

La nuova comunicazione di marketing

creativa, relazionale, fidelizzante

Marzio Bonferroni

con il contributo di

F. Camillo, S. Caresano, G. Manara, F. Pillon, P. Pagni

La nuova comunicazione di marketing

creativa, relazionale, fidelizzante

Prefazione di Marco Vitale

$$(C1 + C2 + C3) S = C = V$$

C1 = impatto, posizionamento

C2 = relazione

C3 = loyalty

S = fattore sinergico

C = comunicazione

V = valore

tecniche nuove

© 2007 Tecniche Nuove, via Eritrea 21, 20157 Milano
Redazione: tel. 0239090257, fax 0239090255
e-mail: libri@tecnicheNuove.com
Vendite: tel. 0239090319-251-252, fax 0239090373
e-mail: vendite-libri@tecnicheNuove.com
<http://www.tecnicheNuove.com>

ISBN 13: 978-88-481-2071-5

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il permesso scritto dell'editore.

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

Stampa: Lalitotipo, Settimo Milanese (MI)
Finito di stampare nel mese di marzo 2007
Printed in Italy

La comunicazione permette di socializzare le conquiste di ognuno
e di trasmetterle per il beneficio di tutti e per incrementarle.

Agostino di Ippona, 354-430 d.C.

a Xenia

Sommario

Prefazione (di <i>Marco Vitale</i>)	IX
Presentazione	XVII
Capitolo 1 – Il tempo della grande occasione	1
Introduzione	1
Il pensiero di imprenditori e manager	3
Il pensiero degli <i>opinion leader</i>	34
Il pensiero del pubblico	72
Capitolo 2 – Dalla customer alla human satisfaction	75
Introduzione	75
La comunicazione secondo i grandi filosofi	80
I “se” della situazione attuale	87
Human satisfaction	89
Alcune domande per valutare la vostra propensione alla human satisfaction	93
Un’intervista sul tema	95
Human satisfaction e stakeholder (di <i>Simonetta Caresano</i>)	100
La <i>loyalty</i> e la strana coppia. Esigenze di processo (di <i>Ferdinando Pillon</i>)	110
Misurazione e metodo di ricerca (di <i>Furio Camillo</i>)	127
Capitolo 3 – Human satisfaction, multicreatività e triangolo creativo	161
Introduzione	161
Multicreatività come nuovo metodo e modello	165

Per un nuovo concept della comunicazione	169
Storia-Casi	170
Per un modello globale	182
Capitolo 4 – Comunicazione e formazione	185
Non si può non comunicare anche all'interno (di <i>Giacomo Manara</i>)	185
Quando la comunicazione è personale (di <i>Paolo Pagni</i>)	210
Conclusioni – Utopia e realtà: la comunità di marca	217
Il pensiero dei famosi	226
Carta della comunicazione di marketing	254
Appendice	257
La storia divertente del triangolo creativo	258
Lo spot dell'imprenditore	260
Aforismi sulla comunicazione	268
Invito al dialogo	271
Bibliografia generale	272

Prefazione

di *Marco Vitale**

Recentemente mi è capitato di assistere a un evento che mi ha molto colpito: la presentazione del progetto di un grande negozio del tipo “flag store” a tre piani, che un famoso architetto internazionale, specialista nel retail, ha sviluppato per un’importante marca italiana. L’architetto, prima di pensare all’allestimento, aveva dedicato alcuni mesi a conoscere e studiare la storia dell’azienda, i suoi luoghi d’origine, i suoi paesaggi, i suoi prodotti, le sue pubblicazioni, a interrogare azionisti e dipendenti, a decifrare i valori profondi dell’impresa, a scandagliare la

* *Marco Vitale*, economista d’impresa. Ha svolto intensa attività professionale e didattica presso l’Università degli Studi di Pavia, l’Università Bocconi, la Libera Università Carlo Cattaneo (della quale è stato uno dei fondatori e vicepresidente), scuole di management Istao e Istud (fondazione per la cultura d’impresa e di gestione) della quale è presidente. Già socio Arthur Andersen, è socio fondatore e presidente della Vitale Novello & Co. S.r.l. (società di consulenza di alta direzione) nell’ambito della quale è consulente e amministratore di importanti società.

È presidente onorario di A.I.F.I. (Associazione nazionale delle merchant bank) della quale è stato presidente dal 1984 al 2003; vicepresidente della Banca Popolare di Milano e presidente di Bipiemme Gestioni SGR. Ha rivestito numerosi ed importanti incarichi pubblici. È autore di numerosi libri tra i quali: *Società, bilanci e borse valori in un mercato mobiliare evoluto* (Etas-Kompass), *La riforma delle società per azioni* (Giuffrè). È autore dei volumi: *La lunga marcia verso il capitalismo democratico* (Il Sole 24 ORE), *Liberare l’economia: le privatizzazioni come terapia alla crisi italiana* (Marsilio), *Le Encicliche sociali, il rapporto fra la Chiesa e l’economia* (Il Sole 24 ORE), *Sviluppo e Spirito d’Impresa* (Il Veltro); *America. Punto e a capo* (Scheiwiller); *Il Mito Alfa* (Egea editore, Bocconi). Collabora a importanti quotidiani e riviste. È polemista vigoroso e conferenziere apprezzato.

sua anima, a capire che cosa l'impresa voleva raccontare ai clienti che sarebbero entrati nel negozio, a quali bisogni l'impresa voleva proporre una risposta. L'architetto aveva dedicato la prima parte del suo lavoro all'ascolto. Poi aveva tradotto ciò che aveva ascoltato, ciò che aveva capito, ciò che aveva percepito, ciò che aveva emotivamente sentito, in una comunicazione. Il risultato era il progetto di negozio che ci presentava. Il risultato fu strepitoso, emozionante. Ogni ambiente del negozio, ogni angolo, ogni materiale, ogni contenitore, ogni luce, ogni bancone, ogni scala, trasmetteva qualcosa della storia dell'impresa e del suo messaggio ai clienti, anzi dei suoi messaggi perché vi erano messaggi diversi per i diversi tipi di clienti.

Che differenza con i tanti altri negozi, belli, eleganti, funzionali, ma rigorosamente anonimi e generici, che mi era capitato tante volte di vedere! In questi casi gli architetti erano mossi solo da motivazioni estetiche fini a se stesse, non raccontavano una storia, non comunicavano.

Nel caso che avevo sotto gli occhi l'architetto raccontava, in forme pur bellissime, eleganti e funzionali, la storia e l'anima dell'impresa. E poteva farlo perché prima di comunicare aveva ascoltato. Omero, nell'*Iliade*, per illustrare il valore di un capo acheo, dice: è uno che sa fare fatti e sa dire parole. Non basta fare fatti senza saperne parlare, senza comunicare. Ma non basta saper parlare se non si hanno fatti veri da raccontare. Nel nostro mondo, fatto di frastuono più che di comunicazione, troppo spesso soprattutto quel ramo della comunicazione che chiamiamo pubblicità, "spara" parole e immagini senza senso, vende suggestioni puerili, racconta il nulla.

Il libro di Marzio Bonferroni si propone l'obiettivo di intercettare il disagio di chi pensa che "i giorni della pubblicità di massa, con i suoi sperperi e la sua invadenza siano ormai finiti. Molti cambiano canale al momento della pubblicità. Il suo limite più evidente è che si tratta di un monologo" (Philip Kotler); di penetrare l'insoddisfazione del pubblico; di proporre lo sforzo di un nuovo pensiero agli specialisti della comunicazione e della pubblicità. Sulla scorta delle proprie esperienze e dei propri studi, di un'ampia testimonianza di imprenditori, manager e opinion leader, riscoprendo l'attualità degli antichi pensatori della retorica (a partire da Aristotele), portando avanti una ricerca che lo impegna da tempo, Marzio Bonferroni cerca di far fare un nuovo passo avanti alla teoria che è necessario passare dalla "customer satisfaction" alla "human satisfaction". L'impresa deve comunicare con tutti i soggetti con i quali vuole entrare in contatto, intesi non come puri clienti

ma come persone, con le quali dar vita a un rapporto profondo, autentico e duraturo. Non deve suggestionarli ma convincerli ed affezionarli.

Sul piano culturale l'impostazione è del tutto convincente. Ma non sono pochi i temi e gli interrogativi che tale impostazione solleva. In primo piano si pone la domanda centrale se questo passaggio dalla *customer satisfaction* alla *human satisfaction* sia una previsione o un auspicio o una speranza («la mia previsione è anche un atto di speranza» dice nel libro Bonferroni); se risponda solo a una esigenza culturale e politico-sociale per una buona società, per un nuovo umanesimo e per il buon governo o se risponda anche ai bisogni concreti di una conduzione aziendale di successo; se sia vero che l'equazione "maggiore notorietà maggiori vendite" non regge più come si afferma nel libro; se sia vero che il richiamo della suggestione pubblicitaria non è più pagante. Io non ho dubbi che una comunicazione e una pubblicità responsabilmente più orientate al rispetto e all'arricchimento della persona siano un prezioso bene culturale, sociale e politico e, quindi, molto auspicabile. Ma non sono certo che la comunicazione pubblicitaria tradizionale, giocata in chiave di notorietà e suggestione, sia superata sul piano commerciale. Il libro contiene molte affermazioni in questo senso da parte di testimoni, esperti, studiosi. È auspicabile dunque una dimostrazione sempre più forte, documentata da campagne significative, da cifre, misurata, nei limiti in cui si può misurare in questa materia. Eppure ciò è necessario se si vuole portare avanti il discorso. Perché a me sembra che, in realtà, la comunicazione pubblicitaria diventi ogni giorno più martellante, più invadente, più giocata su notorietà e suggestione. Né posso accettare la tesi che tutti coloro che proseguono tenacemente su questa strada siano semplicemente persone ed enti che capiscono poco o nulla. Un grande sforzo resta, dunque, da fare per dimostrare, oltre che proclamare, l'assunto di base.

Sul piano d'impresa a me sembra che dal contenuto del libro emerga con forza e chiarezza, ancorché non esplicitato completamente, il fatto che la comunicazione è unitaria. L'impresa comunica se stessa unitariamente, articolando la comunicazione nei vari momenti e nei vari strumenti. Si può quindi parlare di comunicazione di marketing ma come un sottocapitolo della più ampia e profonda categoria della comunicazione d'impresa. Ho sempre nutrito questa convinzione ed ho sempre sostenuto che le tre leve fondamentali che devono sempre far capo direttamente al vertice aziendale sono: personale, controllo di gestione, comunicazione interna ed esterna. Ho sempre considerato deleteria la

confusione tra comunicazione e pubblicità (che riappare in numerose testimonianze del libro), con la comunicazione pubblicitaria delegata a qualche livello tecnico o a qualche agenzia. In altre parole, sulla base della mia esperienza, non esiste distinzione di fondo tra quella che si chiama comunicazione istituzionale e quella che si chiama comunicazione di marketing.

Un libro recente che porta nuove testimonianze a sostegno di questa mia convinzione è il libro di Giorgio Garuzzo: *Fiat, i segreti di un'epoca* (2006, Fazi Editore), un libro molto efficace, serio e sincero scritto da uno dei protagonisti del Gruppo Fiat negli anni Ottanta e Novanta. Vale la pena di una lunga citazione perché i concetti in esso esposti, pur calati nella realtà Fiat, sono di valenza generale:

In una nota che scrissi a Cesare Romiti il 18 dicembre 1991, facendo il punto del mio lavoro nel primo anno alla Direzione generale, lamentavo il “degrado dell'immagine esterna Azienda/Prodotto a cui è venuto gradualmente ad aggiungersi quello (dell'immagine) del Management operativo”. Non mi importava nulla degli attacchi personali ad Agnelli o a Romiti, a me o chicchessia. Il fatto era che la campagna riverberava una luce sinistra sulla gamma di prodotto e danneggiava le vendite. Un camion o un trattore sono macchine utensili e l'immagine generica ha poco spazio nella decisione di acquisto che viene determinata quasi esclusivamente dal prodotto/servizio offerto e dal suo prezzo. Non è così per l'automobile. Spero che nessuno si offenda se dico che molti potenziali clienti non sono in grado di distinguere, figuriamoci di giudicare, le prestazioni delle vetture quando queste sono simili, come sovente accade. E il giudizio estetico non è un valore assoluto radicato nell'animo del cliente. Al contrario, le ricerche di mercato dimostrano che il giudizio è influenzato in modo drammatico (anche se inconscio) da quello che si usa chiamare l'“appeal”, l'attrazione, della marca. Si tratta di una caratteristica complessa e sfuggente, difficile da definire come da pilotare, in ogni caso un bene prezioso a cui dedicare la massima attenzione. Nessuno compra volentieri un'automobile che sia messa in qualche modo in relazione con un'immagine generica di sfacelo o di cattiva gestione, cioè che venga associata allo stereotipo di “perdente”.

Né Gianni Agnelli né Cesare Romiti mostravano di preoccuparsi, e io reagivo con sorpresa e rabbia a quella che mi pareva un'insensibilità commerciale abnorme, sentimento che si alimentava quando incontravo nelle riunioni internazionali i presidenti delle case concorrenti, e notavo l'attenzione che questi ponevano a salvaguardare l'immagine delle loro marche sin nei minimi dettagli.

Negli anni Settanta, Fiat era stata un bersaglio politico primario perché simboleggiava la grande industria privata del Paese. Tale condizione aveva attirato un diluvio di accuse, come un parafulmine. I conflitti sindacali erano quotidiani, e questi fornivano alla sinistra l'alibi per continui attacchi di natura ideologica. Per gravi che fossero, tali contestazioni sociopolitiche non destavano preoccupazioni commerciali perché l'immagine del buon produttore d'automobile e quella dello sfruttatore e repressore dei diritti dei lavoratori non erano tra loro incompatibili. Questo genere di accuse non allontanava i clienti: "Sono dei bastardi coi lavoratori; ma sanno fare le automobili...". Invece, ben più dannoso era lo stereotipo che faceva di Fiat un pachiderma sonnolento, arcaico, con un corpus dirigenziale mediocre. Questa percezione (che aveva influenzato anche me prima di vedere le cose dall'interno) si andava aggravando sempre più nel confronto con l'impressione di modernità ed efficacia trasmessa dai concorrenti stranieri, tedeschi e giapponesi in particolare.

All'inizio degli anni Novanta la funzione centrale responsabile per la comunicazione di Fiat era integrata con quella delle Relazioni Industriali, cioè con la funzione dedicata a negoziare con i sindacati. Era un errore gravissimo quello di incaricare lo stesso individuo di contrastare le richieste dei lavoratori e contemporaneamente rendere l'azienda simpatica all'esterno. Tale incarico così schizofrenico era affidato a Cesare Annibaldi. Era questa una persona che stimavo molto. Lo ritenevo il miglior professionista di rapporti di lavoro che esistesse sulla piazza per la sua competenza, per le sue capacità tattiche nel negoziato con le controparti e per l'impostazione strategica dei termini del confronto. E apprezzavo le sue capacità di tenere i collegamenti con il mondo della politica di cui era osservatore attento e informato. Non ero il solo a pensarla così, perché in campo politico e sindacale Cesare Annibaldi era il primo collaboratore di Cesare Romiti che considerava tali aspetti di pertinenza esclusiva della propria responsabilità. Ma c'era un particolare che non quadrava: Cesare Annibaldi era negato per il marketing nei confronti del grande pubblico. Il suo gusto per il paradosso lo portava a notare ed evidenziare gli aspetti critici o comici delle situazioni fin quasi a farne gli unici elementi degni di essere presi in considerazione e divulgati. Il suo intellettualismo lo rendeva convinto che l'obiettivo di promuovere l'immagine dell'Azienda, dei suoi prodotti e dei suoi uomini fosse un'indebita manipolazione del libero arbitrio altrui, affronto che doveva essere risparmiato a tutti gli uomini pensanti di qualunque estrazione sociale e livello culturale: era certamente un atteggiamento inconscio il suo, ma proprio per questo più pericoloso. Fin dal 1991, cercai di convincere Cesare Annibaldi e il suo capo Cesare Romiti affinché prendessero qualche provvedimento, e mi

rivolgevo a loro quando all'Incontro Istituzionale del 4 dicembre 1992 al Lingotto affermavo: "Il mercato paga la reputazione; la reputazione è un valore che si traduce direttamente in margine di profitto... Ogni diminutio o addirittura denigrazione della nostra reputazione di prodotto e di produttore si traduce in perdite di profitto sia che venga dai giornali sia, a maggior ragione, che venga dai nostri concessionari o, peggio ancora, dall'interno dell'Azienda". Una verità lapalissiana ma disattesa in Fiat allora, tanto che i risultati dei miei sforzi furono scarsi e le iniziative svogliate, decise più a tenermi buono che per concludere qualcosa di serio.

Il peso di una comunicazione giocata sui personaggi ma debole sul piano aziendale emerge anche nella severa crisi del 1994:

Il 20 gennaio 1994 scrivevo:

Sul problema degli esuberanti siamo attaccati da tutte le parti, come cervi dilaniati da una muta di cani. Sindaci, giornalisti, sindacalisti, intellettuali, giovani volontari, vecchi incancreniti, politici, prelati, nessuno perde l'occasione per togliersi la soddisfazione di un morso. Paghiamo il filo della nostra totale mancanza di comunicazione, per cui pochissimi degli addebiti che ci vengono mossi hanno un fondamento di verità, ma nessuno lo sa – e soprattutto nessuno ci mette in conto la disperata ricerca di competitività su cui siamo impegnati su tutti i fronti.

Il libro cita altri episodi che dimostrano che una pubblicità priva di cultura e di consapevolezza generale di cosa si comunica non solo può essere inutile ma anche molto dannosa:

Per esempio, all'inizio degli anni Ottanta, gli annunci pubblicitari della marca Fiat avevano suscitato l'indignazione degli inglesi: l'Inghilterra era stata riempita di manifesti che informavano gli isolani che il motore della Austin, l'unica casa rimasta britannica, era medievale nei confronti di quelli di Fiat. Tale copy, che rivelava scarsa conoscenza della psicologia britannica, risvegliò il nazionalismo sopito in quello che era il mercato più aperto d'Europa, e sollevò la coscienza civica nei confronti di un attacco giudicato unfair, errore gravissimo, come avrebbe sperimentato di lì a poco anche il generale argentino Galtieri nella guerra delle Falkland/Malvinas. C'era stata una sollevazione delle vecchiette, e i giornali erano stati tempestati di lettere di cittadini offesi. Anni dopo, la pubblicità televisiva mostrò ai britannici una duchessa mentre regalava la Fiat Uno al maggiordomo che aveva ben meritato al suo servizio. E potrei continuare con altri esempi di questo stile controproducente.

Dunque la comunicazione deve essere gelosa prerogativa del vertice aziendale che deve dedicare alla stessa molta attenzione, ed anche le istanze più tecniche come quella pubblicitaria devono muoversi nell'ambito di direttive unitarie, ancorate alla personalità dell'impresa che si vuole comunicare. E questo ci porta diritti al tema della concezione di impresa della quale è portatore il vertice aziendale. Il libro di Garuzzo dimostra con chiarezza che le disfunzioni comunicazionali in Fiat altro non erano, alla fine, che conseguenze quasi ineluttabili di una concezione d'impresa impropria della quale era portatore il vertice Fiat, e di un interesse dello stesso più al culto della persona di vertice (Gianni Agnelli e Romiti) che dell'impresa Fiat. Dunque bisogna lavorare insieme perché si affermi una concezione d'impresa più seria, umanistica, colta, professionale. Nell'ambito di questa concezione sarà possibile sperare anche in una comunicazione più responsabile, più coerente con questa impostazione; sarà possibile passare dalla customer satisfaction alla human satisfaction. La teoria e la pratica della comunicazione non possono da sole realizzare questa evoluzione che, per tanti versi, è una vera e propria rivoluzione. Tutte le discipline d'impresa e soprattutto la teoria generale d'impresa devono contribuire ad un nuovo pensiero sulla natura dell'impresa, sul suo ruolo nella società, sui suoi diritti e sulle sue responsabilità. E ciò senza cadere in quel nuovo e fumoso inganno, fondamentalmente pubblicitario, che è la teoria della cosiddetta *social responsibility* dell'impresa che partendo da principi veri è, nella grande maggioranza dei casi, diventata materia di avanspettacolo.

È necessaria, dunque, una visione olistica certamente ma, come in tutte le visioni olistiche, bisogna fare molta attenzione. Il quadro viene bene se si lavora tutti insieme per uno scopo comune ma anche se, al contempo, ognuno lavora bene nel proprio campo con le proprie metodologie, con le proprie tecniche, con la propria disciplina professionale. Uno dei tranelli del, per tanti versi, indispensabile approccio olistico è che tutti tendono a fare il mestiere dell'altro: il comunicatore diventa filosofo, l'economista diventa comunicatore, l'azienalista diventa scrittore. Tutto ciò è bello e divertente e rappresenta una grande tentazione. Dopo tutto anche Leonardo da Vinci faceva tutto. Ma, a prescindere dal fatto che di Leonardo da Vinci ne nasce uno in un millennio, forse, oggi, neanche lui riuscirebbe ad essere il Leonardo da Vinci che è stato. Guiderebbe gruppi di creativi, squadre di artigiani, team di specialisti. Farebbe impresa. Perché noi dobbiamo conciliare l'approccio olistico con le necessità specialistiche, anch'esse ineludibili.

Ed una efficace comunicazione deve aiutarci anche a conciliare i due approcci e le due esigenze.

La direzione di marcia è dunque giusta, ma il cammino è lungo e non agevole.

Marco Vitale

Carissimo Professor Vitale,

La ringrazio per la Sua presentazione che rappresenterà un importante stimolo per me e per tutti coloro che credono nel valore della human satisfaction per l'impresa e per la comunicazione. Accolgo pienamente il Suo invito ad una sempre più evidente misurazione dei risultati in questa rinascita visione e metodo per un nuovo umanesimo applicato all'impresa; del resto la mia prospettiva va controcorrente, pur avendo conseguito in anni di "laboratorio" numerosi buoni risultati. I libri hanno molto spesso presentazioni fin troppo positive, che ricordano... le lapidi di quel cimitero in cui un bambino ebbe a dire "papà, ma dove sono sepolti i cattivi?". Finalmente ecco una presentazione, come la Sua, che indica anche elementi critici pienamente condivisibili e considera comunque questa visione come un positivo punto di partenza per tentare di raggiungere mete assai ambiziose.

L'esempio che Lei porta dell'architetto che sa ascoltare e capire prima di fare è essenziale ed è anche una metafora del corretto saper progettare la comunicazione che "serve" e non quella che piace o che è utile al progettista.

Inoltre, mi pare assai rilevante il Suo voler distinguere la pubblicità dalla comunicazione, dato che in un processo comunicazionale di marketing completo, dall'impatto alla relazione fino alla fidelizzazione, la pubblicità rappresenta il momento-sintesi dell'aggancio emotivo e del posizionamento, sempre necessario ma, in molti casi, non più sufficiente, da solo, a conferire un reale valore alla marca. Questa dovrà quindi essere in grado di muovere opinioni e comportamenti attivi e non soltanto atteggiamenti positivi che, se puramente emozionali, si fermano sempre più di frequente al ricordo dell'idea creativa e della marca, senza generare stimoli per la relazione. Ecco perché, anche grazie ad autorevoli opinioni come quella di Philip Kotler o come la Sua, occorre passare dal monologo pubblicitario ad una comunicazione a due vie, sempre suggestivamente creativa, ma anche relazionale e fidelizzante.

Marzio Bonferroni

Milano, febbraio 2007

Presentazione

La comunicazione di marketing, da qualche anno, inizia ad essere considerata come nuova scienza economica, ben più complessa e strategicamente rilevante per il successo di un'impresa della tecnica pubblicitaria che, pur avendo sempre una parte essenziale, da sola non può raggiungere nel pubblico risultati che siano non esclusivamente di atteggiamento positivo, impatto, visibilità e posizionamento di una marca, ma anche di conoscenza positiva, desiderio d'acquisto, relazione e loyalty.

Credo che, per amore e rispetto nei confronti della comunicazione, meravigliosa e fondamentale disciplina di radice umanistica, sia giunto il momento per tutti coloro che operano in quest'area di esprimere con chiarezza e senza timori le proprie convinzioni.

Nel campo dell'advertising, in cui ho compiuto preziose esperienze anche internazionali per alcuni anni, e che ho lasciato per fondare una nuova società, mi avevano battezzato scherzosamente "l'attentatore culturale". Questo "titolo", di cui vado particolarmente orgoglioso, lo avevo evidentemente guadagnato sul campo, soprattutto quando pensavo fosse giusto talvolta chiedersi "a cosa serve questo messaggio?", oppure "in cosa realizza o accresce il valore della marca?", e soprattutto "quali necessità del pubblico risolve?". I miei tentativi di analisi critica erano soprattutto motivati dalla volontà di creare un rapporto non solo emozionale con il pubblico, ma anche relazionale e fidelizzante lo stesso pubblico alla marca, in un modo che fosse misurabile concretamente. Il mio era ed è il desiderio di andare oltre la pura advertising, pur sempre necessaria. In realtà il problema, rivelato oggi sempre più spesso da imprenditori e manager innovativi, come appare chiaramente da tante autorevoli interviste raccolte nel libro, è trasversale, e si presenta in tutto il settore della pubblicità e della comunicazione di impresa in modo evidente, nei messaggi che vengono diffusi nei sistemi mediatici,

semplici o complessi che siano, ed è definibile, secondo l'opinione che mi sono fatta in molti anni, in alcuni elementi che, semplificando al massimo, ritengo siano essenzialmente i seguenti:

- scarsa consistenza nei contenuti;
- eccesso di attenzione agli aspetti emozionali ed estetici;
- scarsa attenzione alle necessità razionali ed etiche del pubblico;
- mancanza di elementi di dialogo e di relazione decisamente "a due vie".

Un grande ricercatore, sociologo e psicologo, asserisce che circa il 90% della pubblicità, da ricerche fatte, dopo circa quindici giorni non viene più ricordata, salvo un ricordo più o meno spontaneo del puro elemento attenzionale.

L'attenzione dei manager e degli imprenditori più innovativi, dunque, si sta sempre più spostando verso la ricerca di metodi alternativi o quanto meno integrativi. Se questo è vero, o se comunque questa è la tendenza in corso, allora, che fare?

La mia opinione, dopo aver compiuto per molti anni analisi, esperimenti, esperienze dirette e indirette, è che il futuro, e già il presente, non siano più per l'utilizzo della pubblicità, bensì della comunicazione "a tutto tondo", basata su nuovi metodi olistici, e orientata a una nuova considerazione e rispetto dell'essere umano, visto in tutte le sue componenti psicologiche ed economiche.

Per tentare una sintesi, desidero configurare quelli che considero tre fondamentali "pilastri" per la nuova comunicazione di marketing.

Human satisfaction, quale proposta per una nuova visione da considerare ispiratrice della comunicazione e probabilmente dello stesso marketing mix, per uscire decisamente dalla ormai limitativa customer satisfaction, che considera l'atto di consumo quale elemento dominante. Questo per approdare a una visione allargata a voler soddisfare le necessità che l'essere umano, in quanto tale, rivela nelle aree non solo dell'emozione, ma anche della ragione e dell'etica. La soddisfazione di queste tre aree, in modo complementare e sinergico, determinerà dunque la human satisfaction, misurabile nel rapporto che esiste e che si evolve fra le necessità umane presenti nelle tre aree e le soluzioni proposte dalla marca, a partire dai suoi messaggi. L'obiettivo sarà quello di ridurre il più possibile, anche per mezzo della comunicazione, il gap esistente fra le necessità rivelate dall'essere umano-cliente e le soluzioni

offerte dalla marca, non solo nell'area emozionale che la pubblicità per tanto tempo ha ben presidiato e che oggi non può più in molti casi, da sola, spingere all'acquisto, ma anche nelle aree della razionalità e dell'etica. L'obiettivo più ampio sarà pertanto quello di creare relazione, fidelizzazione e, come obiettivo finale "evergreen", quello di costruire le "comunità di marca" da sviluppare e mantenere, in quanto formate, nella parte alta della piramide di mercato, dalle persone-clienti più fedeli, generatrici per la marca della massima quota di fatturato. Tali comunità, come sappiamo normalmente valutabili tra il 10 e il 20% del pubblico attuale e potenziale, sia nel B2C sia nel B2B, rappresentano, in una nuova visione, non più soltanto la quota di mercato ma la quota di persone-clienti determinanti per la marca, da conoscere in profondità e da "coccolare", seguendo con attenzione l'evolversi delle loro necessità, per tendere a sviluppare in parallelo l'offerta della marca, sia in termini di prodotti, sia in termini di comunicazione utile e di servizio. In altre parole, in termini di valore.

Multicreatività, derivante dalla multidisciplinarietà, metodo conosciuto e ben consolidato in ambiti scientifici. Con il termine multicreatività intendo il risultato, ovvero il prodotto, della creatività che scaturisce da un team multidisciplinare, rappresentativo di tutte le tecniche di comunicazione tendenti sinergicamente a risolvere le necessità emotive, razionali ed etiche delle persone-clienti o persone-stakeholder. Il "nuovo creativo" credo sarà pertanto da vedere proprio nel team multidisciplinare, all'interno del quale si potrà individuare un team creativo più ristretto, il cui compito fondamentale sarà la costruzione dei nuovi messaggi per i piani media. In una situazione oggi probabilmente più matura, continuo a proporre questo metodo che alcuni anni fa, dopo prime sperimentazioni, ho chiamato "triangolo creativo". In pratica intendo con questo il poter andare oltre la logica e le abitudini della coppia creativa art-copy, sempre tradizionalmente e decisamente orientata all'impatto, al posizionamento e alla sfera emotiva. Questo per proporre un triangolo professionale il cui terzo lato sia rappresentato dall'informazione, intesa essenzialmente quale "ascolto" dell'essere umano-cliente e delle sue necessità, e immediata "proposta" delle relative soluzioni. Il metodo, per fasi successive, chiama a collaborare in modo sinergico le tecniche dell'informazione e le tecniche di sintesi pubblicitaria, per ottenere messaggi utilizzabili nel sistema media giudicato ottimale, in cui sia possibile generare impatto e posizionamento,

ma anche avviare una continuità di rapporto con il pubblico. Questo al fine di ottenere un evidente dialogo e una relazione e, in prospettiva, una forte fidelizzazione con il pubblico, integrando fin dalla prima strategia, tutte le tecniche che possano contribuire a determinare la più completa human satisfaction. In questa prospettiva, la loyalty e la costruzione delle comunità di marca, già sporadicamente sperimentate, saranno, io credo, sempre di più un obiettivo strategico della comunicazione di impresa e dello stesso impianto di marketing.

Logica di processo, da tenere sempre più presente come reale necessità metodologica, per tendere a eliminare il gravissimo problema denunciato da imprenditori e manager attenti e innovativi, che si rivela nell'eccesso di frammentazione delle diverse tecniche della pubblicità, della comunicazione, della relazione e della loyalty. Queste tecniche fra di loro non si parlano o, peggio ancora, tendono ad escludersi a vicenda per motivi essenzialmente collegati al business delle agenzie che le producono e promuovono. Credo che occorra sempre di più, nel rapporto con le imprese, da parte di chi si occupa di comunicazione, una nuova visione consulenziale *super partes*, come quella di un ottimo architetto che realizzi in una prima fase il progetto completamente per l'interesse dell'utente e poi, soltanto successivamente, e sulle basi di un capitolato di tecniche rivelatesi necessarie, pensi alla valutazione e all'acquisto di quello che realmente serve all'impresa utente. Personalmente sono anche convinto che la parola "agenzia" sia notevolmente obsoleta, rivelando nel proprio etimo, fin dai tempi del sorgere della vendita degli spazi sui primi mass media, l'intenzione di vendere, piuttosto che di saper ascoltare le esigenze dell'impresa, per condurre una consulenza obiettiva, non condizionata dalla necessità di vendere a tutti i costi tecniche di proprietà dell'agenzia.

In sintesi dunque, questi tre elementi potrebbero, secondo la mia opinione, rappresentare le basi per rompere alcune vecchie e resistenti abitudini, nella via verso una "nuova comunicazione di marketing". La sfida dovrà, io credo, necessariamente essere assai decisa, culturale prima che tecnica, avendo comunque sempre a disposizione reali e oneste tecniche di ricerca e di misurazione dell'efficacia della comunicazione.

È auspicabile, come fanno notare molti imprenditori, che tali ricerche e misurazioni non siano promosse da chi deve essere misurato. Il

giudice non può essere scelto da chi deve essere giudicato. Il ricercatore, come un magistrato, dovrà sempre essere indipendente e in strettissima ed esclusiva relazione con l'impresa. Mi auguro che la human satisfaction e il triangolo creativo possano essere una visione e un metodo utili per contribuire, insieme ad altre proposte di chi opera in quest'area, a far considerare sempre più la comunicazione di marketing nel ruolo strategico che le spetta, nella massima attenzione e considerazione di imprenditori e manager.

Tutto ciò implica comunque una forte attenzione ai diversi ruoli: l'imprenditore, che quasi sempre oggi è il presidente o l'amministratore delegato, ha il compito non soltanto di delegare alla propria struttura, ma di partecipare lui stesso, in particolare alle fasi innovative, indicando nuove vie, ovviamente da testare con la dovuta e necessaria prudenza.

Il manager, secondo l'esperienza vissuta in molti anni, ha il compito, preziosissimo e insostituibile, di gestire i progetti che, se innovativi, devono vedere un'assunzione di rischio da parte degli alti vertici o dell'imprenditore. Infatti, dal rischio deriva l'incertezza ma anche il profitto.

Le innovazioni, e il rischio che queste comportano, raramente derivano dai manager, normalmente e giustamente chiamati al gravoso e fondamentale compito di gestione dei programmi, a meno che essi non siano destinati, grazie ad un coraggioso spirito innovativo e alla voglia di rischiare (anche... il proprio posto), a diventare nel tempo loro stessi alti vertici o imprenditori.

Capitolo 1

Il tempo della grande occasione

di *Marzio Bonferroni*

Introduzione

Per chi lavora nel mondo della comunicazione e del marketing e per chi ne utilizza metodi e tecniche, si presenta in questi anni una vera sfida culturale ed economica ma soprattutto una grande, preziosa e forse unica occasione: contribuire da protagonisti al passaggio verso una nuova epoca. Verso un auspicabile “NovoEvo” in quest’area economica, giudicata sempre di più essenziale e strategica per il destino delle marche e quindi delle imprese.

Perché questo avvenga, e per conquistare nuovi obiettivi di qualità, è indispensabile, oggi più che mai, sapersi mettere costantemente in discussione, con un atteggiamento di verifica e di

“ASCOLTO” DEL CLIENTE-ESSERE UMANO,
NON PIÙ SEMPLICE CONSUMATORE

Per risolvere al massimo grado di soddisfazione possibile le sue necessità, dopo averle analizzate e comprese nel profondo, occorre che queste vengano affrontate come altrettante opportunità positive, per costruire fra la marca e il suo pubblico di clienti una

RELAZIONE FIDUCIARIA CONTINUATIVA.

Tale relazione sarà sempre di più da considerarsi basata sulla realtà di un servizio, il cui momento essenziale si realizza nell’immediato e completo collegamento complementare fra le esigenze del cliente e le rispettive soluzioni offerte dalla marca, da vedere entrambe come dei sostanziali valori umani e di mercato.

La marca e il suo cliente sono in realtà da considerare, in una sintesi di valore umano, come due persone che si incontrano, si conoscono, si stimano e sanno nel tempo di poter contare l'una sull'altra, ma a patto che l'una (la marca) mantenga giorno dopo giorno la promessa di voler capire e risolvere le necessità dell'altra (il cliente) nella loro costante evoluzione qualitativa.

Si tratta dunque di un rinnovato patto di lealtà reciproca e di fiducia che si sviluppa in tutta la "filiera" della comunicazione, a partire dal primo impatto tendente ad attirare l'attenzione ed a stabilire un chiaro e immediato posizionamento creando i presupposti di relazione e di fidelizzazione che sono le due fasi successive, da vedere con la prima come un unico processo comunicazionale. È dunque auspicabile una nuova architettura di comunicazione olistica non soltanto a parole, ma realmente unitaria e coordinata agli stessi obiettivi, riferentesi ad una strategia di comunicazione anch'essa unitaria in quanto realizzata con l'apporto di tutte le diverse tecniche della comunicazione. Vedremo più avanti come questo sarà possibile, anzi, come in pratica sia già possibile, se accettiamo una visione della comunicazione tendente all'essere umano-cliente e alla soluzione completa delle sue necessità, con un'architettura creativa e mediatica complessivamente indirizzata a tale soddisfazione.

Navigando così con nuove prospettive nel grande mare della comunicazione d'impresa, che viene sempre più riconosciuta come nuova e fondamentale scienza economica, potremo dunque contribuire a creare nel "NovoEvo della comunicazione" un più elevato livello economico e culturale, considerando la comunicazione non come un fine ma come un grande mezzo per il progresso della qualità della vita e per la felicità a cui noi tutti esseri umani da sempre aspiriamo.

Il pensiero di imprenditori e manager

In questo paragrafo riportiamo il libero pensiero di alcuni imprenditori e manager a cui ci siamo rivolti considerando la loro notevole esperienza diretta e indiretta, sia nei beni di largo consumo, sia nel business to business. Abbiamo chiesto loro di rispondere a due semplici domande:

- 1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?
- 2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Le risposte che troverete qui di seguito nascono da quanto era già nel bagaglio delle loro opinioni e hanno permesso a chi può essere considerato per professione e ruolo un autorevole referente di tracciare le conclusioni personali e un'ipotesi di trend.

Andrea Allodi

ENIA

Presidente

- 1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

In tutta sincerità credo che oggi, di fronte a tante novità, si preferiscano le scorciatoie offerte dalle nuove tecnologie, piuttosto che l'analisi e lo studio della realtà. Capisco che molto stia cambiando e sia cambiato e che tanto, ormai, sia perduto del vecchio mondo. Questo, però, non toglie che la realtà sta lì ad offrirci spunti, idee e opportunità. Basta avere la voglia di coglierle. Invece mi pare di vedere più la ricerca dell'effetto che altro.

I miei maestri di marketing mi hanno insegnato che, senza la concretezza, la fantasia non paga e senza una forte analisi, l'idea non fa molta strada.

Permettetemi di citare l'esperienza del Mulino Bianco che ho avuto il piacere di fare anni fa in Barilla. Non per incensare il lavoro dei miei collaboratori e mio, ma non abbiamo raggiunto i nostri obiettivi soltanto grazie ad un fortunato tormentone, ad una bella modella o a qualche effetto speciale.

Dietro c'era una vera analisi della realtà e non solo del mercato. C'era la voglia di dare una risposta forte ed organica alle nuove domande che ci ponevano gli italiani. C'era una indagine sincera e spassionata sul nostro essere come azienda. C'era la voglia di pensare in grande senza nessuna scorciatoia. Se Mulino Bianco è ancora lì, sulla nostra tavola, non è uno scherzo del destino. La fortuna conta, ma non possiamo credere soltanto alla fortuna. Oggi mi pare che spesso anche i più bravi preferiscano giocare un filo al ribasso. Non dobbiamo stupirci, quindi, se le vere novità vengono da oltre confine. È quasi un paradosso in un momento in cui tutti parlano di comunicazione e di pubblicità e in cui fioriscono corsi di laurea su questi argomenti. Un altro aspetto deleterio mi pare l'invadenza della pubblicità. La troviamo ovunque, indistinta, urlata. Un rumore che ci accompagna, quando, invece, desideriamo il silenzio.

Oggi, da Presidente di un'azienda che non vende prodotti ma offre servizi di primaria utilità, mi accorgo ancora di più di quanto la fidelizzazione dei clienti all'azienda non passi attraverso la pubblicità quanto attraverso la costruzione di un rapporto che considera il cliente non più un "consumatore", ma un cittadino nel senso classico del termine. I nostri clienti sono prima di tutto persone che devono affrontare i problemi della quotidianità: la famiglia, il lavoro, gli spostamenti, il tempo libero ecc. I nostri servizi devono calarsi in questa quotidianità per migliorare la vita delle persone. Essere presenti, pronti a dare risposte, ad accogliere osservazioni a instaurare un dialogo con i nostri clienti. Credo sia questa la chiave vincente della comunicazione. Più silenziosa, meno infarcita di effetti speciali ma sicuramente più produttiva di effetti reali.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

In parte mi sembra di avere già risposto. Diciamo che sono cresciuto con l'idea che il marketing sia una cosa seria. Non una religione, né un gioco banale a cui tutti possono giocare. Da qui partirei. Serietà, quindi, nell'approccio e nell'analisi. A questo aggiungerei coraggio nel provare nuove strade e molta curiosità. C'è sempre qualcosa da imparare da tutti. Certamente ci vuole anche fiuto e fortuna, ma il porcino bisogna cercarlo, se lo si vuole trovare e bisogna essere esperti se non si vuole trasformare un bel piatto di funghi in un pericolo. Ribadisco anche una forte dose di rispetto per il cliente finale. Il cliente non è un numero, né una persona

disposta a credere a tutto. Anzi, sempre di più i clienti si evolvono, mi viene da dire: “studiano da cliente” cioè valutano offerte, si informano sui propri diritti, vivono in questo mondo attraversato da continui flussi di informazione. I clienti viaggiano e si guardano intorno. Dobbiamo rispettarli e prestare attenzione, liberandoci da vecchi pregiudizi.

C'è poi un'altra cosa da aggiungere se vogliamo parlare delle imprese. Sono stato severo con chi fa comunicazione di marketing. La stessa severità va applicata a chi le imprese le gestisce. La “colpa” di ciò di cui stiamo parlando non dipende soltanto dai professionisti. La cultura del marketing, come quella della comunicazione in generale non è ancora patrimonio vero di molte nostre aziende. Si parla spesso dei ritardi del Sistema Italia, ma raramente si sottolinea il deficit in questo campo. E parlo di Sistema perché basta guardarsi un po' attorno per riempire un libro con esempi ed aneddoti. Mi auguro, quindi, che questo deficit sia recuperato al più presto. O almeno che il recupero diventi un obiettivo di tutti. Di quelli che hanno a cuore la nostra economia, come di quelli che hanno a cuore questa fantastica sfida che il marketing contiene.

Titti Benvenuto

Pino Benvenuto

PULP NET

Partners

- 1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?
- 2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Per seguire gli sviluppi della comunicazione dalle origini a oggi bisogna guardare ai mezzi di comunicazione. Dall'alfabeto fonetico alla tv i processi comunicativi hanno subito profonde trasformazioni. Il celebre paradosso di Marshall McLuhan per cui “il mezzo è il messaggio” suggerisce che è proprio lo strumento di comunicazione l'artefice del cambiamento, più dei contenuti. Senza voler fare del “determinismo tecnologico”, mi limito a dire che i media hanno stimolato, via via, il rimodellamento dell'assetto economico della società (ridefinendo i rapporti fra i soggetti produttivi o inventando nuove figure professionali) suscitando approcci cognitivi inediti. Fin dal suo esordio, la scrittura non è solo un sistema di riconoscimento visivo. Con la scrittura si è imparato a elaborare concetti, operazione prima impossibile. Tenere a

mente centinaia di parole che esprimessero un pensiero articolato non era cosa da tutti. Per questo la cultura antica è una cultura basata su motti e proverbi. Con la scrittura si assiste allo sdoganamento del pensiero, ma non solo. La parola sempre più imita la scrittura e la ragione diviene lineare e figurativa. Nella cultura scritta, il messaggio promozionale è sequenziale e univoco, aderisce cioè alla realtà mentale dell'individuo consumatore.

Nella storia, l'esordio di ogni strumento di comunicazione è segnato dal tentativo dell'uomo di riprodurre, attraverso il medium di turno, gli schemi logici riconosciuti e accettati fino a quel momento dalla società. Inevitabilmente, il medium, che per sua stessa natura possiede un proprio linguaggio, propone il superamento di tali schemi incoraggiando lo sviluppo di nuove modalità intellettive.

Si pensi a radio e televisione, alle loro origini e alle successive metamorfosi comunicazionali. Dagli anni Cinquanta a oggi la televisione ha plasmato se stessa e, insieme, l'umanità.

Le persone sono state chiamate a una nuova alfabetizzazione che ha favorito l'introduzione e l'affermazione di nuovi sistemi di percezione e conoscenza. Con la TV il messaggio si "tridimensionalizza". L'inquadratura sostituisce la parola proponendo una realtà dai significati plurimi e complementari da rintracciare attraverso la scansione immediata dell'occhio sullo schermo.

Ne consegue una realtà, veloce, democratica e in continuo movimento. L'epoca della TV è contraddistinta da una comunicazione di marketing in linea con tali principi, al di là del medium usato. Dunque, lo strumento di comunicazione non è solo il veicolo attraverso il quale passa il messaggio. È in buona parte l'autore del messaggio stesso. L'individuo si riconosce nella comunicazione che meglio rappresenta il suo mondo interiore.

Ma qual è il futuro della comunicazione e dunque del marketing? Quanto detto finora suggerisce di rintracciare la risposta dalla comprensione del medium Internet. Il World Wide Web sta ridisegnando la mappa delle nostre facoltà intellettive.

Come i media tradizionali, anche Internet non è solo un mezzo alternativo di comunicazione, ma di più. Uno strumento in grado di modificare radicalmente le abitudini mentali dell'uomo. L'individuo, che fino a "ieri" rappresentava la realtà attraverso le immagini, ha sempre più l'abitudine a pensare al mondo come a una fitta rete di relazioni determinate e determinabili attraverso l'esperienza d'uso dell'ipertestualità.

La realtà non è più (o solo) la rappresentazione visiva o pittorica del mondo, bensì lo scambio dinamico di relazioni verificabili. La scena, inevitabilmente, muta e con essa i principi di comunicazione e di marketing adottati con successo dalle aziende prima che Internet fosse introdotto nel quotidiano.

Il futuro della comunicazione d'impresa è legato a questi cambiamenti. Non basta semplicemente trasferire le modalità di comunicazione da un medium all'altro, come già ampiamente dimostrato dall'inesorabile flop delle aziende che negli anni Novanta investirono nel Web. Affollare la rete di banner pubblicitari si rivelò improponibile. Internet è, innanzi tutto, un modo nuovo di pensare. Uno strumento che incide specularmente sulle facoltà percettive e cognitive dell'individuo.

Così come già accaduto nel passato per i media tradizionali, Internet ha sviluppato una diversa coscienza della realtà, appunto, quella della relazione dinamica e verificabile. La sfida per il futuro della comunicazione d'impresa sta nell'interiorizzare questa nuova attitudine e nel proporre soluzioni innovative che partano da tale presupposto. Non significa comunicare l'azienda attraverso Internet, ma comunicare l'azienda utilizzando i principi e i valori di Internet, proiezione tecnologica dell'umana sensibilità in trasformazione.

Quello che si prospetta è un mercato sempre più segmentato e *targettizzato*. Specializzato nella creazione di ambiti in grado di restituire al proprio interlocutore un coinvolgimento totale. Una comunicazione fatta di contenuti validi e di immediata verificabilità. Dove i servizi e i prodotti offerti vengano percepiti come risorsa aggiuntiva di un rapporto di qualità da protrarre nel tempo. Una comunicazione etica che sappia agire nell'interesse dello sviluppo umano contro ogni tentazione edonistica e individualistica di una società basata sul culto delle immagini.

Gianluca Buzzegoli

SANT'ANNA

Direttore marketing

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Stanno cambiando i pattern di consumo, i target di riferimento sono frammentati e trasversali sono molti consumi. Moltissimi investimenti, soprattutto negli USA, cominciano a spostarsi verso media maggior-

mente misurabili, anche perché sono poche le aziende in grado di gestire efficacemente una campagna di marketing e comunicazione integrata. L'approccio deve essere sempre più trasversale e partire *veramente* dalla conoscenza del proprio consumatore, e non del proprio brand. È necessario per le aziende lavorare su nuovi strumenti e strategie integrate, spesso anche sperimentando; tutto ciò che è pionieristico aiuta tuttavia a togliere il brand dall'affollamento.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Il brand di cui mi occupo attualmente (acqua Sant'Anna) ha lavorato da sempre su strategie di comunicazione aggressive e fuori dal coro.

Una campagna comparativa come la nostra ha fatto nascere nel consumatore una nuova consapevolezza relativamente a quello che si deve pretendere da un'acqua minerale, aiutandolo a capire quali parametri confrontare e divulgandone il significato.

La sentenza più recente dell'Agcm (Autorità garante della concorrenza e del mercato) ha confermato che alcune strategie sono vincenti; anzi ci troviamo in un caso di win win assoluto, perché vince il consumatore che è più informato e riceve dall'azienda (per mezzo dell'advertising) un vero e proprio servizio, e vince l'azienda che in tal modo sancisce l'autorevolezza e la credibilità del suo brand e del suo prodotto.

Giorgio Ciani

GRANAROLO

Responsabile comunicazione

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

L'attuale situazione del mercato della pubblicità è certamente delicata, per certi versi schizofrenica: sul fronte media ci si lamenta da più parti del costo eccessivamente elevato e crescente, ma la domanda continua a crescere più dell'offerta, sia quantitativamente sia come tipologia di mezzi.

Le aziende vorrebbero mettere cartelloni pubblicitari anche sui monumenti, e nel cuore dei centri storici delle città medievali. Decollano con fatica modalità soft di visibilità di marchi/prodotti, come il product placement cinematografico (regolamentato dal decreto Urbani),

ma già si parte all'attacco delle fiction televisive, pur in assenza di regolamentazione.

I new media si sviluppano con due passi avanti e uno indietro. Benino le TV satellitari, in leggera crescita Internet, ma la TV generalista e le affissioni continuano a fare la parte del leone.

I centri media e le agenzie continuano a proporre nuovi mezzi o a riproporre diversificazioni di investimento considerando gli eventi speciali, i concorsi a premio, o spettacolari azioni di PR, ma i clienti, in particolare le multinazionali, continuano a chiedere innanzi tutto i classici, gli unici a tutt'oggi considerati capaci di incidere significativamente sulla curva delle vendite.

Sul fronte della creatività, il nostro Paese continua a non eccellere, sia perché vince pochi premi, sia per il basso tasso d'innovazione. Salvo rare eccezioni, la pubblicità made in Italy non sorprende.

Pare che non abbia nemmeno carattere, un suo carattere, così come invece lo si evince nella pubblicità inglese o francese.

Le agenzie dicono che è colpa dei clienti, che impongono il loro punto di vista omologando e appiattendo tutto, ma io temo piuttosto che ci sia poca ricerca di idee nuove e si coltiva molto la rendita di posizione, almeno nelle grandi agenzie.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Sono assolutamente d'accordo che è necessaria un'evoluzione, che però dovrebbe partire dai mezzi. Dalla televisione in particolare: se continua a propinare reality show e giochi nei quali banalità e, in alcuni casi, volgarità sono assunti come valori, inseguendo esclusivamente lo share, sarà sempre più una guerra fra poveri (di spirito...).

Potrà la pubblicità ingentilire e nobilitare palinsesti così devastati e deprivati di intelligenza, arte, cultura...? Purtroppo è molto più facile seguire il trend e adeguarsi al basso.

Non a caso sugli altri mezzi la situazione della creatività e lo stesso utilizzo del mezzo vedono un po' più di innovazione... Sono piuttosto pessimista...

Giorgio Colombo
SKODA (AUTOGERMA)
Direttore marketing

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Cercare di delineare lo stato attuale della comunicazione d'impresa non è cosa semplice.

Ci troviamo infatti in un momento particolare, in cui gli orizzonti del marketing e il contesto socio-economico globale mutano rapidamente, rendendo difficile una definizione dello *status quo*.

Mi sentirei di affermare quindi che assistiamo ad una fase di transizione, dove la comunicazione – pur considerata un elemento strategico – non riesce ancora a sviluppare in modo completo il suo compito.

Questo dipende da vari fattori, tra cui gioca sicuramente un ruolo fondamentale la maggiore complessità e sensibilità del cliente che è sempre di più al centro di vari flussi comunicativi, fruitore quindi di media diversi, di linguaggi differenti.

Ciò, ovviamente, rischia di disorientare chi si occupa di marketing e si trova ad affrontare una nuova sfida, ovvero comunicare in modo diverso sia nella forma sia nei contenuti.

Prendiamo per esempio la pubblicità televisiva: concentrarsi negli spazi offerti dalla TV generalista risulta ormai insufficiente a soddisfare le molteplici esigenze delle imprese e la complessità di un consumatore che deve essere considerato a 360 gradi, che non va visto quindi come un semplice target, ma come un individuo coinvolto nella sua totalità di soggetto attivo che interagisce con il messaggio che l'impresa cerca di trasmettere. Il tutto, inoltre, viene reso ancor più difficile dalla "quantità" di comunicazione cui i clienti sono sottoposti. Corriamo tutti il rischio di scegliere forme creative non corrispondenti al contenuto che si vuole veicolare, dove prevale il tentativo di differenziarsi dagli altri a livello superficiale e non per i valori reali della marca che sta parlando ai suoi interlocutori.

Vogliamo tutti emergere, "bucare" il video e colpire il consumatore ma paradossalmente poi incappiamo in un'incapacità di innovazione ed in una crisi creativa che ha portato ad una omologazione dei messaggi e dei modi di comunicare. Focalizzandoci eccessivamente su questo mezzo rischiamo una sorta di miopia che non permette di considerare le potenzialità insite negli innovativi e molteplici strumenti di co-

municazione che abbiamo a disposizione: nuovi media, tecniche sempre più sofisticate di direct marketing e CRM, possibilità di interazioni originali tra comunicazione classica, *above* e *below the line*.

Non è comunque anomalo tutto ciò: quando ci sono in corso mutamenti di una certa rilevanza è normale aggrapparsi a quanto in passato veniva dato per consolidato.

Serve a temporeggiare e ci si convince che così facendo si riesca a preparare adeguatamente il futuro.

Ma la comunicazione di marketing deve anticipare i cambiamenti, anzi, esserne promotrice.

Quindi non si può che intravedere per il futuro una dicotomia fra chi saprà comunicare in modo poliedrico e sarà in grado di ottimizzare un giusto mix di comunicazione integrata e gli altri: in sostanza una dicotomia fra i *forerunner* e i *follower*. Ovviamente i primi avranno un notevole vantaggio competitivo.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Prendendo spunto dalla domanda, auspico per il futuro una comunicazione intesa come “bene comune”, che sia quindi di utilità per il pubblico e per le aziende, in grado di creare uno spazio di condivisione dove i valori e la realtà imprenditoriale cerchino di venire incontro alle esigenze sempre più complesse e variegate del cliente che, dal canto suo, spero riesca ad ascoltare la voce delle aziende sentendosi interpellato nella sua individualità. Solo così anch'esso sarà protagonista di quel fenomeno che è la comunicazione nel mondo contemporaneo, postmoderno e postindustriale.

Tutto ciò però sarà possibile solo grazie a una comunicazione integrata coerente e ben strutturata, capace di parlare attraverso media e forme diverse senza tradire il messaggio che porta con sé. Una comunicazione quindi pensata fin dall'inizio entro l'orizzonte di molteplici flussi comunicativi rivolti a un soggetto sempre meno “monolitico”, quindi con esigenze di carattere funzionale e valoriale di varia natura. La sfida sarà quella di parlare chiaro in un contesto comunicativo che rischia di essere sempre più assordante a causa dell'alto affollamento e dei mezzi che andranno a moltiplicarsi. Parlare chiaro significa però parlare al cuore e alla ragione dei nostri clienti, trovare una condivisione dei propri valori, quindi sforzarsi di strutturare il flusso comunicativo in modo sempre meno univoco e maggiormente interattivo.

Fare marketing significa innanzi tutto essere orientati al cliente, quindi prendersi cura di lui: per fare questo non c'è modo migliore che costruire un dialogo con lui, un colloquio a più voci. Le diverse anime e l'universo di valori e prodotti dell'impresa – la sua personalità quindi – dovranno riuscire a diventare parte integrante della vita dei clienti. Nell'era della comunicazione globale si dovrà essere capaci di creare messaggi ricchi di significato e declinarli e veicolarli in situazioni e modi diversi. Questo, ovviamente, sarà possibile solo se le imprese saranno all'altezza di una realtà sempre più poliedrica, ricca di cambiamenti, sfumature e nuove complessità, ovvero se saranno in grado di rispecchiare e quindi di essere parte di tutto ciò con il loro universo valoriale e attraverso i loro prodotti.

Franco Ferrarini

GRANMILANO

Amministratore delegato

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

La comunicazione di marketing appare al momento sostanzialmente statica. Mentre i mercati e i prodotti si evolvono con una certa velocità, ciò non sembra coinvolgere la comunicazione pubblicitaria.

Le cause possono essere due.

La prima, forse la più importante, riguarda il fatto che sempre più risorse, un tempo destinate a investimenti in comunicazione di medio lungo periodo, vengono assorbite dal trade e da operazioni a breve, *in primis* le promozioni sul punto di vendita.

La seconda è che non paiono essere attive modalità e mezzi di comunicazione alternativi, nonostante la predetta situazione di "restrizione" dovrebbe stimolarne la ricerca e la implementazione.

Forse perché mancano le strutture che dovrebbero supportare le aziende in questo lavoro. Le agenzie sembrano, infatti, rimaste legate al modo tradizionale di fare pubblicità limitandosi alla scelta fra i media tradizionali (TV, stampa, affissioni), mentre budget minori e target nuovi esigerebbero idee nuove o più coraggiose.

Per quanto riguarda i contenuti, mi sembra che siano aumentate le campagne autoreferenziali, probabilmente poco comprensibili per il consumatore. Un'ultima annotazione riguarda un'altra leva di comuni-

cazione che spesso in questi contesti non viene considerata e cioè il packaging.

Rispetto agli investimenti in advertising e promozione, credo che oggi si sottovaluti l'importanza di una comunicazione efficace realizzata sulla confezione, dimenticando quanta importanza abbia questa leva nel momento della scelta presso il punto vendita.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Mi piacerebbe che con la comunicazione di impresa si cominciasse a fare un po' di cultura. Una bella poesia, una bella canzone, la citazione da un film famoso, sono elementi che oggi ancora mancano e che potrebbero rappresentare un'evoluzione per il mondo pubblicitario. Ieri la pubblicità informava, oggi tende a far sorridere, domani potrebbe dare un contributo alla cultura delle persone. Credo che questo possa essere apprezzato dai fruitori di un mezzo, parlo in particolare della televisione, in cui l'impoverimento generale dei contenuti è sotto gli occhi di tutti. Una cultura facile e comprensibile potrebbe riservare grandi soddisfazioni. Invece, per certe tipologie di prodotto (per esempio, prodotti finanziari) la comunicazione dovrebbe essere più esplicitiva e meno emotiva.

Adrian Graf

NESTLÉ WATERS ITALIA

Direttore marketing Out of Home

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Ad oggi la comunicazione di marketing mostra uno scenario per molti versi poco confortante se confrontato con quelle che sono le dinamiche di sviluppo dei consumatori, ovvero di coloro che sono il target delle strategie di comunicazione poste in essere dal marketing stesso.

In particolare mi pare che un trend ormai consolidato, tanto da avere ampiamente superato gli stretti margini della congiunturalità per diventare un elemento strutturale dell'arena comunicativa, è l'“irraggiungibilità” del proprio pubblico di riferimento tramite un approccio tradizionale legato esclusivamente a strumenti di *above the line*.

È stridente, infatti, come il target si esponga ormai ad una crescente utilizzazione di mezzi e messaggi differenti per logiche di fruizione e come, soprattutto le grandi aziende, complice le agenzie di advertising che le “supportano” (o che, meglio, dovrebbero farlo!), non riescano a colpire il target (appunto il “bersaglio”) complice la sua mobilità da un mezzo ad un altro (anche se forse il termine “mezzo” è in questa accezione decisamente desueto e forse non esaustivo da un punto di vista terminologico). In questo senso credo che ci siano delle enormi opportunità, più accentuate sui target giovani, ma non solo loro, utilizzando un approccio multimediale con una creatività dedicata a ciascun momento/occasione di contatto.

Credo, infine, che il circolo vizioso generato dalle modalità di remunerazione delle agenzie di advertising basato pressoché esclusivamente su un fee legato agli spazi media “tradizionali” vada interrotto introducendo modalità di compensazione legate a specifici obiettivi di business. Solo in questo modo, infatti, azienda e agenzia di comunicazione (non più di “advertising”, ma di comunicazione integrata!) potranno costruire un modello efficace, ed economicamente efficiente, per centrare il proprio target.

Un esempio, per restare in Nestlé Waters Italia, è senz’altro l’approccio “viral” adottato da un paio d’anni per Chinò che sta dando risultati assolutamente inattesi.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Credo che riuscire a comunicare nel modo atteso dal pubblico, sia da un lato più piacevole per il pubblico stesso, dall’altro decisamente più efficace per la comunicazione di azienda.

Abbiamo sempre più strumenti che si prestano ad essere customizzati sui nostri clienti, abbiamo la possibilità di aprirci ad un non invasivo approccio di “permission marketing” che ci permette di comunicare in modo ottimale solo ciò che vogliamo e solo ciò che i nostri specifici consumatori desiderano sapere. Si tratta “solo” (le virgolette sono d’obbligo) di sbloccare alcune modalità di comportamento sedimentate nel tempo. È questa la sfida che ci attende; però sono certo che a fronte di uno sforzo iniziale nel farsi portatori in azienda di approcci innovativi, i benefici potenziali siano enormi, soprattutto per coloro che potranno godere del vantaggio della prima mossa essendosi “evoluti” prima dei loro competitori.

Ugo Grottoli*Imprenditore*

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Ritengo sia necessario porre una premessa di carattere generale. Nel mondo occidentale regolato da economie di mercato avanzate l'elevato sviluppo avuto della pubblicità ha con tutta probabilità prodotto, come logica conseguenza, una perdita d'efficacia persuasiva nei confronti del pubblico.

Ciò non è dovuto soltanto a ragioni di iperaffollamento della mole dei contatti ma anche e soprattutto a un'evoluzione culturale che ha reso il consumatore di ieri un soggetto più critico, molto meno disponibile a farsi orientare nei propri acquisti da proposte che non esprimano, nella suggestione creativa della comunicazione pubblicitaria, anche argomentazioni credibili.

Da qui l'esigenza per l'impresa di coniugare accanto alla pubblicità classica forme non tanto alternative quanto sinergiche a una piattaforma pubblicitaria, modelli avanzati di comunicazione di marketing.

Tali modelli oggi richiedono un elevato standard di sofisticazione culturale in grado di andare oltre l'approccio spersonalizzato della comunicazione pubblicitaria per promuoverne uno di natura più riflessiva dove il "consumatore" di ieri è un cliente/persona assuefatto agli stimoli della comunicazione, autonomo nelle scelte e pertanto più esigente nell'approfondire ogni proposta d'acquisto.

Nell'ambito di questo target esiste anche un fronte avanzato che esprime un atteggiamento di forte criticità se non di rifiuto nei confronti della marca pubblicizzata, denotando l'attesa di un percorso virtuoso nel rapporto impresa/marca/consumatore dove la prima dovrebbe attestare se stessa in termini di una maggiore attendibilità generale sul piano non soltanto di un corretto rapporto qualità prezzo ma anche di una conduzione etica del proprio business.

Il citatissimo *No logo* della Klein Campbell ha raccontato molto al riguardo. Ci troviamo pertanto di fronte a target in definitiva più difficili che non sembrano ad oggi aver trovato una risposta in termini di comunicazione di marketing adeguate alle proprie attese.

Allo stato attuale, stante certamente la difficoltà di pensare e riorganizzare la comunicazione d'impresa alla luce di tali nuove istanze, non sembra neppure si sia adeguatamente sviluppata una comunicazione di mar-

keting in grado di conferire, integrandosi con essa, maggiore autorevolezza ed efficacia alla pubblicità. Questo ritardo è spiegabile anche con la difficoltà di mutare assetti fortemente consolidati sui quali sono strutturate imprese e sistemi produttivi. Il rilievo che gli investimenti pubblicitari hanno assunto e la delicatezza degli equilibri coinvolti certo non incoraggiamo sperimentazioni per trovare nuovi percorsi virtuosi. Un'eccessiva cautela nella ricerca degli stessi finirà, con tutta probabilità, con l'accentuare lo scetticismo che nelle imprese comincia a radicarsi sull'efficacia della pubblicità, soprattutto a fronte di budget non molto elevati.

Questo potrebbe costituire l'argomento per un proficuo dibattito nell'ambito della professione finalizzato a trovare nuove relazioni tra il mondo della domanda e quello dell'offerta.

Quest'ultima ha di fronte a sé uno scenario in rapido mutamento con un protagonista che da consumatore è diventato un soggetto persona, più critico rispetto al passato e quindi più refrattario a una fidelizzazione alla marca. I valori portanti della comunicazione, cioè la seduttività del messaggio e l'informazione che esso deve produrre possono trovare in un'avanzata comunicazione di marketing l'occasione per una proficua e rinnovata espressione. L'assuefazione al ripetersi di scelte che possono apparire rassicuranti non può non apparire in contrasto con la natura stessa del comunicare che vuole sensibilità nell'avvertire le attese dell'interlocutore e tempestività nel coglierne i mutamenti.

Forse l'unica fidelizzazione che il mondo della comunicazione di marketing deve consolidare è quella riferita alla propria capacità di reinventarsi costantemente per seguire un pubblico che muta più velocemente nelle proprie dinamiche culturali di quanto dimostri di saper fare il mondo della comunicazione commerciale.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Occorre distinguere, nel vagheggiamento di una situazione ideale, dove trovare un rapporto virtuoso fra estetica della comunicazione di marketing, soddisfazione dei diritti di informazione del cittadino consumatore, promozione dell'impresa e... quello che realisticamente si può fare.

Una risposta compiuta non potrebbe che discendere dai risultati di un ampio dibattito fra tutti gli operatori interessati. Se volessimo pragmaticamente limitarci a ciò che si può fare, dovremmo innanzi tutto ri-

badire che la pubblicità classica, per il proprio forte radicamento in un sistema strutturato di interessi economici con pesanti influenze su aree vitali come la comunicazione in senso lato, difficilmente potrà accogliere mutamenti radicali.

Ciò non deve far desistere gli attori della comunicazione dall'esigenza di affinare la propria professione per renderla adeguata ai nuovi assetti culturali che la società esprime. Questa è peraltro un'esigenza che s'impone ad ogni sistema produttivo.

Prima di definire, seppur nelle sue linee fondanti, ciò che dovrebbe essere un'efficace comunicazione di marketing, oggi converrebbe considerare prima il "come" dovrebbe essere il percorso virtuoso in grado di arrivare a questo risultato. E qui si pone l'esigenza di un rapporto più reciprocamente informato tra cliente e operatore della comunicazione, in grado di arrivare a una condivisa presa di coscienza di quale sia oggi l'interlocutore/cliente.

Percorso, questo, sicuramente faticoso ma indispensabile per definire qualsiasi strategia di comunicazione, e che dovrebbe essere l'apriori necessario per organizzare il lavoro, in luogo di stantie presunte diatribe tra l'uomo di comunicazione/ che/ vorrebbe/ innovare e il cliente/censore/ che mortifica le progettualità innovative, come ancor oggi capita di sentire. È richiesta un'aggiornata sensibilità culturale per cogliere i mutamenti e saperli proficuamente interpretare. Comunicare è cosa difficile. La coniugazione d'estro creativo e cultura, soprattutto in termini di capacità di cogliere il significato profondo dell'attualità, è cosa rara ma indispensabile altrimenti la semplice creatività rischia di ridursi a un esercizio di abilità autoreferenziale.

La comunicazione di marketing dovrebbe costruirsi con un'argomentazione razionale attenta e dunque richiede un'adeguata riflessione preventiva a chi la elabora. Cogliere i mutamenti che si preparano e che a volte sono annunciati da segni percettibili soltanto da chi è provvisto di un reale interesse per l'informazione può significare costruire una comunicazione vincente.

La componente di abilità tecnica nell'elaborare una proposta persuasiva, pur sempre indispensabile, apparirà sempre più debole se non sarà fondata sul reale convincimento di trovarsi di fronte non soltanto a un consumatore ma a una persona che consuma e che giustamente pretende che la necessaria componente seduttiva della comunicazione di marketing si fondi sulla correttezza di un'informazione obiettiva, in grado di aiutarlo effettivamente nelle sue scelte di acquisto.

La voce dominante nel canone da seguire per una comunicazione di marketing è il rispetto per il pubblico cui è destinata. L'informazione si è enormemente sviluppata in questi ultimi anni "scoprendo" l'immagine dell'impresa anche ben al di là di quanto la stessa fosse disposta a mostrare. Tale immagine deve dunque essere di sempre maggiore trasparenza perché, almeno nei segmenti culturalmente più avanzati dei target di consumo, capita con sempre maggiore frequenza che la scelta non sia soltanto determinata da una valutazione delle qualità intrinseche del prodotto/servizio.

Gioca anche il concept dell'impresa presso il pubblico. Imprese che dimostrano un comportamento lesivo della comune sensibilità sociale, perché per esempio inquinano o sono costruite sullo sfruttamento del lavoro nel Terzo mondo, corrono sempre più il rischio di essere penalizzate. Con buona pace dei businessmen cinici ad oltranza e soddisfazione del pubblico socialmente più sensibile

Antonella Lachi
RECKITT BENKISER
Direttore marketing

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Per valutare in maniera appropriata la comunicazione di marketing attuale occorre fare una premessa sull'evoluzione che ha avuto il destinatario finale di tale comunicazione negli ultimi anni, che da mero consumatore, che alloca le risorse per soddisfare i propri bisogni, è diventato *persona*, portatore di valori, per il quale le scelte di consumo sono prima di tutto determinate dal significato che queste assumono per lui e qualificate dai loro aspetti immateriali (culturali, psicologici, valoriali).

La comunicazione di marketing delle imprese, però, non è stata, nella maggior parte dei casi, in grado di stare al passo con questo fondamentale cambiamento ed è rimasta legata a metodi e mezzi tradizionali che mostrano chiari segni di debolezza.

Innanzitutto è la pubblicità il mezzo ancora prevalente, talvolta unico, di comunicazione utilizzato dalle aziende e questa, da sola, non è in grado di creare un reale legame tra il brand e il consumatore, anzi la *persona* (seguendo la distinzione fatta sopra); infatti la *persona* non è

interessata solo alla qualità e alle performance di prodotto ma fa convergere nel brand le proprie aspirazioni e attese, chiedendo al brand un patto di fiducia. I 30 secondi dello spot tesi a informare il consumatore sul prodotto, non creano nessun legame emotivo con la persona e come risultato i brand si trovano ad essere “lontani” dai consumatori e indifferenziati fra loro.

A questo bisogna aggiungere che la pubblicità ha perso progressivamente la sua efficacia nel generare intenzione d’acquisto anche a causa del sovraffollamento; gli innumerevoli annunci pubblicitari in onda quasi ogni quarto d’ora vengono, infatti, spesso percepiti dal consumatore come un elemento di disturbo alla visione del programma o al tentativo di rilassarsi con un film e quindi è frequente il ricorso allo “zapping” per evitarli; comunque, anche in caso di visione dello spot, il ricordo del brand pubblicizzato è molto basso (sotto il 10%) e in forte diminuzione rispetto agli anni precedenti.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

In una società caratterizzata da un’offerta infinita di prodotti e possibili opzioni, la marca rappresenta la componente valoriale in grado di orientare le scelte del consumatore e indurre l’acquisto; è quindi il bene più prezioso dell’azienda nel momento in cui riesce a caratterizzarsi e creare un legame di fedeltà con il consumatore.

La comunicazione di marketing dovrebbe perciò essere finalizzata non solo a creare *brand awareness* ma anche a dare valore al brand per fare in modo che questo attragga il consumatore al di là di ogni razionalità, giocando sulle leve dell’emozione e della fiducia; l’essere umano, infatti, è guidato più dalle emozioni che dalla ragione, ed è così che prende le decisioni, quindi anche quelle d’acquisto.

È mettendo i nostri brand nel cuore dei consumatori che si crea *brand loyalty*.

Ne discende che tutte le variabili della comunicazione di marketing vanno pensate e progettate con coerenza a partire da questa visione.

E anche se la pubblicità è lo strumento più efficace di vendita mai inventato, il modello di comunicazione che si centra unicamente su questo mezzo è ormai obsoleto; la comunicazione d’impresa deve tener conto dei vari media (PR, Web marketing, eventi, direct marketing, CRM, product placement...) e utilizzarli in maniera sinergica con la pubblicità classica.

Solo con una comunicazione di marketing integrata è possibile raggiungere il consumatore in modo efficace e completo creando una relazione di fedeltà e fiducia che va al di là del semplice atto di acquisto.

Come disse Aristotele (384 a.C.):

Un buon discorso ha bisogno di *Logos* (razionalità, argomentazione), ma il *Pathos* fa la differenza (passione, amore, determinazione) e l'*Ethos* (la percezione etica) lo rende credibile.

Gianfranco Piccolo

VODAFONE

Responsabile comunicazione

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Da quando è nata, la pubblicità ha il problema di essere misurata e nessuno ci è mai riuscito davvero. Quando le cose vanno bene e le aziende vendono, vuol dire che pubblicità funziona.

Grazie a David Ogilvy abbiamo imparato a ripetere la frase di un grande investitore: «Metà degli interventi pubblicitari che faccio sono buttati dalla finestra. Se solo sapessi quale metà...».

Oggi siamo a dire più o meno lo stesso, ma non è la pubblicità ad essere malata, semmai sono i pubblicitari...

È il sistema comunicazione di marketing che va rimesso in discussione. Spesso, troppo spesso, ci si dimentica di tutte le altre P insegnateci da Kotler e ricorriamo alla pubblicità come alla bacchetta magica, perdendo di vista la comunicazione integrale.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Il bene del pubblico diventa il bene dell'impresa.

Non esiste un bene d'impresa che possa sperare di avere futuro senza un bene per il pubblico.

E questo non può che valere anche per la comunicazione.

Mi aspetto che la nostra comunicazione si evolva davvero.

E che dopo tutto il gran parlare che in questi anni c'è stato, si possa finalmente passare a un sistema di comunicazione interattivo.

Che si passi dal monologo della pubblicità al dialogo della marca con il suo cliente.

Alberto Porro

EDIZIONI SAN PAOLO

Direttore marketing e comunicazione

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Vecchia, stantia e non credibile. Continua, anche se camuffata in flash, l'idea che la creatività sopperisca ai contenuti, enfatizzi il nulla da vendere con la logica comica della ripetizione divertente o drammatica, soprattutto in televisione. Il resto è marca che promette qualcosa di ir-reale. E il consumatore lo sa, specialmente il più giovane. E non ci crede ma apprezza il divertimento. Siamo tornati al cannibalismo: ricordo la clip e dimentico il prodotto. Almeno mi diverto in poco tempo. Ma chi sono questi poveri creativi, vittime e carnefici allo stesso tempo?

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Siamo alla fine di un'era. Qui si chiude il tempo dei creduloni e si apre quello degli uomini.

Io credo che sia necessario varcare prima possibile un confine imprescindibile: la dimensione etica.

È credibile chi lavora per il bene di tutti. Mi dovette far sentire che non state lavorando solo per il vostro fatturato ma per il mio mondo e per tutto il mondo.

E per fare questo, le aziende devono avere il coraggio di misurarsi con il significato della parola "bene": sto facendo il bene di chi? Chi mi crederà se guadagno in modo esagerato?

