzionista se pretende di descrivere *tutti* gli esseri uma-

---

<sup>1</sup>J. Bentham, *Introduzione ai principi della morale e della legislazione*, tr. it. UTET, 1998, p. 89.

<sup>2</sup>Su cui cfr. G. Samek Lodovici, *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*, Vita e Pensiero, 2004.

<sup>3</sup>Non possiamo soffermarci qui sulle differenze che distinguono Freud dal freudismo dei suoi non del tutto fedeli continuatori. Ci limitiamo ad un solo aspetto: Freud sosteneva sì, dal punto di vista descrittivo, un'antropologia del primato della libido, ma non promuoveva un'etica del principio del piacere. Cfr. A. Lambertino, *Aspetti della teoria freudiana dell'uomo*, in I. Yarza (a cura di), *Immagini dell'uomo. Percorsi antropologici nella filosofia moderna*, Armando, 1996, pp. 63-76.

<sup>4</sup>Su cui ha scritto pagine sociologicamente preziose M. Lacroix, *Il culto dell'emozione*, tr. it. Vita e Pensiero, 2002.

ni e l'uomo nella sua *natura originaria*; similmente, è falsa anche la riconduzione delle motivazioni umane alla sola libido: questa riconduzione è valida nel caso dell'*homo sensualis* (che tale non era originariamente e tale è poi diventato attraverso le sue scelte reiterate), ma esistono anche altri tipi di persona, perché le motivazioni che muovono l'uomo sono eterogenee e comprendono anche l'adesione ai valori morali, il senso del dovere, il senso di giustizia, l'amore, l'altruismo, la dedizione ad una causa, ecc. Come giustamente sottolinea la prospettiva della *human satisfaction*, l'essere umano è una totalità composta di molte dimensioni.

### Brevissimi cenni di antropologia filosofica

*Dunque: chi è l'uomo?* Proviamo a rispondere senza alcuna pretesa di esaustività, anche perché, e così incominciamo proprio a rispondere, *l'uomo è un tema inesauribile*.

Proprio la domanda di cui sopra ci dà già elementi per iniziare parzialmente a rispondere, perché l'uomo è colui che si interroga appunto su se stesso (l'animale non lo fa), è capace di fare astrazione dalle proprie esperienze per riflettere su di esse e per autoconoscersi.

Questa peculiare attività autoconoscitiva dell'uomo ci indirizza già verso una qualche comprensione della natura umana<sup>5</sup>, in quanto ci suggerisce quale sia la natura che l'uomo deve possedere per potersi autoindagare. Infatti, applicando il metodo messo a frutto da Aristotele<sup>6</sup>, è possibile cercare di ricostruire la natura umana a partire dalle attività che l'uomo svolge, un po', per intenderci, come si fa in chimica, quando, per scoprire la natura di una sostanza, la si fa agire attraverso un re-agente, e dalle sue reazioni se ne conosce la natura.

Dunque: quali sono le attività peculiari dell'uomo? Non quelle "vegetative" come la crescita, il nutrimento, ecc., perché le esplicano anche

---

<sup>5</sup>Secondo alcuni autori, chi afferma l'esistenza della natura umana con ciò nega il pluralismo e la diversità umana, vuole imporre un unico e rigido modo di agire, giustifica un conservatorismo oppressivo, negando l'evoluzione culturale e storica. Ma, in realtà, la vera natura umana è proprio ciò che consente all'uomo di agire, e perciò di avere storia, cultura, sviluppo, ecc. ed è anche (nel suo senso etico) ciò che – *purché correttamente pensata* – consente di contestare le vere discriminazioni: per esempio, è vero che alcune culture ritengono che la sottomissione della femmina al maschio corrisponda alla natura della donna, ma altre culture invece contestano questa soggezione proprio affermando che le donne hanno la stessa natura dell'uomo: dunque non è l'appello alla natura della donna ciò che legittima le violenze nei riguardi delle donne, bensì l'appello *erroneo* alla natura (nell'esempio l'appello ad una natura della donna che viene ritenuta erroneamente inferiore). Per una risposta all'accusa di conservatorismo oppressivo rivolta al concetto di natura umana cfr. T. Eagleton, *Le illusioni del postmodernismo*, tr. it. Editori Riuniti, 1998, specialmente pp. 115-141.

<sup>6</sup>Aristotele, *De anima*.



le piante e gli animali; nemmeno le attività “sensitivo-motorie”, come la sperimentazione di sensazioni e di emozioni (su cui si focalizza l’antropologia dell’*homo sapiens*), il movimento, ecc., perché queste le spiegano anche gli animali; piuttosto, le attività peculiari dell’uomo sono quelle razionali come, appunto, l’autoconoscenza. Dunque, già da ora, siamo in grado di dire che l’uomo può essere designato col termine persona, che designa proprio un essere di natura razionale<sup>7</sup> (secondo la nota definizione di Boezio<sup>8</sup>). La “conoscenza” degli animali superiori è qualitativamente inferiore a quella umana: mentre l’animale coglie nelle cose solo l’utilità/dannosità, la piacevolezza/dolorosità, l’uomo, proprio poiché è razionale, indaga anche la natura delle cose, cioè si chiede: “Che cos’è questa cosa?”, vuole a volte conoscere le cose anche prescindendo dalla loro eventuale utilità/dannosità, cioè vuole a volte conoscere il vero, e dunque è un essere conoscitivo-teoretico, che cioè vuole a volte apprendere la verità sulle cose, che percepisce il bene e il male, il giusto e l’ingiusto, il bello e il brutto.

Così, proprio in forza di questa sua natura razionale all’uomo competono in esclusiva alcune prerogative, che qui possiamo solo in parte menzionare ed accennare.

Per esempio, l’uomo è parlante, cioè capace di comunicare mediante un linguaggio che (cfr. ancora Aristotele), diversamente dai versi animali, non si limita ad esprimere le sensazioni piacevoli/spiacevoli del parlante o a segnalare l’utile o il dannoso, ma può anche comunicare (come abbiamo detto) la verità sul mondo, sul bene, sul bello.

Inoltre, l’essere umano è connotato dalla socialità, cioè desidera vivere con i suoi simili (fa eccezione, ma comunque non sempre, chi è rimasto gravemente ferito da altri) non solo perché la vita in comune è materialmente utile, ma anche perché dalle altre persone può ricevere un sostegno sul piano etico e sul piano psicologico: abbiamo bisogno fin dalla più tenera infanzia dell’affetto altrui e chi non si sente affettuosamente accolto non riesce ad attivare pienamente le sue capacità fondamentali<sup>9</sup>.

E, da ultimo, «gli uomini, anche quando non hanno bisogno di aiuto reciproco, desiderano nondimeno vivere insieme».

---

<sup>7</sup>Un essere di natura razionale è potenzialmente in grado di compiere, prima o poi, attività razionali, a meno che non glielo impediscano delle patologie.

<sup>8</sup>S. Boezio, *De duabus naturis et una persona Christi*, 3, 64, col. 1345.

<sup>9</sup>F. Botturi, *La generazione del bene. Gratuità ed esperienza morale*, Vita e Pensiero, 2009, pp. 163-194; A. Malo, *Io e gli altri. Dall’identità alla relazione*, Edusc, 2010; G. Colombo, *Antropologia ed etica*, EDUCatt, 2011, pp. 118-132; G. Samek Lodovici, *Il nesso tra cura e virtù*, in L. Alici (a cura di), *Prossimità difficile. La cura tra compassione e competenza*, Aracne, 2012, pp. 41-66.

La persona realizza la sua socialità mediante la dialogicità ed eminentemente mediante l'amore, è appunto capace di amare: infatti, la razionalità della natura umana è la sorgente di attività cognitive, ma include altresì la capacità di esercitare l'amore, il quale non consiste nel cercare l'utile o il piacere personale per mezzo degli altri, bensì nel volere il loro bene<sup>10</sup>, e prodigarsi per realizzarlo, come già chiariva il più volte citato Aristotele. Il vero amore ci fa dirigere e proiettare verso coloro che amiamo ed instaura la comunione-partecipazione alla vita dell'altro.

Ancora, la razionalità è condizione della libertà: la volontà umana può, almeno in una certa misura, dare a se stessa motivazioni per agire o non agire, per agire in un modo oppure in un altro, può selezionare le alternative che le si parano di fronte, può iniziare delle azioni<sup>11</sup>.

Inoltre, l'essere umano è artista: come abbiamo già anticipato, è capace di cogliere la bellezza e cerca a volte di rappresentarla e di immortalarla in opere che generano l'ammirazione e lo stupore disinteressato, fino all'apice di quelle fruizioni artistiche in cui l'uomo contempla quasi rapito l'opera d'arte, diventando un «puro occhio del mondo» (per dirla con Schopenhauer<sup>12</sup>), cioè un essere dimentico dei propri bisogni, almeno per qualche tempo.

Ancora, razionalità equivale anche a spiritualità, cioè l'uomo è un essere teoretico, sociale, amante, artista e libero, perché è costituito da un corpo ma anche dallo spirito: può essere libero proprio in quanto è anche spirituale e perciò non necessitato ad agire solo in certi modi, non è determinato, è diverso da tutte le entità materiali, le quali infatti sono completamente determinate dalle leggi fisiche<sup>13</sup>.

E, in forza della sua spiritualità, l'essere umano è anche capace di religiosità. Molti filosofi (per es. Cicerone ed Hegel) hanno rimarcato ciò che anche gli antropologi e gli etnologi hanno documentato: l'uomo da sempre esercita un'attività religiosa.

<sup>10</sup>Aristotele, *Retorica*, 2, 4.

<sup>11</sup>H. Arendt, *Vita activa*, tr. it. Bompiani, 1958, pp. 187-188.

<sup>12</sup>A. Schopenhauer, *Il mondo come volontà e rappresentazione*, tr. it. Laterza, 1968, III, §§ 33 e 36.

<sup>13</sup>In altri termini, se noi siamo liberi, vuol dire che, almeno in parte, riusciamo a svincolarci dalle leggi fisiche della materia, che sono leggi necessitanti: ma, allora, ciò significa che c'è in noi qualcosa di non materiale, cioè lo spirito. Nella storia della filosofia ci sono diverse dimostrazioni della dimensione spirituale dell'uomo. Cfr. per es., G. Basti, *Filosofia dell'uomo*, ESD, 1995, pp. 138-143, 212-214; P.M. Emonet - M. Lorenzini, *Conoscere l'anima umana. Elementi di antropologia filosofica*, ESD, 1997; Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, I, qq. 75-76 e Id., *Quaestiones disputatae: de spiritualibus creaturis*, articoli 2 e 9; S. Vanni Rovighi, *Elementi di filosofia*, La Scuola, varie edizioni, vol. III, pp. 157-183.

### **La human satisfaction**

Ora, se la pubblicità attua il riduzionismo sopra menzionato e se, inoltre, si limita a vellicare le emozioni sessuali del pubblico per fini di business, mercificando il corpo dell'uomo e soprattutto della donna, è eticamente malvagia, in quanto calpesta l'incommensurabile dignità umana, la quale bandisce – come ha efficacemente asserito Kant<sup>14</sup> – qualsiasi pratica di strumentalizzazione e mercificazione dell'essere umano.

Inoltre, tale pubblicità risulta, *a lungo andare*, meno efficace di una comunicazione di marca che invece tenga conto di tutte le dimensioni della persona sopra brevemente accennate: il destinatario di una comunicazione di marca che si senta trattato come persona, che senta se stesso “ascoltato” dall'impresa e che percepisca che essa non vuole vellicare le sue emozioni per manipolarlo, bensì si premura di soddisfare non solo le sue esigenze edoniche ed emotive<sup>15</sup>, ma anche quelle etiche, estetiche, affettive, sociali, religiose, ecc.<sup>16</sup>, risponderà in modo estremamente positivo, tanto più se tale comunicazione di marca, inoltre, si rivolge a lui mediante una forma di “dialogo”<sup>17</sup>, il quale corrisponde anche alla costitutiva dialogicità dell'uomo (menzionata nel paragrafo precedente).

Una simile strategia di marketing – se realizzata con perizia – può davvero conseguire un grande successo col pubblico e fidelizzare i suoi destinatari.

### **Bibliografia minima**

Aristotele, *De anima*, varie edizioni.

Basti G., *Filosofia dell'uomo*, ESD, 1995.

Bonferroni M., *La nuova era della comunicazione*, Edizioni Tecniche nuove, 2011.

Botturi F., *La generazione del bene. Gratuità ed esperienza morale*, Vita e Pensiero, 2009.

---

<sup>14</sup>I. Kant, *Fondazione della Metafisica dei costumi*, tr. it. Bompiani, 2003, pp. 143-147.

<sup>15</sup>Esigenze edoniche ed emotive, che – sia chiaro – a volte è sacrosanto soddisfare (ho insistito su questo aspetto in G. Samek Lodovici, *L'emozione del bene. Alcune idee sulla virtù*, Vita e Pensiero, 2010) ma non sempre.

<sup>16</sup>Su ciò cfr. M. Bonferroni, *La nuova era della comunicazione*, Edizioni Tecniche nuove, 2011, nonché la sua trattazione di queste tematiche nel presente volume.

<sup>17</sup>Cfr. *ibidem*.

- Campodonico A., *Chi è l'uomo? Un approccio integrale all'antropologia filosofica*, Rubbettino, 2007.
- Colombo G., *Antropologia ed etica*, EDUCatt, 2011.
- Coreth E., *Antropologia filosofica*, tr. it. Morcelliana, varie edizioni.
- Eagleton T., *Le illusioni del postmodernismo*, tr. it. Editori Riuniti, 1998.
- Emonet P.M. - Lorenzini M., *Conoscere l'anima umana. Elementi di antropologia filosofica*, ESD, 1997.
- Grion L. (a cura di), *La differenza umana. Riduzionismo e antiumanesimo*, La Scuola, 2009.
- Lacroix M., *Il culto dell'emozione*, tr. it. Vita e Pensiero, 2002.
- Lombo J. - Russo F., *Antropologia filosofica. Una introduzione*, Edusc, 2007.
- Malo A., *Io e gli altri. Dall'identità alla relazione*, Edusc, 2010.
- Samek Lodovici G., *Il nesso tra cura e virtù*, in L. Alici (a cura di), *Prossimità difficile. La cura tra compassione e competenza*, Aracne, 2012, pp. 41-66.
- Id., *L'emozione del bene. Alcune idee sulla virtù*, Vita e Pensiero, 2010.
- Id., *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*, Vita e Pensiero, 2004.
- Tommaso d'Aquino, *Somma teologica*, varie edizioni, I, qq. 75-89.
- Vanni Rovighi S., *Elementi di filosofia*, La Scuola, varie edizioni, vol. III.
- Yarza I. (a cura di), *Immagini dell'uomo. Percorsi antropologici nella filosofia moderna*, Armando, 1996.

# Economia: la sconfitta dell'*homo oeconomicus*

Marco Vitale

*“Questa visione è rappresentata dall’ideale utilitarista ed economico – si potrebbe dire quasi finanziario – come l’unico, rispettabile proposito della comunità nel suo complesso: la più orrida eresia, forse, che abbia mai raggiunto l’orecchio di un popolo civile.”*

John Maynard Keynes, 1936

È buffo parlare della sconfitta di un fantasma. L'*homo oeconomicus*, infatti, non è mai esistito se non come tale. L'*homo oeconomicus* è un’astrazione della quale ha bisogno un certo filone (invero dominante) della teoria economica classica per sostenere le proprie tesi. Tale teoria, in termini un po’ semplicistici, sostiene all’incirca questo: supponiamo che esista un mercato perfetto – dove tutti i soggetti hanno, nello stesso momento, le stesse informazioni, conoscenze, gusti e disponibilità – e perfettamente isolato dal resto del mondo. Supponiamo anche che al suo interno operino uomini e donne perfettamente razionali e privi di sentimenti, di passioni e di emozioni, capaci soltanto di calcolare. In tal caso, sarebbe possibile sviluppare attraverso un sistema di equazioni il risultato economico del loro operare in via sia consuntiva sia prospettica, risultato che, comunque, porterà sempre al perfetto equilibrio del sistema.

Su questo assunto sono state sviluppate, passo dopo passo, teorie economiche eleganti e intellettualmente coinvolgenti, alcune persino divertenti, che hanno al proprio centro questo “omone economico” più simile alle foche e ai robot che a un essere umano, che passa tutte i giorni della propria vita a pensare come accrescere l’utilità marginale delle proprie azioni e delle sue disponibilità. Peccato che queste teorie siano in prevalenza poco utili se non fuorvianti, come la crisi del 2008 ha testimoniato una volta di più con rara evidenza.

È tra gli stessi economisti che troviamo lo sviluppo di questo pensiero critico. In primo luogo possiamo iniziare proprio da Friedrich von Hayek che, nella sua lezione per il premio Nobel del 1974 dal titolo *La presunzione del sapere*, affermava:

Ciò mi porta ad affrontare il punto cruciale. A differenza di quanto avviene nelle scienze naturali, in economia e in altre discipline che debbono trattare fenomeni per loro natura complessi, sono pochi gli aspetti degli eventi fondamentali sui quali disponiamo di informazioni quantitative e non vi è nessuna garanzia che si tratti davvero degli aspetti più importanti [...] Tale impostazione viene spinta fino a richiedere che le nostre teorie debbano essere formulate in termini riferibili esclusivamente a grandezze misurabili. [...] Questo punto di vista, che viene spesso accettato ingenuamente come se fosse un corollario dell'approccio scientifico della realtà, presenta alcune conseguenze piuttosto paradossali. Del mercato e di altre strutture sociali analoghe conosciamo tutta una serie di aspetti che non siamo in grado di misurare, sui quali disponiamo solo di informazioni molto imprecise e generali. Dal momento che gli effetti di questi aspetti non possono essere confermati sempre, in ogni specifica circostanza, dall'evidenza quantitativa, essi sono semplicemente trascurati da coloro che hanno giurato di ammettere solamente quelli che considerano fatti scientificamente provabili. Da questo momento in poi costoro procedono allegramente sulla base della finzione che i fattori misurabili siano gli unici rilevanti.

Nelle parole dello stesso von Hayek si tratta di un'autentica superstizione che ha portato la teoria economica in un vicolo cieco, trasformandola in un filone di pensiero intelligente, elegante, persino talora – come ho già detto – divertente, ma assolutamente irrilevante per il vivere bene degli uomini. Tuttavia, da circa trent'anni la teoria economica ha compiuto molti passi in avanti per uscire da questo vicolo cieco e per riaccostarsi alla complessità reale delle scelte umane. Ciononostante, i progressi non sono stati sufficienti, se il 30 settembre 1988 un gruppo di importanti economisti italiani ha sentito l'esigenza di rendere pubblica la propria posizione nei termini di questa lettera pubblicata dal quotidiano *La Repubblica*:

I firmatari di questa lettera sentono il dovere di prendere pubblicamente posizione contro un pericolo che insidia gli studi di economia politica. I maestri che illustrarono in passato questo ramo di studi si dedicarono ai grandi problemi della società in cui vivevano e dettero ai loro insegnamenti un contenuto e una forma tali da offrire lumi per la coscienza civile e l'azione politica. Economia politica e riforma sociale si presentarono spesso al pubblico come un binomio inscindibile. Ma oggi una frazione crescente di coloro che si presentano come economisti tende a trascurare l'oggetto sociale della disciplina per concentrare tutto il proprio interesse nello studio di strumenti analitici sempre più raffinati. Altre professioni del campo delle scienze morali cercano bensì

di colmare il vuoto aperto dal crescente disimpegno sociale degli economisti ma non possiedono tutte le competenze necessarie per farlo in modo completo. I firmatari ritengono necessaria una presa di coscienza per ravvivare e sviluppare la funzione sociale degli studi di economia politica. Essi ritengono importante che si formino nuove generazioni di studiosi di economia politica nel senso pieno del termine, cioè di studiosi il cui obiettivo principale sia la comprensione dei problemi della società nella loro concretezza e completezza, nella loro prospettiva storica, nel loro quadro istituzionale. Naturalmente dovranno anche continuare a formarsi studiosi che abbiano come obiettivo principale il raffinamento delle tecniche di analisi. La cosa importante, però, è che la professione dello specialista di metodi analitici per gli economisti non venga identificata con la professione di economista politico. Il pericolo specifico sul quale si vuole richiamare l'attenzione è che l'uso di strumenti raffinati di analisi venga scambiato, a prescindere dai contenuti, per una prova di maturità e competenza professionale o, peggio ancora, per il segno di riconoscimento del moderno studioso di economia politica. È da ritenersi che già oggi, in Italia, tale equivoco si dia con una certa frequenza e tenda a diffondersi. I firmatari invocano un impegno comune per riportare gli studi economici sulla via sopra indicata. Auspicando che coloro che, in virtù della loro posizione accademica, hanno il compito di iniziare i più giovani, vogliano esercitare ogni cura per trasmettere loro una visione dell'economia politica come disciplina che ha contenuti e responsabilità sociali. Ciò potrà essere meglio assicurato se i giovani verranno educati a impiegare bensì nelle loro ricerche tutte le tecniche analitiche più efficaci – siano pure altamente specialistiche – ma a spiegare alla fine i risultati raggiunti e la loro utilità anche in modo comprensibile dall'ampia cerchia degli studiosi sociali e degli operatori economici e politici. Quando questa spiegazione non riesce, vuol dire che il lavoro fatto non vale come buona economia politica: è la vecchia regola insegnata da Alfred Marshall. Questa lettera non è iniziativa di una particolare scuola, ma di economisti di varia provenienza e tendenza. Essi ritengono che molti altri economisti condividano la preoccupazione di fondo espressa in questa lettera, anche se non in ogni sfumatura del testo, e li invitano caldamente a manifestare la loro adesione. (Giacomo Becattini, Onorato Castellino, Orlando D'Alauro, Giorgio Fuà, Siro Lombardini, Sergio Ricossa, Paolo Sylos Labini)

Nel giugno 2000 1.545 studenti dell'École Normale Supérieure di Parigi firmarono un petizione contro l'eccessiva formalizzazione matematica dei loro studi di economia che portava a trascurare le realtà economiche, sulla quale il Ministro francese dell'Educazione aprì una formale indagine.

Il 2 settembre 2009 il premio Nobel Paul Krugman pubblicò sul *New York Times* un articolo dal titolo “La crisi finanziaria. Come gli economisti sono andati fuori strada”, nel quale sosteneva: “[...] the economics profession went astray, because economists, as a group, mistook beauty, clad in impressive looking mathematics, for truth”. Il cuore dell’articolo di Krugman fu ripreso da una petizione sottoscritta da 2.000 economisti di tutto il mondo, tra i quali gli italiani Luigi Pasinetti e Stefano Zamagni. Ma proprio la crisi e le reazioni a essa dimostrano che c’è ancora molta strada da fare, come ho illustrato nel mio libro *Passaggio al futuro. Oltre la crisi attraverso la crisi* (Egea, 2010).

Infine, durante una visita alla London School of Economics la regina Elisabetta II d’Inghilterra chiese al consesso degli economisti che incontrò perché gli economisti in generale non avessero capito la gravità della recessione. Dopo averci pensato per sei mesi, i professori risposero con una lettera alla Regina nella quale, in uno slancio di sincerità, affermarono:

È difficile trovare un esempio più rilevante di velleitarismo associato ad arroganza [...] Concludendo, Vostra Maestà, la mancata previsione dell’estensione e della gravità della crisi e del momento in cui sarebbe avvenuta, così da prevenirla, nonostante abbia avuto molteplici cause, è stata principalmente un fallimento dell’immaginazione collettiva di molte menti brillanti in questa nazione, come a livello internazionale, nel comprendere i rischi pendenti sull’intero sistema.

Molta strada è stata fatta, dunque, per sconfiggere l’*homo oeconomicus* e le astrazioni che lo accompagnano, ma forse è prematuro cantare vittoria. Il fantasma continua ad aggirarsi tra noi ed è ancora dominante nella modellistica e nei sistemi di equazioni delle Banche centrali e dei ministeri del Tesoro o dell’Economia, e ciò spiega perché è proprio da queste fonti che provengono gli errori più gravi, distruttivi e sistematici. È vero che nel Regno Unito il premier David Cameron ha creato una squadra composta da economisti, da studiosi di scienze sociali e da psicologi per migliorare l’azione di governo. È vero che è nata la nuova utilissima branca dell’economia comportamentale, che contesta le premesse umane della teoria classica e il cui studioso di punta è Richard Taler di Chicago. È vero che chi ci ha aiutato di più a capire la natura e la portata della crisi, soprattutto in Italia, sono stati i pochi economisti umanisti come Stefano Zamagni, i sociologi come Giampaolo Fabris, gli storici dell’economia come Emanuele Felice con il suo ottimo: *Ascesa e Declino, storia economica d’Italia*, gli economisti d’impresa e gli studiosi di management che non sono mai stati vittime dell’*homo oeconomicus* e che si sono sempre



mossi nel mondo reale. Si tratta di sviluppi importanti, ma non decisivi. Diciamo allora che l'*homo oeconomicus* è decisamente e finalmente sotto assedio, ma non è ancora definitivamente sconfitto. Per arrivare a questo traguardo, sarà necessario che sia cancellato ovunque e soprattutto negli ambienti governativi e delle Banche centrali quel “velleitarismo associato ad arroganza”, del quale parlavano nel loro *confiteor* alla Regina d’Inghilterra i professori della London School of Economics.

# Psicologia: le aree della *human satisfaction*

Laura Napolitano

Il termine “consumo” è legato in sé a quelli di “distruzione”, di “sciupio” e di “logorio”. Il vecchio e a tutti caro dizionario Zanichelli definisce il verbo “consumare” come “logorare, distruggere, ridurre a niente”. Anche il più recente dizionario Ghiotti lo definisce “ridurre a niente, esaurire, sciupare”. Partendo da queste constatazioni, sentirsi definire consumatori, ossia sciuponi o distruttori, più o meno consapevoli di questo processo, può far adirare chiunque e, a maggior ragione, se la promozione dei processi di consumo è un’operazione finalizzata al profitto di pochi manipolando la sfera della emozionalità, secondo la logica del tutto e subito e/o dell’usa e getta, oggi di gran voga.