Il bene, comune in questo caso, torna dalla finestra dopo essere stato buttato fuori dalla porta principale con tanto di cerimonia di addio.

Così avrete, come consumatore, non solo il mio acquisto ma anche il mio consenso e forse imparerete a non chiamarmi più così.

Vincenzo Tassinari**COOP ITALIA***Presidente*

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Limito le mie osservazioni al comparto distributivo, quello nel quale Coop opera. Da più di due anni la comunicazione delle imprese distributive è concentrata sulla competizione di prezzo e sulle iniziative promozionali. Un indirizzo indotto dalle difficoltà economiche, dal calo del potere d'acquisto di molti segmenti sociali e dalla grande attenzione al prezzo, specialmente per alcuni segmenti merceologici. Il concentrarsi sul tema della convenienza sicuramente appiattisce i differenti posizionamenti delle insegne e induce a una visione prevalentemente tattica della comunicazione. Si tratta di una fase, speriamo congiunturale, che porta inevitabilmente in primo piano questi aspetti.

Le imprese migliori – e naturalmente metto Coop al primo posto – si preoccupano comunque di ribadire l'attenzione verso altri interessi primari dei consumatori, come quelli della sicurezza e della qualità e lavorano per innovare l'offerta e per alimentare la fedeltà dei propri clienti.

Ampliare l'offerta e comunicarla (come è successo per la vendita dei farmaci) è un esempio di politica di innovazione commerciale e di risposta a nuovi bisogni.

Nello stesso modo si possono affrontare altri mercati, fino ad oggi chiusi, per allargare l'offerta, aumentare la competizione e tutelare il consumatore.

Questo è un ambito interessante di nuova relazione che influenza la comunicazione e ancora di più la influenzerà in futuro.

Una considerazione ulteriore va fatta sull'uso dei mezzi: quelli tradizionali, per primi i depliant porta a porta e la televisione, sono ancora i più usati e le analisi ci dicono che sono imprescindibili per ora. Tuttavia è interessante vedere come si stia ampliando l'utilizzo di altri canali, come Internet, in forme nuove e sperimentali, che consentono forme di dialogo e non solo l'unidirezionalità.

Una preoccupazione comune è, infatti, quella di cercare strade che possano, anche parzialmente, ovviare all'overdose comunicativa e far ricordare meglio al consumatore i propri plus: è un problema di mezzi ed è un problema anche di contenuti e forme della comunicazione.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Per il bene delle imprese è facile rispondere: sarebbe opportuno avere un mercato dei mezzi più articolato e più competitivo e sarebbe opportuno avere sistemi di rilevazione davvero autonomi e certificati, per poter selezionare e per avere garanzie maggiori nell'allocazione degli investimenti (che sui mezzi sono rilevanti).

Il bene del pubblico lo decide il pubblico, azionando il telecomando, leggendo o non leggendo, ascoltando o non ascoltando.

Le imprese devono interpretare i pareri e i desideri del pubblico e adeguarsi per aumentare l'efficacia della propria comunicazione e delle proprie iniziative, tenere aperti e incrementare canali di dialogo con i clienti, essere pronte a innovare proposte e servizi, ricordando che la comunicazione è parte integrante delle politiche complessive di un'impresa e non un elemento aggiunto o a sé stante.

Andrea Tavella

COSTA CROCIERE

Direttore marketing Italia

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Trovo la situazione attuale, soprattutto del mercato italiano, particolarmente confusa, e questo per due motivi ben precisi.

I mezzi attraverso i quali i potential customer sono sottoposti alla comunicazione più o meno pubblicitaria sono sovraccarichi e contraddistinti da una marmellata di emozioni, news, racconti e comunicazione che tende a disorientare e confondere. Questo concetto può essere esteso a tutti i mezzi e in particolare alla TV. Tutti i media sono figli dell'audience e della platea dei lettori. Riuscire a conquistare nuovi lettori o nuovi spettatori è oggi più facile non mediante la qualità del prodotto editoriale ma attraverso altri mezzi più o meno "etici", più o meno chiari.

Alla fine questa "sofferenza" ricade anche sulla pubblicità che rimane spesso come un attore non protagonista all'interno di un racconto confuso, spesso non capita, spesso non vista, spesso volontariamente schivata. Ma necessaria. Chi non comunica non esiste e sempre di più questa regola varrà; il trend sull'importanza del branding e dei

valori che esso convoglia (e in questo la comunicazione ha un ruolo ancora ben chiaro) si è ormai consolidato in maniera decisa negli ultimi 20 anni. Non prevedo inversioni di tendenza.

La situazione è dunque confusa per i messaggi che le aziende passano attraverso i media.

Ma anche questa problematica è figlia della mia prima considerazione.

L'efficacia di un messaggio chiaro, distintivo, che crei interesse e che generi la corretta azione di avvicinamento all'acquisto di un prodotto/servizio è frequentemente ricercata attraverso il kitsch pubblicitario che stordisce, accende l'attenzione; in poche parole il messaggio pubblicitario si è uniformato ai contenitori all'interno dei quali esso si trova. Quindi pochissima informazione, massima esposizione di pochi connotati aggressivi, sforzo poi di associare questi al brand.

Risultato: necessità di elevati investimenti per passare pochissimi messaggi. Alla fine rimangono i dubbi degli investitori sull'efficacia e quindi sul corretto rapporto costi/benefici.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Il mondo della comunicazione non può vivere fuori da una realtà che muta continuamente e quindi non uniformandosi a questi. Rispetto a 20/30 anni fa il mondo è cambiato, la velocità di comunicazione è cambiata, il modo di vivere e di pensare è cambiato. Anche le tecnologie sono profondamente cambiate e stanno modificando le abitudini di tutti noi. Così come i media che permettono di comunicare. È probabilmente utopistico pensare che la comunicazione possa trovare un suo equilibrio lontano da questi fattori di cambiamento. Da un certo punto di vista mi piacerebbe che realmente tutta la comunicazione diventasse, attraverso una reale interazione sui mezzi, realmente *one to one*.

Uno riceve il messaggio per il quale può essere interessato. Minima dispersione, massima efficienza, disturbo il meno possibile. Su quali media, con quali modalità? Vedremo nei prossimi anni. Anche la monolitica TV in Italia sta per mutare: sempre meno generalismo, sempre maggiore targettizzazione.

Alessandro Testi
SCA HYGIENE PRODUCTS
Divisione Health Care
Direttore marketing

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Autoreferenziale, conservatrice e implosiva. Questi sono i principali tratti della comunicazione di marketing di questi anni, e avendo scelto questi, è forse superfluo sottolineare che sono tratti prevalentemente negativi. Partendo dal riconoscere che esistono brand manager (e dunque brand) innovatori, che amano mettersi in discussione e sperimentare modalità alternative di comunicazione, preme notare come la maggioranza degli investimenti di marketing transitino ancora nei canali e sulle tecniche di comunicazione cosiddetti "classici". La necessità quasi morbosa di restare aggrappati a ciò che va per la maggiore (advertising in televisione e stampa, cartellonistica, promozioni *in primis*, ma anche certe tecniche relativamente giovani ma già "consolidate" del Web advertising e del direct marketing) testimoniano una non-innovatività che è contraddittoria rispetto alla natura stessa del marketing. Questa "autoreferenzialità" (si fa perché "non si potrebbe fare senza", o perché "così fan tutti") mi pare fortemente legata alla pressione costante che deriva dal confronto competitivo sugli investimenti o sullo *share of voice*. Non essendo facile rispondere in maniera precisa e oggettiva alla domanda "quante vendite in più potrei generare o ho generato con una determinata campagna", ci rifugiamo nella certezza misurabile del "quanto più rumore ho fatto del mio competitor di riferimento".

Il problema è che il nostro sgradito ma imprescindibile compagno di viaggio, il concorrente di riferimento, fa lo stesso ragionamento. Mentre, solo per citare alcuni tormentoni mediatici, qualche milione di consumatori potrebbe nel frattempo averne abbastanza dello sprovveduto vigile urbano che da un lato (della telefonia mobile nazionale) viene sottoposto a spiacevoli disavventure e dall'altro lato (sempre della telefonia mobile nazionale) viene provocatoriamente annegato in piscina. Di gruppi di amici sulla spiaggia che "si godono" una partita di calcio guardandola in 20 su un micro-schermo (come a dire che il videofonino aiuta a socializzare, quando ben sappiamo che è l'ultimo emblema dell'individualismo dei nostri giorni). O del campione di motociclismo che giura amore eterno a un circuito ADSL, per poi correre

sull'altro dicendosi contento del cambiamento: il potenziale consumatore di questi servizi dovrebbe forse aspettare il probabile ulteriore colpo di fulmine del suo beniamino (non c'è due senza tre...), per decidere a chi rivolgersi? O forse può provare a usare la sua intelligenza? Da ciò deriva l'autoreferenzialità del marketing, che drena inestimabili risorse nell'improduttiva "corsa al riarmo" mediatico: dal non chiedersi che cosa gli utenti della comunicazione pensino davvero, non tanto del prodotto/servizio pubblicizzato, ma dei contenuti, dei toni e non ultimo dell'insistenza pedante del messaggio a loro rivolto.

Se la pubblicità da *mezzo* diventa *fine* o peggio ancora *ragione d'essere*, il marketing è destinato a perdere incisività nel supportare l'impresa verso i suoi obiettivi di crescita sostenibile.

Oltre che autoreferenziale, la comunicazione odierna è conservatrice, e su questo non occorre spendere molte parole. Manca la voglia di cambiare, nelle strategie ma anche nei messaggi: che il tal detersivo, di anno in anno, lavi "più bianco che mai" poteva essere il trigger per mia nonna, cinquant'anni fa, e star bene a mia madre, trent'anni fa; mia moglie, ahimè, non ci crede più, anzi, si infastidisce a sentirselo dire, sente di venire in qualche modo ritenuta una sprovveduta.

Però, magari, sapere che scegliendo il detersivo in questione – che lava a un buon livello di bianco, che è quello che deve fare – possiamo ridurre l'inquinamento, dare un lavoro onesto e regolare a chi ne ha bisogno, o finanziare un progetto di *charity*, forse potrebbe fare *la differenza* (che è il Santo Graal per l'uomo del marketing). Ma i detersivi, intanto, continuano a lavare più bianco, anche se per darne prova miniaturizzano i testimonial che ci parlano da dentro le fibre delle lenzuola.

Da ultimo, mi pare che la comunicazione di marketing sia implorativa, ovvero sempre meno capace di proiettare all'esterno il proprio focus, le proprie energie, le proprie risorse.

Se chi legge è un addetto ai lavori "aziendale", provi a riflettere a quanta parte del proprio budget viene investita in ricerche, panel, focus group, test, agency fee e così via.

Pensi poi a quante delle energie proprie e dei collaboratori vengono impegnate in discussioni e confronti serrati, a volte giorni spesi su un dettaglio, all'interno dell'impresa, o con i fornitori e consulenti esterni. Alla fine, a volte in ritardo, spesso non del tutto soddisfatti, dopo mesi di estenuante lavoro di cesello, avendo cercato e *forse* raggiunto il compromesso, si va on-air:... "plic"... una gocciolina nell'oceano!

La macchina è così grossa, potente e costosa, ormai, che gran parte

delle energie sono concentrate sulle fasi preparatorie di messa a punto, e solo una parte, forse non sufficiente, sull'atto del comunicare vero e proprio. Qualche illuminato cambi rotta, per favore, o saremo tutti (comunicatori) un po' meno efficaci e tutti (consumatori) un po' più annoiati di quanto già non siamo.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Esoreferenziale, innovatrice, esplosiva. Vorrei cioè che lavorasse sui suoi attuali limiti, o quantomeno su quelli che secondo me sono i suoi attuali limiti, per essere di maggior supporto a chi ne fruisce (volutamente non dico "subisce" o "riceve") e a chi la attiva (e non più solo "fa").

Non ritengo sufficiente, né forse necessario, un cambiamento profondo nelle tecniche di comunicazione oggi disponibili, quanto piuttosto un loro divenire progressivo e graduale, funzionale allo sviluppo tecnologico. Quello che in realtà potrebbe segnare la svolta è un cambio di mentalità da parte degli "addetti ai lavori", volto a coinvolgere maggiormente l'utenza della comunicazione fin dalle fasi di progettazione della stessa. Fa parte delle teorie classiche del marketing l'analisi del consumatore/cliente per capire, anticipare e stimolare i suoi bisogni relativamente al prodotto/servizio.

Troppo poco credo sia stato fatto, invece, verso l'analisi dei bisogni di comunicazione.

Tornando al problema del detersivo che lava "più bianco che mai", sarebbe interessante chiedere a mia moglie, e ai milioni di massaie italiane, non solo cosa si aspetta che il suo detersivo faccia all'interno della lavatrice, ma anche cosa si aspetta che il suo detersivo le comunichi, e come, per confermare la sua scelta. Sono convinto che il detersivo di mia moglie lava, di fatto, a un ragionevole livello di bianco, ma non sono convinto che è per questo motivo che lei lo acquista.

Che cosa le ha raccontato la marca, in televisione o altrove, per confermare la sua scelta?

E se domani un'altra marca le chiedesse "cosa vuoi sapere del tuo detersivo, che oggi non ti viene detto? E dove vuoi che te lo comunichiamo, e quando? E tu cosa vorresti dirci?"

Forse emergerebbero chiavi nuove per vincere i favori delle massaie italiane a livello di messaggio, e non solo di performance del prodotto. Credo che un po' più di esoreferenzialità nella fase di definizione della strategia di comunicazione (canale, contenuto, direzione) e del messag-

gio (tecnica, contenuto e tono) potrebbe aiutare a razionalizzare gli investimenti e ad aumentarne il contributo verso la brand equity. L'innovatività seguirebbe quasi naturalmente la maggior "attenzione all'utente" della comunicazione, così come il conservatorismo è conseguenza naturale dell'autoreferenzialità.

Una volta compreso, o compreso meglio, cosa il consumatore/cliente si attende dall'esperienza comunicativa con il brand, in termini di contenuti sia informativo-emozionali sia di partecipazione all'atto del comunicare, potrebbero aprirsi scenari di comunicazione nuovi.

In questo senso, l'esoreferenzialità potrebbe alimentare l'innovatività, e riceverne conferma a sua volta. Quanto a una comunicazione più esplosiva, o meno implosiva di quanto sia oggi nella prevalenza delle imprese, credo che lo sforzo maggiore sarebbe necessario da parte dei comunicatori di marketing in prima persona. Uno dei motivi principali dell'eccessivo investimento di budget e tempo che precede l'atto del comunicare, e che a quest'ultimo probabilmente sottrae risorse, risiede nell'insufficiente quantità e qualità del communication management interno all'impresa.

Il feroce utilizzo di agenzie e consulenti esterni testimonia talvolta la pochezza delle competenze interne, che assommata alla natura del rapporto fornitore-cliente (troppo spesso non peer-to-peer), facilita la dispersione di energie e l'ampliamento di tempi e budget.

I grandi brand vivono di grandi brand manager, che giustamente si avvalgono di consulenti e fornitori esterni per gli aspetti tecnico-operativi e per il confronto con uno sparring-partner (non sparring-supplier) in cui riflettersi, ma che non delegano ad essi le proprie primarie responsabilità decisionali.

Un grande brand manager prende per mano il suo brand, lo fa crescere e lo accompagna lungo il suo viaggio. Conosce i suoi consumatori, e parla con loro (affideresti una persona cara a uno sconosciuto?). Se lungo la strada sente il bisogno di un supporto esterno per capire meglio il contesto, o per avere conferma alle proprie intuizioni, sa che non c'è nulla di male ad avvalersene.

Se per crescere e rafforzarsi serviranno azioni coraggiose, saprà gestire al meglio i cambiamenti e cogliere le opportunità. Occorre saper scegliere in prima persona, con responsabilità esclusiva, che cosa fare del proprio brand. Un grande brand manager fa risparmiare tempo e risorse, e massimizza il brand equity, riducendo l'"implosione" della comunicazione per liberare energie verso il mercato.

Walter Valentini
AIR LIQUIDE WELDING ITALY
Controller commerciale

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

La creatività più spinta è ciò che caratterizza l'attuale comunicazione di marketing, partendo dall'advertising fino ad arrivare allo stand interattivo delle fiere di settore. Una creatività che origina, sovente, da una distratta osservazione dei processi d'acquisto delle persone, e che sottovaluta o trascura quella che oserei chiamare "sofferenza" del consumatore.

Il consumatore o meglio l'essere umano è, in quanto tale, proiettato verso la soddisfazione continua dei propri desideri, una sofferenza sottile, insomma, da alleviare nel modo più fluido e naturale possibile. La pubblicità fatica a suggerire delle azioni di consumo che facciano leva su tali aspetti, il marketing one-to-one ci sta provando, la promozione è proiettata ad aumentare le vendite, ma spesso la fidelizzazione del cliente se ne scappa dalla porta di sicurezza... È giusto in questo momento storico della comunicazione ripensare i processi di marketing per riprogettarli con l'obiettivo di renderli maggiormente aderenti alle "naturali" esigenze del mercato. Senza troppi fronzoli, creativamente semplici. Partendo dal canale distributivo e dalla comunicazione sul punto vendita, qualunque esso sia, per rafforzare l'advertising e "umanizzare" la relazione azienda-mercato, con tutti i vantaggi connessi al reperimento di informazioni vive sul target di riferimento.

Spesso si discute di fidelizzazione e di brand: in Italia un numero non ancora elevato di società, sia nel B2B sia nel B2C, si sta attivando per analizzare le caratteristiche comuni del proprio mercato servito al fine di costruire una propria comunità di prodotto, che segua nel tempo l'azienda e che, per quanto possibile, la aiuti anche a migliorare la propria offerta.

Tuttavia ritengo che, in previsione degli investimenti di comunicazione, la tendenza di molte imprese sia quella di dimenticare dei propri profitti, che in ultima istanza rappresentano il loro principale strumento di marketing interno ed elisir di lunga vita. Penso, infatti, che da questa prospettiva i processi di marketing dovrebbero essere più coraggiosamente ripensati, soprattutto in funzione della loro effettiva redditività e del loro impatto a conto economico in una logica di ragionevole equilibrio con i fatturati attivati.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

La mia speranza è che ci si attivi prontamente per costruire dei prodotti e/o dei servizi maggiormente rispondenti alla “sofferenza” del mercato: ne consegue una rinnovata funzione del marketing per raccogliere e rielaborare l’infinitesima gamma di informazioni che per tramite della forza vendita, delle tecnologie... e perché no, anche del prodotto, ritornano all’azienda e la spingono al miglioramento della propria offerta.

Per quanto concerne l’advertising mi attenderei una comunicazione più essenziale, leggera e in armonia con le tendenze reali – e non di quelle indotte dall’offerta – della globalità dei consumatori.

Per le imprese vorrei un processo di marketing che coinvolga più frequentemente persone appartenenti a diversi background aziendali e culturali, sia interne sia esterne all’impresa, per rendere *in primis* tale processo più condiviso internamente, vista la sua importanza strategica, ed inoltre il più multidisciplinare possibile, data la sua proiezione verso un mercato per definizione multiforme nelle proprie dimensioni psicologiche, comportamentali e socio-economiche.

Nel B2B in generale, mi piacerebbe vedere un focus più attento sull’assistenza post vendita, vera fonte di informazioni strategiche in ottica CRM e principale strumento di fidelizzazione e di crescita del cliente. Auspico, infine, una maggiore sinergia tra il marketing e funzioni quali il controllo di gestione, che con le proprie metodologie di costing e budgeting, aiuterebbe ad inserire il processo di comunicazione in un contesto più controllato e osservato nella propria reale efficacia di asset in grado di creare ricchezza e valore per l’azienda.

Loredana Vigna

STARHOTELS

Direttore marketing

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Nella maggioranza dei casi: invadente, arrogante, banale, a senso unico come se il cliente fosse “un’ameba” senza capacità critiche.

Quante volte abbiamo assistito a campagne “involute”, una sorta di auto-celebrazione come se il target di riferimento fosse costituito principalmente dall’azienda stessa e al massimo dalla concorrenza?

Fortunatamente ci sono però anche esempi di comunicazione intelligente che considerano il cliente un soggetto evoluto e in evoluzione costante. Quindi una comunicazione informata, relazionale che non trascuri, quando è il caso, l'aspetto più emozionale.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Credo che la comunicazione oggi non possa più prescindere dal cliente.

Le grandi campagne che coinvolgevano più mezzi oggi si contano sulle dita di una mano e, se da un lato ciò è dovuto alla ristrettezza dei budget, dall'altro invece è frutto di una precisa scelta strategica che va verso una comunicazione meno massificata.

Il cliente è sempre meno "targettizzabile" e sempre più "individuo", pertanto le risorse tendono a concentrarsi per comprendere il cliente e le sue motivazioni all'acquisto.

Creare una relazione è condividere un'esperienza. La conoscenza non può prescindere dall'esperienza. Soprattutto nel nostro settore, quello dell'ospitalità, la relazione con il cliente assume un ruolo strategico, ecco perché si cercano nuove modalità per comunicare.

Mai come nel 2006, in Starhotels è stata data grande importanza al coinvolgimento del cliente in eventi.

Mauro Visintainer

PELLINI CAFFÈ

Marketing manager

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

La comunicazione di marketing comprende molteplici attività di trasmissione del messaggio dall'azienda (modo istituzionale o di prodotto) agli interlocutori finali (oggi si ritiene che siano tutti gli stakeholder e non solo il consumatore).

Gli strumenti utilizzati sono molto diversi se si tratta, per esempio, di comunicare in un rapporto di B2C o di B2B. Altresì possono variare se si tratta di settori diversi come, per esempio, il tabacco rispetto ai detersivi o rispetto ai giocattoli.

Strumenti simili trovano applicazioni creative differenti, basti pensare all'affissione tridimensionale o alla TV interattiva. In altre parole, la

comunicazione di marketing è in continua evoluzione e sfrutta al massimo le opportunità offerte dalle nuove tecnologie perché è lo stesso interlocutore che richiede stimoli nuovi e più adatti ai nuovi stili di vita.

È certo che comunque stiamo parlando di strumenti che, nella maggior parte dei casi, vengono “direzionati” verso il target con l’obiettivo di ricevere delle risposte favorevoli spesso legate a risultati di vendita. Per l’azienda, infatti, il cosiddetto ROI è sentito come un’urgenza da concretizzarsi molto velocemente; da questa esigenza emerge il fatto che in certi periodi di vita dell’azienda lo strumento più utilizzato risulta essere quello promozionale: *hard selling*. Del consumatore, in effetti, ci si cura poco; la sua soddisfazione la si misura in termini quantitativi (quanti hanno comprato, non hanno comprato, a quanti è piaciuto, non è piaciuto) e difficilmente si indaga sull’aspetto emotivo, per capire se è stata fatta presa nel “profondo” dei suoi aspetti valoriali o affettivi. In effetti, siamo tutti consapevoli che esiste una cosiddetta “scatola nera” all’interno della quale l’interlocutore elabora atteggiamenti e comportamenti reattivi agli stimoli esterni in modo del tutto personale: queste elaborazioni difficilmente sono di tipo logico e lineare, anzi spesso sono legate a processi “creativi”. È anche da qui che nasce il 50% (vedi Ford) degli investimenti in comunicazione che non sortiscono effetto e che le aziende dissipano. Quindi, in conclusione, lo stato attuale della comunicazione è ancora molto lontano dall’efficienza sperata e forse il motivo risiede proprio nel fatto che fra azienda e interlocutore c’è distacco emozionale: gli strumenti sono “freddi” anche se sempre più sofisticati.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

La comunicazione oggi è “fredda” e l’interlocutore costruisce barriere di volta in volta più affinate quanto più è invadente il mezzo. La tecnologia quindi aiuta a superare le barriere ma il modo è sempre quello di abbattere e non di farsi aprire la porta per far accogliere la comunicazione benevolmente.

La comunicazione ideale è quella che tratta l’interlocutore come una persona, un soggetto bisognoso di migliorare il proprio stato esistenziale e che cerca qualcuno di cui fidarsi.

Una comunicazione che quindi entra in contatto, costruisce un legame, non disturba.

Il pubblico interlocutore vuole essere contattato perché questo è un bisogno sociale, quasi esistenziale; guai però a sentirsi trattato come un

numero. L'approccio "one-to-one" sembra impossibile da realizzare ma è la meta a cui tendere: ogni interlocutore vuole essere considerato come un'unicità così come l'offerta a lui dedicata deve essere unica. Grandi passi in avanti sono stati fatti: il destinatario di una lettera di proposta commerciale è nominativo, alla reception dell'albergo ci chiamano per nome.

Ma fino a dove si può spingere l'approccio personalizzato? Quante informazioni personali bisogna carpire per comprendere e comunicare con il cliente? Quali i rischi per una reazione infastidita e contraria agli obiettivi?

Partendo dal presupposto che una comunicazione corretta non è mai invasiva e che si può essere più convincenti con i fatti che con le parole, la comunicazione di domani dovrebbe assumere le caratteristiche di un soggetto "vivo": una sorta di "testimonial", familiare e confidente.

Gli strumenti di comunicazione che si avvicineranno a questo modello potranno trasmettere messaggi in modo efficace. Si può ipotizzare che questi strumenti/veicoli di comunicazione siano verosimilmente rappresentati da persone, cioè da molteplici testimonial che interagiscano con il destinatario del messaggio, conoscendo a fondo le sue esigenze, i suoi valori, i suoi interessi. Questo scenario implica però costi elevatissimi per i prodotti di largo consumo.

L'innovazione efficace in questo campo saprà contemporaneamente ridurre i costi ed evitare di ricadere nel rischio di massificare il rapporto di comunicazione, spersonalizzandolo.

Il pensiero degli *opinion leader*

Riportiamo adesso il pensiero di alcuni autorevoli *opinion leader* a cui ci siamo rivolti, avendo soprattutto considerato la loro esperienza culturale e di ricerca nel campo della comunicazione o comunque in settori e discipline che in qualche modo si riferiscono “anche” alla comunicazione, come essenziale moto e necessità insita nell’essere umano, prima che nel “consumatore”.

Le domande che abbiamo loro rivolto sono le stesse utilizzate con i manager, ovvero:

- 1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?
- 2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Anche in questo caso, le risposte che troverete sono unite a interessanti opinioni sui trend ipotizzati.

Francesco Botturi
UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO
Docente di Filosofia morale

- 1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

La prima impressione che l’attuale situazione suggerisce è l’*invasività*.

Sembra evidente che la comunicazione di marketing voglia mettere una sorta di *ipoteca sull’immaginario della gente*: in ogni ora del giorno e della notte, in qualunque circostanza è suggerita l’immagine, e il corrispondente sentire, che il potenziale consumatore dovrebbe avere. Anzi, le situazioni sono anticipate: il messaggio pubblicitario non si limita a suggerire ciò di cui una situazione avrebbe bisogno (se sei triste, fatti un certo drink), ma anticipa le situazioni, suggerisce cioè la stessa situazione esistenziale che il destinatario del messaggio dovrebbe avere, il tipo di sentimento che dovrebbe provare, così da trovare ovvio l’aver bisogno di un certo prodotto. In questo senso il messaggio pubblicitario ipoteca il mondo dell’esperienza allo scopo di metterlo preventivamente in sintonia con il prodotto.

Il filosofo Jürgen Habermas ha parlato di “colonizzazione dei mondi vitali” a proposito dell’invadenza delle pratiche tecnico-scientifiche; ma bisognerebbe osservare – più di quanto egli abbia fatto – che gli stessi mondi vitali non sono vergini e ingenui, ma già orientati da un immaginario consumistico che vuole predisporre e condizionare il comportamento, indirizzandolo verso un certo consumo.

In questo senso la comunicazione di marketing non *risponde* più a bisogni indipendenti, ma *interroga* e *suggerisce insieme la risposta*, agendo alle spalle dell’immaginazione e del vissuto, cioè suggerendo il vissuto stesso, come dicevo.

In tal modo è palese che la pubblicità è entrata come fattore determinante il costume e tramite questo l’autoconsapevolezza, l’autoidentificazione, i criteri di valore, in un certo senso la visione del mondo della gente e di certi ceti in particolare, come quello giovane.

In ambito moderno mi viene da paragonare il sistema totalizzante e capillare della pubblicità contemporanea alle grandi operazioni dell’immaginario sociale barocco o a quelle della propaganda politica di regimi totalitari del XX secolo, non perché cultura barocca e totalitarismi politici siano equivalenti, ma perché in modo e con contenuto tanto diversi avevano l’ambizione di riempire con immagini sofisticate e predeterminate la fantasia e il comportamento sociale a livello di massa.

Con tutto ciò non intendo gettare uno sguardo esclusivamente negativo sul sistema pubblicitario, ma indicare una tendenza e un problema che hanno una loro preoccupante gravità.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Per quanto detto il desiderio sarebbe quello di vivere in un mondo in cui il messaggio pubblicitario assumesse i modi di una comunicazione più autenticamente dialogica. Mi rendo ben conto dei molti fattori, non solo economico-commerciali, che spingono nella direzione che ho descritto prima. Però non posso non sperare di poter giungere a vivere in una situazione in cui la pubblicità non sia un *alien* invasivo e invasore, ma un partner di comunicazione reale; non persuasore che vuole predeterminare il mio mondo, e quello interiore innanzi tutto, ma protagonista sociale che inter-agisce con il mio ceto sociale, le mie appartenenze, il mio livello culturale ecc. e tramite ciò con me. L’ideale sarebbe che la pubblicità diventasse agente di una società della comuni-

cazione e non del condizionamento. Questo significa far appello non solo a sensazioni, emozioni, in un flusso incontrollabile di suggestioni, ma far appello a una gamma molto più ampia di sentimenti e di pensieri: tenerezza, allegria, solidarietà, iniziativa, ricerca, curiosità ecc. Insomma, tutta una serie di atteggiamenti in cui l'intelligenza e la volontà – pur nelle loro forme più semplici e fondamentali – sono chiamate in gioco. Significativamente – dal mio punto di vista – vedo quasi assente dal mondo della comunicazione pubblicitaria l'arte del comico e quella dell'ironico: segno dell'incapacità (o di calcolata non-volontà) di ampliare lo sguardo, facendo vedere l'altro lato della realtà, in cui però si colloca lo spazio della libertà e della curiosità intelligente. E se invece il consumatore si affezionasse proprio a chi gli propone un consumo consapevole dei suoi limiti comici e del suo rovescio ironico? E se questa fosse la strada di un nuovo modo attivo ed inventivo del consumo?

Mario Caligiuri

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA CALABRIA

Docente di Pedagogia della comunicazione

UNIVERSITÀ LA SAPIENZA DI ROMA

Docente di Comunicazione locale

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Prima di tutto va evidenziato lo scenario: l'*overdose* di informazioni. In tale contesto si colloca anche la comunicazione di marketing, sia a livello pubblico sia aziendale, ambiti che anche in questo settore stanno diventando sempre più coincidenti. Nel primo caso, lo Stato e i partiti politici sono diventati attori essenziali nel settore e nel mercato della pubblicità. Nel secondo, la competizione è sempre più sfrenata, che è poi quanto comincia a succedere già anche nell'ambito pubblico. In Italia, sia il settore privato sia quello pubblico non sono *adulti*, nel senso che sono sempre di più terminali che hanno il centro all'estero. Di autonomo e di credibile, dal punto di vista sia economico sia istituzionale, non c'è molto da comunicare, tranne che per il mercato – economico e politico – nazionale, peraltro sempre più *aggredito* dall'esterno. Si parla oggi anche, e lo fa molto bene tra gli altri Michele Costabile, di marketing relazionale, a misura di cliente o elettore, ma quando uno strumento lo usano tutti, è noto che o serve a tutti o non serve a nes-

suno. O più esattamente: serve poco. La crisi del settore è crisi della comunicazione, ovviamente crisi come fase in cui si hanno più opzioni. La stessa parola deriva dal greco *krinein* che esprime sia il concetto di separazione sia quello della decisione ed essere in crisi, infatti, significa assumere inevitabilmente una scelta. Oggi è così? Non mi sembra. A ciò si aggiunga che, in Italia certamente, l'esplosione delle iscrizioni universitarie, con conseguenti – a volte legittime – aspettative, degli studenti di scienze della comunicazione sembra più complicare che agevolare la questione. Infatti, dove sono le nuove professionalità che creativamente si occupano di marketing e comunicazione? Certamente emergono talenti, ma pochi e soprattutto grazie alle strutture private. Penso a “Fabrica” a Catena di Villorba e “La Sterpaia” a San Rossore, entrambe create da Oliviero Toscani. Per il resto, a mio modo di vedere, sprechiamo talenti e risorse, soprattutto perché i percorsi di formazione universitaria sono superati e inadeguati, centrati più che sulle esigenze degli studenti e del mercato, su quelle dei docenti, selezionati non sempre in modo accurato. E va rilevato necessariamente che il periodo universitario arriva al termine di un processo formativo che fin dalle elementari è quello che è. Di contro, tutti oggi capiscono l'importanza della comunicazione in quanto, come ci ricorda quel sapiente proverbio degli indiani d'America: «Se un grande albero cade nel bosco e nessuno lo sente ha fatto davvero rumore?». Oggi c'è una tendenza a investire nella comunicazione e, più in generale, nelle qualità estetiche e nella qualità della vita. Questo evidenzia l'altra faccia della medaglia: la grande capacità persuasiva e mediatica delle multinazionali. Se pensiamo ai consumi mondiali della Coca-Cola, ne abbiamo un'idea. Oltre alla persuasione, c'è anche la distorsione della comunicazione, come dimostrano alcuni casi, tra i quali quello sugli OGM promosso dal colosso dell'agricoltura americana Monsanto. Questo richiama l'importanza nelle attività di marketing e comunicazione della correttezza dei sondaggi e delle opinioni degli esperti. Tema di grande rilevanza che va tenuto necessariamente presente anche in tale contesto.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

È sempre attuale, nonostante i limiti evidenziati, l'affermazione di Henry Ford: «Chi smette di fare pubblicità per risparmiare, è come se fermasse l'orologio per risparmiare tempo». Occorre dunque investire in questa direzione, ma invertendo la situazione: soprattutto per il set-

tore pubblico, più che sulla persuasione occorre promuovere il pensiero critico. Questo potrebbe rappresentare la negazione della ragion d'essere della pubblicità? Potrebbe non essere così, perché certamente si comunica per influenzare, ma anche per offrire sensazioni e informazioni e servizi. In definitiva, il destinatario – ma anche il realizzatore dei messaggi – è sempre l'uomo: con la sua complessità, la sua imperfezione e i suoi bisogni, veri e indotti, reali e immaginari. Al centro quindi c'è sempre l'uomo e quindi i processi educativi, compresa la scuola, che, come lucidamente osservava Alain Touraine, proprio quando assume una rilevanza decisiva non è più il *luogo della speranza*. In una società globale e multirazziale, si richiede certo comprensione ma anche identità in quanto una società aperta popperianamente è basata sulla tolleranza e, contemporaneamente, sulla difesa dall'intolleranza. In tale ambito, il marketing e la comunicazione assumono una funzione decisiva, intrinseca e per promuoverle c'è necessità non solo di professionalità e di competenze ma soprattutto di etica. Oggi, infatti, tanto più si parla di etica quanto più non si applica davvero, ma solo per finta o, al massimo, per convenienza. In definitiva, informarsi, o meglio *sapersi* informare, diventa il sale di una vera democrazia e di una più elevata qualità della vita, basata su sensazioni e valori. Occorre però sapersi informare bene, con una pluralità di strumenti e la pubblicità è uno di questi. Ma questo strumento è davvero al servizio dell'uomo? Oppure condiziona e distorce? È un problema sempre aperto, ma che non si può affrontare con la lente del passato che è assolutamente inadeguata a comprendere i ritmi vorticosi e imprevedibili dei cambiamenti attuali. *L'effetto farfalla* ha spiegato che non solo i cambiamenti climatici ma anche le trasformazioni sociali non sono per nulla prevedibili: basta un dato apparentemente insignificante e i risultati possono essere opposti. Bisogna allora essere educati – ed educare, formare – all'inatteso, all'incerto. Secondo Edgar Morin «Occorre sapere navigare in un oceano di incertezze attraverso arcipelaghi di certezze». Come si vede, in maniera evidente, il tema della formazione diventa prioritario nella scala dei problemi sociali e politici delle comunità, per offrire strumenti che possano consentire di invertire la tendenza di una struttura sociale che afferma sempre di più il valore del denaro, dell'assenza di pensiero critico e l'affermazione individuale. È possibile fermare questa deriva? Oppure è una nuova forma di modernità che presenta aspetti sgradevoli e incomprensibili ma che comunque connotano altri schemi mentali? In tale quadro, ha senso un marketing *creativo, relazionale e fideliz-*

zante? Il monologo della pubblicità svela il suo volto, compreso sempre dai più. I costi crescenti e l'invadenza sempre maggiore provocano sempre più fastidio, se non addirittura repulsione rifiuto, ma può esserci un'alternativa alla pubblicità? Si può applicare alla pubblicità lo stesso discorso churchilliano della democrazia: la peggiore forma di comunicazione ad eccezione di tutte le altre? È vero che la comunicazione di marketing può rappresentare un bene economico necessario per il successo delle marche e delle imprese, ma il tema, secondo me, non è quello di essere creativi per generare profitti per le imprese, ma di creare strumenti che siano effettivamente al servizio della crescita dell'uomo. Il tema è proprio questo: sarà l'economia a prevalere sempre di più o l'aspirazione dell'uomo a diventare spiritualmente migliore ad avere il sopravvento? Che ne dite se pensiamo anche a un marketing dell'anima?

Giulio Colavolpe Severi

RAI TV

Giornalista professionista

- 1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?
- 2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

La situazione attuale del marketing mi sembra pessima. Siamo ancora al vecchio concetto di qualche forma di comunicazione che scende dall'impresa verso il consumatore come la manna dal cielo, senza però più quella fame che negli anni Cinquanta garantiva il pieno successo dell'alimento celeste. Oggi il palato del consumatore è velato, troppe comunicazioni confliggenti viaggiano nel suo cervello impegnato a risolvere ben altri e più urgenti problemi. Il nuovo marketing dovrà salire dal basso verso l'impresa, sarà una domanda più che un'offerta. Il problema è che nessuna impresa sa che cosa rispondere in un'epoca tanto convulsa in cui ogni moda è talmente fuggevole da non consentire il tempo di investire e veder tornare i propri utili.

Il nuovo patto fra pubblico e impresa sarà talmente stretto e personalizzato da consentire un dialogo peer-to-peer solo in ristrette aree di mercato. L'impresa dovrà adeguare la propria dimensione per aderire alle richieste specifiche quasi di nicchia se vuole sopravvivere. Il resto lo soddisferanno i cinesi e gli indiani. Ma non dimentichiamoci che anni

fa i prodotti giapponesi prima e cinesi poi erano risibili imitazioni di pregiati originali occidentali. Appare evidente che da tempo non è più così e che il sorpasso tecnologico è stato integrato da una customer-orientation particolarmente valida: per esempio le autovetture giapponesi, coreane e domani anche quelle cinesi rispondono alle richieste reali del mercato. È impossibile continuare a proporre ciecamente la propria produzione invece di interpretare la richiesta del cliente anche se a volte ancora confusa o addirittura inespressa, il che vale anche per altri colossi dai piedi d'argilla.

Mauro Ferraresi**UNIVERSITÀ IULM DI MILANO***Docente di Sociologia dei consumi e di teoria e tecnica della pubblicità*

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Per ragioni professionali e per storia personale mi occupo principalmente di pubblicità, prima ancora che di marketing. Ma devo dire, sulla base delle tendenze che negli ultimi anni si sono sempre più chiaramente delineate, che la prima considerazione che mi sento di fare è che la sola pubblicità non è più sinonimo di comunicazione potente.

La comunicazione è un processo complesso che comprende la pubblicità, ma anche tutta una serie di tecniche indirizzate a diversi pubblici, utili per i risultati delle imprese.

Questi pubblici, fra loro collegati per l'interesse comune ai destini di una stessa impresa, in una definizione ormai comunemente accettata si identificano nel termine stakeholder. Essi hanno bisogno di essere raggiunti con comunicazioni create non solamente con l'aiuto della pubblicità classica.

Sarà frutto dei tempi, ma vedo oggi finalmente fra gli addetti alla pubblicità nascere con decisione un tentativo di andare oltre la pura creatività tradizionale utilizzata per esempio per gli spot, lavorando invece per la effettiva realizzazione di una base strategica preliminare alla creatività, più decisamente orientata dal marketing.

In molti casi si arriva alla decisione di valutare problematiche complesse, fra le quali più frequentemente per esempio il marketing territoriale, le ricerche di marketing, le analisi di posizionamento, come una

sorta di attività preliminare, necessaria e imprescindibile per costruire poi un discorso pubblicitario.

È solamente dopo l'utilizzo di questi ed altri elementi che alla fine scaturisce il "discorso pubblicitario", calato comunque in una più ampia struttura comunicazionale più decisamente fondata su una base marketing. Evidentemente si comincia a riconoscere che ci si era rifugiati nella creatività fine a se stessa. E questa scelta aveva prodotto risultati scarsamente misurabili in termini di valori di marca e di apprezzamento in quota di mercato e fatturati. Oggi si è alla ricerca di un lavoro più profondo, basato finalmente su ricerche serie e motivate. E soprattutto su ricerche ben analizzate e comprese a fondo anche dalla categoria dei creativi. Se sono rilevabili i sintomi positivi indicati, vediamo comunque con chiarezza che la pubblicità in definitiva non se la passa bene. Questo dipende non solo dai cambiamenti tecnologici, ma come si diceva dal fatto che per superare la diga del rumore non basta più la tradizionale creatività. I canali e i messaggi sovrabbondano e si intrecciano in modo disordinato, caotico e in definitiva assai complesso. Quindi è necessario passare a mezzi più selettivi. Per esempio, sto notando come gli SMS funzionino assai meglio dei media tradizionali in determinati casi, se vogliamo arrivare efficacemente a target mirati.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Dopo quanto esaminato, anche se sommariamente, mi è facile concludere che la pubblicità e in generale la comunicazione dovranno essere più mirate, più "sartoriali", soprattutto oggi che la tecnologia ce ne offre la possibilità. Questa tendenza comporterà in modo sempre più evidente anche la notevole conseguenza relativa ai budget, che possono e potranno essere di minore entità in misura significativa rispetto al passato anche recente.

Ci sono dunque oggi a disposizione nuovi e agilissimi mezzi di analisi oltre ai nuovi canali di comunicazione. Dal loro incrocio, complementarità e sinergia si potrà decisamente lavorare meglio che sui vecchi media generalisti.

La sfida è aperta e appassionante: auguri...

Luigi Fusco
CONNECTING-MANAGERS
Presidente

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Oggi il marketing è un settore più ampio e complesso che in passato. È anche più rilevante rispetto al passato. Si tratta di una vera e propria scienza, che si appoggia a regole ben precise e si evolve continuamente. I consumatori, oggi, sono di fronte a innumerevoli prodotti/servizi da scegliere. *Se la sostanza rimane sempre la stessa* (convincere il pubblico a comprare un prodotto/servizio e farne un cliente fedele e affezionato), *i metodi ultimamente sono cambiati*. Da pochi anni sono, infatti, entrati in scena nuovi strumenti che piano piano hanno modificato le abitudini delle persone: oltre a televisori, giornali e radio, già “adottati” da decenni, ora esistono cellulari sempre più sofisticati e Internet.

Internet, in particolare, è un mezzo rivoluzionario: non ha rivali in termini di rapidità, comodità, costi. Cercare informazioni, saperne di più su un’azienda o un ente e mettercisi in contatto, promuovere la propria azienda attraverso un sito, scrivere la propria opinione su un argomento all’interno di un blog, scrivere a un amico: tanto si può fare risparmiando tempo e denaro. D’altra parte, i *cellulari* nati come mezzi d’emergenza (quando non c’è la cabina telefonica) sono diventati piccoli fenomeni in grado di mandare e ricevere brevi messaggi, scattare e mandare fotografie ecc.

Ogni nuovo cellulare uscito sul mercato vanta una funzione in più dei precedenti, e rapidamente va a ruba tra coloro che possono permetterselo o semplicemente vogliono toccare con mano la novità e il vantaggio.

Un altro fattore da tenere in considerazione è la *scolarizzazione degli individui*: almeno nei Paesi industrializzati, il tasso di alfabetizzazione è cresciuto notevolmente. Forse si legge ancora poco, come ci dicono le statistiche, ma ai buoni libri supplisce *l’informazione*: il consumatore medio, per esempio, tende ad essere sempre più attento a un’alimentazione sana, alla salubrità e alla provenienza del prodotto. Di fronte a un’immensa varietà di prodotti (alimentari e non) il consumatore è meno sprovveduto e indifeso di una volta.

Altro fattore determinante nella società odierna è la *globalizzazione*: termine ormai abusato, che in generale descrive la realtà del 2000. La

realtà è che i confini tra Stato e Stato sono sempre meno marcati, che l'immigrazione di massa da alcuni Paesi è diventata un fenomeno quotidiano, che il commercio si sta espandendo, che *il mercato è sempre più concorrenziale* per lo sviluppo inaspettato di Paesi emergenti (Cina, India, Est europeo). Per viaggiare o capire il linguaggio dell'informatica e di altre tecnologie, conoscere la lingua inglese è ormai un requisito obbligatorio, non più un optional.

Va da sé che, con queste premesse, *il linguaggio è cambiato*. Il nuovo modo di "fare marketing" è un nuovo modo di comunicare a un pubblico diverso da quello di 20 anni fa (anche se non sembrerebbe poi un gran lasso di tempo). Se oggi moltissime persone (soprattutto giovani) possiedono un cellulare, ecco la trovata del marketing di prossimità che propone dietro consenso dell'utente messaggi pubblicitari dell'azienda (ciò riguarda, per il momento, solo i cellulari più sofisticati); se oggi Internet è accessibile (più o meno gratuitamente) in uffici, biblioteche, scuole, centri ricreativi e, per chi ne sente l'esigenza, anche a casa propria, ecco che la maggior parte delle aziende si preoccupa di costruire un proprio sito Internet, offrendo in qualche caso servizi di acquisto e/o pagamento online.

Conquistare un cliente significa conquistarne la fiducia: questo lo porterà a scegliere una marca piuttosto che un'altra, indipendentemente dal prezzo. Come si conquista la fiducia di un consumatore? Certamente è un processo che va pensato, progettato, strutturato, realizzato e coltivato. Il consumatore ormai richiede *rapidità* (in un mondo sempre più frenetico e scandito da impegni è normale...), *cortesìa* (mai trascurarla: purtroppo invece è proprio il lato meno considerato), *garanzia di qualità e competenza* da parte dell'azienda. A volte, però, nemmeno questi fattori bastano a mantenere in piedi un'azienda. Data la concorrenza agguerrita, una qualità da possedere o da acquisire è *l'originalità*: a volte è decisiva, per un'azienda o un'impresa, la capacità di distinguersi nel mercato e nella marea di messaggi promozionali esistenti. L'azienda deve poter emergere sottolineando un aspetto che altre concorrenti non hanno, convincendo il pubblico che "è l'unica a...": una specificità che potrebbe portarla al successo.

Un caso come l'Ikea, per esempio, è esemplare: l'azienda svedese è un vero e proprio grande magazzino dell'arredamento, che, oltre a un buon rapporto qualità prezzo (adatto soprattutto a giovani coppie che intendono "mettere su casa") offre al suo interno servizi di ristorazione, strutture adeguate per disabili, spazi per bambini. Un vero colpo da

maestri per attirare famiglie e coppie nel proprio maxi negozio d'arredamento, offrendo loro non solo mobili ma anche piacevoli diversivi.

Concluderei dicendo che *oggi più che mai è importante saper "prevedere" i bisogni futuri del mercato, anticipare i tempi, informarsi costantemente sulle nuove tecnologie e andare sempre incontro al consumatore "mettendosi nei suoi panni"*. Noi, attraverso Connecting-Managers®, cerchiamo di creare occasioni di incontro e confronto, dalle quali spesso nascono alleanze vantaggiose. Abbiamo capito che non ci si può isolare, ma occorre guardare in faccia la realtà: che piaccia o no, il mercato oggi è caotico.... bisogna tenerlo sotto controllo e far fronte alle inevitabili difficoltà. Saper stare a galla è già qualcosa: saper competere significa aver compreso come funziona il mercato e saper dominarlo, anziché farsi dominare.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Autorevoli fonti (come Philip Kotler, uno dei massimi esperti mondiali di marketing e comunicazione) hanno osservato che il marketing non presta attenzione al consumatore come dovrebbe. Tanti sono gli esperti, tanti i mezzi per comunicare e tante le ricerche effettuate sull'argomento. Eppure *l'attenzione al consumatore spesso risulta carente*.

Non basta, infatti, porsi obiettivi finanziari, mirando solo alle cifre: per conquistare un cliente occorre dirgli che l'azienda ha anche obiettivi sociali. Quante marche oggi vantano i propri sani principi e nobili azioni (per esempio, il fatto di produrre senza sfruttamento di manodopera e rispettando i diritti umani, oppure finanziare opere e missioni umanitarie ecc.)? Moltissime hanno incluso nel proprio lavoro il concetto di *etica*, facendo leva sulla coscienza della collettività.

Per conquistare un cliente, occorre rispettare la sua privacy (oggi il tema della privacy è spinoso, in quanto essa viene intaccata spesso e volentieri), semplificarci la vita (creando per esempio servizi a domicilio, o rendendo più agevole e pratico il sito aziendale), farlo sentire "importante" (e non solo uno dei tanti), mantenere le promesse fatte (il cliente dopo un primo "imbroglio" difficilmente si affeziona all'azienda).

In pratica, *il marketing ideale deve avere come obiettivo centrale il benessere e la soddisfazione del cliente*. A volte basta togliere i panni del manager e calarsi nella parte della casalinga o dell'operaio che nulla sa di economia e business, ma bene o male incide sul successo di un'azienda, in quanto consumatore. Come per esempio alcune campa-

gne pubblicitarie che non hanno avuto successo sul grande pubblico perché non hanno riscosso simpatia, o peggio non sono state capite. Spesso grandi cervelloni che hanno competenze invidiabili in tema di grafica credono di poter piacere e aver successo per un'immagine stramba su un manifesto. Niente di più sbagliato. Ci si dimentica troppo spesso che a guardare quel manifesto (o rivista) non sarà tanto un suo collega-concorrente, ma una moltitudine di persone "comuni" che rimarranno scettiche, forse infastidite, anziché estasiate dalla sua bravura... (più spesso hanno ragione loro, perché a volte con la smania di stupire viene meno il buon gusto).

Cosa importante, a parer mio, per un'ottimale strategia di marketing, è il comportamento del classico "leader d'azienda".

Il leader ideale di un'azienda è una figura fondamentale, in quanto da esso dipende la soddisfazione e l'entusiasmo dei dipendenti... che troppo spesso non vengono informati sulle decisioni prese, sulle strategie adottate, sui progetti futuri, sull'andamento generale insomma. Coinvolgere tutti può rivelarsi più utile di quanto non si pensi.

Recente è l'idea, per alcune imprese, di creare un sistema tecnologico (un sito interno all'azienda, creato a disposizione unicamente del personale e degli addetti) per informare in modo costante tutti i dipendenti e mettere a disposizione una sorta di blog dove ognuno possa esprimere la propria opinione e perché no, dare suggerimenti...

Il leader dovrebbe poi guidare l'azienda, piccola o grande che sia, alla pari di un profeta, un direttore d'orchestra, un allenatore di squadra, un capofamiglia. Recente è un sondaggio in merito condotto presso un folto gruppo di manager, i quali vorrebbero un leader saggio, paragonandolo a quelle figure. Il leader, poi, dovrebbe rendersi conto per primo delle tendenze del mercato e dei bisogni (talvolta inconsci) del consumatore.

La mia aspettativa per il futuro della comunicazione di marketing è quindi quella di prestare maggior attenzione al cliente (ricordiamoci che questi ha il coltello dalla parte del manico...) e cambiare il metodo di lavoro all'interno delle aziende.

Mi auguro che in un prossimo futuro si possa fare un po' d'ordine in questa realtà: un po' di sano ottimismo aiuterà a vedere il mercato come un gioco anziché una sanguinosa battaglia.

Cerchiamo quindi di conoscere le regole e di partecipare con entusiasmo, se abbiamo talento!

Norman La Rocca

UNIVERSITÀ IULM

Dottorando di ricerca in Marketing e comunicazione

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Il panorama che oggi abbiamo di fronte è per certi versi sconcertante.

Da una parte assistiamo alla nascita di un consumatore attento, esigente, selettivo e soprattutto individualista; dall'altra al sostanziale immobilismo delle imprese nel saper trovare nuove strade attraverso cui comunicare a questo nuovo individuo.

Estremamente confusa, tipica di una fase di transizione come questa, l'epoca attuale è attraversata da trend sociali e di consumo che la comunicazione non riesce (o non vuole) comprendere. L'estetizzazione della vita quotidiana, l'emergere dell'ironia nei consumi, il recupero selettivo del passato, il rallentamento del tempo, l'ecopragmatismo, il consumo responsabile e consapevole (solo per riprendere alcune delle categorie indicate da Fabris ne *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*) non trovano infatti quasi mai riscontro né nei linguaggi utilizzati in pubblicità né nelle espressioni comunicative delle marche.

Ancor più ignorate sono le distinte tendenze all'individualità ed all'individualismo.

Eppure è proprio in esse che si concentrano le maggiori sfide poste alla comunicazione. I dati parlano chiaro: la televisione generalista, ossia il mezzo dal quale è transitata la maggior parte delle comunicazioni (e delle risorse), è in crisi.

Ad eccezione dei sempre più rari eventi che riescono ancora a calamitare l'attenzione di un vasto settore di pubblico (i mondiali di calcio, "Sanremo", "Striscia la Notizia" e qualche altro sporadico programma di successo), non ci sono più i "volumi" di una volta. Questo (oltre ad avere conseguenze sui palinsesti, sempre più "schizofrenici") ha (e avrà sempre più) un'enorme ripercussione sul mondo della comunicazione.

Le imprese sono oggi davanti a un bivio: possono decidere di rimanere ancorate al modello di comunicazione che prevede un massiccio uso della pubblicità veicolata per lo più attraverso le televisioni generaliste, oppure procedere verso un modello di comunicazione più aderente alle emergenti richieste di socialità, di personalizzazione, di esperienza e di valori tipiche del nuovo consumatore.

Nella fattispecie a comunicazioni veicolate tramite satellite (che rappresenta l'emblema della "personalizzazione") o, spostandoci su altri fronti, tramite Internet e tutto l'universo del *below the line*. Qualsiasi sia la scelta è in ogni caso indispensabile rimodulare le percentuali di investimento in pubblicità e nelle altre forme di comunicazione.

Allo stato attuale non ha, infatti, più senso gettarsi a capofitto solo in pubblicità.

Essa rimane vitale in alcune circostanze e in alcune fasi di sviluppo della marca ma non certo in tutte. Se, riferendoci proprio alla marca, la pubblicità si rivela uno strumento straordinario in fase di lancio, è d'altra parte vero che nella fase di costruzione della relazione, della fedeltà e dell'empatia essa è assolutamente inutile.

Molto meglio riversare le risorse in altri canali di comunicazione, più adeguati allo scopo.

Nel farlo, bisogna comunque tenere presente che a un maggior utilizzo di mezzi deve necessariamente corrispondere una crescente orchestrazione fra tutti i messaggi emessi da tutti i media utilizzati.

Altro fronte sul quale tuttavia le imprese latitano.

Così come latitano nei linguaggi utilizzati e nei registri comunicativi scelti per veicolare i contenuti.

Il sottoutilizzo del registro ironico nella comunicazione pubblicitaria è lì a dimostrarlo.

Questo, di fronte a un consumatore sempre più in cerca di relazione, di confidenza e della classica "strizzatina d'occhio", è senz'altro indice dell'inadeguatezza della comunicazione e di un sempre crescente "scollamento" con la realtà.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Occorrerebbe che la comunicazione fosse più in linea con le esigenze espresse dal nuovo consumatore e dalle "nuove" marche.

In primis, sarebbe opportuno che la comunicazione comprendesse che per sviluppare marche di successo e stringere una relazione duratura con il consumatore sono necessarie, anzitutto, coerenza comunicativa e orchestrazione. *Coerenza comunicativa*, intesa come capacità di saper veicolare un messaggio che, pur nelle necessarie declinazioni, sia uno e uno soltanto; *orchestrazione*, intesa come la capacità di saper gestire tutti i mezzi di comunicazione oggi a disposizione operando scelte che vadano nella direzione di una sempre maggiore convergenza *sulla marca*.

In secondo luogo, sarebbe necessaria una maggiore coerenza fra i messaggi *intenzionalmente e non intenzionalmente* emessi dalla corporate e quelli emessi dalla marca (qualora questa eventualità si presenti). Ci riferiamo qui sia ai messaggi intenzionalmente emessi dalla corporate (dalle informative aziendali alle comunicazioni istituzionali) sia alle comunicazioni che la possono riguardare: dalle notizie sugli assetti azionari alle eventuali crisi che la possono attraversare.

Non c'è nulla di più frastornante nell'assistere a una comunicazione che da una parte indica un determinato "essere impresa" e dall'altro un diverso "essere marca".

Andrebbero quindi "sradicate" tutte le cause scatenanti questa eventualità, su tutte quella di considerare ancora la marca come una "proprietà" dell'impresa.

Benché questo atteggiamento possa non avere conseguenze su un piano strettamente tecnico e produttivo esso è, infatti, potenzialmente devastante sul piano comunicativo. *La marca è del consumatore*. È lui che le ha dato un senso, che l'ha caricata di significati e le ha dato un volto. L'intangibile e l'immateriale, costruiti in anni di comunicazione, possono sciogliersi come neve al sole qualora, ignorando ciò, comincino a provenire dall'impresa o dall'esterno di essa comunicazioni contrastanti con l'identità della marca.

Il consumatore sarebbe confuso e non comprenderebbe più lo spirito e l'essenza della *sua* marca.

Connesso al precedente, servirebbe che la marca fosse pensata come entità con una propria anima e personalità e che quindi tutta la comunicazione d'impresa fosse rivolta alla costruzione scientifica del suo immateriale.

Infine, ben più importante, sarebbe opportuno che questa sua identità servisse anche per veicolare quei valori che un numero sempre crescente di imprese afferma di possedere: etica, sostenibilità, responsabilità. La nuova sfida per la comunicazione d'impresa passa proprio da qui: *contribuire a sviluppare e trovare nuove forme per comunicare* la responsabilità.

Responsabilità che un'azienda, in quanto attore sociale inserito nel contesto ambientale dal quale dipende e al quale deve dare delle risposte, è *obbligata a comunicare*.

Silvio Pacillo**ALTA DIREZIONE***Consulente*

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Nella maggioranza dei casi orribile: la necessità non dico di *emergere* ma almeno *di farsi vedere* a tutti i costi nella marmellata pubblicitaria favorisce oltre misura l'impatto e la pressione, quasi sempre a danno della qualità di contenuto e relazione.

Talvolta ho l'impressione di essere seduto in poltrona (soprattutto, ma non solo, quando guardo la TV, che d'altra parte in Italia è "il" mezzo per eccellenza) come davanti a una vetrata, contro cui vociando e sgomitando si accalcano volti paonazzi e ammiccanti di esibizionisti scalmanati, che a ondate continue mi ripetono fino alla nausea le stesse filastrocche di gergo e di rito.

La pubblicità poi fa minestrone con il resto. È questo "blob" l'immaginario televisivo di cui si parla? È un bel guaio per la marca, se il mezzo è il messaggio...

Spesso, tra l'altro, anche quello che ascolto mi fa sorridere, non perché sia divertente ma perché mi ricorda un personaggio dei racconti della mia infanzia il cui nome era "Sparalagrossa", che oggi potrebbe essere più correttamente ribattezzato "Sparalagrossa, Sparalaforte, Sparalaspesso".

E più i consumi rallentano e i consumatori diventano cauti più il fenomeno sembra lievitare... Davvero gli "addetti ai lavori" non se ne accorgono?

Ci siamo dimenticati d'aver studiato che il *primo* assioma della comunicazione recita "ogni comportamento è comunicazione": che cosa dobbiamo pensare di chi ci interrompe di continuo per rovesciarci negli occhi e nelle orecchie la stessa identica pappa, facendola spesso diventare insulsa ed irritante? Questa ipertrofia dei prodotti e delle marche non sta diventando sempre più insopportabile non dico all'intelligenza ed al buon gusto ma al più *economicamente rilevante* buon senso comune? Parlando con chi fa il difficile mestiere di comunicare, sembra che siano molti quelli che pensano che occorra voltar pagina, ma pochi quelli che provano a cambiare le regole del gioco. Di chi la mancanza di coraggio? Chi deve correre il rischio? Presto potrà non bastare più né ai comunicatori né ai marketer rimbalzarsi la responsabilità...

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

In una gara in cui tutti si agitano e gridano è difficile sottrarsi alla tentazione di agitarsi e gridare *di più*; in linea di massima, tuttavia, sono convinto che il non conformismo, o se si preferisce il pensiero divergente, aiuti a trovare strade migliori; con questo non voglio sostenere la tesi semplicistica e quindi discutibile che in questo contesto ipercinetico ed iperbolico l'immobilità e il silenzio si facciano notare *in tempi e modi economicamente più competitivi*, anche se mi piacerebbe sottoporre a ricerca anche questa ipotesi. Preferisco riferirmi a quel pensiero molto divergente che fa riferimento al consumatore non come contenitore di aspirazioni da innescare come una pompa pneumatica propensa a risucchiare e a riempirsi di merci oggetto di bisogno o desiderio, ma come persona a tutto tondo, con cui dialogare in modo coerente ed armonico a tutti i livelli, ivi compresa quella non ipertrofica parte del sé che presiede alla soddisfazione di tali bisogni o desideri.

Alcune aziende, mi pare con successo, propongono già con la loro comunicazione articolata percorsi di esperienza collegati alla marca che, accanto all'acquisto ed uso del prodotto, soddisfano esigenze di prevenzione, rispetto e cura a più largo raggio, non solo individuale, ma anche ambientale e sociale, contribuiscono a bisogni informativi e talvolta anche culturali, forniscono assistenza e servizi personalizzati spesso interattivi, opportunità di partecipazione a eventi significativi per il target e per l'immagine di marca.

È più difficile da immaginare che da fare, soprattutto se si considerano le numerose opportunità di contatto che, a partire dal punto vendita, possono essere utilizzate oggi per comunicare al momento giusto e nel modo giusto; basti pensare a quanto si spende per comunicare in TV e quanto poco e male si comunica sul pack dei prodotti...

Certo si avrebbero inizialmente meno certezze, si dovrebbero trovare modalità di ricerca più articolate ed appropriate, si dovrebbero tempestivamente seguire i mille canali e le mille opportunità della comunicazione non istituzionale, occorrerebbe gestire l'ansia e il rischio di scelte nuove e rapide, insomma, ripensare la comunicazione di marca in relazione al contesto attuale ed all'uomo attuale. Questi mi sembrano stimoli positivi perché la marca non bruci fiducia pur di avere visibilità, ma recuperi e alimenti fiducia trovando nuove strade di visibilità.

L'idea di "personalizzare" a 360 gradi la relazione tra la marca e il suo pubblico in modo assolutamente coerente in tutti i comportamenti di

mercato non è d'altra parte un'idea nuova, si può anzi dire che è nata con l'idea stessa di marketing, ed è strettamente connessa alla sua vocazione primaria di ascolto, comprensione, considerazione e rispetto dell'individuo nella sua complessa e multiforme unicità aspirazionale ed espressiva.

Tutto il contrario, quindi, di chi pratica quella distorta ideologia di marketing che professa potenza, pressione e omologazione come risposta ideale al mercato di massa e alla globalizzazione.

Giuseppe Romano

IL DOMENICALE

Capo redattore

UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

Docente di Scrittura e analisi di testi interattivi

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Dal mio punto di vista, che non è quello dell'operatore marketing, bensì del comunicatore specializzato in "culture", vale a dire in contenuti, ciò che mi sembra evidente nell'attuale comunicazione di marketing, come la s'incontra sia sui media cartacei sia su quelli multimediali e infine digitali, è la ricorrente dimenticanza di un criterio che dovrebbe restare basilare in tutti i contratti di compravendita: un buon affare è tale sia per il venditore sia per l'acquirente.

Spesso, invece, la logica del profitto e quella della competizione prevalgono sull'interesse dell'interlocutore vero (che è per l'appunto il pubblico), sovrapponendo altre prospettive che, pur importanti, non possono essere primarie in un mercato non "drogato". Se in TV la controprogrammazione o il "salvataggio" di un programma che non tira, per ragioni esclusivamente pubblicitarie, prevalgono sulla qualità dei contenuti, c'è qualcosa che non va; e lo vediamo quasi quotidianamente in questi mesi di palinsesti schizofrenici. Proseguendo nella stessa linea, una comunicazione marketing che considera i propri possibili destinatari unicamente come acquirenti, utenti o fruitori, dunque strumenti e non titolari di un bene comune e di un diritto comune all'informazione, sotto il profilo della cultura umana è strumentale e miope, e in definitiva non raggiungerà il suo fine per difetto di propulsione: crea, forse, acquirenti occasionali, ma non fidelizza alcunché in quanto non stabilisce un rapporto di fiducia, soltanto di convenienza.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Alla seconda domanda rispondo ancora con gli argomenti della prima. Specificando ancora di più nella direzione in cui prevale l'elemento umano.

Il bene delle persone coincide con la loro oggettiva promozione integrale: la gente sta bene quando, cioè, quel che fa e che sceglie l'aiuta a essere se stessa.

Ciò vale anche per le imprese: un'azienda in cui i dipendenti lavorano in maniera equilibrata e rispettosa della loro intera esistenza, a medio e a lungo termine raggiunge assai meglio qualsiasi obiettivo si prefigga (c'è bisogno di ricordare che il primo fine di qualsiasi società umana è l'uomo stesso?). Stressare le persone per imporre ambiziosi risultati nel breve periodo può risultare vincente, ma espone a pagare pegno non appena le risorse spinte all'estremo mostreranno squilibri: fuor di metafora, dipendenti e dirigenti nevrotizzati, esausti, infelici sul piano familiare e degli interessi umani, coinvolti in una competizione radicalizzata, vivono male e fanno vivere male gli altri.

Per di più trasferiscono la loro insoddisfazione in tutti gli ambiti, compreso quello della comunicazione: che sarà irrealistica ed evasiva oppure, se realistica, pessimista.

In questo modo si riproducono nel mondo dei consumatori aspettative deluse, frustrazioni, rancori e rivalse. Con tutto il rispetto per la qualità delle idee in astratto, né il Mulino Bianco né le "Casalinghe disperate" rappresentano il mondo in cui vogliamo vivere, benché siano entrambi efficaci nel fungere da esca utopistica o da ironica consolazione rispetto alle imperfezioni del presente.

Giacomo Samek Lodovici

UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

Assegnista di ricerca in Filosofia morale

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

La nostra è senza dubbio la civiltà della comunicazione. Infatti, da un lato siamo in grado di metterci in contatto con i nostri interlocutori in qualsiasi momento e in poche frazioni di secondo, dall'altro siamo ripetutamente investiti da un'infinità di messaggi, spesso molto inva-

sivi. Soprattutto, la comunicazione di marketing realizza una meccanizzazione della ricezione, per cui il destinatario viene ridotto alla condizione del cane degli esperimenti di Pavlov, che agisce meccanicamente secondo il meccanismo stimolo-risposta.

Si verifica una sorta di manipolazione ipnotica, la quale si prefigge di lasciare ben poca libertà al destinatario, riducendolo da uomo decisore, cioè libero e razionale, ad automa-consumatore. Naturalmente questo processo non è dichiarato, perché apparentemente la pubblicità non vende un prodotto, bensì lo offre, facendo credere al consumatore di sceglierlo e di restare libero.

La televisione, in particolare, induce una preoccupante anomia intellettuale e la riduzione del potere di decisione: il fascino ammaliante dello schermo, vero oppio dei popoli, è tale da trattenere magneticamente davanti a sé persino spettatori che pur dichiarano di non gradire il programma che stanno vedendo.

Il destinatario della comunicazione odierna ha l'apparenza di conoscere tutto, ma in realtà la sua conoscenza è tipicamente enciclopedica, cioè antigerarchica, perché accumula le conoscenze tutte sullo stesso piano, senza un centro di gravità, senza un criterio di unificazione e di discernimento.

Ancora, in modo solo apparentemente paradossale, la comunicazione odierna è sorgente di individualismo e di solipsismo. Ci si aspetterebbe il contrario, visto che i media hanno la capacità di raggiungere miliardi di persone e perciò di metterle in rapporto.

In realtà, le persone escono meno di casa per incontrarsi, si celano dietro l'anonimato di un nickname quando navigano su Internet, e, anche quando sono (in famiglia) riunite fisicamente intorno alla televisione, la vicinanza fisica non si traduce in dialogo intersoggettivo, anzi finisce per sostituirlo e annullarlo.

Ci sono, però, prove dell'ormai intervenuta inefficacia di questo tipo di comunicazione di marketing, anche in un'ottica meramente economica, dell'ormai intervenuta assenza di ritorno in termini di profitto. Ma non è mia competenza soffermarmi su ciò.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Piuttosto, dal punto di vista della mia competenza scientifica, posso senza riserve dire che l'attuale comunicazione di marketing dovrebbe essere diversa, vale a dire rispettosa della dignità umana.

In effetti, la comunicazione indica l'attività del mettere in comune (dal latino *communicatio* = accomunamento), del condividere qualcosa con qualcuno. Per questo, quale che sia il tipo di comunicazione che esercitiamo (linguistica, gestuale, interpersonale, di massa ecc.), essa è un'attività specificamente umana: mentre l'animale trasmette informazioni, soltanto l'uomo comunica.

Infatti, anzitutto, solo l'uomo può *condividere la propria interiorità* e partecipare la propria intimità. Inoltre, l'animale emette dei segnali (per esempio, per indicare un pericolo), ma non decide mai se emetterli, non può scegliere che cosa trasmettere, né a chi trasmettere, non si cura che essi siano adeguatamente compresi dai riceventi, né mai modifica il proprio atto in relazione al ricevente. L'animale, cioè, risponde semplicemente a uno stimolo, che gli impone di trasferire informazione, esplicando *necessariamente e in modo sempre identico* una reazione istintiva, mediante la quale trasmette, in modo sempre identico, appunto l'informazione. In forza della sua libertà, l'uomo può invece decidere *liberamente* se comunicare, che cosa comunicare, a chi, può attendere la risposta dell'interlocutore e modificare *creativamente* la propria comunicazione. Viceversa l'odierna comunicazione di marketing, come ho detto, tende a ridurre l'uomo ad un automa, tende a disumanizzarlo.

Tuttavia, la comunicazione dev'essere *al servizio dell'uomo*, perciò il suo esercizio non può essere solo in vista del profitto, bensì dev'essere principalmente *in funzione della realizzazione integrale* dell'uomo. Essa deve sempre *rispettare la dignità umana, rigettando ogni tentazione di dominio* e di manipolazione, rifiutando di prestarsi a qualsiasi forma di strumentalizzazione dell'uomo nei riguardi dell'uomo.

Si tratta di rimettere al centro dell'attenzione l'essere umano nella sua integralità, in tutte le sue dimensioni: non solo quella emozionale, ma anche quelle intellettuali, volitive e valoriali, nella direzione della *soddisfazione* e del *rispetto* di un essere umano totale, di cui perciò bisogna prendere in considerazione e rispettare le necessità globali.

In questa direzione si sta lodevolmente muovendo Marzio Bonferoni e c'è da augurarsi che la sua iniziativa diventi un lievito nella massa dell'odierna comunicazione di massa.

Franco Santini

ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE

Direttore marketing

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

È da molto tempo che seguo il settore della comunicazione di marketing, sia come dirigente in importanti società di ricerca ed agenzie internazionali, sia come professionista, sia, negli ultimi 12 anni, in Accademia di Comunicazione, come docente di marketing e socio fondatore. Con i miei allievi abbiamo analizzato, valutato, pesato e posizionato moltissime campagne in ogni settore merceologico. (Con molti di loro poi continuo a sentirmi e vedermi spesso, scambiando opinioni e seguendo le loro carriere, a volte anche di grande successo.) Devo dire che mai come in questo periodo si sono rilevati sintomi di debolezza, stanchezza, mancanza di coraggio e nella forma e nei contenuti della comunicazione persuasiva. È peraltro evidente la scarsa innovazione, la clonazione delle campagne, la loro fungibilità, la povertà concettuale, l'omologazione. È quasi come se tutta la pubblicità fosse prodotta da un'unica mente creativa e le diverse campagne fossero il risultato di diversi, ma modesti, stati di alterazione.

I media classici sono tuttora prevalenti. In molti casi a pieno titolo di efficienza, in molti altri a valori di dispersione eccessivi. So per certo che in alcuni casi si è voluto il mezzo televisivo anche se decisamente non previsto dal centro media, anzi sconsigliato.

I *below-the-line*, anzi i *between-the-lines*, sono ancora visti dal mondo della comunicazione come sottoprodotti. In realtà, il rapporto tra i costi di progetti di *between-the-lines* ben impostati e realizzati e i relativi ricavi è sempre facilmente misurabile e molto spesso favorevole. Tuttavia l'incremento degli investimenti non è stato negli ultimi anni sufficiente a delineare un trend sicuramente positivo.

Per esempio, navigando in Internet, si può notare come i website vengano troppo spesso interpretati come vetrine di presentazione dei prodotti, con un modesto utilizzo della potenzialmente grande capacità del Web di supportare il dialogo e sviluppare l'interattività con il proprio pubblico di riferimento.

Un'altra rilevante debolezza, nel più vasto panorama del dialogo con il consumatore è, a mio avviso, la gestione, in termini di comunicazione, del punto vendita. Poca creatività nella ricerca dei supporti, stru-

mentazioni arcaiche. E pensare che il punto vendita rappresenta, per la marca, l'ultima occasione per rapportarsi con il proprio cliente.

Da questo punto di vista sono invece molto interessanti i "flag-ship store", negozi monomarca in cui è possibile sperimentare l'innovazione dei contenuti multisensoriali.

Noto poi anche una notevole disattenzione nei riguardi degli aspetti etici della comunicazione: manca troppo spesso, infatti, la correttezza, la volontà di fornire informazioni dettagliate e circostanziate, di cui il pubblico ha necessità, per orientarsi consapevolmente nella scelta delle marche. C'è inoltre bisogno di approfondimenti sulle peculiarità dei prodotti e dei servizi proposti dalle marche concorrenti. Come è difficile intravedere nella comunicazione il rapporto prezzo/qualità! A volte, come nel caso della telefonia, occorre essere un acrobata della contabilità per capire le offerte nei loro dettagli, fare le opportune comparazioni e, infine, scegliere.

Manca inoltre quasi sempre in comunicazione il "racconto" dell'impresa, o quanto meno la sua carta di identità. Solo in pochi settori ciò avviene: nell'automobile, nella telefonia, nell'energia, nei grandi media. E non dimentichiamo quanto è critica l'interazione company image e brand image. L'utente, il consumatore, questo ce lo dicono le ricerche comportamentali e ce lo conferma l'esperienza di ogni giorno, in termini emotivi si fidelizza, si fida, si innamora di una company, non di un brand. E invece di brand si sente parlare nella maggior parte dei casi.