Voglio ora entrare nelle aree della psicologia e della struttura della personalità umana per condividere pienamente il pensiero e i costrutti della *human satisfaction*, spiegando che cosa sono i bisogni umani, da dove muovono, quali sono le motivazioni che spingono al consumo passivo oppure a scelte attive e consapevoli, per passare, infine, alle aree etiche condivisibili.

La persona nella sua unitarietà si esprime attraverso il proprio mondo di idee (pensieri, ricordi, convinzioni, percezioni eccetera), il mondo emotivo e quello delle sensazioni. A ogni pensiero corrispondono una o più emozioni e una serie di sensazioni fisiche. Accade frequentemente di provare un’emozione o certe sensazioni fisiche senza capirne la causa e ciò avviene perché non sempre i nostri pensieri sono consapevoli. Talvolta le persone si sorprendono o temono ciò che sentono e ritengono di essere in balia del proprio vissuto emotivo, talvolta credono quasi di essere trascinati e travolti dalle proprie emozioni: è frequente sentire frasi quali “È più forte di me”, “Non posso farci niente”, come se le emozioni fossero estranee al controllo personale, anzi, come se si impossessassero di chi le vive!

## **La *human satisfaction* come risorsa psicoterapeutica**

A questo riguardo è di grande interesse pensare a interventi di psicoterapia che utilizzino il metodo della *human satisfaction* per valutare nelle persone anche l’area etica, non necessariamente contemplata nei percorsi

terapeutici. Nei miei 30 anni di esperienza ho spesso scoperto con piacere che, avvicinandosi al termine del proprio cammino psicoterapeutico, molti pazienti sviluppavano atteggiamenti profondamente etici che in precedenza non erano emersi. Premetto che la struttura etica o meno di una persona non è soggetta a giudizi di alcun tipo da parte del terapeuta, poiché il lavoro parte comunque dalla constatazione della sua sofferenza e della sua richiesta di aiuto e, pertanto, è necessario strutturare un'alleanza con il paziente. Ciò non toglie che l'emergere di bisogni e/o di comportamenti etici con la progressiva risoluzione delle difficoltà, e il conseguente maggior equilibrio psichico del paziente, mi abbia più volte aperto momenti di riflessione e incuriosito profondamente: una persona che risolve il peso della sua sofferenza scopre la sua dimensione etica fino ad allora celata da troppe aree di malessere e questo rinforza al tempo stesso il suo nuovo equilibrio? Sciogliere le zavorre di una vita infelice permette di creare un codice etico? O forse sono vere entrambe le ipotesi?

La tripartizione ERE identificata dalla *human satisfaction* può essere, quindi, applicata con successo e diventare un protocollo di intervento significativo in campo psicologico nel modo seguente:

1. analisi e definizione delle necessità presenti nelle aree dell'emozione, della ragione e dell'etica;
2. analisi e definizione del grado di soddisfazione ricevuto per ogni singola necessità;
3. analisi e definizione del gap, ossia della distanza esistente tra ogni singola necessità e il grado di soddisfazione raggiunto nel soggetto per la stessa;
4. messa a punto di una terapia specifica che preveda la progressiva riduzione dei gap misurati tra le necessità e le soluzioni ricevute e percepite dal soggetto, considerando per ogni persona un piano terapeutico che tenga conto delle potenzialità e reattività soggettive;
5. analisi e definizione di quanto visto ai punti 1, 2 e 3, in periodi successivi e in tempi da determinare, per un confronto sinottico.

Poiché le tre aree della psiche devono essere esaminate in modo unitario, complementare e sinergico, è fondamentale che ogni singolo terapeuta riceva la collaborazione di un team multidisciplinare, per ricevere un feedback relativo a definizione, misurabilità, validità e riproponibilità del metodo e per offrire così al soggetto un intervento completo e orientato alla massima soddisfazione delle necessità, che non privilegi una singola area ma che la consideri complementare e in sinergia con le altre due, in vista dell'obiettivo: la soddisfazione dell'essere umano integrato.

Per considerare un approccio olistico all'uomo, utilizzerò la teoria gerarchico-integrativa dei bisogni ideata dal medico e psichiatra Abraham H. Maslow, che dopo un periodo intenso di studi sperimentali all'Università del Wisconsin – durante il quale si occupò del comportamento socioessuale dei primati – fondò nel 1962 la Società Americana di Psicologia Umanistica, considerata in quegli anni la terza forza della psicologia americana insieme alla psicoanalisi ed al comportamentismo.

Maslow definì in campo psicologico obiettivi operativi, che riguardavano la liberazione della persona dalla nevrosi, disturbo inteso come risultato dell'interazione tra pressioni sociali e condizioni intrapsichiche dell'individuo. Delinèò, pertanto, un'importante teoria basata sulla motivazione e sull'individuazione di una "scala di bisogni", secondo la quale soltanto la gratificazione di questi ultimi, a partire dalla base, per arrivare infine al vertice, rendeva possibile una sana realizzazione della persona.

Che cosa si intende per bisogni umani? Il bisogno è una spinta attivata da motivazioni rivolte a qualcosa di natura conscia o, più frequentemente, inconscia. I bisogni non sono isolati tra loro, bensì organizzati in una gerarchia "di prepotenza", nel senso che quelli primari – ossia di tipo fisiologico – richiedono un'improcrastinabile soddisfazione, affinché la persona possa evolvere verso obiettivi più sociali e trascendenti. La soddisfazione dei bisogni fisiologici e di sicurezza, quali quello di nutrirsi, di dormire, di sentirsi protetto, di appartenenze e così via, produce sentimenti di sollievo e di distensione e, al tempo stesso, spinge la persona verso il bisogno di autostima, di posizione sociale e di autorealizzazione. Una caratteristica dell'essere umano è che per tutta la vita desidera qualcosa, in apparenza per isolate unità motivazionali che riguardano desideri isolati tra loro, ma in realtà secondo una spinta verso l'evoluzione e la crescita personale.

### **I bisogni emotivi, cognitivo-razionali ed etici secondo la *human satisfaction***

La classificazione è lunga e articolata, ma citerò soltanto qualche riferimento, affinché il lettore possa comprendere di che cosa si tratta.

Nell'area *emotiva* è contemplata la necessità di ricevere amore e affetto, di sentirsi sicuri, di apparire belli, simpatici, sensuali e desiderabili, di essere considerati e compresi, di avere successo.

Nell'area *razionale* è di forte spinta il bisogno di conoscere con curiosità e attenzione selettiva, di dare significati alle cose, di trovare soluzioni, di avere un buon lavoro, di creare risparmi, di avere beni di proprietà e di inseguire una valida progettualità per sé e per le persone care.

In campo *etico* agiscono come bisogni motivanti avere una integrità morale, essere affidabili, assumersi responsabilità, essere rispettosi delle persone e del mondo e, soprattutto, avere compreso e fatto proprio il senso della vita. Su questo ultimo aspetto presenterò alcuni approfondimenti tra poco.

Poiché è di facile comprensione, dalla forte similarità tra la teoria psicologica di Maslow e la struttura base della *human satisfaction* emerge sempre più chiaramente l'uso significativo che noi psicoterapeuti possiamo fare di questa nuova visione e metodo umanistici.

Che cosa è il senso della vita? Non è qualcosa che si vende al supermercato! Non può essere dato, ma va trovato attraverso una distinzione tra ciò che è buono – inteso come ciò che favorisce la percezione del significato di buono e di bene della persona – e ciò che è cattivo, in quanto blocca o distorce tale percezione. La coscienza aiuta nella ricerca del senso: “la coscienza è la capacità intuitiva di scoprire il significato nascosto in ogni situazione” (Victor Frankl) e quindi è un compito educativo importante affinare la propria coscienza, per scorgere la giustezza nelle singole situazioni e per proteggersi dal conformismo. Educare è quindi un compito faticoso e non a buon mercato, che deve trasmettere conoscenza ma anche e soprattutto educare alla responsabilità, a saper scegliere e a decodificare responsabilmente.

### **La responsabilità e i limiti reciproci**

È inoltre fondamentale considerare che la distinzione tra ciò che è buono o cattivo non riguarda esclusivamente l'individuo, ma anche la sua esistenza tra gli altri poiché l'apprendimento e la crescita sono resi possibili dalle informazioni provenienti dall'esterno ed elaborate internamente. Questo processo avviene a partire dalla nascita ed è reso possibile dalle interazioni, cioè gli scambi tra due o più realtà che determinano le relazioni. Lo psicologo inglese Gregory Bateson paragonava le due parti della relazione ai due occhi: da solo ognuno di essi fornisce una visione monoculare e soltanto insieme danno una visione globale profonda. Nel nostro discorso la relazione corrisponde alla visione completa e profonda. Le persone s'incontrano e interagiscono rispetto a ciò che ritengono buono o cattivo, e tendono a raggrupparsi in gruppi di pari ceto sociale, credo religioso, reddito, cultura, interessi, obiettivi eccetera. Se la relazione favorisce la ricerca di nuovi significati, ossia lo sviluppo e l'innovazione del gruppo nel rispetto di tutti, si trasforma in cooperazione tra pari, la più alta forma di crescita nell'evoluzione del genere umano. Il cardine è il rispetto reciproco dell'interezza della persona umana: ogni persona contiene

potenzialmente in sé la capacità cognitiva ed emotiva di individuare chi la sta trattando come degna di stima o elemento da sfruttare. Se le imprese sapranno stimare sia le persone che vi lavorano sia quelle che sono clienti o potenziali clienti, genereranno una creazione di significato e trasformeranno una semplice transazione in uno scambio alla pari, rispondente a bisogni reali e globali, ossia alla dignità di essere riconosciuti come persone.

### Bibliografia

Richard Bandler e John Grinder, *La struttura della magia*, Roma, Astrolabio, 1975.

Richard Bandler, *Ipnosi e trasformazione*, Roma, Astrolabio, 1981.

Richard Bandler, *Usare il cervello per cambiare*, Roma, Astrolabio, 1984.

Gregory Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 1973.

Gregory Bateson, *Mente e natura*, Milano, Adelphi, 1980.

Marzio Bonferroni, *Human satisfaction*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.

Francesco Bottaccioli, *Psiconeuroendocrinoimmunologia*, Milano, Red Edizioni, 1995.

Dalai Lama, David Goleman, *Emozioni distruttive*, Milano, Mondadori, 2003.

Albert Ellis, *Ragione ed emozione in psicoterapia*, Roma, Astrolabio, 1989.

Alexandre Havard, *Leadership virtuosa*, Roma, Edizioni Santa Croce, 2014.

Daniel Kahneman, *Economia della felicità*, Milano, il Sole 24 Ore, 2007.

Malcolm S. Knowles, *La formazione degli adulti come autobiografia*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1989.

Steve Lankton, *Magia pratica*, Roma, Astrolabio, 1980.

Giovanni Liotti, *La dimensione interpersonale della coscienza*, Roma, Carocci Editore, 2005.

Camillo Loriedo, Angelo Picardi, *Dalla teoria generale dei sistemi alla teoria dell'attaccamento*, Milano, Franco Angeli Editore, 2000.

Abraham H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore, 1954.

Humberto R. Maturana, F.J. Varela, *Autocoscienza e realtà*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1993.

Juan Andrés Mercado, *Neuromanesimo cristiano e virtù umana*, Roma, Edizioni Santa Croce, 2013.

Robert Plutchik, *Psicologia e biologia della emozioni*, Torino, Bollati Boringhieri, 1995.

Juan José Sanguinetti, *Neuroscienza e filosofia dell'uomo*, Roma, Edizioni Santa Croce, 2014.

Martin E.P. Seligman, *La costruzione della felicità*, Milano, Sperling & Kupfer, 2002.

Id., *Fai fiorire la tua vita*, Torino, Antepima Edizioni, 2012.

Paul Watzlawick, *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1967.

Paul Watzlawick, *Change*, Roma, Astrolabio, 1974.

Paul Watzlawick, *La realtà della realtà*, Roma, Astrolabio 1976.

Paul Watzlawick, *Il linguaggio del cambiamento*, Feltrinelli, 1977.

Paul Watzlawick, *Guardarsi dentro rende ciechi*, Milano, Ponte delle Grazie, 2007.

# Il manifesto del nuovo marketing

*Andrea Sparvoli*

Con una definizione sintetica si potrebbe dire che il marketing è “tutto ciò che si fa per vendere”. Una volta si vendeva ai consumatori, ai clienti, ai “target”. Altri tempi, nei quali dominava il prodotto. C’era un eccesso di domanda e una scarsità di offerta, e la gente aveva bisogno di tutto: voleva i prodotti, senza guardare tanto per il sottile e i produttori tentavano di costruire un “marchio” per distinguersi, perché la “réclame” serviva a vendere.

Oggi, in un’economia “market driven” dominata da uno stratosferico eccesso di offerta in tutti i settori, “fare pubblicità” al proprio marchio è come essere sull’elenco telefonico o in mezzo alle 50.000 referenze di un ipermercato. Siete lì, sepolti dalla moltitudine.

Sono caduti tutti i parametri del marketing classico. La maggior parte degli strumenti e delle tecniche è stata vanificata dalla globalizzazione e dall’era digitale. Non vi sono più consumatori, ma persone, milioni, miliardi di persone. Ognuna di esse è ciò che il marketing “meccanicistico” ha dimenticato. Non esistono robot, ossia esseri unidimensionali che fanno sempre le stesse cose e la pensano sempre allo stesso modo. La stessa persona, in contesti e situazioni diversi, agisce in modo differente e compra prodotti e servizi diversi. E che dire di tutti i “navigatori del web” che saltano da un social network all’altro, da un sito all’altro, da un blog all’altro? In quale “cluster” inserirli? Come prevedere i loro comportamenti? Ma, soprattutto, come comunicare con loro?

Siamo nel terzo millennio ormai da un pezzo, ma molti non sembrano essersene accorti e continuano con i loro spot di cartapesta per “consumatori fantasma”.

Mettendo da parte per un attimo l’ansia di vendere e di produrre fatturato, è possibile rendersi conto che è cambiato anche il modo di fare impresa. Oggi tutti sono concorrenti di tutti, i bisogni materiali di base sono soddisfatti e le case sono piene di oggetti e di prodotti inutili. Ci sono altri bisogni: tecnologie, benessere, soddisfazione, conoscenza, sogni. Tutto ciò che è basilare è dato per scontato, la qualità è scontata e il prezzo è scontato. Le “motivazioni”, invece, non lo sono affatto.



Quali sono i fondamenti dell'impresa moderna? Qual è la sua funzione nella società? Quali sono i nuovi criteri di gestione? Come è cambiato il *modus operandi* dei megabrand internazionali? Le cose non sono così semplici come appaiono.

L'impresa ha a che fare con le persone, con i loro bisogni, con i loro desideri e con le loro aspettative. L'impresa non è un'entità a sé e non può vivere senza le persone alle quali si rivolge. Tutte le competenze – il know how tecnico – non servono a nulla se l'obiettivo non è quello delle aspettative delle persone e, quindi, delle loro necessità.

Oggi le barriere all'ingresso – a eccezione delle alte tecnologie, dei medicinali salvavita e delle oligarchie automobilistiche – sono cadute. Il problema non è produrre, è vendere. Non vi sono più “padroni” geniali e onniscienti, ma grandi corporation, ormai più potenti di molti governi, che prendono decisioni al loro posto. L'impresa del terzo millennio è qualcosa che ha a che fare con lo “spirito dei tempi”, delle nazioni e delle loro culture.

Alcune delle più grandi multinazionali del mondo non hanno più né impianti produttivi né uffici amministrativi né magazzini né sistemi logistici propri. Tutto è gestito in outsourcing e il loro core business è costituito ormai dalla ricerca e sviluppo, dal brand management e dal trade marketing. I mercati locali sono oggetto di studio, i brand sono adattati e sono messe in atto operazioni di meta-marketing. Stiamo andando verso un mondo sempre più digitalizzato e globalizzato, nel quale il negozietto sotto casa è una mera appendice di strategie dal respiro intercontinentale.

Ecco perché il marketing è diventato “umanistico”. Non è più un insieme di tecniche di hard selling, ma è diventato una sofisticata lettura e gestione delle necessità, delle tendenze e dei comportamenti umani. L'impresa non può più prescindere dal sapere esattamente che cosa sta facendo e perché, e non c'è più spazio per le maschere e per l'ambiguità. Essa deve relazionarsi con le persone alle quali si rivolge, non vi sono scorciatoie. I vecchi imbonitori da fiera sono al tramonto e non sono più credibili. La pubblicità in quanto tale ha perso ogni credibilità e le persone la rigettano, la sfuggono, ne sono disgustate.

Ogni imprenditore deve guardarsi allo specchio e chiedersi: “Che ci faccio io nel mercato? Sono abbastanza competitivo? Come posso essere ‘più competitivo?’”. Per rispondere a queste domande è necessario mettersi in relazione con le persone, con i clienti, per sapere come l'impresa e il brand sono percepiti dagli stakeholder.

La prima cosa che ha bisogno di innovazione è il rapporto con il cliente. Che cosa si aspetta? Quali caratteristiche deve avere il prodotto? Addio, prodotti standard e uguali per tutti: ognuno vuole essere

diverso, perché gli esseri umani sono fatti così. Non vogliono essere uguali, vogliono distinguersi dagli altri, vogliono prodotti speciali. Ma speciali quanto? Speciali come? Ecco le nuove sfide del marketing.

È necessario definire con grande precisione i “contenuti” dei prodotti e le loro possibili varianti, in modo da orientarli a rispondere alle aspettative delle persone. Non è più possibile produrre e poi cercare il posizionamento sul mercato, è necessario invertire il processo e il posizionamento deve precedere la concezione e l’impostazione dell’intero processo produttivo. È molto difficile fare marketing quando i prodotti sono sbagliati o non hanno sufficienti “contenuti distintivi” rispetto alla concorrenza. È necessario che questi ultimi siano precisi, possibilmente unici ed è compito del marketing definirli.

Un tempo era sufficiente curare e spingere il brand, per emergere dalla mischia, ma oggi i brand sono centinaia di migliaia, anzi milioni. I megabrand internazionali sono soltanto la punta dell’iceberg e sotto la superficie vi sono un know-how spesso insuperabile, una sofisticatissima competenza produttiva, una strategia di brand management paragonabile a un culto, ossia a una “religione dell’immagine” che va ben oltre gli obiettivi di vendita.

Non si parla più di identità del prodotto, bensì di “identità d’impresa”, il nuovo must del grande mondo globalizzato. Se un’impresa vuole vendere sui mercati internazionali, dovrà spiegare chi è e cosa fa, quali sono le proprie “best practices” e la propria storia. Conoscere i mercati vuol dire conoscere i bisogni delle persone, vuol dire conoscere la cultura che, in senso antropologico, muove e determina i comportamenti, ossia le motivazioni delle persone. È questo il nuovo compito del marketing.

Il marketing è soprattutto un metodo, un modo di agire, un modo di stare sul mercato e senza di esso si annaspa, si affonda. Il marketing è innanzitutto strategico e il know-how di un’impresa consiste proprio nella gestione del marketing strategico. Chi, se non l’imprenditore e il top management, può conferire al prodotto i valori base d’impresa e quelli appropriati e coerenti? Tali valori e contenuti dovranno poi essere trasmessi e comunicati a tutti gli stakeholder e adottati per soddisfare le aspettative e i bisogni delle persone. Da qui il nuovo grande obiettivo del marketing moderno: essere non più customer satisfaction, ma *human satisfaction*.

Dopo il marketing strategico, il brand management è il secondo anello del vero core business d’impresa. Esso dovrà gestire e coordinare i “contenuti” d’impresa, seguendo in dettaglio i canali di vendita e tutte le risorse della comunicazione per raggiungere e soddisfare le persone-clienti.

È necessario prendere atto che, ci piaccia oppure no, il mondo digitale e i social media sono il “Nuovo Mondo”. La realtà della Rete

è il nuovo mondo del marketing, il passaparola di tutte le tribù del pianeta. Se il tamtam non riceve segnali giusti o, peggio, trasmette suoni sgradevoli, per l'impresa sarà la fine.

Anche nella comunicazione niente è più lo stesso. I media si sono moltiplicati e sono diventati social. Tutti parlano con tutti e tutti parlano di tutto. La dispersione e la cacofonia sono altissime. Dopo vent'anni e più di Internet, è cambiato il comportamento delle persone verso tutti i media. Non esistono più famiglie sedute sul divano che guardano la televisione e ogni individuo ha il proprio sistema di ricevimento e d'interazione. Tuttavia, la cultura digitale è ancora poco diffusa nel nostro Paese e quasi nessuna impresa italiana – neanche quelle più grandi e importanti – ha un proprio digital manager. Per molti, troppi imprenditori la Rete e i social network sono ancora oggetti misteriosi.

Sono cambiati i tempi, le abitudini e i mercati. Sono cambiati gli attori e sono cambiati anche il palcoscenico e gli spettatori. Sono, insomma, cambiate le persone, che non vogliono più sentir parlare di pubblicità. Ormai essa si è talmente degradata e squalificata nella percezione collettiva, che tutto ciò che è identificabile come “pubblicità” fa storcere il naso, quasi emanasse un tanfo insopportabile. La pubblicità si è trasformata in un esercizio molto costoso e impotente e le grandi multinazionali hanno smesso da tempo di “fare pubblicità”, sostituita dalla sola sponsorizzazione di megaeventi, oppure dallo sviluppo di “branded entertainment”. Nonostante il decrescente ritorno sugli investimenti, le imprese italiane continuano, invece, a sacrificare risorse sull'altare delle reti tv generaliste con risultati disperanti. Perché? Perché hanno un marketing stile anni '60, incapace di vedere nuove soluzioni e nuove possibilità. Se l'Italia vorrà rilanciare se stessa, dovrà cambiare il proprio modo di fare impresa e, quindi, di fare marketing.

Oggi il brand deve vivere tra le persone, entrare a far parte del loro immaginario e del loro modo di vivere. L'impresa, di fronte a tutti i portatori d'interesse, ha la necessità di comunicare se stessa e i propri contenuti. Non è più sufficiente rivolgersi soltanto ai propri clienti, è necessario creare per loro un nuovo mondo, poiché *se l'immagine non è credibile, non sono credibili né il brand né l'impresa stessa*. Un'impresa moderna ha la necessità imprescindibile di porsi in maniera trasparente nei confronti dei propri interlocutori e, pertanto, la domanda che non può essere elusa è: “Si può fare impresa senza un comportamento etico?”. L'etica della produzione e del commercio è riservata davvero alla sola legge? Pensate davvero che tutto ciò che non è espressamente vietato sia consentito? Pensate che un atteggiamento elusivo e tendenzialmente fraudolento possa creare fidelizzazione o una solida immagine di riferimento?

L'identità di un'impresa non è né un nome né un logo. È una presenza viva nel mercato e nella comunità di riferimento. L'identità non è l'immagine che dà dell'impresa la pubblicità, è la conoscenza che di essa hanno clienti e non-clienti, fornitori, impiegati e operai, il vostro direttore di banca come i vostri amici e i vostri parenti. Tornando indietro nel tempo, si potrebbe dire che l'identità dell'impresa coincide con la sua reputazione. E quest'ultima è data dal modo in cui gli altri vedono l'impresa. In altre parole, deve comunicare se stessa al mercato attraverso una varietà di strumenti e di operazioni, coordinate da una piattaforma di contenuti in grado di definire e di comunicare l'identità dell'impresa moderna. Questa fase non è meno importante del mettere a punto le risorse di capitale, i processi produttivi, la rete vendita e i canali distributivi. L'impresa non può vivere senza contenuti. Se non ha contenuti, non ha identità e, pertanto, è destinata a fallire.

È tempo di dire a chiare lettere che ciò che determina il destino di un'impresa non sono i prodotti, bensì la sua posizione sul mercato. L'impresa è un "centro di conoscenze", di know-how tecnico e specifico, di "saper fare". Sono cambiati il ruolo e la natura stessa dell'impresa e l'imprenditore si è trasformato da "facitore di prodotti" a "costruttore di relazioni". L'impresa prospera e vive sulle relazioni che riesce a instaurare con i clienti, con il mercato e con tutti gli stakeholder in maniera stabile e duratura.

Essa è oggi un'entità complessa e sofisticata che deve comunicare e spiegare la propria complessità, in maniera chiara ed efficace. Purtroppo, in alcune, troppe imprese l'immagine e i contenuti sono obsoleti e il loro appeal sul mercato diminuisce e appassisce ogni giorno che passa. In molti casi i contenuti esistono e sono anche rilevanti, ma sono sepolti nella memoria storica di archivi polverosi e dimenticati. In altri casi un tempo esistevano, ma ormai sono talmente sprofondati da essere invisibili. Altre volte ancora, il patrimonio aziendale di esperienze e di conoscenze finisce travolto e disperso in mille rivoli a causa di esigenze tattiche e dell'ansia di raggiungere risultati e così, anziché rafforzare ancora di più i contenuti, l'impresa cede alla bagarre sanguinosa dei prezzi, finendo per disintegrarli totalmente.

Oggi non si vendono più prodotti, ma stili di vita, diete, soluzioni ai problemi, strumenti, gratificazioni. Il compito primario del marketing è, quindi, quello di definire innanzitutto una strategia dei contenuti e, in secondo luogo, una strategia di comunicazione.

L'impresa è formata e composta dall'insieme del posizionamento sul mercato, dell'identità, dei criteri di gestione, del brand management e dei valori che è in grado di trasmettere ai mercati. Una volta

definita la “piattaforma” di questi ultimi e la “Carta dei valori” d’impresa, ecco pronto lo spartito e tutti (manager, dipendenti e collaboratori esterni) dovranno suonare la stessa musica.

L’impresa moderna non può delegare la definizione dei contenuti ai propri singoli bracci operativi o alla creatività delle agenzie. Sarebbe come mandare un esercito allo sbaraglio senza neppure aver studiato sulla carta il terreno di scontro, le forze dell’avversario e la propria potenza di fuoco, affidandosi solo all’improvvisazione e alla buona volontà dei capi reparto.

L’impresa moderna non è più semplicemente un’impresa manifatturiera, bensì un “centro di risposte” ai bisogni delle persone in un determinato campo di riferimento. Come ogni azione di rilevanza economica, anche l’attività d’impresa ha a che fare con la vita delle persone, con i loro valori, con i loro desideri e con le loro aspirazioni.