Non si può capire bene un figlio se non se ne conosce la famiglia. I prodotti infatti non sono essi stessi l'azienda e per apprezzarne le qualità e le prestazioni bisogna conoscere a fondo l'entità che li produce e che li garantisce in ogni fase del processo produttivo e distributivo fino all'assistenza postvendita.

Concludo dicendo che non condivido la spesso eccessivamente spinta targettizzazione in quanto non si tiene nella giusta considerazione l'ampiamente noto fenomeno della trasversalità.

E poi che dire dell'abusato utilizzo dei testimonial: non è forse questa una dipendenza o un "rifugio" quale portato di scarsa creatività e insufficiente propensione ad affrontare vie innovative?

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Se rileggo quanto ho scritto, mi viene da dire che vorrei fosse tutto il contrario di quanto ho sottolineato come negativo. Come consuma-

tore, mi piacerebbe conoscere di più l'azienda che mi propone un prodotto o un servizio per essere in grado di costruirmi un'idea sulla reale consistenza delle garanzie di performance. In pratica i miei interlocutori quando sono brand dovrebbero presentarmi la famiglia di appartenenza. I prodotti, i brand infatti non esistono per forza propria ma sono parte di un sistema complesso che è giusto e opportuno conoscere. Ci sono fortunatamente alcune importanti imprese, ricordo per esempio Barilla, che hanno fatto campagne istituzionali molto efficaci. La mia richiesta quindi è per una comunicazione sempre più descrittiva, oltre che creativa, più aperta, più comprensibile anche, sottolineo, nel dichiarare con chiarezza i prezzi, senza creare difficoltà interpretative. Occorre in definitiva più attenzione ai veri bisogni del consumatore che deve essere informato con precisione e nei dettagli, prima che decida di entrare in un punto vendita. Ritengo, infatti, che un fondamentale valore della comunicazione sia proprio quello di eliminare i dubbi e le incertezze, permettendo una scelta libera e motivata.

Sarei anche dell'idea di suggerire alle imprese posizionamenti che siano veramente espressivi, senza abusare di espressioni generiche. Altrimenti non si tratta di posizionamenti ma di affermazioni che implicitamente rivelano l'incapacità a differenziarsi.

Eliminerei, infine, i valori non utili per il largo pubblico, autoreferenziali e gratificanti esclusivamente per l'imprenditore, l'amministratore delegato e pochi altri. Penso per esempio all'utilizzo di noti designer per prodotti di largo consumo, come la pasta alimentare. Nessun valore pratico rilevabile, e nomi spesso non noti alla maggioranza dei consumatori.

Auspico quindi più informazioni sui plus effettivi e su come i prodotti possano realmente e seriamente "lavorare" per innalzare la qualità della vita dei consumatori, che in definitiva sono la unica fonte di business delle aziende e dei loro comunicatori.

Alberto Schieppati
MONTHLY FOOD & BEVERAGE
Direttore responsabile

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

La comunicazione di marketing pare un concetto fantasma nell'attività delle imprese.

Fatte le debite eccezioni, sembra rispondere a logiche promozionali o pubblicitarie più che a vere e proprie strategie di comunicazione, più o meno "integrata": il marketing della comunicazione spesso viene frainteso con l'advertising puro e semplice e, in quanto tale, datato.

La necessità del cliente, in ogni sua segmentazione, di venire raggiunto (e informato) è peraltro sempre più forte.

Ma non è semplice trasmettere valori di cultura d'impresa da parte di una business community che, fatte le debite eccezioni, è ancora legata a concetti di comunicazione vetero-pubblicitaria.

Proprio quel tipo di messaggio, privo di elementi di marketing, che il consumatore è ormai stanco di ricevere.

Un vero peccato che, dopo gli anni d'oro, il marketing sia stato ridimensionato a elemento secondario della comunicazione, sempre meno presente nelle strategie delle imprese.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Ogni azienda dovrebbe restituire al marketing il valore che gli spetta, attivando strategie mirate e coordinate da personale preparato in tal senso.

Il marketing non può prescindere dall'attività di comunicazione del vero valore delle politiche produttive e commerciali dell'impresa stessa: eppure pochi si impegnano in un'attività di comunicazione che, innanzi tutto, dovrebbe "informare" suscitando l'interesse dei destinatari.

Nell'ambito della comunicazione, il marketing è fondamentale per individuare i destinatari del messaggio rispettandone le diverse segmentazioni e lavorando sulle differenze al fine di confezionare messaggi trasparenti e credibili, capaci di trasmettere concetti chiari, onesti, diretti.

Con un occhio sempre più attento alla scomposizione in atto nella società e ai nuovi soggetti sociali in grado di condizionare il mercato, creando nuovi bisogni e aspettative.

Andrea Semprini

ARKEMA

Direttore

UNIVERSITÀ IULM E CELSA-SORBONA

Docente di Teoria della marca

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

La comunicazione si trova oggi in un periodo di crisi, nel duplice significato di questo termine.

Da un lato possiamo parlare di crisi nel senso corrente del termine, crisi di idee, crisi di modelli, crisi di legittimità. D'altro lato, siamo in una fase di crisi intesa come momento di trasformazione e di passaggio. Questa crisi crea incertezza e angoscia, perché si constata che le vecchie ricette e i vecchi modelli non funzionano più, ma non si riesce a scorgere con chiarezza quali saranno le nuove soluzioni e i nuovi territori.

Ma, come tutti i periodi di crisi, essa libera anche una formidabile energia, la voglia di sperimentare, di esplorare, di tentare strade nuove.

Queste osservazioni andrebbero sfumate secondo i contesti nazionali, perché in realtà questa energia rinnovatrice e questa voglia di creare non si dispiegano nello stesso modo e con la stessa forza in tutti i Paesi. In Italia, mi sembra che il mondo della comunicazione sia in ritardo, che si aggrappi con testardaggine alle vecchie ricette. Paradossalmente gli Stati Uniti sono un altro Paese dove la comunicazione stenta a rinnovarsi, soprattutto nella comunicazione sui grandi media tradizionali.

Per restare in Europa, Spagna, Francia e Inghilterra sono attualmente i Paesi dove si sperimenta di più e dove prende forma il nuovo paradigma della comunicazione postpubblicitaria.

Prendiamo tre esempi. Il primo riguarda la riflessione sulle grandi narrazioni della comunicazione, ovvero i "grandi benefici" che nutrono l'immaginario e mobilitano le persone: il sesso, il denaro, il prestigio, la bellezza, la salute. Gran parte di questi miti sono oggi obsoleti, o hanno perso gran parte della loro forza di seduzione, o esistono ma in mutate forme.

Eppure quanta comunicazione continua ad accanirsi a friggere e rifriggere promesse che non motivano più nessuno. Poi tutti ad estasiarsi e a stupirsi del successo, un esempio fra tanti, della marca Dove, quando propone una comunicazione dove prende in contropiede uno dei miti pubblicitari per antonomasia, quello della bellezza.

Un secondo esempio, non del tutto separato dal primo, riguarda

l'uso immoderato che viene fatto in Italia della figura del testimonial, più o meno famoso, come soluzione di facilità e di pigrizia per evitare di dover sviluppare un vero discorso specifico e un tono originale.

Un terzo esempio riguarda, infine, la questione della marca, che resta in Italia mal compresa e mal utilizzata e che invece potrebbe indicare le piste per trasformare la crisi in processo di rinnovo e di creatività.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Partiamo allora proprio dalla marca per affrontare la questione del rinnovo. Pensare il futuro della comunicazione a partire dalla marca e non viceversa, come una delle modalità di rinnovo della comunicazione, è già un passo che molti esitano a compiere e che appare tuttavia necessario per porre in modo corretto e fruttuoso la questione del futuro.

Perché è solo a partire dal progetto della marca che si può determinare una piattaforma di comunicazione che ne sia l'espressione e selezionare i canali e le forme del suo dispiegamento.

Il principale attore dell'universo dei consumi, e più in generale della comunicazione economica, è la marca. Ogni marca esprime un mondo possibile, inteso come l'insieme degli elementi tangibili e intangibili che contribuiscono a costruire l'immaginario della marca, a darle una concretezza e a sollecitare i suoi pubblici a identificarsi con tale mondo, ad abitarlo, a farlo proprio¹.

È fondamentale non dimenticare che tutte le manifestazioni della marca contribuiscono alla costruzione del mondo possibile, *in primis* i prodotti.

Riconoscere quindi la centralità della marca nel funzionamento dei mercati postmoderni significa riconoscere il ruolo non certo secondario, ma non esclusivo della comunicazione in generale e della comunicazione pubblicitaria in particolare nella promozione della marca e nello sviluppo del suo mondo possibile. Prima ancora della frammentazione dei pubblici, della moltiplicazione dei canali e dell'apparizione di nuovi media, è la natura stessa dell'evoluzione dei mercati e dei contesti di consumo, evoluzione che vede al suo centro la marca nella sua nuova veste postmoderna², che ci permette di capire perché la comunicazione tradizionale è in via di rapida obsolescenza e si trova nell'ob-

¹ Andrea Semprini, *Marche e mondi possibili*, 1993, Franco Angeli.

² Andrea Semprini, *La marca postmoderna*, 2005, Franco Angeli.

bligo di rinnovarsi. Il design di prodotto, il servizio telefonico di assistenza, l'ergonomia e l'interattività di un sito, un raduno di appassionati, un evento mondano sono altrettanti vettori dell'identità della marca, contribuiscono alla costruzione e allo sviluppo del suo mondo possibile e in quanto tali sono modalità di comunicazione più efficaci e coerenti con l'ethos contemporaneo.

La principale conseguenza di questo cambiamento è un modo radicalmente differente di concepire la comunicazione a partire da una "brand idea" centrale, che non è altro che la trasformazione in termini comunicazionali del progetto della marca, e di declinare questa brand idea in modo originale e specifico in ogni territorio di manifestazione della marca.

Andrea Sparvoli

MARK UP

Direttore responsabile

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Si potrebbe dire concisamente che la comunicazione attuale è "out of focus", non in senso di "sfuocata", ma in quanto incapace di raggiungere i target prefissati.

Alla base di tutto c'è il continuo impiego dei mezzi classici dell'advertising che, nel corso del tempo, hanno perduto gran parte della loro efficacia e precisione.

Oggi, dati i comportamenti "trasversali" dei consumatori, è sempre più difficile identificare non il target ma l'occasione di consumo in cui i vari target possono esprimere le loro potenzialità di acquisto. Infatti, è noto che uno stesso target, in occasioni di consumo diverse, ha comportamenti differenti e persino insospettabili. Uno degli aspetti più assurdi del marketing attuale continua a essere il massiccio impiego della televisione generalista. L'immarcescibile convinzione è che più si moltiplicano gli spot e più si conquistano gross rating point e, di conseguenza, i risultati desiderati.

Ma prendiamo per esempio il "prime time". Siete sicuri che i vostri target di riferimento a quell'ora siano seduti davanti al televisore? E dentro tutti i milioni di veicoli che a quell'ora circolano nelle città, nelle strade e autostrade d'Italia, chi c'è? E i milioni di persone nei bar e nei

ristoranti, nelle palestre, nei cinema, nei teatri, negli aeroporti, nelle stazioni chi sono? Chi è seduto veramente davanti al televisore? Dove sono i target che vi interessano?

Di fronte a una realtà sempre più frammentata, individualista e schizofrenica, il marketing in Italia continua a impiegare vecchie categorie di pensiero reiterando schemi anni Settanta che potrebbero suscitare molti sorrisi di compatimento, se non fosse che “bruciano” migliaia di milioni di euro di risorse delle imprese destinate alle comunicazione.

La seconda osservazione riguarda le modalità “creative”, i messaggi stessi della comunicazione, sempre più caratterizzati da un tono “trombonistico” e fatuo.

Si continua a restare nell’equivoco che la comunicazione deve essere “emozionale”, mentre non si capisce che ormai la comunicazione deve far filtrare nella percezione dell’audience i “valori” e i “contenuti” del brand. Nei casi migliori assistiamo allo scimmiettamento costante dei moduli e degli stilemi anglosassoni che, attraverso l’impiego di cast stranieri e pay off in inglese non fanno che aumentare il senso di straniamento e “fasullaggine” della comunicazione.

Ciò crea nella percezione di un popolo semi-illetterato e semi-analfabeta un effetto di terzomondismo e di colonialismo culturale che nessuno si è mai dato la briga di verificare.

Qualcuno crede veramente che agli italiani piacciono tutte quelle modelle straniere che parlano un italiano sbiascicato e irritante e a volte appena comprensibile?

Non sarebbe forse meglio creare “situazioni italiane” con modelli nostrani anziché metodi e rappresentazioni scopiazzate da una cultura totalmente estranea alla quasi totalità della popolazione? Nei rari casi in cui si cerca di introdurre, magari per contrapposizione, linguaggi e stilemi autoctoni, a causa della scarsa dimestichezza con l’uso della vita reale, i messaggi risultano quasi sempre goffi e imbarazzanti. Come se esistesse una specie di incapacità a leggere il mercato italiano e le sue peculiarità. Il marketing farebbe bene quindi a calarsi di più nella vita reale e avvicinarsi alle vere esigenze dei target di riferimento.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Una volta era tutto più semplice. Si sceglievano alcuni media in base al loro posizionamento, ai dati di lettura e di audience, ai target, alla loro concentrazione in determinate aree, al costo-contatto e il gioco era

fatto. Ora non è più così. Per un insieme di ragioni. Non c'è più "l'univocità" di un target rispetto ai mezzi e di un mezzo rispetto ai target. Non c'è più fedeltà né nell'uso dei media né verso il punto vendita. Investendo sui media non si riesce mai a capire né chi colpiremo, né quanti ne colpiremo. Soprattutto non basta più farsi notare. Non basta più avere una sufficiente *share of voice*.

Oggi si rischia di perdersi nella babele, nella disattenzione, nella cacofonia generale anche spendendo molti soldi. Infatti, sono cambiati i parametri finanziari.

Data la moltiplicazione dei media e dei canali d'investimento, per ottenere gli stessi risultati anche solo di un decennio fa, occorre moltiplicare per dieci l'investimento. Tutto è diventato costoso e dispersivo. Allora occorre trovare il metodo per ottimizzare le risorse, per aumentare l'efficacia della comunicazione. L'obiettivo è comunicare "veramente" i contenuti e i valori del brand.

Bisogna parlare non al "consumatore", ma alla persona, all'essere umano, ai suoi bisogni materiali e immateriali. Bisogna spiegarli, usando categorie di pensiero e stili a lui accessibili, che cosa stiamo facendo e che cosa gli stiamo proponendo.

Quindi bisogna prima analizzare la propria impresa, i propri prodotti e, di conseguenza, i target e le occasioni di consumo per venderli. Dobbiamo colpire prima l'immaginario e poi il punto vendita: nel momento e nel luogo stesso in cui si materializza l'acquisto, in cui la persona sceglie una cosa invece di un'altra. Perché spesso di questo si tratta: non di un acquisto-dilemma fra due brand concorrenti, ma fra due prodotti/oggetti/servizi diversi, che mai vi sareste sognati che entrassero in concorrenza. Occorre quindi effettuare da principio una comunicazione "laterale", per entrare nell'universo di riferimento della persona e dopo trovarsi pronti a farsi vedere nel momento della decisione.

Non serve a nulla e non è mai servito sparare con i cannoni alle zanzare.

Ma soprattutto è inutile sparare "trombonate" a pallettoni, perché i colpi si perdono nel vuoto.

Nella giungla del commercio moderno bisogna utilizzare la cerbotana, mandando freccette silenziose e avvelenate. Servono tattiche da guerriglia, incursioni, agguati, bombardamenti a sorpresa, non trincee e guerre di posizione. I cittadini moderni si aspettano che si comunichi "qualcosa", che i messaggi abbiano un senso, che dicano il vero, che siano corretti nella forma e negli obiettivi.

L'emozione che cercano è di tutt'altro tenore e natura di quella che vedono negli spot televisivi. Cercano un'emozione intima, intellettualmente coinvolgente, che parli della vita di tutti i giorni e non di mirabolanti prestazioni, sconti e vantaggi rispetto alla concorrenza.

Occorre tornare alle radici autentiche del marketing, alla *reason why*, alla *unique selling proposition* basata sulle caratteristiche dell'impresa, del progetto di business che sviluppa, basato su un sistema di valori da condividere con la comunità delle persone-clienti-consumatori.

Non è facile, ma è questa la sfida del futuro, è questa la via della comunicazione moderna. Tutto il resto è noia, come direbbe qualcuno, o semplicemente soldi buttati.

Daniele Tirelli

POPPI ITALIA

Presidente

UNIVERSITÀ IULM DI MILANO

Docente di Consumi e pubblicità

UNIVERSITÀ DI SCIENZE GASTRONOMICHE DI POLLENZO

Docente di Economia e statistica

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Confusa è probabilmente l'aggettivo più appropriato. La ragione risiede nel fatto che l'evoluzione dei diversi mercati in cui la comunicazione ha un ruolo determinante è stata talmente rapida e contorta, nello scorso decennio, da marcare un drammatico "cambiamento di stato".

Un cambiamento di stato di cui peraltro si evita di parlare con sincera franchezza per timore di alterare un precario equilibrio tra i media. Il sistema occidentale, indipendentemente dalle interpretazioni che sono state date della "crisi" che lo ha colpito è iperdenso di stimoli e di pressioni caoticamente disarticolate sugli stessi consumatori. Questi ultimi hanno sempre minori gradi di libertà nella costruzione dei propri stili di vita. Sono, infatti, sottoposti a una serie crescente di quelle che con un ossimoro chiamerò "necessità superflue". Mentre hanno la più ampia libertà di scegliere alimenti, abiti e accessori, l'accresciuta intensità degli spostamenti nell'ambiente urbano, delle comunicazioni e delle relazioni sociali che si sviluppano nella quotidianità, fanno sì che il tempo da dedicare a se

stessi per godere delle crescenti opportunità offerte da un crescente reddito disponibile e dalle nuove tecnologie resti sempre scarso. C'è poco tempo per fare sport, per guardare film, per prendersi cura della propria persona, per leggere, per praticare hobby...

La comunicazione sembra ignorare questi condizionamenti ed è volta a "spingere" comunque e nonostante la saturazione descritta, il "prodotto" o il "servizio" inteso come frutto di tecnologia predeterminata e applicata su grande scala. Non si comunica la "soluzione", ma la "merce" indipendentemente dall'uso che possiamo farcene. Per questo assistiamo a comunicazioni assurde di banche, assicurazioni, auto, telefoni... Ne consegue che la scelta dei mezzi si orienta verso i media "generalisti" ritenuti ancora più efficaci in termini di pressione (la televisione e la stampa).

Si assume che essi siano ancora in grado di realizzare dei condizionamenti effettivi sui comportamenti d'acquisto, in breve di "convincere". Ne discende allora una creatività coerente con queste strategie volte a forzare la resistenza o l'indifferenza crescente dei consumatori che indulge al kitsch o a "effettacci" peraltro inefficaci. Nei fatti tutti faticano (o rifiutano) ad ammettere che almeno una fase del ciclo di vita della comunicazione classica sta volgendo al termine.

Con l'eccezione dei grandi spender incamminati sulla strada della reiterazione ossessiva è praticamente e teoricamente impossibile dire se, come, quanto e perché lo spot o l'immagine inducano effettivamente impulsi ad acquistare con maggior frequenza.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Le più moderne teorie socio-economiche ci spiegano che la comunicazione moderna confluisce nella costruzione del valore del suo oggetto. Ciò significa che per certi beni di lusso essa ha una funzione complementare di natura ostentativa. Essa non serve cioè soltanto a far comprare, ma piuttosto aiuta a mantenere la percezione del valore *dopo* che l'acquisto è stato effettuato.

In questo caso, essa deve cioè essere così raffinata, elegante ed esclusiva che chi possiede il bene o ha fruito di un certo servizio vi trova conferma di una precedente scelta impegnativa.

Nel caso dei beni di largo consumo massificati invece la comunicazione ha una funzione informativa e di ricordo. Pertanto deve essere messa in atto, per quanto possibile, in tempi ravvicinati alle occasioni

d'acquisto. Deve cioè essere contestualizzata al luogo di vendita: in breve dovrebbe essere presente e adattarsi assai più alle esigenze nel "negozio", piuttosto che ripetersi con la petulanza fuori luogo e fuori tempo dello spot che si fonde con il marasma di segni e di segnali della vita quotidiana.

Non dimentichiamo che essa è sempre più costellata di comunicazioni interpersonali che assorbono la nostra attenzione e le nostre energie mentali: telefono, SMS, Internet, altri mezzi interattivi lanciano messaggi che si aggiungono a quelli ricevuti da TV, radio, freepress, giornali ecc.

In questo senso credo che dovrebbero assumere un ruolo maggiore le forme di comunicazione discrete e silenziose: ovvero grandi poster di nuova concezione, mezzi digitali, sponsorizzazioni, sculture commerciali, insegne... Per quanto riguarda in particolare le tecniche digitali, penso che esse stiano prefigurando un futuro diverso per la comunicazione.

Il mio pensiero va a Times Square o alle risplendenti città cinesi, dove la comunicazione diventa parte di una scenografia cangiante e spettacolare che moltiplica all'infinito le sue suggestioni attraverso le tante rappresentazioni che ne vengono date. Sono altrettanto impressionato dalla creatività applicata alla pubblicità mobile di treni, aerei, bus, auto ecc. È la sola che riesce a dare ancora piccole emozioni, a suscitare curiosità e stupore rispetto alla sempre minor capacità di "provocare" della TV o alla sua insopportabile banalità.

Marco Vitale

Economista

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

Non essendo professionista della materia devo essere molto cauto nell'esprimere giudizi.

Parecchie volte mi è capitato di giudicare orrende delle campagne pubblicitarie e di constatare a posteriori che avevano funzionato egregiamente.

Anche recentemente mi è capitato di assistere alla presentazione della nuova campagna pubblicitaria di un importante gruppo italiano che opera su scala internazionale.

Intorno al tavolo sedeva tutto lo stato maggiore del gruppo (circa 30

persone). Sono stato l'unico che ha espresso forti perplessità. Tutti gli altri erano entusiasti. A me sembrava che la campagna, pur eccellente sul piano tecnico, tradisse totalmente la personalità dell'azienda e fosse priva di anima, di bussola e di significato. Ma 30 a 1 è un risultato che induce all'umiltà, tanto più che la maggioranza di quei 30 erano esperti di marketing e di prodotto.

Allora è meglio stare ai fatti.

Mi sono chiesto quante volte sono stato indotto, negli ultimi dieci anni, a comprare un prodotto sulla spinta del suo messaggio pubblicitario. La risposta è stata: mai.

Soprattutto in campo alimentare consiglio a mia moglie di acquistare prodotti di certe marche molto note, ma non come riflesso dell'elevatissima pubblicità che esse fanno, quanto perché, da altre fonti, ho acquisito la convinzione che usano ingredienti di prima qualità e prestano grande attenzione alla qualità dei prodotti e alla salute dei clienti: sono dunque affidabili.

Quando mi capita di vedere della pubblicità dove per comunicare un dentifricio o un'automobile si gioca sull'immagine di un sedere di una donna seminuda, resto esterrefatto.

Ma per fortuna mi capita sempre di rado perché sistematicamente non guardo la pubblicità soprattutto televisiva. Credo che la pubblicità abbia effetto principalmente sotto il profilo della notorietà.

A forza di martellare un nome nella testa della gente, questo piano si incide e determina riflessi condizionati quando si entra nel negozio.

Ma sotto questo profilo mi sembra che i risultati migliori si ottengano con le insegne dei negozi, con le sponsorizzazioni, con altri strumenti di comunicazione diretta, piuttosto che con la pubblicità tradizionale.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Vorrei che fosse informativa, che aiutasse a valutare e a decidere.

Vorrei che trasmettesse il significato del prodotto e non una suggestione qualsiasi che con il prodotto ha poco o nulla a che fare.

La funzione storica della pubblicità di far conoscere che un dato prodotto esiste, resta preziosa per il consumatore, per le imprese, per l'economia.

Ma forse essa potrebbe meglio coniugare un po' di suggestione e il vero contenuto informativo. Personalmente penso che la pubblicità di

prodotto sia insufficiente se non si basa su un'ampia, intelligente e veritiera comunicazione che trasmetta la conoscenza e le caratteristiche fondamentali dell'impresa, che costruisca e, per così dire, certifichi la sua affidabilità.

Ugo Volli

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Docente di Semiotica del testo e di Sociosemiotica

- 1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?
- 2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Se ha senso parlare di comunicazione e distinguere fra comunicazione e informazione, comunicare non significa tanto trasferire dati e notizie, quanto costruire e mettere in comune mondi.

Tant'è vero che per il buon senso non comunicano solo i bollettini di borsa e le riviste scientifiche, ma anche la letteratura, l'arte, la musica. La comunicazione di marketing per tutto il secolo scorso ha contribuito ad allestire e rendere ben accetto il mondo delle merci industriali nel loro complesso, oltre che dei singoli prodotti di cui via via si occupava.

Il mondo in cui abitiamo "materialista", "consumista" "edonista" o comunque lo vogliamo chiamare, si differenzia fortemente non solo da quelli religiosi o "eroici" dell'epoca preindustriale, ma anche dal mondo borghese classico che ha retto fino alla Prima guerra mondiale.

Uno dei fattori decisivi della sua edificazione è stata la comunicazione delle merci, di gran lunga la più diffusa tra le forme di comunicazione. La sua influenza sul successo dei singoli prodotti è invece variabile: non c'è dubbio che grandi successi internazionali siano stati costruiti e mantenuti dalla comunicazione; ma sono altrettanto diffusi i casi di fallimenti comunicativi.

Le ragioni sono variabili, ma in sostanza riconducibili tutte al circuito lungo che la comunicazione deve fare per raggiungere il suo effetto. Passando attraverso percorsi di senso complessi e socializzati, le comunicazioni rischiano sempre di perdere direzione, impatto, efficacia, e di risultare insignificanti o addirittura controproducenti. Per questa ragione è necessario sforzarsi di comprenderne sempre meglio possibile struttura e contenuti e di verificarli sul contesto socioculturale.

La struttura comunicativa della pubblicità si è però formata in un

periodo in cui i mezzi di comunicazione erano fortemente centralizzati (radio o televisione unica o con pochi canali, poca concorrenza fra i giornali) e l'attività degli utenti era scarsa.

Ne è emerso un atteggiamento fondamentalmente invasivo e autoritario, pochissimo sensibile alla disponibilità del ricevente. Ora le cose sono assai diverse, non solo per la moltiplicazione dei mezzi, ma anche per l'atteggiamento sempre più attivo, da protagonista, che caratterizza oggi gli utenti della Rete, dei cellulari ecc. Anche se vi è stato qualche tentativo di sfruttare questi atteggiamenti (marketing virale ecc.), in sostanza la pubblicità continua a basarsi sul proprio potere economico sui mezzi di comunicazione per usarli come veicolo indiscriminato, ignorando i segnali di insoddisfazione che arrivano dall'audience. Molti sono gli elementi che vanno in questa direzione, sempre più spesso segnalati polemicamente dall'opinione pubblica: l'affollamento pubblicitario e perfino il suo livello sonoro, le affissioni troppo grandi e intrusive, i pop-up non richiesti in Internet, l'invenzione di mezzi che non si lasciano "zappare" (televisioni che rifiutano il telecomando), trasmissioni "obbligatorie" cioè inevitabili, nelle metropolitane e nei taxi (a Roma), spam ecc. Vale la pena di segnalare che si tratta di un atteggiamento suicida da parte delle agenzie e degli inserzionisti: chiedere il "goodwill" di un pubblico consapevole sulla base di un'intrusione non gradita è una contraddizione che rischia di esplodere velocemente. Se non avverrà una svolta culturale che adegui il regime comunicativo della comunicazione di marketing e lo allontani dal modello ipodermico del primo Novecento, è probabile che i fenomeni di rifiuto si accentuino e assumano ulteriore rilevanza economica.

Al marketing e alla pubblicità è richiesta, per sopravvivere, una rivoluzione comunicativa.

Edward V.R. Voskeritchian

ASSODIGITALE - ASS. ITALIANA OPERATORI MEDIA DIGITALI

Consigliere delegato

1) Come considera la situazione attuale della comunicazione di marketing?

In breve potremmo definirla "in fase di sviluppo". Pensiamo che in questo momento la pubblicità è necessaria ma non più sufficiente per generare una relazione misurabile e una fidelizzazione adeguata con i

vari stakeholder. Occorre certamente creare il maggior numero di sinergie fra economia e psicologia, per mantenere una visione umanistica nella comunicazione aziendale; in pratica occorre ben più di uno spot, una pagina sulla stampa o un cartellone.

Con le nuove tecnologie possiamo ipotizzare una crescita esponenziale del bombardamento pubblicitario, ma solo le idee più creative potrebbero risultare vincenti. Immaginiamo uno stadio con 50 mila persone che seguono la partita. Oltre ai cartelloni pubblicitari potremmo pensare ai possessori di un tivufonino o ad una sorgente Bluetooth che emette il replay di un'azione, anticipato e seguito dal logo dell'advertiser. Queste innovazioni tecnologiche sono destinate a modificare l'atteggiamento stesso delle autorità calcistiche internazionali. Il dibattito sulla moviola in campo non potrà essere più lo stesso.

Ciò significa che un altissimo numero di persone in campo disporrà di una documentazione visiva enormemente superiore a quella che è a disposizione dell'arbitro.

La testata di Zidane ai Mondiali l'avrebbero vista tutti, così. L'arbitro non l'ha mai vista.

Sappiamo tutti che Zidane è stato squalificato perché un quarto uomo ha visto l'azione da un monitor in campo. Ora è però imperativo trovare una chiave di lettura dell'interesse umano per il prodotto o il servizio offerto. Non a caso sono nate nuove tecniche che fanno parte del *viral* o *guerrilla marketing*. Tutto questo per cercare di scansionare al 100% l'anima e i bisogni primari dell'individuo; portare allo scoperto la parte più profonda di noi e colpire tutti i punti individuabili.

2) Come vorrebbe che fosse, per il bene del pubblico e delle imprese?

Relazionale; più vicino alla persona. Di solito si contano solo i numeri ma non è facile pensare che chi ci ascolta o ci vede desideri qualcosa di diverso. Invece lo si continua a bombardare con il +5% di volume nella pubblicità per riuscire a fargliela ascoltare anche se è lontano dalla televisione.

La nostra salvezza sarà la psicologia applicata al marketing; una scelta quasi obbligata, anche per cercare di non avere feedback negativi sui prodotti. La pubblicità antipatica non ha mai avuto successo, mentre la soddisfazione dei nostri bisogni personali sì.

In psicologia il bisogno identifica l'interdipendenza tra gli organismi viventi e l'ambiente.

Il bisogno è uno stato di carenza che spinge l'organismo a rapportarsi con l'ambiente per soddisfarlo. Lo psicologo statunitense Abraham Maslow concepì il concetto di "Hierarchy of Needs" (gerarchia dei bisogni o necessità), divulgandola nel libro *Motivation and Personality*. Questa scala di bisogni è suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari, necessari alla sopravvivenza, ai più complessi, di carattere sociale; la realizzazione dell'individuo si ha passando per i vari stadi che se non soddisfatti non consentono progressione. Questa scala è conosciuta come "Piramide di Maslow".

I livelli di bisogno sono: fisiologici (fame, sete ecc.); di salvezza, sicurezza e protezione; di appartenenza (affetto, identificazione); di stima, di prestigio, di successo e bisogni di realizzazione di sé (realizzando la propria identità e compiendo le proprie aspettative e occupando una posizione soddisfacente nel gruppo). Critiche a questa scala di identificazione sono giunte successivamente poiché semplificherebbe in maniera troppo drastica i reali bisogni dell'uomo e, soprattutto, il loro livello di "importanza". Si tratterebbe più di bisogni di tipo psicofisiologico che psicologico in senso stretto che però applicati al marketing possono dare risultati sorprendenti.

La programmazione neuro-linguistica, su questo tema, ha sviluppato il concetto di *mirroring* (rispecchiamento) che consiste nel ripetere e far proprio il linguaggio non verbale (e verbale) dell'interlocutore. Quando sentiamo di essere in perfetta sintonia con l'altro, allora significa che si è attivato un mirroring e, con esso, la sensazione e la convinzione di essere simili crescono in modo esponenziale. Questa sensazione di essere simili, spesso, significa solo che si comunica in modo efficace, ma non è detto ci sia, di fondo, un'affinità di idee o di sentimenti condivisi.

Se in un futuro la pubblicità terrà in dovuto conto anche i sentimenti e le sensazioni di chi la recepisce, potrà sfruttare tutto ciò che è stato inespresso sinora, certamente aumentando i risultati.

Il pensiero del pubblico

Per alcuni anni ho avuto la possibilità di intervistare in aula qualche centinaio di studenti, in università e istituti, nel contesto di corsi dedicati alla comunicazione e al marketing.

Ai ragazzi venivano rivolte domande sulla pubblicità e sulla comunicazione, invitandoli a esprimere giudizi sulla situazione attuale e anche previsioni e loro desideri, come cittadini e come utilizzatori di prodotti e servizi.

Le domande andavano a sollecitare sia la sfera emotiva sia la sfera razionale ed etica, e chi rispondeva, soprattutto quando si chiedeva quali aspettative avesse riguardo alla comunicazione del futuro, si apriva a idee, intuizioni e considerazioni a ruota libera.

Ho sempre creduto molto nella capacità dei giovani di essere delle “antenne sensibilissime” e non ancora condizionate dai tanti schermi e filtri che la vita di lavoro produce. Le loro risposte le ho poi classificate per gruppi omogenei traendo per ogni gruppo una risposta che comprendesse i concetti e le idee di tutte le altre.

Quanto emerge dalle risposte viene di seguito riportato, come stimolo a riflettere sulle tendenze evolutive del pensiero del pubblico, che ritengo sia almeno in parte rappresentato proprio da queste risposte. Ovviamente gli studenti sono soltanto uno dei tanti cluster presenti nell’universo socio-economico di una società ma, ripeto, sono convinto che il loro pensiero possa rappresentare almeno le tendenze più evidenti e che possono essere presenti anche in altri cluster.

Sarà interessante continuare ed estendere la ricerca in modo sistematico e rappresentativo dell’intero universo socio-economico, incrociandola con le tante ricerche condotte da autorevoli istituti e che, per vari motivi, vanno anch’esse a toccare argomenti che si collegano all’esigenza di comprendere a fondo le tendenze emergenti nel campo della comunicazione di marketing.

Tenendo conto che i giovani non contestano affatto il fenomeno della pubblicità e della comunicazione, considerandolo parte del più ampio fenomeno della libera concorrenza e della democrazia, e quindi dello stesso vivere sociale, ecco dunque, in sintesi, come vorrebbero il futuro e il “servizio” della pubblicità e della comunicazione:

- Valore e investimento sia per il pubblico sia per la marca, offrendo motivi concreti per comprare un prodotto anziché un altro.
- Attrazione ma anche offerta di informazione e dialogo, avviando il contatto e la relazione con il pubblico.
- “Potere” al pubblico per ottenere risposte e conseguente possibilità di fidelizzazione alle marche.
- Possibilità di ottenimento di consenso da parte del pubblico e non il suo rifiuto o disagio.
- Prospettiva di essere ricordata e non di passare come acqua fresca ed essere facilmente dimenticata perché inutile o invadente.
- Dimostrazione della centralità del cliente per diventare così trasmissione di “valore”, ovvero soluzione di problemi pratici di vita.
- Possibilità di mettersi in relazione sempre più diretta e personale con il cliente, centro di attenzione identificato, da intrattenere, coinvolgere, conquistare, convincere, sia parlando a tutti, sia parlando e dialogando con ogni singola persona.
- Possibilità, nella grande massa della comunicazione globale, di ricercare e valutare le informazioni che interessano per le decisioni di acquisto.
- Non essere preoccupata soprattutto di sorprendere, creare uno shock, colpire, provocare, lasciare il segno, ma essere anche disponibile a facilitare la decodifica del messaggio da parte del cliente finale.
- Comunicazione all’intelligenza e alla capacità attiva di ogni essere umano.
- Considerazione del fatto che il pubblico dei clienti è composto da esseri umani e non bersagli in una nuova responsabilità etica, sociale e umana.
- Aiuto a migliorare la qualità della vita.
- Considerazione sulle possibilità di utilizzare e integrare sia le tecniche e i mezzi dell’advertising sia altri mezzi più individuali e informativi, tenendo conto che sempre di più il vero obiettivo del marketing e della comunicazione è la fidelizzazione del cliente.

Capitolo 2

Dalla *customer* alla *human satisfaction*

di *Marzio Bonferroni**

Introduzione

Osservando annunci pubblicitari e spot, possiamo considerare come vi sia un'evidente propensione a concentrarsi sull'atto di consumo, considerandolo in modo a volte divertente, a volte bizzarro, con una propensione creativo-pubblicitaria a costruire messaggi attenzionali nei confronti di un lettore o di uno spettatore che, sfogliando un giornale o una rivista, o guardando la televisione, non ha il desiderio primario di considerare con interesse la pubblicità.

Per questo fatto si tende talvolta nei messaggi ad inserire elementi creativi dominanti e di forte impatto emozionale, collegati indirettamente al prodotto e all'atto di consumo con il risultato, rilevabile in molti casi, che il pubblico ricorda più o meno a lungo l'elemento creativo attenzionale, senza poi ricordare il prodotto e quanto meno le possibilità di utilizzo del prodotto per risolvere le proprie necessità, alla base dell'esistenza stessa dei prodotti e dei servizi.

Dunque la tendenza che appare ancora dominante della creatività pubblicitaria, per ottenere attenzione nella massa dei messaggi concorrenti, è quella di considerare come aggancio attrattivo un elemento creativo che emotivamente attiri l'attenzione, molto spesso senza agganciarlo

* Autori diversi dei singoli paragrafi saranno specificati.

direttamente alle caratteristiche del prodotto e ai suoi plus, e senza evidenziare le necessità del pubblico e le loro caratteristiche emozionali ma anche razionali e di natura etica.

È come se nell'incontro fra due persone, una (il prodotto) parlasse con enfasi, creatività e forza attenzionale di se stessa, di ciò che sta facendo in quel momento, dei suoi progetti attuali e futuri, per poi passare oltre senza aver ancora minimamente prestato attenzione all'altra persona, ai suoi problemi e, soprattutto, senza averle chiesto qualcosa al momento dell'incontro, per capire le sue necessità, con l'intenzione iniziale di ascoltare e non ancora di parlare.

Un filosofo contemporaneo dice che un amico è "un orecchio", ovvero una persona che con grande interesse e attenzione ti sa ascoltare e capire per poi, con amore e grande cura, darti il consiglio o almeno il suggerimento più giusto per aiutarti a risolvere la tua necessità.

È dunque auspicabile il passaggio da un atteggiamento di egoriferimento, oggi tendenzialmente dominante in pubblicità, a un atteggiamento di ascolto e di amore per il prossimo, per un nuovo rapporto fra una marca e il proprio pubblico di persone-clienti attuali e potenziali.

La customer satisfaction lascerà progressivamente il posto alla human satisfaction se, nella progettazione dei prodotti e servizi per il proprio pubblico e nella conseguente comunicazione, la fase di ascolto e di analisi delle necessità diventerà la prima e più importante fase di approccio nel processo comunicazionale, da introdurre negli stessi messaggi e, ovviamente, nelle loro strategie.

Comprendere a fondo le necessità emozionali ma anche le necessità razionali ed etiche, sarà come aver saputo ascoltare in profondità il proprio pubblico, prima di passare alla comunicazione delle soluzioni più opportune, collegandole in modo chiaro a tali necessità.

Credo che occorra capire e prendere coscienza che la persona-cliente ha in sé racchiuse necessità di bellezza, simpatia, sintesi, forma gradevole, ma anche necessità di informazioni utili, di comprensione delle migliori possibilità di utilizzo di un prodotto e di un servizio, di comprensione di come lo stesso prodotto e servizio possano contribuire al piano economico personale.

Ritengo anche che sia importante capire in profondità come la persona-cliente abbia profonde necessità di valori etici, che trovano risposte nel rapporto dell'impresa con tutti gli stakeholder, nelle caratteristiche della lavorazione economicamente compatibile, nella qualità ecologica dei materiali con cui è costruito il prodotto, ma non solo, dimostrando

inoltre attenzione alle attività socialmente utili che l'impresa realizza e che ne dimostrano il grado di responsabilità sociale.

Capire questi elementi permetterà a chi crea i messaggi di mixare opportunamente tutti questi elementi che, nel loro insieme, determinano al di là della customer una più completa human satisfaction e che nello stesso tempo contribuiranno a costruire una solida piattaforma dalla quale progredire per un sempre maggior grado di relazione e di fidelizzazione nei confronti della marca. Semplificando, e per il desiderio di chiarire al meglio se sia possibile perseguire con successo questa tendenza, ritengo che in sintesi possa avvenire lo stesso fenomeno per cui la persona che si sente ascoltata e compresa in profondità da un'altra persona, sia emotivamente, sia razionalmente, cercherà con questa una relazione più continuativa, fino al possibile crearsi di un rapporto di reciproca fedeltà, punto di arrivo ma anche di ripartenza per il suo sviluppo e mantenimento.

Tale punto di arrivo e di costante ripartenza credo sia da individuare nello stesso significato etimologico della parola comunicazione, che riporta al percorso necessario per creare una comunità. Personalmente sono sempre più convinto che il successo di una comunicazione di marca sarà concretamente e visibilmente misurabile nel costituirsi di una comunità di marca da immaginarsi, in una metafora, come il costituirsi di una tribù più o meno estesa, a seconda della potenzialità del mercato della marca, e che si svilupperà in un intreccio di rapporti fra appartenenti alla comunità, intorno al "fuoco" rassicurante, nel nostro caso rappresentato dalla marca stessa.

Si ritorna al significato primordiale di tribù, che nel tempo si è evoluto in quello più esteso e più complesso di comunità, che intorno al fuoco si ritrovava per scambiarsi esperienze, informazioni utili, prodotti e servizi, scoprendo come la comunicazione interpersonale generasse il tessuto necessario alla costruzione prima delle tribù, poi delle comunità, e infine delle stesse società.

L'atto di acquisto di un prodotto e di un servizio è da considerare, nella realtà di un essere umano, come lo svilupparsi di uno dei numerosissimi incontri che avvengono fra necessità umane e soluzioni, quasi sempre offerte da un'impresa. Ci svegliamo al mattino e abbiamo la necessità di alimentarci per affrontare la giornata, con prodotti acquistati al supermercato vicino a casa. Subito dopo, o contemporaneamente, abbiamo la necessità di informarci sulle ultime notizie, e per questo accendiamo la televisione o acquistiamo il nostro quotidiano. Si incrocia quindi una

nostra necessità con la soluzione offerta da un'impresa televisiva e con l'impresa editoriale che fornisce il quotidiano.

E così via di seguito, percorrendo l'arco della giornata troveremo decine e decine di incroci fra necessità e soluzioni. Immaginiamo di inserire in un'ipotetica sfera, con al centro non più l'atto di consumo come avviene per la customer satisfaction, bensì l'essere umano con le sue necessità emotive-razionali-etiche, potremo identificare lo stesso essere umano come se fosse il sole al centro di un sistema di pianeti, rappresentanti ognuno una sua necessità. Potremo così pensare di costruire una "sfera delle necessità" che varierà da persona a persona e anche, a parità di persona, da periodo a periodo, in un costante divenire.

Credo che l'impresa che riuscirà a entrare in rapporto con il proprio pubblico di persone-clienti, dimostrando di aver ben analizzato e compreso la loro "sfera delle necessità", potrà puntare a una più completa relazione e fidelizzazione di quanto non possa fare l'impresa che punti esclusivamente alla customer satisfaction, facendo focus esclusivamente su di una necessità e sulla sua soluzione riferibile a un prodotto o a un servizio di una marca e di un'impresa.

Per esempio, nei messaggi fra un'impresa che produce pasta alimentare e il proprio pubblico, si tende normalmente a esaltare la bontà, il gusto e altre caratteristiche del prodotto, arrivando in certi casi persino ad esaltare l'atmosfera familiare, sempre con uno sbocco finale sul prodotto. Un'alternativa, per passare dalla customer alla human satisfaction, potrebbe essere valutare, nella "sfera delle necessità" della persona-cliente, ciò che avviene prima e dopo l'atto di consumo del prodotto, per inserire anche tali momenti, con le necessità e soluzioni che vi appaiono, nel messaggio, per poi arrivare immediatamente al momento in cui si sviluppa il rapporto fra necessità per la marca e soluzioni della marca. In tale modo la persona-cliente si sentirebbe più "ascoltata" e compresa nelle sue necessità umane, di vita reale. Con la conseguenza che sarebbe anche più attirata dalla fonte che dimostra di saper capire e ascoltare.

Mi rendo conto che il cammino per una nuova visione e un nuovo metodo di comunicazione è difficile, lungo e soprattutto contro corrente, dato che non è facile staccarsi da abitudini consolidate da molto tempo. Ma proprio per questa "sfida" culturale oltre che di marketing, sentendone la necessità filosofica e umana, è dunque importante non scoraggiarsi e iniziare a provare e a riprovare, sempre, senza accontentarsi delle esperienze passate pensando che "tanto non cambia niente", oppure "fanno tutti così", oppure "chi me lo fa fare di tentare nuove strade" ecc.

I segnali di insoddisfazione di imprenditori e manager innovativi sono sempre più evidenti, come abbiamo avuto modo di considerare leggendo le interviste. Mancano nuove visioni e nuovi metodi per evolvere, per cambiare e, a volte, anche per fare delle opportune e non cruente rivoluzioni indirizzate al bene del pubblico, che gli imprenditori più illuminati ed eticamente sensibili considerano non come una mucca da mungere, ma come un'entità da rispettare e da amare. Personalmente ritengo che la più grande regola di marketing, convinzioni religiose a parte, sia **“ama il prossimo tuo come te stesso”**, dimostrandolo nella progettazione e nella qualità dei prodotti, e dimostrandolo anche nell'approccio di marketing e di comunicazione.

Seguendo questa “regola”, e quindi come conseguenza offrendo al pubblico la più elevata qualità, il profitto diventa per l'impresa il “frutto” e la conseguenza naturale. Guardando certi spot o vedendo certi messaggi sulla stampa o in altri mezzi di comunicazione, proviamo a considerare se alla base degli stessi, piuttosto che amore per il pubblico, non vi sia invece un tentativo puramente emotivo di agganciarne l'attenzione per indurre all'acquisto, senza una reale attenzione all'essere umano, senza motivazioni razionali ed etiche, basandosi sull'emissione di una pura emotività d'impatto che, per ottenere obiettivi di notorietà, necessita di sempre maggiori investimenti. E tutto questo per tentare di creare il famoso riflesso condizionato nella mente del ricevente il messaggio.

È quindi evidente, da un'osservazione sulla qualità dei messaggi, che ancora oggi l'intenzione della creatività advertising-oriented sia molto spesso quella di condizionare, di as-servire il pubblico alla marca, e non di “servire” con un approccio che sia prima di tutto ascolto delle necessità.

In ogni caso, andiamo a vedere i risultati di vendita dei prodotti e mettiamoli in relazione in un rapporto di causa-effetto con i messaggi. Il problema della valutazione dell'efficacia della pubblicità si ferma ancora agli indici di ricordo e di crescita della brand awareness, e quando va bene e questi salgono, non si hanno elementi di valutazione degli aspetti di relazione e di fidelizzazione fra marca e pubblico, che invece molte imprese considerano sempre di più il futuro della comunicazione di marca.

«Il futuro ha le radici del passato», diceva George Orwell, e questa sua affermazione credo debba essere considerata un caposaldo per capire a fondo le nuove tendenze, in particolare in questo momento storico in cui nella complessità tutto è “liquido” e tutto è in discussione.

La comunicazione secondo i grandi filosofi

Quale contributo alla comprensione delle tendenze, propongo a questo punto un deciso ritorno alle “radici”, per poter rapidamente analizzare e valutare alcuni concetti fondamentali, dato che proprio il “concetto” è in definitiva il “motore” dei comportamenti concreti, espressi nei secoli da grandi filosofi.

Questi, nel bene e nel male, hanno dimostrato, proprio con i loro concetti, di poter concretamente condizionare anche enormi masse di popolazione per periodi spesso lunghissimi. Basta leggere un libro di storia per potersene rendere pienamente conto.

Vediamo dunque, grazie al prezioso contributo dell’amico filosofo Giacomo Samek Lodovici, come il pensiero dei grandi filosofi possa essere, oggi più che mai, anche per la comunicazione di marketing, un attualissimo faro e una sicura guida per noi, poveri naviganti in mari sempre più complessi e sempre più agitati.

Socrate (470-399 a.C.)

La comunicazione socratica si svolge nel dialogo in cui, come le levatrici, si aiuta l’interlocutore a partorire la verità di cui è “gravido”, a conoscere la verità sul mondo e sulla vita, a percepire in cosa consista il vero bene. Così la comunicazione maieutica si rivolge alla libertà dell’interlocutore, affinché questi scopra liberamente il proprio bene e intraprenda il cammino della virtù, in una comune ricerca della verità. Socrate intende la comunicazione maieutica come propedeutica alla cura dell’anima.

Platone (427-347 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”, in cui consiste il pensiero umano quando esamina qualcosa. Da questa sorgente si sprigiona la comunicazione interpersonale, che Platone (fedele all’insegnamento socratico), intende come maieutica, perciò riservando le dottrine più profonde alla comunicazione orale, in cui zampilla la verità che, dopo molte riflessioni, improvvisamente come luce si accende dallo scoccare di una scintilla, nascendo dall’anima. Come per Socrate, in Platone la comunicazione è strutturalmente vocata alla trasmissione della verità e della virtù. L’arte oratoria e l’arte della comunicazione, come l’arte me-

dica, devono procurare al corpo salute e forza, offrendo il giusto nutrimento all'essere umano.

Per Platone la comunicazione è da riprovare moralmente quando si trasforma in 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, per 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 evidenzia la capitale specificità della comunicazione umana: «l'uomo, solo tra gli animali ha la parola, fatta per esprimere il giusto e l'ingiusto e la percezione degli altri valori».

Questo è proprio dell'uomo, che può comunicare la verità sul mondo e sul bene, non soltanto in modo strumentale al conseguimento di qualcosa. Attraverso il linguaggio l'uomo può comunicare con i suoi simili e, dato che percepisce il bene e il male per una comunità e non soltanto per sé, può e deve impegnarsi a realizzare delle comunità 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, 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 (1221-1274)

Secondo Tommaso d'Aquino, è proprio dell'uomo poter adoperare il linguaggio, mediante il quale l'uomo stesso 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, perché è un essere naturalmente sociale, e perché tramite la parola e la comunicazione può costituire la società, da cui ricevere il sostegno necessario per condurre una vita spesa alla ricerca del bene. La comunicazione secondo Tommaso 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 costituzione umana originaria. Vi è cioè nell'uomo un'innata disposizione alla comunicazione che, attuandosi, gli consente di progredire dalla condizione primitiva di isolamento e di assenza di conoscenza e linguaggio, verso l'istituzione progressiva delle varie forme di società. Il linguaggio possiede una chiara vocazione alla comunicazione, e consente al pensiero di svilupparsi ed esprimersi, per condividere obiettivi. La comunicazione permette dunque a individui isolati di aggregarsi e di cooperare in vista di scopi stabiliti comunemente, costituendo così le diverse forme sociali a partire dalla famiglia. Solo se la comunicazione resta fedele alla sua *vis veri*, cioè alla sua capacità di esprimere la verità, potrà realizzare condizioni di giustizia sociale. Se tale desiderio di verità viene soffocato, il rischio è di abbassare la condizione umana a livelli di decadenza, fino alla 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 perché dotato di una libertà personale che impedisce di strumentalizzarlo e assoggettarlo a qualsivoglia fine, onorandolo come fine in se stesso. In relazione a questo principio Kant condanna una comunicazione umana che distorga la verità e manipoli i destinatari per orientarli verso qualsivoglia scopo. La condanna non riguarda una comunicazione che sia usata a fini legittimi e veritieri, ma il suo uso finalizzato a persuadere con una bella apparenza, in modo sofisticato e utilitaristico. La disapprovazione di Kant è per l'arte insidiosa che tende a muovere gli animi come se fossero macchine, privandoli della loro libertà, condizionandoli e influenzandoli in vista dei propri scopi utilitaristici. Secondo Kant, la manipolazione interpersonale o collettiva per mezzo della comunicazione, che lui chiama oratoria, fa leva sulle debolezze degli interlocutori, per servirsene, senza responsabilità e rispetto. Per questo non merita alcuna stima ma riprovazione decisa e coraggiosa. Kant esorta gli esseri umani a esercitare la propria ragione senza subire condizionamenti e in particolare si rivolge alle istituzioni pubbli-

che affinché sia tutelata la libera circolazione e discussione delle idee, nel rispetto di una comunicazione non manipolante e non condizionante, e libera da qualsiasi soggezione politica.

Karl Wilhelm von Humboldt (1767-1835)

In continuità con Vico e con Herder (studioso romantico), intende la comunicazione linguistica come massima manifestazione dello spirito dell'uomo, e sua più tipica manifestazione. Per mezzo della comunicazione è possibile lo svolgimento della storia dell'uomo e la costruzione delle più alte creazioni dello spirito e dell'intelletto.

La comunicazione, come il linguaggio, è un processo continuo, un organismo vivente con una propria vita e una propria evoluzione.

La comunicazione reca con 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 alla sintesi della saggezza di un popolo nei detti popolari e nei proverbi). Questo avviene sia nelle componenti fonetiche, sia in quelle semantiche, relative dunque ai significati che si attribuiscono alla realtà, di cui la comunicazione è mediatrice nei confronti dell'uomo.

Arthur Schopenhauer (1788-1860)

Della comunicazione egli evidenzia il rischio, ovvero l'aspetto dettante, quello della pura abilità dialettica sganciata dal riferimento costante alla verità, alla realtà, consistente in tecniche e stratagemmi argomentativi che possono indifferentemente servire la verità o la falsità, e risolversi quale arma per prevalere sul pubblico e soggiogarlo, conseguendo l'apparenza della verità senza considerare come essa sia realmente. La comunicazione, la parola, la dialettica, non devono rinunciare a basarsi su di uno spirito di verità, per essere al servizio della menzogna, dell'opportunismo, delle visioni egoistiche, per ottenere ragione con ogni mezzo e tecnica, siano essi leciti o illeciti. Schopenhauer invita a riflettere per cercare la lealtà e la verità delle cose sul piano della comunicazione sia interpersonale sia collettiva. Egli considera che la comunicazione che tende a soggiogare la volontà altrui per propri scopi è spesso al servizio dell'egoismo, della prepotenza, della vanità, del consenso, a discapito della ricerca della verità, talvolta faticosa da scoprire e poco apprezzata da coloro che amano basarsi per pigrizia e 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 dunque alla ricerca del vero e del falso, anche se questo talvolta si presenta con aspetti istintivi, emotivamente affascinanti.

Soren Kierkegaard (1813-1855)

L'ispirazione del suo pensiero è solidamente basata a difesa della dignità originaria irripetibile e intangibile di ogni singolo essere umano. Per questo la comunicazione deve avere una finalità etica, spronando le coscienze ad uscire dal torpore, e ad agire per obiettivi di bene, positivi, costruttivi, che permettano di elevare la qualità dell'esistenza. Egli si ispira alla concezione greca della comunicazione intesa come arte maieutica (Socrate), e quindi come concreta testimonianza di vita indirizzata alla ricerca della verità, molto più utile per chi la recepisce, rispetto a una comunicazione enfatica svincolata da esempi percepibili dal pubblico come veri.

Questo modello dovrebbe ispirare anche le altre forme di comunicazione e tendere così ad 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, considerando e giustificando quindi egli la comunicazione soltanto come comunicazione della verità, che non teme di essere talvolta scomoda e di andare controcorrente.

Emmanuel Levinas (1905-1995)

Il suo fuoco di prospettiva è 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. Per 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. Quindi la comunicazione è contatto, avvicinamento, dialogo, ed è un evento con un presupposto etico, che indica dedizione e reciproco rispetto. Per Levinas la

comunicazione è un modo di mettersi al servizio dell'Altro, basato su di un dovere umano naturale di reciproca tutela e protezione.

Luigi Pareyson (1918-1991)

Egli riafferma, in un periodo di scetticismo, che il pensiero degno e virtuoso è anzitutto pensiero dell'essere, capace cioè di utilizzare la sua propria capacità veritativa, che è dunque anche capacità di comunicazione orientata alla verità e alla realtà, senza mistificazioni e scopi disonesti.

Per 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, 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 Apel (1922)

Autore di notevoli studi sul linguaggio e sulla comunicazione.

Mentre la riflessione contemporanea prevalentemente proclama l'impossibilità a conoscere la verità e quindi a comunicarla, Apel muove dalla consapevolezza della necessità di ripristinare la solidarietà e il rapporto fra comunicazione e verità. Apel dimostra che chi dichiara che la verità non è conoscibile e comunicabile, in realtà si contraddice perché esprime egli stesso una verità, in cui indica che la verità non è conoscibile. Apel riafferma al contrario la fondamentale eticità della comunicazione, esprimendo alcune norme etiche alle quali ogni comunicazione dovrebbe fare riferimento: che sia sensata e non insensata, che sia vera e non falsa, che sia sincera e non portatrice di menzogna, che sia argomentata e giustificata, e non arbitraria. Chi nega queste norme in realtà si contraddice perché pretende che l'atto comunicativo con cui le nega sia sensato, vero, sincero, giustificato. Inoltre, per 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 ostacolato o strumentalizzato.

In questo rapido percorso, su alcune delle concezioni filosofiche riguardanti la comunicazione, sono da notare alcuni punti essenziali:

- esigenza di ancoramento ai valori etici;
- attività per la realizzazione della natura umana;
- attività con caratteri di libertà e creatività;
- manifestazione dello spirito umano;
- manifestazione dell'intimità umana profonda;
- tendenza alla condivisione;
- esigenza di esprimere valori e convinzioni;
- espressione del bello e del vero;
- espressione del nocivo e dell'utile;
- creatrice di socialità;
- portatrice di valori;
- mezzo per la comunione fra persone;
- mezzo per la realizzazione della comunità sociale;
- mezzo per dare e ricercare felicità;
- espressione di reciproco aiuto e condivisione.

La comunicazione, secondo il pensiero filosofico, tende a promuovere la condizione umana positiva in ogni sua forma e deve rispettare la dignità umana, rigettando ogni tentazione di dominio e di manipolazione, rifiutando di prestarsi a qualsiasi strumentalizzazione dell'uomo nei riguardi dell'uomo. Per questo deve essere sempre orientata alla verità, fiduciosa anche quando questa esige una testimonianza difficile e controcorrente, facendo appello alla libertà e alla libera iniziativa degli interlocutori, promuovendole maieuticamente. Deve rispecchiare una gerarchia di valori che l'uomo intenderà perseguire, instaurando rapporti sociali di reciproca promozione e non di dominio/servitù. La comunicazione umana è dunque chiamata a ricercare e trasmettere la verità e a promuovere il bene e la qualità della vita, per aiutare l'essere umano a mantenersi in cammino sulla strada della propria autorealizzazione e del proprio compimento.

A ben guardare, la comunicazione è in sintesi amore per la vita.

I “se” della situazione attuale

Per rendere più immediata e incisiva la piattaforma di argomenti sui quali basare le proposte per una nuova visione e un nuovo metodo, ho inoltre pensato fosse utile tentare di realizzare una serie di riflessioni che, se condivise, potranno creare una migliore sintonia e un orientamento agli obiettivi del libro. Queste riflessioni, ispirandomi alla famosa “if”, lettera di R. Kipling al figlio, iniziano con un “se”, che vuole essere soprattutto un invito a decidere se condividere o meno quanto verrà poi espresso.

- Se pensiamo che il nostro cliente non sia più da trattare come un semplice consumatore, ma da rispettare prima di tutto come essere umano con esigenze razionali ed etiche, oltre che emozionali.
- Se pensiamo che l’essere umano sia da mettere definitivamente al centro di un nuovo sistema di marketing e di comunicazione.
- Se abbiamo preso coscienza del definitivo tramonto della pubblicità intesa come un insieme di tecniche e di mezzi indirizzati esclusivamente a generare visibilità, attenzione, posizionamento e notorietà di marca e di prodotto.
- Se ci pare superato il “sistema agenzia” che il termine stesso “agenzia” rivela indirizzato alla vendita di prodotti e servizi pre-determinati, e non a una consulenza *super partes*.
- Se consideriamo storicamente superata l’equazione *notorietà = vendita*.
- Se ci interroghiamo su quale potrà essere il nuovo sistema di comunicazione in una nuova politica di marca.
- Se siamo consapevoli di partecipare a una vera sfida culturale in cui sono in gioco i valori fondamentali di un’impresa e dei suoi clienti, a partire dal momento in cui l’impresa comunica i suoi messaggi.
- Se è arrivato il momento di chiedere alla gente “che cosa desiderate oggi dalla pubblicità?”
- Se riteniamo che una possibile risposta possa essere “desidero poter ricevere e anche poter chiedere informazioni utili, pratiche, concrete, oltre che semplici, rapide e belle, per risolvere le mie necessità di vita”.
- Se riteniamo conclusa l’epoca in cui ogni singola tecnica professionale della comunicazione possa “correre da sola” in modo egoriferito per propri obiettivi di profitto, dimenticandosi di dover invece lavorare con logiche multidisciplinari e di processo unitario.

- Se crediamo nella comunicazione come espressione di un reale servizio al pubblico, e di un valore dallo stesso, riconosciuto ed apprezzato.
- Se vogliamo considerare la comunicazione come un “contenitore unitario” che comprende tutto il processo dall’impatto iniziale, alla relazione, alla fidelizzazione.
- Se riteniamo indispensabile la costruzione di nuovi modelli di ricerca per determinare gli item nelle aree dell’emozione, della ragione e dell’etica e per valutare l’efficacia della comunicazione soprattutto incrociando necessità del pubblico e soluzioni proposte nei messaggi verificando i relativi gap.
- Se riteniamo opportuno il passaggio dalla customer satisfaction alla human satisfaction, identificando nuove modalità creative olistiche oltre la pubblicità, che persegue obiettivi di impatto e di notorietà, necessari ma non più sufficienti a generare una relazione fiduciaria e fidelizzante con i clienti.
- Se riteniamo che il profitto, ottenibile anche attraverso una nuova comunicazione, sia l’espressione concreta per l’impresa della soddisfazione del proprio pubblico.
- Se in una nuova visione etica del profitto pensiamo che l’impresa e la sua comunicazione debbano essenzialmente indirizzarsi all’ottenimento della più completa felicità a cui tende il proprio pubblico in modo naturale.
- Se questi “se” ci vedono convinti a partecipare a una nuova sfida culturale oltre che economica, possiamo dunque rivedere criticamente le vecchie abitudini, la nostra filosofia, e di conseguenza anche metodi e tecniche, affrontandone di nuovi, sperimentandoli con decisione e soprattutto con la convinzione che sia necessario evolvere il sistema di marketing e di comunicazione, per il bene dell’impresa e delle sue marche.

Human satisfaction

Il tema della human satisfaction è anche il titolo del mio precedente libro, in cui sono stati identificati i vari passaggi, partendo anche in quel caso da un'inchiesta condotta intervistando imprenditori e manager di successo, considerati particolarmente innovativi. Gli interventi di un antropologo di fama internazionale (Francesco Botturi), di un filosofo moderno (Giacomo Samek Lodovici), di un formatore (Paolo Pugni) e di uno psicologo docente e terapeuta attivo (Franco Poterzio) hanno con chiarezza indicato come la via del massimo rispetto per l'essere umano integrale possa essere non soltanto auspicabile per motivi etici, ma anche potenzialmente generatrice di un sempre più maturo e consapevole rapporto fra produzione e consumo di beni economici, se inserito in una visione umanistica di rispetto e di amore per chi può dai beni economici trarre vantaggi e qualità per la propria esistenza.

Il libro ha generato un dibattito e uno scambio di opinioni in numerosi ambienti associativi e scientifici che mi auguro possa continuare, per contribuire positivamente alle nuove visioni delle imprese ed ai loro attesi profitti. Riporto qui di seguito alcuni concetti essenziali esposti nel libro.

La human satisfaction rappresenta la prospettiva di evoluzione della customer satisfaction, considerando che l'essere umano non è soltanto da vedere come customer ma come un'entità in cui sono sempre presenti sia le esigenze emozionali, sia le esigenze razionali ed etiche.

La soddisfazione delle tre componenti, nel rapporto fra l'impresa e i propri stakeholder, a partire dall'attività di comunicazione, rappresenta una soddisfazione più ampia e completa rispetto a quella relativa al semplice atto di consumo.

La human satisfaction rappresenta una fondamentale "verità antropologica" da considerare e analizzare in ogni aspetto: riportare al centro dell'attenzione in comunicazione, ma anche in altri settori dell'economia, l'essere umano, con tutte le sue istanze emotive, razionali, etiche, e non soltanto economiche.

Le tecniche e le specializzazioni hanno in molti casi creato una visione egoriferita, con il risultato di isolare gli esseri umani e di rendere difficili il dialogo e la collaborazione "olistica", perdendo di vista l'obiettivo finale, rappresentato proprio dalla soddisfazione integrale dell'essere umano in quanto tale, nella sua costante ricerca verso una sempre migliore qualità della propria vita in ogni sua espressione.

La comunicazione ha un fondamentale valore relazionale, permettendo il dialogo e la trasmissione di valori, in pratica permettendo la crescita intellettuale, etica ed economica di ogni individuo e di ogni forma di aggregazione comunitaria.

Con la human satisfaction viene riportato al centro l'essere umano, da considerare come un sole, che ha fra i propri pianeti anche l'atto di consumo, da vedere pertanto come uno dei molteplici satelliti del sole stesso, e non come il centro dell'intero sistema economico e umano, come vorrebbero i filosofi e i cultori delle visioni illuministico-utilitaristiche, e talvolta vorrebbero anche imprenditori privati e pubblici.

Alle imprese non interesserà più tanto il grado di creatività, anche se certificato dai premi che il settore della pubblicità attribuisce, quanto il reale contributo misurabile e misurato, fornito per ottenere relazione e soprattutto fedeltà con il proprio pubblico di clienti, ottenibile non solo dai cosiddetti creativi tradizionali ma da tutto un nuovo sistema multicreativo e multidisciplinare.

La strategia sarà orientata alla human satisfaction, se sarà olistica e unitaria, da considerare come un'unica "mappa di riferimento" per tutte le discipline della comunicazione coinvolte in un programma.

Nella logica di processo, i creativi dell'impatto e del posizionamento ritengo non dovranno lavorare secondo la tradizionale impostazione di copia creativa, ma secondo l'impostazione del team multidisciplinare, che percorrerà in diverse tappe il percorso dal brief alle prime idee, alla verifica e ai test, fino alla realizzazione. Nella creatività in team, saranno considerati essenziali gli obiettivi da raggiungere per la soddisfazione, già dalla prima fase, delle necessità emotive, ma anche delle necessità razionali ed etiche di ogni stakeholder, mirando al profitto come conseguenza del "servizio".

È la fedeltà alla marca l'obiettivo che emerge oggi come essenziale per il profitto delle imprese, ben più importante dell'obiettivo della notorietà di marca, che si pone ormai come mezzo e non come fine.

Marzio Bonferroni

La questione della soddisfazione fa parte di quelle realtà che stanno al centro dell'esistenza umana. In un certo senso si può dire che secondo la risposta che si dà a tale interrogativo si ottiene una visione diversa della vita.

Chi si trova nella possibilità di condizionare (tecnicamente, economicamente, commercialmente, culturalmente, politicamente) l'altrui attesa di riconoscimento, ha un'enorme responsabilità, perché può operare per la liberazione oppure per la dominazione di altri, e può operare per dare ad altri maggior disponibilità di se stesso, oppure per indurre una sempre maggiore dipendenza psicologica ed affettiva.

Francesco Botturi

Andrebbe in buona sostanza incentivato, per continuare ad utilizzare termini cari alla psicoanalisi, il "rapporto globale con l'oggetto", ossia il far prendere in considerazione la persona con cui ci si mette in relazione nella sua totalità, e non soltanto l'affare per cui la relazione si è instaurata.

Qualsiasi relazione commerciale, politica, di scambi di affari, industriale permane nell'autenticità e garantisce l'auspicato obiettivo della soddisfazione umana dell'utente che sa di essere riconosciuto nella sua dignità di persona.

Bisogna ribadire che responsabilità non è solo personificazione dell'interlocutore, ma conoscenza, studio, valutazione della ricaduta di ogni operazione su di un piano individuale, sociale, familiare.

L'uomo non può vivere senza amore. Egli rimane per se stesso un essere incomprensibile, la sua vita è priva di senso, se non gli viene rivelato l'amore, se non s'incontra con l'amore, se non lo sperimenta e non lo fa proprio, se non vi partecipa vivamente, e ciò comporta che "l'uomo non possa ritrovarsi pienamente se non attraverso un dono sincero di sé".

La felicità la consegue soltanto chi non la ricerca per sé. Questo paradosso della felicità, d'altronde, non è che la manifestazione del paradosso dell'amore: "si esce da se stessi senza distruggersi; anzi, uscendo da se stessi, si raggiunge la perfezione personale".

Franco Poterzio

L'uomo è unione sostanziale di corpo e spirito, co-principi dell'unico soggetto antropologico, perciò i livelli della sensibilità e della spiritualità interagiscono e si influenzano reciprocamente. In tal modo, il conflitto finisce per ripercuotersi anche sulla stessa soddisfazione sensibile.

Trattando gli altri in modo strumentale come mezzi per conseguire la propria felicità, si autoesclude l'accesso al centro personale e intimo, che è connesso alla felicità profonda. Infatti, se la gioia è la risonanza soggettiva dell'amore che produce la comunione interpersonale, chi agisce utilitaristicamente nei confronti degli altri si preclude la gioia, poiché soltanto l'amore autentico è forza estatica e unitiva e perciò è l'attività connaturale ad una natura aperta come quella umana.

Giacomo Samek Lodovici

L'etica non è altro che "quella parte della filosofia che studia la vita morale dell'uomo, cioè il suo libero agire". L'uomo sente di avere delle regole del gioco da rispettare, una sorta di code of conduct universale, che costituisce la raccolta delle "istruzioni per l'uso della persona umana", un navigatore capace di condurci attraverso gli incroci della vita per raggiungere la felicità.

L'infrazione delle norme etiche si ritorce immediatamente sull'uomo stesso. Il feedback di riequilibrio, per dirla con il pensiero sistemico, è così violento e immediato che non solo le conseguenze possono essere avvertite immediatamente, ma hanno una forte influenza sulla persona e sul sistema. Rinunciare a comprendere la dimensione etica dell'uomo, significa rinunciare a capire come l'uomo agisce e quindi rinunciare a cogliere il suoi bisogni più profondi.

Paolo Pugni

Alcune domande per valutare la vostra propensione alla human satisfaction

A questo punto, da utilizzare anche come rapido check, sono state elaborate con la collaborazione di alcuni esperti, dieci domande per valutare la possibilità di migliorare la comunicazione per l'impresa e per le sue marche, attraverso l'analisi della propensione alla human satisfaction. Non vengono attribuiti punteggi ad ogni domanda, come di solito si fa con i questionari, ma si intende con le stesse in questa occasione, creare una libera e individuale analisi e riflessione.

- 1) Per Lei il profitto è un fine da raggiungere a ogni costo o talvolta si è chiesto e si chiede se è un obiettivo indiretto rispetto a obiettivi di "servizio" nei confronti del pubblico finale e di tutti gli stakeholder?
- 2) È d'accordo a riconsiderare il consumatore come essere umano-cliente, composto di necessità emozionali ma anche razionali ed etiche, per il quale l'atto di consumare un bene economico rappresenta una piccola parte della sua esistenza?
- 3) Conosce a fondo le necessità emozionali del suo cliente-essere umano (necessità di bellezza, forma, simpatia ecc.)?
- 4) Conosce a fondo le necessità razionali del suo cliente-essere umano (necessità di informazione, assistenza, economicità ecc.)?
- 5) Conosce a fondo le necessità etiche del suo cliente-essere umano? (considerare i suoi prodotti un mezzo per elevare la qualità della vita, necessità di essere utile alla famiglia e ai figli anche per mezzo dei suoi prodotti, necessità di sentire che i suoi prodotti sono utili socialmente ecc.)
- 6) Di fronte a queste domande, che investono tutti gli aspetti della human satisfaction, le considera inutili rispetto ai suoi obiettivi di vendita e di profitto, oppure anche Lei si interroga sul valore etico e sociale dei suoi prodotti, della sua impresa, e delle sue attività di marketing e di comunicazione?
- 7) Che cosa ne pensa dunque di questo spostamento dell'asse di marketing dalla customer satisfaction alla human satisfaction? Lo ritiene soltanto una visione teorica o pensa che potrebbe concretamente contribuire agli obiettivi di profitto che un'impresa desidera raggiungere?
- 8) Come potrebbe concretamente impegnarsi per riconsiderare la human satisfaction, nei confronti dei suoi stakeholder ovvero nei confronti dei diversi pubblici interni ed esterni alla sua impresa,

considerando che dalla loro completa soddisfazione dipenderà in futuro la fedeltà degli stessi e di conseguenza il profitto?

- 9) Per quanto riguarda la precedente domanda, la invitiamo ad analizzare necessità emotive-razionali- etiche dei suoi pubblici interni ed esterni, per verificare concretamente la distanza eventuale che esiste fra le loro necessità e le soddisfazioni che i suoi prodotti e il suo marketing offrono agli stessi. Si è mai posto questo problema? Lo ritiene utile per i successi futuri della sua impresa, o ritiene che siano problemi inutili?
- 10) Per scendere sul piano pratico, se non lo realizza già, è disposto ad investire in ricerche sulla human satisfaction, e ad analizzare successivamente quali investimenti proporsi a livello di produzione e di marketing, per arrivare ad essere considerato un'impresa orientata alla human satisfaction?
- 11) Per Lei la comunicazione si identifica nella pubblicità, o è disponibile a considerare modelli e metodi innovativi?

Un'intervista sul tema

Eccellere, business community online (www.eccellere.com), nella persona del suo fondatore e responsabile editoriale, Nicolò Occhipinti, nel mese di gennaio 2006 ha intervistato Marzio Bonferroni in relazione alla pubblicazione del libro *Human Satisfaction*.

Riteniamo utile riportare qui di seguito questa intervista, particolarmente significativa, e che diventa un elemento di ulteriore riflessione su quanto fin qui esposto, prima di passare alle parti successive in cui ci addentreremo nel "cuore" della proposta per un nuovo metodo di comunicazione.

Eccola.

«L'impresa non può restare ancora il centro dell'universo del mondo degli affari, in quanto il consumatore e la sua soddisfazione sono il vero centro». Con queste parole, in un celeberrimo articolo pubblicato nel 1960 su *Journal of marketing*, Robert J. Keith annunciava la "marketing revolution" e affermava che il profitto è da considerarsi come un "premio" che il mercato riconosce all'impresa che meglio delle altre soddisfa i bisogni dei consumatori.