Più un’impresa sarà in sintonia con le esigenze delle persone, più avrà successo. Essere in sintonia con le persone significa elaborare contenuti in cui le persone possano riconoscersi e valori che possano condividere, incanalati in prodotti destinati a migliorare la loro vita.

Le persone hanno mille problemi. Non passano il proprio tempo ad analizzare i messaggi da cui sono bombardati e semplicemente li cancellano. Per ottenere la loro attenzione, è necessario scardinare le loro difese e toccarli in profondità, non soltanto dal lato emotivo, ma anche da quello razionale ed etico, dichiarando con trasparenza i propri valori d’impresa. Il problema è che spesso le imprese non hanno contenuti, e non perché credono di poterne fare a meno, ma semplicemente perché non hanno mai pensato di definirli.

## Bibliografia

James Champy, *X-Engineering. Ripensare l’azienda nell’era digitale*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

Bernard Cova, *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010.

Richard D’Aveni, Robert Gunther, *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1995.

Joseph O’Connor, Jan McDermott, *Il pensiero sistemico. L’arte di comprendere la connessione tra gli eventi per poterli influenzare*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

Kenichi Ohmae, *Il prossimo scenario globale. Sfide e opportunità di un mondo senza confini*, Milano, Etas, 2005.

# Da nuovi media a media nuovi

*Giuseppe Romano*

Sembra passata un'eternità da quando Marshall McLuhan descriveva l'avvento dei mass media come il territorio che avrebbe trasformato il mondo in un "villaggio globale". Accadeva nel 1962, nella sua epocale opera *La galassia Gutenberg, nascita dell'uomo tipografico*:

Dopo tremila anni di espansione in ogni settore e di crescente alienazione specializzata nelle innumerevoli estensioni tecnologiche del corpo umano e delle sue funzioni, il nostro mondo, con drammatico rovesciamento di prospettive, si è ora improvvisamente contratto. L'elettricità ha ridotto il globo a poco più che un villaggio (McLuhan, 1964, p. 7).

In effetti, da allora di anni ne sono trascorsi più di 60 e molta altra acqua è passata sotto i ponti. Tutti noi, quando parliamo di "nuovi media", ci riferiamo implicitamente ai media elettronici – il pc e i suoi derivati, come lo smartphone, il tablet e la stessa Internet – e non più a quelli "elettrici" di cui parlava McLuhan, ossia il telefono fisso, la radio, la tv e i giornali. Eppure, facendo la conta degli anni, ci rendiamo conto che, se le teorie del massmediologo canadese sono ormai oggettivamente cariche di anni, anche la nostra prospettiva è datata: il primo pc popolare (l'Apple II) è del 1977, il primo telefono cellulare commerciale (il Motorola DynaTAC 800X) è del 1983 e il primo sito web risale al 1991. I cosiddetti "nuovi media" elettronici sono tutt'altro che nuovi.

Ma allora perché insistiamo a chiamarli "nuovi media"? Per un verso, la risposta è facile: l'accelerazione tecnologica nella quale siamo immersi da almeno due secoli fa sì che l'aggettivo "nuovo" suoni quasi sinonimo di termini come "bello" e "giusto" e non potremmo né vorremmo utilizzare niente che non sia tale.

Ma, se entriamo in un'ottica diversa, possiamo scoprire che questi "nuovi" media meritano una considerazione speciale in virtù di quel qualcosa di non effimero che posseggono e che non annega nel batter d'occhio dei

modelli e delle release che si avvicendano. Sotto questa luce aveva ragione McLuhan, che resta attualissimo poiché guardava ai media da una prospettiva umanistica, oggi per lo più emarginata e sottovalutata. Il filosofo – non era certo soltanto un “massmediologo”, come lo definiscono i profili biografici – canadese era assai più preoccupato dai fini che non dai mezzi, e incentrava la propria visione della comunicazione sulla convinzione che i media (di qui il nome) fossero appunto mezzi, protesi, per la precisione, del pensiero e dell’attività umana, capaci di attenuare o addirittura di abolire lo spazio e il tempo. L’espressione “villaggio globale” ha un significato pregnante, se applicata a quelle particolari protesi tecnologiche che sono i mezzi di informazione. Un telefono è una voce potentissima che raggiunge orecchie altrettanto superdotate, un aeroplano è uno stivale delle sette leghe che ci rende capaci di balzi sovrumani, sicché il mondo diventa un villaggio perché i rapporti tra i suoi abitanti diventano più immediati e agevoli.

Siamo un “villaggio globale” perché tutto ciò che accade è a portata d’occhio e d’orecchio. Se nel 1821 – meno di 200 anni fa – la morte di Napoleone a Sant’Elena impiegò più di una settimana per raggiungere l’Europa, nel 2001 il crollo delle Twin Towers avvenne praticamente in diretta e sotto gli occhi di tutti. Si potrebbe discutere, certo, su quanto sia effettiva l’ubiquità del “villaggio globale” – ampie zone del pianeta ne restano parzialmente escluse – ma la potenzialità è universale ed evidente, e ancora più nel momento in cui il tema della globalizzazione è esploso nelle piazze e sui giornali, assumendo contorni anche violenti e di contrapposizione assoluta, come mostrano le drammatiche e inarrestabili migrazioni in corso. Dal punto di vista della comunicazione, conviene ricordare che la globalizzazione è il riscontro al punto di arrivo, per così dire, della rete di messaggi che compongono il “villaggio” mcluhaniano. Informati e – per stare alla metafora del web – irretiti dall’informazione e dalla sua monetizzazione, ci accorgiamo ora quale altra faccia abbia la medaglia: globali sono divenuti anche lo sfruttamento, l’inquinamento ecologico e culturale, il terrorismo, il controllo, l’invasione della privacy.

Un’altra importante considerazione che si può fare a proposito della tecnologia è che essa modella la realtà a misura dell’uomo. Le “protesi” devono adattarsi bene e, dunque, essere comode ed efficaci, si adeguano all’opportunità, obbedendo al principio secondo cui “la funzione crea l’organo”. Applicato alla tecnologia, questo principio è perfettamente adeguato per descrivere come la società elettrificata del “villaggio globale”, e poi quella elettronica dell’era digitale, abbiano sviluppato al proprio servizio i mezzi di comunicazione più



opportuni, dapprima i “mass media” e, in seguito, i “personal media” derivati dal personal computer. Un simile modello comunicativo ha modellato a sua volta a propria immagine la società che lo ha creato. Del resto, “il messaggio di un medium o di una tecnologia è nel mutamento di proporzioni, di ritmo e di schemi, che introduce nei rapporti umani” (McLuhan 1964, p. 11).

Accade sempre così con la tecnologia che, plasmata dall’uomo, a sua volta lo plasma. Da una parte è chiaro che i mezzi di comunicazione sono figli di un’esigenza sociale: gli abitanti del “villaggio” vogliono essere tenuti al corrente di ciò che accade, e in un villaggio sterminato il passaparola non basta più. D’altra parte, la tecnologia della comunicazione di massa ha generato consuetudini sociali, figlie dell’abitudine a considerarsi “pubblico” che apprende collettivamente e simultaneamente le informazioni. Fenomeni come la moda hanno ricevuto un incremento decisivo dall’avvento dei mass media, dei quali la pubblicità è divenuta il mezzo principe di “informazione commerciale”, vale a dire di condizionamento all’acquisto. I mezzi di comunicazione ci informano, ci modellano: “quando la luce è accesa, esiste un mondo dei sensi che sparisce appena la luce si spegne” (McLuhan 1964, p. 135).

Sotto questo profilo, i nuovi confini di Internet sono anche i nostri nuovi confini e i mass media dell’era elettrica hanno dato luogo anche al formarsi di un’opinione pubblica, un fenomeno significativo che oggi costituisce elemento di crisi. Qui mi limito a sottolineare come il “pubblico” – di ascoltatori, di lettori, di spettatori, ma anche di cittadini e di elettori – sia divenuto nel corso del ’900 un’entità così importante da condizionare numerosi aspetti della comunicazione e della vita civile. Da una parte possiamo collocare il concetto di “pubblicazione”, reso più solido e universale dall’industrializzazione dell’editoria: una volta pubblicati, un giornale oppure un libro diventano patrimonio comune e, in qualche modo, intoccabile e inalienabile, sottratto perfino all’autore e al produttore della comunicazione. Ciò vale allo stesso modo per le comunicazioni “messe in onda”, ossia quelle radiofoniche e televisive. Questo ha implicato che la società di massa fosse in qualche modo garantita circa la responsabilità e la verificabilità dei propri mass media: una comunicazione pubblicata diventa pubblica, di tutti. Oggi non è più così e la nozione stessa di “pubblicazione” sul web è ovviamente più precaria e meno controllabile.

Dall’altra parte vanno considerati quei fenomeni di “opinione pubblica” che hanno portato a un progressivo consolidarsi dell’idea che il numero delle preferenze debba condizionare sempre e comunque la vita collettiva: ciò vale per il successo di una merce non meno che



per quello di un programma televisivo e, addirittura, per quello di una legge o di un sistema politico. In qualche misura, il fenomeno ha contagiato l'idea stessa di democrazia. Certamente la vita delle democrazie contemporanee è oggi sensibilmente diversa da quella che si può trovare negli scritti dei loro fondatori ed è altrettanto certo che ciò è dovuto in buona parte alla pervasione dei mezzi di comunicazione e alla loro relativizzazione di qualsiasi realtà. Nella stagione dei “nuovi” media elettronici, molte agevolazioni tecnologiche nel campo della comunicazione hanno avuto effetti controproducenti, come quello di appannare la personalità individuale, di ostruire la franchezza del rapporto, di camuffare ciò che è umano, dietro lo sfavillare potentissimo delle tecnologie e, infine, di imporre ai fini umani di sottomettersi alla forza dei mezzi materiali.

La Rete globale ha ridotto il villaggio a un condominio chiasso e spesso rissoso. I social network diffondono un sovraccarico di notizie, spesso private e personali – dunque di non sicuro interesse pubblico – ma, più che aprire dialoghi, appesantiscono con soliloqui. La posta elettronica è nota per la sua fluviale invadenza, che sconfinava abitualmente nell'inanità e nell'illeggibilità. I terminali personali – la cui funzione più banale e meno frequentata è proprio quella telefonica – oltre che facilitare la connessione continua alla Rete globale, mettono in crisi le comunicazioni dirette e personali tra esseri umani in famiglia, sul lavoro, per strada. Attenendosi ai fatti, è inoltre difficile non concludere che la costellazione delle democrazie occidentali ha imboccato una deriva sottilmente autoritaria, non dissimile nella sostanza e nei metodi da quella dei più occhiuti regimi totalitari.

Ricordava Marshall McLuhan che “Archimede disse una volta: ‘Datemi un punto d'appoggio e solleverò il mondo’. Oggi ci avrebbe indicato i nostri media elettrici dicendo: ‘Mi appoggerò ai vostri occhi, ai vostri orecchi ai vostri nervi e al vostro cervello, e il mondo si sposterà al ritmo e nella direzione che sceglierò io’. Noi abbiamo ceduto questi ‘punti d'appoggio’ a società private” (McLuhan 1964, p. 75). Lo studioso canadese aveva ancora una volta ragione: il web, che è nato come una frontiera di partecipazione egualitaria, oggi appare molto più simile a un conglomerato di grandi industrie che governano, più o meno apertamente, il flusso degli utenti con metodi e fini non sempre limpidi e, comunque, sempre consoni ai propri interessi. Tutto ciò può essere addebitato all'uso perverso dei mezzi, eppure ne lascia intatte le potenzialità, a patto che gli uomini abbiano a cuore i propri fini più nobili.

Di fatto, benché abbondino esempi negativi, l'era digitale ci offre opportunità inedite. Noi, cittadini della Rete digitale globale, sia-

mo un “pubblico” diverso rispetto a quello generato dai mezzi di comunicazione di massa dei quali siamo figli. Nel web, nei social media, persone attive agiscono producendo informazione e relazioni, almeno nella stessa misura in cui ne fruiscono. Fenomeni come Tripadvisor.it e Booking.com dimostrano in maniera lampante che oggi il giudizio di chi gode di un servizio – un pasto, un soggiorno – conta più di qualsiasi autopromozione commerciale: è la sequenza dei visitatori che, tramite le proprie opinioni, definisce e stabilisce la qualità di un ristorante o di un albergo. La stessa cosa vale per chi deve acquistare un qualunque prodotto, da un libro a un frigorifero: le recensioni che affollano siti come quello di Amazon, attestano una consapevolezza dell’effettivo “potere di acquisto” generato non più da chi vende, bensì da chi ha comprato per chi comprerà. Se è vero che dal punto di vista industriale la Rete digitale assume contorni sempre più marcatamente plutocratici – difficile non considerare i veri padroni dell’economia digitale pochi giganti multinazionali come Apple, Google, Amazon e Microsoft – all’interno delle maglie del sistema si è generata una vera e propria ricerca dell’apporto universale da parte degli utenti della Rete, che sono, sì, consumatori, ma di un tipo molto diverso da quello di appena 30 anni fa, poiché su di essi i suggerimenti pubblicitari di tipo classico hanno una presa assai limitata. Ovvio che i “consigli d’acquisto” perdurino, ma assumono forme nuove, adeguandosi al nuovo mondo della Rete: adottano modelli meno verticali, più orientati alla partecipazione e a suggestioni di coinvolgimento, magari giocoso, come accade, per esempio, nel caso della *gamification*.

Pur restando nell’orbita dei mezzi e dei fini, il cittadino dell’era digitale è chiamato dunque a una responsabilità maggiore, dal momento che egli può effettivamente influire sul sistema. Di fatto ciò accade meno di quanto potrebbe, perché il margine d’azione assunto rimane principalmente confinato nelle convenienze immediate, vale a dire al “mi piace” relativo all’uso di un singolo prodotto, di un’informazione, di un’opportunità ricreativa. È auspicabile una capacità d’intervento ancora più elevata, che – ma qui il mondo commerciale è regione di un territorio assai più vasto – abbandoni la mera consistenza del “consenso numerico” e che tocchi la dimensione “politica” dell’assenso e del dissenso umano nei confronti delle stesse imprese, e delle loro politiche commerciali: le imprese – o, almeno, quelle corrette e attente al benessere dei propri clienti – potrebbero stimolare questo tipo di consapevolezza. Il problema dell’attuale società digitale risiede, in sostanza, nella socializzazione piena, che deve passare da una generica integrazione

tecnologica e sociale – che, in ultima analisi, conserva le derive di massa e l’ossequio alle mode – a una vera e propria “cittadinanza” in cui la consapevolezza diventa assunzione e condivisione di responsabilità alla ricerca di ciò che è oggettivamente “meglio”. Alcuni modelli, come quelli di “altro consumo” e certe class action, sembrano andare in questa direzione. Le aziende e (gl)i (ex)consumatori più avveduti, dovranno seguire questa pista, alla ricerca di un futuro più umano.

### **Bibliografia**

Marshall McLuhan, *Gli strumenti del comunicare*, Milano, Garzanti Editore, 1974.

Marshall McLuhan, *La galassia Gutenberg*, Milano, Armando Editore, 1974.

Walter J. Ong, *Oralità e scrittura. La tecnologia della parola*, Bologna, Il Mulino, 1986.

José Ortega y Gasset, *La ribellione delle masse*, Bologna, Il Mulino, 1984.

Giuseppe Romano, *La città che non c’è. L’Internet, frontiera di uomini*, Roma, Edizioni Lavoro, 2004.

Giuseppe Romano, *Mass effect. Interattività ludica e narrativa: videogame, advergame, gamification, social organization*, Milano, Lupetti, 2014.

# Etica e diritto d'impresa per la *human satisfaction*

Francesco Da Riva Grechi

## Premessa

Il concetto di *human satisfaction*, introdotto nel nostro lessico economico dall'originale opera di Marzio Bonferroni in sostituzione di quello, ormai vieto, di *customer satisfaction* è un concetto di sapore, appunto, strategico, orientato al marketing e al successo commerciale dell'impresa, ma è anche, se non soprattutto, un concetto filosofico. Sotto questo profilo, è possibile ampliare i confini di questa filosofia, per includervi anche gli aspetti giuridici che essa può evocare e che, una volta introdotti nel mondo delle norme, possono anche diventare vincolanti.

A questo punto sono necessarie due premesse. La prima è di carattere antropologico e inserisce il fenomeno giuridico nella sfera delle emozioni, oltre che in quella della razionalità funzionale, o nell'altra, a esso più congeniale, dell'etica. Ciò perché l'ambiente in cui l'imprenditore e gli stakeholder dell'impresa agiscono è un ambiente umano nel quale gli aspetti di fiducia, di convinzione, di positività, di affidabilità, di fidelizzazione e, in generale, di carattere emotivo hanno per necessità una rilevanza diretta o indiretta nelle norme del diritto d'impresa che tutelano i diritti umani, il lavoro, la salute, l'ambiente, la correttezza, la libertà d'impresa, la concorrenza e via dicendo.

Siamo passati, infatti, da regole in cui gli stati soggettivi individuali tradizionali (dolo, colpa, buona o mala fede) giocano un ruolo soltanto al momento di valutare i fenomeni patologici e degenerativi delle vicende giuridiche a nuove regole, secondo le quali tutti gli aspetti psicologici dell'uomo – pur oggettivati e “normativizzati” – hanno un nuovo rilievo, che assume importanza fin dall'inizio dell'interazione.

In particolare il presupposto è che stiamo andando nella direzione della massima attuazione dei principi e dei valori costituzionali europei, che affermano da tempo la centralità della persona umana nell'ordinamento giuridico comunitario e che saranno concretamente parte della nostra vita, quando sarà diventato europeo il discorso giuridico sulla persona e i suoi diritti.

Dal punto di vista politico, la priorità del mercato passa in secondo piano di fronte alle esigenze di tutela dei beni essenziali delle persone e dei consumatori. In particolare, il contesto europeo determina – molto più di quanto ci accorgiamo e al di là del fatto di avere una moneta unica – la cornice di valori e di regole che orientano la nostra attività economica. La tutela privatistica dei rapporti economici è attuata nell’ambito delle materie della concorrenza e del contratto. Lottare per la giustizia contrattuale significa lottare per il mercato – ovvero per la concorrenza – e poi lottare per garantire all’operatore l’accesso al mercato, ossia proteggere il contraente contro i vizi della sua volontà. Ecco dunque che si deve acclamare l’affermazione della tutela del “consumatore” in quanto “persona”, della “cittadinanza” come nucleo dell’appartenenza europea e, nella cornice dell’economia sociale di mercato, della “dignità umana” della persona.

Questi principi che, a partire dall’introduzione dell’euro, sono diventati il diritto costituzionale vivente dei cittadini dell’Unione Europea non potranno che riempirsi di contenuti che andranno necessariamente nella direzione della *human satisfaction* e che si esprimeranno in concreto nell’ambito delle attività commerciali propriamente dette, ossia la comunicazione d’impresa, la pubblicità, la disciplina dei contratti e della concorrenza, il marketing e l’organizzazione d’azienda.

La persona che emerge dal nuovo diritto d’impresa europeo ha sempre più bisogno di *human satisfaction*, ovvero di appagare le proprie esigenze emotive, non meno di quelle funzionali e di quelle etiche.

Queste conclusioni della prima premessa ci portano, quindi, alla seconda, con la quale si arricchisce il tema del rapporto tra *human satisfaction* e diritto, collocandolo nel dibattito, mai sopito e a esso particolarmente consono, del rapporto tra etica, diritto ed economia. Semplificando, ovviamente, i termini del dibattito si possono così riassumere: da un lato l’esigenza di effettività delle norme richiede più etica quando le disposizioni di legge sono concretamente applicate, poiché in caso contrario il diritto non risolverebbe i conflitti, ma ne acuirebbe gli aspetti patologici. La stessa esigenza richiede più diritto quando sono analizzati i fenomeni economici, in modo che principi e valori altrimenti astratti e inascoltati possano diventare davvero vincolanti. Dall’altro lato, il rapporto tra il mondo delle norme e quello del profitto deve diventare più armonioso, affinché il profitto significhi realmente creazione di valore e il valore sia effettivamente tutelato dal diritto.

In questo discorso un ruolo di guida sicura può essere svolto dalla dottrina sociale della Chiesa, che sull’umanesimo integrale ha costruito ogni analisi dei rapporti economici. Qui gioverà premettere che poiché

pone l'uomo al centro dell'attività d'impresa, la visione e il metodo della *human satisfaction* non può non considerarsi affine a quello dell'umanesimo cristiano.

### **L'umanesimo integrale della dottrina sociale della Chiesa**

La dottrina sociale della Chiesa offre con il suo messaggio personalista e universalista una quantità e qualità infinita di spunti e riferimenti morali ed etici – anche in un contesto secolarizzato come quello del marketing – e propone modelli di comportamento sempre nuovi e adeguati alle più diverse realtà, anche nei casi in cui il dialogo con i non cristiani può apparire difficile.

L'etica d'impresa, come ogni insieme di principi e di valori incentrati sull'uomo, non può mai ignorare il riferimento alla morale cristiana espressa con estrema profondità nella dottrina sociale della Chiesa cattolica. Etica e morale sono poste entrambe al servizio delle aziende e delle loro necessità di marketing, innanzitutto condividendo il fondamento del metodo umanistico, che consiste nel porre al centro l'uomo in tutte le sue declinazioni, emotive, razionali ed etiche, vale a dire l'uomo considerato nella pienezza della sua dignità e secondo i principi del bene comune, della sussidiarietà e della solidarietà.

Se da un lato le riflessioni della Chiesa sulla ricchezza e sulla povertà possono stridere con la visione del “profitto a ogni costo” che può essere ritenuta alla base di tanti comportamenti economici tanto riprovati quanto diffusi, dall'altro orientano in modo assolutamente determinante la moralità di quei modelli di azione imprenditoriale che sono nondimeno proposti quotidianamente nella letteratura scientifica:

Alla luce della rivelazione, l'attività economica va considerata e svolta come risposta riconoscente alla vocazione che Dio riserva a ciascun uomo. Questi è posto nel giardino per coltivarlo e custodirlo, usandone secondo limiti ben precisi (Gen. 2,16-17), nell'impegno di perfezionarlo (Gen.1, 26-30; 2, 15-16; Sap. 9, 2-3). Facendosi testimone della grandezza e della bontà del Creatore, l'uomo cammina verso la pienezza della bontà a cui Dio lo chiama. Una buona amministrazione dei doni ricevuti, anche dei doni materiali, è opera di giustizia verso se stessi e verso gli altri uomini: ciò che si riceve va ben usato, conservato, accresciuto, come insegna la parabola dei talenti (Mt 25, 14-30; Lc 19, 12-27).

L'opzione di fondo della Chiesa cattolica per il libero mercato, inteso come istituzione economica al servizio dell'uomo, condivide in misura radicale i principi della Carta costituzionale della Repubblica italiana e lo spirito di tutti i trattati europei:

Il libero mercato non può essere giudicato prescindendo dai fini che persegue e dai valori che trasmette a livello sociale. Il mercato, infatti, non può trovare in se stesso il principio della propria legittimazione. Spetta alla coscienza individuale e alla responsabilità pubblica stabilire un giusto rapporto tra mezzi e fini. L'utile individuale dell'operatore economico, sebbene legittimo, non deve mai diventare l'unico obiettivo. Accanto a esso, ne esiste un altro, altrettanto fondamentale e superiore, quello dell'utilità sociale, che deve trovare realizzazione non in contrasto, ma in coerenza con la logica del mercato. Quando svolge le importanti funzioni sopra ricordate, il libero mercato diventa funzionale al bene comune e allo sviluppo integrale dell'uomo, mentre l'inversione del rapporto tra mezzi e fini può farlo degenerare in una istituzione disumana e alienante, con ripercussioni incontrollabili.

### **Dalla customer satisfaction alla *human satisfaction* e dal consumatore alla persona**

L'evoluzione della disciplina di tutela del consumatore ha accompagnato la trasformazione culturale dalla customer alla *human satisfaction*. L'esigenza di customer satisfaction già trovava una risposta, sebbene parziale, nei generali e tradizionali strumenti di tutela sanciti dal Codice civile, anche in materia di vizi della volontà. Con il Codice del consumo si è voluto, invece, introdurre il diritto del consumatore a una scelta effettivamente consapevole, in modo da tutelarne non soltanto la sfera economica, ma anche la dignità di persona. Non a caso, della libertà di scelta consapevole si parla ormai da decenni in materia di trattamenti sanitari, collegandola pacificamente non soltanto all'articolo 32, comma 2 della Costituzione, ma anche all'inviolabilità della libertà personale in genere (art. 13) e alla salvaguardia dei diritti inviolabili della persona (ex art. 2 Cost.), tra i quali quello alla dignità. Appare chiaro che il diritto di scegliere consapevolmente faccia parte delle libertà in cui si estrinseca l'essere persona nel vivere sociale, segnando, quindi, un fermo e sostanziale passo verso la *human satisfaction*.

Soltanto di recente la pubblicità commerciale è apparsa costituire un elemento essenziale del normale gioco della concorrenza. In quanto carattere fondamentale dell'impresa – che si appropria della possibile domanda sul mercato attraverso lo stimolo indotto nei consumatori potenziali dal messaggio pubblicitario – la pubblicità svolge una funzione vitale nel contesto concorrenziale in cui le scelte dei consumatori si orientano verso determinati beni anziché altri.

Un ruolo economico così importante corrisponde a una disciplina in cui la tutela della libertà di scelta del consumatore è il cuore della normativa.

Si esalta proprio qui il ruolo della pubblicità come strumento d'informazione e di divulgazione, nonché di promozione commerciale, che rientra tuttavia nell'ambito di un dovere d'informare, e di farlo con lealtà e correttezza. La concorrenza intesa come elemento vitale del mercato diventa la forza di ogni consumatore e il presupposto giuridico affinché sia dato il massimo rilievo alla sua posizione e il massimo grado di riconoscimento. Collocato nell'ambito del mercato, il "rapporto giuridico di consumo", il customer diventa una persona umana e la *customer protection* diventa la *human protection*, analogamente a come la customer satisfaction diventa la *human satisfaction*.

### Conclusione

L'emergere del concetto di persona nella disciplina costituzionale dei rapporti civili nella seconda metà del secolo scorso ha avviato "la transizione dall'individuo alla persona, dal soggetto di diritto al soggetto 'di carne', che consente di dare progressivamente rilievo al 'destino di socializzazione' della persona e al 'destino di natura' del suo organismo".

Queste parole di Stefano Rodotà esaltano la materialità dei rapporti in cui ciascuno è collocato, affinché si chiarisca il concreto contesto nell'ambito del quale il concetto di "persona" e della sua "inviolabile dignità" diventa la "misura giuridica della legittimità dell'agire economico". Ciò vale in particolare per il mondo della comunicazione commerciale, nel quale il destinatario del flusso informativo è, personalmente, il pubblico e, dunque, è la dimensione collettiva della persona a essere posta in rilievo. Sembrerebbe un paradosso, ma è proprio qui, invece, il punto e ci aiuta di nuovo il maestro Rodotà, che cita una pagina nella quale Carl Jung osserva che "la Persona è intesa come necessaria mediazione tra l'esistenza individuale e quella collettiva [...] La Persona rappresenta per l'individuo il duplice compito di separazione dalle immagini collettive e, contemporaneamente, l'accresciuta capacità di saperle gestire e controllare".

Si tratta, quindi, di un concetto normativo che stabilisce la liceità della comunicazione commerciale in quanto determina il limite oltre il quale non è ammesso manifestare un pensiero con una finalità economica, poiché in tal caso sarebbe lesa la dignità umana.

In positivo, l'ordinamento giuridico impone di promuovere lo sviluppo della persona anche attraverso un corretto uso dello strumento comunicativo e pubblicitario. Secondo questa linea evolutiva si è ampliato l'ambito dei destinatari delle norme di tutela dei soggetti deboli oltre il novero dei titolari di posizioni contrattuali nei confron-



ti di un'impresa e al di là della stessa materia contrattuale: l'articolo 5 del Codice del consumo ha introdotto, infatti, il principio secondo il quale “si intende per consumatore o utente anche la persona fisica alla quale sono dirette le informazioni commerciali”.

La protezione viene così anticipata a un momento anteriore, sia rispetto all'individuazione del soggetto contraente diretto del professionista sia alla stessa apertura delle trattative. In questo modo la tutela individualistica è superata e il consumatore si presenta nella globalità della propria esperienza.

### Bibliografia

Guido Alpa, “La c.d. giuridificazione delle logiche dell'economia di mercato”, in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1999, 03, pp. 725 e segg.

Mario Barcellona, “L'interventismo europeo e la sovranità del mercato: le discipline del contratto e i diritti fondamentali”, in *Europa e diritto privato*, 2/2011, pag. 331.

Mario Bessone, “Inviolabili diritti della persona e statuto costituzionale dei diritti del consumatore”, in *Diritto di famiglia e delle persone*, 1986, p. 694.

Marzio Bonferroni, *Oltre la pubblicità*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1996.

Marzio Bonferroni, *Multicreatività*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1999.

Marzio Bonferroni, *Comunicazione, relazione, profitto*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

Marzio Bonferroni, *Human satisfaction*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.

Marzio Bonferroni, *La nuova era della comunicazione*, Milano, Tecniche Nuove 2011.

Carlo Castronovo e Salvatore Mazzamuto, “L'idea” in *Manuale di diritto privato europeo*, Volume I, Milano, Giuffrè Editore, 2007, pag. 17.

*Compendio della dottrina sociale della Chiesa*, Libreria Editrice Vaticana, 2005.

Francesco Da Riva Grechi, *L'impresa e le sue forme organizzative*, Roma, Discendo agitur, 2012.

Francesco Da Riva Grechi, “La pubblicità redazionale: consumatori-persone e imprese-concorrenti”, in *Rassegna di diritto civile*, 1/2013.

Mario Libertini, “La pubblicità commerciale”, in Carlo Castronovo e Salvatore Mazzamuto (a cura di), *Manuale di diritto privato europeo*, Milano, Giuffrè Editore Vol. III, pagg. 457 e segg. e spec. pag. 458.

Mario Libertini, “Clausola generale e disposizioni particolari nella disciplina delle pratiche commerciali scorrette”, in *Contratto e impresa*, 2009, pag. 98 e segg.

Jacques Maritain, *Umanesimo Integrato*, Roma, Edizioni Borla, 2009.

Giorgio Oppo, “Temi e problemi di teoria generale”, in Vincenzo Scalis (a cura di), *Il ruolo della civilistica italiana nel processo di costruzione della nuova Europa*, Milano, Giuffrè Editore, 2007.

Pietro Perlingieri, “Mercato, solidarietà e diritti umani”, in *Il diritto dei contratti fra persona e mercato*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2003, pag. 237 e segg., in particolare pag. 267.

Pietro Perlingieri, “Le ragioni del mercato e le ragioni del diritto dalla Comunità economica europea all’Unione Europea”, in Pietro Perlingieri ed Enrico Caterini (a cura di), *Il diritto dei consumi*, Cosenza, Edizioni Scientifiche Calabresi, 2009 IV, pag. 9.

Stefano Rodotà, *Dal soggetto alla persona*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2007, pp. 21-22.

Guido Rossi, *Il gioco delle regole*, Milano, Adelphi, 2006, pag. 52.

# Cultura di marketing: problemi e prospettive

Norman La Rocca

L'epoca attuale è contraddistinta da abitudini, da modelli, da comportamenti e da atteggiamenti che tendono a modificarsi ancora prima che si sedimentino nella società e nell'economia. La complessità pervade ormai ogni dimensione dell'agire economico e sociale e l'innovazione culturale, prima parola d'ordine per le sole aziende leader di mercato, diviene regola imprescindibile anche solo per *rimanere* sul mercato. Mai come ora è necessario un forte allineamento allo Zeitgeist: ignorare le modificazioni in corso nel tessuto sociale, non tenere costantemente sotto osservazione le trasformazioni in atto presso i consumatori, non essere in perfetta sintonia con essi può rivelarsi un autentico boomerang, quantomeno in termini di diminuzione di valore capitale. Ciò non significa dover procedere in modo meccanicistico verso un presunto ideale di perfezione o di magnificenza – incarnato, magari, da modelli di business tanto diffusi quanto costosi e obsoleti – ma, più semplicemente, *tendere strategicamente* verso una crescente aderenza alle richieste espresse dagli individui; significa analizzare con un nuovo paio d'occhiali i segnali deboli che provengono dai mercati per rilevare una nuova sintesi; significa, infine, saper *leggere e decodificare* le tendenze che tagliano trasversalmente la società nel suo complesso, saper *realmente* considerare il consumatore un partner più che un bersaglio da aggredire ed *erigere* la comunicazione a fulcro delle attività aziendali.

È proprio quest'ultimo l'aspetto più critico, sebbene sia quello meno difficile da rivedere nel breve periodo. In una società nella quale all'importanza del fare si accosta quella del *significare* e in cui – forse per la prima volta – le persone hanno una *reale coscienza* del fatto che l'atto di acquisto è un fatto sociale prima ancora che un atto funzionale, le imprese mostrano un ritardo a dir poco imbarazzante. Poche sono quelle guidate da una reale vocazione a comunicare e ancora meno sono quelle in cui questa funzione ricopre il ruolo strategico che le spetta.

Ci troviamo ancora davanti, anzi, a organigrammi a dir poco stantii, che intendono la comunicazione come mera leva operativa e che, pertanto, la subordinano al marketing o alla produzione, quando – ancora

peggio – non l’affidano esclusivamente a partner esterni. Si direbbe quasi che rappresenti per loro una sorta di incidente di percorso oppure qualcosa di cui si possa fare a meno nel tipo di società in cui viviamo. Ciò che ancora sfugge a tutti coloro che confinano la comunicazione ai margini del proprio business è il fatto che è proprio la *cassetta degli attrezzi* che la caratterizza a rappresentare la chiave del successo dell’impresa di domani. È una strumentistica, la sua, da sempre pensata per gestire fenomeni in continuo divenire e processi non ancora codificati e, pertanto, si presta bene a governare fatti complessi come quelli che riguardano l’epoca attuale, a cominciare dalla propria innata capacità di assurgere al ruolo di portavoce delle istanze sociali all’interno dell’azienda e di offrire soluzioni *culturali* che le soddisfino.

### **I fattori critici di... un crescente insuccesso**

Nonostante sia sempre più evidente la rilevanza della comunicazione strategica quale funzione di raccordo tra complessità sociale e attività di *business development* – e, quindi, di creazione di valore – sono ancora molte le resistenze culturali che si incontrano nel tentativo di imporre questa nuova visione delle cose. Pertanto, prima di procedere con l’analisi di quanto la comunicazione strategica possa offrire alle organizzazioni, è bene passare in rassegna quelli che sembrano i quattro principali ostacoli all’elevazione di questa funzione a fulcro delle attività aziendali.

Un primo ostacolo è riconducibile all’incondizionata fiducia di cui ancora godono i modelli dominanti e le relative filosofie di fondo. Questi modelli, oltre a essere espressione di un modo di fare e di intendere il business assolutamente inattuale, sono “una ipersemplicificazione [...] (già banale quando venne formulata) dove il consumatore non figura, non ha diritto di cittadinanza<sup>18</sup>” e dove la comunicazione è – non a caso – considerata una mera leva operativa, di cui la produzione può disporre a proprio piacimento. Sono modelli che, purtroppo, non solo non accennano a tramontare ma dei quali, anzi, si auspica un pericoloso potenziamento. Giampaolo Fabris scrive a tal proposito:

A fronte di un crescente disagio del marketing a confrontarsi col nuovo che emerge, vi è stato chi ha teorizzato e auspicato fughe in avanti, candidando il marketing a strumento (filosofia?) onnipervasivo, trasversale (e salvifico) per ogni organizzazione: dalla pubblica amministrazione agli enti senza scopo di lucro, alla filantropia, al territorio, al sociale. Una sorta di *delirio di supponente onnipotenza* inteso a fare piazza pulita –

<sup>18</sup>Giampaolo Fabris, *Societing*, Milano, Egea, 2008, pag. 200.

travestendosi da struttura di servizio – di consolidati saperi, di specializzazioni che hanno alle spalle lunghe tradizioni, di comparti scientifici e professionali ben presidiati<sup>19</sup>.

Secondo ostacolo: la mancata percezione di quanto oggi sia importante, più che vendere, stabilire una relazione di mutuo beneficio e scambio con il proprio consumatore-essere umano. I modelli di business oggi dominanti, malati di *short-termism* e privi di una reale dimensione relazionale, sono ancora tutti incentrati sulla vendita e ignorano paradossalmente che oggi, per vendere, è necessario fare esattamente il contrario di quanto essi stessi professino. Non più, quindi, strategie push, campagne di comunicazione aggressive, promozioni continue, ribassi dei prezzi e via discorrendo, bensì racconto, relazione, vicinanza e – in definitiva – soddisfazione complessiva dell’essere umano consumatore nelle sue dimensioni base: “emozione, ragione, etica<sup>20</sup>”.

Terzo ostacolo: il reale peso dell’essere umano-consumatore sulle strategie aziendali. A oggi, ed escludendo i falsi proclami, le aziende italiane *veramente* orientate a lui sono pochissime: poche quelle che studiano i suoi comportamenti prima di concepire un prodotto e ancora meno quelle che impostano i propri piani di marketing strategico sul medio-lungo periodo, l’orizzonte temporale minimo – come dicevamo sopra – per entrare in relazione con i propri clienti. La centralità del consumatore “è ormai divenuta una sorta di luogo comune, una specie di mantra da recitare a ogni incontro o dibattito in cui si parla di mercato, ma che poi se ne traggano le debite conseguenze è tutt’altro discorso. Le strategie d’impresa rivolte al mercato replicano più o meno pedissequamente quelle di un tempo, quando il consumatore era un soggetto passivo e recettivo, una sorta di Alice nel Paese delle meraviglie che si aggirava spaesata, ma incantata, nel mondo deduttivo e scintillante delle merci<sup>21</sup>”.

Tutto ciò ci porta al quarto ostacolo, forse il più rilevante: l’incapacità – di origine squisitamente culturale – di saper tradurre in termini comunicativi, relazionali e reputazionali tutte quelle attività aziendali che, sebbene slegate dalla comunicazione, producono nel proprio dispiegarsi, per contro, importanti e a volte determinanti effetti sull’immagine e sulla reputazione aziendale, ossia quegli ambiti nei quali agisce proprio la comunicazione.

---

<sup>19</sup>*Ibidem.*

<sup>20</sup>Marzio Bonferroni, *Human satisfaction*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.

<sup>21</sup>Fabris, *op. cit.*, pag. 48.

Ciò che non si scorge, in particolare, è il valore simbolico e comunicativo che certe scelte di politica industriale rivestono per gli stakeholder interni ed esterni e che, più di tante iniziative di comunicazione, propongono un certo *mood* e un certo modo di fare business dell'impresa, che si ripercuotono inevitabilmente sulla marca e sulla percezione che di questa ne hanno i consumatori e, quindi, sui profitti dell'impresa stessa. Non considerare come “di comunicazione” determinate scelte strategiche, determinate politiche di filiera, certi accordi con la distribuzione e così via significa, quantomeno, ignorare certi tratti importanti del consumatore nella società post-crescita, ossia la sua capacità di sapersi informare secondo canali non convenzionali, di unire fatti e circostanze “censurati” dalla comunicazione “ufficiale” d'impresa, ma ai quali si può accedere grazie ai nuovi mezzi di comunicazione sociale in virtù dell'ormai raggiunto annullamento o, almeno, della riduzione delle “asimmetrie informative” e, infine, la sua abilità nel sapersi aggregare in comunità, formando gruppi di pressione a volte più potenti delle tradizionali lobby.

### **Branding the organization!**

Come uscire, quindi, dal problema? Come affrontare in maniera vincente ed efficace le sfide poste dal futuro? Come è possibile integrare consumatore e comunicazione nelle catene di comando senza sconvolgere gli assetti aziendali o, peggio ancora, disperdere il capitale rappresentato da anni di esperienza sul campo? Una delle risposte – ma, ne siamo sicuri, non l'unica – è offerta dalla marca, che con il suo *mood* relazionale e con la sua attitudine a unire strategie e percorsi estremamente differenziati rappresenta la perfetta sintesi tra vecchio e nuovo paradigma. È la marca – dei cui aspetti intangibili un sempre crescente numero di interlocutori sta rilevando l'importanza ai fini di una corretta gestione aziendale – a rappresentare l'emblema del passaggio d'epoca. Ed è ancora la marca – che crea il proprio capitale solo a seguito di un'accurata gestione strategica della comunicazione – a incarnare al meglio il modello di gestione ideale per la società post-crescita. Si tratta di un modello di gestione che parte dal presupposto secondo il quale oggi i consumatori e, sempre più di frequente, le imprese non acquistano prodotti, bensì marche. In base a tale presupposto e a tale scopo, il modello ridefinisce e reimposta l'organizzazione, elevando la comunicazione – la funzione che può contribuire più facilmente alla realizzazione dell'obiettivo – a guida delle politiche di sviluppo dell'intero business. Alla comunicazione spetta, quindi, la responsabilità di gestire sia i processi di tradizionale competenza sia quelli fuori dalla sua abituale sfera, ma caratterizzati da una forte valenza comunicativa: il prodotto, la ricerca e sviluppo, le alleanze

strategiche, ma anche, e soprattutto, il marketing, che in questo contesto diviene strumento al servizio della comunicazione e non viceversa.

La parola d'ordine oggi diventa così “Branding the organization!”, il che non significa costruire per essa o per i suoi prodotti una nuova strategia di marca, bensì far “scivolare” il branding e le sue filosofie *all'interno* di essa. Una sorta di *trickle down effect* traslato alle organizzazioni, in cui il concetto di marca – per come lo intende la comunicazione – diventa proprio di tutte le funzioni aziendali, che – nelle loro rispettive specificità – lo traducono poi in scelte che tengono anche in considerazione il coté comunicativo e valoriale delle operazioni in corso di realizzazione, qualunque esse siano. È evidente che, per procedere in tale direzione, è assolutamente necessario un cambiamento culturale rilevante: la comunicazione non dovrà soltanto essere posta al centro dell'organizzazione, ma ogni suo componente dovrà essere conscio delle sue caratteristiche, peculiarità e potenzialità. Ciò presuppone, ovviamente, un'adeguata formazione interna o, almeno, la ricerca di personale che sia specializzato in comunicazione o che, come minimo, ne conosca le basi.

Brandizzare l'organizzazione non significa, però, agire soltanto sul lato culturale e organizzativo. Significa anche mettere in campo tutta una serie di iniziative volte tanto a rendere l'organizzazione completamente orientata al mercato e al consumatore quanto a raccogliere informazioni su di essi per definire accurate strategie di sviluppo e di comunicazione. Tali strategie, inutile dirlo, dovranno essere adattate alle specificità aziendali, saranno passibili di cambiamenti oppure di costanti revisioni e non dovranno mai essere prese come comandamenti, poiché – come abbiamo detto all'inizio – in una società come quella in cui ci troviamo a vivere le cose tendono a cambiare ancora prima che si sedimentino in procedure definite e misurabili. Dovranno, però, essere strategie che possano essere schematizzate secondo un filo logico ben preciso: quello del proprio consumatore-essere umano di riferimento. In due parole: *human satisfaction*.

## Bibliografia

Marzio Bonferroni, *Human satisfaction*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.

BVQI, “Gli strumenti di gestione della responsabilità sociale” (materiale interno).

Nicoletta Cerana N. (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli e casi d'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Editore, 2004.

Commissione delle comunità europee, “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, Bruxelles, 18/07/01, COM(2001) 366 (definitivo).

Andrew Crane, Sharon Livesey, “Are You Talking to Me? Stakeholder Communication and the Risks and Rewards of Dialogue”, in Jorg Andriof, Sandra Waddock, Bryan Husted, Sandra Sutherland Rahaman, *Unfolding Stakeholder Thinking 2*, Green Leaf, Sheffield, 2003.

Giampaolo Fabris, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Milano, Egea, 2010.

Giampaolo Fabris, *Societing*, Milano, Egea, 2008.

Giampaolo Fabris, Laura Minestrone, *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, Franco Angeli Editore, 2004.

Robert E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

Joseph T. Mahoney, “Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management”, Academy of Management Conference:1-35: Atlanta, GA, 2006.

Toni Muzi Falconi, *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

Michael Willmott, *Citizen Brands. Putting society at the heart of your business*, Wiley, Chichester, 2001.



# Capitolo 2

## *La sintesi multidisciplinare*

Marzio Bonferroni

### **HUMAN SATISFACTION: LA VISION**

Come diceva Bernardo di Chartres, per progredire è necessario essere “come nani sulle spalle di giganti” e, potremmo aggiungere, lasciarsi trasportare da loro. È ciò che ora tenterò di fare, scegliendo alcuni tra i tanti maestri in cui è possibile imbattersi nella storia del pensiero umano, per tentare di chiarire le motivazioni che mi hanno portato a individuare nella *human satisfaction* una visione e una proposta positiva per l'economia e per il marketing, a partire dalla quale creare un metodo concretamente applicabile al marketing delle imprese e alle professioni.

*“La crisi della società contemporanea  
è una crisi di fede e di coraggio.  
Bisogna tornare a credere nei veri valori umani:  
amore, rispetto, libertà e giustizia”.*  
Aleksandr I. Solženicyyn

È rimasto una pietra miliare il famoso discorso pronunciato nel 1978 all'Università di Harvard, nel quale lo scrittore russo non indicò soltanto gli elementi negativi del socialcomunismo, ma – con grande sorpresa di tutti i presenti – anche quelli del capitalismo. Solženicyyn sosteneva che entrambi, se non rispettano l'essere umano nelle sue integrali necessità, lo riducono a un'entità da sfruttare per puri obiettivi economici e di profitto pubblico e privato, trasformandoli in un'entità che in Occidente abbiamo battezzato “consumatore”. Pagò con molti anni di carcere il proprio spirito critico nei confronti di Stalin, fino a diventare un simbolo al quale possono guardare tutti coloro che, in materia di economia e di politica, credono fortemente nell'importanza del recupero di valori umanistici, da applicare concretamente, senza dimenticare, tuttavia, che ogni investimento di capitale e di idee deve trovare il proprio giusto e indispensabile frutto in ciò che da sempre chiamiamo “profitto”. Senza quest'ultimo, un'impresa non può guardare al futuro con obiettivi concreti e misurabili.

La *human satisfaction* nasce all'interno di questa prospettiva umanistica – da ritenersi essenziale per il bene dell'economia, delle imprese e dei loro pubblici – intesa come visione evolutiva della customer satisfaction e del modello del “consumatore”, che oggi appaiono con evidenza a quanti credono in tali valori non soltanto obsoleti e ingiustamente restrittivi, ma anche dannosi a causa delle loro componenti egoistiche e basate su obiettivi essenzialmente finanziari. Di esempi ne abbiamo visti tanti e, purtroppo, ne vediamo e ne vedremo in futuro sia in campo finanziario sia in altre aree, tutte – comunque – caratterizzate da una più o meno celata mancanza di rispetto e di etica nei confronti di famiglie e di risparmiatori spremuti come limoni, che vedono ridursi in cenere i propri capitali, accumulati con fatica e con duro lavoro.

Certamente, nonostante le rinascenti buone intenzioni rivolte al recupero di valori umani – tra le quali anche la *human satisfaction* – non possiamo tuttavia pensare che in ogni tempo non si sia manifestata sempre e comunque la contrapposizione tra filosofia umanistica e filosofia egoistica. La storia del mondo e della vita di ogni persona lo certifica, nell'eterna lotta tra il bene e il male, in noi e al di fuori di noi.

L'economia e le imprese – se fondate su una filosofia positiva e umanistica di “servizio”, che possiamo decisamente chiamare anche di “amore” per il pubblico e per i vari stakeholder – realizzano nel giusto tempo con il coraggio e con la dedizione non soltanto gli attesi risultati positivi in termini di profitto, ma anche altri effetti concretamente misurabili in qualità e quantità nelle componenti di relazione, di fiducia e di fedeltà che contraddistinguono i rapporti umani alla base di quelli economici tra imprenditore, impresa, collaboratori e persone-clienti. Queste ultime, quindi, non sono più definibili come “consumatori”, bensì come persone da considerare nella loro più completa realtà di esseri umani integrali, in modo da poter soddisfare con prodotti e servizi le necessità emotive, razionali ed etiche presenti nella loro psiche, analizzabili e misurabili con opportune tecniche motivazionali qualitative e quantitative, secondo modalità e tecniche statistiche ben note.

*“Niente come il sogno genera l'avvenire.*

*Oggi utopia, carne e ossa domani.”*

Victor Hugo

Se concezioni materialistiche gli impediscono di creare i propri sogni e i propri progetti, l'essere umano non permette al proprio spirito di esprimersi e, quindi, di sviluppare quella missione che in ognuno è orientata a migliorare secondo i propri talenti il presente e il futuro

in un'eterna “staffetta” tra persone e generazioni. Nella stessa sua definizione la *human satisfaction* si pone come prospettiva di felicità da raggiungersi in ogni ambito del lavoro umano, come componente nobile che rappresenta per ogni persona la possibilità di esprimersi. Sognare, dunque, come dice Victor Hugo, non significa evadere dalla realtà, se il sogno parte da quest'ultima e non da fantasie irrealizzabili; significa, piuttosto, tendere a migliorarla, affinché ognuno costruisca nel proprio ambito una “casa” migliore anche per se stesso, come conseguenza del renderla migliore per i propri simili. Se incarna potenzialità realizzative, ogni sogno genera, dunque, l'avvenire e offre a ognuno di noi la possibilità di essere ricordati con affetto e con riconoscenza da chi apprezzerà le nostre idee, e la capacità di metterle in pratica.

*“L'utopia è il tener conto della realtà,  
ma desiderare che possa essere come dovrebbe essere.”*  
Claudio Magris

Questo chiarissimo e ispirato pensiero mette in luce come l'utopia non sia un obiettivo irraggiungibile ma, al contrario, rappresenti proprio l'obiettivo perseguibile a partire dal momento in cui lo identifichiamo, in cui consideriamo come il raggiungerlo possa portare nella realtà da noi individuata e analizzata un miglioramento – quindi, una sua evoluzione – e, infine, nel momento in cui immaginiamo ciò che potrà rendere la realtà migliore, ossia “come dovrebbe essere”. La capacità immaginativa cammina al fianco di una realtà concreta e analizzabile, ed entrambe si sostengono e si alimentano a vicenda: la realtà ci fa vedere come essa stessa è e si compone, e offre all'immaginazione la possibilità di creare nuovi elementi per migliorarla, da inserire nella realtà desiderata che chiamiamo “utopia”, ma che altro non è se non la somma degli elementi reali analizzati e di quelli immaginati, da concretizzare per il miglioramento e, quindi, per il progresso della realtà considerata e individuata all'inizio del percorso.

Ovviamente, ogni situazione raggiunta rappresenterà a sua volta una nuova realtà da poter sempre migliorare, immaginando – quando se ne avverta la necessità – una nuova utopia evolutiva. La realtà e l'utopia fanno dunque parte di una scala dai moltissimi gradini, che altro non è se non la scala della civiltà e della storia dell'uomo. È la scala della vita e ogni essere umano ha la missione di migliorarla, per quanto gli è possibile, con “amore”, per “amore” e per “amare”, ricavandone un'intima e piena soddisfazione, ben superiore alla pura soddisfazione

finanziaria, che è anch'essa necessaria e giusta, purché realizzata come logica "conseguenza" di un agire positivo e mosso dal desiderio di far evolvere la realtà.

*"Il futuro ha le radici nel passato."*

George Orwell

Questa frase conferma quanto abbiamo già detto a proposito della scala dell'evoluzione della realtà, attraverso l'immaginazione e il suo concretizzarsi. Mai dimenticare il passato, sia esso da ricordare con gioia o con dolore, poiché ogni esperienza ci porta sempre in dote preziosi elementi che, come nuovi strumenti, ci permettono di arricchire le nostre potenzialità per progetti futuri, fino al punto di poter distinguere serenamente e senza presunzione ciò che è giusto da ciò che, invece, è ingiusto o addirittura dannoso per noi e per altri. Ricordo sempre la frase che di getto pronunciò un mio caro amico quando gli chiesi: "Come mai dici di essere invecchiato?". La sua risposta fu: "Perché non riesco più a sbagliare una previsione".