Oggi la vera opportunità è offerta dal riconsiderare il consumatore in una prospettiva più completa, di ascolto e comprensione del suo modo di essere. L'atto di consumo, i comportamenti e le attitudini sono secondari all'essere umano, che ne determina preferenze e tempi.

«Il concetto della Customer Satisfaction evolve nella Human Satisfaction, e il raggiungimento degli obiettivi di profitto è ottenuto attraverso la creazione di relazione, fiducia e completa soddisfazione dell'essere umano-cliente.» È quanto afferma Marzio Bonferroni, fondatore e presidente di UniOne srl (www.unione-adc.it), docente incaricato per il Laboratorio di Comunicazione alla Facoltà di Economia di Firenze e allo IULM di Milano, per il corso di immagine e posizionamento della marca, nonché autore di numerosi articoli e libri sulla comunicazione di marketing.

Eccellere lo ha intervistato nel mese di gennaio 2006 per conoscere la sua opinione sulle tendenze evolutive del marketing e per sapere come l'orientamento alla Human Satisfaction possa influire sulla competitività delle imprese.

■ In un suo recente libro dal titolo *Human Satisfaction – La comunicazione d'impresa verso un nuovo umanesimo* edito da Franco Angeli, ravvisa profondi mutamenti nel marketing e nella comunicazione d'impresa e annuncia la nascita di una nuova era, da Lei battezzata "NovoEvo". Come prevede che evolverà il rapporto fra impresa e consumatore, nel "NovoEvo"?

La mia previsione è anche un atto di speranza. Non esistono, penso, previsioni che non si basino su di una o più utopie, considerando comunque, come dice Claudio Magris, che "l'utopia è il tener conto della realtà ma desiderare nello stesso tempo che possa essere come dovrebbe essere". Il rapporto fra impresa e consumatore dovrebbe dunque potersi evolvere secondo i parametri che caratterizzano lo stesso rapporto umano. Dapprima ci si conosce, poi si decide di frequentarsi se scatta un certo feeling, quindi si emettono più o meno rapidi "spot personali" per determinare nella controparte un'opinione positiva e un desiderio di relazione.

Da queste fasi iniziali di un rapporto, che caratterizza alla radice io credo anche lo stesso rapporto fra marca e consumatori (pardon... esseri umani), si passa alla fase più tipicamente relazionale in cui si dovrebbe tendere con modalità meno emozionali e più volitive della fase iniziale a incrociare le necessità espresse dal cliente-essere umano, con le soddisfazioni espresse dalla marca, considerandole entrambe in modo paritetico dei reali valori complementari e necessari l'uno all'esistenza dell'altro.

Spero, ma anche prevedo, che il rapporto fra l'impresa e il proprio pubblico attuale e potenziale si evolverà nella direzione di una maggiore considerazione del tessuto relazionale e della conseguente area della loyalty, anche perché, considerazioni etiche a parte, le stesse imprese non potranno non rendersi conto che una nuova filosofia di "ascolto" delle necessità e conseguente tendenza alla relazione e alla loyalty non potrà che portare benefici di profitto, quale conseguenza di un rinnovato spirito di servizio.

■ Perché ricorrere al concetto di Human Satisfaction? Una nuova moda o un approccio rivoluzionario al marketing e alla comunicazione d'impresa?

Niente si crea e niente si distrugge, neppure nel campo del marketing e della comunicazione d'impresa. Cambiano le espressioni formali, ma la sostanza dei rapporti umani credo si basi su elementi valoriali sempre presenti nella storia e nella pratica quotidiana. Platone diceva che "nella comunicazione interpersonale zampilla la verità, come una luce che si accende allo scoccare di una scintilla". Se un'impresa oggi offre il pro-

dotto e il servizio giusto, al momento più opportuno, questa luce che si accende è dunque il risultato della soddisfazione di chi scopre nel mercato la possibilità di risolvere una propria necessità nel modo più completo possibile. Pertanto la Human Satisfaction, da considerare non come una rivoluzione, ma come evoluzione della Customer Satisfaction, mi auguro non sia vissuta come moda da chi deciderà di dedicare attenzione a questo passaggio, bensì come una reale intenzione di offrire comunicazione, prodotti e servizi orientati a una più completa soddisfazione delle istanze della persona, valutabili negli aspetti etici e razionali, oltre che in quelli puramente emozionali.

Questi, se considerati come gli unici, sono destinati a una vita assai breve, più consumistica che indirizzata ad una più reale e completa soddisfazione umana, in cui l'atto di consumo sia dunque una parte, anche se rilevante, ma non il tutto.

■ Esistono ormai numerosi e consolidati metodi di misura della Customer Satisfaction, alcuni dei quali menzionati nel suo stesso libro. Quali strumenti consentiranno di misurare il livello di human satisfaction?

Il nuovo modello di ricerca per misurare il livello di Human Satisfaction, è in avanzata fase di messa a punto, dopo un primo periodo di costruzione del metodo e delle tecniche con un gruppo di ricercatori altamente qualificati sotto il profilo scientifico. Posso soltanto anticipare che il modello di ricerca si chiamerà MOV (Map of Voices), e tenderà ad analizzare sia il grado di necessità sia il grado di soddisfazione attribuibili ai diversi item presenti nella psiche umana in un determinato momento, nelle tre aree fondamentali che compongono il totale della Human Satisfaction, ovvero emozione, ragione ed etica. Il grado di necessità di ogni item sarà presente indipendentemente dall'agire di una determinata impresa o marca, e nel rapporto con la soddisfazione proposta in comunicazione si potrà verificare lo scarto fra soddisfazione ottimale e soddisfazione effettiva. Tale scarto potrà essere verificato periodicamente per fornire un quadro comparato complessivo dei risultati positivi o negativi ottenuti e per poter mirare comunque alla massima soddisfazione possibile. Le prime analisi sul campo stanno offrendo significativi e incoraggianti risultati. È indubbio comunque che un sistema preventivo e successivo di ricerca tendente a una visione olistica sia comunque da considerare una base razionale e il più possibile scientifica della Human Satisfaction, quale visione e metodo che permetteranno di fornire alle imprese parametri oggettivi per la misurazione dell'efficacia della comunicazione e dello stesso impianto di marketing che ne è alla base.

Non è facile per un imprenditore e comunque per un manager spo-

gliarsi della propria soggettività e misurare l'efficacia ed i risultati, anche se contrari alle proprie convinzioni.

Ma un'impresa dovrà sempre di più basarsi su dati oggettivi, come del resto una persona nella sua vita, e non soltanto su impulsi di carattere emotivo, pur sempre necessari per tracciare elementi creativi originali e innovativi da sottoporre al giudizio finale, che sarà sempre del pubblico. Come avviene misurando le vendite dei biglietti per un film o per uno spettacolo teatrale.

■ Quali relazioni esistono fra il concetto di Human Satisfaction e quello di Corporate Social Responsibility?

La human satisfaction è il fine, l'obiettivo olistico a cui tendere, per fornire la massima soddisfazione possibile al pubblico e di conseguenza per ottenere duraturi risultati di profitto. La CSR credo sia da interpretare come una grande opportunità, un grande e nobile "mezzo" a disposizione delle imprese, affinché ogni attività nell'impresa sia orientata alla società e mossa dalla responsabilità, quale elemento etico fondamentale per la vita dell'impresa, come di ogni essere umano. La Human Satisfaction si pone come passaggio dal macro al micro cosmo, in quanto ogni società è fondata sui nuclei essenziali, sulle comunità familiari, sulle comunità etniche e religiose, sulle comunità che si creano spontaneamente intorno a passioni sportive o culturali, ma, a ben considerare, il vero nucleo fondante di ogni comunità, di ogni società, e di ogni mercato, è da vedersi nella persona umana, mirabilmente composta da pulsioni emozionali, razionali ed etiche, analizzabili ognuna nei diversi elementi, o item, e che, se ben compresi, ci permettono di avere una profonda conoscenza degli obiettivi a cui tendere.

La domanda mi sollecita una piccola provocazione, e a immaginare per la CSR una visione di CHR, ovvero di Corporate Human Responsibility, onorando la quale di conseguenza si dovrebbe onorare anche la CSR. Il dibattito continuerà e forse è giusto che non abbia mai termine, evolvendosi a mano a mano che si evolveranno nuovi metodi, nuove visioni e nuove tecniche. Ritengo che il parametro fondamentale, nel tempo, sarà sempre di più la qualità della vita umana e il suo possibile continuo innalzarsi, quale obiettivo essenziale e fonte di soddisfazione e di senso positivo del lavoro e della vita di un'impresa, così come di un essere umano. Certamente né la CSR né la Human Satisfaction saranno viste di buon occhio da chi avrà deciso egoisticamente di passare da scorciatoie poco umane e senza valori etici, per ottenere il massimo risultato di profitto, considerando come il fine possa giustificare ogni mezzo.

Ne abbiamo esempi "illustri" quasi tutti i giorni.

■ In che modo l'orientamento alla Human Satisfaction può contribuire al successo competitivo di un'impresa?

In qualche modo a questa domanda forse ho già almeno in parte risposto. Fondamentalmente credo che un orientamento alla Human Satisfaction, per riportare fiducia verso un "nuovo umanesimo", possa contribuire al successo di un'impresa identificandola e posizionandola completamente dalla parte del pubblico, quale entità operante ogni possibile sforzo per ascoltarlo, e per comprenderne a fondo le necessità da risolvere. Un'impresa "human oriented" credo che obiettivamente potrà avere più valore di un'impresa customer oriented poiché tenderà a valutare come il customer sia in realtà calato in una dimensione umana in cui l'atto di consumo ne rappresenta una porzione e non il tutto.

La "sfera umana" delle necessità comprende dunque anche gli atti di consumo e se considerata da un'impresa nella sua interezza, potrà farla vivere accanto al suo pubblico e non al di fuori o, peggio ancora, contro le sue necessità. Anche in questo caso penso aiuti considerare quanto umanamente avviene fra persone che si conoscono e decidono di frequentarsi. Si tenderà nel tempo a dare fiducia e a considerare veri amici coloro che sanno ascoltarci, che sanno ogni tanto chiederci "come va?", senza avere altri fini se non quello palese e vissuto di desiderare il nostro bene.

I filosofi ci dicono che noi esseri umani desideriamo nel profondo la felicità.

Pertanto, se un'impresa farà capire al proprio pubblico nei fatti concreti che effettivamente desidera la sua felicità, avrà certamente imboccato il cammino della reciproca fedeltà e del successo più duraturo.

Human satisfaction e stakeholder

di *Simonetta Caresano**

Introduzione

Il mondo è fatto di relazioni. La vita di tutti gli esseri umani si basa su un sistema complesso di relazioni tra diverse entità in continuo divenire.

Ancora oggi, invece, il mondo imprenditoriale è spesso convinto che l'unica regola che vale sia quella che porta a garantire la conquista a tutti i costi del consumatore o del cliente finale, considerando l'insieme degli altri attori che si muovono intorno all'impresa come semplici fornitori di beni, servizi o al massimo di reputazione.

Uno dei punti fondamentali affermato dalle più moderne teorie che affrontano tematiche quali il marketing olistico e la comunicazione multidisciplinare è invece la capacità che un'impresa deve avere di non concentrarsi esclusivamente sull'ultimo anello della catena del valore, rappresentato appunto dal cliente finale, ma di tenere in considerazione l'intero universo che ruota intorno alla vita di un'azienda influenzandone molti aspetti.

Tra i fattori che hanno maggiormente influito ad innescare il dibattito su questi temi, vi sono:

- le complesse trasformazioni in atto nei sistemi economici occidentali e non;
- il crescente affermarsi anche di criteri sociali e ambientali nelle scelte dei consumatori;
- la diffusione a tutti i livelli delle informazioni riguardanti l'insieme delle attività svolte dalle imprese, comprese quelle che esulano dalle azioni produttive e commerciali;

* Dal febbraio 2005 senior consultant e partner di UniOne Srl.

Dal febbraio 2001 a dicembre 2005 consulente di marketing. Da ottobre 1997 a febbraio 2001 Marketing Director di Trinity Alimentari Spa, impresa parte del Gruppo Bolton. Da marzo 1988 a settembre 1997 in Trinity Alimentari Spa. Da settembre 1985 a febbraio 1988 in Star Alimentari, come Product Manager.

- l'attenzione diffusa dell'opinione pubblica verso concetti quali la qualità della vita, la sicurezza e la salute degli individui;
- la maggior sensibilità verso le problematiche sociali;
- l'interesse verso la salvaguardia del patrimonio ambientale mondiale, a garanzia delle generazioni future.

L'insieme di questi e altri fenomeni in corso rende un'impresa non più un'entità a sé stante, bensì un'organizzazione complessa che vive quotidianamente di rapporti con una serie di soggetti o "attori sociali" con i quali condivide degli interessi.

Il poter attivare e mantenere nel tempo relazioni durevoli e reciprocamente vantaggiose con tutti i diversi pubblici di riferimento rende un'impresa realmente capace di appropriarsi di un territorio di posizionamento unico, distintivo e difendibile da attacchi interni o esterni.

È necessario pertanto abbandonare quella distorsione mentale che ci porta spesso a considerare separate le performance economiche e finanziarie a fondamento della vita di un'impresa da quelle di carattere sociale. Diverse e consolidate ricerche dimostrano, infatti, in modo inequivocabile che esiste una correlazione positiva fra gli indicatori finanziari e le politiche di RSI (Responsabilità sociale di impresa): non può esserci crescita economica slegata dal benessere sociale. Ed il benessere sociale si raggiunge solo attraverso una politica che coinvolga dal basso l'intero mondo degli stakeholder.

La human satisfaction in un approccio multi-stakeholder

L'economicità e la socialità sono pertanto entrambe finalità aziendali strettamente interconnesse: l'economicità che garantisce il continuo sviluppo di un'azienda nel tempo non può esistere se non in un contesto di soddisfazione delle attese dei partecipanti alla vita di un'impresa. Quello che è importante quindi è che tra un'impresa e l'universo dei suoi stakeholder si venga a creare una "relazione fiduciaria continuativa", in grado di soddisfare al meglio le esigenze a tutto tondo di tutti gli esseri umani coinvolti.

Il fattore di successo di un'impresa che si muove in un contesto sempre più affollato ed omologato è legato al "valore" che riesce a trasmettere ai diversi pubblici di riferimento: un'impresa, una marca, un prodotto devono poter essere "amati" e riconosciuti in grado di dare delle

risposte alle varie istanze, non solo quelle esplicite e razionali, ma anche quelle più nascoste che investono la sfera dell'emozione e dell'etica.

In un moderno approccio multi-stakeholder è quindi possibile ed anzi opportuno introdurre il concetto di human satisfaction, quale "motore" utile per guidare tutte le fasi di avvicinamento ad un concetto di benessere sociale diffuso.

Se negli anni Ottanta la richiesta del mercato riguardava un miglioramento generale della qualità dei prodotti, e negli anni Novanta la loro compatibilità ambientale, ecco che all'inizio del nuovo millennio appaiono le esigenze di responsabilità sociale da parte delle imprese, esigenze che oggi sono forse affiancate e superate in un certo qual modo da attese ancora più complesse che tendono verso la completa soddisfazione dell'individuo.

L'introduzione in un approccio multi-stakeholder di concetti orientati alla human satisfaction fa sì che possa essere affrontato in modo innovativo ed efficace il tema della ricerca del consenso attraverso la comprensione prima e la soddisfazione poi dei bisogni dei soggetti pubblici o privati, singoli od organizzati, che intrattengono relazioni dirette o indirette con l'azienda.

Sono ancora rarissimi tuttavia i casi in cui questa filosofia arriva a lasciare il segno nell'intera struttura aziendale, fino a portare a una vera

RICONSIDERAZIONE DELLA "MISSION"

nel senso di includere il nuovo approccio e ciò che ne consegue all'interno del DNA proprio di un'impresa fino a permearne a cascata tutte le attività svolte.

In una filosofia multi-stakeholder sarebbe auspicabile invece che la human satisfaction venisse interpretata come un vero e proprio

STRUMENTO DI "GOVERNANCE" DELL'IMPRESA

senza rimanere invece confinata a uno dei tanti elementi a disposizione, da utilizzare se e nella misura in cui appare opportuno a seconda delle contingenze.

La mappatura degli stakeholder secondo il criterio ere (emozione-ragione-etica)

La norma ISO9000 definisce gli stakeholder come «persona o gruppi di persone aventi un interesse nelle prestazioni di successo di un'organizzazione, il cui consenso o fiducia influenzano quindi le performance di un'impresa».

Questi “portatori di interesse”, o appunto stakeholder, sono quindi dei soggetti che, esterni o interni all'organizzazione di un'azienda, sono influenzati e/o influenzano l'attività e l'esistenza dell'azienda stessa durante il suo normale operare sul mercato.

Per *mappatura degli stakeholder* si intende il processo secondo il quale gli stakeholder vengono:

- identificati e selezionati;
- ascoltati e compresi a fondo;
- segmentati in funzione di criteri pre-definiti.

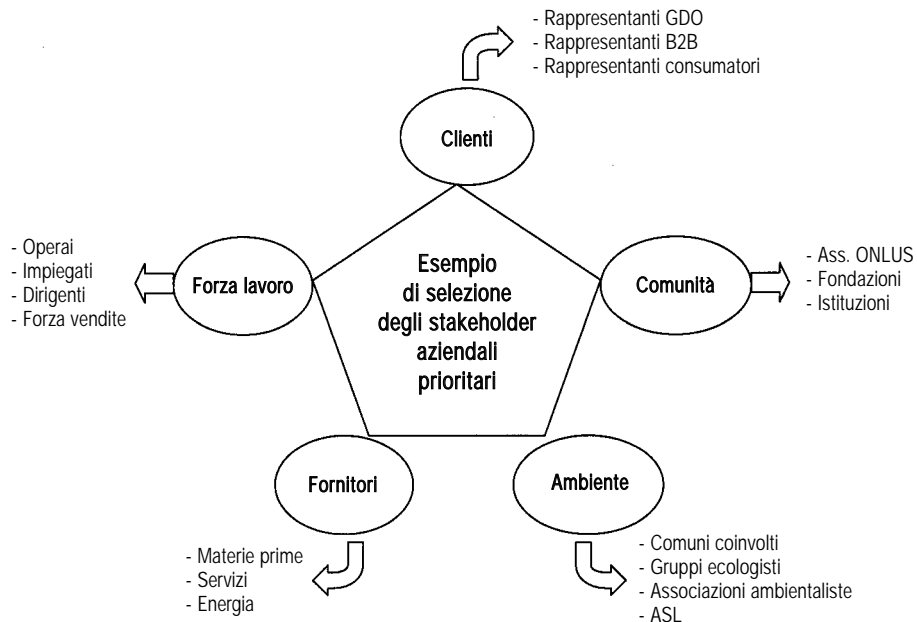
Identificazione

Il primo passo consiste nell'individuazione degli stakeholder affidandosi a una delle diverse classificazioni esistenti (solo a titolo di esempio si cita quella del Global Reporting Initiative).

Gli stakeholder secondo il global reporting initiative

Clienti
Comunità
Fornitori
Azionisti
Forza lavoro
Sindacati
Ambiente
Stato ed enti pubblici
Media
Altro (partner ecc...)

Il passo successivo porta a identificare quali sono gli stakeholder “prioritari” per una specifica impresa nell'ambito delle singole categorie: operare simultaneamente su tutti gli stakeholder può comportare infatti un notevole impegno di risorse sia umane sia finanziarie.



Ascolto e comprensione

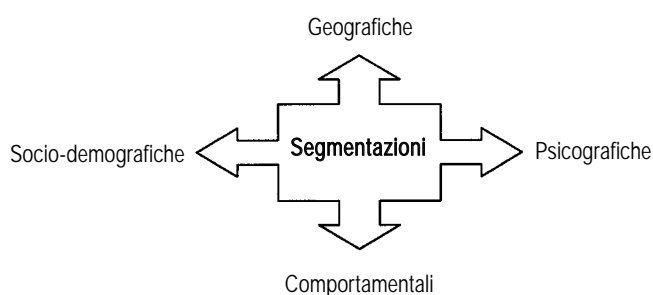
Una volta identificati, la fase di ascolto dell'universo degli stakeholder di un'impresa rappresenta forse la parte più importante per avviare un processo di reale coinvolgimento degli stessi, al fine di costruire un dialogo e un confronto che siano costruttivi per tutti i soggetti coinvolti: il capire in profondità quali sono da un lato le percezioni e il vissuto attuali e dall'altro le attese e le istanze esistenti nei confronti di un'organizzazione può consentire, infatti, ad un'impresa di colmare un eventuale gap attraverso un piano di comunicazione mirato ed efficace.



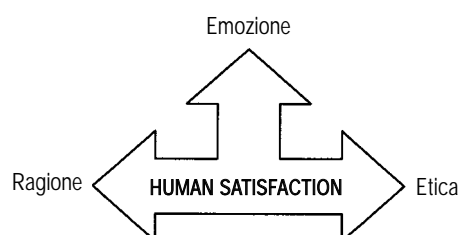
Segmentazione

Il processo di ascolto può svolgersi attraverso l'utilizzo delle tecniche più classiche di ricerca (indagini di clima, interviste in profondità face to face, questionari interni o esterni, indagini telefoniche su grandi numeri, focus group...) che tuttora si rivelano strumenti validi e di facile accesso per creare un modello quali-quantitativo di configurazione del "sistema stakeholder".

I risultati di queste indagini consentono a un'impresa di avviare un primo processo di segmentazione e di classificazione dei pubblici di riferimento in base a criteri consolidati e usuali.



Esistono però metodologie di indagine estremamente innovative, che possono sostituirsi o anche solamente affiancarsi alle tecniche consolidate, e che consentono a un'impresa di andare oltre i modelli classici per poter avviare un vero processo di stakeholder engagement fondato sull'ascolto dei bisogni e delle attese che coinvolgono l'intera sfera dell'essere umano/stakeholder dal punto di vista dell'emozione, della ragione e dell'etica.



Si tratta pertanto di vagliare con tecniche *ad hoc* quelle che sono le attese dal punto di vista emozionale, razionale ed etico dei singoli portatori di interesse per poi costruire una mappatura più efficace ed utile ad un approccio strategico multi-stakeholder.

La nuova comunicazione multi-stakeholder: aspetti teorici e metodologici

La corporate image di ogni impresa rappresenta, senza dubbio, un potente fattore di vitalità aziendale in quanto ne costituisce il patrimonio intangibile per eccellenza, influenzato e che a sua volta influenza significativamente il comportamento dei principali gruppi di interesse. Una buona immagine aziendale favorisce, per esempio, i rapporti con le istituzioni e le comunità locali, aiuta a conquistare e fidelizzare clienti e partner, migliora la capacità di attrarre capitali, è talvolta anche uno strumento di motivazione interna per i collaboratori.

L'immagine aziendale può essere considerata sinteticamente come il giudizio che i diversi stakeholder danno su un'impresa. Anche tale giudizio si basa su una componente cognitivo-razionale, a cui si aggiungono una componente affettivo-emozionale e una componente etica.

La prima è fondata su dati, fatti ed esperienze riguardanti un'impresa, mentre le ultime due sono costituite da sentimenti, coinvolgimento, valori ed orientamenti personali di chi esprime la valutazione sull'azienda.

La comunicazione è un nodo centrale del processo di costruzione di una corporate image. Coerenza, trasparenza, sincerità, rilevanza, in sintesi onestà, sono valori che aumentano profondamente l'efficacia di una comunicazione multi-stakeholder e che contribuiscono pertanto a una percezione positiva di un'azienda o di un prodotto.

In sintesi, un sistema di comunicazione è più efficiente ed efficace se è anche trasparente e corretto, cioè se è etico: efficienza ed etica non sono ovviamente la stessa cosa, ma in un sistema olistico riescono a non essere in contrasto fra loro, aiutandosi a costruire valori solidi e duraturi nel tempo. Anche in un percorso di comunicazione rivolta ai diversi stakeholder si possono pertanto introdurre alcuni dei principi espressi in modo molto chiaro da Seth Godin nel suo *Permission Marketing*, dove si afferma che il marketing e la comunicazione "dolce" riescono a stabilire relazioni durature con i destinatari, garantendo la ricezione di quelle informazioni che questi hanno, espressamente o non, richiesto di ricevere e che pertanto vengono più attentamente percepite e soprattutto ricordate.

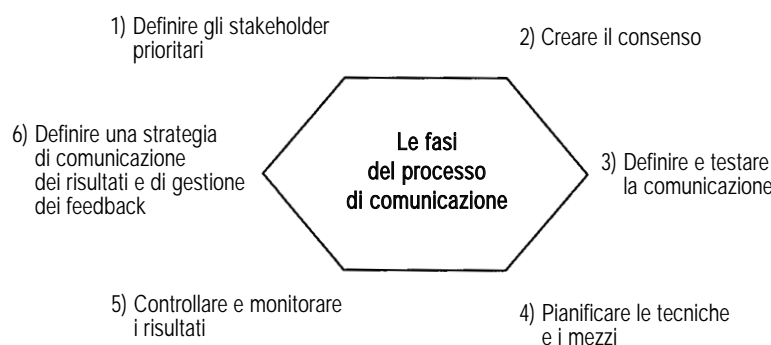
In un approccio multi-stakeholder la comunicazione va vista come un "contenitore unitario" che comprenda l'intero processo per generare

impatto, relazione e fedeltà. In un rapporto basato sulla relazione, infatti, la comunicazione deve necessariamente essere il frutto di una visione “integrale” capace di trasmettere ai diversi pubblici coinvolti i messaggi emozionali, razionali ed etici relativi all’attività ed ai valori di un’impresa.

Comunicare significa innanzi tutto ascoltare e capire per poi definire con chiarezza che cosa si sta comunicando, a chi e con quale linguaggio.

La distinzione fra “diversi” pubblici di riferimento è utile per poter definire i contenuti, le tecniche e gli strumenti della comunicazione, tenendo però sempre presente che questi pubblici non sono entità a sé-stanti e impermeabili, ma interagiscono anche intensamente fra di loro arrivando a volte addirittura a sovrapporsi.

Quando si riesce ad innescare un “circuito di qualità ” composto da fasi distinte e propedeutiche l’una all’altra, all’interno del processo di comunicazione integrale di un’ impresa, se ne aumentano in modo considerevole sia l’efficacia sia la capacità di motivazione, generando una spinta decisa verso il miglioramento continuo.



Si è già approfondita precedentemente la fase di definizione degli stakeholder prioritari; qui vorrei soffermarmi invece sulla fase forse più critica per il successo di una comunicazione multi-stakeholder orientata alla human satisfaction, e cioè quella di creazione del consenso interno all’azienda. Il coinvolgimento dei vertici aziendali rappresenta, infatti, una delle condizioni imprescindibili per il successo e l’efficacia di una comunicazione senza dubbio innovativa e quindi non usuale.

Solo il commitment diretto da parte del top management può comunicare a cascata a tutti i livelli di un'organizzazione un chiaro segnale che l'impresa ha deciso di introdurre valori nuovi all'interno del suo *modus operandi* superando quelle inevitabili resistenze che ogni cambiamento spesso ingenera. Nel fare ciò diventa fondamentale istituire dei piani di formazione adeguati oltre che dei meccanismi di incentivazione personali o di team.

Un'altra fase che merita un breve approfondimento è la fase 4 di pianificazione delle tecniche e dei mezzi in una campagna rivolta a più pubblici. Presupposto fondamentale di un progetto di comunicazione integrale di questo tipo è infatti che la migliore comunicazione deve saper avvalersi di tutte le opportunità che il mercato offre, coinvolgendo le molteplici tecniche e i diversi mezzi a disposizione all'interno di uno stesso progetto. Il sapiente utilizzo e l'attento dosaggio delle tecniche e dei mezzi è indice di una solida esperienza che si acquisisce nel corso di anni di lavoro sul complesso campo di quella comunicazione che ha come obiettivo la soddisfazione dei destinatari interessati. Pubblicità, relazioni pubbliche, cause related marketing e ancora direct, bilanci socio-ambientali, codici etici devono saper integrarsi nell'ambito di una gestione integrata della comunicazione. Solo una squadra composta da professionisti di questa comunicazione innovativa oltre che da personale esperto proveniente direttamente dall'azienda, può permettere di portare a termine in modo efficace un progetto completo di comunicazione.

Conclusioni

Il concetto di human satisfaction rappresenta quindi un vero e proprio salto di qualità nella gestione della comunicazione. Esiste un profondo dibattito attorno alla definizione del ruolo di impresa nella società; ma se all'impresa si vuole riconoscere una funzione di motore dello sviluppo economico e sociale di un Paese, diventa necessario introdurre concetti chiave come responsabilità e doveri nei confronti di tutti gli stakeholder che entrano in contatto con un'organizzazione. I vantaggi del nuovo modello di gestione della comunicazione sono molteplici e indubbi: incremento generale della motivazione, maggior produttività, miglioramento del tasso di fidelizzazione di clienti e fornitori, agevolazioni nei rapporti con le pubbliche istituzioni, maggiore

attrazione di talenti sul mercato del lavoro, diminuzione del rischio di investimento...

In sintesi, si può affermare che un'impresa che mira alla soddisfazione dei suoi stakeholder non solo limitatamente alle loro funzioni ma considerandoli come esseri umani a tutto tondo, ha a disposizione un potente strumento per migliorare il proprio posizionamento competitivo sul mercato. I nuovi modelli di stakeholders' value, che puntano appunto alla massimizzazione del valore degli stakeholder, evidenziano come il valore creato da un'impresa non riguardi più solo gli azionisti (shareholders' value), ma anche tutti coloro che partecipano e possiedono un qualche interesse verso l'attività dell'impresa. L'azienda, in quanto sistema aperto, dipende da un complesso di risorse possedute in maniera variabile da tutti gli stakeholder, pertanto il loro coinvolgimento nel processo di creazione del valore non può che creare un clima di cooperazione in grado di migliorare la posizione competitiva di un'impresa.

Bibliografia

- Fabrizio Cataldi, *Strumenti per comunicare* (3° volume), Comunicazione Italiana, Roma 2004.
- Marzio Bonferroni, *La pubblicità diventa comunicazione?*, Franco Angeli, Milano 2004.
- "Marketing relazionale. La nuova frontiera della comunicazione" – *I quaderni della comunicazione* – ADV Express, Milano 2003.
- Marzio Bonferroni, *Human satisfaction*, Franco Angeli, Milano 2005.
- Francesca Maffei, *La CSR: L'etica nella governance d'azienda*, Università LUMSA, Roma 2004
- Daniele Pitteri, *Fabbriche del desiderio*, Sassella Editore, Roma 2000.
- Max B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy Management Review, Toronto gennaio 1995.
- Monster Italia, *Gli stakeholder*, 2006.
- Marco Parrini, Giancarlo Polenghi, *Piramidi rovesciate /storie & clessidre*, MCM, Firenze 2004.
- Mario Molteni, Danilo Devigili, *Il Cause Related Marketing nella strategia di impresa*, Franco Angeli, Milano 2004.
- Seth Godin, *Permission Marketing*, Simon & Schuster, New York 1999.

La *loyalty* e la strana coppia. Esigenze di processo

di *Ferdinando Pillon**

Da quasi dieci anni si sente parlare con insistenza e molto a sproposito di *loyalty*, di fedeltà del consumatore più o meno conquistabile e di varie forme di “investimento” perché questo obiettivo si avveri. Oggi più che mai stabilire una relazione duratura nel tempo con i clienti e poter contare su una sorta di “zoccolo duro” reale di persone che acquistano nel tempo non è solo un concetto astratto e teorico, è una sfida che si può vincere e un obiettivo a cui tendere, ma è anche una sfida che si può perdere.

La fedeltà dei clienti, anche di quelli che sembrano più longevi, non è scontata e il costo per mantenerli vivi nel tempo è ben superiore a quello che si vorrebbe far credere. La fedeltà si crea a partire dalla fiducia e per creare un clima di fiducia l'impresa deve investire in attenzioni, garanzie, voglia di ascolto.

Ne consegue che la fedeltà non può essere risolta solo con sistemi informatici, è necessario che si crei una visione comune all'interno dell'impresa condivisa da tutti, a partire dai responsabili delle varie funzioni interne ed esterne.

L'impresa è una entità complessa che vive in un contesto complesso. Non è necessariamente un contesto di guerra come i primi libri di marketing hanno insegnato rispetto alla concorrenza, né di mare aperto

* Co-fondatore di UniOne Srl – Architetture di comunicazione – di cui è amministratore delegato.

Nato e residente a Milano. Diploma universitario in Relazioni pubbliche presso l'Università IULM di Milano nel 1985. Ha una lunga esperienza di marketing strategico cresciuta in imprese internazionali come Rank Xerox (Responsabile marketing e Global quality specialist) e General Binding Co (Direttore marketing Italia e Spagna). Dal 1991 passa alla consulenza per imprese e gruppi di advertising nazionali e internazionali per la creazione di progetti per assicurazioni, banche, finanziarie, aziende farmaceutiche, alimentari, elettronica di consumo e informatica, GSS, reti Horeca, distribuzione moderna, impianti industriali. Docente aggiunto in corsi di marketing e seminari; collabora con alcune riviste di settore e con diversi siti internazionali nell'area CRM-Loyalty. È Honour member di diversi siti-associazioni fra i quali DMA e AMA. Gold member di CRM GURU.

senza bussole; però è un contesto dove si deve ottenere successo o perire miseramente, i clienti sono l'unico vero valore da cui dipende una o l'altra via.

L'impresa attenta corre meno rischi, ma questa attenzione deve essere rivolta a consolidare una relazione a due vie soddisfatta con i clienti (e, a dirla tutta, con tutti i suoi stakeholder, perché essi interagiscono profondamente in totale autonomia, ma a livello di complessità).

Creare questa relazione soddisfatta basata sulla fiducia è nel cuore dei promotori della magica parola *LOYALTY*. Peccato che si pensi, come sempre succede in questa società tecnologicamente illusa, che la loyalty sia solo una questione di hardware e software, che invece al massimo possono solo aiutare a razionalizzare e omogeneizzare comportamenti e gestione del quotidiano, per non parlare di chi si ferma ad una raccolta punti con premi tout-court. Loyalty o fedeltà diventano obiettivi irraggiungibili senza considerare il valore umano che è imprescindibile, unico e in simbiosi con l'ambizione e l'assunto stesso di fedeltà.

Eppure le scelte sono sotto gli occhi di tutti quelli che vogliono vedere: call center, sistemi informativi, rete vendite informatizzate, sofisticati ed inutili sistemi di CRM. Soldi spesso spesi e non investiti.

L'impresa deve capire e conoscere se stessa e chi interagisce con essa, deve capire e scegliere se vuole e se può essere un'impresa che mira a conquistare la fiducia dei suoi clienti e se per fare questo sia o meno sufficiente limitarsi alla conquista della awareness generica o sia preferibile fare una scelta importante per creare con loro una relazione duratura.

La loyalty allora diventa per l'impresa l'obiettivo da ricercare con continuità e attenzione e non è più il mero "rapido" obiettivo di retention come invece molti credono per poi scoprire che, a fronte di un osso più gustoso, anche il più fedele dei cani potrebbe cambiare, e infatti... il più delle volte cambia.

Oggi le imprese devono convivere con più incertezze e la peggiore è di non poter contare su clienti stabili e di dover continuamente rinnovare il parco. Tutti sanno che basta un breve periodo di calo delle vendite per compromettere la "serenità", e non solo, della vita di un'impresa nel mercato; una flessione di risultati nei fatti è un male sottile che pervade e prosegue ben al di là del caso specifico che lo ha generato. La loyalty non è una panacea, però se inseguita con professionalità può effettivamente contribuire a un diverso e più stabile "stare" nel mercato.

Prima però di parlare di loyalty, di darne definizioni, di attivarsi con strumenti tecnologici e quant'altro, è necessario prendere consapevo-

lezza del contesto attuale, dei grandi cambiamenti che la complessità di questa società, nella quale operiamo, induce e determina.

L'impresa dopo aver compreso come può e deve cambiare per tener testa a una trasformazione in continua evoluzione, deve programmare un modello e un processo di attivazione dei principali obiettivi che solo se soddisfatti possono fare ambire ad essa, la conquista di un atteggiamento di fedeltà continuativa e soddisfatta nel tempo. Questa è la strada giusta per la loyalty in funzione della conquista dei reali "migliori" clienti con i quali si è in contatto o si può entrare in contatto e che, si potrebbe scoprire, non è così scontato che facciano parte di quel famoso 20% ispirato a Pareto, bensì potrebbero rivelarsi di più e diversi grazie a strategie differenziate.

Il percorso e il processo sono sicuramente complessi e si basano su una visione di marketing relazionale strategico (lontano anni luce dal mero marketing mix d'impresa) reale e innovativo che prende vita e si esplica attraverso una comunicazione di nuova concezione, evoluta rispetto a quella offerta dall'advertising di massa e dell'awareness.

Una comunicazione che si basa su elementi più profondi, olistica, sinergica e mirata a dare vita a comunità stabili di marca in grado di soddisfare le necessità dell'essere umano.

Vediamo come, a partire da alcune considerazioni fondamentali.

Il consumatore oggi è cambiato

È un'evidente consapevolezza. Il tempo passa, le vie di comunicazione si trasformano rendendo obsoleto l'oracolo per eccellenza, la televisione; le società si compenetrano, si scindono, si aggregano, perché l'essere umano è cambiato ed è sempre in evoluzione, magari lenta ma continua. E dunque quale scoperta nell'asserire che il consumatore o il cliente sono cambiati? Ma se è così evidente perché c'è così poca reattività da parte dell'impresa?

Analizzando i differenti mercati presenti in un Paese come l'Italia è evidente come diversi fattori abbiano contribuito a modificare quelli che nel passato erano percorsi fatti di certezze, in momenti di grande confusione e incertezza.

Eppure le imprese monitorano con costanza e investimenti cospicui le trasformazioni che interessano il mercato, ciononostante non tutto viene e può essere monitorato. Le certezze diminuiscono e con loro la capacità di decidere.

Le variabili decisionali per un'impresa sono sempre state chiare: un mercato di confronto, concorrenti con posizionamenti determinati, il proprio spazio conquistato e difeso con le armi del marketing mix e, se è possibile... l'innovazione. Eppure il paradigma, produco, distribuisco, comunico e vendo, oggi non è più così solido; chi manca all'appuntamento è il consumatore che non è il consumatore come lo si è conosciuto nel passato. È probabile che l'abitudine aiuti a convincersi di fare bene e gratifichi, nel monitorare aspetti che sono sempre meno attuali e reali; è facile così non vedere che il consumatore oggi, nei Paesi industrializzati dell'occidente, ha superato di gran lunga la fase dei primari bisogni/necessità e, sebbene "viziato" e vezzeggiato da un modello incantatore, che fino all'altro ieri aveva garantito l'ipnosi da consumo, è sempre meno catturabile dalle sirene pubblicitarie a fronte di necessità che ha già ampiamente risolto. Siamo in una fase successiva e avanzata che ha superato le dinamiche offerte dai prodotti e dalle innovazioni dirette allo stesso, per un cliente "normale" anche un PC resta solo un PC perché egli si aspetta che faccia quel 10% delle funzioni che conosce e che sono nella sua esigenza, non è un particolare da dimenticare, e figuratevi per un biscotto. In realtà le ragioni della trasformazione del cliente-consumatore sono tante, l'offerta non solo si è amplificata a dismisura nei mercati nazionali e internazionali (anzi, è in crescendo con il Web), ma da un maslowiano percorso di bisogni da esaurire che sembravano seguire una scala diretta, si assiste anche ad uno shift laterale dovuto alle diverse condizioni individuali. Questo spostamento si concretizza nella "sostituzione" del consumo, non un biscotto per un altro più buono, ma magari una rinuncia ad un bene superfluo a fronte dell'acquisto di un bene che si ritiene più necessario, un cellulare, una felpa, un paio di occhiali. Non è solo un effetto dovuto ai soldi (che tutti ci ricordano sono sempre meno), ma soprattutto dipendente dalla necessità di soddisfare diversamente le proprie necessità che sono ben più profonde e che dipendono dal grado di "soddisfazione e felicità" che altri prodotti hanno precedentemente consolidato. Così è sempre più evidente, per esempio, come oggi si valuti meno l'opportunità di procedere ad un replacement fra prodotti consanguinei e di massa. Stupisce che i beni di lusso ed esclusivi non vivano la "crisi"? A fronte di un bene di ottima qualità, comunicato con efficacia emotiva, garantito nel tempo, ma presente ovunque in migliaia di punti vendita, ci si cimenta in una selezione del bene o servizio più meditata per godere di una gratificazione individuale più forte, oppure si sceglie di privilegiare

una spesa del prodotto minimale (al miglior prezzo) per riservare maggiori acquisti in ambiti più unici, badate non solo esclusivi, per il singolo individuo. È quello che determina il successo di alcuni beni di lusso o, all'opposto, di quei beni basici (volo low cost) a fronte di un consumo alternativo dei propri denari risparmiati per un altro bene o servizio che prima non ci si poteva permettere o di cui non ci si era accorti di potersi permettere "rinunciando" a qualcosa di meno incisivo del superfluo.

Se poi a tutto questo aggiungiamo:

- una comunicazione (necessaria a un'impresa per far conoscere che c'è e che ci sono i propri prodotti) che resta di massa con cliché arroccati a difesa di uno schema rigido e ripiegato su se stesso;
- la grande opportunità di reperire informazioni e di effettuare in diretta confronti e verifiche su prezzi-caratteristiche-offerte;
- la crescente sensibilità a comprare un bene con una visuale allargata che comprende, per esempio, valori etici;

ecco che il panorama si fa più completo.

Il consumatore non è più un soggetto passivo, ma sempre più attivo (addirittura pro-attivo), non vuole più essere considerato un mero destinatario (un target) dell'impresa e soprattutto comincia a pretendere dalle imprese attenzione, valori, continuità, rispetto. Appare evidente che le leve del marketing mix diventano sempre meno efficaci, pur non perdendo la loro utilità di base, e che la ricerca deve essere allargata e rivolta verso altri modelli e modalità.

Le imprese resistono... al cambiamento

Paradossalmente in questi tempi di grande complessità e di grande competitività dei mercati, le imprese fanno sempre meno marketing strategico e innovativo che non sia legato al prodotto e al brand consolidato come tradizione vuole. Un po' convinte, un po' costrette, soprattutto le grandi imprese, riconosciute un tempo scuole di marketing, hanno accettato di rivestire sempre più un ruolo in sordina che prevede un marketing strategico globale centralizzato e lontano e una difesa di marketing operativo locale, l'Italia non fa eccezione. Le ragioni di questo laissez-faire non è solo la volontà di centralizzare i servizi ritenuti

strategici (questo esiste da sempre e fa parte dei cicli e ricicli) così come l'attesa non è solo quella del "risparmio", anche se è uno dei principali imputati per la razionalizzazione, apparente, dei costi. Dire che queste centralizzazioni rendono più debole difendere la postazione nazionale è ovvio, ma la responsabilità è anche nella bassa propensione dei manager nostrani a quel ragionevole grado di rischio che determina la capacità di intraprendere nuove strade scegliendo con la propria testa e difendendo il proprio ruolo con argomentazioni strutturate. È un percorso raro, perché spesso la "cautela" parte da molto in alto, perché non è una strada comoda andare controcorrente e difendere scelte poco popolari o non coerenti allo schema consolidato. "Andare" con la propria testa richiede uno sforzo impegnativo e ricco di incognite (e vale la propria testa!): i manager oggi vogliono fare rapide carriere e si "soffermano" nelle imprese giusto il tempo necessario... per andarsene con un aumento di stipendio e grado (anche se spesso senza un vero e proprio successo). Per fortuna non è un'epidemia; parliamo solo di casi, anche se è una tendenza che si sta diffondendo.

A fronte di questa doppia ragione, non appare così incomprensibile il fatto che il "marketing" (con la M maiuscola) stia abbandonando l'Italia a discapito di una mera gestione degli aspetti più "operativi", e sia sempre più in auge il marketing mix di prodotto, declinabile come sempre nelle classiche 4 P (anche se oggi siamo arrivati a 15!). Fra queste:

- 1) il prodotto, sul quale in realtà si investe meno per scoprire quali siano le necessità dei clienti, intendendo per tali quelle che sono visute come reali valori offerti ai clienti;
- 2) il posizionamento, con una concorrenza (a volte "amica") che naviga a vista e si sorregge con investimenti pubblicitari a volte in perdita e che non disdegna di azzerare quanto comunicato rendendo disponibile il prodotto ad un prezzo sempre superscontato che mal si accorda con la ricerca, nel passato, di affermare un "premium price" dovuto al brand;
- 3) la distribuzione, dai costi elevati per esserci, a fronte di un mercato che si va omogeneizzando (e che a sua volta influenza l'omogeneizzazione del marketing mix);
- 4) la promozione, che in Italia è sinonimo di pubblicità e in particolare televisiva mirata unicamente a far conoscere e diffondere il brand con il risultato di continuare un percorso tracciato solo perché non

si pensa come altrimenti sostituire questi investimenti che garantiscono una grande awareness (o presunta tale), ma non spiegano come mai le vendite calano e non aiutano a trovare freni e inversioni di rotta.

Tutte aree ben definite di intervento che sono a loro volta parte di uno schema consolidato nel mercato gestito dai manager. I fornitori nell'accezione più ampia si guardano bene da investire in innovazione: il manager è poco reattivo alle novità mentre loro devono fare business per spesare i costi, a volte molto alti, del personale interno dipendente. E dunque? Fermi tutti! Certo, i manager non hanno in testa di cambiare lo status quo di un business che regge ancora, anche perché ricco di "misurazioni" coerenti con lo schema, convalidate dalla rilevazione di parametri come la awareness o la customer satisfaction che non sono indicatori economici, ma gratificano la lettura e le scelte fatte. Una volta in più, il cannocchiale è orientato dalla parte sbagliata, e non ci si deve stupire quando i risultati attesi restano solo attesi.

DAL MARKETING MIX TRADIZIONALE...	... AL MARKETING MIX RELAZIONALE
<i>Posizionamento</i> Dove siamo rispetto alla concorrenza?	<i>Posizionamento</i> Come siamo letti dal mercato? Chi sono i miei clienti?
<i>Pubblicità</i> Un brand forte si vende da solo.	<i>Comunicazione</i> Persuadere con argomenti validi per conquistare la fiducia e aprirsi al dialogo.
<i>Prodotti</i> Differenziarsi dalla concorrenza.	<i>Prodotti e prezzo</i> Devono rispettare il mio cliente.
<i>Prezzo</i> Il mio prodotto è meno caro della concorrenza.	<i>Prodotti e prezzo</i> Devono rispettare il mio cliente.
<i>Consumatore</i> Un target da colpire con pubblicità, forza distributiva, prezzo basso o caratteristiche e performance.	<i>Cliente come essere umano</i> Il più importante asset dell'impresa con il quale aprire una relazione.

Dunque, il marketing mix, che tanto ha fatto, non è più sufficiente (e, a dirla tutta, specialisti ben più noti di chi scrive lo dicono da quasi 20 anni) e oggi l'impresa dovrebbe imparare a interpretare gli elementi del marketing mix, secondo una chiave interpretativa relazionale: un approccio che sta alla base del cambiamento più significativo per l'impresa, e che consiste nell'apertura di una relazione con ogni cliente (e perché no con ogni stakeholder) a due vie, soddisfatta e continuativa. Questo approccio introduce e fissa elementi solidi per costruire la fiducia sulla quale l'impresa può intraprendere un nuovo periodo, basato sulla relazione speciale con i suoi clienti per mirare a costruire, con loro, una solida comunità di marca.

Certo parlare di comunità di marca quando oggi ci si distrugge con una mera politica di prezzo al ribasso può far sorridere o preoccupare, ma ogni grande cammino comincia con un piccolo passo.

Verso la loyalty e la comunità di marca

Il marketing relazionale aiuta a raggiungere gli obiettivi di impresa e a creare una comunicazione, ben distante da quella attuale di puro impatto quantitativo ed emotivo. Percorrendo questo sentiero, le imprese possono vedere e comprendere che il cambiamento oggi sta nel rivolgersi al mercato cercando di "leggere" l'essere umano e non solo un cliente o un consumatore, e che relazionarsi con ogni essere umano è più efficace perché è questi che sceglie nel corso della giornata di essere anche consumatore. L'impresa deve pensare all'essere umano e metterlo al centro per instaurare con lui un rapporto a due vie, che si basi sull'ascolto e la soddisfazione delle sue necessità allargate, oltre a quelle che soddisferebbero le caratteristiche XYZ del prodotto.

Se questa visione convince l'impresa ecco che ci si può addentrare in un percorso che ricerchi nella conoscenza dei propri clienti, la conoscenza approfondita delle necessità (emotive, razionali, etiche) da soddisfare. Si può intuitivamente comprendere che un'impresa in grado di soddisfare queste necessità si posiziona nella testa del cliente con un diverso grado di riconoscimento e qualità attribuita. Da questa conoscenza e consapevolezza si può intraprendere una strada che porta a relazionarsi con i clienti con l'obiettivo di ispirare fiducia e consolidarla nei comportamenti e nelle modalità di presenza nel mercato verso l'individuo e la società. Da questa relazione e fiducia nasce un "sentimento"

complesso che il cliente attribuisce all'impresa, alla quale è grato per averlo ben trattato e tenuto in considerazione al punto da farlo "incontrare e trovare" in un contesto gradevole: una comunità di persone "simili" accomunate, per l'appunto, da necessità simili, risolte grazie alla marca.

Come si arriva a questo?

Ancora una volta si parla della... "strana coppia".

La fedeltà per una coppia dipende dalla scelta consapevole dei due partner e dalla volontà di resistere alle "tentazioni", il parallelo con impresa-cliente non regge.

L'impresa motivata a stabilire una relazione di fiducia e di fedeltà è pronta a pagare, e i fatti lo dimostrano, anche molto per il potenziale ritorno che questa fedeltà potrebbe garantire, ma dovrebbe stare attenta alle false relazioni. E allora, se da un lato è purtroppo facile preda di specialisti esterni che cavalcano l'onda riproponendo vecchi e logori cliché promozionali riverniciati, dall'altro corre anche il rischio di rimanere totalmente affascinata dal "mistero" di una loyalty che promette di trasformare tutto in oro. E invece, non è tutto oro quel che luccica.

Parliamo per esempio di quelle imprese che hanno già sposato i cosiddetti programmi fedeltà. Trattenere per la giacchetta il marito che scappa e chiamare questo loyalty program, significa non voler vedere costi alti e rese discutibili (a meno di non cercare di ricaricarli sul consumatore stesso, cosa ormai non così escludibile a priori, visti i casi clamorosi che poi troviamo a "Mi manda Rai 3", e forse, non sono solo quei pochi che diventano pubblici). Parliamo di quei fidelity program che rendono i portafogli dei consumatori "farciti" di card più o meno "esclusive" che i consumatori scelgono di avere... tutte! Queste imprese stanno mirando al tattico molto più che allo strategico, privilegiando un intervento nel breve termine, fatto di mattonelle una diversa dall'altra, che dovrebbero rivestire la stessa parete con un effetto funzionale, omogeneo e ottico soddisfacente mentre non si accorgono del lato oscuro in cui vengono inghiottiti. Con lo stesso approccio sarebbero da rivedere anche i tanti investimenti relativi a software di CRM e call center evoluti che, benché applicazioni gestionali efficienti, non sembrano creare (e avere creato) un reale "valore" per il cliente. Tutto questo business sta creando realmente fedeltà alla marca? Se è vero che in un rapporto a due entrambi devono scegliere di dimostrare la loro fedeltà, come si può realmente parlare di fedeltà dell'impresa al suo cliente quando, per esempio, questo ha un problema e invece di risolverlo l'im-

presa lo “assorbe” in un call center e lo dirotta su un’assistenza stanca, demotivata e complicata da ricevere? E poi c’è il lato oscuro, quello di cui nessuno vuole parlare: i mantra della loyalty che gli “esperti” recitano per vendere il loro fidelity program fatto di cataloghi e premi, il loro software, il loro call center e molto altro ancora.

I clienti che contano sono quelli che hanno un valore calcolabile e misurabile per l’impresa, quel 20% magico che fa l’80% del fatturato è il più solido, ma parte da un presupposto corretto e approda ad una conclusione semplicistica: i freni all’abbandono a volte trattengono molto bene i clienti “migliori” e chi può contestare il fatto che sicuramente in quell’80% non ci sia un 20% migliore per scelta spontanea? Per chi realmente conosce i propri clienti, esistono realtà che, pur gestendo potenzialmente un’infinita mole di dati specifici, comprimono a fine mese il tutto in uno “zip” per non avere troppe unità di memoria impegnate e non utilizzano minimamente questo ricco bagaglio di dati, fornendo ai propri clienti un semplice miglior prezzo e strumenti come un magazine, distribuito a tutti indipendentemente dai “caratteri” differenti dei diversi cluster presenti fra i propri clienti. Le imprese non conoscono realmente i loro clienti e non sanno perché sono i migliori e quali sono, lo presumono e si accontentano (ma allora perché investire in finti programmi fedeltà? Dove possono portare?).

Ma il lato oscuro offre altre insidie. Altri mantra non veri!

Non sempre è vero che:

- il cliente fedele sia meno costoso di un nuovo cliente;
- il cliente fedele accetti di pagare di più;
- il cliente fedele compri più prodotti offerti dall’impresa (referenze, linee);
- il cliente fedele sia un marketer naturale dell’impresa e dei suoi prodotti.

È una questione complessa che dipende dalle imprese, dai tempi e dalle tipologie di investimenti. Approfonditi e incontestabili studi recenti, in particolare di alcune università come l’Insead-Fontainebleau, l’University of Connecticut e l’ING CFS, hanno dimostrato la necessità di un monitoring molto più attento su questi ed altri “mantra” che non sono assoluti. Dipendono tutti da una serie di variabili non standardizzabili al mercato in cui si opera, con varianti importanti anche nello stesso database (in particolare mi riferisco a un case study, sviluppato

su 50 mila clienti, che conferma le diverse varianti e variabili coinvolte attraverso un monitoring di performance di loyalty condotto per quattro anni su quattro database di differenti mercati, in diversi Paesi). Il modello di business che si privilegia, il momento storico dell'impresa, l'organizzazione, i prodotti, una più reale e attenta lettura strategica del proprio database clienti, la capacità di progettare e stabilire per ogni gruppo omogeneo strategie coerenti, creano l'inattendibilità di mantra assoluti che deve far riflettere sulla possibilità di poter scegliere, anche, di *non* dover fidelizzare ad ogni costo chicchessia. È ovvio che per fare questo non basta prenderne coscienza, si tratta di una rivisitazione profonda e non essendoci mai tempo (anche se spesso è un alibi) diventa automaticamente una bella speranza per giustificare il tran-tran abituale. Però, a ben vedere, è possibile disegnare un quadro di massima, magari con l'aiuto di specialisti esterni di nuova generazione, e cominciare ad agire passo dopo passo.

Un buon inizio, se "state bene" sugli altri aspetti legati più direttamente al prodotto e al mercato, è sicuramente la comunicazione. Quella volontaria è un bel banco di prova, e lo è anche un bel budget a disposizione per gestire un cambio reale, a partire dalla diffusione della conoscenza verso il mercato delle scelte dell'impresa. Comunicare che l'impresa conosce le tue esigenze e sa come può soddisfarle con i suoi prodotti (il brand, la sua R&D, l'etica e tant'altro) è basilare, ma lo è anche comunicare che l'impresa si impegna a soddisfare le altre tue necessità, quelle più umane coerenti con la volontà di entrare in relazione con te, di metterti in relazione con altri come te e di ospitarti in una comunità tanto più valida, perché di marca; così si crea la differenza e si trasforma un rito sclerotizzato, fatto di investimenti in ricerca di awareness, nell'avvio di una concreta dimostrazione di cambio di rotta.

Il cliente che risolve delle necessità che sono legate al solo prodotto non ha oggettivamente elementi importanti per sé che lo trattengano dal resistere alle tentazioni (come avrebbe detto Lester Wunderman perché dovrei essere fedele ad un dentifricio?), ma chi è ospitato e arricchito da una comunità coerente, con un'immagine della marca che si vuole consolidare, certo ha più elementi per valutare il suo impegno come una scelta libera, ma ricca di buoni motivi per restare... fedele a un consumo. Le persone amano "vivere" comunità referenziali, l'uomo si sa è un animale sociale e c'è chi fa risalire la stessa possibilità complessa di comunicare con suoni astratti abbinati a oggetti e costruzioni

complesse di suoni, vista, gesti, alla soddisfazione di questa “necessità” di comunità. Perché dunque la marca che ha lavorato per anni per crearsi una referenzialità autorevole non può farsi carico di creare attorno a sé una comunità di relazione ed experience basata anche su valori più allargati? In fin dei conti lo stesso “consumo” dei prodotti induce a riconoscere a chi consuma lo stesso prodotto un valore empatico maggiore a prescindere da una più o meno approfondita conoscenza. È ovvio non è la panacea, forse per un chewing gum funziona meno bene, ma ribadiamo, non tutti devono fidelizzare a tutti i costi!

Dunque creare uno o più motivi e ribadirli con un’opportuna comunicazione è fondamentale.

Avere clienti che attribuiscono fiducia all’impresa e ai suoi prodotti e che accettino di intrattenere una relazione continuativa e della quale sono soddisfatti, vuol dire parlare di clienti che hanno trovato nel modello proposto dall’impresa dei valori molto più profondi e vicini alle proprie necessità di quelle che offre, per esempio, la concorrenza. Dunque, un’impresa attraverso la sua comunicazione può mirare a crearsi una distintività e stabilire nel tempo una comunità in grado di offrire ai suoi clienti – ma anche a tutti i potenziali clienti che vedranno nella comunità un “Luogo” che si confà alle loro necessità – un contesto ricco di elementi, contatti, opportunità, soluzioni. Poter “alloggiare” i clienti in un contesto così orientato alle loro necessità “extra prodotto” crea sicuramente una diversa attenzione alla marca. Ma bisogna sapere che questo obiettivo lo si raggiunge scegliendo di creare, *ex ante*, il progetto di questa comunità e della comunicazione che aprirà alla relazione e alla scelta dei valori che potranno dimostrare perché riconoscere la propria fiducia all’impresa; con un occhio alla coerenza con il mondo proposto dalla marca!

Per creare e gestire soprattutto le differenti modalità di relazione da prevedere nell’ottica della costruzione di una comunità di marca è necessario progettare la comunicazione in forma olistica, secondo un processo strategico che costruisca un modello di comunicazione e un piano coerente che perfezioni il “ruolo” di ogni strumento perché sia realmente sinergico e non casuale.

Una comunità di marca che abbia questo pensiero e volontà alle spalle deve prevedere dei tempi di avvio piuttosto lunghi e dei costi di medio investimento per garantirsi non solo la conquista di una relazione stabile e duratura con i clienti attuali, con la concreta possibilità di un reale e non ambizioso criterio di estensione del consumo agli altri

prodotti/servizi dell'impresa, ma soprattutto la creazione di una sorta di "faro" in grado di offrire un messaggio di sicurezza e referenzialità ai potenziali clienti, arrivando a chiudere il cerchio della stessa profittabilità dell'impresa. Un obiettivo raggiungibile con investimenti ridotti rispetto ai grandi investimenti fatti in pubblicità televisiva. Si tratta solo di voler prendere atto che il mercato è cambiato e sta aspettando le imprese che saranno capaci di effettuare una scelta di percorso molto più in linea con i tempi attuali, rispondente alle necessità dell'essere umano che, in quanto essere completo, tende naturalmente ad essere più interessato a chi si rivolge a lui rispettandolo in questa interezza.

Esigenze di processo

Le imprese vengono gestite, dalla più piccola alla più grande, adottando un'organizzazione che tende ad assegnare responsabilità di budget o capitoli di spesa a Direzioni e, via via con lo stesso criterio, a sottogruppi.

Il principio ispiratore è chiaro e condivisibile: evitare pericolosi accentramenti decisionali e favorire una suddivisione che porti a una gestione ordinata e controllabile.

La scelta è profondamente ispirata da un approccio finanziario. L'impresa si regge sull'equilibrio fra ciò che vende e ciò che compra, la forza di un'impresa sta nel creare un netto valore positivo aggiunto, fra le due voci per generare un profitto sicuro, con un valore importante per chi ha investito, e la crescita e lo sviluppo nel mercato.

Siccome l'organizzazione spende tanto e in voci differenti, deve rientrare di questi costi generando un guadagno netto che la giustifichi alle tasche degli imprenditori o degli azionisti; lo sforzo è naturalmente sbilanciato verso il mercato, il quale è sempre meno controllabile e influenzabile, mentre i costi (che sono certi) possono e devono essere controllati.

Per tornare alle suddivisioni, c'è un'altra ripartizione delle responsabilità che è meno finanziaria, ma collegata a triplo filo, quella delle competenze: Direzione marketing, Direzione vendite, Direzione produzione... Regolate dal flusso di cui sopra, queste direzioni hanno il compito di presidiare quanto di competenza: il marketing, piuttosto che le vendite o gli approvvigionamenti e così via. Ogni Direzione assegna a sua volta sotto-obiettivi ai gruppi interni che la compongono.

L'impresa risulta così un "assemblaggio" di tante mini-impresе che si tarano su obiettivi particolari dove il processo di assegnazione e priorità può, diciamo ogni tanto, godere di una personalizzazione abbastanza spinta. Non che i manager non condividano..., però "mica si può discutere per ogni decisione interna con tutti quanti". Perciò, da un pensiero strategico centrale scendendo ci ritroviamo in una condizione nella quale, se qualcuno ha attribuito obiettivi coerenti e con livelli di priorità corretti, se il rispetto di questi obiettivi è garantito e coerente con gli obiettivi di spesa, ciò permette a chi è al timone dell'impresa... di sapere che salverà la propria poltrona... (scherzo, ma non troppo) pardon... di assicurare la rotta giusta e il conseguente successo. A questo punto si dovrebbe aggiungere che in questo microcosmo, incide profondamente la presenza dell'impresa in una determinata area e contesto, il suo ciclo di vita e, non meno rilevante, il fatto che dovrebbe emergere la consapevolezza che oggi il processo decisionale necessita di essere ripensato radicalmente per tenere conto dell'impatto, sottile e pervasivo, della complessità che sempre più interviene modificandolo radicalmente, e aumentando notevolmente le variabili rispetto al passato.

Le imprese invece, oltre a sembrare ignorare le trasformazioni dell'ambiente nel quale esercitano e le influenze dell'ambiente ancora più esterno, nel tempo hanno privilegiato sempre di più l'aspetto del controllo finanziario (anche se declinato per produzione, forza vendita, logistica...), così si è creato uno schema che vede le imprese molto ben monitorate a livello finanziario, gestite nel quotidiano, ma pochissimo "progettate" e "organizzate" per *creare business*. Non è un caso che il marketing di visione e strategico stia abbandonando il territorio delle subsidiaries per essere centralizzato nella casa madre e lasciare il posto solo alla parte meramente gestionale. I manager hanno una grossa responsabilità su questa "nuova via". Protezionismo e basso grado di capacità e voglia di rischiare prevalgono, e la gestione del conosciuto è preferita sempre e comunque alla gestione del nuovo. La complessità, il fattore umano, una visione sempre più mirata e ristretta, l'abitudine consolidata, la prevalenza di un atteggiamento scollato dal mercato, interessante solo per confrontarsi con la concorrenza e fare sapere, rigorosamente one-way quanto è meglio il proprio prodotto, hanno dato vita ad un sistema azienda, uno schema rigido, trasversale e omogeneo, dal quale pochissime "impresе" si distaccano (e non è casuale l'utilizzo di termini in antitesi come azienda e impresa).

Lo schema “azienda” che si è generato si riflette sul mondo dei fornitori di servizi esterni.

Anche lì, infatti, se guardiamo all’offerta delle discipline diverse di comunicazione, i servizi si sono rigidamente “specializzati” nel consumare budget verticali che si dedicano senza dialogare tra loro, se non formalmente, a raggiungere differenti obiettivi che non sono piccole parti di un obiettivo più grande. Il fatto è che così facendo non ci si è minimamente preoccupati di offrire qualcosa che fosse realmente differente e sinergico; la cultura di settore, promessa da ognuna delle diverse agenzie, è solo apparentemente specializzata e comunque non prevede di relazionarsi e integrarsi con altre discipline, anche perché chi gestisce il budget più grosso di fatto determina i budget più piccoli perché considera le altre discipline particelle, un investimento dovuto per dare un’idea di copertura allargata (vogliamo realmente continuare ad asserire che non esiste più la divisione tra above e below?).

La pubblicità è ancora regina indiscussa. Però qualcosa sta andando storto, anche qui sta prevalendo l’attenzione finanziaria, che come un maglio si è abbattuta su una situazione già critica dovuta all’impoverimento delle idee e dell’innovazione, riducendo ancora di più la possibilità di poter ottenere da questi dinosauri un passo leggiadro. L’offerta è sclerotizzata sul passato.

Non è un caso che in moltissimi casi la gestione del manager e la proposta dell’agenzia di advertising siano una sinfonia a volte già suonata che annoia e stanca, ma che sa riempire un pezzetto di uno schema rigido e longevo, perché invecchiato secondo un rituale che va rispettato a tutti i costi. Ed ecco budget dedicati verticalmente a pezzetti tattici di comunicazione spesso vissuti e metabolizzati come strategici; media sempre più cari e meno efficaci.

La novità, sembrerà strano, deve partire dalle imprese, nelle loro richieste, perché l’offerta si adegui. Avete mai sentito un venditore che perde tempo a vendere il prodotto in portafoglio che va meno? Il primo passo necessario è la trasformazione da approccio gestionale a modello di processo, dove professionalità e creatività si fanno carico dell’obiettivo di generare sinergie progettuali e operative nel lavoro di tutti i giorni, a seconda del proprio livello. E questo, sia come consapevolezza, sia come attitudine, deve partire dai vertici delle imprese.

Questa attitudine al processo, che eleva l’approccio dalla gestione alla condivisione di un modello di pensiero, è la sfida del futuro per un nuovo modello di intervento e presenza nel mercato, che premierà le

imprese più illuminate e comincia dalla consapevolezza dell'arricchimento delle competenze individuali: è impensabile aspettarsi una visione sinergica da chi non conosce, se non a livello teorico e superficiale, tutte le possibilità di comunicare che un'impresa ha a disposizione, interne-esterne, volontarie e involontarie (che per inciso sono le più incontrollabili e a volte distruttive!). Oggi ogni nuovo manager deve essere un professional che lavora per il team, in team. Il manager creativo con competenze trasversali è la persona giusta per comprendere il concetto di processo e l'utilità che questo riveste nell'organizzazione del proprio lavoro.

Il processo deve prendere spunto da elementi solidi, ma al contempo filosofici. Che cosa serve? Serve una visione meno metallica e ingegneristica del ruolo dell'impresa e della sua relazione con il consumatore o il cliente. Non tutto è così sequenziale come una catena di montaggio; molte delle "sviste" odierne si rifanno all'ingegneria (ma quella vecchia) e a concetti made in Japan che là non sono più attuali da oltre 20 anni!

Il cliente non ha più bisogno di moltissime cose che fino a ieri valutava fondamentali; oggi il grado di "benessere" è più elevato, i desideri sostituiscono le necessità e comincia una fase di controllo del desiderio che si attiva con la scelta consapevole e quindi porta a variare la propria scala dei desideri innescando shift laterali con crollo di consumi inattesi per certi prodotti e servizi.

Non manca il consumatore, ma l'essere umano ha scelto altrimenti come spendere i propri soldi.

Bisogna pensare al cliente non come a un destinatario, ma come a un "creatore" di esigenze (meno necessità, più desideri) perché è un essere umano e come tale si adatta all'ambiente, alla disponibilità economica, all'età, a tutto, e si trasforma. Conoscerlo è fondamentale, aggregarlo in gruppi significativi è auspicabile per l'impresa, ma tutto questo per un'impresa è difficile e complesso, soprattutto se non si cambia la visione d'insieme che porta a interpretare il consumatore come un oggetto-obiettivo: l'impresa ancora produce inventando prodotti migliori (ma lo dice a se stessa e alla concorrenza), distribuisce al prezzo giusto e fa sapere che il prodotto è lì e aspetta solo di essere consumato, e fatica a comprendere perché il consumatore disattende il suo ruolo nello schema. E non vale solo per i beni di largo consumo.

L'altro aspetto fondamentale per fare fronte alla complessità è non limitarsi alla difesa.

Non è una gran dote cercare di salvare il salvabile. Provare a smontare la verticalità non solo a parole, permettere ai manager di poter "rischiare" nuovi percorsi, poter accedere a una nuova era di collaborazione sinergica e professionale, far sì che davanti a un budget complessivo dell'impresa e a obiettivi finanziari non lo si disperda frazionando a livello finanziario obiettivi e risorse, per procedere ad una lettura delle opportunità e dei rischi condivisa e comune, e per dar vita ad un modello continuativo di processo innovativo.

La comunicazione in tutto questo riveste un ruolo fondamentale perché è la diretta emanazione (ricordiamo cosa vuol dire diretta e indiretta, volontaria e involontaria) di quanto un'impresa si sforzi di essere. E non è solo quella che appare all'esterno, perché il primo pubblico è formato da collaboratori e dipendenti, che sono anche i primi e più qualificati comunicatori dell'impresa.

Una visione prospettica e multidisciplinare crea una consapevolezza dell'investimento che riduce, come minimo, gli enormi sprechi che ogni brand manager (e livelli sopra e sotto) crea nel perseguire obiettivi che hanno quasi del personale tanto sono tattici.

Dunque per ragionare in termini di processo: competenza diffusa e trasversale, obiettivi comuni e articolati (non sotto-obiettivi), imparare a lavorare in team, creare team, e predisporre la possibilità di misurare l'avanzamento e il contributo all'obiettivo comune. Buon lavoro!

Misurazione e metodo di ricerca

Il modello quantitativo per la human satisfaction: un sistema di misure per uno status economico in una società della conoscenza.

di *Furio Camillo**

Costrutti, misure e storia

È sempre più evidente, sia in letteratura sia nei domini applicativi, che la relazione che si stabilisce in una “società della conoscenza e dell’informazione” tra statistica e decisioni assume un’importanza fondamentale non solo per lo sviluppo economico e sociale, ma anche per la vita stessa delle società democratiche. È chiaro il riferimento all’idea che i tempi moderni e il nostro futuro saranno sempre più intrisi di informazioni in tutti i momenti della vita delle organizzazioni produttive e delle popolazioni. Per esempio, i modelli teorici sul funzionamento dei mercati privati e “pubblici”, quindi anche sul rapporto fra elettori e politici, rendono evidente il ruolo che l’informazione svolge nella scelta dei cosiddetti “punti d’equilibrio”. D’altra parte il mito che l’informazione implichi automaticamente un aumento di conoscenza appare chiaramente in crisi, vista le sempre più abbondante possibilità di accesso ad informazioni strutturate o strutturabili, mentre ciò che risulta nel medio termine davvero utile è disporre di una “strumentazione culturale” in grado di trasformare i dati in informazione e successivamente l’informazione in conoscenza.

*Professore di Statistica aziendale e di Tecniche per il CRM e per il monitoraggio della clientela presso l’Alma Mater Studiorum Università di Bologna. Direttore didattico del Master in Ricerche di mercato e Data Mining presso l’ateneo bolognese. Da anni si occupa dell’integrazione delle tecniche dirette di indagine motivazionale e psicométrica in grandi sistemi di CRM, mediante l’adozione di modelli statistici per il Data Mining. Collabora con numerosi istituti di ricerca anche di stampo qualitativo e fa parte di alcuni comitati scientifici di organismi internazionali circa il Data Mining, il Text Mining e il CRM. Di recente ha iniziato una collaborazione con la University of Tennessee su alcuni progetti relativi allo sviluppo dell’approccio kernel per il Micro-Data-Mining. Il lavoro è il risultato di una serie di riflessioni e scritti parziali discussi dall’autore in alcuni convegni con l’aiuto di ricercatori e studenti dell’Università di Bologna. In particolare, in questo senso, va citata la tesi di laurea specialistica in Direzione Aziendale di Carmelina Cancelliere, dalla quale è stato tratta la parte del presente lavoro relativa alla Joyless Economy.

Da qualche tempo questo tema è così importante che sono numerose le autorità culturali e istituzionali che si occupano del “ruolo sociale” della statistica, e più in generale delle attività di misurazione di costrutti economico-sociali¹.

La messa a punto di una strategia di misurazione della human satisfaction dunque non può prescindere, dal nostro punto di vista, dalla sua modellazione storica all'interno dei pacchetti di “nozioni” economiche che evidenziano e allo stesso tempo condizionano il funzionamento delle organizzazioni produttive private e pubbliche rispetto a consumatori e cittadini.

A noi sembra che il tema della *human satisfaction* possa inserirsi all'interno di un ampio dibattito che sta trasversalmente interessando studiosi di diverse discipline, ma anche operatori economici. Tale filone si riferisce a un “rinascenza” *Umanesimo*, per il quale riemerge dopo molto tempo la necessità individuale e collettiva di considerare l'essere umano al centro delle attenzioni progettuali, per quanto riguarda sia i beni economici sia le impostazioni filosofiche, politiche e sociologiche, e in ogni caso determinanti l'orientamento dei diversi settori scientifici, non solo di radice umanistica.

In particolare si fa riferimento a quell'«Umanesimo Civile Italiano²», non coincidente di fatto con tutta la stagione dell'umanesimo ma solo con il suo primo momento, prima che alla fine del Quattrocento la riflessione sulla vita civile subisse un certo arresto. Molti studiosi affermano che tra l'umanesimo civile e la modernità si sia in quel momento consumata una rottura. Alla nascita della modernità, si affermò una concezione dell'uomo visto come un essere individualista, guidata in ogni sua azione deliberata dall'amor proprio, frenato solo dall'incontro-scontro con gli interessi degli altri. Questa visione esclude dunque che il rapporto con l'altro sia connaturale all'essere umano, il quale, in realtà, non conosce vita altra da quella sociale.

La principale strada che i primi economisti seguirono, sia in Scozia sia in Francia sia in Italia, fu una rifondazione dell'*etica* che, tenendo

¹ Giovannini E., Hoffman S., Nardo M., Saisana M, Saltelli A., Tarantola A., *Handbook on Constructing Composite Indicators*, OECD Statistics working paper, OCSE, Parigi 2005.

² Dalle riflessioni di Stefano Zamagni, “Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mendeville”, in S. Zamagni e L. Bruni, *Lezioni di economia civile*, Editoriale VITA, Milano 2003.

conto delle critiche degli autori individualisti, fornisse nuove ragioni al civile e alla socialità. L'operazione da loro tentata fu quella di mostrare come la società fosse un insieme di stili di vita, di regole e di istituzioni che fa sì che la natura ambivalente dell'essere umano possa essere orientata al bene comune.

In realtà, lo stesso pensiero di Adam Smith, padre dell'economia politica, attribuisce un posto all'amore e alla reciprocità pur riconoscendo che nella società moderna l'amore reciproco non è sufficiente, e occorre cercare meccanismi sussidiari di crescita e regolamentazione: il mercato. Probabilmente si riconosce dunque una certa continuità con la tradizione dell'umanesimo civile che vede il mercato come luogo di sviluppo civile ed umano. Più a fondo nel pensiero di Smith, e guardando anche alle sue opere filosofiche, soprattutto alla sua *Teoria dei Sentimenti Morali*, pubblicata originariamente nel 1759, vi ritroviamo temi quali fede pubblica e virtù civili.