*"So di non sapere."*

Socrate

Il grande poeta Mario Luzi affermava che è possibile per un essere umano conquistare il territorio della santità in Terra, ma dopo una non facile e lunga lotta combattuta soprattutto in se stesso. È il territorio che Luzi chiama dell'umiltà, in cui – poiché non esistono più gli ostacoli della presunzione, dell'arroganza, dell'egoismo e della supponenza – è possibile imparare ogni giorno cose nuove e utili a vari livelli teorici e pratici per la nostra crescita umana e per il lavoro professionale, qualunque esso sia, aggiungendo nuove esperienze alle aree della psiche che la *human satisfaction* definisce emotive, razionali ed etiche e nelle quali convivono necessità in costante sinergia, da soddisfare per raggiungere la più completa felicità, nostra e altrui.

### **Cosa cambierà nel "Novoevo", dopo la postmodernità**

Nella società postmoderna complessità e turbolenza rappresentano due dimensioni di fondo con le quali ci troveremo sempre a fare i conti. La sfida è accettarli come normali e convivere con essi, imparando a gestire la complessità e non a rifiutarla. Il "consumatore", che desideriamo considerare capace di evolversi in persona umana integrale, è oggi ancora l'espressione di un individuo flessibile, che

ama andare avanti per cercare esperienze sempre nuove lungo percorsi ondivaghi come quelli dello slalom o del surf. Procedo in modo non lineare per conseguire i propri scopi e si destreggia, talvolta con maestria, tra le tante alternative offerte dal mercato. L'eclettismo e il sincretismo divengono, quindi, le due dimensioni portanti della complessità sociale e, mentre guardiamo alla sfida per raggiungere e costruire un desiderato “Novoevo”, tentiamo, quindi, di vedere e di analizzare alcuni elementi del passaggio al futuro. Ovviamente, ognuno potrà considerare altri elementi, secondo la propria cultura.

Postmodernità	Novoevo
Petrolio	Idrogeno
Marca	Parterre di marche
Target	Pubblico
Advertising	Marketing e comunicazione
Agenzia di advertising	Impresa di marketing e comunicazione
Messaggi e media	Strategia di marketing
Account executive	Marketing communication manager
Creatività individuale	Multicreatività e multidisciplinarietà
Emozione e ragione	Emozione, ragione, etica
Prodotto	Servizio
Brand awareness	Brand awareness, relazione, loyalty
Stili di vita	Progetti di vita
Profitto finanziario	Profitto sostenibile
Bilancio finanziario	Bilancio finanziario e bilancio sociale
Ricerca della stabilità	Evoluzione costante nella ipercomplessità
Produzione di massa	Personalizzazione di massa
Programmi frammentati	Filosofia olistica e cultura di “processo”
Customer satisfaction	<i>Human satisfaction</i>
Consumatore	Essere umano-cliente

**La visione della *human satisfaction*:  
alcuni concetti in sintesi**

- Sembra definitivamente conclusa l'epoca in cui ogni tecnica poteva “correre da sola”, dimenticando la multidisciplinarietà paritetica nel lavoro di gruppo e la logica di processo unitario per fasi successive e complementari;

- la “sfera delle necessità” prevede l’uomo al centro – come un sole – e con le sue necessità quali “pianeti” nelle aree dell’emozione, della ragione e dell’etica, tra loro collegate in un sistema di relazioni sinergiche in costante divenire;
- diventerà sempre più determinante costruire nuovi modelli di ricerca che sappiano rendere misurabile l’ascolto delle necessità che si collocano nelle tre aree della *human satisfaction*, ossia nelle aree dell’emozione, della ragione e dell’etica, misurando i gap tra necessità misurate e soluzioni percepite offerte dall’impresa;
- il destinatario dei beni economici di un’impresa è l’essere umano. Questa affermazione definisce l’obiettivo primario della *human satisfaction*. È una verità antropologica, che ci invita alla ricerca della felicità quale “motore” dei progetti umani, nonché fine ultimo e senso dell’esistenza, verità da considerare e da analizzare scientificamente in ogni aspetto, per rivelarne tutti gli elementi utili alla costruzione di nuove visioni e metodologie d’impresa, di marketing e di comunicazione;
- la ritrovata coscienza della centralità dell’essere umano si contrappone come tendenza evolutiva alla frammentazione di tecniche e di specializzazioni molto spesso considerate dai loro detentori come fini e non come mezzi, senza valutare, inoltre, le possibilità e le potenzialità sinergiche derivanti dall’unione multidisciplinare;
- è necessario che ogni disciplina mantenga una visione umanistica multidisciplinare, per non commettere l’errore di considerarsi un fine e non fondamentalmente un mezzo che, insieme alle altre discipline, potrà contribuire a risolvere la *human satisfaction*, ossia la soddisfazione delle necessità emozionali, razionali ed etiche degli stakeholder;
- le visioni illuministico-utilitaristiche animate dalla filosofia dell’*homo oeconomicus* tendono alla massimizzazione e non all’ottimizzazione del profitto e sono, quindi, contrarie alla *human satisfaction*, in quanto tendono a strumentalizzare l’essere umano a fini economici, considerandolo strettamente un customer e instaurando con lui non un dialogo ma un monologo, per tentare di ottenere risultati attraverso l’invasività e con la ripetizione ossessiva dei messaggi acquisiti stimolati da riflessi condizionati, la cui esistenza è stata dimostrata e ben analizzata agli inizi del XX secolo dagli esperimenti del fisiologo russo Ivan Pavlov;
- il consumatore contemporaneo, da considerare decisamente un essere umano-cliente di marche e prodotti, si differenzia da quello del passato più o meno recente per il fatto di essere “difficile”,

ossia esigente e diffidente. È aperto ai valori etici, attento alla difesa dei propri interessi e della propria privacy, attivo e anche reattivo nei confronti delle marche che non si comportano nei suoi confronti in modo corretto;

- in definitiva, il “consumatore” è un essere umano in cui sono presenti, in modo sempre diverso, le varie necessità/item nelle tre aree dell’emotività, della ragione e dell’etica, da considerare sia separatamente sia nelle loro intime relazioni sinergiche, al fine di tendere a soddisfarle e, quindi, a quello di dare soddisfazione al brand e all’impresa.

### **Che cosa dicono imprenditori e manager a proposito della human satisfaction<sup>22</sup>**

- Il profitto, elemento ovviamente fondamentale, viene oggi visto anche come indice di un corretto rapporto dell’impresa sia nei confronti dei propri stakeholder sia in quelli dell’ambiente sociale e naturale in cui è inserita. Il “bello”, l’“appassionante” e l’“emotivo” non possono essere obiettivi finali, ma possono, invece, essere elementi mediatici necessari e indispensabili, se propedeutici – come una sorta di ponte – al raggiungimento dei fini dell’impresa, che dipendono dalla soddisfazione delle necessità razionali ed etiche delle persone-clienti e dei vari pubblici in qualche misura interessati al destino dell’impresa e dei suoi brand (stakeholder);
- emerge una volontà sempre più decisa di tutela nei confronti dell’ambiente e del territorio e un impegno a sostenere scuole, istituzioni e iniziative orientate a questi sempre più rilevanti obiettivi. I comportamenti etici e socialmente compatibili si rivelano non soltanto encomiabili ma, di fatto, anche economicamente vantaggiosi per le stesse imprese che li praticano con costanza;
- nello stesso modo, sono da considerare positivamente quelle attività in grado di supplire al ruolo delle istituzioni politiche, là dove queste siano carenti (asili nido, fondazioni culturali, borse di studio eccetera). Inoltre, sempre in termini di economia compatibile, la politica nelle sue varie funzioni legislative e programmatiche non deve essere considerata uno strumento a disposizione dell’imprenditore per perseguire fini di profitto privati oppure per la propria impresa;

---

<sup>22</sup>Questa sintesi è ricavata dalle numerose interviste curate direttamente dall’autore e reperibili in forma completa nei libri *La nuova comunicazione di Marketing* e *La nuova era della comunicazione* (Tecniche Nuove).

- il tema della relazione, tanto interna quanto esterna, all'impresa è considerato sempre più importante ai fini dei risultati da ottenere per una condivisione dei valori riconoscendo il ruolo strategico degli stakeholder anche interni, con i quali si giudica necessario stabilire un rapporto basato sul teamwork e caratterizzato da fiducia, da rispetto, da sviluppo e da motivazione. I progetti, le tecniche di relazione e i possibili obiettivi fiduciarci perseguibili nelle loro molteplici realizzazioni sono, quindi, da considerare sempre più come condizione stabile e necessaria per la completa soddisfazione dell'essere umano-cliente e stakeholder;
- l'attenzione non più esclusiva verso il "consumatore", bensì nei confronti dell'essere umano – dimenticato nel tempo con i pessimi risultati che conosciamo – è da considerare oggi nel suo pieno recupero quale elemento innovativo ed essenziale, concretamente utile all'economia e a un mercato difficile e complesso come quello postmoderno, in cui non basta più ottenere profitto nel rispetto della legge, ma occorre generare valori sociali e individuali che durino nel tempo, basati su principi di onestà e di giustizia, percepibili e riconosciuti come tali in tutti gli strati sociali;
- a essere cambiato non è il mondo, bensì una certa idea nel mondo. Niente di nuovo sotto il sole, insomma, al punto che il periodo che stiamo vivendo può essere anche definito "*back to basics*". In pratica, la tendenza nelle imprese, indotta certo dalla recessione, è quella di concentrarsi sugli elementi "core" della propria attività imprenditoriale e su una maggiore trasparenza nella relazione con i clienti che, a loro volta, sono tornati a rivolgere l'attenzione su elementi etici prima trascurati oppure messi in secondo piano. Crediamo proprio che questi siano punti a favore di quelle imprese che nel corso degli anni hanno saputo instaurarli e coltivarli in un dialogo costruttivo, onesto, paritetico e leale con tutti i loro stakeholder, per il bene di tutti e non soltanto dell'impresa.

## **HUMAN SATISFACTION: IL METODO**

### **Premessa: che fare?**

Credo che a questo punto sia opportuno domandarci come poter rispondere concretamente alle nuove tendenze, che fino qui abbiamo tentato di esprimere e analizzare. Il "che fare" è una domanda filosofica e pratica nello stesso tempo e mi auguro che sia possibile condividere la visione e l'orientamento come reali contributi al marketing



e allo sviluppo di un'impresa. Tutto è sempre ovviamente perfezionabile e, anche in questo campo, vale l'idea del “passaggio di testimone”, in modo che ognuno possa correre la propria parte della pista, per poi lasciare il posto a chi potrà comunque avvalersi di quanto egli ha già analizzato, messo in luce e quindi sviluppato.

### **L'esigenza di un processo globale**

Per ottenere la *human satisfaction* dei diversi stakeholder e, quindi, la massima efficacia dei programmi di comunicazione, eliminando frazionamenti e dispersioni economiche, è necessaria una visione globale dell'intero processo di comunicazione, che nel suo insieme deve essere considerato il vero “messaggio” di un'impresa nei confronti dei propri stakeholder.

La visione della *human satisfaction* presuppone la possibilità di utilizzare un metodo applicativo conseguente a essa e misurabile nelle sue fasi, che parta dall'analisi delle necessità del pubblico di persone-clienti e di tutti gli stakeholder di interesse per la marca e per l'impresa. È il primo passo per arrivare progressivamente, attraverso le varie fasi del processo, a individuare sia il grado di soddisfazione offerto dalla marca e percepito dagli stakeholder sia i possibili gap che evidenziano una distanza tra le necessità e le soluzioni, il tutto per contribuire alla strategia di marketing.

Tali fasi sono realizzate attraverso un modello innovativo di ricerca e di misurazione delle necessità nelle aree emozione-ragione-etica (ERE) presenti nella psiche di ogni stakeholder, che nel loro insieme forniscono una mappatura della potenziale *human satisfaction*, ossia della loro più completa soddisfazione che offrirà alla marca la possibilità di sviluppo e di profitto. L'estensione delle necessità e dei relativi item nelle tre aree ERE integrano le misurazioni limitative della customer satisfaction e offriranno all'impresa e ai suoi brand una più completa e integrale serie di valori che – misurando i gap tra necessità e soluzioni offerte – daranno maggiori possibilità di arrivare a un costante dialogo e a una crescente relazione fiduciaria con i clienti finali, oltre che con gli altri stakeholder.

L'intero processo deve essere considerato in vista degli obiettivi di fidelizzazione, a loro volta presupposto per l'impresa dei previsti obiettivi di comunicazione e di sviluppo, indispensabili per ottenere il risultato finale dell'atteso, necessario, giusto e non massimo profitto possibile, che, secondo l'economia razionalistica dell'*homo oeconomicus*, può essere ottenuto con ogni mezzo, dimenticando, secondo la logica del “consumatore”, i valori etici.

## Il “nuovo creativo”: il team multidisciplinare

Appare essenziale nella visione della *human satisfaction* e nel conseguente metodo della *multicreatività* considerare come “nuovo creativo” e, *in primis*, come fonte del pensiero strategico un team multidisciplinare nel quale operino esperti di discipline umanistiche, oltre che di marketing e di comunicazione. Questa modalità evolutiva delle obsolete tecniche creative pubblicitarie appare concretamente preziosa al fine di ottenere il raggiungimento e la soddisfazione delle necessità individuate nelle tre aree della psiche (ERE). Non è sufficiente la tendenza alla soddisfazione dell’area emozionale attraverso le tradizionali tecniche di impatto e di posizionamento (brand awareness) per raggiungere la soddisfazione delle necessità nelle tre aree, ossia la *human satisfaction* integrale. Per ottenerla è necessario un “nuovo creativo”, che si identifichi in un team multidisciplinare che comprenda varie discipline sia umanistiche sia di marketing in sinergia. Questo “nuovo creativo” genererà la multicreatività, per mezzo della quale sarà realizzata la comunicazione di marketing, ossia un insieme di contenuti, messaggi e mezzi tendenti a soddisfare le necessità non soltanto emotive, ma anche razionali ed etiche delle persone-clienti e dei vari stakeholder (ERE).

## Le fasi del metodo

Il metodo multidisciplinare prevede alcune fasi essenziali, che adesso analizzeremo soffermandoci su alcuni dettagli.

- **Fase 1: analisi interna delle necessità/item**

Privilegiando le persone-clienti – dalla cui soddisfazione dipende, come sappiamo, il risultato di un brand e della stessa impresa – per ogni gruppo di stakeholder considerato necessario ai fini dei risultati di marketing (e, quindi di sviluppo) saranno selezionati dal menù di necessità/item a oggi individuati e a disposizione, quelli da analizzare in ognuna delle tre aree ERE e che la direzione marketing e il management interpellato riterranno più idonei a rappresentare il carattere dell’impresa. Ogni item sarà descritto sia come concetto base sia come indicatore di massima soddisfazione, pari al 100% della soddisfazione possibile.

- **Fase 2: analisi interna delle soddisfazioni**

Per ogni singola necessità/item identificata nella fase precedente, sarà analizzato nelle tre aree della *human satisfaction* il grado di soddisfazione offerto e percepito da ogni singolo gruppo di stakeholder con il relativo indice rilevato, che potrà essere al massi-

mo pari al 100% delle singole necessità dei singoli item, nel caso di dichiarata, piena e percepita soddisfazione.

- **Fase 3: analisi interna dei gap**

Per ogni gruppo di stakeholder, in riferimento alle singole necessità/item identificate e misurate e al relativo grado di soddisfazione percepito e misurato, sarà identificato per ogni item rilevato, descritto e misurato il possibile gap tra necessità e soddisfazione, accostando i due elementi a una relativa analisi e descrizione, al fine di ottenere la più chiara definizione possibile delle motivazioni relative al gap esistente.

- **Fase 4: analisi interna delle priorità e degli obiettivi**

Le fasi precedenti permetteranno una mappatura definita dei gap tra le necessità rivelate dagli stakeholder e le soddisfazioni offerte e percepite. Sarà possibile, a questo punto, definire analiticamente le priorità e gli obiettivi relativi ai vari stakeholder, per tendere a eliminare i gap la cui progressiva riduzione o annullamento sarà ritenuta determinante per il buon esito della comunicazione e dello sviluppo dell'impresa o del brand in oggetto.

- **Fase 5: analisi esterna**

Per quanto riguarda le fasi precedenti – e per verificare le possibili divergenze tra le opinioni rilevate nel management interno nelle persone-clienti e nei vari stakeholder di interesse – sarà opportuno procedere a un'indagine *ad hoc* con gli stessi obiettivi indicati nelle varie fasi. I risultati dell'indagine dovranno essere esposti al management interno, per poi procedere alla definizione della fase successiva.

- **Fase 6: strategia multidisciplinare. I concept**

Sulla base dall'analisi interna e esterna delle precedenti fasi, della mappatura delle necessità, delle soluzioni e dei gap da ridurre o da annullare per ogni gruppo di stakeholder e, quindi, sulla base della definizione degli obiettivi, sarà formato il team multidisciplinare ritenuto più idoneo, del quale faranno parte esperti in discipline umanistiche, di marketing e di comunicazione. Il loro lavoro congiunto produrrà la multiconoscenza necessaria per contribuire alla creazione della strategia multidisciplinare che indicherà e descriverà i concept guida, ossia i “motori” necessari al raggiungimento degli obiettivi di marketing, di comunicazione e di sviluppo, essenziali alla costruzione dell'edificio di marketing per gli stakeholder interni ed esterni all'impresa. La strategia multidisciplinare deve essere considerata, pertanto, lo strumento base per risolvere le necessità dei singoli stakeholder a fini di pro-

fitto. Il team multidisciplinare è un “nuovo creativo”, capace di risolvere non soltanto le necessità emotive, ma anche quelle razionali ed etiche degli stakeholder, e di raggiungere, quindi, non soltanto gli obiettivi di impatto e di posizionamento, ma anche quelli di relazione e di fidelizzazione necessari a una completa costruzione dell’edificio di marketing.

- **Fase 7: comunità di marca**

Nel contesto della strategia multidisciplinare e dell’edificio di marketing, è necessario dedicare una particolare attenzione alla costruzione, all’implementazione e allo sviluppo della comunità di marca (la “tribù”, da un punto di vista antropologico), fondamentale componente del pubblico-cliente e sempre più determinante – in particolare nelle tendenze “*socialnetworking*” della comunicazione – tanto nel largo consumo quanto nei settori industriali. L’obiettivo essenziale sarà quello di presidiare e di sviluppare progressivamente quella parte “alta” della piramide di mercato (ossia, formata da persone-clienti che sviluppano quasi sempre dal 70 al 90% del fatturato attuale e potenziale) attraverso messaggi, tecniche e media *ad hoc*, per ottenere in modo misurabile passaparola, dialogo, relazione e fidelizzazione.

- **Fase 8: programma operativo**

Secondo le indicazioni del documento progettuale, saranno compilati la strategia di marketing, il programma operativo, gli elementi finanziari e tutto ciò che sarà necessario per il raggiungimento degli obiettivi da sottoporre all’approvazione dell’impresa committente. Il programma operativo identificherà i mezzi da utilizzare (suddivisi in interni ed esterni), gli stakeholder di riferimento e il timing per lo sviluppo temporale dei singoli mezzi.

- **Fase 9: analisi dei risultati**

Nei tempi e con gli strumenti concordati con l’impresa, sarà necessario valutare a valle i risultati ottenuti dalla strategia e dal programma operativo nei confronti dei singoli stakeholder, per compiere un’analisi dettagliata degli obiettivi determinati alla base del progetto e del programma e per svolgere le conseguenti considerazioni su quanto sarà opportuno realizzare nei progetti e nei programmi successivi.

# Capitolo 3

## L'edificio di marketing

Marzio Bonferroni

### LA CARTA DEI VALORI DEL MARKETING UMANISTICO

#### Perché la Carta dei valori

La Carta è ispirata alla centralità nell'economia dell'essere umano e si propone di indicare alcuni principi di natura filosofica ed economica necessari a un rinnovato marketing di carattere umanistico, utile alle persone-clienti, agli stakeholder e all'impresa. La Carta indica, pertanto, elementi che hanno origine dall'"ascolto" delle necessità della persona – considerata in modo integrale e non solo quale "consumatore" – per servirla nel miglior modo possibile, nello stesso interesse dell'impresa. È detta "dei valori del marketing umanistico" per indicare l'importanza, soprattutto in questa epoca, di tale elemento per arrivare al superamento di una crisi epocale che è soprattutto crisi di valori umani, ma è comunque auspicabile che si possa parlare quanto prima di marketing *tout court*, senza dover ricorrere a quell'"umanistico", dal momento che il marketing dovrebbe essere tale di default e, quindi, semplicemente messo in pratica.

La Carta è stata scritta e presentata da Marzio Bonferroni, da molti anni convinto estimatore di Philip Kotler, a oltre 1.000 tra docenti, imprenditori, manager, professionisti, giornalisti, il 15 maggio 2015 in occasione del Philip Kotler Marketing Forum ([www.pkmf-italy.com](http://www.pkmf-italy.com)).

Il marketing umanistico è un metodo multidisciplinare che fa parte di un sistema integrato di analisi e di pensiero finalizzato alla creazione di strategie e di programmi di posizionamento, relazione e fedeltà con gli stakeholder interni ed esterni. Esso dà valore a ogni persona, ossia trova soluzioni attraverso contenuti e mezzi per risolvere necessità umane emotive, razionali ed etiche.

$$(Mk1 + Mk2 + Mk3) S = V = P$$

**Mk:** marketing

**Mk1:** posizionamento

**Mk2:** relazione

**Mk3:** fedeltà

**S:** fattore sinergico

**V:** valore riconosciuto

**P:** "premio"/profitto

Nella sintesi di pag. 69 è possibile vedere come un team multidisciplinare sviluppi un fattore sinergico (**S**), che amplifica l'efficacia della singole discipline. Il risultato (**V**) è il valore riconosciuto dagli stakeholder, in quanto soluzione delle proprie necessità emotive, razionali ed etiche. Infine, il "premio" (**P**) è il riconoscimento del valore, che si identifica nel profitto misurabile.

## **La Carta dei valori: gli elementi**

### **1. Dalla customer alla *human satisfaction***

Nell'impresa il marketing e la sua comunicazione devono essere completi, chiari, semplici e onesti. Devono basarsi su una profonda conoscenza degli stakeholder interni ed esterni e porre in prima linea l'"ascolto" delle loro necessità. Questa conoscenza dovrà essere antropologica e, quindi, psicologica oltre che socioeconomica, per poter essere finalizzata alla soddisfazione dell'essere umano integrale nella prospettiva della *human satisfaction*, l'evoluzione del modello "consumatore" e della "customer satisfaction".

### **2. Necessità emotive, razionali, etiche**

Per l'impresa e per il suo marketing è essenziale la conoscenza dell'essere umano-cliente. È necessaria l'analisi e la misura di tutte le necessità emotive, razionali, etiche insite nella sua psiche, che ne determinano le opinioni e, di conseguenza, il suo desiderio di acquisto e di utilizzo di un determinato bene economico, prodotto o servizio che sia. Con la possibilità di misurare i possibili gap tra offerta e necessità, il marketing sarà in tal modo sempre più espressione della vita reale ed eviterà gli scollamenti e le frammentazioni che possono crearsi quando della persona-cliente si prende in considerazione esclusivamente il momento del "consumo" di prodotti e servizi.

### **3. Il potere del dialogo: creare comunità**

Nel processo di marketing e di comunicazione – e nel momento stesso in cui un messaggio e un mezzo attirano l'attenzione del cliente-persona – è necessario offrire non soltanto un posizionamento e informazioni, ma anche il dialogo, esigenza umana naturale e primaria che deve essere soddisfatta con informazioni utili, in modo che il cliente-persona possa esprimere liberamente il proprio pensiero verso l'impresa e i suoi prodotti in forme mediatiche che siano il più possibile aperte all'utilizzo da parte di chi desideri partecipare. Il marketing umanistico considera essenziale, quindi, parlare a tutto il pubblico potenziale e attuale, interno ed esterno all'impresa, con l'intenzione di dialogare con

ogni singola persona per risolvere le sue necessità. Inoltre, il marketing umanistico considera il comunicare anche come “creare comunità e comunione”. L’impresa che crea comunità e che comunica in modo completo si riconosce, quindi, come risoltrice delle necessità emotive, razionali ed etiche che convivono nell’essere umano e che operano in sinergia.

**4. Multidisciplinarietà e fattore sinergico**

L’essere umano integrale è al centro degli obiettivi del marketing umanistico, che considera pertanto essenziali le potenzialità offerte dalle discipline umanistiche oltre che da quelle economiche e di marketing. Il fine è quello di ottenere strategie realizzate che siano il “prodotto” di una effettiva partecipazione multidisciplinare. Ne consegue un fattore sinergico (S) amplificatore dell’efficacia delle singole discipline.

**5. Edificio di marketing, comunicazione e sviluppo**

Il marketing umanistico considera necessaria per l’efficacia ottimale di una strategia di marketing la realizzazione, lo sviluppo e l’evoluzione costante di un “edificio di marketing, comunicazione e sviluppo” olistico che parta dall’analisi delle necessità emotive, razionali ed etiche dei vari stakeholder – e da quella delle cause dei possibili gap da colmare tra necessità e soluzioni offerte dall’impresa e dai suoi brand – per arrivare alla costruzione della strategia di sviluppo. Al primo e al secondo piano di questo ipotetico “edificio” vi saranno programmi destinati al raggiungimento degli obiettivi interni ed esterni, mentre il terzo comprenderà programmi relativi agli obiettivi di costruzione e di sviluppo della “comunità di marca”, intesa come parte “alta” della piramide di mercato, dalla quale dipende la massima quota di fatturato.

**6. Profitto come “premio”**

Il marketing umanistico contribuisce al conseguimento del necessario e fondamentale profitto, che deve essere considerato come logica conseguenza della capacità per l’impresa e per i suoi brand di soddisfare le necessità integrali emotive, razionali ed etiche dell’essere umano-cliente, che in tal modo offre il proprio “premio” acquistandone con fedeltà i prodotti o servizi. L’obiettivo prioritario del marketing umanistico deve, dunque, coincidere con l’offerta di valore ai propri clienti e ai propri stakeholder, ossia deve offrire soluzioni concrete e documentabili, materiali e immateriali, che determinino la scelta di un prodotto o di un servizio, considerato un investimento sia economico sia esistenziale per risolvere necessità e migliorare la qualità della vita.

## **7. Informazione**

Il marketing umanistico dà grande importanza, oltre che alle necessità emotive ed etiche, ai flussi costanti d'informazione razionale e utile agli stakeholder, basata, quindi, su fatti e su notizie documentabili. L'intenzione non è soltanto quella di ottenere il consenso del proprio pubblico, ma anche quella di mantenere e di sviluppare con esso un dialogo e una relazione stabile e fiduciarria. I flussi informativi saranno adattati ai mezzi interni ed esterni nei tre piani dell'edificio di comunicazione e di sviluppo, al fine di ottenere un valore riconosciuto.

## **8. Etica e responsabilità**

Il marketing umanistico considera fondamentale il principio di responsabilità etica umana e sociale. Eviterà, quindi, strategie che non rispettino, che ledano e che offendano la dignità dell'essere umano interno ed esterno all'impresa e, in particolare, il più condizionabile pubblico dei minori.

## **9. Partecipazione**

Per il marketing umanistico è determinante il rispetto dell'intelligenza e della "capacità attiva" di ogni singolo essere umano, che considera non un'entità da condizionare come "consumatore" per un acquisto passivo, ma come persona da stimolare a una reale e condivisa partecipazione alla missione dell'impresa e a quanto questa propone per migliorare la qualità della vita.

## **10. Il bilancio sociale**

Il marketing umanistico si inserisce in una prospettiva della funzione sociale dell'impresa e del bilancio sociale che l'impresa offre al proprio pubblico. Considerando che le necessità delle persone-clienti sono emozionali, razionali ed etiche, per il marketing umanistico sarà sempre più determinante calarsi nella realtà dei propri clienti e stakeholder per rispondere a queste loro semplici domande:

- "A che cosa mi servono questo marketing e questa comunicazione?"
- "Come possono migliorare la qualità della mia vita?"

## **LE FONDAMENTA: RICERCHE E STRATEGIA**

### **L'edificio di marketing: dove "abitano" gli stakeholder**

Abbiamo già accennato prima ad alcuni di questi elementi. Questo paragrafo li sviluppa e li integra in una prospettiva più ampia.



Considerando che il marketing d'impresa e di brand si compone in realtà di più fasi, ossia di più piani, ci sembra possibile paragonare l'intero processo alla costruzione di un edificio che, se ben edificato, permetterà agli stakeholder dell'impresa di “abitare” piacevolmente ai vari piani della comunicazione interna ed esterna, e di ricavare da quest'ultima un vantaggio e un servizio, in un possibile e auspicabile scambio di esperienze e di informazioni utili per incrementare la qualità della vita all'interno dell'edificio stesso.

È necessario che alla base dell'edificio vi sia una solida base, ossia solide fondamenta dalle quali dipenderanno la sua solidità, la sua sicurezza e la sua duratura stabilità. Non è possibile pensare di costruire un edificio senza pensare prima di tutto alle fondamenta e, prima di queste, al terreno in cui la costruzione dovrà sorgere. In questa metafora vediamo il terreno giusto nel mercato potenziale giusto e, quindi, previamente analizzato in tutti i suoi aspetti, per capire a fondo se sia effettivamente il più ricco di prospettive attuali e, soprattutto, potenziali. Per arrivare a comprendere questo fondamentale presupposto della costruzione del nostro edificio, dovremo dunque utilizzare ricerche qualitative e quantitative che, se ben progettate e ben realizzate, potranno offrire le necessarie risposte alle domande di base:

- “A quale pubblico rivolgersi?”;
- “Quali caratteristiche sociodemografiche e psicografiche possiede?”;
- “Esiste una concorrenza? Come si presenta?”;
- “Qual è l'assorbimento potenziale?”;
- “Quali sono le condizioni politiche, legali, amministrative, finanziarie e tributarie?”.

Questa tipologia di ricerca di base – necessaria per la nascita stessa dell'impresa, oltre che per la sua comunicazione e il suo sviluppo – avrà una sua caratteristica fondante, se considerata nel momento che potenzialmente precede la nascita dell'impresa, ma avrà una propria necessaria modalità e completezza anche in fasi successive, nelle quali le fondamenta dell'edificio dovranno essere confermate o anche soltanto essere aggiornate ed evolversi a seconda delle trasformazioni delle condizioni esterne di mercato. A seguire – e sulla base dei dati forniti dalla ricerca fondante o evolutiva – sarà necessario identificare secondo la visione della *human satisfaction* sia gli stakeholder di interesse per l'impresa sia le necessità/item presenti nelle aree emozionali, razionali ed etiche della loro psiche, che dovranno essere risolte ovvero soddisfatte per ottenere risultati di relazione, di

fidelizzazione e, come obiettivo finale, di profitto. Il modello di ricerca e di misurazione previsto dalla *human satisfaction*, dopo aver individuato le necessità degli stakeholder, provvederà a misurare il grado di soddisfazione che l'impresa potrà realizzare, valutando anche i possibili gap tra necessità e soddisfazioni. Di conseguenza, sarà possibile progettare con il team multidisciplinare *ad hoc* la strategia di comunicazione e di sviluppo basata sugli obiettivi da raggiungere, in una scala di priorità che potrà variare a seconda dell'impegno delle energie professionali e finanziarie disponibili.

### **La strategia: il vero “prodotto creativo”**

Alle fondamenta dell'edificio vi saranno sia ricerche di base e misurazioni dei gap tra necessità e soluzioni relative ai vari stakeholder sia una strategia di marketing, di comunicazione e di sviluppo. In una situazione oggi evoluta rispetto ai primi periodi del marketing più orientato all'area emotiva a breve termine, tale strategia assume il ruolo di guida per i progetti e i per programmi operativi, poiché ne è la matrice e la “fonte” di costante riferimento. In passato, in molti casi la strategia è stata esclusivamente la “vernice” formale data a decisioni prese d'impulso e ancor prima di realizzare ricerche e analisi delle necessità, secondo le convinzioni e le opinioni soggettive dell'imprenditore o degli alti vertici del management. Se nell'era primordiale del marketing i risultati erano a volte positivi grazie alla genialità di alcuni imprenditori, oggi – nell'era dell'economia della complessità e tendenzialmente umanistica – ciò non è più concepibile. Sono necessarie preliminari misurazioni oggettive, sulla cui base innestare *anche* le componenti di genialità e di fantasia imprenditoriale, che potranno avvalersi razionalmente di sempre più sofisticati strumenti di ricerca e di identificazione degli obiettivi da raggiungere. L'imprenditore o il manager – con la propria funzione decisoria di vertice e, sempre più, con grande umiltà – è consapevole che oggi occorre accantonare le convinzioni radicate a causa delle proprie esperienze e della propria cultura, per decidere di... non decidere soggettivamente.

Tutto ciò varrà fino al momento in cui non saranno chiariti in ogni dettaglio gli elementi di base, consistenti essenzialmente nella strategia e negli obiettivi che nascono dalla decisione presa in team dopo, e soltanto dopo, un attento “ascolto” delle necessità da risolvere, analizzate e misurate nelle aree emozionali, razionali ed etiche degli stakeholder di interesse per l'impresa e per i suoi brand.

La strategia di marketing, comunicazione e sviluppo – basterebbe poter dire “di marketing” – è dunque l'elemento indispensabile per le

fondamenta dell'edificio. È il vero “prodotto creativo”, frutto del lavoro eseguito in fasi successive e complementari, realizzato da un team multidisciplinare, in cui siano presenti esperti di discipline umanistiche (quali la filosofia, la sociologia, la psicologia), economiche (quali l'economia e la statistica), di marketing e di comunicazione (marketing, pubblicità, informazione, punto di vendita, web e digitale, tecniche e media tradizionali e di nuova generazione). Il team multidisciplinare avrà una propria connotazione precisa, decisa dalla direzione marketing e avallata dalla proprietà secondo le caratteristiche e la struttura previste per l'intero edificio di marketing. Vi sarà per l'organizzazione un referente unico del team (*project leader*), che svolgerà la funzione di regista e di tutor delle singole fasi. La strategia si presenterà come un documento unitario e completo, che indicherà gli stakeholder di riferimento e i partecipanti al team, per poi passare a descrivere i risultati delle fasi di lavoro e a definire le necessità, le soddisfazioni e i gap, indicando, infine, gli obiettivi qualitativi e quantitativi da raggiungere. Ricordiamo che una descrizione accurata riguarderà i concetti che, secondo il team multidisciplinare, dovranno essere alla base del programma operativo previsto per i vari piani dell'edificio di marketing (fino a quello del presidio della comunità di marca), dei quali sarà necessario tener conto per arrivare alla concreta realizzazione dei contenuti e dei messaggi da inserire nei media selezionati quali canali più opportuni per raggiungere gli obiettivi dei vari stakeholder interni ed esterni all'impresa e per soddisfare le necessità ERE.

### **I mezzi per costruire le fondamenta dell'edificio**

Questi i mezzi per realizzare le fondamenta dell'edificio:

- analisi/ascolto interno, per “estrarre” per mezzo di tecniche maieutiche di analisi dalle opinioni dell'alto vertice e da un numero ristretto ma rappresentativo di manager le necessità emotive, razionali ed etiche degli stakeholder, nonché i possibili gap tra necessità e offerta, partendo dalle persone-clienti, identificate come esseri umani e non come semplici “consumatori”;
- analisi/ascolto esterno per una verifica di quanto indicato al punto precedente su un campione più allargato di persone-clienti e di stakeholder giudicati necessari;
- documento riassuntivo, che riporterà con chiarezza le definizioni delle necessità degli stakeholder, le soddisfazioni di tutte le necessità offerte dall'impresa e dal brand e i gap tra necessità e soddisfazioni;
- strategia di marketing, comprendente la definizione degli obiettivi, i concetti-base, i contenuti dei messaggi per media interni ed

esterni e l'architettura dei media interni ed esterni, con relativi messaggi e contenuti;

- presentazione degli elementi precedenti e attività di formazione per gli stakeholder interni di interesse.

## I CONTENUTI E IL MESSAGGIO

### **Alle fondamenta dell'edificio nasce il messaggio, che "incarna" la strategia**

Prima di passare ad analizzare i tre piani dell'edificio di marketing, dobbiamo considerare come il messaggio che raggiunge i vari stakeholder nasca dalle fondamenta dell'edificio, ossia dall'analisi delle necessità e dalla conseguente strategia.

Una semplice considerazione: il pubblico non legge le strategie di marketing e di comunicazione. Avete mai visto una massaia che, prima di andare al supermercato, chiede a un'impresa di poter leggere la strategia per meglio orientarsi nei propri acquisti? È curioso constatare come alcuni direttori marketing – convinti che le idee espresse nelle loro strategie siano alla base delle scelte d'acquisto – non considerino quella che è una banalissima e semplice realtà alla portata di qualsiasi elementare esercizio di deduzione: le persone non scelgono prodotti e servizi in base alla strategia di marketing e di comunicazione, bensì in base ai messaggi che vedono, leggono e ascoltano attraverso i canali di comunicazione ai quali, per loro libera scelta, sono esposte. Tra questi è, tra l'altro, da considerare in prima linea per importanza e per potere persuasivo il cosiddetto passaparola, che si crea liberamente tra persone, sulla base delle loro esperienze direttamente vissute. Non c'è, infatti, miglior "venditore" di una persona soddisfatta e orgogliosa di aver scoperto un prodotto e un servizio particolarmente innovativo e utile, dal quale ha tratto la sua migliore soddisfazione, non importa se sia essa emotiva, razionale o etica oppure se sia – come è quasi sempre – un mix delle tre: si tratta, comunque, di soddisfazione a fronte di necessità che sono evidentemente radicate nella sua psiche. Nelle considerazioni che faremo sulla "comunità di marca" vedremo, inoltre, come il passaparola sia progressivamente diventato il più grande e ambito generatore di opinioni e di comportamenti, ovviamente sia positivi sia negativi. Il passaparola può, dunque, costruire ma può anche letteralmente distruggere un prodotto e un brand, poiché grazie all'amplificazione generata dai social network è diventato un medium potentissimo che ogni persona può utilizzare liberamente, acquisendo in tal modo un grande potere di mercato, sociale e

politico. Lo abbiamo potuto constatare, per esempio, anche nel caso di campagne elettorali che hanno privilegiato candidati particolarmente in sintonia con le nuove realtà dei social network e con le loro particolari tecniche e modalità di comunicazione, basate essenzialmente sulla forza della semplicità e su convincenti verità espresse, in particolare, attraverso storie raccontate con abilità, nelle quali il pubblico di riferimento poteva “specchiarsi” con soddisfazione. La conseguenza è stata una misurata e spesso determinante corrente di emulazione.

### **Il messaggio nasce in team, dai contenuti e dai concetti di base**

Ma come e dove nasce un messaggio efficace? Come l'acqua di un fiume che vediamo percorrere pianure e valli per molti chilometri ha una sorgente senza la quale non esisterebbe, così un messaggio ha una fonte privilegiata e innovativa, che possiamo riconoscere nella qualità e nel valore dei contenuti, a condizione che nascano da un team multidisciplinare composto da professionisti di provata esperienza e capacità e, in particolare, esperti nelle discipline umanistiche, economiche e di marketing. Compito del team è lavorare in sinergia, anche per poter comunicare in una determinata fase “creativa” i concetti di base attraverso testi e immagini. Questi ultimi avranno un ruolo determinante sia per i media statici sia per quelli relazionali e audiovisivi e, infine, per il web, ossia per tutti quei media pronti nell'accogliere i contenuti che derivano dai concetti base e nell'adattarli opportunamente per mezzo di messaggi *ad hoc* rivolti alla potenziale recettività dei diversi stakeholder destinatari dei singoli media.

Poiché nasceranno dagli stessi e unici concetti base, i messaggi potranno esprimersi attraverso i diversi media interni ed esterni nella propria completezza. Nel caso dei media statici, per esempio, avremo elementi come un titolo, un sottotitolo, un testo, varie immagini e una conclusione che dia al brand il suo giusto risalto. Nel caso di media audiovisivi avremo una sceneggiatura, che svilupperà progressivamente i concetti di base secondo le caratteristiche del media e quelle della recettività del pubblico che essa vuole raggiungere. In sostanza, a ogni piano dell'edificio del marketing e per ogni tipologia di stakeholder i concetti base saranno la fonte, ma i messaggi si adatteranno alla forma e alle caratteristiche del media che farà loro da “contenitore”, lasciandone inalterati le caratteristiche di base, gli obiettivi finali e la riconoscibilità, dovuta a una strategia olistica e coordinata senza inutili dispersioni.

Sarà quindi importante non saltare i necessari passaggi di lavoro che, attraverso le varie fasi, porteranno dalla strategia ai concetti, ai contenuti, ai messaggi e ai media, nei quali i messaggi saranno modellati e adattati, quasi come in un “cocktail” frutto della miscela di diversi ele-

menti (testi, immagini, video, effetti eccetera). Tale cocktail, una volta versato e gustato (ossia, comunicato) nei bicchieri (i media), assumerà la loro stessa forma, facendosi gustare e apprezzare nel proprio contenuto (il messaggio e gli obiettivi) dal pubblico che preferisce un particolare bicchiere a un altro, ossia, per restare all'interno della nostra metafora, un particolare medium.

La fantasia di ogni singolo componente del team multidisciplinare sarà un prezioso elemento che, unito alla competenza e all'inventiva di tutti, potrà generare messaggi multicreativi che rappresenteranno la nuova e più completa creatività basata sul lavoro del team e riscontrabile nella strategia multidisciplinare. Come riprova di un lavoro ben svolto, ogni componente del team multidisciplinare dovrà riconoscersi nel messaggio, accettandolo come conforme alla strategia a cui lui stesso ha partecipato e non considerarlo – come spesso è capitato e purtroppo ancora capita – un elemento generato a valle della strategia da uno o più tecnici della comunicazione, con le loro idee che diventano dominanti e, quindi, sono ricordate per loro stesse e senza alcun collegamento con la strategia e gli obiettivi di base. Le cosiddette idee “creative” – frutto delle coppie art-copy che hanno dominato la pubblicità-monologo per molti decenni e non di team multidisciplinari – oggi sono assolutamente inutili e dispersive e possono essere apprezzate al massimo nel mondo degli addetti ai lavori, nell'inutile gioco di settore dei premi e delle targhe che, in definitiva, non certificano i risultati sul pubblico, poiché sono una evidente espressione del talento dei cosiddetti “artisti e creativi”, che sono arrivati alla pubblicità quasi sempre dopo non essere riusciti a trovare uno sbocco professionale in campo cinematografico, teatrale o letterario, e che cercano nella pubblicità una risposta alla propria personale ambizione o un viatico alla propria frustrazione.

### **Non il mezzo, ma il “processo globale” è il messaggio**

Se si comprenderà a fondo che il vero messaggio di un'impresa è il “processo globale” dei messaggi e dei mezzi che un'impresa emette nei confronti dei propri pubblici, gli stessi “creativi” tradizionali, ossia art e copy, potranno – con umiltà e accettando il lavoro di team – sedersi a pieno titolo ai tavoli della multidisciplinarietà, dai quali si alzeranno dicendo: “Questa strategia, questa comunicazione e questi messaggi sono nostri e non ‘miei’”. In tal modo daranno il proprio contributo affinché il pubblico al quale è rivolto il messaggio possa dire non soltanto “Bello” oppure “Simpatico, questo messaggio” ma, soprattutto, “Questo messaggio mi serve” e, quindi, “Dove posso acquistare questo prodotto?”.

Per “processo globale” intendiamo la sommatoria dei messaggi che si cumulano nella mente della persona-cliente e dei vari stakeholder, che non deve essere più identificata esclusivamente nel messaggio diffuso dai vari media della comunicazione tradizionale e digitale. Al contrario, esso coincide con tutto ciò che viene percepito e assorbito in ogni occasione di incontro con il brand e con l'impresa: la voce della telefonista; il packaging; l'assistenza sul punto di vendita; i media tradizionali; l'assistenza post vendita; le risposte che le persone ottengono quando entrano in contatto con l'impresa per chiedere informazioni o per ottenere un servizio; le opinioni e il “passa-parola”, sempre più determinante, di familiari, di parenti, di amici e di conoscenti, ricevuto di persona o anche attraverso i new media, che potremmo anche definire “nuove piazze”, “nuovi bar”, e “nuovi salotti” nei quali si sviluppano oggi con nuove modalità tecnologiche le relazioni umane. Naturalmente, la speranza è che la tecnologia non prenda il sopravvento rispetto ai contenuti e alle stesse relazioni personali, senza le quali c'è il rischio di un notevole appiattimento culturale, come osservato, per esempio, da diversi personaggi di spicco, tra i quali Albert Einstein.

Per tornare al “processo globale”, quando nella mente si passa dall'area emotiva a quella razionale ed etica, per l'accumularsi dei messaggi ricevuti dalle più varie fonti dirette e indirette, nasce nei vari stakeholder dapprima un superficiale atteggiamento positivo o negativo di vario grado nei confronti del brand e dell'impresa e, in seguito, una più profonda opinione positiva o negativa, che diventa il vero “motore” dei comportamenti concreti di accettazione o di rifiuto dei beni economici proposti. Quando nelle misurazioni dei gap tra necessità e soluzioni offerte dal brand saranno rilevate le distanze tra i due elementi, sarà possibile constatare come abbia agito il “messaggio globale” nel tempo passato da una misurazione a un'altra, determinando, come desiderato, riduzioni dei gap precedentemente rilevati tra le necessità e le loro soluzioni, percepite e radicate nella mente degli stakeholder.

## **MARKETING E COMUNICAZIONE INTERNA: IL PRIMO PIANO DELL'EDIFICIO DI MARKETING**

Per marketing e comunicazione interna intendiamo il flusso di messaggi e di media che hanno come pubblico/obiettivo gli stakeholder che vivono professionalmente all'interno dell'impresa o che sono comunque in un rapporto di lavoro con essa. Pensiamo, per esempio, ai collaboratori interni nelle loro varie funzioni, dalle più operative ai vari



gradi di responsabilità. Nel loro totale, essi compongono la forza lavoro interna e hanno nell'impresa il loro punto costante di riferimento professionale. Pensiamo, inoltre, a quei collaboratori che devono essere considerati parte del "mondo" dell'impresa anche se, per funzioni di vendita e organizzative, sono dislocati in luoghi che comunque fanno parte della struttura organizzativa dell'impresa, in particolare le sedi decentrate e i punti di vendita e di assistenza di proprietà dell'impresa. Nella medesima logica – sebbene non dipendano professionalmente dall'impresa – potremmo considerare parte del primo piano dell'edificio di marketing i professionisti operanti a vari livelli di responsabilità nelle imprese che distribuiscono al pubblico sia tecnico (B2B) sia finale (B2C) i prodotti e i servizi dell'impresa produttrice. Anche loro sono dunque parte del gruppo di stakeholder dai quali, in varia misura e per obiettivi diversi, dipende il risultato dell'impresa.

Dalla motivazione dei collaboratori interni – se saranno soddisfatti professionalmente ed economicamente della propria posizione – dipenderanno la rapidità di reazione nei progetti e nella distribuzione dei prodotti e dei servizi, la cura e l'attenzione riservate alle persone-clienti e, in pratica, la soddisfazione delle loro necessità *ERE*, misurabili sia nell'approccio immediato sia attraverso ricerche periodiche quali-quantitative.

Lo stesso principio vale per quanto riguarda i collaboratori non interni che abbiamo identificato – e che potremmo considerare comunque parte dell'organizzazione sebbene non dipendano direttamente dall'impresa – dalla cui soddisfazione professionale e motivazione dipende la soddisfazione delle persone-clienti, per quanto di loro competenza nelle funzioni di vendita e di assistenza. I mezzi a disposizione dell'impresa e del suo management per ottenere obiettivi di motivazione positiva nel parco degli stakeholder interni – tra i quali gli stessi azionisti e manager ai vari livelli – devono essere identificati in buona misura in ciò che ottengono come risultato economico, ma anche nel loro sapersi parte di un'impresa stimata e apprezzata dal pubblico per la qualità dei suoi prodotti e dei suoi servizi, per la trasparenza e per l'onestà dei comportamenti, per lo spirito innovativo e, quindi, di costante adeguamento all'evoluzione delle necessità *ERE* delle persone-clienti. Tali obiettivi saranno raggiungibili e sempre rinnovabili, a patto che sia stabilito con gli stakeholder interni un costante flusso di messaggi dai contenuti più idonei, oltre a concreti comportamenti attraverso i canali della comunicazione interna, *in primis* la comunicazione personale, con un attento "ascolto" delle necessità e delle idee che possono essere espresse in totale libertà.



## **I mezzi di marketing e di comunicazione interna**

Per realizzare il primo piano dell’edificio di comunicazione, i mezzi a disposizione tra i tanti disponibili, possono essere così sintetizzati:

- un manuale di base (detto anche “Bibbia”), che identifichi per quanto necessario in modo chiaro e dettagliato la visione, la missione, i metodi e le tecniche presenti nell’impresa;
- la formazione singola e/o per gruppi;
- comunicazioni periodiche;
- contatti personali;
- contatti online;
- meeting interni globali e/o settoriali;
- promozioni e incentivi;
- programmi di fidelizzazione e comunità.

## **MARKETING E COMUNICAZIONE ESTERNA: IL SECONDO PIANO DELL’EDIFICIO DI MARKETING**

È configurabile in una serie di mezzi, di strumenti e di messaggi orientati agli stakeholder esterni, che possiamo identificare nel pubblico delle persone-clienti attuali e potenziali, nei fornitori, nei giornalisti, negli opinion leader, nei consiglieri d’acquisto e nei professionisti del settore. Obiettivo del marketing e comunicazione esterna è quello di generare nelle diverse categorie di stakeholder un progressivo passaggio dalla non conoscenza dell’impresa e dei suoi brand e servizi alla sua conoscenza positiva, in modo da arrivare al desiderio di acquisto ripetuto, con l’obiettivo di un duraturo reciproco rapporto fiduciario. Come atto concreto e visibile, l’acquisto di prodotti e di servizi si realizza e si misura nei confronti dei pubblici di persone-clienti. Per gli altri stakeholder si potrà parlare di “acquisto” in senso metaforico, attraverso la “moneta dell’opinione positiva”, che è comunque un valore riconoscibile in quanto determinante ogni azione umana. In questo caso si tratterà dell’accettazione da parte degli stakeholder del modo in cui l’impresa agisce nei loro confronti per la soddisfazione delle loro necessità ERE.

Per quanto riguarda gli stakeholder esterni, il successo che un’impresa deve raggiungere, mantenere e sviluppare sarà determinato anche in questo caso dalla qualità dei prodotti e dei servizi, ma anche e in buona misura dal rapporto di partecipazione e dialogo che l’impresa saprà generare e mantenere nel tempo.

## **I mezzi di marketing e comunicazione esterna**

Per realizzare il secondo piano dell'edificio, tra i tanti mezzi a disposizione si possono contare:

- il direct marketing;
- le relazioni pubbliche;
- i media stampa;
- i media audiovisivi;
- gli eventi;
- il punto di acquisto;
- i media esterni;
- il web;
- i new media;
- i social network.

## **COMUNITÀ DI MARCA: IL TERZO PIANO DELL'EDIFICIO DI MARKETING E COMUNICAZIONE**

È il piano alto dell'edificio, configurabile nell'aggregazione dinamica delle persone-clienti attuali della marca e di quelli potenziali, ossia delle persone che in modo esplicito hanno acquistato prodotti e servizi dell'impresa una o più volte e dichiarato il proprio desiderio di restare in contatto con una marca che ha dimostrato di saper produrre anche informazioni utili e servizi per la persona-cliente, vista, rispettata e considerata concretamente, secondo la visione della *human satisfaction*, nella sua integralità di essere umano e non più quale semplice e riduttivo "consumatore".