Particolarmente bella e "civile" è la sua antropologia, la sua visione dell'essere umano che è alla base dell'intera sua costruzione teoretica. Essa è costruita attorno alla categoria del *filow-feeling*, cioè il bisogno innato nella persona umana di immedesimazione con l'altro, di corrispondenza di sentimenti con il prossimo. Ciò emerge già dalle prime righe della sua *Teoria dei Sentimenti Morali*: «Per quanto l'uomo possa essere considerato egoista nella sua natura ci sono chiaramente alcuni principi che lo fanno interessare alla sorte degli altri, e che gli rendono necessaria l'altrui felicità». E in un altro passaggio troviamo un'altra profonda intuizione: «Quale maggiore felicità di essere amati e sapere di meritare di essere amati?».

Dal punto di vista del "misuratore" delle questioni sociali ecco dunque che ci si trova di fronte al tema fulcro delle rilevazioni: la felicità, ossia la soddisfazione.

Lo studio del rapporto fra economia e felicità è stato inaugurato nella sua forma corrente da un classico lavoro di Tibor Scitovsky della metà degli anni Settanta, *The Joyless Economy* e dai coevi primi pionieristici lavori di Richard A. Easterlin sui cosiddetti "paradossi della felicità".

Il contributo innovativo di Scitovsky è stato quello di introdurre una componente psicologica nello studio delle scelte degli individui in termini di consumo, mettendo in luce come varie siano le motivazioni che spingono un individuo a compiere determinate scelte e come da ciascuna scelta, e quindi da ciascun tipo di consumo, derivi una differente forma di soddisfazione.

Il suo iter si differenzia, quindi, dalla struttura argomentativa della disciplina economica largamente costruita, soprattutto a partire dalla metà dell'Ottocento e per buona parte del Novecento, sull'assunto che l'individuo possieda preferenze stabili e coerenti e che il comportamento individuale obbedisca al canone razionale della massimizzazione di preferenze date. In condizioni di incertezza poi, il problema economico assume la forma della massimizzazione del valore atteso di una specificazione della funzione di utilità. In questo contesto, caratterizzato dalla riduzione del problema economico a un problema di ottimizzazione, economia e psicologia sono e restano autonome e indipendenti. L'economia politica viene a fondarsi su un ben preciso impianto di razionalità su una linea legata a molti contributi di rilievo, tra i quali quelli di Vilfredo Pareto³, di John Hicks, di Lionell Robbins, di John Von Neumann e Oskar Morgenstern. Un'impostazione che nonostante tutto, è ancora oggi parte integrante dell'immagine pubblica della disciplina economica.

Tornando al nostro concetto di soddisfazione, l'economia fu inizialmente elaborata come calcolo dei piaceri e delle pene, o di soddisfazioni e insoddisfazioni, intesi come stati psichici soggettivi⁴. Le soddisfazioni e insoddisfazioni (o utilità positive e negative) si consideravano misurabili presso i singoli individui mediante numeri cardinali (1, 2, 3, ...) in modo che una soddisfazione misurata per esempio con il numero 8 era considerata doppia di una soddisfazione misurata con il numero 4. Se ipotizziamo che le soddisfazioni degli individui siano confrontabili tra di loro (diversi individui hanno uguale capacità di soddisfazione), allora queste potranno essere sommate in modo da pervenire alla soddisfazione complessiva dell'intera collettività. Vedremo tuttavia che proprio questo tipo di misurazione, non è allo stato attuale delle esigenze operative, utilizzabile per discriminare diversi livelli di soddisfazione individuale.

Una concezione del genere è alla base dell'utilitarismo prospettato dal filosofo e giurista inglese Jeremy Bentham, nella seconda metà del

³ Vilfredo Pareto aveva addirittura teorizzato l'economia politica come disciplina delle azioni logiche mosse da razionalità strumentale, distinta dalla sociologia che si occupa dell'ambito non-logico.

⁴ Cfr. Federico Caffè, *Lezioni di politica economica*, Boringhieri, Torino 1985.

Settecento, nel senso di orientare gli ordinamenti sociali verso la «soddisfazione per il maggior numero possibile»⁵.

La visione moderna di questa antica concezione “cardinalista” si è avuta ad opera dell’economista inglese A.C. Pigou in un suo famoso volume intitolato *Economia del benessere* (1920). Pigou restringe il suo esame a quello che egli chiama “benessere economico”, definito come «insieme delle soddisfazioni assoggettabili a misurazione mediante il metro della moneta». Fermo rimanendo che le soddisfazioni che sostanziano il “benessere economico” siano 1) misurabili, 2) confrontabili, 3) sommabili. Proprio perché vengono considerate solo le soddisfazioni alle quali possa darsi una misurazione monetaria (non attribuibile quindi alle soddisfazioni di natura *etica, religiosa, affettiva* e così via), in pratica il “cosiddetto benessere economico” viene a coincidere con il flusso annuo dei beni e servizi che si designa come reddito nazionale, cioè la base materiale per l’appagamento dei bisogni di una collettività. Il “benessere economico” è una parte limitata di un concetto più ampio, che si potrebbe chiamare *benessere complessivo o generale*, quello, cioè, che include gli elementi *non assoggettabili a misurazione monetaria*: il godimento di una bella giornata, il piacere tratto da una passeggiata, l’intima tranquillità mentale e così via. Non è sempre agevole distinguere queste due parti, nel senso che ogni distinzione tra le due non può che essere convenzionale.

Contributo integrante e fondamentale dell’opera di Pigou è stato quello da lui dato alla politica economica con l’analisi delle possibili divergenze tra calcolo individuale e calcolo sociale nelle decisioni economiche. Rifacendosi al concetto di *esternalità*, Pigou ne generalizzò le conseguenze per l’economia nel suo complesso. Egli, a tal fine, pose in evidenza la possibilità di divergenze tra costo (o prodotto) privato e costo (o prodotto) sociale nell’impiego dei vari fattori di produzione del reddito da osservare ai fini del raggiungimento del risultato socialmente più conveniente. Per esempio, il prodotto sociale (apporto dell’impresa dal punto di vista della collettività) di un’impresa che producendo scarica rifiuti tossici sarà inferiore al suo prodotto privato (apporto dell’impresa dal punto di vista del calcolo aziendale).

⁵ Ideale condiviso (ed anzi anticipato) da economisti italiani quali il Beccaria, il Verri, il Genovesi, allorché essi si occupavano della “felicità pubblica”.

Posti in rilievo da Pigou con visione anticipatrice, fenomeni del genere sono diventati sempre più vistosi nella vita moderna e si sono estesi dalla sfera della produzione (alla quale Pigou si era inizialmente riferito) a quella del consumo. Basti pensare al costo sociale del traffico automobilistico in termini di vite umane, di congestioni e lunghe file di attesa.

Le teorie avanzate da Pigou sono state oggetto, come nella maggior parte dei casi avviene, di numerose critiche. Tali critiche però non hanno impedito che il sistema di pensiero di Pigou abbia continuato ad esercitare una notevole attrattiva nel tempo. A dimostrazione di ciò è l'ispirarsi di Scitovsky a tale sistema, come vedremo più dettagliatamente nell'analisi della Joyless Economy.

La Joyless Economy

Introduzione

In questi ultimi tempi, si parla molto di felicità in economia. Questa nuova stagione è iniziata quando, dapprima negli Stati Uniti e poi in Europa, si è iniziato a misurare la felicità delle persone tramite questionari, e a confrontarla con i tipici indicatori economici, quali reddito, ricchezza, disoccupazione, e altro ancora. Così, dopo quasi due secoli di eclissi, la parola felicità sta oggi tornando con forza all'interno dei dibattiti teorici: escono riviste come il "Journal of happiness studies" e libri. Ma soprattutto sono sempre più numerosi i teorici che sotto diversi profili, indagano questo legame rivoluzionario.

Infatti, silenziosamente ma decisamente, stiamo assistendo a una vera e propria svolta metodologica nei riguardi dell'economia del benessere, e in particolare del rapporto fra benessere e variabili economiche⁶.

Porsi l'obiettivo della felicità amplia le prospettive consuete degli economisti. Non a caso questo tipo di ragionamento è stato introdotto dagli psicologi, che parlano di "subjective well-being", cioè di valutazione soggettiva del benessere, spiega Pier Luigi Porta⁷.

⁶ Luigino Bruni, *Perché neanche l'homo economicus può essere felice da solo? Per una teoria relazionale della felicità*, Milano-Bicocca.

⁷ Pier Luigi Porta, direttore del Dipartimento di Economia all'Università Bicocca di Milano.

Ma allora, se la felicità è così importante, come mai gli economisti ne sanno così poco?⁸ Non c'è dubbio che nell'analisi economica della scelta individuale l'assunzione della massimizzazione della felicità, nella forma dell'utilità, del benessere, delle preferenze, gioca un ruolo determinante. Ma il fatto che gli economisti non indaghino su tale aspetto è determinato dal principio su cui si basa l'intera economia, ossia, quello della sovranità del consumatore. Gli individui sono i soli reali esperti di ciò che riguarda le loro azioni e desideri. Ciò che essi decidono è ciò che essi reputano meglio. In tal modo le preferenze possono essere dedotte dalle scelte senza alcuna incursione sulla loro possibile natura e configurazione.

Questa assunzione, tuttavia, è subordinata a una seconda, meno visibile ipotesi: che tra scelta e massimizzazione non esista nessuna tensione o conflitto. Se le scelte, però, non sempre coincidessero con quello che gli individui reputano ottimo, allora l'analisi delle scelte non esaurirebbe anche quella delle preferenze. Come queste ultime, quindi, si formino, che cosa le attivi e come esse si esprimano, diventerebbe un'analisi non solo giustificata ma necessaria. Questa è la linea di ragionamento seguita dall'economista Tibor Scitovsky⁹, il quale, nella sua *The Joyless Economy*, pubblicata nel 1976 e rivisitata nel 1992, rivendica il ruolo che lo studio delle motivazioni deve rivestire nell'indagine economica. Egli è tra i primi, con l'aiuto della contemporanea neuro-psicologia sperimentale, a rivolgere la sua analisi direttamente al legame spesso inesplorato, che intercorre tra forme diverse di consumo e soddisfazione individuale. Egli concentra la sua ricerca sulle componenti delle interazioni economiche, sul ruolo che attività stimolanti, in tutte le loro forme, dallo sport all'arte, dalla conversazione alle attività intellettuali, possono avere sul benessere individuale. Ciò lo porta a ridefinire il focus del pensiero economico sottolineando le preferenze individuali e il modo in cui queste rispondono a variabili come varietà, novità e cambiamento.

⁸ Marina Bianchi, "Se la felicità è così importante come mai ne sappiamo così poco", in Bruni L. e Porta P.L. (a cura di), *L'economia e i paradossi della felicità*, Guerini, Milano 2004.

⁹ Tibor Scitovsky, 1910-2002. Nato a Budapest, ha lasciato l'Ungheria nel 1935 per l'Inghilterra. Ha studiato a Cambridge e alla London School of Economics. Nel 1939 si è trasferito definitivamente negli Stati Uniti. Qui ha insegnato alle università di Stanford, Berkeley e Yale. Va considerato l'economista co-fondatore degli studi sulla felicità.

La sua opera non ebbe molto successo in termini di impatto sui principi economici però, da quando Scitovsky ha scritto la sua *The Joyless Economy*, molto è stato fatto per analizzare le fonti di possibili contrasti tra scelta individuale e massimizzazione. I suoi punti centrali sono diventati oggetto di ricerche indipendenti e molte delle questioni da lui sollevate sono rimaste fra le principali tematiche di ricerca della moderna psicologia ed economia¹⁰.

In particolare la letteratura che ha tratto ispirazione dalla psicologia comportamentale di Kahneman e Tversky ha analizzato quelle situazioni in cui il processo decisionale dell'individuo sembra essere soggetto a errori sistematici, in violazione delle regole di massimizzazione. Interessante per l'economia è che lo studio di tali violazioni non comporta un abbandono del principio di razionalità ma una dettagliata spiegazione delle sue regole procedurali.

È necessario, inoltre, sottolineare come i lavori recenti di Daniel Kahneman¹¹ abbiano dato crescente rilievo alla definizione concettuale e alla misura del benessere e della felicità mediante l'elaborazione di parametri nuovi che guardino non solo al mondo della produzione, ma anche alla qualità della vita.

Nonostante il passaggio del tempo, comunque, l'approccio di Scitovsky non solo rimane un punto di riferimento importante nel dibattito contemporaneo su questi temi, ma molti dei problemi da esso sollevati sono ancora aperti e in attesa di risposta.

Consumo difensivo e consumo creativo. Due forme di soddisfazione

Tra i molti temi rilevanti della Joyless Economy, il più innovativo è quello della distinzione che Scitovsky introduce tra due differenti fonti di soddisfazione individuale, quelle associate alla attività confortevoli e quelle derivanti dalle cosiddette attività stimolanti.

C'è da dire, infatti, che una delle più vecchie distinzioni tra beni e

¹⁰ Bianchi Marina, "A Questioning Economist: Tibor Scitovsky's Attempt to Bring Joy into Economics", *Journal of Economic Psychology*, 24: 391-407, 2003.

¹¹ Daniel Kahneman, nato a Tel Aviv nel 1934. Psicologo e Nobel per l'economia nel 2002, rappresenta oggi la personalità scientifica di maggior rilievo nella vasta recente ripresa di studi all'intersezione tra discipline economiche e psicologiche.

attività è quella tra *necessità* e *lussi* (1992, p. 107). Tale classificazione sembra combinare una rigorosa definizione economica con un'importante distinzione psicologica. Secondo gli economisti, infatti, le necessità sono quei beni e servizi per i quali la domanda non cresce con l'aumentare del reddito o, se lo fa, in misura meno che proporzionale. I lussi, al contrario includono beni e servizi la cui domanda cresce in proporzione al reddito o più che proporzionalmente. Nel linguaggio economico quindi, i primi sarebbero quelli che presentano una domanda inelastica rispetto al reddito, viceversa i secondi.

La distinzione appena fatta sembrerebbe corrispondere a quella che gli psicologi fanno tra bisogni biologici e tutti gli altri. Nel senso che le necessità servono a soddisfare le funzioni biologiche dell'uomo, motivo per cui la domanda relativa a tali beni è urgente in primo luogo, ma limitata e velocemente satura. I lussi comprendono la domanda per tutti gli altri beni e servizi, quindi non indispensabili.

Ecco quindi che Scitovsky reintroduce una seconda distinzione, molto meno conosciuta, ma che è molto utile per scoprire le relazioni tra beni e differenti forme di piacere che da essi derivano. Nell'avanzare questa distinzione Scitovsky si basa su una classificazione degli oggetti di consumo, avanzata un secolo prima dall'economista Ralph Hawtrey, in due classi: *prodotti difensivi* e *prodotti creativi*. I primi sono costituiti da beni e attività il cui scopo principale è quello di alleviare una pena, un fastidio o un disagio, i secondi, invece, da quelli che producono un piacere positivo.

La distinzione di Hawtrey tra due forme di beni o attività diventa in Scitovsky una distinzione tra due forme di soddisfazione. Il piacere che deriva dal consumo difensivo, ossia da tutte quelle attività che rendono la vita più facile e la sostengono, è ciò che Scitovsky chiama *comfort*. Esso è dato quindi da tutte quelle attività che alleviano i dolori fisici o che rilassano, ma anche da tutto ciò che attenua la stanchezza e il fastidio, che permette di risparmiare tempo ed energie (1992, p.112).

Le soddisfazioni che provengono dal consumo creativo e che, per Scitovsky, rappresentano la fonte della vera ricchezza e godibilità della vita, sono chiamate da lui *piacere*. Esso è provocato da tutta quelle attività che generano soddisfazioni positive mediante il diletto dei sensi e l'esercizio e l'arricchimento delle proprie facoltà.

Queste due forme di soddisfazione umana sono differenti l'una dall'altra principalmente per due motivazioni.

La prima può essere individuata in termini di *costi di accesso*. I com-

fort, essendo delimitati dai bisogni specifici che essi devono soddisfare e da abitudini e regole di consumo codificate nel tempo, implicano attività che sono più facili da apprendere. Diverso è il caso dei piaceri, che includendo attività come la conversazione e l'arte, la lettura o l'ascolto di musica, per la loro maggiore complessità e varietà richiedono abilità di consumo più complesse e un impegno in termini di tempo. La seconda differenza si riferisce ai *vantaggi in termini di benessere* associati a queste due forme di soddisfazione. I beni di comfort, come per esempio un paio di scarpe, un frigorifero, un'automobile, danno stimolazioni immediate, sensazioni piacevoli di breve periodo, ma il piacere che conferiscono non si protrae nel tempo; soprattutto essi hanno un'utilità che decresce fortemente con l'uso, portando subito alla noia. I beni di creatività, invece, hanno normalmente la caratteristica opposta: la loro utilità marginale è crescente, il piacere che essi arrecano aumenta con l'uso. La ragione consiste nel fatto che queste attività, per le capacità che richiedono, per la loro interna complessità e varietà, e per la loro indipendenza dal semplice bisogno, possono rappresentare una costante fonte di novità e cambiamento. È grazie al cambiamento endogeno che esse producono il godimento che non diminuisce con la ripetizione.

Il comfort è una posizione di stato, e come tale viene contrapposto al piacere che rappresenta invece una posizione di cambiamento.

Uno svantaggio del progresso economico è stato quello di porre un trade off tra piacere e comfort. Il primo surclassato dal secondo in quanto la nostra moderna società economica è andata sempre più verso il tentativo di eliminare ogni causa di malessere attraverso l'incremento dei beni di comfort. Beni in grado di dare un piacere immediato che supera la lentezza con cui la perdita di piacere si rivela all'uomo nel tempo. Di conseguenza ciò che inizialmente sembrava una scelta razionale in seguito si è trasformata in una grossa perdita di piacere, poiché le nostre abitudini di consumo sono diventate lo schema che ha intrappolato le nostre scelte.

La stimolazione edonica (*arousal*)

Un ulteriore merito di Scitovsky è stato quello di aver attratto l'attenzione degli economisti verso i primi risultati di una ricerca psicologica che, al tempo in cui Scitovsky stava formulando le sue idee, aveva

iniziato a studiare le componenti della motivazione e della scelta. Centrale in questi studi è il concetto di *stimolazione edonica (arousal)*, attraverso cui l'autore spiega il comportamento dell'individuo. Questa viene attivata dagli input che il sistema nervoso centrale riceve dalle attività sensoriali e cerebrali, e che sono connessi al benessere o malessere individuale. Arousal altro non è che il concetto di attività cerebrale. Essa viene stimolata dai bisogni, i quali innalzano il livello di arousal del sistema nervoso e quindi il suo livello di attenzione e prontezza di risposta in modo efficiente agli stimoli. Se, quindi, il disturbo provocato dal bisogno innalza il livello di arousal, l'azione porta alla sua riduzione. Ciò porta l'uomo a svolgere un gran numero di attività che includono la soddisfazione di ogni tipo di bisogno sia esso biologico o sociale, innato o acquisito, presente o futuro, reale o immaginario.

Gli studi di neuro-psicologia cui Scitovsky fa prevalentemente riferimento nella *Joyless Economy* si sviluppano attorno agli anni Sessanta e Settanta e sono associati al nome di D.E. Berlyne. Al centro di questi studi vi è la funzione di utilità della psicologia sperimentale della metà dell'Ottocento nota come curva di Wundt-Fechner. Secondo tale funzione la relazione che esiste fra piacere e stimolo è tale che una situazione è percepita più piacevole per livelli di stimolo intermedi, non troppo alti e non troppo bassi. Berlyne, tuttavia, introduce un'importante modifica a questa relazione. Per tale autore, l'utilità o la piacevolezza di una determinata azione o esperienza rispondono non a livelli di stimolo, bensì ai suoi cambiamenti relativi a una posizione di riferimento. Sull'asse orizzontale del diagramma vengono misurate infatti le variabili del cambiamento come la *novità*, la *sorpresa*, la *varietà*, la *complessità* e l'*incertezza*. Variabili che lo stesso Scitovsky analizza per l'apunto nella sua trattazione.

In questa interpretazione il piacere può essere aumentato in due modi, ossia attraverso meccanismi di *incremento* o di *riduzione* dello stimolo. I primi hanno luogo quando si va da situazioni che sono percepite come ripetitive e noiose ad altre che lo sono meno, i secondi quando ci si muove da situazioni percepite come dolorosamente stimolanti ad altre più familiari e confortevoli. La distinzione di Scitovsky tra due differenti forme di soddisfazione, una associata alle attività che, come il comfort, riducono il potenziale di stimolo, l'altra associata alle attività che, come le creative, lo incrementano, sembra trovare un riscontro empirico con le varie procedure sperimentali usate in questi studi.

Allora se il piacere che deriva da un'azione è determinato dalle variabili che abbiamo visto essere novità, sorpresa, varietà, complessità il consumo creativo sarà preferito a quello difensivo. Perché solo il primo, a causa del tipo di competenze che richiede, delle sua complessità e varietà, e della sua separazione dal mero bisogno, può essere una fonte costante di novità e cambiamento. Solamente il consumo creativo può essere un deterrente alla noia e all'abitudine del comfort. Se il consumatore sarà in grado di collocare il comfort in un contesto di varietà e piaceri intermittenti – un esempio potrebbe essere quello della varietà di cibo – allora anche il comfort diventerà una fonte di cambiamento e stimolazione.

Tuttavia, l'aver fatto dipendere l'utilità o soddisfazione dal cambiamento significa che entrambi i tipi di strategie, quelle di incremento e quelle di riduzione dello stimolo, non riusciranno mai ad assicurare al soggetto massimizzante una posizione di riposo, una posizione stabile di massimo piacere.

Tale analisi comporta dunque implicazioni radicali, in quanto trasforma il soggetto da consumatore passivo ad agente attivo. Col negare, infatti, che la posizione di massimo piacere rappresenti una posizione di riposo – posizione di equilibrio fondamentale nei modelli economici – questo modello allarga lo spazio degli incentivi individuali all'azione e introduce un nuovo set di variabili a cui i soggetti rispondono o che ricercano attivamente.

Perché si investe nei beni sbagliati

Quanto discusso prima ha messo in evidenza che beni e attività possono differire sia in termini di costi di accesso, sia per la loro differente struttura dei rendimenti. Che l'accesso è costoso, significa anche che investire di più in una forma di attività è possibile solo al costo di investire di meno in un'altra. Ed è proprio su questo punto che si palesa l'importante contributo di Scitovsky agli studi sulla soddisfazione dell'uomo. Partendo dal trade-off che esiste tra comfort e piacere, Scitovsky sostiene come il maggior consumo di beni del primo tipo a scapito di attività che arrecano piacere si traduca in una grossa fonte di insoddisfazione. Ma perché allora l'uomo investe in maniera sbagliata a danno della sua felicità? Vediamo quali sono le possibili risposte a tale domanda.

La produzione di massa

Una prima spiegazione, secondo l'autore, è data dal fatto che le esigenze delle moderne economie, e in particolare le esigenze delle economie di scala, spingono nella direzione di rendere molto poco accessibili o estremamente cari i beni di creatività.

Il secondo fattore ha a che vedere con alcuni aspetti collaterali negativi della *produzione di massa* e della *standardizzazione*. Il problema dei prodotti standardizzati non è quello della cattiva qualità. Anzi, spesso essi sono migliori di quelli prodotti artigianalmente. Il problema è che la loro monotonia ed uniformità fa sì che ce ne stanchiamo molto più velocemente (1992, p. 249). Egli fornisce come esempio di ciò un trascurato oggetto del nostro consumo quotidiano, i piatti da cui mangiamo. Se essi sono prodotti in serie, potremo osservare i loro disegni occasionalmente, al massimo quando li compriamo o qualche volta dopo il loro acquisto, ma presto li diamo per scontati e li utilizziamo senza curarci di ciò che rappresentano. Se, invece, essi fossero prodotti a mano, catturerebbero la nostra attenzione molto più a lungo. Ogni pezzo, infatti, avrebbe una propria peculiarità e ciò ritarderebbe di gran lunga il momento in cui ogni familiare smetterebbe di farcelo notare. Tutto ciò non ha a che vedere con l'eccellenza artistica. Un prodotto di massa potrebbe essere esteticamente superiore, ma mancherebbe di quella unicità e varietà necessarie allo stimolo e a rinnovare il piacere che ne traiamo. Questa assenza di stimolo nei prodotti standardizzati spiega anche perché tendiamo a rimpiazzarli o ad accumularli a un ritmo maggiore rispetto a quello che sarebbe giustificato sulla base di ragioni puramente funzionali (1992, p. 257). Questo è tipico dei prodotti di moda il cui rapido cambiamento compensa l'assenza di forme più economiche di fonti alternative di novità. Tutto ciò potrebbe apparire come uno spreco ma deve essere considerato, invece, come il costo da sostenere per il piacere aggiuntivo che la novità produce. Purtroppo esistono anche delle sgradevoli implicazioni. La diffusione e l'uniformità generalizzata di questi prodotti aumenta il senso di familiarità e di noto che conduce all'abitudine. Inoltre, dal momento che nei prodotti di massa la novità e il comfort sono confezionati in un insieme che il consumatore non può separare, la dose di comfort che egli acquista con la novità può essere più grande di quanto era originariamente disposto a pagare (JE: 256, 258). Con questo argomento Scitovsky denuncia la frivolezza e lo spreco della moda che causa la sostituzione di beni ancora perfettamente utilizzabili. Per Scitovsky la novità potrebbe

essere dannosa non perché ve ne è troppa ma perché non ve ne è abbastanza, o, peggio ancora, perché sono troppo poche le alternative versioni indipendenti da questa offerte come forme di divertimento. Scitovsky conclude questa linea di argomento facendo delle considerazioni su alcune di queste fonti indipendenti di novità e di divertimento, le arti. Egli si chiede come possano essere paragonate le riproduzioni alle opere originali o dal vivo. Riferendosi alla musica, per esempio, egli mette in evidenza come una performance live, anche se ripetuta più volte, continui a creare suspense, incertezza, varietà. Al contrario di una registrazione, il cui ascolto ripetuto nel tempo produce un calo della novità. Scitovsky, però, non è in grado di dare una spiegazione su come tutto ciò abbia intaccato i gusti e il comportamento delle persone.

Competenze specialistiche e generali

A questo effetto se ne può sommare un altro che lo rafforza. Sempre più, infatti, i beni di mercato tendono a presentarsi come beni relazionali ed essendo questa una tendenza generale delle economie di mercato, noi consumiamo troppo comfort in quanto questo si presenta sempre più sotto le mentite spoglie di bene di creatività ma al costo molto più basso del bene di creatività vero. Se non siamo consapevoli, e questa consapevolezza è una faccenda culturale, che i due beni sono diversi (uno di creatività e l'altro di comfort), e li consideriamo perfetti sostituti (o quasi), tenderemo ad acquistare di più (troppo) il bene che costa meno. Con due conseguenze: il nostro benessere risulterà minore (perché minore sarà la nostra creatività), e chi offre il bene di qualità farà fatica a rimanere sul mercato.

Il *fattore culturale* ha a che fare con il tipo di educazione che i consumatori ricevono. Nella società in generale predomina largamente una cultura della produzione. Come conseguenza di ciò nessun investimento di tempo, energia e denaro, secondo Scitovsky, è stato destinato alla formazione di capacità di consumo che sia lontanamente paragonabile a quello che è stato destinato all'acquisizione di capacità produttive. Il tipo di educazione che caratterizza il nostro tempo, infatti, tende maggiormente a formare capacità specialistiche e professionalizzanti più che ad espandere un'educazione umanistica legata alle arti liberali. Le capacità produttive, essendo il risultato della divisione del lavoro e della conoscenza e quindi fortemente specializzate, non possono essere trasferite nel consumo. Quest'ultimo, infatti, è un'attività che coinvolge simultaneamente molti ed eterogenei aspetti delle nostre vite e richiede

per poter essere goduto capacità flessibili e generali (1992, p. 268). Questa differenza qualitativa di abilità è destinata, secondo l'autore, ad allargarsi e a rendere quindi sempre più costoso acquisire capacità generali di consumo.

Habituation e addiction

Un'altra importante spiegazione fa leva sull'*addiction* (dipendenza). Abbiamo visto come attività che sono divertenti all'inizio, man mano che vengono ripetute lo diventano sempre meno. Nonostante ciò, però, noi continuiamo a sceglierle. La ragione, spiega Scitovsky, è che il rinforzo positivo che ogni piacevole attività genera, è accompagnato da un secondario effetto di segno opposto. Una volta consolidata un'abitudine, interromperla diventa molto penoso. Questo effetto secondario, molto forte nella dipendenza da droga, si manifesta anche nelle normali abitudini, e rappresenta il motivo per cui non riusciamo ad abbandonare facilmente le nostre abitudini. Come lo stesso Scitovsky afferma «by forming any kind of habit [by acquiring a taste], we acquire a *distaste* for breaking the habit» (1992, p. 131).

Quello che Scitovsky sta descrivendo non è altro che l'effetto che il consumo passato ha sul consumo presente e un esempio aggiuntivo di come il tempo affetti le scelte di consumo.

I beni di comfort creano dipendenza, quindi per ottenere lo stesso piacere di ieri, oggi dovrò consumare una maggiore quantità di beni di comfort. Le diseconomie interne, causate dall'assuefazione alle attività di comfort, sono spesso sottovalutate perché i loro effetti, distribuiti nel tempo, le rendono anche poco visibili e incerte. Quando però i loro costi nascosti si rivelano al consumatore, il pattern di consumo che si è ormai stabilito non si può facilmente disfare. Una volta trasformatesi in abitudini, i costi di uscita da queste attività sono spesso diventati proibitivamente alti. Il risultato è che il consumatore si trova intrappolato in situazioni che corrispondono a un sovra-investimento in attività di comfort, e un sotto investimento nelle attività creative.

Le conseguenze in termini di benessere individuale e collettivo dell'approccio di Scitovsky sono dunque chiare. A causa dei loro minori costi di accesso e dei loro maggiori costi di uscita, i beni e le attività di comfort tendono a spiazzare le attività stimolanti, specialmente quelle che esigono maggiori investimenti di tempo e risorse umane. Dal momento però che sono queste seconde attività quelle maggiormente produttive in termini di godimento e felicità, l'effetto complessivo sul be-

nessere sociale di questo piazzamento è negativo. La società intera perde per effetto del sovra-investimento in comfort e per il sotto-investimento in attività stimolanti.

Felicità e benessere

Per Scitovsky la tensione che esiste fra abitudine e novità e la possibilità che la prima potrebbe prevalere sulla seconda è uno dei fattori che si cela dietro l'apparente paradosso del progresso economico, quello secondo cui all'aumentare della propria ricchezza le persone non sembrano diventare più felici. Easterlin(1974) fu uno dei primi economisti a studiare sistematicamente i dati derivanti dalle misure sulla felicità e a concludere che, come molti studi hanno confermato da allora, mentre la felicità degli individui è positivamente correlata con il reddito all'interno di uno stesso Paese, il livello medio della felicità rimane stabile nel tempo nonostante significativi aumenti di reddito. Commentando gli studi di Easterlin, Scitovsky elencò quattro "non-misurabili" misure della qualità della vita come possibili cause della bassa correlazione tra la felicità dell'individuo e la secolare crescita del reddito: status, work satisfaction, novelty e habituation.

La soddisfazione derivante dal lavoro è un tema ricorrente degli scritti di Scitovsky. Egli era interessato sia dalla intrinseca gratificazione sia dallo status sociale che un certo tipo di lavoro può conferire. Aumenti retributivi per un lavoro monotono o poco soddisfacente, o molto incerto, potrebbero non essere sufficienti a compensare le future perdite di utilità causate da tale lavoro.

Lo status, invece, appartiene, secondo Scitovsky, a tutti quei comfort sociali la cui soddisfazione potrebbe derivare e aumentare grazie al riconoscimento delle altre persone e agli apprezzamenti per i risultati raggiunti e competenze acquisite. Quando la soddisfazione dello status però dipende dal reddito, il gioco tra coloro che ricercano tale tipo di soddisfazione si trasforma in un gioco a somma zero in cui la vincita di alcuni è compensata dalla perdita di altri. Entrambi, ricerca di status e di soddisfazione lavorativa dimostrano che la felicità e il benessere non dipendono dal livello assoluto di reddito, bensì da quello relativo. Nel loro caso il reddito considerato come termine di paragone è quello di coloro con i quali ci si confronta nella società, nel caso della novità (abitudine) il reddito preso come termine di paragone è quello deri-

vante dall'esperienza passata. Questo è il motivo per cui, secondo Scitovsky, un incremento di reddito può essere più gratificante di un elevato livello di reddito.

Il paradosso della felicità

Negli anni Settanta, alcuni psicologi raggiungevano la conclusione che i miglioramenti delle circostanze oggettive della vita (reddito e ricchezza inclusi) non producono effetti reali sul benessere delle persone.

Nel 1974, l'economista e demografo americano Richard Easterlin, riprendendo studi empirici sulla felicità delle persone, apriva ufficialmente un dibattito attorno al "paradosso della felicità".

I dati raccolti lungo diversi anni si basavano quindi su auto-valutazioni soggettive della propria felicità (non quindi una valutazione "esperta" esterna alla persona), e arrivarono sostanzialmente a questi risultati:

- 1) all'interno di un singolo Paese, in un dato momento nel tempo, la correlazione tra reddito e felicità esiste ed è robusta;
- 2) il confronto tra Paesi, invece, non mostrava correlazione significativa tra reddito e felicità e i Paesi più poveri non risultavano essere meno felici di quelli più ricchi;
- 3) nel corso del ciclo di vita la felicità delle persone sembra dipendere molto poco dalle variazioni di reddito e di ricchezza. Le prime spiegazioni sono state fornite dallo stesso Easterlin, e due anni dopo dal già precedentemente citato Tibor Scitovsky (1976). Oggi le spiegazioni ruotano attorno alla metafora del *treadmill*: l'aumento del reddito porta con sé l'aumento di qualcos'altro, esattamente come in un tappeto rullante (*treadmill* appunto), dove corriamo ma stiamo sempre allo stesso punto, perché con noi corre anche il tappeto sotto i nostri piedi. Kahneman (2004) distingue tra due tipi di *treadmill effect*: l'*hedonic treadmill* e il *satisfaction treadmill*. L'*hedonic treadmill* deriva dalla teoria del livello di adattamento o dell'assuefazione, e in particolare ai livelli di reddito acquisiti. Il *satisfaction treadmill*, invece, dipende dal livello di aspirazione, «che segna il confine tra risultati soddisfacenti e quelli insoddisfacenti» (Kahneman 2004, p. 98). Quando migliora il reddito, accade che il miglioramento induca la gente a richiedere continui e più intensi piaceri per mantenere lo stesso livello di soddisfazione. Il *satisfaction treadmill* opera

dunque in modo da mantenere la felicità soggettiva (auto-valutazione della propria felicità) costante, nonostante la felicità oggettiva migliori. La cosa interessante che Easterlin mette in mostra, insieme a molti psicologi, è che nel dominio dei beni materiali l'adattamento e le aspirazioni hanno un effetto quasi totale: gli aumenti di comfort vengono assorbiti, dopo un tempo più o meno breve, quasi completamente. Ci sono, invece, altri ambiti che esulano da quelli economici, come per esempio quello familiare affettivo e civile, nei quali l'adattamento e le aspirazioni non agiscono al 100%. Gli individui non sono in grado di percepire che, a causa dell'adattamento edonico e del confronto sociale, le aspirazioni nel dominio monetario si modificano in base alle circostanze effettive. Di conseguenza una quantità spropositata di tempo è destinata al perseguimento di obiettivi monetari a spese di quelli che potremmo definire di "socialità", e il benessere soggettivo si riduce rispetto al livello atteso. Questo perché investire tempo in attività che comportano relazioni sociali rende mediamente più felici.

La teoria posizionale della felicità

Un'ulteriore spiegazione del paradosso, molto diffusa tra gli economisti, mette l'accento sugli effetti *posizionali*. L'ipotesi è che il benessere che traiamo dal consumo dipende soprattutto dal valore relativo del consumo stesso, cioè da quanto il livello assoluto del nostro consumo differisce da quello degli altri con i quali ci confrontiamo. L'essere umano valuta le cose che ha confrontandole con gli altri. Il problema interessante è che questi meccanismi "posizionali" portano a dei fallimenti della razionalità economica. I consumatori competono per la loro posizione relativa nella gerarchia sociale. In pratica, il consumo degli altri "inquina" il mio benessere, più o meno inintenzionalmente: dinamica tipica dell'esternalità.

A questo effetto occorre poi aggiungere altri effetti più indiretti, ai quali abbiamo già accennato prima, che sono forse ancora più importanti: l'impegno che mettiamo per aumentare il consumo pensando (in realtà ingannandoci) di migliorare il nostro benessere, viene ovviamente sottratto ad altri ambiti più importanti in termini di felicità, come la vita relazionale e affettiva.

Queste spiegazioni, *treadmill* delle aspirazioni e il consumo posizio-

nale, hanno bisogno di incorporare la socialità. Le dinamiche sociali, che fanno leva sull'invidia e sulla rivalità, sono una buona spiegazione della frustrazione e dell'infelicità: il confronto con gli altri ci frustra spesso. Certo è che non spiegano la felicità in quanto difficilmente si può vivere una vita felice consumando più del vicino di casa.

Socialità e conspicuous consumption

La socialità tipica delle teorie posizionali è incorporata nella funzione di utilità o di *Subjective Well-being* (SWB):

$$SWB_a = f(C_a, C_a/C_b)$$

La SWB di un certo individuo A dipende sia dal suo consumo sia dal confronto sociale (il rapporto tra il suo consumo e quello di riferimento per lui). In particolare

$$\begin{aligned} (\partial SWB_a / \partial C_a) &> 0 \\ (\partial SWB_a / \partial C_b) &< 0 \end{aligned}$$

Così, se il secondo componente è più grande (in valore assoluto) del primo, l'effetto totale di un aumento del proprio livello di consumo sulla SWB di A può essere negativo. È questa, in estrema sintesi, la natura della spiegazione posizionale del paradosso di Easterlin.

Nelle teorie di Layard o Frank la socialità è declinata in termini di *competizione*, e soprattutto di rivalità e di invidia. Inoltre, occorre precisare che non tutte le forme di consumo conducono al paradosso posizionale, ma solo il *conspicuous consumption* (consumo vistoso o cospicuo). Questo tipo di consumo è caratterizzato da due elementi: 1) è time consuming e 2) spiazza forme di consumo "unconspicuous", come i beni relazionali. Poi perché operi il treadmill posizionale occorre che entrambi i consumi (quello dell'individuo e quello con cui egli si confronta) siano conspicuous; soltanto il mio consumo cospicuo è inquinato dal consumo degli altri, mentre l'utilità che io traggo dal mio consumo non vistoso non risente del consumo vistoso degli altri. Di conseguenza, la spiegazione data al paradosso dalla teoria posizionale funziona solo per aumenti di reddito che si traducono in consumi vistosi, ossia del perché aumenti di reddito non si traducono in aumenti di

SWB. Dobbiamo andare allora a completare la spiegazione di tale paradosso con una teoria relazionale.

La teoria relazionale della felicità

Una teoria relazionale della felicità considera la socialità come fonte in sé di felicità: in particolare, considera il consumo di beni relazionali (Ra,b) come una componente importante della funzione di SWB, del tipo:

$$SWBa=f(Ca, Cb, Ra,b)$$

dove $Ca=h(Ea)$, e E è l'effort di A per percepire reddito e quindi consumare il livello Ca^3 , e $Ra,b=h(1-Ea,1-Eb,Ca)$, sotto l'ipotesi che $Ra=1-Ea$ e $Rb=1-Eb$ (l'effort per guadagnare reddito è sottratto alla costruzione di beni relazionali). Il bene relazionale (Ra,b) presenta dunque caratteristiche in comune con i *beni pubblici*, in quanto è consumato collettivamente (il consumo individuale coincide con il consumo collettivo) e quindi non è rivale (il consumo dell'altro aumenta la mia utilità). Da queste relazioni seguono alcune implicazioni:

$$(\partial SWBa/\partial Ca)>0$$

L'aumento di Ca non è di per sé negativo in termini di SWBa. Il consumo può "inquinare" l'SWB a causa di effetti *indiretti*. In particolare, sono gli effetti relazionali che guarderemo da vicino.

L'elemento cruciale è Ea e Eb, cioè l'effort sia di A sia di B nella creazione di beni relazionali.

$$(\partial Ra,Rb/\partial Ea)<0$$

$$(\partial Ra,Rb/\partial Eb)<0$$

Un aumento di Ea o di Eb ha un effetto negativo diretto sui beni relazionali di A (e di B): l'impegno per raggiungere più alti livelli di reddito spiazza l'investimento nei domini relazionali. La socialità è vista quindi come componente di vita buona e non primariamente come competizione posizionale, invidia o rivalità. I meccanismi di esternalità entrano in gioco soprattutto nella creazione dei beni relazionali. Siccome il valore dei beni relazionali dai quali dipende la mia felicità (o

SWB) non dipende solo dall'effort nel crearli ma anche da quello degli altri con cui li produco e consumo, segue che non posso dominarli e controllarli, poiché il comportamento degli altri crea esternalità nel mio benessere. Nella teoria relazionale, inoltre, è esplicito l'effetto di spiazzamento dei beni di consumo standard sui beni relazionali, poiché l'effort messo per aumentare reddito e consumo è tempo ed energie sottratti alla creazione di beni relazionali.

Il modello di survey per la human satisfaction

La human satisfaction e le misurazioni d'impresa

Riprendendo le considerazioni circa la felicità, occorre notare quindi come anche secondo le misurazioni presenti nella letteratura empirica sia evidenziato un parallelismo nell'investire troppo in beni di comfort a scapito delle attività creative e troppo verso il perseguimento di obiettivi monetari a danno delle relazioni sociali. Entrambe, purtroppo, comportano una "distruzione di ricchezza" o meglio di felicità che l'uomo non riesce a percepire nel perseguimento ostinato di obiettivi dettati in parte dalla società in cui viviamo ma che, a differenza del credere comune, sono quelli che ci portano più verso un malessere che un benessere individuale.

Dal punto di vista di un misuratore sociale, ossia di uno studioso che fa dell'osservazione empirica la base di descrizione dei costrutti teorici, il paradigma della *human satisfaction*, oggetto generale del presente libro, può rappresentare di fatto la concretizzazione di una tendenza recente alla fusione tra soddisfazione e felicità individuale dei consumatori o dei cittadini. Non a caso quindi il paradigma della *human satisfaction* viene proposto dai suoi autori a partire da un humus culturale legato alla comunicazione d'impresa.

Ci sembra, come analisti di dati o – in un termine più ampio e più contemporaneo – come data miner, che il contributo innovativo del filone di pensiero della *human satisfaction* sia quello di portare al centro dell'agire d'impresa l'essere umano. Le tecniche di misurazione adottate dalla statistica aziendale e le "specializzazioni" produttive esasperate ereditate dal secolo passato, fortemente caratterizzante tra l'altro l'intero sistema italiano delle piccole e medie imprese, hanno creato in molti casi una visione dell'impresa riferita a se stessa, con il risultato di isolare gli esseri umani e di perdere di vista l'obiettivo finale della sod-

disfazione integrale dell'uomo in quanto tale nella sua ricerca verso una sempre migliore qualità della propria vita in ogni sua espressione.

Quello che forse manca ancora è un rapporto completo e motivato dell'impresa capitalistica con il vero destinatario dei prodotti, dei servizi, dei beni economici, dunque destinatario anche dei messaggi che le imprese emettono per arrivare ad informare e a creare curiosità, conoscenza e desiderio di acquisto nei pubblici e nei mercati di riferimento.

Anche i sistemi di misurazione aziendale, la statistica aziendale e, più in generale, la statistica economica dovranno nei prossimi decenni (probabilmente non pochi decenni!) inserire l'impresa nei sistemi di contabilità come vero e proprio attore sociale, smettendo di ignorare i numerosi aspetti di tipo umano e sociale che riguardano le relazioni con i consumatori o i cittadini. Ne deriva quindi che è sempre più importante fare ricorso a un tipo di approccio, che negli Stati Uniti è stato denominato da Philip Kotler "umanistico", agli studi sul consumatore, il quale viene visto come un essere umano completo, con le sue debolezze e le sue componenti irrazionali. Una visione dunque ben diversa da quella che si continua ad impiegare nell'ambito aziendale, che lo considera essere perfettamente razionale ed efficiente, oppure come una sorta di animale in balia della comunicazione e del marketing.

La human satisfaction viene presentata come un sistema concettuale che mira a raggiungere la *soddisfazione completa* del consumatore tenendo conto delle aree che ne costituiscono le sue componenti psichiche: razionalità, ragione ed etica. Essa perciò riesce a determinare risultati che si protraggono nel tempo, in quanto basati su una relazione fiduciaria ben consolidata fra l'uomo, ormai non più solo consumatore, e l'impresa. Sembrerebbero concetti certo già conosciuti da tempo ormai, quello di soddisfazione, fiducia, relazioni stabili. Ma la novità consiste nel nuovo orientamento verso colui che prima era visto solo come un consumatore e che ora, invece, deve essere innanzi tutto un essere umano: colui che porta con sé tutti quei valori necessari a creare un vero rapporto con le persone, valori che necessariamente l'impresa stessa deve essere in grado di trasmettere. Ecco allora che la "soddisfazione del consumatore" si colloca all'interno di una nuova ottica i cui temi dominanti sono trasparenza, etica, lealtà, fedeltà.

La human satisfaction, dunque, può essere intesa come un completamento di quel concetto molto in voga negli ultimi anni presso gli aziendalisti, la *customer satisfaction*. Metodologia che, come dice il termine stesso, è finalizzata a realizzare la soddisfazione del consumatore.

Una soddisfazione ricercata negli attributi di un prodotto/servizio ma anche nelle aspettative del cliente, passando attraverso un concetto di qualità che è ritenuto un requisito ormai intrinseco del prodotto. Un sistema di governo dell'azienda, che nella sua accezione più ampia in termini di coinvolgimento di attori che con l'azienda hanno a che fare e di funzioni coinvolte, ne condiziona le scelte operative e strategiche in un'ottica di lungo periodo.

Human e customer satisfaction sono due concetti che hanno un obiettivo comune, soddisfare l'essere umano cliente, il patrimonio da valorizzare e intorno al quale costruire il proprio cammino.

La human satisfaction in un prototipo orientato al micromarketing

La misurazione della human satisfaction contestualizzata come finora detto, appare del tutto in sintonia con un relativamente nuovo paradigma di progettazione delle strategie di marketing: quello del micromarketing.

Attualmente, e via via con l'andare del tempo, il marketing – come disciplina e come pratica d'impresa – si sta orientando verso due direzioni opposte¹², solo apparentemente in contraddizione tra loro: l'ampliamento dei confini del marketing strategico da un lato, il progressivo restringimento dei target del marketing operativo dall'altro, per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni.

Il termine micromarketing è apparso per la prima volta nel 1993, con il significato di «segmentazione spinta del mercato finale, supportata dalle tecnologie dell'informazione, per raggiungere piccoli target di clienti dall'elevata reattività» (Tedlow, 1993; Bessen, 1993).

Il micromarketing si presenta come un insieme di logiche e strumenti funzionali a trarre, dall'interazione con i clienti ripetuta nel tempo, informazioni utili per supportare gli obiettivi dell'impresa, siano essi espressi in modo generale (conservare i clienti, svilupparli o acquisirne di nuovi) o più specifico (per esempio, supportare le vendite a uno specifico segmento di clienti).

L'enfasi posta sulla segmentazione, sulla differenziazione e sulla relazione con il cliente fa sì che il termine micromarketing venga usato insieme con altri concetti di marketing, di seguito riportati.

¹² Lugli G., Ziliani C., *Micromarketing: creare valore con le informazioni di cliente*, UTET, Torino 2004.

- *Micromarketing e relationship marketing.* Il relationship marketing o, marketing relazionale, è una filosofia di marketing che mira non solo alla fedeltà comportamentale, ma anche al coinvolgimento del cliente, il quale si sente parte di una relazione con l'impresa, basata sulla fiducia. Il micromarketing può servire a questa finalità, ma non necessariamente solo a essa.
- *Micromarketing e marketing one-to-one.* Il marketing one-to-one¹³ designa l'orientamento dell'impresa a costruire relazioni durature con ciascun singolo cliente attraverso la personalizzazione del prodotto e l'impiego dei media diretti e indiretti, tra i quali larga parte hanno gli strumenti di Internet. I due concetti sono affini, se si allarga l'idea della personalizzazione del prodotto fino a comprendere anche l'adattamento degli elementi accessori, come la presenza di promozioni, di informazioni aggiuntive e servizi *ad hoc*. Si differenziano per l'eccessivo sbilanciamento di quest'ultimo sulla relazione con il cliente.
- *Micromarketing e database marketing.* Il database marketing si può definire come l'uso di database per raccogliere e analizzare dati e informazioni sui clienti, anche provenienti da fonti diverse, con le quali creare strategie e tattiche di marketing. Il micromarketing, basandosi necessariamente su un database clienti, è una forma di database marketing.
- *Micromarketing e direct marketing.* Il direct marketing è un modo di acquisire e conservare clienti attraverso l'analisi delle informazioni sui singoli clienti, la definizione delle strategie e la loro implementazione per ottenere una risposta diretta dai clienti stessi. In questo senso, il micromarketing può essere assimilato al marketing diretto. Tuttavia, spesso l'espressione direct marketing è usata in senso riduttivo per indicare il semplice invio di comunicazione pubblicitaria diretta al consumatore.
- *Micromarketing e marketing interattivo.* Questa espressione designa qualsiasi attività di marketing in cui si attui un processo di comunicazione che abbia la capacità di rivolgersi al singolo individuo, di memorizzarne la risposta e di incorporarla nelle interazioni successive. Poiché una comunicazione di questo tipo presuppone il ricorso a un database, si può dire che il micromarketing si realizza necessariamente attraverso attività di marketing interattivo.

¹³ Termine coniato da Peppers e Rogers nel 1993.

- *Micromarketing e customer relationship management (CRM)*. In una visione specialistica il CRM potrebbe essere definito come l'insieme di strumenti per l'integrazione dei dati e delle informazioni che viaggiano in entrambe le direzioni attraverso i diversi canali che collegano l'impresa al mercato. Con l'utilizzo sempre più diffuso dei nuovi media digitali come canali aggiuntivi di comunicazione, servizio e vendita, esplose la quantità di informazioni prodotta dai contatti impresa cliente. Di conseguenza, l'attenzione si sposta sull'integrazione e sul coordinamento di questi contatti e dei dati derivati. Questa è la ragione del successo del CRM. La disponibilità in ogni punto di contatto del profilo complessivo e aggiornato del cliente consente la soddisfazione del medesimo, e alimenta le opportunità di personalizzazione dell'offerta e del servizio. Il micromarketing, basandosi sulla raccolta dei dati provenienti dalle interazioni ripetute nel tempo e tramite diversi canali di comunicazione (il punto vendita, il telefonino, l'e-mail, il mailing postale e così via), deve necessariamente porsi il problema dell'integrazione di tali dati e quindi dell'adozione di tecnologie CRM (Camillo, 2005).

Tutti i concetti sopra elencati hanno molteplici punti in comune, dall'importanza del cliente all'uso delle tecnologie dell'informazione, dalla centralità della segmentazione all'adattamento, più o meno spinto, del marketing mix, dalle tecniche di analisi dei dati ai nuovi mezzi di comunicazione.

Conseguentemente a una serie di studi sperimentali, è stato messo a punto un modello di misurazione della human satisfaction insieme agli esperti di UniOne¹⁴, società milanese depositaria del concetto teorico e dello sviluppo operativo della human satisfaction nel mercato nazionale e internazionale. UniOne ha pertanto sviluppato un modello complesso di analisi e un'offerta commerciale che hanno permesso di misurare e rendere tangibile la human satisfaction. È il modello *Map of Voices (MoV, mappa delle voci)*. Nato per la misurazione delle "voci" che il mercato (tutti gli esseri umani e non solo i presunti consumatori/cu-

¹⁴ In particolare con Ferdinando Pillon, amministratore delegato e partner di UniOne Srl, insieme a Marzio Bonferroni, Presidente. Pillon è fra i massimi esperti riconosciuti delle strategie di loyalty, tra i primi proponenti di direct marketing e modelli di marketing per il mondo Internet.

stomer) ha raccolto e trattenuto di quanto l'impresa ha comunicato con messaggi volontari e involontari; oggi il modello MoV offre indicatori importanti sul complessivo percepito dell'impresa o di un qualsiasi atto o prodotto/servizio della stessa. Il modello indaga quantitativamente e qualitativamente ed esegue approfondimenti psicologici con rivisitazioni periodiche su un panel permanente ed uno variabile per la contro-verifica.

In realtà il modello MoV si basa su un'indagine diretta a clienti o cittadini strutturata in parti, in accordo con la strategia "thémascope" tipica della scuola francese dell'analisi dei dati (Bolasco, 1999). Le parti del questionario sono dal punto di vista logico le stesse, qualunque sia il prodotto, il servizio, il concetto, il brand, o comunque "l'oggetto" di business su cui si sta misurando la human satisfaction, sia in via effettiva sia potenziale, vale a dire, sia rispetto al prodotto/servizio effettivamente consumato, sia rispetto a come dovrebbe invece essere.

In via esemplificativa, il prototipo MoV di UniOne che in seguito verrà descritto è legato ai servizi bancari. Più precisamente non si tratta di una banca specifica, bensì del concetto di banca potenziale, ossia ideale.

Gli item rispetto ai quali viene realizzato il modello MoV per una banca sono i seguenti:

- 1) la bellezza della banca;
- 2) la simpatia che suscita la banca;
- 3) l'eleganza dei depliant informativi;
- 4) la forma dei servizi offerti;
- 5) la capacità di quella banca di farti stare tranquillo/a;
- 6) la maturità della banca;
- 7) il prestigio della banca;
- 8) la praticità delle procedure della banca;
- 9) l'affidabilità della banca;
- 10) l'informazione sulle funzionalità dei servizi bancari;
- 11) l'assistenza fornita dalla banca;
- 12) il dialogo che la banca stabilisce nel tempo con cliente;
- 13) il fatto che il lavoro usato per produrre i servizi bancari sia di natura molto qualificata;
- 14) l'attenzione ai valori etici e di rispetto delle norme sul lavoro da parte della banca;
- 15) la banca fa azioni di utilità sociale;
- 16) la banca dà un senso di onestà.

Con uno schema di pre-codifica costruito con usuali tecniche qualitative, quali focus group e interviste in profondità, è possibile assegnare con una misura di probabilità adeguata ciascun item a una delle tre dimensioni latenti costituenti la human satisfaction: la ragione, l'etica e l'emozione.

Il modello di survey indaga ulteriormente i comportamenti dei rispondenti rispetto al business in questione, la banca nel nostro caso, visto che uno degli obiettivi finali del modello MoV potrebbe essere quello di colorare un intero database proprio con gli indicatori psico-attitudinali della MoV ricavati solo su un campione rappresentativo, il tutto in un'ottica di micromarketing e di CRM (Camillo F., Liberati C., 2006).

Nelle fasi prototipali di messa a punto del modello MoV sono stati realizzati diversi tentativi di contestualizzazione sociale mediante pacchetti di domande ritenute semplicemente esogene o descrittive del sistema di preferenze accordate dai rispondenti circa la human satisfaction. Il sistema indubbiamente migliore, e comunque maggiormente esplicativo della MoV è risultato di gran lunga quello della cosiddetta *semiometria*.

Da qualche anno la semiometria, una tecnica d'indagine messa a punto da un'équipe di ricercatori francesi, si propone come un'ulteriore e rivoluzionaria tecnica di analisi degli stili di vita degli individui. Essa però si spinge oltre, andando a scovare i sentimenti più profondi e nascosti dell'inconscio umano a partire da una raccolta di 210 parole.

Queste parole sono viste come il veicolo attraverso il quale è possibile esprimere le proprie emozioni, convinzioni, comportamenti che sono alla base dei comportamenti d'acquisto, della scelta dei quotidiani da leggere o delle nostre preferenze in termini di partiti politici. La semiometria misura i valori degli individui fornendo preziose indicazioni per ricercatori e aziende ed enti orientati al "cliente".

In questo approccio non è più l'aspetto semantico e lessicometrico della forma, come classicamente fa il text mining, a essere studiato ma il suo contenuto semiotico. Le parole sono capaci di suscitare emozioni dalla natura più varia che provengono dal subconscio e che sono il risultato delle singole esperienze personali; quindi se da un lato il significato oggettivo è universalmente riconosciuto nell'ambito di un determinato idioma, le emozioni e le sensazioni legate a una particolare parola sono diverse a seconda delle esperienze e del modo di essere di ogni individuo.

L'obiettivo della semiometria è proprio quello di determinare e misurare tali sensazioni legandole alle specificità di ogni individuo per poter poi utilizzare questi risultati in diversi ambiti, dagli studi psicosociologici al marketing. Nello specifico la semiometria è una tecnica che descrive i legami semantici tra le parole, è uno strumento di ricerca che permette di avvicinarsi all'inconscio collettivo ed individuale, consentendo di mettere in evidenza dei tratti strutturali spesso molto complessi e che riguardano spesso lo specifico rapporto fra il rispondente e il suo stato di benessere o di felicità (Camillo, Morace, Traldi, 2005).

Questa tecnica è utilizzata nell'ambito delle ricerche riguardanti lo stile valoriale e di vita, presentando comunque notevoli differenze. Solitamente, infatti, per questi tipi di analisi sono somministrati questionari molto voluminosi che fanno largo uso di domande di opinione, presentando risposte "preconfezionate", accanto alle quali si chiede di esprimere il grado di accordo o disaccordo, utilizzando una scala di misura. Il questionario semiometrico, invece, si sostanzia nella richiesta di attribuzione di un punteggio a delle singole parole, unicamente sulla base delle sensazioni piacevoli o spiacevoli che queste evocano, riuscendo a eliminare i condizionamenti derivanti dalla somministrazione di risposte vincolanti per il rispondente.

Per chiarire definitivamente il punto di vista su cui poggia questa tecnica di analisi, ritengo sia utile riportare un brano tratto dal testo *La Sémiométrie* di Lebart, Piron e Steiner:

La semiometria è un'esperienza che tutti gli uomini hanno fatto almeno una volta nella loro vita, in maniera cosciente e lucida o in maniera così fuggevole che la loro anima non ne ha conservato nessuna traccia. Si vuole parlare di quell'istante improvviso in cui, per qualche ragione misteriosa, noi cessiamo di comunicare con gli esseri e gli oggetti che ci circondano e loro cessano di comunicare con noi, quel momento in cui non ci dicono più niente, in cui ci ritroviamo soli in mezzo a un mondo minerale popolato di oggetti morti, e nei quali i sensi cristallizzati, l'animo raggelato, non ci fanno più orientare. Il mondo è pieno di vita, di suoni, di colori, di sapori, di odori, di sensazioni piacevoli o spiacevoli, di oggetti ed esseri che ci attirano o che respingiamo, che noi amiamo o odiamo ma che noi possiamo nominare e di cui il nome significa qualcosa per noi. Tutto ciò è dovuto a un potere evocatore che fa nascere alla sua sola pronuncia un corteo di sensazioni che è come una firma: un amico è qualcosa di caldo e prezioso, di raro anche di solido, molto solido ma allo stesso tempo molto fragile. Una casa è

anche qualcosa di caldo ma di un altro calore; allora se il calore dell'amico ci irradia a partire da un punto in mezzo al petto quello della casa sembra piuttosto divenire da un luogo sconosciuto e ci pervade lentamente di felicità.

[...] La parola guerra significa anche qualcosa, è tutto un altro tipo di sensazioni che sembrano appartenere ad una zona che si situa agli antipodi di quella alla quale appartiene la parola casa, ma che sembra avere un territorio comune con la parola amico...

La semiometria dunque si basa su una lista di 210 parole che rappresentano i valori della società occidentale¹⁵. La lista è stata generata, per ridurre la soggettività del ricercatore, a partire da 300 radici che rappresentano il 95% delle parole dei primi cinque libri dell'*Antico Testamento*. Da queste sono state ricavate 306 parole le quali, dopo una successiva rielaborazione, sono state ridotte alle 210 finali. Le parole comprendono sostantivi, i quali sono accompagnati da articoli determinativi o indeterminativi scegliendo quello che meglio rappresenta il concetto sottostante la parola, aggettivi e verbi. Il questionario, utilizzando una scala che va da -3 a +3, chiede agli intervistati di esprimere un giudizio di piacevolezza o di sgradevolezza associato alle parole, cercando di ottenere delle risposte istintive, derivanti dall'inconscio.

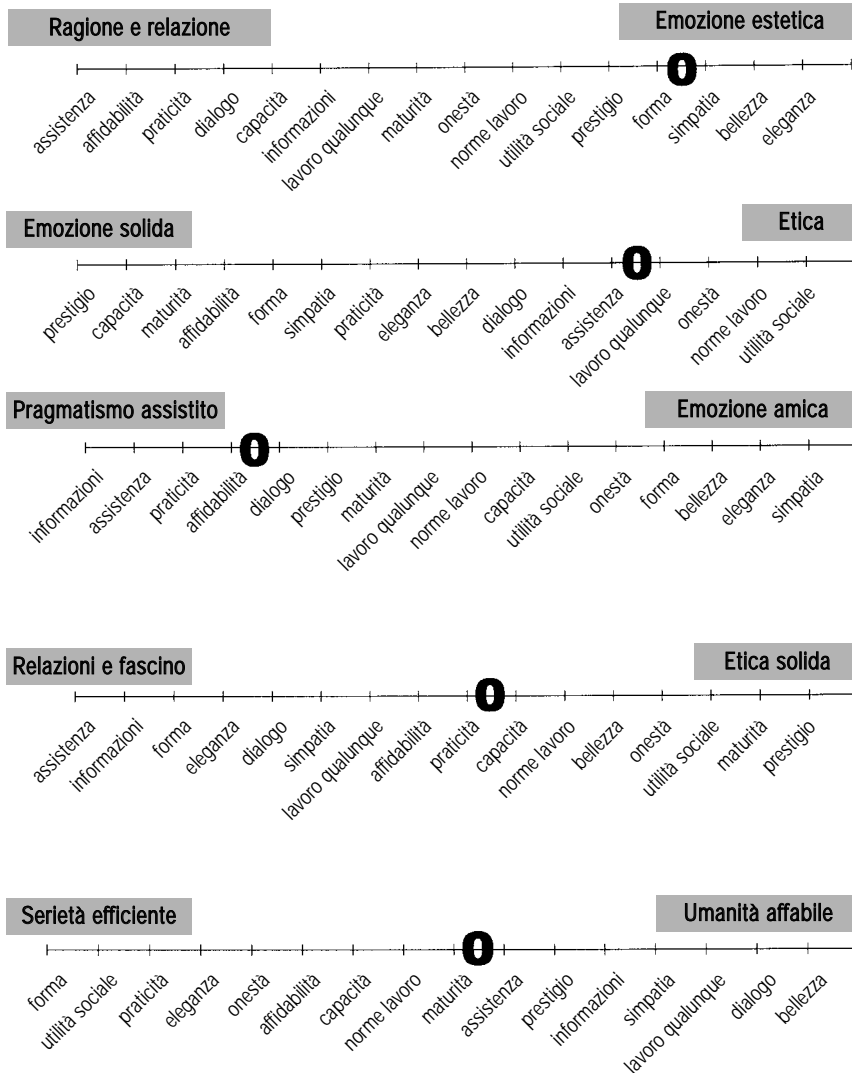
Una delle raccomandazioni utilizzate è stata quella di rispondere in maniera più veloce e istintiva possibile, prendendo in considerazione una parola alla volta, e di passare alla successiva qualora ci fossero state delle esitazioni nel rispondere. Al fine di evitare il più possibile interferenze esterne, inoltre, il questionario, nella sua versione originale, è auto-amministrato, ossia è somministrato senza l'ausilio di un intervistatore. Il questionario, infine, chiede all'intervistato una serie di dati socio-demografici al fine di completare al meglio l'analisi potendo così incrociare queste informazioni con le risposte date.

Mediante alcune approssimazioni basate su algoritmi di riproduzione di spazi semantici complessi mediante sottoinsiemi di dimensioni fattoriali, è possibile di volta in volta e a seconda dell'argomento trattato dall'indagine, contestualizzare in maniera "più semplice" i risultati con la tecnica della semiometria (Camillo, Liberati, 2006).

¹⁵ Le parole sono state scelte principalmente seguendo quattro criteri: non-consensualità, unicità semantica, stabilità semantica e capacità d'evocazione.

La human satisfaction e la banca

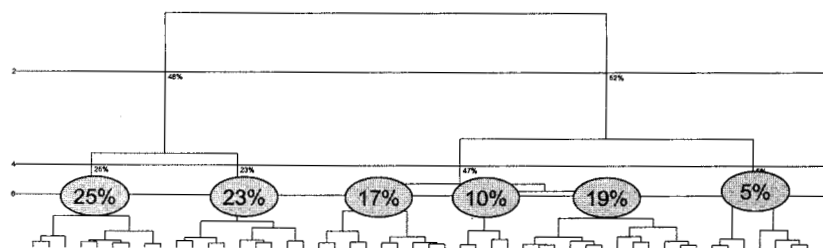
Quanto descriveremo in questo ultimo paragrafo è un esempio di misurazione della MoV per una banca generica e potenziale. In particolare il caso presentato fa riferimento a un'indagine realizzata in termini comparativi su campioni rappresentativi delle città di Bologna e di Lecce. In realtà i risultati qui presentati sono riferiti alle due città intese semplicemente come somma, visto che in accordo con alcuni test



di significatività delle differenze, la misurazione della MoV non presentava profonde differenze tra le due rilevazioni.

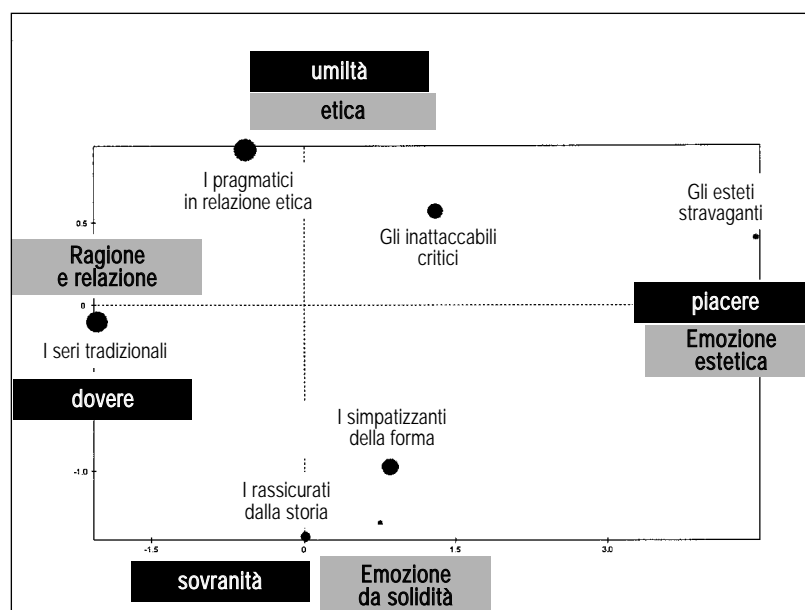
Il primo passo del protocollo di indagine circa la MoV porta all'estrapolazione di un numero statisticamente significativo di variabili latenti, mediante scale standardizzate trattate con opportuni algoritmi di diagonalizzazione della matrice dei dati (Camillo, 1999). Queste variabili o dimensioni latenti rappresentano i macro-panieri coi quali si articola la Mov riguardo agli aspetti etici, razionali ed emotivi legati all'oggetto d'indagine, in questo caso la banca ideale o potenziale. La caratteristica determinante di tale approccio è che ciascuna dimensione latente, per costruzione algebrica, risulta indipendente dalle altre e pertanto l'insieme delle risposte fornite simultaneamente dagli intervistati a proposito di tutti gli item proposti, ossia l'intero fenomeno multivariato viene scomposto in tanti sotto-fenomeni semanticamente indipendenti e sui quali possono essere costruiti sia indicatori di similitudine fra soggetti, sia schemi di segmentazione. Nel caso presentato a proposito della banca ideale le dimensioni latenti sono significativamente 5. Ciascuna di esse è stata "battezzata" semanticamente e quindi costituisce uno specifico indicatore con il quale connotare ciascun intervistato.

Utilizzando delle usuali tecniche di clustering è poi possibile raggruppare i rispondenti in modo da costruire segmenti massimamente omogenei secondo una o più dimensioni latenti. In particolare, nel nostro caso e in via esemplificativa, su tutte le 5 dimensioni un algoritmo gerarchico ha riconosciuto 6 gruppi omogenei di rispondenti, i quali hanno ricevuto a loro volta una connotazione anche relativamente alle altre informazioni raccolte nell'indagine.



Come accennato precedentemente, l'informazione di contestualizzazione qui usata è stato l'apparato di semiometria, il quale consente alla MoV l'esplicitazione semiotica delle dimensioni fondamentali tro-

vate. La mappa sotto infatti mostra come due delle dimensioni della MoV possano essere ricondotte ad assi semiometrici mediante un processo di stima della correlazione esistente fra i due sistemi (Camillo, Liberati, 2006).



Questo, nella filiera di lavorazione messa a punto con la collaborazione di UniOne, consente di: 1) posizionare i segmenti e, quindi, ciascun individuo intervistato in uno spazio semantico congiunto MoV-semiometria; 2) tarare in termini logico-culturali la comunicazione mirata al segmento o all'individuo non solo in funzione delle risposte fornite, bensì anche già della loro declinazione psicometrica derivata dalla semiometria; 3) fornire elementi "certi" a coloro che concepiscono i contenuti emotivi, razionali ed etici delle varie forme della comunicazione d'impresa di breve e medio termine; 4) in un'ottica di CRM, fornire il database marketing di una colorazione operativa di ciascun record (cliente o cittadino, effettivo o potenziale) raccordabile al posizionamento valoriale complessivo derivante dal frame psicometrico della semiometria.

Bibliografia

- Bianchi M., "Se la felicità è così importante come mai ne sappiamo così poco", in Bruni L. e Porta PL. (a cura di), *L'economia e i paradossi della felicità*, Guerini, Milano 2004.
- Bianchi M., "A Questioning Economist: Tibor Scitovsky's Attempt to Bring Joy into Economics", *Journal of Economic Psychology*, 24: 391-407, 2003.
- Bolasco S., *Analisi multidimensionale dei dati: metodi, strategie e criteri di interpretazione*, Carocci, Roma 1999.
- Bonferroni M., *Comunicazione, relazione, profitto: la comunicazione di marca verso la multidisciplinarietà*, Il Sole 24 ORE, Milano 2002.
- Bonferroni M., *Human Satisfaction*, Franco Angeli, Milano 2005.
- Bosi P., *Corso di scienza delle finanze*, il Mulino, Bologna 2003.
- Bruni L., *Perché neanche l'homo economicus può essere felice da solo? Per una teoria relazionale della felicità*, Milano-Bicocca 2002.
- Caffè F., *Lezioni di politica economica*, Boringhieri, Torino 1985.
- Camillo F., *La costruzione di tipologie su preferenze espresse con voti: alcune soluzioni di codifica dei dati*. MICRO & MACRO MARKETING. vol. 3 ISSN: 1121-4228, 1999.
- Camillo F., *Problematiche di gestione del rapporto con gli utenti di un portale web in un'ottica di CRM*. Statistica Applicata, ISSN:1125-1964, 2005.
- Camillo F., Morace F., Traldi T., *From marketing to "societing". Reading ethnographic material through the use of digital matrix and Semiomtrie. Innovate. The best in innovation from around the world*, ESOMAR 2005.
- Camillo F., Liberati C., "Recent issues about textual information analysis in micro-marketing: methodological suggestions and some case studies", in *Proceedings of the XLIII Scientific Meeting of SIS*, Cleup, Padova 2006.
- Camillo F., Liberati C., "e-CRM, web semantic propensity models and micro-data-mining: an application of Kernel Discriminant analysis to the Glam on Web case", in *Actes du JADT2006*, Presses Universitaires de Franche-Comté, Besancon 2006.
- Collese U., Ravà V., *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino 2004.
- Cuomo M., *La customer satisfaction: vantaggio competitivo e creazione di valore*, CEDAM, Padova 2000.
- Dautriat H., *Il questionario: guida per la preparazione e l'impiego nelle ricerche sociali, di psicologia sociale e di mercato*, Franco Angeli, Milano 1990.
- D'Andrea M., *Il nuovo marketing*, Franco Angeli, Milano 2004.
- D'Andrea M., *MARKETrethinkING: ripensamenti, rivisitazioni, riletture per una nuova prospettiva del marketing delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- East R., *Comportamento del consumatore*, Milano, APOGEO 2003.
- Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il post moderno*, Franco Angeli, Milano 2003.

- Giovannini E., Hoffman S., Nardo M., Saisana M, Saltelli A., Tarantola A., *Handbook on Constructing Composite Indicators*, OECD Statistics working paper, OCSE, Parigi 2005.
- Greenberg P., edizione italiana a cura di Signori P., *CRM: customer relationship management*, Apogeo, Milano 2001.
- Hoinville G., Jowell R., *Come fare i sondaggi: guida pratica alla realizzazione di ricerche campionarie qualitative e quantitative*, Franco Angeli, Milano 1991.
- Katz M.L., Rosen H.S., *Microeconomia*, McGraw-Hill, Milano 1996.
- Lamonica S., Piraccini M., Venegoni D., *Customer relationship management: strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente*, IPSOA, Milano 2002.
- Lafratta P., *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile: Vision 2000, ISO 14000, EMAS, SA 8000, OHSAS, LCA: l'integrazione vincente*, Franco Angeli, Milano 2004.
- Lambin Jean-Jacques, *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano 2000.
- Lebart, Piron e Steiner, *La Sémiométrie*, Dunod 2003.
- Lugli G., Ziliani C., *Micromarketing: creare valore con le informazioni di cliente*, UTET, Torino 2004.
- Ostilio M. C., *Customer database: conoscere il cliente per gestire le relazioni*, Egea, Milano 2002.
- Scitovsky T., *Human desire and economic satisfaction: essay on the frontiers of economics*, Wheatsheaf books, Brighton 1986.
- Scitovsky T., *The Joyless Economy: the psychology of human satisfaction*, Oxford University press, New York 1992.
- Zamagni S., "Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mendeville", in S. Zamagni e L. Bruni, *Lezioni di economia civile*, Editoriale VITA, Milano 2003.

Capitolo 3

Human satisfaction, multicreatività e triangolo creativo

di *Marzio Bonferroni*

Introduzione

Se dunque crediamo veramente che sia necessario e soprattutto utile dare risposte concrete ai numerosi “se” precedentemente indicati, allora, per creare, sviluppare e mantenere l’impresa e le sue marche, sarà importante, fin dal momento della comunicazione ai nostri pubblici, considerare in modo profondo e completo l’essere umano-cliente e la sua integrale *human satisfaction* definitivamente al centro dell’intero sistema economico, di marketing e di comunicazione, per servire nel miglior modo possibile il nostro pubblico, quale presupposto indispensabile per il raggiungimento del profitto d’impresa. Questo sarà sempre ovviamente da considerare il giusto e necessario frutto degli investimenti sia economici sia di lavoro e applicazione dell’ingegno e della volontà. Quando il marketing e quindi l’impresa decidono di esprimersi in comunicazione, si dovranno dunque creare *messaggi riconosciuti dal pubblico quali reali valori* intendendo in questo caso come valore la capacità pratica dei messaggi di risolvere “i problemi aperti” dei propri esseri umani-clienti, ovvero le loro identificate necessità umane determinate in parte da impulsi emozionali e in parte da impulsi razionali ed etici, sinergicamente complementari e pertanto da valutare in modo unitario. Le necessità sono sempre diverse e sempre uniche, come diversi e unici sono gli stessi esseri umani.

La comunicazione, in una visione umanistica oltre che di marketing, identifica la capacità della marca di trasmettere ai propri stakeholder le necessità da risolvere e le soluzioni offerte.

Per l'unicità di ogni singolo essere umano-cliente, la comunicazione di nuova generazione, nel "NovoEvo" dell'economia e del marketing, tenderà come obiettivo finale a rendere il più possibile "azione comune" e "su misura" ogni singolo messaggio, creando fra marca e cliente una relazione fiduciaria face-to-face; il modello a cui tendere ci pare assimilabile, in una metafora, a quello delle botteghe artigiane rinascimentali, nelle quali ogni cliente veniva riconosciuto in un rapporto personalissimo, e considerato come un caso unico e irripetibile.

In comunicazione, ciò che possiamo considerare "valore" tenderà a identificarsi nella proposta di una comunicazione intesa quale "azione comune", ovvero nel rivelarsi della possibilità, per l'essere umano-cliente, di entrare in contatto con la marca per un dialogo e un rapporto a due vie, ben lontano dalla comunicazione intesa quale monologo della marca. In alcuni mezzi personalizzabili, il valore della comunicazione arriverà pertanto fino alla relazione face-to-face, ovvero "su misura" secondo le esigenze personali e uniche.

In una filosofia d'impresa definibile oggi in economia come *personalizzazione di massa* le nuove tecniche di produzione e i processi informatici permetteranno sempre di più la sua concreta realizzazione, offrendo prodotti creati "su misura" se pur in grandi quantità, coinvolgendo per questo scopo tutti gli aspetti della produzione, delle nuove tecnologie informatiche e dell'organizzazione delle imprese, e quindi anche i metodi e le tecniche del marketing e della comunicazione.

Credo appaia evidente a questo punto considerare come occorra una nuova visione e in pratica un nuovo metodo creativo, per soddisfare l'essere umano-cliente nella sua integralità.

Il metodo che negli anni ho sperimentato e che oggi continuo a proporre, pur considerandolo in continua evoluzione, si chiama *multicreatività*.

La multicreatività, intorno agli anni 2000, è nata quale risposta alle nuove esigenze della comunicazione d'impresa, basata peraltro sulle precedenti esperienze, iniziate intorno agli anni Settanta-Ottanta, con l'inserimento progressivo e sistematico della componente informativo-giornalistica in sinergia con la tecnica pubblicitaria, per ottenere una più completa forma di comunicazione.

Questa tecnica “triangolare”, inserita nella multicultività, l’ho definita *triangolo creativo*.

Nel tempo sono state perfezionate la collaborazione e le sinergie fra pubblicità, informazione, tecniche relazionali e tecniche di loyalty, per ottenere maggior valore in comunicazione, riconosciuto come tale dal pubblico, in una prospettiva, come già indicato, di *human satisfaction* per la soddisfazione delle componenti emozionali dell’essere umano-cliente, ma anche delle sue componenti razionali ed etiche.

I punti di forza del triangolo creativo, che propongo come evoluzione della coppia creativa prettamente pubblicitaria, indirizzata essenzialmente alla brand awareness, si possono esprimere in alcuni specifici elementi e passaggi:

- adesione totale al principio multidisciplinare di base, e alla conseguente multicultività;
- integrazione stabile, per la prima volta nell’opera di un art director e di un copywriter (coppia creativa), della funzione e dell’opera di un informatore-giornalista professionista, di volta in volta scelto quale esperto riconosciuto per il pubblico di riferimento, oggetto della comunicazione.

È da notare che:

- i messaggi non sono confondibili come publiredazionali in quanto espressione della marca e logo che appaiono sempre con chiarezza, e in quanto messaggi brandizzati alle caratteristiche comunicazionali verbali ed estetiche della marca stessa;
- il pubblico li percepisce come nuovo modo di fare pubblicità;
- il giornalista, selezionato fra coloro che seguono con successo il settore e i prodotti in oggetto da anni, agisce come se fosse un “super-consumatore” esperto;

I vantaggi del triangolo creativo sono da rilevare nei seguenti punti:

- maggiore profondità di informazione e comunicazione rispetto alla pubblicità, in quanto l’informazione si basa su fatti, notizie, elementi della vita reale “estratti” dalla vita di tutti i giorni e quindi facilmente riconoscibili, di rapida comprensione in quanto non costruiti su immagini improbabili e comunque estranee alla vita concreta e normale;

- possibilità di agire comunque creativamente valorizzando al massimo aspetti formali e sostanziali della realtà, per determinare la massima efficacia possibile anche negli aspetti emotivi della comunicazione;
- impatto e posizionamento per la brand awareness realizzata e presente nei messaggi, per mezzo delle tecniche creative di sintesi;
- inserimento nella comunicazione, sotto forma di notizie e fatti, della componente di “servizio” rilevante sia economicamente sia eticamente, con riferimento immediato alle necessità del ricevente e alle soluzioni proposte dall’impresa per risolverle;
- possibilità di articolare uscite fra loro diverse seguendo comunque un format sempre riconoscibile dal pubblico, anche considerando che, essendo basata su notizie e fatti, e non su elementi creativi fini a se stessi, la comunicazione ha necessità di minori ripetizioni per ottenere nei diversi stakeholder atteggiamenti di interesse, e per arrivare a determinare opinioni e comportamenti positivi fino al desiderio di acquisto;
- possibilità naturale di adattamento ai media di comunicazione secondo i loro pubblici e caratteristiche;
- stretto controllo dei messaggi da parte dell’impresa, in quanto le uscite sono previste negli spazi o tempi acquistati nei mezzi di comunicazione più idonei;
- inserimento di tecniche di relazione e dialogo con il pubblico, facilitate dalla base creativa e informativa fra di loro in sinergia, che rendono il contatto con la marca più facile e più desiderabile per il pubblico rispetto alla vecchia pubblicità, per ottenere maggiori informazioni, risposte a curiosità, richieste di eventuali soluzioni “su misura” ecc.;
- incremento costante del database dell’impresa, per successive operazioni di relazione e loyalty, tendenti alla creazione di una community, arricchendo il valore della marca nei confronti in particolare della “parte alta” della piramide di mercato, dalla quale dipende la massima percentuale del fatturato e della quota della marca.

Multicreatività come nuovo metodo e modello

Sulla base di quanto fin qui esaminato, identifichiamo alcuni elementi caratteristici della multicreatività:

- inserimento della multicreatività nella nuova visione economica evolutiva definita quale “personalizzazione di massa”, ovvero nel considerare la soddisfazione e il giudizio positivo di ogni singolo cliente e stakeholder, da misurare costantemente, come il fine ultimo e determinante per l’ottenimento del profitto;
- adesione al nuovo concetto di comunicazione da intendere non come elemento a una via tra emittente e riceventi, ma come “azione comune” paritetica fra pubblico e imprese, portatori entrambi di valori essenziali da riconoscere in necessità esistenti e soluzioni;
- tendenza a considerare la relazione fiduciaria e continuativa fra imprese e stakeholder come l’obiettivo finale da riconquistare in continuità;
- tendenza a considerare essenziale il servizio e il rapporto post-vendita, per generare il miglior utilizzo e servizio possibile di quanto acquistato e di quanto potrebbe essere acquistato successivamente;
- tendenza a considerare quale “reale motore” dell’opinione positiva, del desiderio e del comportamento di acquisto, non gli atteggiamenti deboli e superficiali derivanti dall’area delle emozioni, ma i comportamenti indotti nella mente degli stakeholder dalla sostanza di fatti, notizie e informazioni utili e concrete, trasmesse con forma gradevole e comunque generatrice di attenzione e, se necessario, anche di emozione;
- tendenza a considerare l’emozione e le tecniche per attirare l’attenzione non come elementi finali ma come mezzi o ponti per ottenere relazione e rapporto fiduciario con gli stakeholder, da considerare i veri obiettivi della comunicazione;
- possibilità di portare a vantaggio delle imprese un metodo che realizzi concretamente la comunicazione integrata, generata da un team multicreativo e, a monte, da un più ampio team poligonale;
- possibilità di realizzare concrete sinergie fra esperienze di marketing ed esperienze di comunicazione, in modo complementare e sinergico, senza escludere nessuna competenza nel processo consequenziale fra marketing e comunicazione, fino alla produzione dei messaggi e del sistema mediatico semplice o complesso;
- misurabilità dei messaggi per verificare la loro effettiva aderenza agli

obiettivi di soddisfazione delle rilevate necessità emotive-razionali-etiche presenti nell'essere umano-stakeholder, comunque esso si presenti;

- realizzazione di un effettivo valore aggiunto integrabile nel prodotto o nel servizio dell'impresa, anche se immateriale, quale elemento percepibile dagli stakeholder;
- tendenza a concretizzare relazione e rapporto fiduciario e fidelizzante, con ogni singolo stakeholder oggetto della comunicazione;
- tendenza a considerare elementi complementari per la comunicazione d'impresa, sia gli aspetti strategici di marketing e di comunicazione, sia gli aspetti mediatici, in una visione unitaria e non frammentata, in cui ogni professione parte dei team poligonali e multicreativi sia consapevole di quanto viene realizzato dalle altre professioni coinvolte nei progetti e nei programmi;
- orientamento alla human satisfaction dei singoli professionisti che partecipano al tavolo della multicreatività;
- tendenza ad evitare che una singola professione e relative tecniche possano prendere il sopravvento sulle altre, con mancanza di obiettivi nei riguardi delle esigenze degli stakeholder.

Il tentativo e la proposta di realizzare un modello di riferimento per la multicreatività, come "prodotto" della creatività multidisciplinare, nascono dalla constatazione di un'esigenza che appare da qualche anno sempre più evidente, e che ci auguriamo di contribuire ad evidenziare con questo libro: trovare metodi innovativi per la comunicazione di marketing, che possano contribuire alla costruzione del profitto delle imprese e ai risultati delle loro marche.

Chiariamo che un modello anzitutto non è una formula, ma un riferimento metodologico. In questo senso ci sembra corretto continuare a proporre il modello che negli ultimi anni ho tentato di perfezionare, e che oggi propongo con ancora maggior convinzione, sia nella versione estesa sia in quella di ulteriore sintesi.

1. MODELLO DELLA MULTICREATIVITÀ IN VERSIONE ESTESA

$$(C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7 + \dots + Cn) S = C$$

$$C = V$$

C1 = pubblicità	(immagine, posizionamento, elementi emozionali)
C2 = informazione	(fatti, notizie)
C3 = promozione-incentivi	(elementi promozionali e incentivi)
C4 = interattività	(dialogo, dialogo interattivo)
C5 = loyalty services	(fidelizzazione)
C6 = pubbliche relazioni	(comunicazione interna + opinion leader)
C7 = comunicazione etica	(elementi etici in tutta la comunicazione)
C8 = media planning	(old e new media)
C9 = marketing della com.ne	(orientamento alla strategia di marketing)
Cn = altre tecniche	
S = fattore sinergico	(derivante dalla multidisciplinarietà)
C = comunicazione	(strategia, messaggi e mezzi ottenuti dalla multicreatività)
V = valore per il target	(necessità risolte dalle soluzioni offerte dalla marca)

2. MODELLO DELLA MULTICREATIVITÀ IN VERSIONE SINTESI

$$(C1 + C2 + C3) S = C = V$$

C1 = pubblicità	(immagine, posizionamento, elementi emozionali)
C2 = relazione	(tutte le tecniche per generare la relazione)
C3 = loyalty	(tutte le tecniche per generare la loyalty)
S = fattore sinergico	(derivante dalla multidisciplinarietà)
C = comunicazione	(strategia, messaggi e mezzi ottenuti dalla multicreatività)
V = valore per il target	(necessità risolte dalle soluzioni offerte dalla marca)

Utilizzo del modello

Se tale modello verrà assorbito culturalmente, credo che potrà avere riflessi pratici ai fini di una progettazione di comunicazione sia globale, sia riferibile a singoli elementi. Di questo fatto darò più avanti alcune testimonianze derivate da mie concrete sperimentazioni sul campo.

Ritengo positivo, per la visione e tendenza alla human satisfaction, che chi progetta tenga conto del fatto che per raggiungere un obiettivo riferibile comunque a uno o più stakeholder da soddisfare nelle sue necessità umane globali, si consideri sempre il processo impatto-relazione-loyalty come un processo umano naturale nei rapporti interpersonali, che nella loro essenza racchiudono anche gli elementi del rapporto fra impresa, marca e propri stakeholder. In pratica questo è possibile considerando, sia nei progetti sia nelle realizzazioni, se i tre elementi di processo siano veramente utilizzabili, in funzione dell'obiettivo della più completa human satisfaction. In ogni caso dal modello di cui sopra nasce un nuovo concept.

Per un nuovo concept della comunicazione

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

Brand communication is a multi-disciplined human process in constant evolution to create brand positioning, relationship and loyalty with the public, be they current or potential clients offering each person value and customized solutions to satisfy emotive, rational and ethical needs.

Questo concept nasce come esplicitazione del modello

$$(C1 + C2 + C3) S = C = V$$

precedentemente indicato. È espresso in italiano e in inglese, dato che talvolta mi è stato utile utilizzarlo con colleghi di altre nazioni per chiarire quale fosse il concetto di comunicazione multicreativa al quale facevo riferimento. In particolare, ricordo ancora la forte emozione che provai quando nel 2004 ricevetti una e-mail da Philip Kotler, che ovviamente conservo ancora, nella quale mi comunicava la sua opinione positiva riguardo al nuovo concept. Questo mi ha accompagnato negli anni dal 2000 fino ad oggi, in versioni sempre più complete, fino alla presente, con frequenti revisioni e "limature" frutto anche dei tanti dibattiti e scambi di idee con collaboratori e colleghi. Non è stato in effetti molto semplice inserire in un unico concetto tutte le necessità che compongono l'iter comunicazionale, dall'ottenimento della brand awareness fino alla loyalty, passando dalla relazione, soprattutto in anni in cui nella mente di molti manager la comunicazione di marketing spesso coincideva ancora nella pratica e nella teoria con le tecniche di advertising. Spero che il risultato ottenuto rappresenti comunque l'esigenza olistica per una comunicazione human satisfaction oriented, che soprattutto in questo periodo sta definitivamente entrando nell'attenzione e nelle strategie degli imprenditori e dei manager più innovativi, arrivando, anche se ancora a fatica a incidere concretamente nelle pratiche di programmazione.

Storia - Casi

Desidero a questo punto considerare come la visione della human satisfaction per evolvere la customer satisfaction, e la conseguente apertura al metodo multidisciplinare e alla multiconcreatività, siano il risultato di un'elaborazione e di un "laboratorio" iniziato a partire dagli anni Settanta, anche se i tempi sono oggi certamente più maturi per una riconsiderazione profonda e sempre più determinata, per approdare ad una nuova comunicazione di marketing che a sua volta, come in tutte le discipline, rappresenterà la piattaforma per ulteriori evoluzioni.

Inoltre le crisi strutturali economiche e finanziarie, ma soprattutto etiche, pongono pressanti interrogativi sulla necessità di progettare e sviluppare nuove visioni e nuovi metodi, come abbiamo visto essere auspicato da molte e autorevoli voci concordanti su questa necessità strutturale.

Desidero inoltre far presente a chi legge che, fermo restando la visione filosofica relativa alla necessità di ritrovarsi finalmente in un "nuovo umanesimo" più rispettoso delle esigenze profonde di ogni singola persona, il sottoscritto desidera essere visto essenzialmente come un "curioso" e un ricercatore che nella professione del comunicare si trova assolutamente privo di certezze assolute e definitive. Credo peraltro che la curiosità e lo spirito di ricerca costante siano fra i principali desideri e motivazioni che animano l'attività di ogni buon professionista della comunicazione e del marketing, necessari "motori" per immaginare nuove vie, creativamente e metodologicamente efficaci e funzionali, oltre a quanto già realizzato, e che siano comunque valutabili e misurabili con strumenti scientificamente obiettivi. Sono convinto, anche per i tanti incoraggiamenti ottenuti personalmente non solo da Philip Kotler, che sia valsa la pena tentare e continuare a tentare di uscire dagli schemi mentali e dalle tecniche acquisite nei decenni passati, che hanno peraltro avuto senza dubbio il merito di generare le politiche e le pratiche per contribuire a creare i valori delle marche e delle imprese. In questa prospettiva mi fa piacere adesso, anche se in breve, riferire quello che è stato il percorso mentale e professionale che mi ha permesso di effettuare i primi tentativi multidisciplinari e le prime realizzazioni di strategie e messaggi ottenuti con la multiconcreatività.

Vorrei iniziare citando quello che ritengo essere un importante e concreto elemento: l'accoglienza ufficiale riservata al lemma "multi-

creatività”, nonché alla storia della sua nascita, motivazioni, primi esempi, apparsa nel *Dizionario dell'economia digitale* de Il Sole 24 ORE, nel 2002, come momento di riconoscimento ufficiale della multireatività, quale “prodotto” della multidisciplinarietà.

In pratica il *Dizionario*, offrendo una particolare puntualizzazione relativa al panorama digitale, in quel momento al centro delle attenzioni, ha necessariamente allargato il campo di azione e di analisi alla piattaforma comunicazione globale, utile per le imprese, per il marketing e per la comunicazione. Sfogliando il *Dizionario*, ci si può rendere peraltro ben conto come il “potere della comunicazione”, ottenuto quasi esclusivamente dalle tecniche pubblicitarie per molti decenni, si sia ormai definitivamente allargato in una piattaforma strategica e tecnica molto ampia, nella quale la tecnica pubblicitaria non è più un “inquilino solitario” ma uno dei tanti, anche se è comprensibile che tenti ancora di difendere i privilegi di cui ha beneficiato nei decenni passati.

È sintomatico che nasca proprio in questi anni la Scienza della comunicazione d'impresa, come disciplina ufficialmente accolta da molte università e scuole di vario ordine e grado, per l'insegnamento delle tecniche, fra le quali quella pubblicitaria, ma sempre più da considerare all'interno appunto di un metodo scientifico che per definizione rappresenta il contenitore, la casa comune, delle diverse tecniche da coordinare e organizzare secondo finalità comuni.

Fra queste ultime la più elevata, olistica e illuminante tutta la scienza della comunicazione, ci pare proprio essere quella di considerare tale disciplina essenzialmente al servizio dell'essere umano, e non soltanto del consumatore, che a sua volta ne rappresenta una frazione economica, sebbene rilevante fra le tante che determinano necessità e comportamenti umani.

A proposito del nuovo lemma “multireatività, il *Dizionario* riporta la seguente definizione:

attività creativa sinergica finalizzata alla progettazione e alla realizzazione per mezzo di team multidisciplinari di strategie di comunicazione, sia on line sia off line, per ottenere messaggi, mezzi e programmi con il più alto indice possibile di valore, ovvero di visibilità e di soddisfazione in termini di utilità, servizio e interattività. Il termine deriva dalla fusione fra “multidisciplinare” e “creatività”.

CASO

Bielastica Bayer

Un esempio significativo è riportato nello stesso *Dizionario*, come esemplificazione visuale della tendenza espressa dal lemma e dal metodo multicreativo. Viene considerato il caso riferibile a un prodotto Bayer per il pubblico femminile, che alla fine degli anni Ottanta e nei primi anni Novanta doveva essere comunicato tenendo presente un particolare rapporto molto difficile da realizzare, fra esigenze estetiche ed esigenze informative. Si trattava del prodotto Bielastica, ovvero collant per la donna che vive momenti con particolari esigenze di prevenzione flebologica, in cui è forte l'esigenza di eliminare il rischio di vene varicose, tensioni venose ecc. La comunicazione doveva riuscire a rispettare esigenze di assicurazione medico-scientifica, unitamente a esigenze di bellezza a cui comunque la donna non desidera rinunciare, pur accettando di indossare collant particolarmente rinforzati e idonei a raggiungere lo scopo di prevenire i rischi sopra citati. I collant, in effetti, grazie a una particolare lavorazione, non rendono le gambe apparentemente "ingessate" e rispondono perfettamente alle esigenze salutistiche ed estetiche che il pubblico femminile rivela. Il problema era dunque essenzialmente un problema di comunicazione. Nessuna tecnica pubblicitaria tradizionale aveva raggiunto l'obiettivo e d'altro canto nessuna informazione scientifica era in grado di assicurare la donna anche per gli aspetti estetici.

Come unire i due aspetti in una comunicazione unica emotivamente coinvolgente e nello stesso tempo convincente e in grado di generare opinione positiva e desiderio di acquisto?

Fabio Stillitano, allora giovane manager ben preparato nel marketing, ma anche attento a soluzioni pubblicitarie non tradizionali e innovative, si lasciò convincere dal sottoscritto, dopo alcuni colloqui che ricordo ancora con grande piacere, a tentare la nuova via della "multicreatività".

In pratica, realizzai un team multidisciplinare come "nuovo creativo", con la presenza del marketing, dell'informazione scientifica specializzata, dell'antropologia e della psicologia – anche se ancora in embrione come servizio che oggi è strutturato in un più ampio team poligonale – e naturalmente della tecnica pubblicitaria (direzione artistica

e redazione). Su basi di brief, in cui chiedevo al marketing Bayer di identificare al meglio le necessità del target, trasferii obiettivi e strategie di marketing, a un ottimo medico: una gentile signora specializzata in flebologia, che scriveva con grande capacità comunicativa per testate salutistiche divulgative. Essa ebbe il compito di scrivere alcuni pezzi giornalistici in cui identificava le necessità e proponeva la soluzione, sempre mantenendo rigore scientifico e fornendo consigli utili, pratici, documentati, semplici e convincenti. Con il materiale trasferito alla giornalista, furono determinanti alcuni meeting per identificare i diversi aspetti sia antropologici sia psicologici, che servirono a chiarire al meglio le necessità del target. Il risultato ottenuto fu l'elaborazione di un pezzo base e di alcuni pezzi informativi che esaminavano i "fatti" e le "notizie", ovvero le diverse necessità del target e le rispettive soluzioni proposte da Bayer. Questi pezzi furono fatti progressivamente confluire in una fase creativa di sintesi, nella quale il team multicreativo elaborò diverse soluzioni per uscite sui diversi media valutati più idonei a raggiungere il target nel modo ottimale.

I risultati furono giudicati rapidamente ottimi e la campagna lavorò nel marketing mix raggiungendo gli obiettivi prefissati. Era questo uno dei primissimi casi piuttosto evidenti in cui avevo tentato di comunicare al target, nello stesso momento comunicativo, sia la brillantezza e il senso immediato conferito dalla sintesi pubblicitaria, sia l'informazione più corretta e soprattutto più convincente derivante da un'esperienza professionale comprovata, specializzata, e di sicuro successo. È da considerare che nessun copywriter è in grado di fornire tale informazione approfondita, lavorando per propria professione sulla sintesi, negli aspetti emozionali, e sulla forma, peraltro sempre necessarie. Le due "forze" in sinergia ottennero il risultato di far arrivare una rilevante quantità di pubblico a superare la fase della pura attenzione, pervenendo mentalmente alla fase della conoscenza derivata dal primo impatto, ma anche dell'opinione positiva e del desiderio di acquisto, fino all'acquisto stesso. Chiamai "triangolo creativo" questa scomposizione della coppia creativa in un trio in cui l'informazione lavora in sinergia con le tecniche pubblicitarie redazionali e di visualizzazione.

Presi subito le distanze da quei solitamente pessimi prodotti editoriali che vanno sotto il nome di publi-redazionali e che non sono altro che "informazione prezzolata" che il pubblico ormai smaliziato interpreta negativamente o quantomeno non considera fonte di consigli e comunicazione corretta. Altra cosa è la comunicazione ottenuta con la

“multicreatività” in cui, con una chiara paternità collegabile con immediatezza al logo e al nome della marca, è la marca stessa a ottenere nella stessa comunicazione, sia l’impatto di sintesi e il posizionamento, sia gli aspetti informativi e di “dialogo”, dosati e controllati alla fonte e programmati secondo una pianificazione razionalizzata all’origine negli spazi acquistati dalla marca. Il pubblico reagisce positivamente, rendendosi peraltro conto che si tratta di comunicazione voluta dalla marca.

Riporto qui di seguito il messaggio-base Bayer, pubblicato nel *Dizionario* de Il Sole 24 ORE, che fu poi declinato in alcuni messaggi che in sequenza portarono al target la comunicazione desiderata.

PREVENIRE IN BELLEZZA

Salute e bellezza sono beni preziosi, più facili da mantenere che da recuperare. L'importante è pensarci in tempo. Per le gambe, poche facili regole e calze bielastiche Bayer.

UN PROBLEMA DA NON PRENDERE SOTTOGAMBA

La bellezza delle gambe dipende in primo luogo dalla loro salute. Le cellule abbattono la vita, le marcano di piccoli fessure e la vita diventa un problema che le donne di oggi affrontano con sempre maggiore preoccupazione per il benessere psico-fisico in generale, e in particolare per lo stato di salute delle gambe. Per questo non bisogna trascurare mai quei campanelli d'allarme che il nostro corpo ci manda, quando qualcosa non funziona alla perfezione e richiede particolare attenzione da parte nostra: non trascurare infatti, il più delle volte, un sintomo che è magari più sordo ed importante.

La gamba che si gonfia, per esempio. Si calcola che attualmente il 25% delle donne ne sia affetta, in media più o meno gravi, e che il 17% di queste gamba vada ricorrendo a compiacere anche molto serie.

Nonostante la percentuale sia abbastanza alta.

La bellezza delle gambe dipende in primo luogo dalla loro salute. Le cellule abbattono la vita, le marcano di piccoli fessure e la vita diventa un problema che le donne di oggi affrontano con sempre maggiore preoccupazione per il benessere psico-fisico in generale, e in particolare per lo stato di salute delle gambe. Per questo non bisogna trascurare mai quei campanelli d'allarme che il nostro corpo ci manda, quando qualcosa non funziona alla perfezione e richiede particolare attenzione da parte nostra: non trascurare infatti, il più delle volte, un sintomo che è magari più sordo ed importante.

La gamba che si gonfia, per esempio. Si calcola che attualmente il 25% delle donne ne sia affetta, in media più o meno gravi, e che il 17% di queste gamba vada ricorrendo a compiacere anche molto serie.

Nonostante la percentuale sia abbastanza alta.

DECISIVO E PENSABILE IN TEMPO

Volante in compressione non possono fare. Come prima regola, occorre ridurre il peso corporeo nel caso di obesità o sovrappeso. In un secondo momento, occorre rivolgersi al medico che consiglierà un'attività fisica con un "carico" superiore a quello previsto. L'attività fisica deve essere regolare, come quantità e come qualità. Il consumo eccessivo di grassi, di alcool, meglio accompagnati dal fumo di sigaretta, nonché la scarsità di fibre vegetali, incidono negativamente su tutti i circuiti sanguigni in generale, e quindi anche sulle vene venose. Praticare un po' di esercizio fisico con regolarità e costante rappresenta un vero toccasana per le gambe.

IL GRANDE LAVORO DELLE CALZE BIELASTICHE

Esistono per esempio, calzini da mettere in pratica quando le gambe sono affaticate, gonfie, malgrado il tempo e il clima. Sono le calze bielastiche, anche quando non sembra di esserle assolutamente necessarie. Le calze bielastiche a compressione graduata, assicurando una compressione dall'arteria al cuore, assicurano un vero e proprio lavoro di trasporto del sangue, ripulendo il circolo e il rilancio delle pareti delle vene, responsabile della comparsa delle varici.

L'effetto della compressione esercitata dalla calza bielastica deve essere progressivo e allargato dalla gamba al piede. Il risultato è l'effetto a serra di peso, di affaticamento e gonfiore, ma ancora non si sono.

anche sulle pareti venose. Praticare un po' di esercizio fisico con regolarità e costante rappresenta un vero toccasana per le gambe.

COSE DA FARE

Quando invece la malattia venosa va già in atto occorre una compressione via via maggiore, e secondo il grado della patologia, fino ai gradi più alti, che richiedono una precisa indicazione medica.

bielastica

Bayer

PREVENIRE IN BELLEZZA

RISERVATO A CHI TIENE ALLE PROPRIE GAMBE

BRANCO LA RACCOMANDA

Con tutte queste al mondo, non c'è di un certo. Piccole attenzioni possono risparmiare grandi problemi. È la scienza scientifica che vuol risparmiare. Come le calze bielastiche Bayer.

COSE DA EVITARE

40 ANNI O PIÙ
LA RACCOMANDA
BIELASTICHE

bielastica

Bayer

PREVENIRE IN BELLEZZA

RIGORE SCIENTIFICO ED ESTETICA AL SERVIZIO DELLE GAMBE

La calza bielastica Bayer...
di diversi gradi di compressione e di tutti i colori, questi possono essere i loro punti.
Prima regola: non mettere mai una calza sopra un'altra.
Debbano anche essere belle.

bielastica

Bayer

Per un complesso di combinazioni casuali – Bielastica Bayer – è stata il primo caso di marca molto nota che, pur essendo a conoscenza di tutto il settore delle tradizionali agenzie di pubblicità, decise di rivolgersi alla nascente “multicreatività”. Già da qualche anno avevo tentato in modo non ancora strutturato di realizzare alcuni esperimenti con imprese certamente meno note di Bayer, ma con spirito di innovazione nei confronti della pubblicità che già negli anni Settanta-Ottanta ad alcune imprese iniziava ad apparire come una tecnica non più in grado da sola di muovere l’opinione e l’azione del pubblico.

Mi ricordo inoltre, a questo proposito, quello che scriveva il professor Gabriele Calvi, fondatore di Eurisko, in un noto articolo apparso nel “Giornale di marketing” dell’AISM (Associazione Italiana Studi di Marketing), intitolato già allora con coraggio e chiarezza: *Pubblicità, uno strumento perduto* (“Giornale di Marketing”, 1977).

Riferisco adesso in merito a due casi che sono stati prima del caso Bayer, “alla radice” delle primissime esperienze realizzate decisamente controcorrente rispetto alle consuetudini della pubblicità negli anni Settanta-Ottanta, e che mi convinsero, visti i risultati, a proseguire, pur fra molti ostacoli e pareri contrari, sulla via della nascente multicreatività, anche grazie all’opera di preziosi collaboratori che in quegli anni decisero di seguirmi nell’avventura, in strutture diverse.

CASO

Cotto imprunetino de IL FERRONE

Nelle colline intorno a Firenze, nel comune di Impruneta, e in particolare nella frazione denominata Il Ferrone, nasceva negli anni Settanta per merito di imprenditori edili e di alcuni industriali, una fornace per la lavorazione e cottura della terra dell’Impruneta, già utilizzata da molti artisti rinascimentali fra i quali il Brunelleschi per la cupola di Santa Maria del Fiore, Duomo di Firenze. Il cotto imprunetino veniva utilizzato da secoli per pavimentare interni ed esterni, per applicazioni edilizie varie e per opere d’arte. Ferrero Zipoli, socio e amministratore delegato della società IL FERRONE, aveva intuito le potenziali applicazioni per rinnovare pavimentazioni tradizionali in luoghi pubblici e per l’edilizia privata, creando fra l’altro dalla F de IL FERRONE un logo modernissimo che

distinse con immediatezza la società da tutte le altre fornaci imprunetine caratterizzate da simboli tradizionali. Incontrai Ferrero Zipoli e la sintonia, devo dire, fu immediata. Non voleva la “solita pubblicità” ma qualcosa di molto innovativo. Per prima cosa detti un posizionamento verbale che confermasse l'intenzione di inserire la tradizione nella modernità, ideando il pay-off ABITARE IN COTTO, che permise di far percepire con immediatezza la missione della società. Erano fra l'altro gli anni dell'esplosione di riviste di arredamento come “DOMUS” e “ABITARE”, che stavano creando una piattaforma attenzionale e soprattutto culturale favorevole a questo prodotto, disponibile in formati e soluzioni assai attraenti, ben presenti in punti vendita qualificati anche come servizio e assistenza a progettisti e al pubblico.

Applicai la multimedialità, ideando una campagna e prima di tutto una strategia che oggi chiamerei multidisciplinare, la cui fase realizzativa prevedeva un “triangolo creativo” composto da una giornalista di arredamento di grande successo, da un redattore pubblicitario e da una direzione artistica. La proposta di comunicazione si identificava in una serie di messaggi per stampa periodica professionale e per il pubblico specificatamente orientato all'edilizia e all'arredamento, e permetteva con immediatezza di percepire la bellezza e le caratteristiche di soluzioni vere e semplicemente “ripulite” prima di essere fotografate. I testi che raccontavano in modo chiaro e percepibile le soluzioni e come le stesse risolveressero necessità estetiche e funzionali venivano realizzati dalla giornalista interpellando con spirito di reportage architetti e designer che avevano utilizzato i prodotti in concrete applicazioni edilizie per esterni e per interni. Chi scriveva i testi dunque, come nel caso Bayer prima descritto, aveva un back-ground notevole e documentato di successi giornalistici nel settore edilizia-arredamento, che nessun redattore pubblicitario avrebbe potuto mai raggiungere. Anche in questo caso, consideravo comunque fondamentale l'azione comunicazionale sinergica che scaturiva dalla collaborazione fra i diversi professionisti della comunicazione.

Fatto assai rilevante fu che dopo la realizzazione dei messaggi in sequenza, ebbi l'idea di proporre la strategia alla base di tali messaggi per la progettazione di una serie di meeting e convegni dedicati ad arredatori e architetti sia italiani sia tedeschi, essendo la Germania il primo mercato dopo l'Italia a recepire con favore il prodotto e la sua “promessa” di bellezza, calore nell'abitare e resistenza. Senza aver inserito altri elementi di marketing, tranne la comunicazione, in poco più di due anni IL FERRONE raddoppiò praticamente il fatturato, convin-

cendo il proprio Consiglio di amministrazione a investire in un nuovo e modernissimo altoforno e in una nuova linea di produzione.

Avevo da pochi anni ben digerito il fantastico e futuribile testo di Jean Louis Servan-Shreiber dal titolo *Le pouvoir d'informer* che oggi probabilmente lui stesso avrebbe intitolato “le pouvoir de communiquer”. A distanza di anni, rileggendolo ogni tanto qua e là, mi rendo conto come fosse stata davvero impressionante la capacità di questo grande giornalista-scrittore di anticipare e prevedere quelle che sarebbero poi state in pratica le vere “leve” del potere sia economico sia politico: l'informazione, appunto, e in generale la comunicazione, che oggi gli economisti più attenti considerano il bene economico dominante.

Riporto di seguito un esempio di messaggio e la testata editoriale che ideai a complemento e supporto della comunicazione, affidando alla stessa il compito di generare e fortificare la relazione con i pubblici di riferimento. Con questa testata, che chiamai ABITARE IN COTTO, riprendendo il pay-off, iniziavo a ideare la linea dei customer magazine, evolutivi rispetto ai tradizionali house organ, con cui trovai alcuni anni dopo con una nuova società una loro positiva applicazione in molti casi per importanti imprese. Fu estremamente stimolante realizzare sia la campagna sia il magazine, basati entrambi sulle sinergie fra informazione, marketing e pubblicità, soprattutto confortato dai risultati concreti sia nella comunicazione attraverso i media sia in quella diretta ai diversi target professionali che oggi definiamo stakeholder.





CASO

Pelletterie Enny

Caso unico nel campo della pelletteria, negli anni Settanta ancora decisamente orientati allo stile “rigido” imposto dalle grandi *griffes* internazionali, nacque Enny, una nuova firma che stravolse completamente il concetto di pelletteria, realizzando sacche e borse di nappa morbidissima, che aderivano al corpo femminile senza spigolosità, rispondendo soprattutto al forte senso e desiderio di libertà e appartenenza internazionale del pubblico, che la stessa collezione suggeriva con forza. Ideai un posizionamento identificato nel pay-off “a fior di pelle”, che comunicava e confermava nel logo leggerezza e morbidezza. La campagna, prima bianco-nero poi colore, sulle principali testate femminili nazionali e internazionali intrecciava consigli di moda “rivoluzionaria” e immagini di donne superattuali e di evidente stile internazionale, realizzate da giornaliste di grande capacità e da fotografi assolutamente innovativi, fra i quali il giovanissimo Oliviero Toscani, che dava già i primi chiari segnali... di creatività trasgressiva. Per Enny ideai anche la tessera “Enny club” che si trovava in ogni borsa venduta e che dava diritto ad ottenere ottimi sconti presso i commercianti rivolti allo stesso pubblico, che venivano reperiti

“su misura” area per area dagli stessi commercianti esclusivisti della firma Enny. Era uno dei primissimi esempi di programma relazionale, con obiettivi di fidelizzazione e creazione di una “comunità di marca”, per le persone, donne in questo caso, che si riconoscevano nella simbologia e nello stile di vita rappresentato dalla marca.

Sia per la forte base di prodotti creativi e innovativi, sia per la campagna piuttosto evidente in Italia e in Europa, la marca negli anni Settanta-Ottanta decollò rapidamente inserendosi con sedi e distribuzioni dirette nei principali mercati. Furono questi anche gli anni delle mie prime esperienze internazionali, per creare i collegamenti necessari all’adattamento dei messaggi e alle necessarie pianificazioni nei diversi mercati. Per motivi che poco avevano a che fare con il marketing e la comunicazione, questa firma così promettente dopo pochi anni purtroppo scomparve. Resta viva peraltro nella mia memoria l’esperienza multireativa realizzata. Ricordo che quando andavo in azienda due-tre settimane dopo l’uscita della campagna, il capo magazzino e lo stesso titolare riconoscevano con estrema chiarezza che i magazzini si erano rapidamente svuotati e che il problema era diventato il reperimento in misura sempre più ampia del pellame conciato in modo esclusivo e tale da offrire al tatto una sensazione di piacevole e quasi sensuale morbidezza e praticità, come i messaggi proponevano. Qui di seguito riporto un esempio di campagna Enny realizzata allora con la nascente multireatività. Forse qualcuno riconoscerà Maria Giovanna Elmi, anche lei alle prime armi come presentatrice RAI-TV e come fotomodella.



CASO

Testanera (Henkel)

Quanto presentato nei casi precedenti rappresenta l'origine e il primo periodo di "laboratorio" della multimedialità. Nel periodo più recente, la multimedialità ha avuto un break di circa quattro anni dovuto alla mia esperienza in una multinazionale dell'advertising come responsabile dello sviluppo. L'esperienza è comunque servita a consolidare alcune mie convinzioni, fino alla nascita nei primi mesi del 2005 dell'attuale UniOne-Architetture di comunicazione, a cui ho dato, in piena sintonia con i miei partner e collaboratori, la missione di essere per le imprese "leader nei nuovi modelli e metodi di comunicazione di marketing". So e sappiamo qual è... la vetta da scalare, anche se ci riteniamo fortunati nel poterci considerare in questo anno 2006 come costruttori di un "campo base", in cui progettare l'avventura futura che appare estremamente motivante. Il caso che desidero presentare adesso si riferisce a Testanera-Schwarzkopf, linea femminile di colori per ca-



PELLI della multinazionale Henkel. Caso assai positivo, che ha permesso a me e ad UniOne di accumulare nuova esperienza. Ritorna dunque in modo più netto e deciso l'idea già espressa precedentemente, per la quale appare assai importante proporre un'evoluzione e un "conglomeramento" della mitica e gloriosa advertising, nel più ampio concetto, metodo e oggi anche scienza, della comunicazione di marketing. Per Testanera, la strategia di comunicazione realizzata con la multimedialità nasce da un profondo lavoro di re-positioning che si identifica nella sintesi "express yourself", in cui si sono combinati vari fattori per riportare Testanera a livello di forte *endorser*, con elementi informativi e visuali coinvolgenti il pubblico in una comunicazione decisamente "a due vie". I diversi messaggi offrono dettagli e consigli utili tali da confermare e generare nel pubblico rassicurazione e desiderio d'acquisto, per realizzare i quali, sulla base del re-positioning e di una forte riflessione antropologica, è stato costruito un teamwork in cui non potevano mancare, oltre a una firma giornalistica di successo nel settore, un redattore pubblicitario di grande esperienza e cultura e un direttore artistico con esperienza di grandi campagne. È da far notare come i messaggi realizzati abbiano una forte potenzialità audiovisiva e relazionale, verificabile in adattamenti nell'arco dei media non solo stampa.

Per un messaggio globale

Considerando dunque la comunicazione, nel modello della multi-creatività, come il risultato di un insieme di tecniche che operino in sinergia, orientate ai fini della relazione e della fedeltà, potremo concretamente valutare come in un determinato mercato, per effetto della comunicazione multicreativa, si possa progressivamente passare nel pubblico di riferimento di una marca, da una situazione di non conoscenza e quindi di non opinione, a situazioni in cui tale pubblico si frazioni di periodo in periodo in fasce comportamentali diverse e misurabili a campione.

Sarà dunque di periodo in periodo misurabile lo spostarsi progressivo del pubblico, da situazioni di non opinione e di conseguente assenza di relazione tra marca e pubblico, a situazioni in cui l'opinione diventa prima positiva e poi generatrice di comportamenti di acquisto saltuario e poi nel tempo anche costante, dimostrando in tale modo concretamente la condizione di fedeltà del pubblico alla marca, che potremo anche considerare di fedeltà della marca al suo pubblico. Questo fino ad arrivare, per il pubblico più fedele, al determinarsi delle condizioni realizzative delle comunità della marca, alle quali più avanti dedicheremo una particolare attenzione.

La metafora esplicativa di questo modello globale potrebbe essere una pentola (il mercato) d'acqua (il pubblico) sul fuoco (la comunicazione multicreativa), in cui per effetto del fuoco l'acqua progressivamente si riscalda, dal basso verso l'alto (vedi schema seguente).

Grado di fedeltà	Grado di opinione e comportamento Grado di relazione	% di opinione % di relazione
Grado 3	Relazione fedele Desiderio d'acquisto	R: % O: %
Grado 2	Relazione semi-fedele Opinione positiva	R: % O: %
Grado 1	Relazione saltuaria Opinione superficiale	R: % O: %
Grado 0	Relazione assente Non opinione	

Multicreatività

$(C1 + C2 + C3) S = C = V$

Messaggi e sistema mediatico per obiettivi di:

- Impatto-posizionamento
- Relazione
- Loyalty

Capitolo 4

Comunicazione e formazione

Non si può non comunicare anche all'interno

di *Giacomo Manara**

Persona e impresa dialogano e si rapportano

Il saggio cinese Chuang-tzu, che visse nel quarto secolo avanti Cristo, usava raccontare questa storiella:

Mentre stava viaggiando attraverso le regioni a nord del fiume Han, Tzu-gung vide un vecchio che stava lavorando nel suo orto. Il vecchio aveva scavato un canaletto per l'irrigazione. L'uomo scendeva nel pozzo, prendeva con le sue braccia un vaso pieno d'acqua e poi lo ver-

**Giacomo Manara*, laureato in Lettere e Filosofia presso l'Università Cattolica di Milano e successivamente specializzato in Economia e Gestione d'azienda presso la Scuola di Direzione aziendale dell'Università Bocconi di Milano, ha un'esperienza più che ventennale nella Direzione e nello sviluppo delle risorse umane di imprese e gruppi internazionali di medie e grandi dimensioni, come Montedison, Gruppo Isefi-Credito Romagnolo, Periodici San Paolo, Bayer Italia, H3G, Monte Paschi Asset Management. Da qualche tempo opera a tempo pieno come consulente di Direzione, sviluppo e formazione delle risorse umane per primari clienti nazionali e internazionali, oltre che come Direttore e docente di Master e Corsi di alta formazione sulle tematiche citate. È autore di diverse pubblicazioni, quali i numerosi articoli e saggi apparsi regolarmente sul quadrimestrale "Persone e Imprese" dell'Editore Liguori, pubblicato per diversi anni a partire dal 1992. È relatore apprezzato in numerosi convegni pubblici sull'argomento.

sava nel canaletto. A fronte di una fatica notevolissima, il vecchio otteneva risultati molto miseri.

Allora Tzu-gung disse: «Esiste un modo che Vi permetterebbe di irrigare un centinaio di canaletti in un sol giorno, mettendovi in condizione di ottenere molto con poco sforzo. Non Vi piacerebbe conoscerlo?» Al che il vecchio ortolano sollevò la testa, lo guardò e disse: «E quale sarebbe questo modo?» Tzu-gung replicò: «Prendete una leva di legno, leggera sul davanti e appesantita sulla parte posteriore. In questo modo potrà portare tanta di quella acqua che finirà con l'andar di fuori. Questo marchingegno si chiama pompa da pozzo». Con la faccia rabbuiata per la rabbia, il vecchio ortolano disse: «Ho sentito dire da molti saggi che chiunque usi delle macchine fa tutto il suo lavoro come una macchina. E colui che fa il suo lavoro come una macchina finisce con l'aver un cuore come una macchina e colui che ha un cuore uguale ad una macchina perde la sua semplicità. Colui che ha perso la sua semplicità acquisisce dei sentimenti poco chiari. L'aver sentimenti poco chiari non si accorda con il senso dell'onestà. Non è che io non conosca questi aggeggi; il fatto è che mi vergogno di usarli».

Tratto da Images, *Le metafore dell'organizzazione*, Gareth Morgan

- Perché persona e organizzazione fanno così fatica ad andare d'accordo?
- Perché le persone spesso dicono una cosa, ne pensano un'altra e ne fanno una terza?
- Perché alcune riunioni in azienda sembrano delle partite di calcio dove tutti si accaniscono gli uni contro gli altri e il pallone va da un'altra parte?
- Perché si parla di valorizzare il capitale umano e la Borsa sale quando le imprese dichiarano di ridurre gli organici a seguito di piani di ristrutturazione?
- Perché le persone dichiarano di investire sul proprio sviluppo e poi si accontentano della maggior remunerazione possibile anche senza opportunità future visibili?

La risposta è suggerita dall'apologo introduttivo.

La persona è imprevedibile, misteriosa e mutevole, alla costante ricerca del benessere, della serenità ma anche della sfida; è variabile nel suo percorso esistenziale in relazione alla fase che sta attraversando.

Quando è educata e supportata può essere definita "un accanito cer-

catore di significato”, cioè qualcuno che cerca una logica nelle cose che fa, un disegno razionale.

Non tutte le Persone però sono uguali: da uno studio internazionale effettuato di recente, emerge che le caratteristiche delle persone che lavorano si sono negli ultimi anni profondamente modificate, così come si specifica qui di seguito.

- Si evidenzia un modello “bi-modale”: forza lavoro generica non qualificata e gruppi professionali qualificati. Le *skills* richieste, tra l’altro, seguono strettamente l’andamento della tecnologia.
- Si impongono caratteristiche di “molteplicità” (in termini di lingua parlata, apertura e adattabilità culturale, fungibilità rispetto alle tecnologie e ai processi produttivi ecc.). La forza lavoro è sempre più composita e la necessità di mobilità cresce continuamente.
- Si sfumano i confini del “luogo di lavoro” e del “tempo di lavoro”. Cambia il “contratto psicologico” alla base del rapporto di lavoro (il *deal*).

L’organizzazione, infatti, è all’accanita ricerca di ordine, profitto, efficienza, efficacia, leadership di mercato, in una situazione a sua volta dinamica e scarsamente prevedibile.

Andare d’accordo, armonizzare i reciproci obiettivi è la sfida di tutti i giorni, e rappresenta il contenuto del *deal*.

Per la forza lavoro generica, non qualificata, lo scambio è sicurezza e stabilità contro fedeltà e diligenza. Per i gruppi professionali più qualificati è invece opportunità di sviluppo e carriera contro imprenditorialità e spirito di iniziativa.

Seconda premessa: il benessere e la human satisfaction

- Quando la persona è soddisfatta?
- La persona soddisfatta lavora bene?
- La persona soddisfatta dà risultati migliori all’impresa?

Nella letteratura normalmente si distingue tra “soddisfazione” e “motivazione”: la prima consente all’impresa di trattenere le persone chiave, la seconda le fa lavorare con maggiore risultato.

Nel nostro caso, preferiamo considerarle un tutt’uno: la persona

soddisfatta è anche motivata, e contribuisce così al meglio allo sviluppo dei risultati dell'organizzazione.

Quali sono i bisogni fondamentali che la persona desidera soddisfare?

Nel caso della forza lavoro generica e poco qualificata sono:

- un posto di lavoro sicuro;
- aumenti di merito costanti nel tempo;
- promozioni;
- tranquillità finanziaria;
- benefit collegati allo status (automobile, ufficio, simboli...).

Nel caso della popolazione ad alta intensità di conoscenze e preparazione sono:

- un ambiente di lavoro ricco di opportunità e di sfide;
- supporto per lo sviluppo professionale e di carriera;
- professionalità apprezzata sul mercato;
- premi (monetari e non) per il contributo portato ai risultati dell'impresa.

Questo significa che l'impresa che tiene conto della human satisfaction non sta applicando un'inutile e poco produttiva filantropia, ma sta semplicemente rispondendo in modo efficace all'equazione: persona soddisfatta e motivata = migliori risultati individuali = valore aggiunto all'impresa.

Terza premessa: la vita è un percorso

L'idea del "posto di lavoro" andrebbe soppressa e sostituita con quella di un "percorso professionale".

Il termine "percorso" [...] sottolinea che ogni passo dipende dal patrimonio di esperienza e di teoria accumulato nei passi precedenti: questa è la professionalità.

Il patrimonio di teoria e di esperienza si accumula nel tempo attraverso un percorso, e ciascuno progredendo definisce la sua figura professionale.

Questa non è sempre predefinibile, come lo era per le tradizionali professioni liberali.

È un “percorso” in cui l’elemento di stabilità non è più rappresentato da una descrizione oggettiva di cose da fare, ma da un patrimonio soggettivo di teoria e di esperienza accumulato nel confronto con aree di bisogni e di problemi.

M. Martini

- Come far sì che il percorso della persona sia adeguatamente seguito dall’impresa?
- Come trasformare le diverse tappe del percorso in occasione di formazione?
- Come fare in modo che l’impresa salvaguardi i suoi obiettivi?
- Chi presidia il percorso?

La vita della persona e dell’impresa è un rapporto continuo tra due diversi soggetti, nel quale ogni momento – soprattutto quelli formalizzati – costituisce occasione di crescita per entrambi; pertanto, rimanere, da parte dei due soggetti, continuamente aperti alle evoluzioni effettive della realtà nei suoi diversi aspetti consente di ridiscutere in modo periodico e sistematico metodologie e criteri del rapporto stesso e degli strumenti di gestione, a tutto vantaggio dell’efficacia e dell’utilità degli stessi. Infatti, l’impresa che sa rimettersi in discussione e reinvestire in direzioni apparentemente anche contraddittorie rispetto al passato è in grado di affrontare le sfide del futuro, così come la persona che fa lo stesso può anche affrontare i sempre più complessi passaggi-chiave e trasformarli in occasioni di rilancio.

L’idea principale quindi è la seguente: il percorso di crescita progressiva è di entrambi o di nessuno dei due.

Gli stessi strumenti (o per meglio dire il sistema) di sviluppo e gestione delle risorse umane non sono più da tempo un tabù in mano a “sacerdoti” gelosi e inavvicinabili, gli “specialisti del personale”, ma sono diventati nella maggior parte dei casi “leve operative di gestione” che il management utilizza, avvalendosi del supporto qualificato e attento di persone più sensibili e preparate in questo campo (interni o esterni all’impresa stessa).

I passaggi (e gli strumenti) chiave da governare adeguatamente da parte dell’impresa sono i seguenti:

- la valutazione, nei suoi diversi aspetti;
- la formazione e lo sviluppo professionale;
- la comunicazione interna;
- la politica retributiva.

Si parlerà adesso di formazione in senso generale e di comunicazione interna in modo più specifico.

Lo strumento del percorso: la formazione

Domande della persona

- Come faccio a imparare ciò che mi serve per cominciare a lavorare?
- Come posso continuare a imparare?
- Come posso evitare di diventare “obsoleto” a un’età ancora relativamente giovane?
- Come faccio ad investire in modo mirato ed efficace?

Domande dell’impresa

- Quali sono i reali fabbisogni di formazione?
- Come posso scegliere metodologie, contenuti, destinatari in un corretto equilibrio costi/risultati?

Le domande di chi vuole imparare, sopravvivere, persino crescere in una realtà che cambia...

Trattando di formazione, occorre precisare che l’itinerario formativo cui si fa riferimento in questa sede attiene specificamente all’adattamento progressivo di competenze e capacità di adulti alle esigenze di una vita organizzata all’interno di un’impresa, dove si incontrano i bisogni complementari di trasmettere da un lato e di acquisire dall’altro.

Per ricordare sinteticamente i termini della questione di cui si va trattando, la formazione si suole tradizionalmente distinguere dall’addestramento (l’azione dell’imparare un “mestiere” o una tecnica) e dall’aggiornamento tecnico/specialistico (il processo di conservazione/arricchimento delle conoscenze necessarie per il proprio lavoro): l’oggetto delle presenti riflessioni è invece quell’attività che attiene in gene-

rale all'obiettivo del "saper fare e saper essere", più complessa perché più profonda e a lungo termine.

Alcune tendenze attuali indirizzano la formazione decisamente verso il rapporto di comunicazione dall'impresa alla persona: vanno in questa direzione le "convention", le "giornate a porte aperte", gli "speeches" effettuati in occasioni ricorrenti (per esempio alla conclusione dell'anno fiscale), che trascinano l'attività decisamente verso l'offerta di un supporto e uno strumento per quello schema che si suole definire sempre più diffusamente come "internal marketing". Un'altra linea evolutiva si indirizza decisamente verso le iniziative organizzate di integrazione fra le diverse funzioni aziendali, di costituzione e supporto di gruppi di lavoro e di progetto, in una logica di gestione sempre più collegiale della realtà d'impresa, probabilmente anche per vincere un'enfasi passata sulla competitività interna fra i diversi attori dell'organizzazione.

In generale, ci si orienta progressivamente verso l'implicazione sempre più stretta delle attività formative con la vita vera e propria (*action learning*, *outdoor training* e simili metodologie vanno globalmente in questa direzione).

La prima delle riflessioni che si riportano qui in margine al tema in oggetto ricalca il solco di quelle sviluppate sui temi precedenti: dietro le linee di tendenza accennate più sopra si legge in complesso la trasformazione dell'attività formativa dall'antico "travaso a una via" di conoscenze e informazioni al rapporto più maturo e dialogico tra due protagonisti, entrambi portatori di aspettative, capacità e sensibilità alla risoluzione dei problemi che via via si incontrano. Appare evidente che anche in questo caso la persona si trova di fronte ad un'opportunità che è in grado di cogliere se dispone della necessaria ricchezza personale che la mette in grado di dialogare fruttuosamente con i diversi soggetti che incontra, e che l'impresa attua se i suoi responsabili sono in grado di trasformarsi da "trasmettitori" a "maestri".

In secondo luogo, la formazione in senso attuale non rappresenta più l'unico momento in cui l'impresa dialoga con i suoi collaboratori, ma si affianca ai diversi strumenti di sviluppo delle risorse umane: così, le occasioni si moltiplicano e il rapporto nel tempo si arricchisce. In altri termini, la formazione è un percorso di tutta la vita, nel quale la persona va alla continua ricerca di opportunità di apprendimento, e l'organizzazione offre delle opportunità formalizzate o no per rispondere a questo bisogno: dalla *learning life* alla *learning organisation*.

Per ricordare infine un problema di fondo, è opportuno dirsi nuo-

vamente con chiarezza che la formazione non aggiunge all'uomo ciò che egli naturalmente già non possiede, come forse erroneamente si è lasciato credere in passato: utilizzare questo strumento in modo "etico" richiede perciò che si aiuti a far emergere e migliorare le "risorse dell'uomo", e questo a sua volta comporta che si abbia o si ottenga chiarezza su ciò che queste risorse veramente sono.

Il "software": la comunicazione

[...] comunicare si può e si deve: è un modo utile e facile di contribuire alla pace altrui e propria, perché il silenzio, l'assenza di segnali, è a sua volta un segnale, ma ambiguo, e l'ambiguità genera inquietudine e sospetto. Negare che comunicare si può è falso; si può sempre. Rifiutare di comunicare è colpa; per la comunicazione, ed in specie per quella sua forma altamente evoluta e nobile che è il linguaggio, siamo biologicamente e socialmente predisposti.

Primo Levi, *I sommersi e i salvati*

"Non si può non comunicare": da questo famoso assioma della Scuola di Palo Alto in California e dal brano citato di Levi si deduce l'inevitabilità e la spontaneità del processo comunicativo tra le persone, e naturalmente nell'impresa.

Quanto detto, però, implica anche un'altra valenza: l'importanza e la pervasività del processo di comunicazione.

In azienda, infatti, e nelle organizzazioni in genere, tutto è comunicazione: si può quasi dire che il management è comunicazione.

Il problema è che in molti casi o non si ha la percezione della potenza dello strumento (caso estremo e per certi aspetti estremamente preoccupante) o, avendola, non si possiedono le capacità e gli strumenti per gestirla nel modo più efficace, e per tutta la potenza che può esprimere. Quando viceversa si ha la percezione della sua importanza, nasce spontanea una serie di domande, come per esempio:

- Come essere efficaci nell'utilizzo della "leva" comunicazione?
- Come mantenere e sviluppare costantemente i valori dell'impresa attraverso una "buona" comunicazione?
- Come usare le occasioni di comunicazione?
- Come verificare gli effetti della comunicazione effettuata?

- Come “ascoltare” l’impresa e le persone?
- Come recuperare da una comunicazione maldestra?

Ci si comincia a porre, cioè, il problema di come disciplinare le comunicazioni, indirizzarle al raggiungimento degli scopi dell’impresa, per far sì che diventino uno strumento efficace per lo sviluppo delle risorse umane.

In ogni caso, comunque, prima di rispondere a quelle domande bisogna chiedersi cos’è la comunicazione all’interno dell’impresa e delle organizzazioni in genere? La risposta a questa domanda è il primo passo per un percorso di sensibilizzazione verso questo fenomeno, e quindi l’inizio del miglioramento riguardo al suo utilizzo.

Esistono diverse tipologie di comunicazione, sintetizzabili in modo semplificato nelle seguenti coppie di alternative:

- 1) diretta/indiretta;
- 2) formale/informale;
- 3) scritta/orale;
- 4) individuale/collettiva.

Comunicazione diretta o indiretta

Per comunicazione indiretta si intende quella comunicazione che scaturisce e deriva dall’utilizzo di tutti gli strumenti di sviluppo e gestione delle risorse umane descritti nel presente libro. C’è una componente di comunicazione:

- nel reclutamento e nella selezione, che prevedono una comunicazione dell’impresa e della persona, sia sulla carta sia nel colloquio diretto;
- nei diversi tipi di valutazione, sia per quanto riguarda la definizione di competenze, parametri e valori (comunicazione finalizzata all’allineamento delle persone a quello che l’impresa si aspetta in termini generali), sia in particolare nel colloquio di feedback, momento chiave del processo;
- nella formazione, momento di comunicazione esplicita per eccellenza;
- nelle politiche retributive, nella gestione del contenzioso...

Pertanto, soprattutto nell'attività rivolta alle risorse umane, tutto è comunicazione: la comunicazione attraversa, dà senso, potenzia l'utilizzo di tutti i momenti di rapporto istituzionalizzato tra persona e organizzazione.

Ma c'è una parte di comunicazione, definibile come diretta, normalmente indicata negli organigrammi (quando c'è) come "Funzione Comunicazione Interna", che ha come oggetto diretto l'attività di comunicazione, ed ha delle metodologie e degli strumenti specifici che verranno descritti nel seguito del capitolo.

Comunicazione formale o informale

È ben noto a tutti che molta parte dei messaggi, veri o presunti tali, si diffonde nelle organizzazioni in modo informale: il corridoio, la macchina del caffè, "radio scarpa" (la radio con il più elevato indice d'ascolto in tutto il mondo), tutto parla, e parla di tutto, e quasi di tutto a sproposito.

Comunicazione informale, o spontanea, è quindi quella parte di informazione incontrollata e incontrollabile che le persone generano per il solo fatto di venire in contatto, e che è ben descritta nel seguente brano di Virgilio:

E subito va la Fama per le città grandi d'Africa,
 la Fama, di cui nessun'altra peste è più rapida.
 Nel movimento è il suo crescere, andando acquista le forze:
 piccola prima, e timida: ma già s'alza per l'aria,
 e cammina sul suolo, e il capo ha già tra le nuvole.
 Questa, la Madre Terra, dall'ira dei numi incitata,
 ultima generò, a Ceo e ad Encèlado, dicono,
 sorella: celeri i piedi, e l'ali ha mobilissime,
 prodigio orrido, immenso, che quante ha piume sul corpo,
 tanti vigli occhi ha di sotto (cosa a dirla mirabile),
 tante lingue: tante bocche ripetono, tanti orecchi si drizzano.
 Di notte vola a mezzo fra cielo e terra nell'ombra,
 stridendo, né chiude al sonno dolce le palpebre;
 di giorno vigile siede o d'un tetto sul culmine
 o in vetta alle torri, sgomenta grandi città:
 tenace a narrar menzogne maligne, così come il vero.
 Essa riempiva allora di molti discorsi le genti,
 esultando, e cantava ugualmente il certo e l'incerto:
 Questo la brutta dea per le bocche spargeva degli uomini.

Virgilio, *Eneide*

Anche il semplice comportamento è una comunicazione, informale e spontanea, come testimoniano molti accadimenti della vita quotidiana: basta il modo in cui il capo o il collega entrano in ufficio la mattina (di corsa o lentamente, sorridendo o con l'aria immusonita, salutando o sfuggendo lo sguardo altrui...) per veicolare una serie di comunicazioni quasi infinita, dal "Cominciamo a lavorare senza perdere tempo!", al "Per favore, chiedetemi come sto!" e così via.

Altri innumerevoli esempi si potrebbero aggiungere anche rispetto ai segnali "non verbali", quali l'essere o meno stati destinatari di un invito, di una comunicazione organizzativa, il partecipare o meno a una riunione e via dicendo.

Vanno aggiunti, infine, tutti quegli status symbol già ampiamente descritti ormai dalla narrativa anche umoristica: la posizione e la dimensione dell'ufficio, la presenza delle piante e la loro numerosità, il numero di segretarie, il chiamare direttamente o farsi passare la telefonata: questi, e altri innumerevoli segnali non verbali hanno consacrato per anni la ritualità di molte imprese, e costituiscono ancora oggi manifestazione in particolare di potere e ricchezza in diversi contesti sociali.

Rendere la comunicazione formale, invece, significa disciplinare le comunicazioni, indirizzarle al raggiungimento degli scopi dell'impresa, per far sì che diventino uno strumento efficace per lo sviluppo delle risorse umane. Far questo significa utilizzare approcci e strumenti che saranno successivamente descritti.

Comunicazione scritta o orale

Comunicazione scritta, naturalmente, è nella maggior parte dei casi la comunicazione formale appena citata, ed anch'essa sarà descritta accuratamente nel seguito del capitolo. Naturalmente anche la comunicazione informale può essere veicolata per iscritto, come accade nell'utilizzo delle e-mail, vero e proprio incubo devastatore dei programmi individuali di questi ultimi anni: occorre definire un'accurata disciplina di questo strumento, per evitare abusi e ridondanze, che definisca le circostanze in cui va usato, le persone cui indirizzarla (con drastica diminuzione dei "copia conoscenza" a scopo cautelativo...), la dimensione e la tonalità dei messaggi e via dicendo.

Comunicazione individuale o di gruppo

Occorre tener conto che la comunicazione a un gruppo di persone, come è spesso la comunicazione d'impresa, aumenta sia le opportunità

sia i rischi perché ciò che viene comunicato a un gruppo è amplificato, sezionato dai destinatari, ricordato a lungo nel bene e nel male: anche per questo motivo l'attenzione all'argomento dev'essere estremamente elevata. Il dialogo personale, infatti, consente un maggior "controllo" sull'esito della comunicazione stessa, poiché si può "ragionare a voce alta", correggersi reciprocamente i pensieri, verificare che l'interlocutore abbia ben capito quello che si sta dicendo e così via; viceversa quando la platea è costituita da numerosi soggetti, è quasi impossibile controllare l'esito su ognuno dei discorsi effettuati, sia perché non si ha il tempo fisico di verificare, sia perché si ingenerano spesso delle "ondate emotive" causate da meccanismi di inerzia collettiva che indirizzano significativamente l'effetto delle parole pronunciate. Chi ha vissuto l'esperienza delle assemblee scolastiche, universitarie o di fabbrica, piuttosto che le riunioni di gruppi di amici o i consigli di amministrazione, sa bene che una frase ad effetto, o anche una sola parola, può improvvisamente modificare un'opera faticosa di spiegazione o convincimento condotta dal conferenziere di turno, rendendola inefficace o viceversa rilanciandola sorprendentemente.

Per citare un aneddoto aziendale, in una società con sede principale in una grande città italiana e lo stabilimento produttivo in una lontana provincia, si sono sviluppate negli anni le consuete dinamiche consistenti nella convinzione, da parte dei dipendenti dello stabilimento, di essere "snobbati" dalla sede, infarcita di pigri dirigenti presuntuosi, nonostante il notevole apporto dello stabilimento ai risultati aziendali; questa convinzione, consolidatasi negli anni, si è naturalmente trasformata in cultura diffusa, con battute sarcastiche quali "si sente fino a qui il rumore dei cervelli della sede", e via dicendo. Desiderando quindi lanciare un segnale ai dipendenti dello stabilimento, il direttore generale ha deciso di far visita e pronunciare un discorso pubblico, finalizzato a ristabilire un'intesa emotiva e culturale. Qualche anno dopo, entrando da neo-assunto per la prima volta in stabilimento, mi sono sentito citare di quel discorso solo una frase, ritenuta ingiustamente offensiva: "Voi siete il braccio e noi la mente". Il lodevole intendimento aveva sortito l'effetto esattamente contrario: i dipendenti si sono sentiti ancora più snobbati e confermati nella loro precedente opinione.

Naturalmente, a fronte dell'esempio citato se ne potrebbero riportare moltissimi di segno opposto, tutti a testimoniare la potenza amplificatoria della comunicazione collettiva, straordinaria ed affascinante arma dei grandi leader o semplicemente dei sapienti comunicatori.

Trasversale alle dimensioni citate è l'esistenza e l'efficacia dei fenomeni distorsivi tipici di una realtà organizzata ed articolata: in essa, infatti, i canali di comunicazione sono spesso "ostruiti" o "disturbati" dall'esistenza stessa dei livelli organizzativi, delle differenti specializzazioni, nonché degli inevitabili fenomeni di aggregazione e disaggregazione sociale che, affiancandosi all'organizzazione formale, finiscono per creare un'altra organizzazione, informale ma per ciò stesso non meno reale di quella stabilita ufficialmente. Affidare un messaggio – scritto, verbale o non verbale che sia – ad un'organizzazione complessa significa perciò rischiare un risultato analogo a quello di un famoso gioco per bambini, nel quale il messaggio sussurrato nel primo orecchio si trasformava completamente dopo vari passaggi di persona: i diversi filtri e le diverse interpretazioni – in buona o in cattiva fede – possono finire infatti per modificare significativamente la natura della comunicazione originaria, fino a renderla inefficace rispetto agli scopi che si prefiggeva. Non a caso molte realtà aziendali hanno semplificato l'organizzazione e ridotto i livelli gerarchici proprio per favorire una corretta trasmissione dei messaggi chiave.

In conclusione quindi, la disciplina e l'indirizzo della comunicazione hanno un valore elevatissimo nel contesto aziendale, proprio per le caratteristiche sopra descritte, e si può cominciare a definire il "come comunicare" solo dopo che si è capito che cosa è la comunicazione. La comunicazione interna in senso stretto infatti è:

- un sistema di strumenti attraverso cui l'azienda dialoga con i suoi pubblici interni;
- un insieme di comunicazioni, coordinate e intenzionali, che circolano all'interno di un'impresa.

La premessa per una buona comunicazione: l'ascolto

I più si sbagliano, perché si esercitano nell'arte del dire prima di essersi impraticati in quella di ascoltare, e pensano che per pronunciare un discorso ci sia bisogno di studio e di esercizio, ma che dall'ascolto, invece, possa trarre profitto anche chi vi s'accosta in modo improvvisato.

Plutarco, *L'arte di ascoltare*

Lo strumento fondamentale per misurare gli effetti della comunicazione all'interno dell'impresa è l'ascolto, arte poco praticata perché una malcelata autostima porta le persone che assumono posizioni crescenti di responsabilità ad ascoltare più se stessi che coloro che si trovano di fronte; oltre a questo, la mancanza di tempo da dedicare al dialogo, l'affastellarsi di priorità e di cambiamenti organizzativi e altri fenomeni rendono difficile l'utilizzo della capacità di ascolto.

Nelle imprese perciò sono generalmente più diffusi gli strumenti della comunicazione "attiva" che quelli dell'ascolto; la conseguenza è che l'ascolto viene affrontato in modo approssimativo ed istintivo, favorendo flussi di comunicazione verso l'alto spesso manovrati dal management intermedio (che a volte finisce per "filtrare" ed inquinare i messaggi provenienti dalla base), piuttosto che dai sindacati o da attori vari all'interno dell'organizzazione. I responsabili dell'impresa rischiano così di dare ascolto alle voci di corridoio, alle battute raccolte al caffè ed estrapolate rispetto al contesto che le ha generate, con conseguenze importanti sulle decisioni successivamente assunte; chi desidera ascoltare davvero utilizza invece strumenti più rigorosi, quali possono essere le analisi sul clima organizzativo, le riunioni, le aule di formazione guidate, tutti i possibili momenti di contatto per verificare qual è la corrispondenza tra ciò che si ritiene che gli altri pensino e ciò che pensano davvero.

Le analisi sul clima organizzativo costituiscono uno degli strumenti privilegiati di ascolto, poiché interpellano i dipendenti (normalmente in modo rigorosamente anonimo) attraverso una serie di domande dirette, formulate mediante questionari o interviste individuali, che vanno dalle richieste di valutazione sul comportamento dei capi al grado di soddisfazione nel lavoro, alle sensazioni rispetto all'ambiente lavorativo e quant'altro; è chiaro che un'impresa che si "scopre" così affronta a viso aperto ed in modo sincero i propri collaboratori, potendo pertanto dare ad essi le risposte, organizzative e manageriali *in primis*, adeguate ai problemi sollevati e ritenuti rilevanti.

È naturalmente importante, nella gestione dei questionari, curare con attenzione la fase successiva, vale a dire:

- l'elaborazione accurata dei risultati suddividendoli per aree tematiche;
- la comunicazione all'azienda (al management o a tutti i dipendenti,

in relazione alla struttura, al clima organizzativo e ad altre variabili) tempestiva ed accurata dei risultati;

- l'identificazione e la comunicazione, sincera e realistica, di aree di intervento, in numero contenuto (per realismo) e della giusta criticità;
- la realizzazione tempestiva degli interventi e il loro monitoraggio in termini di efficacia, se possibile attraverso un'ulteriore indagine a breve-medio termine (12/24 mesi come soglie rispettivamente minima e massima).

Altri strumenti di ascolto, quali alcuni tipi di riunioni – comprese ovviamente quelle sindacali –, i corsi di formazione, i focus group creati *ad hoc* su argomenti specifici, possono invece costituire un modo meno organico e statisticamente diffuso, ma nello stesso tempo più trasparente e impegnativo per ascoltare, perché si ascoltano le persone (o gruppi di esse) in diretta, senza i filtri dell'anonimato e della riflessione del singolo di fronte al questionario da compilare, ma con la caratteristica della spontaneità e delle possibili interferenze emotive, condizionanti almeno in parte la natura e l'interpretazione conseguente dei messaggi raccolti.

L'utilizzo degli strumenti accennati, e di quanti altri si possono citare, non può però prescindere dalla fondamentale considerazione sul soggetto che ascolta: la predisposizione all'ascolto, così come la capacità di interpretazione e decodifica dei messaggi, vanno infatti insegnate con attenzione e sistematicità, anche nei programmi strutturati di formazione aziendale, come e più di molte altre qualità manageriali.

In questo modo l'impresa attraverso una rete di "sensori" – strumenti e soprattutto persone, coordinati dallo specialista di comunicazione interna – ascolta in continuazione quanto i dipendenti pensano rispetto alla gestione e all'organizzazione dell'attività, per essere poi in grado di indirizzare le comunicazioni tenendo conto della situazione in cui gli interlocutori si trovano. Questa rete di sensori può essere costituita dal management stesso, dalla funzione comunicazione interna, dalla funzione risorse umane in generale, o da persone nominate *ad hoc* come "antenne" della azienda, incaricate di favorire i processi di comunicazione; in quest'ultimo caso, ovviamente, i criteri di selezione interna delle persone devono focalizzarsi soprattutto sulle caratteristiche personali di sensibilità, integrità, equità e quant'altro, oltre naturalmente ai ruoli ricoperti.

L'“hardware”: la struttura della comunicazione d'impresa

Disciplinare la comunicazione aziendale per evitare da un lato dispersioni o effetti diversi da quelli sperati, e dall'altro per farne un efficace strumento di motivazione e gestione, richiede innanzi tutto la definizione degli obiettivi della comunicazione; in sintesi, si possono individuare nei seguenti:

- assicurare e diffondere conoscenza e consapevolezza delle attività svolte dall'azienda, favorendo l'esplicitazione dei collegamenti tra le attività di ogni singola persona, nonché dei gruppi organizzati e spontanei, ai processi ed ai risultati aziendali nel loro complesso;
- sviluppare motivazione, partecipazione e coinvolgimento, favorendo identità ed appartenenza, senso di ciò che le persone hanno in comune all'interno dell'organizzazione, condivisione delle responsabilità verso obiettivi specifici e comuni e via dicendo: spesso infatti – per molte persone – l'essere prese in considerazione o l'essere depositarie di informazioni magari importanti induce una percezione di essere valorizzate, e quindi una partecipazione operativa, superiore anche alla politica retributiva, strumento considerato come primario per una motivazione dei collaboratori, o ad altre leve considerate parte del sistema premiante;
- indirizzare le persone in modo organico verso il raggiungimento degli obiettivi attesi, perché il primo modo per far operare correttamente una persona è spiegare precisamente che cosa deve fare, evitando tutte le inefficienze derivanti dall'incomprensione delle indicazioni;
- sostenere il cambiamento organizzativo (sempre più frequente), rendendo esplicite le tendenze e le modalità, rimuovendo e/o anticipando le resistenze, mobilitando energie verso il nuovo stato futuro: gli esseri caratterizzati da ragione e sentimento hanno bisogno infatti di cogliere fin dall'inizio la direzione verso la quale li si vuole indirizzare, soprattutto per intraprendere un percorso diverso dalla solita strada;
- alimentare i sistemi e i processi di knowledge management, teamwork e team building, collaborazione anziché competizione, presa di decisioni e altri processi ad essi strettamente collegati.