La comunità di marca (la "tribù", per usare l'espressione degli antropologi) si concretizza dunque in una quantità di clienti e di potenziali clienti. I primi si identificano nella parte alta della piramide di mercato dalla quale dipende il massimo fatturato e i secondi nella prospettiva di far parte anche loro della parte alta della piramide, dopo aver reagito positivamente a messaggi della marca che domandano loro se abbiano il desiderio di farne parte e di ottenerne subito servizi tendenzialmente esclusivi. Alla comunità di marca l'impresa destinerà una serie di mezzi, di servizi, di strumenti e di messaggi che tenderanno a confermare la validità della scelta dei beni proposti e che avranno, in particolare, l'obiettivo di fidelizzare le persone promuovendo la comunità, ma anche quello di generare una corrente

di passaparola utile a far entrare nella comunità altre persone per emulazione e per fiducia nei confronti di chi le ha consigliate a considerare positivamente quanto propone la marca.

### **I mezzi di marketing e comunicazione per la comunità di marca**

Per realizzare il terzo piano dell'edificio, tra i tanti mezzi disponibili possiamo contare:

- un database dedicato alla comunità, in continua evoluzione, in cui entrano volontariamente le persone interessate;
- l'informazione periodica dedicata al database, sotto forma di newsletter o di testata *ad hoc* sia online sia offline e alimentata da un piano editoriale creato per gli obiettivi di marketing dell'impresa e dei suoi brand;
- l'informazione periodica dedicata al database, sotto forma di una possibile generazione di radio e/o web tv, a vari livelli organizzativi, vari eventi per presentazioni, anniversari eccetera;
- l'invito al dialogo via internet tra gli appartenenti alla comunità;
- l'invito al dialogo via postale tra gli appartenenti alla comunità;
- l'invito al dialogo in eventi *ad hoc* tra gli appartenenti alla comunità;
- l'invito al dialogo con professionisti presso punti di acquisto o in altro modo;
- l'offerta alla comunità di servizi, di promozioni e di prodotti esclusivi, tra i quali:
  - corsi di lingue;
  - visite sanitarie preventive e curative;
  - polizze assicurative;
  - spettacoli teatrali e cinematografici;
  - libri;
  - film e documentari;
  - pranzi lavoro;
  - consulenze per arredamento;
  - sartoria su misura;
  - vacanze;
  - servizi casa-igiene-bellezza;
  - eventi speciali per i membri della comunità, caratterizzati da sessioni *ad hoc* curate da relatori di valore riconosciuto e con la promozione di scambi di idee e di soluzioni da parte dei partecipanti. Questi eventi periodici saranno un servizio esclusivo e utile, se si avvarranno di relatori importanti e se vi sarà un effettivo scambio di idee tra persone che non si incontrano quasi mai, ma che

potrebbero conoscersi e generare relazioni, basate anche sulle esperienze relative al brand e all'impresa che ha permesso loro di entrare in contatto. Essenziale, inoltre, una relazione finale che sintetizzi gli eventi speciali, da diffondere online e offline.

## **L'EDIFICIO DI MARKETING: ALTRI ELEMENTI**

### **Analisi periodica**

Gli abitanti dell'edificio di marketing e comunicazione interna ed esterna sono le persone-clienti e gli altri stakeholder del brand e dell'impresa. Se l'edificio sarà confortevole e se offrirà i servizi più idonei, la vita dei suoi abitanti sarà soddisfacente e gli abitanti stessi non vorranno mai cambiare edificio. La vita e la società si evolvono continuamente e sarà dunque necessaria una periodica verifica del loro grado di felicità, per valutarne le necessità e il grado di soddisfazione. Le necessità, come sappiamo, sono ricavate dall'analisi delle aree dell'emozione, della ragione e dell'etica per costruire le fondamenta dell'edificio e dovranno essere verificate periodicamente in relazione all'offerta del brand, per valutare l'andamento dei possibili gap tra necessità e soluzioni.

### **Prodotti, servizi e messaggi: tutto diventa comunicazione**

L'edificio di comunicazione deve essere considerato in stretta correlazione agli altri elementi dell'impresa, ossia ai prodotti, alla loro gestione organizzativa e a quella finanziaria. Se questi tre elementi saranno ben costruiti e ben gestiti nella prospettiva di offrire il più alto livello di "servizio" a tutti gli stakeholder, il quarto elemento offerto dalla comunicazione potrà esprimere compiutamente la propria missione e ottenere e sviluppare presso tutti gli stakeholder il più alto grado possibile di soddisfazione delle necessità, per offrire, quindi, il miglior contributo allo sviluppo e al mantenimento dei risultati qualitativi e quantitativi della marca, considerati in rapporto alla potenzialità del suo mercato.

### **Edificio di comunicazione: servizi accessori**

Per mantenere lo stato di efficienza e di ottima "abitabilità" degli stakeholder nei tre piani dell'edificio, saranno necessari servizi quali:

- un osservatorio della concorrenza;
- l'analisi periodica delle tendenze socio-economiche;

- l’analisi periodica delle tendenze e delle evoluzioni tecnologiche;
- la formazione e la comunicazione-dialogo tra gli stakeholder dei tre piani;
- l’analisi periodica e la misurazione delle necessità degli stakeholder;
- tutti gli altri servizi che si riveleranno utili secondo gli obiettivi di marketing e di comunicazione nei tre piani dell’edificio.

Ricordiamo che l’edificio di comunicazione – costruito attraverso una corretta strategia e architettura di messaggi, di mezzi e di tecniche – permette di raggiungere gli obiettivi definiti come perseguibili e ottimali all’inizio di un periodo stabilito. A ogni modo, l’edificio sarà comunque suscettibile di evoluzione, di integrazioni e di modifiche nel corso del periodo stesso, purché esse siano motivate da ragioni obiettive e documentate.



# Conclusione

Arrivati alla conclusione di questo percorso, possiamo sintetizzare rapidamente i vantaggi che possono derivare dal passaggio dal modello del “consumatore” a quello della “persona integrale”, ossia caratterizzata dalle necessità misurabili nelle aree emotive, razionali ed etiche. Abbiamo integrato questa sintesi con tre check list destinate al controllo degli importanti elementi che entrano in gioco prima e durante le fasi di progettazione.

## I VANTAGGI DELLA *HUMAN SATISFACTION*

- Superamento del modello del “consumatore” ed evoluzione della customer satisfaction, mirata sia alla soddisfazione degli stakeholder sia alla creazione di profitto;
- passaggio da una comunicazione-monologo a una comunicazione-dialogo;
- generazione di comunicazione interna ed esterna, con forti componenti di posizionamento ma anche di informazione utile, di stimolante dialogo, di opinione positiva, di comportamenti attivi di acquisto e, infine, di ridimensionamento di atteggiamenti superficiali mirati esclusivamente alla sola notorietà del brand;
- soddisfazione delle necessità emotive, razionali ed etiche nella loro totalità, e non soltanto di una parte di esse;
- misurabilità dell'efficacia;
- generazione di fidelizzazione;
- tendenza a creare un processo unitario per gli obiettivi di comunicazione sia interna sia esterna;
- eliminazione di frazionamenti e dispersioni di risorse e di attività;
- massima efficacia dei programmi;
- razionalizzazione economica e minori costi.

## LE CHECK LIST

### **Premessa**

Una check list è uno strumento pratico che, come una piccola “bus-sola”, serve a valutare la distanza che può esistere tra le convinzioni ormai sedimentate sulle quali basiamo il nostro agire e quelle nuove che potrebbero formarsi dall’evoluzione delle vecchie e dalla riflessione sugli elementi di tendenza verso nuovi paradigmi.

Per loro stessa natura, check list come quelle che illustreremo tra poco non possono essere considerate guide da seguire con rigidità. Al contrario, si tratta di strumenti assai flessibili e in potenziale e costante evoluzione, in quanto specchio delle “onde” di trasformazione sociale e tecnologica.

### **Check list per valutare la propensione alla *human satisfaction***

Come qualsiasi persona, anche l’impresa agisce secondo una propria filosofia personale, della quale a volte non è del tutto consapevole ma che, in pratica, orienta le opinioni, i progetti e i programmi. Se riteniamo condivisibile la visione della *human satisfaction*, possiamo condividere anche la necessità di analizzare a fondo le nostre convinzioni, per valutare non soltanto se siamo in sintonia con questa visione, ma anche se siamo determinati a far evolvere o, addirittura, a modificare le nostre convinzioni e opinioni che, come sappiamo, sono i veri “motori” del comportamento. In questa prospettiva, chiunque consulerà le check list potrà suggerire eventuali integrazioni e nuovi elementi basati sulla propria esperienza, dei quali potremo tener conto nelle prossime edizioni.

La prima check list è composta dalle seguenti domande:

1. Secondo lei il profitto è un fine da raggiungere a ogni costo oppure si è domandato e si domanda se sia un obiettivo indiretto rispetto a quelli di “servizio” nei confronti del pubblico finale e di tutti gli stakeholder?
2. È d’accordo con l’idea di ripensare il consumatore e vederlo quale persona-cliente nella sua realtà di essere umano completo – composto, dunque, di necessità emozionali, razionali ed etiche – per il quale l’atto di consumare un bene economico rappresenta soltanto una parte della propria esistenza?
3. Conosce a fondo le necessità emozionali del suo cliente-essere umano (necessità di bellezza, di forma, di simpatia eccetera)?
4. Conosce a fondo le necessità razionali del suo cliente-essere umano



- (necessità d'informazione, di assistenza, di economicità eccetera)?
5. Conosce a fondo le necessità etiche del suo cliente-essere umano (necessità di rendersi utile alla propria famiglia anche attraverso prodotti che siano mezzo per elevare la qualità della vita e, quindi, ecocompatibili e socialmente utili)?
  6. Considera utili rispetto ai suoi obiettivi di vendita e di profitto le domande che toccano tutti gli aspetti della *human satisfaction*? Si interroga mai sul valore etico e sociale dei suoi prodotti, della sua impresa e delle sue attività di marketing e di comunicazione?
  7. Qual è la sua opinione sullo spostamento dell'asse di marketing dalla customer satisfaction alla *human satisfaction*? Ritiene quest'ultima una visione soltanto teorica oppure pensa che potrebbe contribuire concretamente agli obiettivi di profitto che un'impresa desidera raggiungere?
  8. Come potrebbe impegnarsi concretamente nel tentare di realizzare la *human satisfaction* attraverso il confronto con gli stakeholder interni ed esterni all'impresa, considerato il fatto che dalla loro completa soddisfazione dipende la loro futura fedeltà all'impresa e, di conseguenza, il profitto di quest'ultima?
  9. Per quanto riguarda la precedente domanda, la invitiamo ad analizzare le necessità emotive, razionali ed etiche dei suoi stakeholder interni ed esterni, per verificare e misurare concretamente l'eventuale distanza che esiste tra le loro necessità e le soddisfazioni che i suoi prodotti e il suo marketing offrono loro. Si è mai posto questo problema? Lo ritiene utile per i futuri successi della sua impresa?
  10. Per scendere sul piano pratico, è disposto a investire in ricerche per analizzare quali investimenti prefiggersi a livello di produzione e di marketing, e per arrivare a considerare l'orientamento al profitto della sua impresa come conseguenza della *human satisfaction*?

### **Check list per valutare la comunicazione d'impresa**

Anche la comunicazione sta attraversando una fase di revisione critica e di ricerca di nuovi metodi e strumenti per misurare l'efficacia, da quando le imprese hanno preso coscienza delle enormi e inutili dispersioni finanziarie causate dalle vecchie tecniche orientate esclusivamente all'impatto emotivo, e comunque della fondamentale importanza strategica della comunicazione.

La seconda check list riporta gli elementi che possono essere ritenuti determinanti:

1. Sappiamo bene che il pubblico delle persone-clienti vede i messaggi ma non legge le strategie di marketing. È assolutamente sicuro che la comunicazione interna ed esterna della sua impresa trasmettano fedelmente la sua visione e la strategia d'impresa?
2. Nell'epoca storica in cui viviamo, caratterizzata da un processo accelerato dalla crisi economico-finanziaria, gli elementi del colloquio e del costante dialogo partecipativo con le persone-clienti e con gli altri stakeholder appaiono sempre più rilevanti. È sicuro che la comunicazione della sua impresa vada in questa direzione, più efficace ed evolutiva rispetto al monologo pubblicitario?
3. Nella sua impresa è stato preso atto che le tecniche pubblicitarie non realizzano più messaggi completi ed efficaci e che è necessario sostituirlle con un nuovo metodo di comunicazione che integri le discipline umanistiche e quelle economiche e di marketing?
4. Nella gestione della sua impresa tiene conto del fatto che, per poter essere davvero efficaci, la comunicazione interna e quella esterna con tutti gli stakeholder devono essere coordinate e fare riferimento a comuni concetti-base, originati da una unica e olistica strategia multidisciplinare?
5. Nella sua impresa c'è una conoscenza approfondita delle differenze sostanziali tra processi di comunicazione basati sulle tecniche e processi basati, invece, sul metodo multidisciplinare necessario per comunicare con l'obiettivo di ottenere più che una semplice attenzione?
6. Nella sua impresa la comunicazione è ritenuta un elemento essenziale insieme al prodotto, alla gestione e alla finanza? Per quanto riguarda la valutazione e il controllo dei suoi elementi, ha l'attenzione dei vertici dell'organizzazione? Questi ultimi collaborano con i responsabili del settore?
7. Nella sua impresa sono ritenuti importanti i corsi di formazione interni sul tema della comunicazione? Sono affidati a formatori che operano con schemi obsoleti o a professionisti che sono chiaramente identificabili come innovatori?
8. Durante il passaggio dal modello del semplice customer a quello dell'essere umano completo e complesso, si è mai interrogato su quali nuove modalità di ricerca e di misurazione – evolutive rispetto alle tradizionali pratiche – esistono oggi per valutare le necessità degli stakeholder?

### **Check list per valutare il messaggio**

Il messaggio emesso dall'impresa attraverso vari media interni e esterni e con modalità diverse è al tempo stesso, come si può ricavare dal significato della stessa parola, il vero “messaggero” che trasferisce ai diversi stakeholder le soluzioni offerte dall'impresa per risolvere le loro necessità e la condizione indispensabile per ottenerne la fedeltà e per creare un rapporto con loro. È pertanto necessario che il messaggio sia l'oggetto di una attenta analisi da parte dell'imprenditore e degli alti vertici d'impresa, poiché da esso dipende il raggiungimento degli obiettivi di marketing e, quindi, di profitto.

La terza check list mette in risalto i punti più essenziali da verificare:

1. Il messaggio trasmette al pubblico le componenti emotive, razionali ed etiche necessarie a determinare le sue scelte? Il pubblico reagisce al messaggio dicendo “Questo prodotto/servizio mi serve?” e si comporta in un modo che dimostra concretamente il proprio apprezzamento?
2. Le componenti formali ed emotive del messaggio sono dominanti e assorbono completamente o parzialmente l'attenzione del pubblico, senza che esso memorizzi ciò che veramente può essere utile per elaborare un'opinione positiva e per arrivare al desiderio d'acquisto?
3. Il messaggio trasmette fatti e notizie concretamente utili e ricavate dalle necessità del pubblico, considerando le stesse nell'area dell'emotività, ma anche della razionalità e dell'etica, se componenti essenziali rilevate?
4. Il messaggio appartiene ancora alla vecchia categoria del “monologo” pubblicitario ripetitivo e invadente oppure si colloca nella nuova generazione della comunicazione che stimola il dialogo, la relazione, la fedeltà e, quindi, una concreta e positiva “azione” da parte del pubblico?
5. Il messaggio appartiene alla nuova generazione della comunicazione, caratterizzata dal Dna dell’“ascolto” e il pubblico riconosce in modo speculare le proprie necessità, senza subire elementi attenzionali privi di contenuti e di “servizio”?
6. La sua impresa è in grado di misurare con opportuni strumenti la qualità e la quantità delle risposte ottenute attraverso la promozione e la creazione di dialogo e di relazione?
7. Il messaggio è in grado, attraverso la creazione di dialogo e di relazione, di generare un rapporto costante e utile con la “comunità di marca”, ossia con la parte alta della piramide di mercato,

dalla quale dipende il massimo fatturato e che si dimostra particolarmente sensibile alle caratteristiche del brand e della sua comunicazione?

## **EVOLUZIONE E PROSPETTIVE**

Già nella nostra epoca, e sempre più in futuro, emergerà – accanto a figure tradizionali come l'avvocato, il medico, l'architetto, il matematico, l'economista eccetera – quella dei professionisti in marketing e comunicazione.

Le agenzie si riconosceranno sempre più nel ruolo di vere e proprie imprese di comunicazione per qualità di lavoro e, talvolta, anche per dimensione. Storicamente, il termine “agenzia” nacque nel mondo della pubblicità per la necessità da parte degli editori della stampa quotidiana e periodica di avere chi, come un agente, acquisisse contratti pubblicitari. Ma oggi, con un'evoluzione accelerata e caratterizzata anche dalle nuove tecnologie, questo termine è diventato un abito stretto per definire il ruolo assai complesso di progettazione e di produzione assunto da organismi assai articolati – talvolta su basi internazionali – e tali da meritare di essere considerati vere e proprie imprese. La stessa evoluzione sta vivendo anche il settore dei media.

In questa progressiva evoluzione, una parte rilevante ha e avrà sempre più il settore professionale della “comunicazione relazionale”, sia per il ruolo determinante della connessione “verticale” tra marche e clienti – apportatrice di misurabilità e di valore – sia per la connessione “orizzontale” tra le varie discipline che, proprio per il fatto di possedere nel proprio Dna la professione della “relazione”, potranno svolgerla meglio delle altre. In pratica, dovrebbe essere più facile per chi si occupa di relazioni organizzare team multidisciplinari per progettare strategie unitarie e per permettere a tutte le discipline di lavorare in modo complementare e con pari dignità. In ogni caso, sarà importante agire per la costruzione di un metodo che possa, così come avviene in ogni scienza professionale, essere riconosciuto da ogni disciplina come base di riferimento, sebbene suscettibile di una continua evoluzione nel rispetto di opinioni, visioni e apporti creativi diversi. Come la scienza medica tende ad avere un unico metodo con apporti multidisciplinari per mantenere l'essere umano in salute, così la scienza del marketing e della comunicazione d'impresa – quale che sia il punto di vista specializzato

dal quale considerarla – dovrà tendere a una visione unitaria che dia all’essere umano la più alta soddisfazione possibile per garantire la “salute” delle marche. Siamo coscienti di poter tutti collaborare a questa visione scientifica in un’ottica professionale olistica e umana, per contribuire a innalzare il livello di qualità della vita, obiettivo finale di ogni impresa che desideri arrivare al profitto attraverso la valorizzazione della propria funzione sociale.

## UNA PROPOSTA DI DIALOGO

Non credo che sia utile pubblicare in questa sede casi di imprese che hanno dimostrato di avere nel proprio Dna la visione della *human satisfaction* – qualunque sia il nome con cui la chiamino – e che hanno applicato i metodi derivati da essa. È una scelta logica, se consideriamo la rapidità con cui tali metodi si evolvono e la possibilità di poterne sempre valutare di nuovi.

Pertanto sarà preferibile dare una risposta individuale a quanti desidereranno informazioni sui casi che è possibile far conoscere e inviare loro “su misura” quanto sarà possibile per offrire valide testimonianze di come la *human satisfaction* stia sempre più attirando l’attenzione di imprenditori, di opinion leader e di manager. In tal modo sarà possibile una obiettiva valutazione di come il passaggio epocale dalla concezione della “customer satisfaction” e del “consumatore” possa creare vantaggi per l’impresa e per la sua relazione concreta e misurabile con i vari stakeholder, a partire da quello che, in effetti, è il vero “padrone” di ogni impresa, il cliente-persona integrale senza la cui esistenza e senza le cui necessità non potrebbe esistere l’impresa, che per sua vocazione e missione tende a dare a esse la più completa soddisfazione.

In Internet è possibile reperire informazioni di vario tipo e provenienti da varie fonti semplicemente digitando in un motore di ricerca le chiavi “Marzio Bonferroni” e “*human satisfaction*”. Per chi lo riterà utile o vorrà comunque approfondire l’argomento, sarà possibile intavolare un dialogo diretto spedendo un’e-mail all’indirizzo *marzio.bonferroni@gmail.com*, alla quale risponderò nel più breve tempo possibile.

**Marzio Bonferroni**

## Bibliografia

- Marzio Bonferroni, *La nuova era della comunicazione*, Milano, Tecniche nuove, 2011.
- Marzio Bonferroni, *La nuova comunicazione di marketing*, Milano, Tecniche nuove, 2007.
- Marzio Bonferroni, *Oltre la pubblicità*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1996.
- Marzio Bonferroni, *Multicreatività*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1999.
- Marzio Bonferroni, *Comunicazione, relazione, profitto*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.
- Marzio Bonferroni, *La pubblicità diventa comunicazione?*, Milano, Franco Angeli Editore, 2004.
- Marzio Bonferroni, *Human satisfaction*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.
- Vanni Codeluppi, *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Milano, Bompiani, 2000.
- Vanni Codeluppi, *Il potere del consumo. Viaggio nei processi di mercificazione della società*, Torino, Bollati Boringhieri, 2003.
- Vanni Codeluppi, *Dalla produzione al consumo. Processi di cambiamento delle società contemporanee*, Milano, Franco Angeli Editore, 2010.
- Vanni Codeluppi, *Persuasi e felici? Come interpretare i messaggi della pubblicità*, Roman, Carocci Editore, 2009.
- Giampaolo Fabris, *La pubblicità, teorie e prassi*, Milano, Franco Angeli Editore, 2002.
- Giampaolo Fabris, *Il nuovo consumatore verso il post moderno*, Milano, Franco Angeli Editore, 2003.
- Mauro Ferraresi, *La marca*, Roma, Carocci Editore, 2003.
- Seth Godin, *Permission marketing*, Milano, Parole di Cotone, 2000.
- Laurent Habib, *La communication transformative*, Presse Universitaires de France, Paris, 2010.
- Philip Kotler, *Marketing management*, Pearson Prentice Hall, New York, 2003.
- Philip Kotler, *300 risposte sul marketing*, Milano, Tecniche Nuove, 2005.
- Philip Kotler, *Il marketing 3.0*, Milano Il Sole 24 Ore, 2010.
- Giancarlo Livraghi, Louis Bassat, *Il nuovo libro della pubblicità*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1997.
- Alessandro Prunesti, *Social media e comunicazione di marketing*, Milano, Franco Angeli Editore, 2010.
- Paolo Pugni, *Lavoro e responsabilità*, Milano, Ares, 2004.

Jeremy Rifkin, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Milano, Mondadori, 2001.

Bernd Schmitt, *Experiential marketing*, The Free Press, New York, 1999.

Andrea Semprini, *La marca postmoderna*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.

Marco Vitale, *Sviluppo e spirito d'impresa*, Roma, Il Veltro Editrice, 2001.

Gerald Zaltman, *Come pensano i consumatori*, Milano, Etas, 2003.





# Un omaggio

## I FILOSOFI, LA COMUNICAZIONE E IL MARKETING

La seguente sintesi è stata ricavata dal contributo del filosofo Giacomo Samek Ludovici al libro di Marzio Bonferroni *Comunicazione, relazione, profitto* (2002, Il Sole 24 Ore). Samek Lodovici traccia un percorso assai indicativo delle principali concezioni filosofiche di quei pensatori la cui speculazione si è soffermata sul tema della comunicazione e che hanno rivendicato la specificità umana del comunicare e la necessità di integrarla nel processo di realizzazione dell'essere umano. Anche se non lo chiamavano "marketing", è interessante notare come alcuni dei concetti da loro espressi con grande chiarezza siano stati ripresi in tempi recenti – anche se con termini e con espressioni diverse – da studiosi non soltanto di marketing, ma anche di sociologia e di economia.

### **Socrate (470/469-399 a.C.)**

La comunicazione socratica si esplica attraverso il dialogo nel quale, come una levatrice, il filosofo di Atene aiutava l'interlocutore a partorire la verità di cui era "gravido", ossia a conoscere la verità sul mondo e sulla vita e a percepire in che cosa consista il vero bene.

La comunicazione maieutica è rivolta alla libertà dell'interlocutore, affinché questi scopra liberamente il proprio bene e intraprenda il cammino della virtù in una comune ricerca della verità. Socrate intendeva la comunicazione maieutica come propedeutica alla cura dell'anima.

### **Platone (428/427-348/347 a.C.)**

È stato Platone a evidenziare che, sotto il profilo genetico, la prima forma di comunicazione è un dialogo interiore, quel "dialogo dell'anima con se stessa, che avviene senza voce" nel quale consiste il pensiero umano quando esamina qualcosa.

Da questa sorgente scaturisce la comunicazione interpersonale, che Platone – fedele all'insegnamento socratico – intendeva come maieutica, riservando pertanto le dottrine più profonde alla comunicazione

orale, dalla quale zampilla quella verità che, dopo molte riflessioni, nasce dall'anima e improvvisamente si accende come luce allo scoccare di una scintilla. Come già in Socrate, per Platone la comunicazione è strutturalmente vocata a trasmettere la verità e la virtù. Come l'arte medica, la retorica e l'arte della comunicazione devono procurare al corpo salute e forza e offrire il giusto nutrimento all'essere umano.

Per Platone la comunicazione è moralmente riprovevole quando diventa un atto di forza o di violenza che mistifica la realtà e il vero. Bisogna dunque condannare senza appello la pratica di incantare con le emozioni facendo leva sui bassi piaceri, in modo da far apparire grandi le cose piccole e far sembrare che venga detta la verità. Quando la volontà di persuadere e di ottenere consenso prende il sopravvento sulla verità, la comunicazione diventa, da strumento di conoscenza e di comunione, veicolo di menzogna e, quindi, una forma di violenza e di dominio dell'uomo sull'uomo.

### **Aristotele (384/383-322 a.C.)**

Aristotele ha evidenziato la capitale specificità della comunicazione umana: "L'uomo", scrisse, "solo tra gli animali ha la parola, fatta per esprimere il giusto e l'ingiusto e la percezione degli altri valori". Questa caratteristica è propria dell'uomo, che può comunicare la verità sul mondo e sul bene, non soltanto in modo strumentale al conseguimento di un qualche scopo.