Successivamente alla fase di definizione degli obiettivi ed alla loro scelta, si devono scegliere gli strumenti e i relativi contenuti: si spazia in un campo molto vasto che va dai giornali aziendali alle “newsletter”, dalle comunicazioni organizzative agli organigrammi, dai colloqui di valutazione alle riunioni operative, dalle occasioni conviviali alla politica della “porta aperta”. Ognuno di essi è studiato e utilizzato per raggiungere obiettivi diversi, spesso naturalmente complementari. Tutto questo richiede investimenti differenziati, richiede un certo tipo di contesto e di persone per essere attivato.

Questi strumenti si suddividono tradizionalmente in categorie, definibili a partire dagli obiettivi, ma anche in ragione di destinatari, contenuti e situazioni.

La comunicazione *funzionale* è la categoria nella quale si ricomprendono tutte le informazioni, rivolte prevalentemente all'interno, necessarie a supportare i processi produttivi e decisionali dell'impresa, come si evidenzia qui di seguito.

Comunicazioni organizzative e organigrammi, comunicazioni di servizio, processi, procedure, mansionari e job description costituiscono il modo classico attraverso il quale l'azienda comunica ai dipendenti le responsabilità loro affidate, le modalità con cui le funzioni si integrano da un punto di vista operativo, il posizionamento dei singoli dipendenti all'interno della gerarchia aziendale dei valori professionali. Normalmente, esse sono il presupposto fondamentale perché ognuno sappia che cosa l'organizzazione si attende che faccia, ma dal grado di pubblicizzazione e dall'enfasi in essa riposta si possono dedurre spesso sia messaggi di natura “sociale” ed emotiva (quali la consacrazione formale di una “gerarchia di valori” ufficialmente riconosciuta e l'attivazione o meno di meccanismi di competizione interna non sempre portatori di risultati positivi), sia il grado di proceduralizzazione dell'azienda (anche in relazione al settore di business in cui opera), sia infine lo stile e il livello di trasparenza del management, con particolare riferimento agli organigrammi e alle comunicazioni di servizio.

Alla comunicazione *informativa* appartengono tutte quelle modalità di trasmissione di informazioni all'interno ed all'esterno dell'impresa sull'impresa stessa, i suoi prodotti, i suoi successi e la sua storia, volti normalmente a consolidarne l'immagine.

Giornali aziendali e “newsletter”, che vi fanno parte di diritto, ven-

gono abitualmente utilizzati per “fare gruppo”, riportando successi e insuccessi aziendali, episodi significativi della vita della società, descrivendo figure che si sono messe in luce o illustrando iniziative che si intende assumere; chi li legge dall’interno, normalmente, soprattutto se lavora in un’organizzazione ampia e tendenzialmente spersonalizzante, si sente maggiormente integrato e partecipe, e sviluppa un sentimento di appartenenza che porta con sé anche al di fuori del perimetro dell’ufficio.

La loro struttura e articolazione di solito si ispira agli standard in voga nella pubblicistica esterna, per quanto riguarda sia il formato sia la periodicità, per poi arrivare infine alle diverse tipologie di linguaggio che vengono utilizzate.

Evoluzione inevitabile delle modalità sopra descritte è la “Corporate TV”, che si differenzia ovviamente solo per l’utilizzo della tecnologia, diminuita significativamente di costo (in termini di produzione e diffusione) in questi anni e nel contempo notevolmente migliorata dal punto di vista della disponibilità di banda.

È chiaro che il mezzo televisivo aggiunge agli stessi argomenti un peso comunicativo ed un’efficacia maggiore, anche se occorre distinguere nello specifico la tipologia degli argomenti: spettacoli condotti da dipendenti, eventi sociali e sportivi, discorsi del management o di clienti possono essere agevolmente trasmessi e molto più apprezzati rispetto alla lettura pura e semplice, mentre le informazioni più organizzative (promozioni, spostamenti e quant’altro) non vengono accresciuti in termini di efficacia.

Connesso ai precedenti ma lievemente diverso è lo strumento della rassegna stampa: oltre al “cosa dicono di noi”, essa infatti riporta normalmente informazioni rilevanti sul mercato nel quale la società opera, risultando strumento importante ai diversi livelli manageriali per “misurare” l’efficacia dell’attività aziendale rispetto alla concorrenza, piuttosto che per intravedere potenzialità innovative nei prodotti o nel modo di agire dell’impresa stessa.

La pubblicazione del bilancio aziendale e della relazione allo stesso, nonché la sua diffusione capillare all’interno dell’azienda, è uno strumento di partenza poco costoso dal punto di vista del tempo impiegato, poiché viene comunque redatto in forma pubblicabile, in particolare da parte delle imprese che sono tenute a questo adempimento; naturalmente, si devono tenere presenti alcuni aspetti:

- innanzi tutto, il linguaggio del bilancio è spesso rivolto agli specialisti, e i non addetti trovano quindi una certa difficoltà di comprensione di un codice che sembra studiato per poche persone, e provano quindi alla fine una certa diffidenza;
- secondariamente, lo sguardo è rivolto più al passato che al futuro, e tra l'altro solo alcuni argomenti vengono evidenziati e messi in luce: in particolare, più i risultati economici che i risultati o le prospettive di business. Inoltre non vi sono riferimenti alla concorrenza e ad altri aspetti rilevanti;
- infine, quando il bilancio è pubblicato in forma elegante e sofisticata, il costo di pubblicazione può non essere contenuto, e pertanto la distribuzione a molti dipendenti può risultare piuttosto onerosa economicamente.

Vicino al precedente, ma con contenuti parzialmente diversi, è il bilancio sociale dell'impresa, che sta prendendo sempre più piede in relazione alla diffusione sempre più ampia dei concetti e delle connesse procedure di "Corporate Social Responsibility"; in questo caso, l'azione in sé si pone a metà strada fra la comunicazione verso l'esterno e quella verso l'interno, poiché i dipendenti sono considerati formalmente e sostanzialmente come degli stakeholder, portatori di interessi (insieme alla comunità finanziaria, agli azionisti, alla società in genere, ai clienti...) e quindi interlocutori obbligati delle azioni e comunicazioni del management.

Altra forma particolarmente utilizzata oggi è l'Intranet aziendale, che si avvicina alla Corporate TV solo per l'utilizzo della tecnologia, ma costituisce un elemento potente di trasmissione in tempo reale di tutte le informazioni rilevanti nella vita dell'organizzazione, nonché nell'erogazione di servizi da parte della Funzione Risorse Umane nei suoi diversi aspetti.

La Intranet aziendale assume normalmente la forma di un portale aziendale che rappresenta nella maggior parte dei casi l'accesso "di default" di tutti i dipendenti quando entrano nel sistema Internet: si presenta cioè come la prima immagine che il dipendente si trova davanti all'inizio della sua "navigazione", ed ha quindi immediatamente il rimando all'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti, nonché alle principali notizie che vengono presentate in evidenza, nella logica di tutti i portali. Le finalità principali sono le seguenti:

- 1) diffondere in tempo reale e con una forma moderna tutte le informazioni critiche riguardanti la vita dell'azienda, della stessa natura di quelle descritte negli strumenti del giornale aziendale e della Corporate TV;
- 2) consentire l'erogazione di alcuni servizi della funzione risorse umane, per lo meno quelli che possono essere veicolati attraverso uno strumento di quella natura;
- 3) favorire tra i dipendenti lo scambio di informazioni indipendente, nella logica della "bacheca elettronica".

Discorso a parte merita la distribuzione a condizioni di favore, o persino gratuita, dei prodotti aziendali: si tratta in questo caso di una materia molto legata alla politica dei benefit, ma che contiene anche una componente di coinvolgimento dei dipendenti nella vita dell'azienda, e nel modo dell'azienda di relazionarsi con il suo interlocutore principale, cioè il cliente.

È chiaro che quanto sopra può essere realizzato solo da aziende che producono beni particolari, come per esempio le società editoriali (soprattutto di giornali e periodici), le società di servizi (possibilità di accesso agevolato o persino gratuito ai servizi erogati dall'azienda), le società che producono beni intangibili come università od ospedali: in questo senso si può parlare di uno strumento utile al coinvolgimento e gestibile dall'impresa, anche se rimane la premessa iniziale della maggiore pertinenza alla categoria dei benefit.

Alla comunicazione informativa appartengono poi i colloqui, con la fondamentale caratteristica di essere privati e non pubblici, perché in essi si può trasmettere al dipendente una serie di messaggi personalizzati e mirati a un suo sviluppo professionale piuttosto che a un suo riadattamento organizzativo; anch'essi possono essere suddivisi in diverse tipologie, a seconda delle circostanze e degli obiettivi:

- 1) colloqui quotidiani di sintonizzazione reciproca tra capi e collaboratori o tra colleghi, che hanno il pregio della flessibilità temporale e della pertinenza ad argomenti specifici, e che costituiscono quindi una forma essenziale di relazione e scambio di informazioni;
- 2) interviste di assegnazione di obiettivi e compiti, o di reindirizzamento delle attività, e in questo caso la cadenza è annuale, o in qualche caso più frequente, e il capo comunica in modo interattivo al collaboratore le

aree di attenzione e gli indirizzi dell'attività per il periodo che si apre;

- 3) i colloqui di feedback sulla valutazione, a conclusione di un determinato periodo, nei quali entrambi i soggetti riguardano quanto è successo e trovano le soluzioni per i problemi insorti, oltre a definire le eventuali decisioni riguardo al sistema premiante;
- 4) gli incontri singoli di informazione riguardo a cambiamenti organizzativi o strategici, per i quali valgono le considerazioni già effettuate nel paragrafo dedicato alle comunicazioni organizzative.

Il vantaggio dei colloqui rispetto alle riunioni, successivamente descritte, consiste nella possibilità (già accennata all'inizio del capitolo) di trovare un'intesa reciproca importante fra due soggetti che si coinvolgono l'un l'altro, e coinvolgendosi compiono insieme una tappa importante di un cammino che li impegna reciprocamente, molto più che in spersonalizzanti situazioni di riunioni.

I gruppi di lavoro, le riunioni, i comitati, i gruppi di progetto sono anch'essi strumenti fondamentalmente operativi anche se con una forte connotazione comunicativa: essi possono infatti essere prevalentemente finalizzati all'operatività, alla presa di decisioni, alla consultazione o alla semplice comunicazione, ma in tutti i casi la loro utilizzazione consente di veicolare in modo rapido messaggi anche estremamente importanti, soprattutto in un'organizzazione complessa. Una loro utilizzazione che enfatizzi il processo di scambio delle informazioni al fine di generare conoscenze e idee nuove rappresenta quella che viene tradizionalmente definita *comunicazione creativa*.

Alla comunicazione cosiddetta *socializzante* appartengono poi le iniziative quali le occasioni *conviviali* e l'attenzione in genere alla situazione extra professionale delle persone, al fine di favorire coinvolgimento e senso di appartenenza dei dipendenti e di ottenere maggiore produttività anche attraverso l'utilizzo del tempo libero; sempre sulla linea dell'informalità e dell'apertura va poi la politica della "porta aperta" (la possibilità da parte dei collaboratori di rivolgersi ai massimi responsabili se lo ritengono opportuno) e delle "giornate aperte" a familiari ed amici, nelle quali ognuno coinvolge anche fisicamente le persone a lui più vicine nell'ambiente di lavoro quotidiano.

Non va ovviamente dimenticata, in questo ambito, la formazione vera e propria, più sopra brevemente descritta.

Naturalmente, strumenti e contenuti vanno scelti in relazione ai destinatari che si vuole raggiungere, perché la popolazione aziendale è articolata in una serie di professionalità le quali manifestano bisogni, capacità ed atteggiamenti differenti: vi possono essere comunicazioni uniformi per tutti, ma in linea di massima occorre capire come è meglio raggiungere i diversi interlocutori. Normalmente, una segmentazione dei destinatari parte dal loro livello professionale e gerarchico, poiché esso indica e definisce, il più delle volte, i bisogni prevalenti delle diverse categorie di persone. A livelli esecutivi, nei quali prevale spesso il bisogno di sicurezza e difesa da stress di vario genere, si indirizzano usualmente tutte quelle comunicazioni che trasmettono un senso di solidità e tranquillità aziendale, su un piano prevalentemente sociale. Ai livelli professionali e gerarchici caratterizzati da forte enfasi sul contenuto del lavoro, si indirizzano normalmente le comunicazioni di tipo selettivo e coinvolgente dal punto di vista sociale e professionale.

Vale la pena inoltre spendere qualche parola anche sugli emittenti, cioè sui soggetti aziendali normalmente preposti alla comunicazione. Tutti, infatti, sono potenziali comunicatori, sia verso l'interno sia verso l'esterno dell'impresa: quando si trovano fra loro al caffè, negli uffici, a casa con amici. Per questo, ciò che non è guidato o incanalato rappresenta una forza d'urto che si esprime nei corridoi e dovunque, generando risultati molteplici e spesso sorprendenti.

Tuttavia, ad alcuni in particolare è demandato il compito di preoccuparsi della dinamica comunicativa dell'impresa, e frequentemente essi si trovano al vertice dell'impresa stessa, come i responsabili ultimi o la linea manageriale di primo livello. Proprio però per la più volte richiamata complessità del processo, occorre che qualcuno in particolare lo conduca in modo specialistico, consigliando i soggetti comunicatori e facendo a sua volta da "decodificatore" dei messaggi tra i vari interlocutori; negli ultimi anni si è costituita la figura del comunicatore d'impresa, non infrequentemente identificato nella stessa direzione delle risorse umane. A questa figura compete quindi la continua preoccupazione di far sì che l'impresa rispetti tutti i passaggi metodologici appena citati e il controllo degli effetti.

La situazione normale nella quale molte imprese si trovano è la presenza di una serie di "comunicazioni" di diverso genere, spesso createsi ed accumulatesi nel tempo, delle quali non ci si chiede più quali obiettivi perseguano e pertanto quali risultati raggiungano.

Nell'approccio alla comunicazione d'impresa, spesso si parte da un "già fatto", da un "già accaduto" (anche se non pianificato); da qui le domande.

- Quali iniziative di comunicazione ho posto in essere a oggi?
- Quali situazioni sono state oggettivamente interpretate come una comunicazione volontaria?
- Quali messaggi sono stati recepiti e quali no?
- Quali comunicazioni hanno avuto un maggiore impatto?

Si pone, spesso, il problema di fare una "mappatura" degli strumenti utilizzati, e dei relativi messaggi veicolati, per capire quanto si sta facendo e indirizzare le azioni verso gli obiettivi giusti.

Come risultato della mappatura, si viene a scoprire che molti messaggi vengono "lanciati" dai diversi soggetti al vertice dell'impresa; tali messaggi provocano negli interlocutori effetti differenti. Si va infatti dal coinvolgimento sociale ed emotivo (per esempio feste aziendali, regali natalizi ai dipendenti) alla trasmissione di idea di floridezza (nel caso di distribuzione gratuita, o con elevato sconto, dei prodotti aziendali a tutti i dipendenti), all'informazione sull'evoluzione interna ed esterna (notiziario mensile, rassegna stampa), all'ottemperanza di obblighi contrattuali, fino all'informazione sui cambiamenti organizzativi. Dalla mappatura emerge quindi un'immagine di impresa che i dipendenti fanno propria, e non necessariamente l'immagine che i responsabili intendevano trasmettere. Occorre dunque "riprendere in mano" il sistema di comunicazioni, e orientarlo agli obiettivi che l'impresa ha deciso di darsi, valorizzando al meglio il contributo delle persone.

Per far questo, la via più efficace sembra quella di inserire nella mappa riassuntiva una colonnina "effetti" (intendendo effetti secondari non riportati nella colonnina "messaggi", vale a dire quello che i dipendenti effettivamente percepiscono), compilandola con tutti i responsabili e discutendone insieme, per verificare quali comportamenti si stanno inducendo con gli attuali strumenti di comunicazione: questo costituisce certamente un momento di "ascolto", così come descritto in precedenza, e conseguentemente di riallineamento.

In seguito, va rivisitata la mappa per finalizzare obiettivi e strumenti agli indirizzi strategici rilevanti, riordinando, completando gli strumenti mancanti, integrando, rivisitando quanto già viene fatto.

Conclusioni

A titolo di indicazione pratica, si riportano qui di seguito alcuni passaggi semplici che si suggerisce alle aziende di compiere, utilizzando la metodologia e gli accorgimenti sopra descritti.

In primo luogo, bisogna porsi le domande giuste; oltre a quelle descritte nel corso del capitolo, ve ne sono altre.

- Che cosa in particolare voglio ottenere oggi con il sistema di comunicazione?
- Che messaggi intendo fare arrivare?
- A chi mi rivolgo specificamente?
- Quali interlocutori intendo utilizzare?
- Che strumenti posso scegliere?
- Quanto tempo e quanti soldi voglio investire?

La risposta a queste domande porta poi alla formulazione del piano d'azione, che può essere costituito dai seguenti passaggi metodologici:

- analisi dell'esistente (messaggi veicolati, reazioni attese...);
- identificazione dei gap rispetto alle attese;
- (ri)definizione degli obiettivi;
- progettazione dell'architettura del sistema;
- studio delle soluzioni.

“Comunicare” viene dalla radice di *communis*, e porta quindi con sé il concetto di messa in comune, di coinvolgimento proprio di tutti i processi comunicativi; da questo punto di vista, tutte le imprese sono piene di comunicazione e di coinvolgimento, come manifestano le considerazioni svolte fino a ora.

Occorre allora, per rendere più efficace e finalizzato il processo e trasformare la comunicazione da “accadimento” a “strumento guidato”, ripercorrere periodicamente, fino a trasformarle in cultura diffusa, le fasi metodologiche descritte fino ad ora, e altre che si ritenessero altrettanto utili: nella comunicazione, infatti, ogni particolare può diventare fondamentale, e l'accuratezza anche maniacale della preparazione ha sicuramente un risultato nell'efficacia raggiunta. In altre parole, la comunicazione deve diventare una “cultura diffusa” da parte dei soggetti

comunicatori, quasi come accade per chi pratica una disciplina sportiva o simili, il quale dopo una serie numerosa di allenamenti e prove esegue in automatico tutte le azioni previste. Ogni responsabile deve diventare un esperto comunicatore, utilizzando le numerosissime occasioni di tutti i giorni in modo determinato e finalizzato, evitando di lasciarsi trasportare dal temperamento, dall'istinto o dall'umore e ripercorrendo sempre, in modo via via più efficace, la strada che parte dall'ascolto, che passa poi per obiettivi, contenuti ed effetti attesi, per ricominciare poi in modo "circolare" dall'ascolto.

È opportuno naturalmente ricordare, in conclusione, che forse solo una caratteristica non si può creare dal nulla, ed è la credibilità di chi comunica, che può nascere esclusivamente dalla natura del soggetto, dal carisma che possiede e dalle concrete dimostrazioni di credibilità effettuate nel tempo. In questo senso la legittimazione nasce dalla storia, dalle prove che si sono date nel tempo, dall'atteggiamento reale di lealtà e disponibilità verso i dipendenti: un'impresa, per esempio, che ha sempre coinvolto i dipendenti con trasparenza e lealtà riguardo a motivi ed esiti delle proprie decisioni, nel tempo può sicuramente permettersi di annunciare l'inizio di uno stato di crisi chiedendo ai propri dipendenti partecipazione e dedizione; viceversa se nel corso degli anni ha praticato la "politica del carciofo", evidenziando a ondate successive una serie di verità parziali quando non di bugie, difficilmente potrà ottenere da un processo di comunicazione anche ben condotto risultati di motivazione dei collaboratori. La credibilità infatti nasce dal soggetto e si conferma con le azioni, e fonda quindi su solide basi il processo comunicativo tra persone, e tra esse e le imprese.

Incitaci con le azioni, non con le parole.

Sun Tzu, *L'arte della guerra*

Quando la comunicazione è personale

di *Paolo Pagni**

Nel paragrafo precedente, Giacomo Manara ha precisato con grande chiarezza come la comunicazione sia ineludibile. Ha inquadrato gli ambiti della comunicazione e le sue conseguenze, concentrandosi poi sulla comunicazione interna, che potremmo definire, in modo semplice, istituzionale. In queste pagine a me riservate vorrei invece guidare la vostra attenzione sulla comunicazione interpersonale. Al centro della comunicazione c'è infatti la persona, in ogni situazione. Il medesimo assioma della Scuola di Palo Alto, che Manara ha ricordato: "Non si può non comunicare", discende infatti dalla centralità della persona umana e prima ancora dal concetto di essere. Ogni cosa, poiché è, esiste, comunica con la sua sola presenza. Il fatto che ci sia è già comunicazione: in potenza però, dato che ha bisogno di un soggetto che la percepisca e la traduca in significato. Certamente anche gli animali possono fare questo, ma senza l'autoconsapevolezza che solo la persona umana possiede.

Comunicare, quindi, è il nostro modo naturale di essere. Anche in azienda. Perché è importante migliorare la nostra comunicazione, specie in ambiente di lavoro? Perché ogni comunicazione ha delle conseguenze.

Gli assiomi di Paul Watzlawick¹, il primo dei quali abbiamo visto

* *Paolo Pagni*, amministratore di Adwice, società di consulenza e sviluppo risorse umane, ha maturato la sua esperienza in svariati contesti professionali e non. Laureatosi in Chimica industriale, dopo esperienze come tecnico e venditore, ha concluso la sua esperienza in azienda come responsabile marketing prima di iniziare la carriera di consulente direzionale. Ritiene fondamentale per la sua professionalità le attività di orientatore familiare e i numerosi ruoli ricoperti come genitore responsabile in ambito scolastico all'interno dell'associazione Faes. Autore di saggi di managerialità e psicologia della famiglia, è intervenuto più volte a convegni internazionali di business ethics organizzati da università inglesi e statunitensi. È membro del board del network internazionale ITC World Solution. paolo.pagni@adwice.it

¹ Paul Watzlawick è uno degli autori principali dello studio della comunicazione. Il suo saggio più famoso è *Pragmatica della comunicazione umana*.

poco sopra, chiariscono l'importanza di queste conseguenze: innanzi tutto la comunicazione definisce la relazione tra persone. La comunicazione non è mai neutra. Trascina sempre con sé una metacomunicazione che lavora a livello della relazione tra persone. Stephen Covey² parla di questo quando introduce il concetto di conto corrente emozionale, un attributo della relazione che si instaura tra due persone.

La nostra modalità di comunicazione dunque influenza i risultati che otterremo dal nostro interlocutore. Sarà grazie al registro utilizzato che potremo ottenere quello che chiediamo oppure vederlo rifiutare.

Conferma questa posizione anche lo psicologo Daniel Goleman³ che nel suo più recente studio *Intelligenza sociale* spiega come esista un collegamento bio-psichico tra comunicazione e relazione: le emozioni, specie se forti, trasmesse nella comunicazione sono contagiose. «Prendiamo le emozioni forti proprio come se fossero un rinovirus e, in maniera analoga, possiamo contrarre l'equivalente neurologico di un raffreddore». Ogni interazione ha un substrato emotivo, la comunicazione si radica profondamente attraverso le emozioni che, implicitamente o esplicitamente, esprime e produce reazioni nell'interlocutore. Il che ci conduce al passo seguente.

Il terzo assioma infatti lo spiega chiaramente: la comunicazione è circolare. Ogni comportamento è, insieme, azione e risposta ad un altro comportamento, quindi la risposta del nostro interlocutore sarà influenzata da ciò che abbiamo appena detto e da come l'abbiamo detto.

Come scegliere dunque il modo più corretto per comunicare?

La soluzione ce la offre, con un tagliente aforisma, lo scrittore Giuseppe Pontiggia: «Lo dica pure con parole mie». Lo sforzo della comunicazione, a ben vedere, è tutto qui: dire le cose con le parole dell'altro, mettersi sulla sua lunghezza d'onda.

Perché di queste cose si parla solo ora? Credo che due siano i motivi principali: innanzi tutto c'è una maggiore sensibilità verso l'altro provocata, per assurdo, dall'accresciuta sensibilità verso se stessi.

² Stephen Covey è uno dei guru degli studi di management. I suoi saggi più noti sono *Le sette regole del successo* e *L'ottava regola*.

³ Daniel Goleman, già professore di psicologia ad Harvard, è diventato famoso al grande pubblico grazie ai suoi saggi sull'intelligenza emotiva.

Poiché oggi siamo così concentrati su di noi, attenti alla nostra individualità ed intimità, chi vuole mettersi in contatto con noi deve tenerne conto e adeguarsi al nostro stile. La seconda ragione è che il rumore di fondo è sensibilmente superiore oggi rispetto anche a solo pochi anni fa. Siamo affogati nell'informazione in tempo reale e questo ci rende più difficile comunicare in profondità.

La somma di queste due motivazioni ha una spiegazione filosofica che trova le sue radici in Renato Cartesio, pensatore francese vissuto tra il 1596 e il 1650.

Cartesio ribalta il senso di causalità che lega tra loro essere e pensare. Il pensiero dominante precedente poneva l'essere come fondamento di ogni cosa: se non esisto, non posso nemmeno pensare. Cartesio, partendo dal dubbio sistematico – non posso affermare nulla, perché potrei essere ingannato da un genio cattivo che finge l'esistenza di ogni cosa – giunge ad affermare che è il pensiero a determinare l'esistenza: *cogito ergo sum*, poiché penso, posso affermare di esistere.

Questo ribaltamento genera il soggettivismo: se è il mio pensiero a determinare il mondo, esistono tanti mondi diversi quanti sono i pensieri.

Con passi più o meno lunghi, oggi si è arrivati a confondere il pensiero con l'esistenza del singolo, per cui ciò che io sono è inscindibilmente legato a ciò che penso: sono ciò che penso è, di fatto, il principio che sottende e sostiene la politically correctness: un'ideologia che, volendo attribuire ad ogni persona la medesima dignità, asserisce che ogni idea ha la sua legittimità.

Quali sono le conseguenze pratiche di tutto questo? Abbiamo finito col ritenere che affermare le proprie idee equivale ad affermare se stessi e che, di conseguenza, chi dissente dal nostro pensiero in realtà sta attaccandoci personalmente.

Per questo nel dialogo dobbiamo riuscire a distinguere il pensiero dalla persona, altrimenti ogni nostra disapprovazione potrebbe venire confusa con una dichiarazione di guerra.

Partendo da queste premesse appare evidente come la comunicazione in azienda richieda molta più cura di quella che le viene oggi prestata. Ne va di mezzo l'efficacia non solo della comunicazione stessa, ma del lavoro.

La mia esperienza di consulente in questo campo mi consente di dire che questo problema colpisce in misura pressoché uguale tutte le aziende: dalle grandi multinazionali alle piccole e medie imprese italiane. La presenza di codici di condotta così come di valori aziendali

non influenza più di tanto il comportamento. Secondo uno studio presentato al XIII convegno sulla business ethics organizzato dall'Università di Niagara (USA), le indicazioni presenti nelle linee guida aziendali influenzano solo il 12% delle decisioni prese.

Perché? Perché questa uniformità di comportamento nelle grandi imprese dalle profonde tradizioni così come nelle piccole aziende familiari, di tradizioni forse ancora più profonde?

Perché l'elemento che accomuna tutte le organizzazioni è la natura della persona umana. Dovunque ci troviamo, la nostra natura ha caratteristiche tali da proporre una certa uniformità di comportamenti. E la società che ci circonda e che influenza il nostro modo di essere è quella indipendentemente dal nostro luogo di lavoro.

Com'è possibile dunque ribaltare la situazione ed influire sull'ambiente, quello di lavoro per lo meno, invece che esserne manipolati?

Per rispondere a questa domanda è innanzi tutto necessario riflettere su che cosa governa la comunicazione e lo stile con il quale ognuno di noi è in grado di relazionarsi con gli altri. Senza dubbio è qualcosa che ha a che fare con le nostre conoscenze. La comprensione del linguaggio altrui richiede cultura. Da questo punto di vista appare come un segnale sconcertante e inquietante il grido di dolore che la professoressa Paola Mastrocola lancia dalle pagine del suo acuto saggio *La scuola raccontata al mio cane*: «Che cosa ci può essere in comune tra una generazione che commenta "c'è del marcio in Danimarca" e una che risponde "Ma perché andare fino in Danimarca? Basta guardare che cosa capita da noi"?».

Tuttavia la cultura non è tutto, le conoscenze, l'intelletto sono condizioni per certi versi necessarie, ma sicuramente non sufficienti. Ciò che determina i comportamenti è soprattutto la volontà, la quale è la facoltà della persona che meno viene esercitata oggi.

Confessiamocelo: le nostre volontà sono più deboli, fragili. Abbiamo alibi da vendere, indubbiamente: la società del benessere non aiuta a forgiare la volontà. La scuola non aiuta i giovani ad accrescerla.

Eppure ce n'è un grande bisogno.

Guardiamo in faccia le cose: quali sono gli elementi chiave della comunicazione? Torniamo al capitolo di Manara: per comunicare bisogna saper ascoltare. L'ascolto richiede pazienza, richiede la capacità di mettersi da parte per concentrarsi sull'altro. Per comunicare bisogna saper usare le parole dell'altro: bisogna quindi adattare il proprio modo di esprimersi a quello altrui. Bisogna saper organizzare la comunicazione e non agire d'impulso, trascinati dai sentimenti.

Tutto questo richiede volontà.

Ma le aziende non possono investire in questo campo. Forgiare la volontà richiede impegno e tempi lunghi, non compatibili con i ritmi aziendali.

Questa affermazione non è del tutto vera: c'è infatti una mediazione tra l'applicazione della volontà e la comunicazione. I comportamenti comunicativi costituiscono la cerniera tra queste due realtà.

La ripetizione dei comportamenti infatti genera abitudini, o per meglio dire abiti, e quindi irrobustisce la volontà come effetto collaterale.

Un'adeguata formazione dei comportamenti può aiutare a migliorare decisamente la comunicazione in azienda, fornendo una sorta di procedura di comunicazione capace di generare abiti e quindi, come dicevamo poco sopra, di consolidare la volontà.

È, infatti, possibile scomporre la comunicazione in situazioni ricorrenti: trasmettere informazioni, raccogliere informazioni, fornire un feedback, vendere le proprie idee, riconoscere un lavoro ben fatto e così via.

Fatto questo, è possibile identificare una sorta di scaletta dei comportamenti ottimali per ognuna di queste situazioni e seguire quindi un percorso predefinito che faciliti il processo comunicativo. Prendiamo come esempio il caso "vendere le proprie idee", vale a dire chiedere il supporto di un collega per ottenere un risultato comune. Quali sono i prerequisiti per ottenere un successo in questo campo? Innanzi tutto il fatto che la collaborazione che stiamo chiedendo produca un vantaggio anche per l'interlocutore. Poi, conoscere le possibili obiezioni che il collega può muovere e prepararsi a gestirle.

La struttura del colloquio a questo punto potrebbe essere la seguente:

- 1) introdurre l'argomento con chiarezza, per evitare malintesi e per superare la normale tendenza a mettersi sulla difensiva;
- 2) precisare il tipo di collaborazione richiesta;
- 3) illustrare i vantaggi per sé, per l'interlocutore e per l'azienda;
- 4) chiedere il punto di vista dell'interlocutore;
- 5) gestire le eventuali obiezioni;
- 6) definire un accordo;
- 7) concordare con chiarezza il piano d'azione;
- 8) definire un momento di verifica per assicurarsi che tutto proceda nel migliore dei modi;
- 9) riassumere i punti principali;

- 10) assicurarsi dell'assenso dell'interlocutore;
- 11) ringraziare per la collaborazione.

Ognuno di questi punti, che può essere attuato secondo il proprio carattere, affronta e gestisce sia l'elemento comunicativo sia quello relazionale ed è pensato per superare le possibili resistenze dell'interlocutore.

Prendiamo come esempio il primo punto: iniziare un simile dialogo con una frase sibillina quale "Devo parlarti di una cosa importantissima" generalmente ottiene solo un irrigidimento da parte dell'interlocutore, specie se le precedenti esperienze tra due non sono state limpide.

Iniziare invece con una frase quale "Ho bisogno del tuo aiuto per poter mettere a punto la gestione delle pratiche di fido dei clienti: per questo vorrei illustrarti in quale modo ho pensato di risolvere il problema con il tuo aiuto per sapere che cosa ne pensi" è molto diverso: va al cuore dell'argomento, posiziona i due interlocutori dal medesimo lato del tavolo piuttosto che metterli uno contro l'altro e coinvolge l'altro nella soluzione del problema.

Potremmo proseguire nella serie di esempi, ma non è questa la sede più adatta.

Ciò che interessa è mostrare come una corretta comunicazione, risultato di un'adeguata formazione dei comportamenti, può avvantaggiare le aziende eliminando gli attriti personali e facilitando i processi di collaborazione tra le persone.

Non si può vivere senza comunicare; apprendere come migliorare la propria comunicazione diventa quindi un elemento chiave nella vita delle aziende.

Conclusioni

Utopia e realtà: la comunità di marca

di *Marzio Bonferroni*

Ricordo sempre con grande entusiasmo la notevole definizione di utopia di Claudio Magris: «l'utopia è tener conto della realtà, ma desiderare che possa essere come dovrebbe essere».

Dunque fusione fra concretezza e senso dell'obiettivo più elevato, che "muove" la concretezza.

In quel "come dovrebbe essere" c'è in effetti il senso e la forza dell'obiettivo, sia che lo riferiamo a un essere umano, sia che lo consideriamo obiettivo di comunicazione e di marketing.

Ma dopo il periodo dominato dalla pubblicità emotiva, quali possono essere l'obiettivo e l'utopia della comunicazione?

Vogliamo qui introdurre un'ipotesi che ci sembra per vari aspetti realistica, concreta e in definitiva utile per tutti gli stakeholder, per l'impresa e i suoi brand.

L'ipotesi può essere espressa in questo concetto:

L'obiettivo primario della comunicazione di marketing è da individuare, in un'economia postmoderna, nella costruzione progressiva e in continua evoluzione della "comunità di marca", ovvero di persone-clienti o stakeholder che considerino la marca un centro di interesse costante per la soluzione delle proprie necessità umane nelle aree dell'emozione, della ragione e dell'etica.

Come alle origini della civiltà gli esseri umani si cercavano per riunirsi in tribù e per scambiarsi esperienze, affetti e reciproco sostegno,

credo fortemente che oggi si debba ritrovare questo senso dell'aggregazione sociale, per tracciare la prospettiva di un'utile senso dell'aggregazione umana anche intorno a una marca. Come gli appartenenti alle tribù si ritrovavano intorno al fuoco per riscaldarsi e per sentirsi uniti nelle comuni necessità, così i "pubblici" che potenzialmente sono interessati ad una marca saranno sempre più da individuare, conoscere, informare, servire e fidelizzare, riconoscendo nell'"essere comunità" una necessità antropologica primaria relazionale e aggregativa.

Ovviamente esistono già comunità di marca estremamente individuabili e che sono unite da esperienze spesso nate da forti componenti emotive e passionali. Elvis Presley non è forse una "marca" che sollecita milioni di fan ancora oggi a ritrovarsi in luoghi di "culto"?

E la stessa cosa non avviene forse per i possessori di marche mitiche come Harley Davison?

Niente di nuovo dunque sotto il sole, anche se ritengo che la prospettiva della comunità di marca, più che essere lasciata a un suo sorgere spontaneo e passionale, potrebbe invece diventare una prospettiva da inserire stabilmente nel metodo della comunicazione, come un obiettivo da perseguire, per arrivare a presidiare, come sappiamo dalla stranota legge di Vilfredo Pareto, quel 10-20% di persone-clienti e stakeholder dalle quali dipende la massima parte di quota e fatturato per una marca e, di conseguenza, per un'impresa.

Ritengo quindi che la comunità di marca sia da verificare come potenzialità in ogni programma di comunicazione, andando ad analizzare le caratteristiche in alcuni elementi che identificano la loro potenzialità relazionale ed economica nei confronti della marca e dell'impresa.

Tentando una prima e "grezza" classificazione delle comunità di marca, potremo per esempio valutare:

- 1) comunità altamente passionali, dove domina l'esigenza emotiva e le esigenze razionali ed etiche appaiono in sottordine;
- 2) comunità passionali, dove la ragione e l'etica hanno una buona collocazione;
- 3) comunità razionali, dove l'emozione e l'etica appaiono in sottordine;
- 4) comunità altamente razionali, dove l'emozione appare in sottordine e le componenti etiche emergono;
- 5) comunità etiche, dove l'elemento passionale emerge e l'elemento razionale appare considerato;
- 6) ecc., mixando emozione, ragione ed etica in modi infinitamente vari.

Potremo quindi pensare di realizzare uno studio approfondito per arrivare a generare una sorta di mappatura delle comunità, considerando che comunque l'obiettivo primario per una marca e per un'impresa dovrà necessariamente essere quello di arrivare a presidiarle, dopo averle ben individuate, conosciute e "coltivate" attraverso fasi relazionali successive.

L'intero processo di comunicazione, dal primo impatto, passando dalle fasi relazionali, fino alla fidelizzazione e quindi alla creazione e sviluppo della comunità, dovrà essere certamente visto come un insieme di fasi collegate l'una all'altra, complementari e sinergiche, nella loro collaborazione per il raggiungimento dell'obiettivo. Un po' come una corsa a staffetta, con il passaggio del testimone fino al traguardo. La differenza rispetto a questa metafora è che, nel caso di una comunità di marca, il traguardo diventa a sua volta un continuo punto di ripartenza per il raggiungimento di successivi traguardi, ovvero per la continua implementazione, rivisitazione e sviluppo della comunità in questione.

Credo sia estremamente interessante, nella prospettiva già indicata, rendersi conto che l'esigenza di comunità, come quella di relazione interpersonale, sia insita nell'essere umano dalle sue origini, e che essa ci accompagna dall'alba al tramonto della nostra vita, con espressioni e colori sempre diversi. Dalle relazioni interpersonali dipende, infatti, in massima misura la felicità del vivere.

Le relazioni interpersonali si organizzano in modo spontaneo e in modo indotto, perché no proprio da una marca, se la marca stessa e l'impresa considerano che il proprio ruolo umano e sociale sia in ultima analisi quello di "regalare" felicità alle persone che la utilizzano e in definitiva a tutti gli stakeholder. Consideriamo, infine, che trattiamo sempre di comunità, anche se di diverso ordine e grado di qualità intrinseca e di aggregazione, sia quando consideriamo i bambini che giocano in un asilo, sia quando osserviamo i "branchi" giovanili o i pensionati che si ritrovano nei parchi per commentare i fatti del giorno, sia infine quando trattiamo, come stiamo facendo, di comunità di persone che si riconoscono simili anche nei momenti in cui si determina il loro rapporto economico e umano con una marca e di conseguenza con una ben determinata impresa.

Quindi, concludendo con un tentativo di sintesi: la comunità di marca è importante da costruire e da coltivare per un'impresa, poiché tende a mettere in essere, sviluppare e consolidare i rapporti interpersonali tra coloro che sono interessati alla marca, e i loro rapporti con la

marca stessa, in un possibile dialogo reciprocamente utile. Inoltre è possibile vedere nella comunità di marca un mezzo per contribuire alla soddisfazione delle necessità economiche delle persone e, attraverso di esse, anche un mezzo per contribuire al raggiungimento più profondo ed esistenziale della felicità personale e umana quale “richiesta” inscritta stabilmente nella profondità dello spirito.

Ritorna qui dunque spontaneo il sottolineare come sia opportuno continuare a guardare ben al di là della ristretta e utilitaristica customer satisfaction, per approdare ad una più completa human satisfaction, che veda nei lidi della felicità delle singole persone-clienti le più profonde istanze e prospettive esistenziali. Dalla felicità e dalla soddisfazione di tutti gli stakeholder sappiamo come in definitiva dipenda in massima parte il raggiungimento dei risultati di profitto che un'impresa si attende, e che dunque possono dipendere anche dalla prospettiva relazionale ottenibile con la comunità di marca, quale causa determinante l'effetto di una completa soddisfazione umana, oltre che puramente economica. È quindi da ritenere che una felice comunità di marca possa avere conseguenze positive sul raggiungimento dei risultati di profitto che lecitamente e giustamente un'impresa desidera ottenere nei mercati in cui opera.

Per convincerci ancor più di questa prospettiva, vediamo adesso in sintesi alcuni pensieri di illustri e autorevoli sociologi e filosofi che potranno aiutarci a capire la profondità delle radici relazionali che determinano necessità umane alla base dell'esistenza di una comunità, presenti, pur con diverse esplicitazioni, in noi stessi e in tutti gli abitanti del nostro pianeta, passati, presenti e futuri.

Ogni uomo dipende materialmente ed economicamente dagli altri uomini, in quanto per sostentarsi è necessario cooperare per produrre e scambiare i beni.

La dipendenza è anche psicologica, in quanto ogni uomo desidera profondamente essere riconosciuto per il proprio valore dagli altri uomini.

Il famoso esperimento di Federico II di Svevia, per il quale alcuni neonati furono affidati a nutrici che dovevano accudirli ma senza alcun segno di affetto, portò a verificare come essi morirono tutti presto. Fin da neonati dunque è necessario il coinvolgimento affettivo, come è necessario il nutrimento.

Non è accettabile un individualismo che consideri il soggetto alla maniera del “cogito ergo sum” cartesiano: l’uomo è originariamente in posizione intersoggettiva, pena il suo deperimento e la sua regressione.

Il bene comune è parte del bene dell’individuo e non è solo la condizione di possibilità per realizzarlo. Bene personale e bene comune si coimpongono.

La tesi della naturale socievolezza (homo homini naturaliter amicus) nega che il rapporto utilitario e conflittuale (homo homini lupus) sia originario e ineludibile, ma piuttosto una scelta e una degenerazione.

Giacomo Samek Lodovici

L’uomo diventa uomo solo fra uomini: se ci devono essere uomini è necessario che ci siano più uomini.

Johann Fichte

Senza lo sguardo di un altro che ci accoglie quando veniamo al mondo, non riusciamo a sopravvivere. Per questo anche da adulti siamo nutriti da uno sguardo accogliente ancor più che dal cibo.

Carmelo Vigna

L’uomo viene alla luce in un altro uomo. Questa metafora sta ad indicare che l’uomo esige il riconoscimento del proprio valore come condizione di possibilità per attivare pienamente le proprie capacità affettive ed intellettuali e per raggiungere il senso della propria identità.

Chi non si sente affettuosamente accolto non riesce ad accogliersi e quindi non ha la carica affettiva sufficiente per esplicare le sue capacità fondamentali. Questa esigenza accompagna l’uomo stabilmente e inevitabilmente lungo tutta la sua esistenza.

La vita associata non è soltanto un mezzo ma essa stessa un fine e un bene di ciascun uomo, e il bene comune è il bene della comunità come tale, cioè è la comunità stessa come bene.

La comprensione della socievolezza interpreta la comunicazione sociale come fatto fondamentale e patrimonio comune, attivo e significativo prima di ogni pattuizione e regolamentazione riflessa, come bene già da sempre condiviso, che l’uomo ha il compito di rispettare, sviluppare, arricchire.

Francesco Botturi

Sembra impossibile che un essere umano possa vivere felicemente, se non riceve segni di simpatia da parte di alcuni suoi simili, indipendentemente da altri beni di cui può godere.

Henry Sidgwick

La socievolezza umana è naturale in quanto troviamo negli altri dei modelli da imitare, perché ci incoraggiamo reciprocamente, perché insieme condividiamo delle attività e ci corroboriamo vicendevolmente, perché gli altri ci aiutano a comprenderci e in loro ci rispecchiamo e quindi possiamo conoscere meglio noi stessi. Esercitiemo le virtù perché gli altri ci trasmettono il sapere morale.

Gli uomini, anche se non hanno bisogno di aiuto, desiderano nondimeno vivere insieme.

Aristotele

L'esistenza associata, quale si realizza nella comunità, è fonte di enorme utilità. Gli uomini, in virtù della loro natura sociale o politica, sono portati a vivere insieme e non da isolati, quand'anche uno non avesse bisogno dell'altro, per realizzare una vita sociale.

Tommaso d'Aquino

Solo la vita simile alla vita di chi ci circonda, la vita che si immerge nella vita è vera vita, la felicità isolata non è felicità, tanto che l'anatra e l'alcol, se unici nella città, non sembrano più nemmeno anatra ed alcol.

Boris Pasternak

Ciò che è tipico della persona umana è la relazionalità, il fatto che l'altro diventi un tu. La libertà come autorealizzazione necessita del rapporto con l'altro come valore in sé.

La felicità postula l'esistenza dell'altro come un fine in sé: bisogna essere almeno in due per essere felici, mentre si può massimizzare la propria utilità da soli.

Esperimenti recenti in teoria economica mostrano che nelle interazioni basate sulla fiducia, se il soggetto sa di aver ricevuto fiducia dall'altro, è spinto a ricambiare la fiducia, a reciprocare: il sentirsi degni di fiducia ci cambia, ci fa più capaci di reciprocità. Dunque se ricevo fiducia la probabilità di reciprocare è molto più alta.

Stefano Zamagni

La razionalità egocentrica non si sceglie, essendo posta a condizione della possibilità stessa di scegliere. Il libero attore razionale ne è paradossalmente prigioniero.

L'altruismo è l'agire in favore di altri senza attese di contropartita e pur potendo scegliere altrimenti.

Sergio Manghi

Affinché l'altruismo si configuri come una spinta motivazionale che non sia soltanto antropologicamente fondata ma anche economicamente razionale, occorre evitare che essa si traduca in comportamenti facilmente sfruttabili da avversari meno preoccupati delle sorti altrui e più spregiudicati.

Martin Hollis

I distretti industriali di solito si sviluppano laddove sussiste una rete di relazioni personali ben sedimentata, con legami non intenzionali ma intensi.

Totola

In un contesto di interazione tra agenti omogenei caratterizzati da una struttura motivazionale inizialmente egoistica, la mutua cooperazione nel tempo emerge stabilmente e in modo endogeno.

Zarri

La nozione di bene relazionale intangibile è identificabile nello stesso rapporto che si instaura e riguarda le varie forme di comportamento, cooperazione e fiducia reciproca condivise da tutti i membri di un gruppo sociale.

Naimzada

Non si può seriamente parlare di crescita economia, di sviluppo sostenibile, di progresso sociale, in assenza di relazioni umane che sostengano quella crescita, quel progresso. Non vi sono solamente bisogni di natura biologica che reclamano soddisfazione; esistono bisogni relazionali che, se trascurati, possono rendere vano lo sforzo di accrescere i livelli di efficienza, poiché le persone "fioriscono" ed "esistono" solamente in determinati contesti relazionali. In questo modo si restituisce l'economia alla società e alla vita.

Pierluigi Sacco, Stefano Zamagni

La nostra felicità e infelicità dipendono soprattutto dalla qualità dei rapporti che costruiamo con gli altri.

I rapporti interpersonali sono spesso i beni più preziosi. I beni diventano ben-essere solo all'interno di relazioni umane cariche di senso e di valori. La carestia di felicità, dovuta alla povertà relazionale, può diventare più disastrosa e disumanizzante della carestia di cibo.

Il sentirsi felici o infelici nel vivere esperienze di reciprocità ha effetti sulle performance economiche.

L'essere umano desidera la felicità. L'economia ha un senso umanistico se persegue il fine della felicità umana, che fiorisce dai rapporti interpersonali genuini, non strumentali, sinceri, dato che l'uomo è un animale naturalmente socievole. Felicità e rapporti interpersonali positivi sono due facce della stessa medaglia.

L'uomo solitario e contento di sé o è una divinità o è una bestia.

Gli uomini sono stati creati per vivere insieme, per prestarsi aiuto reciproco.

La felicità consiste nell'immedesimarsi e comunicare profondamente con gli altri.

Le persone, cercando intenzionalmente la felicità individuale, contribuiscono, senza aver calcolato le implicazioni sociali delle loro azioni, al bene comune, allo sviluppo civile ed economico, alla felicità pubblica. È un nesso tra felicità individuale e felicità pubblica.

I beni economici diventano, nella miseria come nell'abbondanza, strade di felicità solo se condivisi con gli altri.

Luigino Bruni

L'antropologia porta a considerare la visione dell'essere umano costruita attorno alla categoria del fellow-feeling, cioè al bisogno assoluto che c'è nella persona umana di immedesimazione con l'altro, e di trovare una corrispondenza di sentimenti con il prossimo.

Per quanto l'uomo possa essere considerato egoista, nella sua natura ci sono chiaramente alcuni principi che lo fanno interessare alla sorte degli altri, e che gli rendono necessaria l'altrui felicità.

L'uomo desidera per natura non solo di essere amato, ma di essere degno di amore, temendo non solo di essere odiato ma anche di essere odioso.

Quale maggiore felicità di essere amati e sapere di meritare di essere amati?

Anche la ricchezza e il potere sono solo mezzi per attirare l'attenzione degli altri e per essere "riconosciuti".

La molla più potente nella vita in società è il desiderio di distinzione e di ottenere ammirazione da parte degli altri.

Una fondamentale capacità relazionale è la sympathy, ovvero la capacità che l'uomo ha di immedesimarsi nell'altro, di mettersi nei suoi panni, di sentire con lui.

La persona umana è una realtà relazionale.

Adam Smith

Lo scopo del desiderio umano non è il piacere ma il rapporto tra gli uomini.

La nostra condizione umana in sé è data dalla nostra incompletezza originaria e dal bisogno che abbiamo degli altri. Non vi è felicità senza gli altri.

Se lo scopo ultimo è soltanto il raggiungere il massimo dei consumi e della produzione, senza interrogarsi sull'effetto che avranno questi risultati sui rapporti interpersonali, il risveglio rischia di essere brutale, perché non ci si può permettere di nascondere ciò che per l'essere umano è essenziale.

Teodor Todorov

Nelle relazioni umane la vera felicità sta nel far felici gli altri .

Antonio Genovesi

Il pensiero dei famosi

Arrivati a questo punto, ritengo necessario per ottenere orientamenti e conferme, sapersi accostare al pensiero di alcuni autori famosi, classici e contemporanei, “spizzicando” alcuni testi che, per diverse ragioni, hanno lasciato il segno da secoli o da pochi anni, o addirittura da pochi mesi. Ognuno di questi testi, a cominciare dalla *Retorica* di Aristotele, che è da considerare il più importante e basilare manuale per la comunicazione esistente, può confermare e certamente arricchire le nostre convinzioni e orientamenti in materia, soprattutto in anni come questi in cui l’edificio della nuova scienza della comunicazione ha la necessità di elevarsi su basi fondanti di assoluta solidità.

Mi sono lasciato andare a un’“estrazione casuale” di testi che ho avuto la fortuna di leggere e che ho sintetizzato in “pillole”, cercando di coglierne i concetti essenziali, sia di comunicazione sia di marketing.

Provate a prendere una o due pillole e... a farle sciogliere lentamente. Vedete un po’ se vi sembra un’esperienza utile. Una raccomandazione basata anche sull’esperienza mia e di altri: se pensate che possano esservi utili, non prendetene troppe tutte insieme. Noterete che molti sono concetti forti e che, comunque, rappresentando delle “sintesi”, hanno bisogno di essere assimilate nel tempo necessario per approfondirle. Altrimenti diventerebbero come una cavalcata veloce ma senza la possibilità di godersi le tante bellezze che la natura offre, se sappiamo vederle, e non soltanto guardarle in fretta.

Buone pillole!!!

Retorica

Aristotele, Collana Classici greci e latini, Oscar Mondadori

Sintesi di Marzio Bonferroni

- *La retorica, arte della comunicazione interpersonale, è «la facoltà di scoprire il possibile mezzo di persuasione riguardo a qualsiasi soggetto proposto e non a un genere particolare e definito di soggetti».*
- *La retorica esiste in funzione di un giudizio. Si avvale del “discorso” che deve essere efficace nella dimostrazione e persuasivo.*
- *La retorica è analoga alla dialettica: entrambe riguardano oggetti la*

cui conoscenza è in un certo qual modo patrimonio comune di tutti gli uomini e che non appartengono a una scienza specifica.

- *Retorica e dialettica costituiscono due elementi complementari, che si assomigliano senza essere uguali, e in un certo senso si completano.*
- *La retorica è deliberativa (argomenti politici, etici, ovvero il bene e l'utile per il fine della felicità), epidittica (dimostrare l'eccellenza di una persona o di una cosa), giudiziaria (caratteristiche delle azioni delittuose, definizione del piacere, ingiustizia e suoi caratteri).*
- *Un'abile disposizione a mirare al probabile è propria di una persona che è altrettanto abile nel mirare alla verità.*
- *La verità e la giustizia sono per loro natura più forti dei loro contrari. Se si è nella verità e si viene sconfitti, spesso è per propria colpa. La retorica è dunque utile a tale scopo.*
- *Crediamo con più prontezza nelle questioni che non comportano certezze assolute ma varietà di opinioni. E questo deve risultare dal discorso e non dalle opinioni preesistenti sul carattere dell'oratore, anche se questo influisce sulla persuasione.*
- *La persuasione si ottiene tramite i discorsi quando mostriamo il vero o ciò che appare tale attraverso i mezzi di persuasione appropriati in ogni caso.*
- *Prove, probabilità e segni sono le premesse proprie della retorica.*
- *Avere una buona reputazione significa essere considerati onesti da tutti, o avere qualcosa di un genere tale che tutti, o i più, o gli uomini di valore, o quelli assennati, desiderano.*
- *La malvagità ha bisogno soltanto di una scusa per rivelarsi.*
- *Gli entimemi (deduzioni), distinti dagli esempi (induzioni), sono i mezzi logici per persuadere gli ascoltatori. Sono sillogismi retorici svolti unicamente al livello del pubblico, a partire da quello che pensa il pubblico, ovvero dal "probabile". La presentazione quindi diventa su queste basi uno "spettacolo accettabile" dal pubblico.*
- *La persuasione conosce due grandi vie: convincere e commuovere (via logica e via psicologica). Le prove logiche hanno una loro forza propria. La via psicologica, al contrario, consiste nel pensare al messaggio secondo la sua destinazione, secondo l'umore di chi deve riceverlo, mobilitando le prove soggettive, morali.*
- *Gli elementi che determinano la persuasione, a parte le dimostrazioni logiche, sono l'assennatezza, la virtù, la benevolenza. Chi sembrerà possederli tutti risulterà immancabilmente persuasivo. I mezzi per sembrare assennati e seri devono ricavarsi dalla classificazione delle virtù.*

Benevolenza e amicizia derivano da fattori emotivi e sono accompagnate da dolore o piacere (per esempio ira, pietà, paura e altre simili o contrarie).

- *Si tratta di non urtare il pubblico, di non provocare, di essere gradevoli, di entrare in una complicità compiacente nei confronti di chi ci ascolta.*
- *Mentre si svolgono le prove logiche, si deve costantemente trasmettere “seguitemi, stimatemi, amatemi”.*
- *Le opinioni del pubblico sono il dato primo e ultimo. Sono “pezzi di linguaggio” già fatti che l’oratore deve conoscere bene. Occorre quindi raccogliere la “griglia delle passioni” del pubblico a cui dovremo rivolgerci.*
- *L’ira è un desiderio di aperta vendetta per un’offesa vera o ritenuta tale rivolta alla nostra persona. L’ira è accompagnata dalla speranza di vendicarsi, dapprima nel pensiero, provandone piacere, come nei sogni.*
- *La mancanza di rispetto è l’effetto di un’opinione negativa su qualcosa che ci appare privo di valore. Questo provoca disprezzo, dispetto, insolenza. Sono forme di ostacolo poste di fronte ai disegni di un’altra persona, per impedire che l’altro ottenga qualcosa, e non per ottenere vantaggi personali.*
- *Nell’insolentire, l’insolente prova piacere, poiché crede, facendo del male agli altri, di risultare esso stesso superiore. È questo il motivo per cui i giovani e i ricchi sono facili all’insolenza: credono, essendo insolenti, di essere superiori. Nell’insolenza rientra l’oltraggioso, e chi è oltraggioso offende, in quanto ritiene che ciò che è privo di valore non meriti rispetto, nel bene e nel male.*
- *Talvolta un uomo pensa di dover essere tenuto in considerazione da chi è ritenuto inferiore per nascita, per potenza, per virtù. Si adira a causa della sua presunta superiorità. Talvolta l’ira nasce quando ci mancano di rispetto coloro a cui si è fatto o si sta facendo del bene.*
- *Essere miti vuol dire reprimere e abbandonare l’ira. Ci si adira con chi offende e non ci si adira con chi ammette la propria mancanza o la propria colpa. Siamo miti con chi non è oltraggioso, derisore, offensivo, oppure con le persone oneste. Inoltre non si adira chi teme o rispetta qualcuno. Non è infatti possibile temere, rispettare e adirarsi nello stesso tempo.*
- *L’impudenza è negare ciò che è palese. È una mancanza di rispetto e rivela disprezzo.*
- *Si può eliminare l’ira, dimostrando che la persona oggetto d’ira è temibile, o degna di rispetto, o che ha agito involontariamente, o che ha agito per una volontà di bene, o che soffre per quanto ha fatto.*

- *Il comunicatore deve produrre nel pubblico, per essere efficace, uno stato d'animo orientato alle conclusioni da lui desiderate.*
- *Si amano le persone che amano davvero i loro amici e non li abbandonano: perché tra le persone di valore gli uomini amano soprattutto quelle che sanno essere buoni amici, che non mentono, che ammettono i propri difetti, che non incutono timore, nelle quali si ha fiducia, perché nessuno è amico di una persona temuta.*
- *Comportamenti non degni di un essere umano, che creano inimicizia e odio sono: ira, dispetto, calunnia, desiderio di procurare sofferenza, mortificazione, ansia di superiorità, stoltezza, menzogna, opportunismo, doppiogiochismo, mancanza di parola data, odio, mancanza di compassione e carità, essere al servizio dei potenti disonesti per tornaconto.*
- *Pertanto i veri amici sono coloro che agiscono al contrario in tutto ciò che genera inimicizia e che è stato prima indicato.*
- *Il timore è una forma di sofferenza che deriva dalla considerazione del male che una persona non amica può farci, con atti di ingiustizia e di proposito, secondo i propri cattivi sentimenti.*
- *Spesso gli uomini sono schiavi del guadagno e vili nel pericolo.*
- *Il coraggio è il contrario della paura (deriva da un'intima sicurezza per uno scopo nobile, onesto e superiore, scoperto prima di tutto nella propria coscienza, come fonte di verità, nda).*
- *La vergogna è una forma di sofferenza per azioni colpevoli presenti, passate o future, che portano disonore.*
- *L'impudenza è una forma di disprezzo e di indifferenza nei confronti delle stesse cose.*
- *Vergognosa è l'intemperanza ma anche il sopportare senza difendersi per viltà.*
- *Il favore è un servizio compiuto a vantaggio di chi ne ha bisogno, non in cambio di qualcosa ma soltanto in funzione della persona che lo riceve.*
- *La pietà è una forma di sofferenza di fronte alla visione di un male che ricade su di una persona che non lo merita.*
- *Lo sdegno è un'emozione che si prova nel trovarsi di fronte a fortune immeritate, poiché è ingiusto ciò che accade contro il merito individuale.*
- *L'invidia è una forma di sofferenza che sconvolge l'animo, per un desiderio contrario alla felicità di una persona per un desiderio emotivo, negativo e non controllato dalla nostra temperanza.*

- *Le persone arricchite da poco destano l'invidia più di quelle ricche da tanto tempo e di famiglia, e lo stesso vale per le cariche pubbliche, il potere, le amicizie e per gli altri beni.*
- *L'emulazione è una forma di sofferenza che deriva dal constatare in altre persone la presenza di beni che anche noi vorremmo possedere. Rispetto all'invidia è un sentimento onesto mentre l'invidia è un sentimento spregevole. L'emulazione porta a realizzare un bene. L'invidia ad impedire che un'altra persona realizzi un bene o lo mantenga.*
- *I beni oggetto di emulazione da parte di uomini onesti sono: il coraggio, la sapienza, l'autorità e tutti quei beni che sono in molti ad ammirare e dei quali i poeti e i prosatori compongono lodi ed encomi.*
- *Gli uomini onesti disprezzano i mali opposti ai beni oggetto di emulazione.*
- *Gli anziani sanno per esperienza quanto sia difficile acquistare e facile perdere.*
- *Poiché tutti approvano i discorsi che si adattano al loro carattere e alle persone a loro simili, non è difficile scorgere in quale modo gli oratori si dovranno servire dei discorsi per apparire di un certo carattere.*
- *Il carattere di un uomo ricco spesso è il carattere di uno sciocco fortunato.*
- *Le ingiustizie che i ricchi commettono non derivano da cattiveria ma a volte da arroganza, a volte da intemperanza, come, per esempio, i maltrattamenti e l'adulterio.*
- *I potenti sono più ambiziosi e di carattere più virile dei ricchi, poiché aspirano ad azioni che hanno possibilità di compiere in virtù della loro potenza. Se commettono ingiustizia, non lo fanno in piccolo ma in grande.*
- *Se di qualcosa è possibile la fine, è possibile anche l'inizio, perché tutto deriva da un inizio.*
- *Per l'uso pratico, i particolari sono più importanti degli universali. E questo basti a proposito del possibile e dell'impossibile.*

Libro terzo: lo stile e la disposizione delle parti del discorso

- *Tre sono gli aspetti cui è necessario rivolgere l'attenzione a proposito del discorso: in primo luogo le fonti dalle quali si ricaveranno le argomentazioni, in secondo luogo lo stile, in terzo luogo il modo in cui si devono disporre le parti del discorso.*
- *Tutti gli uomini vengono persuasi o perché provano una certa emozione, o perché ritengono che l'oratore sia di un certo tipo, o perché qualcosa viene dimostrato.*

- *Non basta possedere gli argomenti che si devono esporre, ma è anche necessario esporli nel modo appropriato.*
- *La cura della recitazione è un fatto di grandissima efficacia. Riguarda la voce e il modo in cui deve essere usata per esprimere ciascuna emozione.*
- *Talvolta gli attori sono più importanti dei poeti, a causa della decadenza delle forme di governo.*
- *Poiché l'intera attività della retorica riguarda l'opinione, si deve prestare attenzione alla recitazione non perché sia giusto, ma perché è necessario.*
- *La recitazione possiede grande efficacia, a causa della corruzione dell'uditorio.*
- *Si deve rendere esotico il linguaggio, perché gli uomini ammirano ciò che è lontano e provano piacere da ciò che provoca meraviglia.*
- *Le parole che determinano in noi un apprendimento sono le più piacevoli.*
- *Le metafore più popolari sono quelle per analogia (per esempio la gioventù scomparsa dalla città faceva sentire come se qualcuno avesse privato l'anno della primavera).*
- *A ogni genere di oratoria si adatta una diversa forma di stile (scritto, pronunciato ecc.).*
- *Gli uomini prestano attenzione alle cose grandi, a quelle che li riguardano, a quelle che destano stupore, a quelle piacevoli. È pertanto necessario generare l'idea che il discorso riguardi cose di questo genere.*
- *Suscitare l'attenzione degli ascoltatori è una caratteristica comune. All'inizio l'attenzione è massima per sua natura.*
- *Viene assurdamente detto che la narrazione deve essere rapida. La proprietà consiste in realtà nella misura giusta a determinare la chiarezza.*
- *Le argomentazioni devono essere dimostrative.*

Nda: poiché l'essere umano è unitario, un messaggio completo dovrà indirizzarsi contemporaneamente, per essere persuasivo e per generare opinioni positive, a tutte le componenti della psiche umana, ovvero alla sfera dell'emozione, della ragione e dell'etica.

300 risposte sul marketing

Philip Kotler, Ed. Tecniche Nuove, Milano

Sintesi di Marzio Bonferroni

www.philipkotler.com

- *Tecnologia, ipercompetizione, globalizzazione, tendenza alla differenziazione, rapidità d'emulazione, sempre maggiore istruzione dei clienti, accesso rapido alle informazioni grazie a Internet, gran competizione tra fornitori sono i principali fattori che hanno profondamente cambiato gli scenari di marketing, inducendo i prezzi al ribasso.*
- *Dal produttore il potere era passato al distributore. Ora il cliente è diventato il sovrano del mercato.*
- *La grande sfida del marketing oggi è nel trovare i modi per sostenere i prezzi e la redditività anche di fronte a queste macrotendenze, migliorando il targeting, la differenziazione e la costruzione del marchio, ovvero migliorando il valore.*
- *Il protezionismo non dura a lungo, se il valore si deteriora.*
- *Il marketing è un mestiere e una professione ma anche l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando profitto. È il compito a casa che l'impresa svolge per capire ciò di cui ha bisogno la gente e quindi per capire che cosa offrire.*
- *Il marketing dovrebbe permeare tutte le attività di un'organizzazione.*
- *I concetti principali e operativi di marketing sono: segmentazione, targeting, posizionamento, esigenze, bisogni, domanda, offerta, marchio, valore e soddisfazione, scambio, transazioni, relazioni e reti, canali di marketing, catena di fornitura, concorrenza, ambiente di marketing e programmi di marketing.*
- *I processi di marketing fondamentali ed essenziali per la vita di un'impresa sono: individuazione di opportunità, sviluppo di nuovi prodotti, acquisizione di clienti, mantenimento e fidelizzazione del cliente, evasione degli ordini.*
- *Il marketing è efficace se l'intero personale dell'impresa fornisce il valore promesso e atteso dal cliente.*
- *Il marketing deve adattarsi al mercato, ma esistono alcuni principi da considerare fissi: centralità dei clienti, massima attenzione ai concorrenti e distributori, segmentazione e classificazione dei segmenti per redditività, analisi delle esigenze, percezioni, preferenze, processi di ac-*

quisti dei clienti, definizione, creazione e fornitura di una promessa di valore superiore.

- *Il successo di un'impresa è determinato dalla sua offerta di marketing e dalle sue idee. Le altre funzioni servono per sostenere l'attività dell'impresa nel mercato e quindi il suo marketing. Non è vero il contrario.*
- *Qualità, servizio e valore sono le parole d'ordine del marketing.*
- *Le funzioni fondamentali di un'impresa sono il marketing e l'innovazione.*
- *Il marketing è essenzialmente una filosofia che crede all'importanza di comprendere, servire e soddisfare le esigenze dei clienti nel lungo termine.*
- *Il nemico del marketing è la vendita "mordi e fuggi".*
- *La grande evoluzione nel marketing è stata il passaggio dal mercato di massa alla "personalizzazione di massa", in cui si personalizzano i prodotti in base ai desideri di ogni singolo cliente.*
- *Il marketing solistico è una fase dell'evoluzione dell'azienda, intesa a conferire un ruolo trainante al concetto di orientamento al cliente.*
- *Le tendenze innovative nel marketing possono indicarsi come segue:*

Vecchia tendenza

Produci e vendi
 Possesso di asset
 Integrazione verticale
 Marketing di massa
 Operazioni di mercato
 Quota di mercato
 Acquisizione dei clienti

 Marketing transazionale
 Marketing mediato
 Monologo di vendita
 Pianificazione isolata
 Marketing monocanale
 Marketing prodotto-centrico
 Marketing di reparto
 Sfruttamento dei fornitori e distributori
 Decisioni in tempi preordinati
 4 P (prodotto-prezzo-promo-pv)

 Potere alla pubblicità e promozione

Nuova tendenza

Ascolta e rispondi
 Possesso di marchi
 Integrazione virtuale (outsourcing)
 Marketing personalizzato
 Operazioni nello spazio virtuale
 Quota di clientela
 Mantenimento e soddisfazione dei clienti
 Marketing relazionale
 Marketing diretto
 Dialogo con il cliente
 Pianificazione integrata
 Marketing multicanale
 Marketing cliente-centrico
 Marketing complessivo
 Coinvolgimento in partnership

 Decisioni in tempo reale
 Estensione a servizio-r&d + altri parametri necessari
 Comunicazione a tutti gli stakeholder.