Attraverso il linguaggio l'uomo può comunicare con i suoi simili e – dato che percepisce ciò che è bene e male per una comunità e non soltanto per se stesso – può e deve impegnarsi a realizzare società in cui domini la giustizia, mettendo in comune la verità e favorendo la comune ricerca della virtù. Secondo Aristotele gli uomini dediti al piacere e al successo scelgono una vita precaria, superficiale e senza felicità. Già nella comunicazione l'uomo è, invece, chiamato a realizzare se stesso esercitando le virtù, nella ricerca della verità e del bene.

### **Tommaso d'Aquino (1225-1274)**

Secondo Tommaso d'Aquino, è proprio dell'uomo poter adoperare il linguaggio, mediante il quale egli può comunicare totalmente all'altro i propri pensieri. La comunicazione è fatta dunque per essere veicolo del pensiero e per essere segno della realtà. Essa è data all'uomo per la piena espressione della propria interiorità.

L'uomo parla e comunica perché non è fatto per vivere da solo, poiché è un essere naturalmente sociale e poiché, tramite la parola

e la comunicazione, può costituire la società dalla quale riceve il sostegno necessario per condurre una vita spesa alla ricerca del bene. La comunicazione secondo Tommaso d'Aquino deve assecondare ed esprimere la socialità umana, configurandosi come modalità di amicizia e come veicolo della verità e del bene.

### **Giambattista Vico (1668-1744)**

Vico ritiene che la comunicazione sia la forma primaria dell'essere-uomo e della creatività dello spirito, al servizio della socialità, dato che la dimensione sociale rientra nella sua stessa originaria costituzione umana.

Nell'uomo è, insomma, un'innata disposizione alla comunicazione che, attuandosi, gli consente di progredire dalla condizione primitiva di isolamento e di assenza di conoscenza e del linguaggio verso l'istituzione progressiva delle varie forme di società. Il linguaggio possiede una chiara vocazione alla comunicazione e consente al pensiero di svilupparsi e di esprimersi per condividere obiettivi. La comunicazione consente quindi a individui isolati di aggregarsi e di cooperare in vista di scopi stabiliti comunemente, creando così le diverse forme sociali a partire dalla famiglia. Solo se la comunicazione resta fedele alla sua *vis veri*, ossia alla sua capacità di esprimere la verità, potrà realizzare condizioni di giustizia sociale.

Se tale desiderio di verità viene soffocato, il rischio è quello di abbassare la condizione umana a livelli di decadenza che sfociano nella barbarie, come è già successo nella storia del genere umano.

### **Immanuel Kant (1724-1804)**

La base del pensiero kantiano è nel principio che ogni uomo deve essere rispettato in quanto dotato di una libertà personale che impedisce di strumentalizzarlo e di assoggettarlo a qualsivoglia fine e lo onora come fine in se stesso. In coerenza con questo principio Kant condanna una comunicazione umana che distorca la verità e manipoli i destinatari per orientarli verso qualsivoglia scopo. La condanna non riguarda una comunicazione usata a fini legittimi e veritieri, ma il suo uso finalizzato a persuadere con una bella apparenza, in modo sofisticato e utilitaristico. Kant guarda con disapprovazione all'arte insidiosa che tende a muovere gli animi come se fossero macchine e li priva della loro libertà, condizionandoli e influenzandoli in vista di scopi utilitaristici.

Secondo Kant, la manipolazione interpersonale o collettiva per mezzo della comunicazione – che egli chiama oratoria – fa leva sulle debolezze degli interlocutori per servirsene, senza responsabilità e

senza rispetto e per questo motivo non merita alcuna stima, bensì una riprovazione decisa e coraggiosa. Kant esorta gli esseri umani a esercitare la propria ragione senza subire condizionamenti e, in particolare, si rivolge alle istituzioni pubbliche affinché sia tutelata la libera circolazione e la discussione delle idee, nel rispetto di una comunicazione non manipolante, non condizionante e libera da qualsiasi soggezione politica.

### **Karl Wilhelm von Humboldt (1767-1835)**

In continuità con Vico e con il filosofo romantico Johann Gottfried Herder (1755-1803), von Humboldt intende la comunicazione linguistica come la massima e più tipica manifestazione dello spirito dell'uomo. Per mezzo della comunicazione è possibile lo svolgimento della storia dell'uomo e la costruzione delle più alte creazioni dello spirito e dell'intelletto.

Come il linguaggio, la comunicazione è un processo continuo, un organismo vivente dotato di una propria vita e una propria evoluzione. La comunicazione reca in sé la storia di un popolo, i suoi modi di argomentare, le sue forme di pensiero, i suoi valori e le visioni complessive e particolari del mondo (basti pensare, per esempio, ai detti popolari e ai proverbi che sintetizzano la saggezza di un popolo). Ciò si verifica sia nelle componenti fonetiche sia in quelle semantiche, ossia relative ai significati attribuiti alla realtà, di cui la comunicazione è mediatrice nei confronti dell'uomo.

### **Arthur Schopenhauer (1788-1860)**

La riflessione filosofica di Schopenhauer evidenzia il rischio della comunicazione ovvero l'aspetto deterioro incarnato dalla pura abilità dialettica sganciata dal riferimento costante alla verità, alla realtà. Essa consiste in tecniche e stratagemmi argomentativi che possono servire indifferentemente la verità o la falsità e risolversi in arma per prevalere sul pubblico e per soggiogarlo, conseguendo l'apparenza della verità senza considerare come essa sia realmente. La comunicazione, la parola e la dialettica non devono rinunciare a basarsi su uno spirito di verità per mettersi al servizio della menzogna, dell'opportunismo e delle visioni egoistiche, e per ottenere ragione con ogni mezzo e tecnica, siano essi leciti o illeciti.

Schopenhauer invita a riflettere per cercare la realtà e la verità delle cose sul piano della comunicazione sia interpersonale sia collettiva. Egli considera che la comunicazione tendente a soggiogare la volontà altrui per propri scopi è spesso al servizio dell'egoismo, della pre-

potenza, della vanità e del consenso, e a discapito della ricerca della verità, talvolta faticosa da scoprire e poco apprezzata da coloro che amano basarsi per pigrizia e per scarsa volontà sulle emozioni superficiali, senza affrontare con senso di responsabilità una ricerca razionale più profonda.

La ricerca della verità e la ricerca della vanità corrispondono, quindi, alla ricerca del vero e del falso, anche se quest'ultimo talvolta si presenta con aspetti istintivi e emotivamente affascinanti.

### **Søren Kierkegaard (1813-1855)**

L'ispirazione del pensiero di Kierkegaard è solidamente basata sulla difesa della dignità originaria irripetibile e intangibile di ogni singolo essere umano. Per questo motivo la comunicazione deve avere una finalità etica e spronare le coscienze ad uscire dal torpore e ad agire per obiettivi di bene, positivi e costruttivi, che permettano di elevare la qualità dell'esistenza. Egli si ispira alla concezione greca della comunicazione già intesa da Socrate come arte maieutica e, quindi, come concreta testimonianza di vita indirizzata alla ricerca della verità, molto più utile per chi la recepisce rispetto a una comunicazione enfatica e svincolata da esempi percepibili come veri dal pubblico. Questo modello dovrebbe ispirare anche le altre forme di comunicazione e tendere a elevare ed edificare l'interlocutore e il pubblico. La comunicazione deve spronare al passaggio da un mondo di illusioni di essere a un mondo di realtà e di verità belle e utili sia individualmente sia socialmente.

Secondo Kierkegaard, ogni uomo ha la responsabilità naturale e di coscienza di tendere a comunicare la verità nella sua forma più vera. La comunicazione si giustifica soltanto come comunicazione della verità, che non teme di essere talvolta scomoda e di andare controcorrente.

### **Emmanuel Lévinas (1906-1995)**

La prospettiva del filosofo francese è focalizzata sull'uomo, sull'essere personale. La persona emerge dall'essere anonimo e amorfo, se ne distingue e si staglia al di sopra di esso.

“Imbattendomi in un altro uomo, nell'Altro (con la A maiuscola), mi accorgo che non è un oggetto, una cosa, ma è dotato di interiorità, mi guarda, mi si presenta con un volto da cui mi guarda, mi parla, come espressione di un'irripetibile soggettività, forma e interiorità. L'Altro mi guarda ma anche mi riguarda, per un reciproco senso di naturale responsabilità”. In questa visione etica di reciproca solidarietà nella comunicazione si trova il punto di partenza

della relazione interpersonale, il primo punto di contatto fra esseri umani. La comunicazione è dunque contatto, avvicinamento, dialogo ed è un evento con un presupposto etico, che indica dedizione e reciproco rispetto. Per Lévinas la comunicazione è un modo di mettersi al servizio dell'Altro, basato su un dovere umano naturale di reciproca tutela e protezione.

### **Luigi Pareyson (1918-1991)**

Vissuto in un periodo di scetticismo, Pareyson ha riaffermato che il pensiero degno e virtuoso è innanzitutto pensiero dell'essere, ossia capace di utilizzare la propria capacità veritativa, che è dunque anche capacità di comunicazione orientata alla verità e alla realtà, senza mistificazioni e scopi disonesti.

Secondo Pareyson la verità è la fonte inesauribile a cui costantemente può e deve attingere l'essere umano con il suo pensiero orientato alla ricerca per comunicare, tendendo a rivelare e ad esprimere la verità e la realtà in un processo continuo che si alimenta e si evolve costantemente. La comunicazione non veritiera ed esclusivamente emotiva, superficiale ha, al contrario, come suo scopo la manipolazione e il dominio sull'essere umano senza alcun rispetto per la sua natura razionale ed etica.

### **Karl-Otto Appel (1922)**

È autore di notevoli studi sul linguaggio e sulla comunicazione. Mentre la riflessione contemporanea proclama prevalentemente l'impossibilità di conoscere la verità e, quindi, a comunicarla, Appel muove dalla consapevolezza della necessità di ripristinare la solidarietà e il rapporto tra comunicazione e verità.

Egli dimostra che chi dichiara che la verità non è conoscibile e comunicabile, in realtà si contraddice perché esprime egli stesso una verità nel semplice sostenere che la verità non è conoscibile. Appel riafferma, al contrario, la fondamentale eticità della comunicazione e identifica alcune norme etiche alle quali ogni comunicazione dovrebbe fare riferimento: essa deve essere sensata e non insensata, vera e non falsa, sincera e non portatrice di menzogna, argomentata e giustificata, non arbitraria. Chi nega queste norme in realtà si contraddice, poiché pretende che l'atto comunicativo con cui le nega sia sensato, vero, sincero e giustificato. Inoltre, secondo lui ogni comunicazione presuppone la norma etica del riconoscimento dell'interlocutore come persona con pari legittimità, da sostenere nella sua ricerca di verità e non da ostacolare o strumentalizzare.

In questa breve rassegna filosofica, sono degni di nota alcuni punti essenziali:

- l'esigenza di un ancoramento ai valori etici;
- il valore attribuito all'attività esclusivamente umana;
- l'agire caratterizzato da libertà e da creatività;
- la manifestazione dello spirito umano;
- la manifestazione dell'intimità umana profonda;
- la tendenza alla condivisione;
- la necessità di esprimere valori e convinzioni;
- l'espressione del bello e del vero;
- l'espressione del nocivo e dell'utile;
- la realizzazione della natura umana;
- l'attività umana creatrice di socialità e portatrice di valori;
- l'espressione del reciproco aiuto e della condivisione.

Nella prospettiva del pensiero filosofico, il marketing e la comunicazione devono sempre rispettare la dignità umana, respingere qualsiasi tentazione di dominio e di manipolazione e, infine, rifiutare di prestarsi a qualsiasi strumentalizzazione dell'uomo nei riguardi dell'uomo. Per questo motivo potranno avere una loro essenziale e positiva missione economica, se saranno orientati verso la verità e solidali con essa anche quando questa esige una testimonianza difficile e controcorrente, e se faranno appello alla libertà e alla libera iniziativa degli interlocutori, promuovendole in modo maieutico.

Dovranno rispecchiare una gerarchia di valori che l'uomo intenderà perseguire, per instaurare rapporti sociali di reciproca promozione e non di dominio/servitù. La loro vocazione sarà, quindi, quella di cercare la verità e di trasmetterla, e di promuovere il bene e la qualità della vita, per aiutare l'essere umano a continuare il cammino sulla strada della propria autorealizzazione e del proprio compimento.

A ben guardare, la comunicazione vera e utile e il marketing vero e utile hanno le proprie radici nell'amore per la vita e per l'essere umano integrale.

## UMANESIMO: SIGNIFICATO, ORIGINE, ELEMENTI<sup>23</sup>

- L'umanesimo è una rivoluzione culturale potente, unica nella storia, della quale siamo tutt'oggi debitori, nata da una preziosissima concezione dell'uomo derivata dai classici e dal cristianesimo;
- l'umanesimo è attenzione profonda per l'uomo e desiderio di venire incontro alle sue esigenze;
- l'appello a ricercare ciò che è autenticamente umano significa orientamento a costruire il mondo come casa abitabile per tutti, capovolgendo la logica dominante di una ricchezza riservata a pochi, nell'indifferenza per i molti impoveriti da scelte inique;
- gli umanisti fiorentini hanno contribuito a definire il concetto fondamentale, già cristiano, della dignità dell'uomo: l'uomo, ogni uomo, anche il più povero, il più insignificante, il più stupido, è infinitamente degno;
- la sequenza dignità-libertà-responsabilità si presenta in tutte le versioni dell'umanesimo;
- la proposta di un nuovo umanesimo può essere letta come auspicio di una nuova capacità di tenere insieme uomo e trascendenza e quindi di leggere nella libertà una cifra di quello che è l'essere più proprio dell'uomo;
- l'umanesimo valorizza l'uomo completo, fatto di anima e di corpo, di spirito e di materia, entrambi positivi, senza alcuna fuga verso l'ascetismo, il distacco, la rinuncia;
- il rischio più grande presente nel mondo deriva dal processo costante di disumanizzazione in corso evidenziato dalle guerre, dal traffico di esseri umani, dagli aspetti di sfruttamento presenti nell'economia di mercato che considera gli esseri umani esclusivamente come "consumatori". A ciò si accompagna l'incapacità della politica;
- a mantenere viva la speranza vi è un mondo crescente di volontariato, che testimonia come i valori della solidarietà siano ancora capaci di determinare spinte diffuse a raccogliere una responsabilità individuale che vince la paura e che promuove il coraggio nell'affrontare le sfide che si presentano in ogni tempo;
- un nuovo umanesimo dovrà confrontarsi con i cambiamenti tecnologici e, in particolare, con quelli che hanno maggiore influenza nel modificare i comportamenti umani e gli aspetti relazionali;

---

<sup>23</sup>Questa sintesi dedicata al tema dell'umanesimo e delle sue origini è ricavata da *Incontri*, rivista semestrale edita dall'associazione fiorentina "Incontri" (n. 12, luglio-dicembre 2015).



- nel nuovo umanesimo si evidenzia l’esigenza di rinnovarsi, e non solo quella di contrastare violenza e sopraffazioni;
- le questioni economiche sono centrali ed è molto avvertita l’esigenza del passaggio a un’“altra economia”, coerente con le necessità delle persone;
- la dignità dell’uomo si connota come apertura a condurre, a far fiorire e a far maturare la propria umanità: è un dono da onorare e da rispettare;
- la chiamata per un’umanità fatta di popoli diversi e di diverse culture rientra nell’orizzonte di “costruire casa” insieme, nel tessere relazioni che coinvolgano la vita nelle sue diverse forme, in un’apertura ecologica in cui la Terra sia spazio per i legami più diversi e la cura delle cose divenga prezioso affidamento di attenzione a ogni espressione della vita;
- la meraviglia di fronte alla grandezza e alla debolezza dell’uomo è un richiamo a porsi nella condizione di piccolezza e di riconoscere una chiamata alla responsabilità verso gli altri e verso tutta la creazione;
- la grande sfida sta nel distanziarsi da ogni pretesa di concepire la propria vita senza l’Altro, nel rifuggire da ogni affermazione di identità secondo logiche fondamentaliste e di esclusione, nel rifiuto determinato delle vie della violenza e nella ricerca del dialogo, della negoziazione, della diplomazia;
- le diverse forme di violenza attuate attraverso il dominio economico e culturale oppure quello delle armi vanno combattute aprendo spazi alla parola e al continuo dialogo, abbattendo muri e gettando ponti;
- il nuovo umanesimo prende atto del progressivo accrescimento di quella che è la nostra disumanità e lo deplora;
- l’umanesimo è un ideale di umanità o non è niente;
- l’uomo è ciò che è, libero di scegliere tra il bene e il male;
- l’uomo non è né angelo né bestia, ma può imbestialirsi e può elevarsi all’altezza degli angeli;
- sembra che talvolta non sia più l’uomo a disporre della tecnica, ma la tecnica a disporre dell’uomo, facendone quasi un alieno rispetto a quello che era per l’umanesimo tradizionale, in cui l’uomo era *faber fortunae suae*. L’antiumanesimo nasce anche da questo;
- nella libertà l’uomo incontra se stesso e la propria essenza spirituale, poiché agire liberamente significa farsi responsabile di tutto nei confronti degli altri uomini e di fronte al Creatore;
- la parola dialogo come strada maestra per evitare lo scontro fatica a essere compresa nella sua essenza e fatica a suscitare speranza e coraggio;

- non esiste la persona per il mercato, ma esiste il mercato per la persona. Non esiste la persona per i consumi, ma esistono i consumi per la persona;
- di fronte a un primato di fatto della sfera economica, dovremo sempre rivendicare il primato della persona e del suo fine trascendente, si realizzi esso nella sua versione laica o in quella religiosa;
- la mancanza di equità e la disuguaglianza compromettono la dignità umana e sono causa di esclusione e di limitazione della possibilità di sviluppo integrale della persona umana;
- per affrontare la sfida dello sviluppo economico, sociale, ambientale, culturale e spirituale, sarà necessario informare e mobilitare le popolazioni per inventare una nuova governance, e creare l'ondata indispensabile per arrivare a condurre a termine una trasformazione che possa travolgere al suo passaggio gli egoismi miopi, individuali, locali, nazionali o regionali;
- vivere nell'era dei social network è come essere 24 ore su 24 a un ricevimento. È importante sorridere ed essere piacevoli, lavati e profumati e con la barba fatta;
- molti hanno attivato nella propria testa l'equivalente di un ufficio stampa, che cura la comunicazione su vari media;
- ognuno di noi è spinto a indossare una maschera più o meno spessa nella vita reale e nelle relazioni di tutti i giorni. Ciò ci porta a individuare e ad apprezzare o meno persone più autentiche e sincere;
- la vita sui social network porta all'exasperazione dei nostri atteggiamenti naturali;
- ogni generazione ha comunque la speranza di essere migliore di quella dei propri padri e delle proprie madri. La storia procede per tali prese di coscienza, purché da esse scaturiscano azioni responsabili;
- l'essere umano di cui avvertiamo la necessità è in grado di esprimere forza nella tenerezza e di vivere il coraggio e la cura della responsabilità;
- l'intersecarsi creaturale e dialogico di elementi femminili e maschili ci dà la speranza di un'identità della persona risolta e positiva, e nella potenzialità di generare;
- questo mondo chiede di essere rigenerato, pena il non accesso al futuro, che appare assai lontano e quasi negato, se si riflette sulla marea d'ingiustizia e di avidità che contraddistingue le culture dominanti;
- qualunque sia lo strumento attraverso il quale leggere il mondo e offrire concretamente il proprio pensiero ad altri, la prospettiva etica chiede che esso sia adoperato per il bene comune;

- le potenzialità umane restano integre e ancora capaci di allinearsi all'azione creatrice, che non si è certo arrestata con il termine dell'atto creativo iniziale;
- l'essere umano capace di generare l'avvenire è colui che realizzando la pace anticipa il tempo ultimo del risorgere totale, uno "tsunami" di vita che sommergerà i segni di morte che affaticano e avvelenano ogni contemporaneità.



## Gli autori

**Marzio Bonferroni.** Nato a Firenze e laureato in Economia con una tesi sull'influenza della psicologia, lavora dal 1996 a Milano. Si occupa di progetti di ricerca, di formazione e di comunicazione di marketing. Ha ideato la *human satisfaction* e la multiconcreatività, una visione e un metodo che hanno ottenuto il parere favorevole di imprenditori, di manager e di opinion leader, tra cui Philip Kotler. Ha tenuto corsi, seminari e relazioni in particolare alla Facoltà di Economia dell'Università di Firenze e alla IULM di Milano. Tra le sue opere *Oltre la pubblicità, Multiconcreatività, Comunicazione, relazione, profitto* (Il Sole 24 Ore), *La pubblicità diventa comunicazione?*, *Human satisfaction* (Franco Angeli Editore), *La nuova comunicazione di marketing, La nuova era della comunicazione* (Tecniche Nuove). Altre informazioni possono essere consultate sull'edizione italiana di Wikipedia ([http://it.wikipedia.org/wiki/Marzio\\_Bonferroni](http://it.wikipedia.org/wiki/Marzio_Bonferroni)).

**Giacomo Samek Lodovici.** Docente di Filosofia morale (I Modulo), di Storia delle dottrine morali e di Filosofia della Storia presso l'Università Cattolica di Milano. Collabora con riviste scientifiche e divulgative ed è editorialista del quotidiano *Avvenire*. È autore di molti saggi e delle monografie *La felicità del bene. Una rilettura di Tommaso d'Aquino* (Vita e Pensiero, 2002), *L'utilità del bene. Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo* (Vita e Pensiero, 2004), *Il ritorno delle virtù. Temi salienti della Virtue Ethics* (ESD, 2009), *L'emozione del bene. Alcune idee sulla virtù* (Vita e Pensiero, 2010).

**Marco Vitale.** Economista d'impresa, ha svolto un'intensa attività professionale e didattica presso le Università di Pavia, la Bocconi, la Libera Università Carlo Cattaneo e presso le scuole di management Ista e Istud. Già socio dell'Arthur Andersen, è fondatore e presidente della Vitale Novello & Co. S.r.l, presso la quale è consulente e amministratore di importanti società. È stato cofondatore e presidente dell'AIFI, l'associazione nazionale delle merchant bank, cofondatore

e primo presidente del gruppo Arca, vicepresidente della Banca Popolare di Milano e presidente di Bipiemme Gestioni Sgr fino al 2008. È consigliere della Banca Passadore di Genova, presidente della Rino Snaidero Scientific Foundation, proboviro dell'AIIdAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), membro del comitato direttivo della Fondazione Olivetti e del consiglio della Fondazione Fai (Fondo per l'ambiente italiano). Già primo presidente del Fondo Italiano d'Investimento nelle Piccole e Medie Imprese, ha rivestito significativi incarichi pubblici ed è autore di numerosi libri tra i quali *La lunga marcia verso il capitalismo democratico* (Il Sole 24 Ore, 1989), *Sviluppo e spirito d'impresa* (Il Veltro Editrice, 2001), *Passaggio al futuro. Oltre la crisi, attraverso la crisi* (Egea, 2010), *Corruzione* (ESD, 2010), *I proverbi di Calatafimi* (Inaz, 2008 e ESD 2008), *Responsabilità nell'impresa* (Inaz, 2010), *Longevità* (ESD, 2011), *Spiritualità nell'impresa* (Inaz, 2011), *Viaggio nello sport italiano* (ESD, 2011), *L'impresa responsabile, nelle antiche radici il suo futuro* (ESD, 2014). Il suo sito web può essere visitato all'indirizzo [www.marcovitale.it](http://www.marcovitale.it).

**Laura Napolitano.** Opera da oltre trent'anni nell'area delle psicoterapie cliniche e applicate, con particolare attenzione agli ambiti socio-relazionali. Ha avuto parte attiva in progetti mirati alla formazione in collaborazione con la regione Lazio e con la Comunità Economica Europea. Lavora presso diversi studi romani e collabora con medici ricercatori a progetti di ricerca e di applicazione rivolti alla individuazione e disattivazione dei fattori che predispongono al disagio psichico e sociale. Negli ultimi anni il suo interesse si è focalizzato sui fattori di benessere psichico interpersonale, in particolare sull'area etica quale fonte di disagio e risorsa nelle relazioni umane, economiche e familiari.

**Andrea Sparvoli.** Soggiorna a Londra e Parigi. È cofondatore di *Bargiornale* e poi di *Mark Up*, mensili che sotto la sua direzione hanno segnato un'epoca quali veri e propri fenomeni editoriali della business press. Da anni partecipa a conferenze e a seminari di marketing e strategic planning in veste sia di relatore sia di chairman, in Italia e all'estero. Attualmente è consulente di marketing strategico e di brand management.

**Giuseppe Romano.** Giornalista, consulente di comunicazione e docente universitario, insegna Comunicazione multimediale all'Accademia di belle arti Santa Giulia (Brescia). La sua pubblicazione più

recente è *Mass effect. Interattività ludica e narrativa: videogame, advergaming, gamification, social organization* (Lupetti, 2014), nella quale spiega le caratteristiche di linguaggio e d'impatto personale e sociale dei videogame e illustra le prospettive della *gamification*.

**Francesco Da Riva Grechi.** Laureato alla Sapienza di Roma in Giurisprudenza e avvocato dal 2000, è docente universitario dal 2006 con un'esperienza di giurista e di economista al servizio delle imprese e delle persone che vivono e lavorano in relazione a esse. Ha uno studio a Roma e uno a Milano in cui svolge la propria attività, orientata ai valori dell'etica cristiana.

**Norman La Rocca.** Dottore di ricerca in Marketing e Comunicazione d'Impresa ed esperto di Corporate Social Responsibility, è tra gli ultimi allievi del professor Giampaolo Fabris. Ha lavorato per importanti imprese italiane come ricercatore e consulente e ha insegnato presso l'Università IULM di Milano, l'Università degli Studi di Firenze e l'Università degli Studi di Parma. Attualmente è docente di Comunicazione presso l'Università Vita-Salute San Raffaele e Responsabile marketing e comunicazione dell'Università Vita-Salute San Raffaele e Acqua dell'Elba.

Segui l'editore su  
*[www.mindedizioni.com](http://www.mindedizioni.com)*  
*[www.facebook.com/mindedizioni](https://www.facebook.com/mindedizioni)*