- *Monitoraggio delle tendenze e pianificazione di possibili scenari sono attività da considerare strategiche.*
- *Il marketing esperienziale diventa un notevole elemento di differenziazione. Il cliente acquisterà sempre di più anche in base ad un'esperienza diretta e non solo in base alla qualità del prodotto o del servizio.*
- *Le grandi marche subiscono sempre di più il potere della distribuzione e delle loro marche. Sono necessarie nuove strategie per mantenere il valore delle marche agli occhi dei clienti.*
- *Costruzione di un marchio superiore, impegno a fidelizzare i clienti e a renderli disposti a pagare prezzi superiori offrendo valori aggiunti, acquisizioni e fusioni, sono azioni di difesa efficaci, in una situazione di sovrabbondanza di produzione, in cui sono i clienti a scarseggiare e non i prodotti.*
- *In una situazione di ipercomplessità e di ipercompetitività, occorre migliorare ed innovare costantemente per evitare che i concorrenti annullino il gap con i prodotti innovativi.*
- *Oggi la parola d'ordine è "dare ai clienti di più per meno, mantenendo comunque un utile".*
- *Per dare il massimo valore possibile ai clienti, è indispensabile valutare costantemente la parabola dei bisogni.*
- *I dieci peccati capitali del marketing sono: scarso orientamento al cliente, non identificazione dei veri clienti, scarsa definizione e monitoraggio dei concorrenti, scarsa relazione con tutti gli stakeholder, non individuazione di nuove opportunità, carenza in piani e processi di pianificazione, scarsa valutazione di prodotti e servizi, scarsa attenzione alla costruzione del marchio e della comunicazione, scarsa organizzazione nel settore marketing, non pieno sfruttamento della tecnologia a disposizione.*
- *Una delle principali cause generatrici di gravi problemi per l'impresa è da individuarsi nelle richieste di risultati a breve termine da parte della Direzione, per motivi collegati alla politica nei confronti dell'azionariato, o della proprietà familiare.*
- *Un'altra causa generatrice di gravi problemi consiste nel concentrarsi sui prodotti invece che sui clienti, da parte dell'azienda.*
- *Molti prodotti e servizi falliscono per mancanza di un corretto processo di pianificazione e per mancanza di strumenti adeguati alla misurazione della redditività degli investimenti (ROI).*
- *Occorre fissare anche nel marketing standard di condotta socialmente responsabili più elevati e con maggior attenzione all'impatto sull'ambiente.*
- *Il marketing non crea bisogni perché questi esistono già, mentre induce l'esigenza a soddisfarli con particolari prodotti e servizi.*

- *Le imprese più corrette comunicano i vantaggi competitivi effettivi, senza fare promesse esagerate che non potranno mantenere. Il comportamento corretto si rivelerà un vantaggio.*
- *Un responsabile marketing per avere successo deve avere competenze in:*
 - ricerche di mercato;
 - metodi matematici e statistici;
 - sviluppo e gestione del prodotto;
 - determinazione del prezzo;
 - definizione del marketing mix;
 - negoziazione;
 - modalità di comunicazione, anche integrata;
 - tecniche di vendita;
 - gestione dei canali di distribuzione;
 - individuazione di nuove opportunità;
 - analisi finanziaria;
 - analisi di breakeven;
 - ROI;
 - EVA (Valore aggiunto economico);
 - valore per gli azionisti;
 - analisi delle vendite;
 - valutazione della redditività (VDR) dei clienti;
 - VDR dei singoli segmenti di mercato;
 - VDR dei canali;
 - VDR delle aree geografiche;
 - valutazione delle dimensioni degli ordini;
 - tecnologie e mezzi informatici;
 - database e data-mining;
 - telemarketing;
 - metodi e tecniche di pensiero creativo;
 - sviluppo di nuovi flussi di reddito.
- *Un marketing efficace è in parte una questione di regole da seguire, anche se molto spesso i risultati più brillanti si ottengono proprio rompendo le regole. Infatti, è sempre più determinante trovare nuove idee per differenziare l'offerta.*
- *Continua a sorprendere la comparsa di nuove tipologie di imprese, nuovi prodotti e nuovi servizi. In ogni società complessa esistono milioni di nicchie latenti che attendono di essere riempite da imprenditori pieni di immaginazione.*
- *Il marketing strategico ha tre elementi per il successo: focalizzazione, posizionamento e differenziazione.*

- *Un leader deve essere in grado di assorbire rapidamente le nuove strategie che possono minacciare la leadership.*
- *Eccellenza operativa, leadership di prodotto e attenzione al cliente sono le tre “discipline del valore”.*
- *Il mercato di oggi non consente la presenza di vincitori permanenti.*
- *Sopravvivranno soltanto le aziende che miglioreranno costantemente l'indice di valore offerto alla clientela, invece di riposarsi sugli allori dei successi del passato.*
- *In passato i fattori chiave per il successo competitivo erano la qualità e l'assistenza, perché molte aziende non le offrivano. Oggi però qualità ed assistenza stanno diventando caratteristiche comuni.*
- *Le aziende più pronte scoprono e realizzano rapidamente dei vantaggi competitivi. Le quote di mercato si spostano a seconda dell'inventiva dei diversi attori.*
- *Le aziende devono imparare a competere in modi nuovi, che comprendano la capacità di realizzare e consegnare i prodotti con maggiore rapidità, di migliorare il design e lo styling dei prodotti, di arricchire l'offerta con maggiori vantaggi e di instaurare con i clienti un rapporto di lungo termine che sia reciprocamente vantaggioso.*
- *Le aziende possono insegnare al personale le tecniche di brainstorming e altri strumenti creativi, oltre a prevedere cassette dei suggerimenti e a ricompensare le idee migliori.*
- *Il Professor Jerry McCarthy introdusse la formula delle 4 P (1960 circa): Prodotto, Prezzo, Punto Vendita, Promozione. Queste sono tattiche e devono essere precedute da decisioni strategiche in materia di Segmentazione, Targeting e Posizionamento.*
- *Oggi le 4 P sono sostituite da 4 C: Customer value (Prodotto), Customer cost (Prezzo), Customer convenience (Punto vendita), Customer communication (Promozione). Le 4 C ricordano che i clienti vogliono valore, costi bassi, convenienza elevata e comunicazione (non promozione).*
- *Il marketing si basa sull'informazione.*
- *Le nuove tecnologie favoriscono il marketing diretto rispetto al marketing di massa.*
- *Il marchio rappresenta l'unica speranza di ottenere attenzione e rispetto in un mercato sempre più competitivo.*
- *Sono più favorevole alla formulazione di una proposta di valore superiore, che alla mera comunicazione di un'immagine.*

A proposito di pubblicità e comunicazione

- *Le cause di perdita di efficacia della pubblicità televisiva sono il crescente bombardamento di messaggi pubblicitari, il maggior numero di canali disponibili, la possibilità di saltare da un canale all'altro.*
- *Occorre trovare modi nuovi per catturare l'attenzione e fare spazio a un marchio nella mente dei consumatori.*
- *Le agenzie di pubblicità sono ancora piuttosto inconsapevoli della rivoluzione in atto nel mercato della comunicazione.*
- *I giorni della pubblicità di massa, con i suoi sprechi e la sua invadenza, sono ormai finiti.*
- *Molti cambiano canale al momento della pubblicità e la maggior parte degli annunci pubblicitari è troppo breve per essere efficace.*
- *Le agenzie più brillanti si trasformano in agenzie di consulenza per la comunicazione globale, lavorando con i clienti per scegliere i messaggi migliori e i mezzi di comunicazione più adatti, che si tratti di annunci pubblicitari, comunicati stampa, eventi, promozioni, sponsorizzazioni o quant'altro.*
- *Domina ancora il gruppo pubblicitario dell'agenzia, e francamente la stessa ricava la maggior parte del proprio reddito dalla pubblicità. Quindi come può essere del tutto obiettiva?*
- *I pubblicitari assumono un atteggiamento sbagliato, perché sono riluttanti ad aderire alla definizione più ampia di agenzie di comunicazione, smettendo di limitarsi alla definizione più ristretta di agenzie pubblicitarie.*
- *La pubblicità tradizionale è una variabile cruciale nel marketing mix. Tuttavia il suo limite più evidente è che si tratta di un monologo. Oggi è essenziale sviluppare sistemi di comunicazione convincenti che consentano lo scambio di informazioni con clienti acquisiti e potenziali.*
- *Non bisogna trascurare tutte le fonti di informazione che in qualche modo esercitano un'influenza sulla creazione di una forte immagine di marchio di un prodotto o di un'azienda.*
- *Non assisteremo più ai giorni gloriosi in cui era possibile raggiungere milioni di persone ogni sera con lo stesso spettacolo televisivo, o con una sola rivista ad ampia diffusione o con un quotidiano nazionale.*
- *Alternative sono utilizzare veicoli che non si sovrappongano o investire in eventi che attirano un vasto pubblico, ed anche creare un enorme database e raggiungere con più efficienza le persone che potrebbero essere più interessate all'offerta.*

- *I clienti sono aggrediti in misura crescente da messaggi commerciali provenienti da canali tradizionali e nuovi come e-mail, fax, passaparola, telefono ecc. In molti casi questi messaggi sono poco efficaci e sono dimenticati facilmente con spreco di denaro per l'azienda.*
- *Quando un cliente vede un annuncio, sa che si tratta di pubblicità e sempre più spesso evita di guardarla.*
- *La maggior parte delle promozioni ha un impatto negativo sull'immagine del marchio, perché ha l'effetto di svalutarlo invece di valorizzarlo. Saldi, omaggi, buoni sconto o altri incentivi fanno passare in secondo piano gli altri attributi del marchio.*
- *Non si acquista l'automobile per le sue virtù, ma perché è offerta in vendita a un prezzo più basso.*
- *Un piano di marketing comprende sei componenti: analisi della situazione, obiettivi, strategia, tattiche, budget e controlli.*
- *Le aziende stanno spostando l'attenzione da una filosofia a breve termine verso un marketing relazionale a lungo termine, che cerca di consolidare il rapporto con ogni cliente.*
- *Le imprese più avvedute pensano alla quota di clientela anziché limitarsi alla quota di mercato: pensano a "deliziare" il cliente anziché accontentarsi di soddisfarlo.*
- *I dieci comandamenti per un marketing di successo:*
 - *l'azienda segmenta il mercato, sceglie i segmenti migliori e si costituisce una posizione forte in ognuno di essi;*
 - *l'azienda individua esigenze, percezioni, preferenze e comportamenti dei clienti e motiva gli stakeholder a servire e soddisfare i clienti;*
 - *l'azienda conosce i principali concorrenti e i loro punti di forza e di debolezza;*
 - *l'azienda ha trasformato in partner i suoi principali stakeholder (dipendenti, fornitori, distributori) e li ricompensa generosamente;*
 - *l'azienda elabora dei sistemi per individuare le opportunità, classificarle e scegliere le migliori;*
 - *l'azienda gestisce un meccanismo di pianificazione di marketing che consente di formulare piani accurati a lungo e breve termine;*
 - *l'azienda esercita un controllo efficace sul proprio mix di prodotti e servizi;*
 - *l'azienda costruisce marchi solidi servendosi degli strumenti di comunicazione e promozione più efficienti in termini di costi;*
 - *l'azienda promuove la leadership del marketing e lo spirito di gruppo tra i vari reparti;*

– *l'azienda si aggiorna costantemente sul piano tecnologico per acquisire un vantaggio competitivo sul mercato.*

- *Le imprese finalmente hanno capito che per essere vincenti occorre selezionare dei segmenti sui quali concentrare le proprie strategie e attività.*
- *L'orientamento al cliente è fondamentale in un mondo che non è più afflitto dalla carenza di beni, ma dalla carenza di clienti.*
- *Peter Drucker qualche decennio fa aveva osservato: «il marketing... è l'intero business considerato dal punto di vista del risultato finale, vale a dire dal punto di vista del cliente».*
- *E aveva aggiunto: «il business ha solo due funzioni fondamentali: il marketing e l'innovazione. Il marketing e l'innovazione producono risultati: tutto il resto rappresenta dei costi».*

Come pensano i consumatori

Gerald Zaltman (Docente di Marketing presso la Harvard Business School), ETAS, prima edizione settembre 2003
Sintesi di Marzio Bonferroni

Introduzione di Andrea Farinet

- *Il consumatore è una persona caratterizzata da processi mentali complessi e fortemente simbolici. Le analisi di marketing vanno completamente ripensate. Per troppo tempo si sono basate sul comportamento senza scendere in profondità per far esprimere quello che veramente il consumatore pensa.*
- *Quando capita di domandare se le persone si ritengono soddisfatte intimamente dell'offerta disponibile, del tipo di messaggi pubblicitari, dei prezzi praticati, del tipo di matrice culturale che emerge dal mondo del marketing e della comunicazione, mi scontro con un coro quasi unanime di disappunto e di diffidenza.*
- *Se si chiede di indicare le aziende o i marchi più vicini alla sensibilità e alle reali esigenze dei clienti, non si riesce a utilizzare per il conteggio tutte le dita di una mano.*
- *I nuovi consumatori si presentano più consapevoli e disincantati di fronte alle opportunità di consumo.*
- *Non vale più la marca in quanto figlia di un investimento pubblicitario e promozionale pluriennale. Oggi le basi per la costruzione funzionale e simbolica della marca di qualità sono differenti.*

- *La customer satisfaction, la customer experience e la value proposition non sono più sufficienti a orientare gli sforzi manageriali nella direzione più appropriata.*
- *La share of mind ha perso totalmente di significato.*
- *Se iniziamo a ripensare il concetto stesso di managerialità come l'insieme di professionalità al servizio congiunto delle esigenze dell'impresa e della domanda, si possono intravedere esiti promettenti e innovativi.*
- *Internet e il CRM possono rappresentare l'occasione culturale per modernizzare realmente il rapporto fra impresa e domanda, organizzandolo su nuovi presupposti e nuove finalità.*
- *L'obiettivo del nuovo marketing è trovare la mediazione equilibrata tra finalità aziendali e benessere dei consumatori. Le nuove tecnologie possono essere lo strumento che facilita e velocizza questa trasformazione.*
- *Com'è stato possibile volgarizzare e massificare così ostinatamente la vita economica e l'analisi teorica che ne discendeva? Quali oscure motivazioni sono alla base della totale miopia politica e culturale con cui è stato affrontato il tema del consumo, della tutela del cliente, dei contratti commerciali, della funzione dei servizi pubblici, delle normative a garanzia della qualità e integrità dei prodotti?*
- *L'aziendalizzazione dell'economia, dei mercati, delle logiche competitive, addirittura della politica, ha determinato un appiattimento culturale impressionante.*
- *La sudditanza delle discipline economiche alle esigenze dell'offerta ha inevitabilmente prodotto un consumerismo antagonista e molto spesso velleitario, con il quale non si riesce a compiere grandi progressi.*
- *Si impone una riflessione filosofica di fondo.*
- *L'essere umano non progredisce grazie a una visione meccanicistica di se stesso, delle sue attività e delle relazioni con gli altri esseri umani.*
- *Dobbiamo aprire come studiosi e operatori, la porta dell'apprendimento che evidentemente si può aprire con successo solo dall'interno, e disporci ad assimilare e disegnare nuove prospettive di ricerca e proposta.*
- *Per esempio la psicologia sottolinea ampiamente l'inattualità e la sterilità di una visione meccanicistica dell'essere umano e della sua esperienza esistenziale.*
- *La cosiddetta maturità adulta è caratterizzata dal riconoscimento di un proprio autentico progetto esistenziale, nel quale le relazioni con gli*

altri esseri umani sono fondanti in uno scambio affettivo ed emotivo disinteressato – appunto oblativo.

- *È molto più appassionante essere creativi e cimentarsi in un disegno innovativo, piuttosto che conformarci al pessimismo freudiano.*
- *Non deve essere la psicologia al servizio di un'economia meccanicistica, ma invertendo la prospettiva deve essere l'economia al servizio di un progetto psicologico e sociologico di emancipazione e di autenticità.*
- *Risulta decisivo in questa nuova direzione l'obiettivo di fondo: umanizzare l'economia, democratizzare i mercati, emancipare i consumatori.*
- *Non è prolifica una vita culturale e disciplinare senza un orizzonte sostanzialmente utopico.*

Prefazione

- *La business community sta per entrare nella società della conoscenza, dice Peter Drucker, una società in cui il vantaggio competitivo di un'azienda deriverà da un asset storicamente trascurato: l'abilità di impadronirsi e applicare intuizioni provenienti da ambiti diversi, non solo da quello del business.*
- *Ci vogliono coraggio e pazienza per modificare paradigmi profondamente radicati.*
- *Solo riconnettendo i frammenti del loro modello di consumatore le aziende possono realmente comprendere e soddisfare più efficacemente i bisogni dei consumatori, e quindi sopravvivere nell'attuale mondo del business, competitivo e in rapido cambiamento.*

Sintesi

- *Nelle imprese è necessario un nuovo approccio multidisciplinare, facendo riferimento a campi di ricerca e a settori che in precedenza venivano trascurati quali la musicologia, la neurologia, la filosofia e la zoologia, accanto a territori più familiari come l'antropologia, la psicologia e la sociologia. Lo scopo è di comprendere quello che accade all'interno del sistema complesso formato dalla mente, dal cervello, dal corpo e dalla società, nel momento in cui i consumatori compiono la loro valutazione dei prodotti.*
- *Rohit Deshpandé, docente alla Harvard Business School, rileva che più dell'80% delle ricerche di mercato serve principalmente a rinforzare le*

considerazioni di partenza e non per sviluppare o sperimentare nuove possibilità.

- *I manager si comportano come se la conferma delle opinioni correnti meritasse l'80% delle risorse. Questa è la loro teoria in uso.*
- *Le cattive abitudini sono dure a morire.*
- *Le convinzioni radicate impediscono di comprendere efficacemente il cliente e di offrirgli servizi adeguati.*
- *È necessario spingere i manager ad abbandonare punti di vista e pratiche inadeguate, per aprirsi a idee innovative rigorose e più cariche di promesse.*
- *Le emozioni di ognuno sono strettamente intrecciate ai processi razionali. Il processo decisionale dipende dal funzionamento simultaneo e incrociato di ragione ed emozione.*
- *Molte ricerche tradizionali come i focus group in realtà indagano quello che i consumatori pensano di... quello che i manager pensano che i consumatori stiano pensando, senza indagare a fondo sulle vere motivazioni che spingono agli acquisti.*
- *La mente, il cervello, il corpo e il mondo esterno si plasmano reciprocamente in modi fluidi e dinamici. Per comprendere davvero i consumatori, non dobbiamo concentrarci su quello che sta accadendo a una sola di queste parti, ma sull'interazione fra le parti.*
- *Il processo decisionale e il comportamento d'acquisto sono guidati in misura maggiore dai pensieri inconsci e dalle emozioni che da quelli consci, benché anche i secondi siano importanti.*
- *Più gli esperti di marketing sapranno mettersi in ascolto dei consumatori, più efficaci saranno le loro strategie di marketing quando dovranno stabilire il valore sul mercato di un prodotto.*
- *Più chiaramente i consumatori sia abituali sia potenziali comprendono il valore delle offerte di un'azienda, più ampia sarà la top line dell'azienda.*
- *Un'azienda centrata sul cliente evita l'arroganza tecnologica vale a dire il presupposto secondo cui i consumatori sono passivi e devono essere comprati piuttosto che ascoltati.*
- *La metafora, vale a dire la rappresentazione di una cosa attraverso il riferimento ad un'altra, spesso ci aiuta ad esprimere le nostre sensazioni e le nostre opinioni. La metafora, per dirla con una metafora, è il motore dell'immaginazione.*
- *La metafora costituisce uno strumento efficace per far emergere pensieri e sentimenti nascosti che influenzano profondamente il processo decisionale.*

- *Il rapporto emozione-ragione è un dato a favore dell'utilizzo di metodi capaci di permettere sia alla ragione sia all'emozione di emergere e di riflettere la loro coesistenza e la loro reciproca influenza.*
- *Spesso le nostre azioni sembrano provenire da decisioni cosce mentre in realtà le abbiamo prese molto prima. Le imprese devono riuscire a capire il modo in cui i pensieri consci e inconsci interagiscono e si plasmano reciprocamente.*
- *Allo stesso modo i professionisti del marketing devono riuscire a comprendere anche il modo in cui le loro stesse menti influenzano le scelte del marketing e altre decisioni strategiche.*
- *Infine, la mente del mercato è formata dall'interazione dei pensieri consci e inconsci dei manager e dei consumatori. Questo rende lo scenario ancora più complesso.*
- *Se i manager riuscissero a comprendere tutta la gamma metaforica che i consumatori usano per riferirsi a un determinato prodotto, potrebbero progettare strategie comunicative più efficaci e aumentare le probabilità di acquisto.*
- *Molte metafore rappresentano un legame fra il mondo esterno e il cervello, e vengono usate ogni giorno (ho afferrato... vedrai... è disgustoso... toccante... non lo digerisco... non correre troppo... è un'arrampicatrice... mi sento sollevato... nei guai fino al collo...)*
- *In breve, le metafore sono un mezzo importante a cui ricorrere per attirare l'attenzione e stimolare l'immaginazione.*
- *Come un insegnante, l'esperto di marketing può solo offrire un'opportunità: è il consumatore, come lo studente, a decidere se approfittarne o meno.*
- *Gli imprenditori e i manager eccezionali, e non soltanto buoni, che vogliono prendere in considerazione nuove idee, o riconfigurare il loro modo di pensare, in un periodo in cui sono necessarie innovazioni per il progresso reale, hanno di fronte quattro sfide, per affrontare le quali occorrono curiosità, capacità di stupirsi, volontà di modificare il proprio attuale repertorio mentale che sta invecchiando. Le quattro sfide sono:*
 - 1) *creare in prima persona o identificare le nuove idee, rompendo i vecchi schemi;*
 - 2) *capire le nuove idee e non difendere le abitudini;*
 - 3) *esaminare le nuove idee in modo critico;*
 - 4) *usare le nuove idee nel lavoro, in modo creativo.*
- *Per vincere le quattro sfide, occorre far ricorso alle conoscenze più avanzate, sviluppate in altre aree disciplinari.*

- *Le persone che hanno accumulato molte esperienze diverse hanno una maggiore capacità di essere creative.*
- *Sono ancora troppo poche le aziende che accolgono a braccia aperte la sfida creativa e innovativa.*
- *I manager possono scoprire cose nuove sui consumatori al di fuori dell'ambito del marketing. La volontà di esplorare altri campi e la capacità di trovare interessante quello che gli altri trovano insignificante rappresentano due armi in più.*
- *Il premio Pulitzer e scienziato E.O. Wilson ha proposto il termine "concordanza" per descrivere l'unità del sapere che unisce discipline apparentemente slegate.*
- *La terapia della combinazione è un modo per definire l'orchestrazione di approcci diversificati ma ben coordinati, orientati ad obiettivi unitari.*
- *Occorre liberarsi dagli schemi imposti e dalle regole convenzionali del pensiero, per stimolare la creatività.*
- *Spesso tendiamo ad essere inclini alla routine e non ci azzardiamo ad avventurarci all'esterno in modo abbastanza frequente e con ampiezza sufficiente da poter raccogliere idee significative.*
- *Preferire l'irrequietezza all'appagamento. L'appagamento sembra una cosa buona, ma incoraggia poco l'innovazione. Non ci stimola a ridefinire le tecniche o a rompere con lo status quo.*
- *L'attaccamento alle idee spesso sbarra la strada al miglioramento, a causa della tendenza a difenderle quando vengono messe in discussione. Per questo le interazioni faccia a faccia fra manager e clienti funzionano bene, spingendo verso nuovi modi di pensare.*
- *La passione e l'emozione per le nuove idee sono un carburante prezioso per il pensiero creativo, mentre la freddezza e la ragione imbrigliano la sua energia. Il pensiero immaginativo integra questi due aspetti senza con ciò danneggiare il processo.*
- *Per creare buone idee occorrono continui tentativi e qualche intervento di precisione.*
- *Bisogna avere il coraggio delle proprie opinioni. Di essere soli e di nuotare controcorrente per raggiungere le grandi idee di domani prima che gli altri sappiano quali sono o addirittura che esistono.*

Il ruggito della mucca viola

Seth Godin, Sperling e Kupfer

Sintesi di Marzio Bonferroni

- *Avete in mano un libro ricco di idee. Un manifesto per il cambiamento. Un appello all'azione.*
- *Il mondo si è trasformato, ma le imprese non si sono adeguate e non possiamo più affidarci a soluzioni, prodotti e servizi del passato.*
- *Oggi bisogna essere straordinari, straordinariamente innovativi, motivati e autentici.*
- *Riusciranno ad esserlo soltanto le persone e le imprese che sono stanche di essere l'ingranaggio di una macchina, una voce soffocata dal rumore della folla.*
- *In passato apparire costituiva il 95% del successo. Bastava offrire un buon prodotto a un buon prezzo e il gioco era fatto.*
- *Oggi non più perché tutto è di qualità accettabile.*
- *Essere soddisfatti non ci basta più. Vogliamo essere travolti.*
- *E poi in un mondo in cui tutto è a portata di mouse, essere conosciuti localmente non conta.*
- *La pubblicità non riesce più a far parlare dei prodotti.*
- *Bisogna smettere di esaltare la qualità del prodotto e iniziare a fare cose di cui valga la pena parlare.*
- *Il duro lavoro che sta dietro al prodotto e le qualità che questo possiede non hanno la minima importanza. Tutto dipende dal consumatore e se costui ritiene che valga la pena parlarne.*
- *Come Fedex ha rivoluzionato il mondo diffondendo il servizio di spedizione in 24 ore, anche voi potete imporre una scossa al vostro settore, cambiando tutte le regole.*
- *La crescita non è eterna, ma le esperienze che accumuliamo arricchiscono il nostro bagaglio e ci seguono ovunque.*
- *Molte organizzazioni sono paralizzate, prigioniere della routine, inermi di fronte al paradosso della crescita. Sono impietrite nella consapevolezza che crescere vuol dire cambiare, cambiare significa rischiare e rischiare può comportare morire.*
- *Nessuno vuole rendersi responsabile di un eventuale insuccesso e l'organizzazione rimane ferma, immobile.*
- *Come fallire:*
 - 1) *mantenere dei segreti;*
 - 2) *essere convinti di avere ragione e ignorare chi non è d'accordo con noi;*

- 3) *fissare obiettivi aggressivi per convincere gli altri e modificarli se non si riesce a raggiungerli;*
 - 4) *non volere che le proprie teorie siano messe alla prova;*
 - 5) *concentrarsi su ciò che pensano gli altri anziché valutare se la propria idea possa essere migliorata;*
 - 6) *dare per scontato che, per funzionare, l'idea debba essere adottata da una massa critica di persone;*
 - 7) *scegliere un'idea che abbia come requisito quanto indicato al punto 6;*
 - 8) *pensare che chi non accetta al volo la nostra idea sia cocciuto, miope o stupido;*
 - 9) *non prendersi la briga di migliorare sensibilmente lo stile di presentazione;*
 - 10) *ritenere di doversi rivolgere direttamente al presidente dell'organizzazione perché si faccia qualcosa;*
 - 11) *puntare sempre in alto.*
- *Le stelle in rapida ascesa sono coloro che mettono in dubbio l'autorità e che rifiutano di fare ciò che si faceva prima.*
 - *Non fare cose che ti fanno male. Fai quello che ti piace. E soprattutto... fai molto, molto, molto esercizio...*
 - *Si può continuare ad essere il genio incompreso che si è convinti di essere.*
 - *Oggi i marchi hanno poca scelta. O si associano ad una causa che sta particolarmente a cuore ai consumatori, o rischiano di essere giudicati banali.*
 - *Assumere l'iniziativa oggi per un problema di lungo periodo è più semplice, più economico, più efficace e richiede assai meno tempo che farlo quando ormai il problema è urgente.*
 - *Perché non preoccuparsi in anticipo? Meglio in anticipo che in ritardo. Lo sforzo pagherà.*
 - *Quando l'organizzazione è in crisi, significa che ha aspettato troppo tempo per prendere iniziative necessarie già molto tempo prima.*
 - *Dicono: ci vuole un'iniziativa.*
 - *Io dico: ci vogliono un sogno e dei sognatori.*
 - *Dicono: ci vuole brava gente.*
 - *Io dico: ci vuole gente sveglia e di talento.*
 - *Dicono: integrare e imitare.*
 - *Io dico: creare e innovare.*
 - *Dicono: la diversità è un fatto positivo.*
 - *Io dico: la diversità è una boccata d'aria fresca e di creatività, assolutamente necessaria per la salvezza economica nei periodi difficili.*

- *Dicono: difetti zero.*
- *Io dico: sbagliando s'impara.*
- *Dicono: per i cambiamenti radicali ci vuole un decennio.*
- *Io dico: per i cambiamenti radicali basta un attimo.*
- *I leader straordinari rompono con le convenzioni e seguono con determinazione il loro cuore.*
- *Per attuare nuove iniziative sul mercato, bisogna intraprendere con serietà, rigore e creatività un processo di rinnovamento di se stessi e di ogni aspetto del business.*
- *Nel dominio del vostro ufficio siete i padroni ma forse siete anche vittime della vostra condizione di superiorità. Nel mondo del business si tende troppo spesso a tutelare e a onorare l'esperienza, quando invece dovremmo metterla in dubbio per poter provocare il rinnovamento.*
- *Per pensare giovane non bisogna necessariamente essere giovani.*
- *Il mezzo più efficace per aprire la mente è una scossa di novità. Per gli adulti non è facile, soprattutto per chi vive nella sfera isolata degli ambienti dirigenziali. Per questo occorre darsi l'obiettivo personale di trovare nuove fonti di ispirazione, frequentare nuovi ambienti e trovare nuovi punti di riferimento. Uscite sul campo. Andate in luoghi in cui non siete mai stati prima.*
- *Un tuffo fra le molteplici risorse di cui dispone il mondo esterno non basta. Bisogna risvegliare le passioni, i sogni e i progetti latenti. Tutti abbiamo nel profondo vocazioni e traguardi che si nutrono di fantasia.*
- *Il futuro non si nasconde sotto la scrivania. Il futuro è fuori. Alzatevi e uscite!*
- *I clienti sono i consiglieri più validi.*
- *I bravi leader sanno infondere coraggio nell'organizzazione. Se tutti sono coraggiosi, cambiare il mondo diventa assai più facile.*
- *Coniugate il potere della vostra organizzazione con il desiderio di inventare un mercato nuovo e i progetti si realizzeranno.*
- *Definite un modo per monitorare lo scarto fra ciò che offrite e ciò che il cliente/partner desidera.*
- *La stagnazione di molte aziende è dovuta proprio alla mancanza di menti nuove.*
- *Per crescere bisogna avere il coraggio di sfolire e acquisire talenti emergenti.*
- *Ognuno a modo suo può creare qualcosa di nuovo e di eterno, sfruttando ciò che di unico si porta dentro. Ognuno possiede le caratteristiche irripetibili necessarie per fare quanto ha fatto.*

- *Evitate le riproduzioni standard!*
- *In un mercato affollato di operatori approssimativi e frettolosi, emerge chi rifiuta di esserlo.*
- *Le vecchie fonti di ispirazione sembrano inadatte ad ispirare nuove idee.*
- *Talvolta quando si raggiunge una posizione elevata, si esaurisce la creatività ed anche l'energia mentale. È passato evidentemente troppo tempo da quando si leggeva, guardava, pensava, e si vivevano esperienze nuove e creative.*
- *Le giovani reclute sono le risorse capaci di generare grandi idee, perché vedono il mondo con occhi nuovi, interpretando l'azienda in modo diverso.*
- *Se cercate delle buone idee o se volete averne voi di migliori, andate in periferia perché è lì che accadono le cose.*
- *Spesso le idee migliori provengono da chi ha le mani sporche.*
- *Se volete trovare grandi idee e a basso costo, create dei punti di ascolto in cui il cliente abbia modo di comunicarvi il suo pensiero. Apprezzerà questa opportunità e voi avrete molto da imparare.*
- *La storia dell'innovazione è costellata di geni che hanno preso a prestito e sottratto idee da un settore per trasferirle molto semplicemente ad un altro.*
- *Ecco alcune tecniche per aiutare a trovare nuove idee:*
 - 1) *puntate sulla qualità e non sulla quantità;*
 - 2) *raccoglietele tutte;*
 - 3) *uscite dalla zona di sicurezza;*
 - 4) *viaggiate;*
 - 5) *coltivate le relazioni stimolanti;*
 - 6) *studiate.*
- *Conviene accettare il fatto che il cambiamento è prossimo, che la realtà in cui oggi si opera domani non esisterà più e iniziare a lavorare per la prossima grande novità.*
- *Scommettere sul cambiamento è sempre la scelta meno rischiosa.*
- *La creatività è fatta per gran parte di interazione.*
- *Ciò che rende tutto assai complicato sono i nostri meccanismi di auto-censura e la tendenza innata delle organizzazioni a frenare ciò che si dimostra straordinario.*
- *Rimproverate chi è troppo timoroso.*
- *Il compito del leader non consiste soltanto nel prendere decisioni, ma nel compiere una sintesi che dia un significato alle cose.*
- *La capacità di sintesi è una qualità alla quale nel mondo del lavoro si attribuisce un valore enorme.*

- *Concedetevi il tempo di fare attività fisica: serve a tonificare il corpo, ma anche a dare un nuovo ordine alla vostra sfera emotiva e spirituale.*
- *La leadership ha una sua filosofia:*
 - 1) *sii impaziente, non tollerare la mediocrità;*
 - 2) *abbi fiducia nelle tue capacità: puoi fare la differenza nel mondo;*
 - 3) *appassionati al lavoro e alle persone con cui lo svolgi;*
 - 4) *non rinunciare mai alla tua integrità;*
 - 5) *l'unica ricompensa è il rischio: senza rischi non vi sono benefici;*
 - 6) *sii pronto ad affrontare l'isolamento, la separazione e l'intolleranza;*
 - 7) *concediti il tempo di entrare in contatto con mondi molto diversi dal tuo: è lì che farai le grandi scoperte;*
 - 8) *osa essere diverso.*
- *Per iniziare a comportarsi in modo straordinario:*
 - 1) *raccogliete avidamente esperienze di prima mano;*
 - 2) *praticate il principio della "mente del principiante";*
 - 3) *tenere un diario delle idee per non farvi sfuggire l'intuizione del momento;*
 - 4) *siate sovvertitori costruttivi e praticate l'ibridazione continua;*
 - 5) *pensate per metafore allo scopo di trasferire più facilmente da un contesto all'altro ciò che imparate;*
 - 6) *sfruttate il potere dell'affabulazione per avere una visione complessiva;*
 - 7) *aiutate il gruppo a essere straordinario attraverso l'ispirazione umana, l'affabulazione e la collaborazione radicale.*
- *A volte essere straordinari significa capire quando è il momento di andare oltre e inventare un nuovo successo, anziché spremere troppo a lungo quello vecchio.*
- *Gli attributi dell'imprenditorialità (rischio, innovazione e visione) sono in parte culturali e in parte appresi.*
- *A conti fatti valgono sempre gli stessi principi: entrate, uscite, conoscenza del mercato, espansioni dove possibile e prodotti di qualità.*
- *A volte il compromesso è peggio del nulla e la cosa migliore da farsi è un salto nel buio, da affrontare con l'entusiasmo e la spontaneità di un bambino di tre anni.*
- *Il prodotto è quello che il cliente crede che sia. Il mio parere in merito non conta. Io devo limitarmi a capire le sue aspettative.*
- *La vita dipende dall'atteggiamento che assumiamo nei suoi confronti.*
- *Gli atteggiamenti negativi non risolvono quasi mai i problemi.*
- *È importante capitalizzare ciò in cui si eccelle, senza scendere a compromessi pur di essere come tutti gli altri.*

- *Sbagliare è l'unico modo per capire che cosa funziona e che cosa non funziona.*
- *Le aziende davvero straordinarie non perdono mai il contatto con la clientela. Ricordano di produrre e vendere ciò che essa vuole acquistare. Creano messaggi capaci di emozionare. Si mantengono in sintonia attraverso un continuo lavoro di dialogo, ascolto, azione.*
- *Il fatto di riuscire a trasferire nel mercato le idee straordinarie dipende dall'accelerazione del mezzo su cui queste viaggiano, e il mezzo siete voi.*
- *Esiste un limite massimo alla quantità di energia che si può impegnare nel lavoro. Concentrarla tutta nello stesso punto vi permette di acquisire molto più potere e l'impegno profuso vi permette di proteggere il nucleo di straordinarietà che si trova al centro dell'idea.*
- *La corsa si fa più veloce, e le grandi aziende incompetenti incassano una sconfitta dopo l'altra.*
- *La chiave del successo non è più l'accesso ai grandi mezzi, ma la volontà di realizzare i progetti.*
- *Come in un atto d'amore, prima chiedi al cliente che cosa gli piace. Poi soddisfa la sua richiesta. Quindi chiedigli se è soddisfatto. E se risponde di sì, ripeti il tutto...*
- *La tecnica più efficace ed economica per migliorare l'operatività, è rispondere ai perché. Chi li pone va accolto a braccia aperte.*
- *Nel momento in cui si inizia a trattare le persone come tali e non come numeri, anche loro iniziano a comportarsi come persone. E quando questo accade, tutto migliora.*
- *Rendere omaggio alla semplice realtà dell'esperienza altrui è un modo per entrare subito in contatto con il mondo al di fuori di noi. È il seme dell'empatia e non costa nulla.*
- *Qualunque cosa possiate fare o sognare, incominciatela. L'audacia ha in sé il genio, la magia e il potere.*
- *Non vi serve una vita di tranquilla disperazione. Né ora né mai.*
- *Vi serve:*
 - 1) *passione. Un poco di passione porta sempre a passioni più grandi;*
 - 2) *fiducia. Per superare gli ostacoli;*
 - 3) *attenzione. Osservando bene i dettagli, emerge il quadro;*
 - 4) *il coraggio di chiedere: "cosa manca?";*
 - 5) *un atteggiamento che faccia capire "sto lavorando al prototipo";*
 - 6) *capire che imparare infonde energie vitali ed è faticoso.*

Lo spettacolo della merce

Vanni Codeluppi, Studi Bompiani, aprile 2001

Sintesi di Marzio Bonferroni

- *I punti vendita si trasformano progressivamente in luoghi dell'esperienza globale e particolare.*
- *Nelle società industriali avanzate, le persone trascorrono sempre di più il loro tempo nei "contenitori dell'acquisto e della vendita", luoghi in cui è possibile realizzare esperienze stimolate dalle marche o dalla stessa distribuzione, per rendere più piacevole, divertente, spettacolare, oltre che utile, il rapporto con il pubblico.*
- *Questi luoghi nel tempo stanno prendendo il posto e l'importanza che una volta avevano le piazze e le vie nei centri urbani, integrando in loro anche personaggi che vivevano e lavoravano soltanto in quei luoghi (calzolari, parrucchieri, arrotini, cantastorie ecc.).*
- *Acquistare arricchendoci di esperienza di vita e non solo di prodotto, sembra oggi essere un desiderio e una tendenza emergente e significativa.*
- *Si determinano dunque dei "new media" più esclusivi, meno affollati di messaggi in concorrenza, dove il pubblico presta un'attenzione maggiore per una propria autonoma decisione, e non per intrusioni pubblicitarie molto spesso subite passivamente come un male necessario.*
- *Si rileva, nella contemporaneità, la progressiva tendenza dei prodotti e delle marche a incrementare la propria caratteristica e potenzialità di essere elementi attivi di "spettacolarizzazione", e di avere per conseguenza la necessità di "recitare", come attori e attrici, in appositi palcoscenici forniti dalla distribuzione: i punti vendita e le loro strutture che, in questa prospettiva, non sono più soltanto dei freddi contenitori razionali ma dei luoghi dove "gli attori" e "le attrici" possono esprimersi al meglio per attirare, affascinare e convincere il pubblico sia della loro capacità emotiva sia della loro funzione razionale e anche etica e sociale.*
- *Nel loro processo di spettacolarizzazione e di identificazione, i prodotti sono prima sociali e poi individuali in quanto fruiti da singole persone dopo che queste li hanno individuati e scoperti in uno spazio pubblico: il "teatro", il luogo della spettacolarizzazione e della fruizione razionale.*
- *Il luogo della spettacolarizzazione e della fruizione razionale potrà spostarsi ulteriormente e diventare nel tempo anche parte integrante di*

“viaggi virtuali” da compiersi all’interno delle proprie abitazioni, nei computer che permetteranno da casa propria di entrare nei punti vendita, di compiere l’esperienza, di visitare anche nei minimi dettagli e infine di acquistare.

- *I punti vendita si trasformano quindi in punti di acquisto e poi in luoghi di esperienza capaci di contenere un’ampia gamma di codici, di linguaggi, di desideri, di una società sempre più variegata e frammentata, che si riunisce e si riconosce proprio in questi luoghi riconoscendoli comuni e talvolta anche “centrali” (a Natale, Pasqua, S. Valentino ecc.), come potenzialità di aggregazione, di esperienza e di comunicazione, oltre che di consumo.*
- *I luoghi dell’esperienza tendono a decentrarsi, a diventare sempre più sicuri, a connotarsi quasi come “salotti di casa” di dimensioni anche notevoli e con fruizioni complesse al loro interno, secondo la potenzialità della richiesta di esperienza e di acquisto. Tali luoghi diventano delle “supermerci” che rivelano la potenzialità di contenimento delle nuove e più complesse compagini sociali che richiedono attrazione comunitaria ma anche una marcata sicurezza. In essi si determinano contemporaneamente un movimento di stimolo e uno di controllo.*
- *Lo spettacolo tende progressivamente a capillarizzarsi nei nuovi luoghi dell’esperienza, e a far partecipare allo spettacolo stesso sia il pubblico sia gli attori principali. Si potrebbe parlare di un processo progressivo di spettacolarizzazione interattiva. Quasi un’opera d’arte totale.*
- *Per un individuo è sempre più importante un’esperienza sorprendente e spettacolare fatta all’interno di un determinato luogo, grazie alla quale dopo non è più lo stesso. Soprattutto oggi, in una crescente situazione di saturazione presente a tutti i livelli del sociale, che rende necessario un recupero di visibilità ai soggetti che vi operano.*
- *La tematizzazione risponde all’esigenza di recupero della visibilità e della personale identità, proponendo luoghi concettualmente identificabili e con alto potere di coinvolgimento.*
- *I gradi di parentela oggi tendono a identificarsi nei gradi di interesse comune per dei temi specifici. La tematizzazione può avvalersi di qualsiasi luogo, purché esso abbia un sufficiente livello di attrazione e riconoscibilità. I parchi a tema ne sono un esempio.*
- *I giardini rinascimentali, le “architetture di festa”, i musei per la raccolta di collezioni di oggetti nuovi e sorprendenti o di grande valore storico, sono nei secoli realizzazioni di tematizzazioni, in cui scoprire o ritrovare una propria identità e sicurezza psicologica e culturale.*

- *Nei nuovi luoghi dell'esperienza, si determina il "paradosso globale", ovvero il convivere fra tendenza alla globalizzazione riconosciuta universalmente e pertanto rassicurante, e tendenza alla localizzazione e alle culture territoriali e particolari.*
- *Le opportunità dei luoghi dell'esperienza come new media per un'impresa sono (nda):*
 - *avere un nuovo medium strategico e non tattico da personalizzare e da utilizzare in esclusiva, nell'interesse congiunto della distribuzione e della marca, per obiettivi di posizionamento, relazione, fedeltà, considerando emozione, ragione, etica presenti nel pubblico obiettivo;*
 - *puntare, a diversi livelli di fattibilità, alla creazione di veri e propri eventi e "luoghi esclusivi", che diventino per il pubblico elementi di forte attrazione;*
 - *disporre per la propria forza di vendita di una proposta strategica da comunicare in fase di trattativa di condizioni, per evitare richieste di condizioni finanziarie particolari e mirata a creare traffico e pubblico nei punti di vendita;*
 - *tendere a creare collaborazione con la distribuzione più innovativa e non conflittualità per le pure condizioni finanziarie;*
 - *nel caso l'impresa sia la stessa impresa di distribuzione, poter fruire direttamente della capacità di attrazione, di relazione e di fidelizzazione offerte dal new medium.*

Carta della comunicazione di marketing

La Carta in realtà è una proposta. Una sorta di “provocazione”, ci auguriamo positiva, per riflettere su alcuni principi etici e professionali e per avviare comunque una discussione con coloro che potranno essere interessati ad una sua creazione. Ovviamente, essendo una proposta, sarà soggetta a implementazioni, variazioni, integrazioni, frutto mi auguro, del lavoro di un gruppo spontaneo che potrebbe formarsi intorno a quest’idea. Gruppo e “luogo d’incontro” aperto alle diverse associazioni ed a chiunque voglia contribuire per il suo miglioramento e la sua evoluzione, fermo restando un unico principio ispiratore umanistico, anche questo da condividere:

la comunicazione di marketing è un sistema complesso di messaggi e mezzi che un’impresa ha a disposizione non per tendere ad imporre in modo unidirezionale l’acquisto dei propri prodotti, ma per attirare l’attenzione con una creatività che non sia fine a se stessa e che permetta di ottenere nel tempo oltre alla notorietà, anche relazione e fedeltà con il proprio pubblico, con ogni singolo cliente e stakeholder, da considerare in profondità un essere umano formato in modo unitario da elementi psichici emozionali, razionali ed etici, da soddisfare in modo completo.

Alcuni punti da inserire nella Carta potrebbero essere i seguenti.

- 1) Si ritiene che la comunicazione per un’impresa, per essere completa, chiara e onesta, debba basarsi su di una profonda conoscenza antropologica e psicologica di tutti gli stakeholder, oltre che socio-economica in termini demografici e statistici, considerando prioritaria la soddisfazione dell’essere umano-stakeholder che si trova a diversi livelli di interesse e relazione con l’impresa e con le sue marche.
- 2) Si ritiene che, per quanto al punto precedente, sia determinante per l’impresa e per i comunicatori allargare la conoscenza in particolare dell’essere umano-cliente, a tutte le sue necessità personali e familiari. Questo per rendere la comunicazione sempre più “calata” nella vita reale, evitando scollamenti o frammentazioni, che possono derivare considerando soltanto un frammento della vita stessa dell’essere umano-cliente, ovvero l’atto di consumo e la relativa customer satisfaction.

- 3) È da considerare determinante, nel momento stesso in cui un messaggio e un mezzo attirano l'attenzione del cliente, offrire anche la possibilità al cliente stesso di realizzare un dialogo con l'impresa e con la marca, fino al limite dell'interattività. Questo considerando che comunicare vuol dire nella sua radice etimologica "creare comunità", "ottenere unione comune", riconoscendo un'entità (l'impresa) che si pone come risoltrice di necessità sia emotive, sia razionali sia etiche, tutte contemporaneamente presenti nell'essere umano e non sezionabili per soluzioni da ottenere in tempi diversi. Pertanto la comunicazione dovrà sempre considerare un potenziale allargamento a tutte le discipline presenti in comunicazione, per ottenere strategie e messaggi basati su di un'effettiva partecipazione multidisciplinare, eliminando il più possibile la frammentazione delle strategie e dei messaggi, in una tendenza alla realizzazione di uno "spartito unico" per tutta l'orchestra mediatica. In questa prospettiva, la comunicazione è da considerare come un "processo" formato da fasi consequenziali e sinergiche.
- 4) La giusta necessità per un'impresa di ottenere profitto viene considerata come logica conseguenza della possibilità per l'impresa di considerare in prima istanza le necessità integrali dell'essere umano-cliente, da rispettare nella sua unitarietà, come indicato.
- 5) Riteniamo sarà sempre più importante offrire valore al pubblico, ovvero motivazioni concrete e documentabili che possano permettere la scelta di un prodotto. Ogni acquisto sarà quindi da considerare in misura più o meno consistente, come un investimento sia economico sia mentale.
- 6) Una grande attenzione dovrà essere dedicata ai flussi di informazione basati su fatti e notizie documentabili che un'impresa realizza con i propri pubblici, sempre con l'intenzione di ottenere attenzione ma anche di avviare un dialogo e una relazione stabile e fiduciaria. I flussi informativi dovranno di volta in volta adattarsi ai mezzi di comunicazione. Anche in presenza di tempi molto rapidi, riteniamo che non dovranno perdersi l'intenzione e la tendenza di fondo a far pervenire al pubblico un valore reale, distinguibile e documentabile.
- 7) Si ritiene che il pubblico esposto alla comunicazione d'impresa dovrà avere sempre più potere di dialogo, come già indicato, da utilizzare anche per esporre il proprio assenso o dissenso con la comunicazione, con l'impresa e con i prodotti, possibilmente in

forme mediatiche aperte all'utilizzo da parte di chi desidera partecipare al dialogo.

- 8) Dovrà essere evitata con appositi strumenti in via preventiva, e non a comunicazione avviata, ogni forma di dissenso e di disagio da parte del pubblico, evitando che i messaggi ledano la dignità dell'essere umano in forme di strumentalizzazione violenta, emotiva e comunque pericolosa e dannosa sia per il pubblico adulto sia, con particolarissima attenzione, per il pubblico dei minori, più facilmente condizionabile.
- 9) Saranno da evitare l'inutilità e l'invadenza della comunicazione, basando la stessa su principi di cortesia, gentilezza ed educazione paritetica tra impresa e pubblico, che nel tempo possono generare rapporti più solidi e duraturi rispetto ai rapporti ottenuti con modalità invasive e non rispettose della dignità della persona umana.
- 10) La comunicazione dovrà parlare a tutto il pubblico potenziale, ma sempre con l'intenzione profonda di parlare nello stesso momento ad ogni singola persona cliente, predisponendosi tecnicamente a risolvere le singole necessità che una persona voglia esporre, relative al proprio momento e progetto di vita in cui si inserisce il rapporto di scambio tra necessità del pubblico e soluzione proposta dall'impresa.
- 11) Per quanto detto, si considera determinante il rispetto da parte della comunicazione d'impresa, dell'intelligenza e della "capacità attiva" di ogni singolo essere umano, da vedere quindi non come entità da condizionare e da asservire ad un acquisto passivo, ma da stimolare per una reale e condivisa partecipazione attiva alla missione di un'impresa.
- 12) Riteniamo che la comunicazione dovrà sempre più inserirsi nella grande prospettiva della funzione sociale dell'impresa e del bilancio sociale che l'impresa stessa offrirà al proprio pubblico, avvalendosi dei messaggi e dei mezzi della comunicazione tradizionale ed evolutiva, nel campo delle nuove tecnologie.
- 13) Riteniamo che sarà sempre più determinante di fronte ai messaggi e ai mezzi della comunicazione d'impresa, calarsi nella realtà del pubblico e porsi due domande:
 - questo messaggio a che cosa mi serve?
 - questo messaggio come migliora la qualità della mia vita?

Appendice

di *Marzio Bonferroni*

Forse a questo punto sarà opportuno tendere ad “alleggerire” un po’ il testo, con alcuni elementi che potranno, mi auguro, far sorridere ed anche comunque riflettere.

Questi elementi li ho raccolti in momenti anche molto felici di condivisione e di amicizia con colleghi e collaboratori e quindi credo proprio ne rappresentino un frutto.

In effetti la comunicazione affrontata con serietà professionale e con rinnovato spirito etico, se unita alla felicità di sentirsi parte di un filone attualissimo e futuribile, diventa anche divertimento e gioia di vivere un’esperienza per certi versi davvero unica.

Inizio con un testo realizzato diversi anni fa dietro mia proposta da Cristiano Rafanelli, copywriter molto capace, spiritoso e brillantissimo. Erano gli anni Settanta-Ottanta, in cui iniziavo a sperimentare la multimedialità.

La storia divertente del triangolo creativo

Il triangolo è sempre stato un mezzo di comunicazione per eccellenza, e si è evoluto nel corso dei secoli. Il primo che si conosca al mondo è l'antenato della ruota. Un'invenzione veramente primitiva, concepita per mettere in comunicazione uomini e città, ma che non andò molto lontano. Risale al 1300.

Invece, il primo triangolo artistico lo tracciò su un masso, a mano libera, Giotto da Bondone, comunicando genialità, ma inesperienza.

Cimabue gli consigliò di modificarlo in cerchio, altrimenti non sarebbe mai passato alla storia.

Molto tempo prima era stato ideato il primo triangolo scientifico: da Archimede, intorno al 250 a.C., il quale comunicò la sua invenzione pronunciando la celeberrima frase: «Datemi un triangolo e vi solleverò il mondo!». Ma, visto che non riusciva a sollevare un bel niente, ripiegò su una banale leva, che però funzionava.

Un'invenzione assolutamente geniale, alcuni secoli dopo, fu il triangolo a percussione, che consente ancor oggi ai negati per la musica di comunicare la propria passione per il pentagramma esibendosi in un'orchestra. Le vie della musica sono infinite!

E poiché le vie, le strade e le autostrade sono infinitamente pericolose, qualcuno pensò bene di comunicare i vari tipi di rischio con cartelli stradali a forma di triangolo: un rischio da non correre, per esempio, è quello visualizzato nel cartello. Ma non tutti riescono ad evitarlo.

Si verifica, in tal caso, un'altra forma di triangolo: quello adulterino, che serve comunque a comunicare in modo inequivocabile la crisi della coppia.

Un'altra coppia che comincia a dare segnali di cedimento è quella cosiddetta "creativa", che si aggira per la maggior parte delle agenzie pubblicitarie. Sforna molte idee, è vero, ma sono ahimé molto spesso bellissima forma e poca sostanza. Ovviamente con le debite eccezioni. La coppia normalmente può difendersi portando misurazioni e ricerche sull'efficacia dei messaggi non soltanto sulla brand awareness. Se ci sono, ben vengano!

Ben più incisive, innovative ed efficaci sono le idee concepite con quello che è attualmente il modo più evoluto di comunicare: il triangolo creativo e la multicreatività. Alla sintesi creativa espressa da copy + art si aggiunge la profondità determinata dal dialogo con il pubblico e

dall'informazione vera, documentata, basata su fatti e notizie che creano opinioni e desiderio d'acquisto. Risultato? Una pubblicità, o meglio una comunicazione creativamente utile, che ferma l'attenzione del pubblico su ciò che l'impresa vuol comunicare, e che genera relazione e rapporto fiduciario, fino alla costruzione di vere e proprie comunità costituite da persone-clienti interessate a sviluppare e mantenere un dialogo periodico e costante con la marca.

Lo spot dell'imprenditore

A volte le favole hanno un enorme potenziale di verità e di saggezza. Soprattutto quelle che escono dalla magica penna dei grandi scrittori.

È certamente il caso de *Il vestito dell'imperatore* di Hans Christian Andersen – maestro indiscusso di questo genere. Tempo fa mi è capitato per le mani un suo libro di favole e rileggendo questa mi è venuta dopo un po' l'idea di tentare di riscriverla. Non so se Andersen ne sarebbe felice, comunque la mia speranza è che attraverso un sorriso qualcuno possa ricavarne elementi positivi.

Mi dice uno psicologo che l'ha letta che potrebbe essere anche un test.

Nel senso che se qualcuno ride, certamente vorrà dire che ne avrà condiviso il senso.

Ma se qualcuno non ride o, peggio, si inalbera, beh... forse è dalla parte del "problema".

Giudicate voi.

Il vestito dell'imperatore *di Hans Christian Andersen*

C'era una volta, molto tempo fa, un imperatore che non aveva altri interessi che la ricercatezza e l'eleganza del proprio guardaroba.

Non si interessava di politica, né di arte e, quando compariva a una festa o ad una rappresentazione teatrale, lo faceva solo per dare sfoggio delle sue sfarzose acconciature.

Nel suo palazzo regnavano la frivolezza e la mondanità, tanto che la capitale era diventata la meta dei più famosi perditempo del reame. E, in mezzo a tanta gente balorda, come spesso accade, potevano intrufolarsi senza dare nell'occhio anche i peggiori imbrogliatori.

Lo spot dell'imprenditore *di Marzio Bonferroni*

C'era una volta, poco tempo fa, un imprenditore che non aveva altri interessi che la finanza, le auto, le donne e l'eleganza del proprio guardaroba. Non si interessava di marketing, né di comunicazione e, quando compariva a un meeting, lo faceva quasi sempre per raccontare le sue avventure finanziarie.

Nella sua impresa regnavano arrivismi e superficialità, tanto che la Sede Centrale era diventata la meta di fornitori e consulenti venditori di fumo. In questa mancanza di motivazioni e strategie condivise, era facile che si intrufolassero anche i peggiori opportunisti.

Accadde così che un giorno arrivarono in città due forestieri che si presentarono alla reggia come sarti, e che quindi furono subito accolti con grandi onori.

“Noi tessiamo i damaschi più belli del mondo”, spiegarono all'imperatore, che li stava a sentire estasiato. “I nostri colori e i nostri ricami non hanno pari, e per giunta hanno una proprietà straordinaria: sono invisibili agli occhi degli sciocchi e a coloro che occupano un posto del quale non sono degni”.

“Che cosa meravigliosa” pensò l'imperatore. “Così potrò sapere di chi fidarmi e chi invece punire. Devo proprio farmi fare un abito con questa stoffa magica”.

L'imperatore diede così un lauto anticipo in denaro ai due impostori, fece allestire un salone della reggia a sartoria e ordinò che cominciassero il loro lavoro.

I due montarono i telai e cominciarono a far scorrere rocchetti e navette, come se stessero tessendo. In realtà non facevano nulla, ma pretendevano che l'imperatore fornisse loro le sete più preziose e fili d'oro puro e d'argento per i ricami, che nascondevano nelle loro capaci borse.

Il tempo passava e il sovrano era roso dalla curiosità di controllare a che punto fossero i lavori, ma in cuor suo il timore di essere proprio lui lo sciocco o l'incapace che non avrebbe potuto vedere la stoffa magica gli

Accadde così che un giorno arrivarono in città due pubblicitari che si presentarono alla Sede come consulenti super, e che quindi furono subito accolti con grandi onori.

“Noi produciamo campagne di grande successo”, spiegarono all'imprenditore, che li stava a sentire estasiato. “I nostri spot e i nostri messaggi non hanno pari, e per giunta hanno una proprietà straordinaria: non sono compresi dagli sciocchi e da coloro che occupano un posto del quale non sono degni”.

“Che cosa meravigliosa” pensò l'imprenditore, “così potrò sapere di chi fidarmi e chi invece licenziare. Devo proprio farmi fare un magico spot da questi pubblicitari”.

L'imprenditore diede così un lauto anticipo in denaro ai due pubblicitari, fece allestire un salone dell'azienda a teatro di posa e ordinò che cominciassero il loro lavoro.

I due montarono luci e fondali, cominciarono a girare scene con attrici molto sexy, in pose provocanti. In realtà non stavano affatto considerando le strategie di marketing e pretendevano dall'imprenditore una grande quantità di prodotti da utilizzare come fondali, per ottenere effetti grafici.

Il tempo passava e l'imprenditore era roso dalla curiosità di controllare a che punto fossero le riprese, ma in cuor suo il timore di essere proprio lui lo sciocco o l'indegno del posto che occupa non comprendendo lo

vietava di affacciarsi nel salone dove stavano i due tessitori. Decise così di mandare per primo il suo saggio ministro che, come tutti, ben conosceva quale magico potere fosse attribuito alla famosa stoffa. Il ministro entrò così nel laboratorio e rimase un attimo sgomento:

“Ma io non vedo nulla!” pensò. “È una cosa orribile!”.

Intanto gli si avvicinarono i due tessitori.

“Allora, Ministro, che ne dice? Vede che colori?”

E che ordito!”. E il più anziano fece il gesto di prendere la stoffa e tenderla davanti al dignitario.

“Bella davvero” mormorò il Ministro, fissando sgomento il punto dove pensava dovesse trovarsi la stoffa. “Allora sono uno sciocco”, pensava, “o perlomeno un ministro incapace. Meglio che nessuno sappia alla corte che non vedo traccia di questo tessuto, o saranno guai grossi per me!”.

“Allora Eccellenza, che ne dice del ricamo?”

incalzarono i due imbroglioni.

“Il ricamo? Oh, sì... eccellente. Un lavoro davvero superbo. Andrò subito a informare l'imperatore”.

Quando se ne fu andato, i due falsi tessitori si spanciarono dalle risate: avevano dunque azzecato, pensando che nessuno di quei grossi personaggi avrebbe mai avuto il coraggio di dichiarare la verità.

spot, gli impediva di affacciarsi al teatro di posa dove i due stavano girando. Decise così di mandare per primo il suo Direttore Marketing che, come tutti, ben conosceva la straordinaria proprietà degli spot.

Il Direttore Marketing entrò così nel teatro di posa e dopo un po' rimase sgomento:

“Ma io non capisco l'utilità di questo spot!” pensò “È una cosa orribile!”. Intanto gli si avvicinarono i due pubblicitari. “Allora Dottore, che ne dice? Vede che effetti? E che persuasione! E il più anziano fece il gesto di comprare un prodotto, come affascinato, e di dare del denaro al Direttore Marketing.

“Bello davvero”, mormorò quest'ultimo, cercando sgomento di capire il messaggio dello spot. “Allora sono uno sciocco”, pensava, “o perlomeno un incapace, Meglio che nessuno sappia in azienda che non comprendo questo spot, o saranno guai grossi per me!”.

“Allora Direttore, che ne dice della spinta alle vendite?” incalzarono i due pubblicitari. “La spinta? Oh, sì... eccellente. Un lavoro davvero superbo. Andrò subito a informare il Capo”.

Quando se ne uscì dal teatro di posa, i due pubblicitari si spanciarono dalle risate: avevano dunque azzecato, pensando che nessuno di quei grossi personaggi avrebbe mai avuto il coraggio di dichiarare la verità.

“Allora, caro ministro, cosa ne pensa?” chiese l'imperatore quando il dignitario fu ai piedi del trono. “Nulla da eccepire, maestà: sono veri artisti. Mai si è vista stoffa più bella.”

“Bene, bene” disse l'imperatore, stropicciandosi le mani. “Voglio vederla anch'io, oggi stesso”.

Si avviò quindi verso la stanza dei tessitori, seguito dal suo seguito. Non appena varcata la soglia, si arrestò sbalordito. Videva perfettamente le navette andare su e giù lungo il telaio, i rocchetti girare vorticosamente e le dita dei tessitori muoversi senza posa, ma della stoffa neanche l'ombra.

“Speriamo che Sua Maestà non sia delusa” gli sussurrò nell'orecchio il Primo Ministro, che stava ad aspettare la reazione dell'imperatore. “A mio modesto avviso quelle foglie d'argento spiccano divinamente sul fondo color porpora” e accennò con un dito al telaio, convinto che l'Imperatore vedesse perfettamente ciò che a lui non era dato vedere.

L'imperatore continuava a tacere. Mai avrebbe creduto di essere uno sciocco, o quantomeno un cattivo regnante, e la cosa lo sconvolgeva profondamente. Ma, dovette pensare, se le cose stavano così, non bisognava assolutamente che il suo popolo se ne accorgesse.

“Bello...” disse con un filo di voce, “veramente molto bello”. E,

“Allora, caro Direttore, cosa ne pensa?” chiese l'imprenditore quando il funzionario si avvicinò alla scrivania. “Nulla da eccepire, Capo, sono veri artisti. Mai si è visto spot più bello”.

“Bene, bene” disse l'imprenditore, stropicciandosi le mani. “Voglio vederlo anch'io, oggi stesso”.

Si avviò quindi verso il teatro di posa, seguito dai suoi collaboratori. Non appena varcata la soglia, si arrestò sbalordito. Vide perfettamente le modelle andare su e giù lungo il teatro, le videocamere riprenderle da ogni angolazione e le luci dei riflettori muoversi senza posa, ma dei prodotti neanche l'ombra.

“Speriamo che Lei non resti deluso”, gli sussurrò all'orecchio il Direttore Marketing, che stava ad aspettare la reazione dell'imprenditore. “A mio modesto avviso quelle fotomodelle spiccano divinamente sul fondo color porpora”. E accennò con un dito al fondale dove si intravedevano a malapena i prodotti, convinto che l'imprenditore si rendesse conto perfettamente di quello che lui non capiva.

L'imprenditore continuava a tacere. Mai avrebbe creduto di essere uno sciocco, o quantomeno un cattivo industriale, e la cosa lo sconvolgeva profondamente. Ma, dovette pensare, se le cose stavano così, non bisogna assolutamente che i suoi collaboratori se ne accorgessero.

“Bello...” disse con un filo di voce, “veramente molto bello”. E,

rivolto ai tessitori, aggiunse: “Signori, devo esprimervi la mia riconoscenza”.

In quel momento tutti i cortigiani, dal primo all’ultimo, fecero eco all’imperatore: “Bello, davvero molto bello...”.

Alcuni arrivarono addirittura a proporre all’imperatore che facesse sfoggio di quella stoffa meravigliosa in occasione del grande corteo che si sarebbe svolto nella città nei prossimi giorni. “Per quanto ci riguarda” dissero i due tessitori, “faremo tutto il possibile per accontentarvi, ma il lavoro è ancora lungo e faticoso”.

Per incoraggiarli l’imperatore promise loro la decorazione di un ordine da portarsi all’occhiello e la nomina a “Tessitore segreto della Real Casa e dello Stato”.

La voce fece ben presto il giro della città, e ogni suddito sapeva che prodigio stavano compiendo i due stranieri. Durante la notte che precedette il giorno del corteo, si poteva notare una grande finestra illuminata. Molti riuscirono a sbirciare nella stanza e videro i due sarti lavorare senza posa: cucivano l’aria con lunghe gugliate, tagliando la stoffa nel nulla e col metro misuravano l’invisibile. Quando il sole fu alto nel cielo, i due diedero un’ultima spazzolata al vestito, quindi chiamarono l’imperatore e, con un’espressione di profonda soddisfazione, gli mostrano il loro operato.

“Abbiamo lavorato giorno e not-

rivolto ai pubblicitari, aggiunge: “Signori, devo esprimervi la mia riconoscenza”.

In quel momento tutti i collaboratori, dal primo all’ultimo, fecero eco all’imprenditore: “Bello, davvero molto bello...”.

Alcuni arrivarono addirittura a proporre all’imprenditore di far proiettare quel meraviglioso spot in occasione del grande convegno che si sarebbe svolto in città nei prossimi giorni. “Per quanto ci riguarda” dissero i due pubblicitari, “faremo tutto il possibile per accontentarvi, ma il lavoro è ancora lungo e faticoso”.

Per incoraggiarli l’imprenditore promise loro l’iscrizione al Circolo del Golf, il distintivo da portarsi all’occhiello e la nomina a “Consulenti personali del Presidente”.

La voce ben presto fece il giro della città, e ogni persona sapeva che prodigio stavano compiendo i due pubblicitari. Durante la notte che precedette il giorno del Convegno, si poteva notare una grande finestra illuminata. Molti riuscirono a sbirciare nella sala e videro i due lavorare senza posa: pettinavano le modelle con cura, giravano nuove scene molto audaci, creavano costantemente nuove emozioni. Quando il sole fu alto nel cielo, i due fecero un’ultima ripresa, quindi chiamarono l’imprenditore e, con una espressione di profonda soddisfazione, gli mostrarono il loro operato.

“Abbiamo lavorato giorno e not-

te” disse il primo “ma ne è valsa la pena. Osservi Sire, che veste sontuosa!”

“Sua Maestà si compiaccia di toccare questa giubba...” aggiunse il secondo, facendo il gesto di porgergli qualcosa. “È lieve come una piuma, quasi non ne se ne avverte il peso”.

“Ed ecco i pantaloni” incalzò il primo. “E questo è il mantello” il secondo accennò al suo braccio ripiegato che non reggeva nulla.

“Eccezionale, meraviglioso!” dicevano in coro i cortigiani, e ognuno faceva a gara con l’altro per trovare l’intonazione più estasiata, e dimostrare quindi la propria intelligenza.

I tessitori accompagnarono l’imperatore davanti allo specchio e lo aiutarono a vestirsi.

“Svelto, i pantaloni” gridò uno dei due imbroglianti al compare, che fece atto di passargli qualcosa; l’altro lo prese con la punta delle dita e chiese all’imperatore di alzare una gamba.

Dopo che l’imperatore ebbe indossato un paio di pantaloni che non esistevano si fece avanti l’altro compare e ripeté la stessa scena per la giacca. Poi i due afferrarono qualcosa che doveva essere steso in tutta la sua ampiezza sul tavolo, e lo misero con cura sulle spalle del sovrano.

“Questo mantello è davvero spettacolare” si compiacquero i due,

te” disse il primo “ma ne è valsa la pena”. Veda Capo, che spot meraviglioso!”

“Si compiaccia di verificare l’attention getting...” aggiunse il secondo, facendo il gesto di indicare qualcosa. “È incisivo come una freccia, penetra senza alcuna resistenza.”

“Ed ecco la spinta all’acquisto” incalzò il primo. “E nessuno saprà resistere” il secondo si mise a correre con una mano protesa verso un prodotto.

“Eccezionale, meraviglioso!” dicevano in coro i collaboratori, e ognuno faceva a gara con l’altro per trovare l’intonazione più estasiata, e dimostrare quindi la propria intelligenza.

I pubblicitari accompagnarono l’imprenditore in ufficio e gli consegnarono la prima copia in CD.

“Svelto, il computer” gridò uno dei due imbroglianti al compare, che accese subito il computer sul tavolo. L’altro inserì il CD e chiese all’imprenditore di guardare.

Dopo che questi ebbe visto un paio di volte lo spot sullo schermo, si fece avanti l’altro compare e ripeté lo spot sottolineando gli effetti.

Poi i due afferrarono il CD lo fecero volteggiare in aria davanti al tavolo, posandolo con cura sulla testa dell’imprenditore, come un’aureola.

“Questo spot è davvero spettacolare” si compiacquero i due,

assestando con le mani il lungo strascico.

In quell'istante entrò il gran cerimoniere e annunciò che il baldacchino era fuori ad attenderlo.

“Sono pronto anch'io” disse l'imperatore, dandosi un'ultima occhiata allo specchio.

E altro non vide se non quello che aveva visto fino allora: un uomo di mezza età con una corona in testa e niente addosso fuorché la biancheria. I paggi si fecero avanti e si chinaron come a sollevare il lungo manto; non reggevano che aria ma, seri e dignitosi, attendevano che l'imperatore desse avvio al corteo. Finalmente il sovrano fece segno di partire, e dietro a lui vennero il ciambellano, i ministri e tutti i dignitari del regno, nell'ordine richiesto dal rango. Appena usciti dalla corte si unirono loro i cortigiani e i sudditi, finché l'intera città fu riunita dietro al baldacchino dell'imperatore. Le strade brulicavano di folla e le finestre erano affollate di gente che voleva ammirare il sovrano col suo abito nuovo.

“Che colori deliziosi! E come cade bene!” dicevano tutti. Nessuno dei sontuosi abbigliamenti con cui l'imperatore si era mostrato ai suoi sudditi aveva ottenuto tanto successo, perché nessuno voleva ammettere di non vedere né manto né vestito.

L'imperatore procedeva serio e solenne, sotto il suo baldacchino,

mettendo ancora bene a fuoco il video.

In quell'istante entrò il Direttore Comunicazione e annunciò che il convegno stava per iniziare.

“Sono pronto anch'io” disse l'imprenditore, dandosi un'ultima occhiata allo specchio.

E altro non vide se non quello che aveva visto fino allora: un uomo di mezza età, con pochi capelli in testa, un po' di pancetta, e uno sguardo altezzoso. I collaboratori lo precedevano verso la sala del convegno; erano tutti compresi nel ruolo e, seri e dignitosi, accompagnarono l'imprenditore al tavolo dei relatori. Finalmente l'imprenditore dette il via ai lavori e uno dopo l'altro parlarono sociologi, esperti di marketing, e altri importanti relatori, nell'ordine previsto dal programma. Durante il primo intervallo, ci fu una gran ressa al tavolo del caffè, ma tutti aspettavano di vedere il nuovo spot dell'imprenditore. Era prevista la proiezione subito al rientro in sala, e l'attesa era diventata spasmodica.

“Che effetti meravigliosi! E che grande forza!” dicevano tutti. Nessuno dei precedenti spot mostrato in occasioni precedenti aveva ottenuto tanto successo, perché nessuno voleva ammettere di non capire il significato dello spot, di tutte quelle belle ragazze e degli effetti speciali. L'imprenditore era serio e solenne, seduto nella sua poltrona, quando ad

quando ad un tratto si udì la voce di un bambino:

“Papà, l'imperatore è nudo!”

L'uomo che teneva il bambino in braccio si scusò, mortificato: “È piccolo, perdonate la sua ingenuità!”. Ma gli astanti che lo avevano udito cominciarono a passarsi la voce, e in breve per la città si sentì un unico brusio:

“Ha detto che il re non è vestito?”

“Sì, ha detto proprio così!”.

E subito si levò un coro di voci:

“È vero! Il re è nudo!” La voce si sparse con la velocità del vento e arrivò ben presto anche alle orecchie dell'imperatore. Allora, lentamente, cominciò a farsi strada in lui il sospetto di essere stato ingannato. Ma, ormai, che poteva fare? Continuò a camminare, più impettito che mai, per la città, seguito dai paggi che, raggelati, continuavano a reggere uno strascico che non era mai esistito.

un tratto si udì la voce di un bambino:

“Papà, quello spot non serve a niente!”

L'uomo che teneva il bambino in braccio si scusò, mortificato: “È piccolo, perdonate la sua ingenuità!”. Ma gli astanti che lo avevano udito cominciarono a passarsi la voce, e in breve per la sala del convegno si sentì un unico brusio:

“Ha detto che lo spot non serve a niente?”.

“Sì, ha detto proprio così!”.

E subito si levò un coro di voci:

“È vero, questo spot non serve a niente!” La voce si sparse con la velocità del vento e arrivò ben presto anche alle orecchie dell'imprenditore. Allora, lentamente, cominciò a farsi strada in lui il sospetto di essere stato ingannato. Ma, ormai, che poteva fare? Continuò ad ascoltare i relatori, più impettito che mai, guardandosi intorno, con i dirigenti e i collaboratori che, raggelati, continuavano a far finta di prendere appunti.

Aforismi sulla comunicazione

Personalmente amo moltissimo il genere “aforismi”. Rapidi, essenziali, diretti, esprimono ciò che vogliamo dire con decisione e arrivano all’obiettivo. Ovviamente devono avere un minimo di contenuto, altrimenti esprimono, come certi spot... il vuoto assoluto.

Negli anni mi è capitato di esprimermi per aforismi, anche in alcuni meeting internazionali.

Di seguito ne troverete alcuni, che mi auguro possano incuriosire.

Continua dunque, anche con gli aforismi, il grande “gioco” della comunicazione.

La comunicazione, se non è uno scambio di valori, un’azione comune fra marca e cliente, uno scambio tra il “valore-necessità” e il “valore-soluzione”, rischia di essere esclusivamente un’autoaffermazione della marca, una pura e semplice autogrificazione in un campo, quello dell’economia, che può avvalersi di espressioni creative per i propri messaggi, ma che non è un territorio artistico.

In ogni essere umano, anche quando si comporta da cliente di un prodotto, c’è qualcosa di prezioso, di unico, di esclusivo, che non si ritroverà in nessun altro e di cui si deve tener conto.

Lo hanno affermato e lo affermano filosofi, poeti, scienziati, persone di buon senso. E... incredibile ma vero, qualche rara volta persino chi si occupa di comunicazione!

La comunicazione è un elemento prezioso, limitato, e a valore variabile. È come il tempo: più la utilizziamo bene e più ha valore.

La fretta e la superficialità, in comunicazione, nella migliore delle ipotesi possono generare degli effetti speciali senza contenuto, che si spengono dopo una breve vita, come fuochi d’artificio.

La strategia di comunicazione è come uno specchio formato da tanti pezzi diversi che si incastrano l'uno nell'altro. Ognuno può vedere la strategia completa se ha la cultura, l'umiltà e l'esperienza sufficiente per capire anche i pezzi degli altri. Se invece rimane chiuso nel proprio io, si riflette nel suo pezzo, pensando di vedere riflessa la strategia completa.

Un'idea, se non è comunicata, non esiste.

Una volta si parlava di produzione e comunicazione di massa. Poi, nel tempo, siamo arrivati a dare molto spazio alla comunicazione one-to-one. Oggi si comincia a considerare che la comunicazione deve essere person-to-person. Per virtù o per necessità, il mondo della comunicazione d'impresa prende coscienza di un fatto molto semplice, ovvero che alla base esiste un rapporto, un dialogo, una conversazione, tra una persona e un'altra persona, che non cambia nella sua essenza umana anche se una persona è una marca e un'altra persona il suo mercato.

Above e below the line? Se consideriamo la "line" come uno spartiacque tra soddisfazione e insoddisfazione del cliente, e quindi come "customer satisfaction line", allora scopriremo che molti messaggi e mezzi etichettati come "above" in realtà sarebbero "below", e viceversa.

Quando dopo aver ricevuto un messaggio i clienti di una marca diranno "mi serve" e non solo "mi piace", vorrà dire che la strategia di comunicazione aveva previsto di promuovere un comportamento attivo e non solo un atteggiamento positivo. Oltre alla notorietà di marca, la comunicazione tenderà così a raggiungere obiettivi di quota e fatturato, che per un'impresa sono i reali motivi per i quali ci chiama a collaborare.

Se io so che Mario vuole andare in Spagna e incontrandolo per prima cosa gli dirò "so che vuoi andare in Spagna", otterrò un'attenzione concentrata al massimo. E se poi avrò da consigliargli un'agenzia

di viaggi specializzata nel turismo con la Spagna, è molto probabile che Mario ne terrà conto. Quindi, se la comunicazione sarà prima di tutto “ascolto e comunicazione della necessità”, avrà maggiori probabilità di successo.

Attraverso i cinque sensi della percezione, un essere umano viene raggiunto dalla comunicazione, che passa prima dalla stanza delle emozioni e poi dalla stanza della ragione. La comunicazione dovrà quindi antropologicamente tenere conto che un essere umano è integrale e indivisibile.

Invito al dialogo

Credo e soprattutto mi auguro che questo libro possa anche rappresentare un dialogo con i lettori, e non un monologo. Invito chi desiderasse comunicare convinzioni e pareri diversi o integrativi rispetto a quanto espresso, a farlo in piena libertà, anche per e-mail all'indirizzo del sottoscritto (m.bonferroni@unione-adc.it).

Invito anche a inserire nella mail una frase in cui mi autorizzate a pubblicare il vostro pensiero, indicando i vostri dati personali e professionali.

Vi ringrazio ed auguro a tutti ottimi successi.

Saluti cordiali

Marzio Bonferroni

Bibliografia generale

- Bernheim F., *Guide de la publicité et de la communication*, Larousse, Parigi 2004.
- Bonferroni M., *Oltre la pubblicità*, Il Sole 24 ORE, Milano 1996.
- Bonferroni M., *Multicreatività*, Il Sole 24 ORE, Milano 1999.
- Bonferroni M., *Comunicazione, relazione, profitto*, Il Sole 24 ORE, Milano 2002.
- Bonferroni M., *La pubblicità diventa comunicazione?*, Franco Angeli, Milano 2004.
- Bonferroni M., *Human Satisfaction*, Franco Angeli, Milano 2005.
- Bolter D., *Lo spazio dello scrivere*, Lea, Milano 1993.
- Codeluppi V., *Lo spettacolo della merce*, Bompiani, Milano 2001.
- Codeluppi V., *Che cos'è la pubblicità*, Carocci, Roma 2001.
- Codeluppi V., *Il potere del consumo*, Bollati Boringhieri, Torino 2003.
- Cova B., *Il marketing tribale*, Il Sole 24 ORE, Milano 2003.
- Damascelli, *Comunicazione e management*, Franco Angeli, Milano 2003.
- Fabris G., *La pubblicità teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano 2002.
- Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003.
- Ferraresi M., *Pubblicità e comunicazione*, Carocci, Roma 2002.
- Ferraresi M., *La marca*, Carocci, Roma 2003.
- Godin S., *Permission marketing*, Filigrana, Milano 1999.
- Gordon L., *Relationship marketing*, John Wiley & Sons, Toronto 1998.
- Kotler P., *Marketing management*, Pearson Prentice Hall, New York 2003.
- Lagioni Iginio, *Comunicazione di marketing integrata*, Tecniche Nuove, Milano 2005.
- Maffesoli M., *Il tempo delle tribù, il declino dell'individualismo*, Armando, Roma 1988.
- Pugni P., *Lavoro e responsabilità*, Ares, Milano 2004.
- Rifkin J., *The age of access*, Penguin, New York 2000.
- Schmitt B., *Experiential marketing*, The Free Press, New York 1999.
- Semprini A., *Marche e mondi possibili*, Franco Angeli, Milano 1993.
- Semprini A., *La marca postmoderna*, Franco Angeli, Milano 2005.
- Tavosanis e Gasparetti, *Comunicare*, Apogeo, Milano 2004.
- Vitale M., *Sviluppo e spirito d'impresa*, Il Veltro, Roma 2001.
- Zaltman G., *Come pensano i consumatori*, Etas, Milano 2003.

300 risposte sul marketing

Philip Kotler • Brossura • 15x21 cm • 184 pagine
ISBN: 978-88-481-1747-0 • 14,90 €

Philip Kotler, uno dei 'guru' del marketing, ha preparato questo testo particolare nel quale presenta 300 risposte alle domande ricevute più interessanti e stimolanti. Si comincia con una serie su mercati e marketing, poi i concetti principali in fatto di strategie di marketing (segmentazione, targeting, posizionamento e differenziazione). Seguono i quesiti sui principali strumenti noti come le Quattro P (Prodotto, Prezzo, Punto di vendita e Promozione) e su la pianificazione, l'organizzazione e il controllo del marketing. Infine tratta diverse aree di applicazione del marketing: beni di consumo confezionati, marketing di massa, al dettaglio, di Internet, internazionale, marketing e recessione, infine marketing e responsabilità sociale. Si conclude commentando gli eccellenti risultati realizzati dalle migliori aziende.

CMI Comunicazione di Marketing Integrata

Una nuova cultura della comunicazione d'impresa
Iginio Lagioni • Brossura • 17x24 cm • 360 pagine
ISBN: 978-88-481-1418-9 • 24,90 €

Il libro evidenzia due aspetti fondamentali della vita delle aziende di oggi: quanto sia importante la comunicazione di marketing e quanto sia necessario adottare approcci innovativi. Le esperienze della comunicazione tradizionale vanno coniugate con le nuove tecnologie informatiche. Spariscono gli approcci di massa e prevalgono le finalizzazioni one-by-one. Cambia l'economia della comunicazione. Il risultato che ne scaturisce è una evoluzione culturale nel modo di fare impresa.

Come si prepara un Business Plan

La guida Ernst & Young

II edizione

Eric Siegel, Brian Ford, Jay Bornstein • Brossura • 17x24 cm • 192 pagine
ISBN: 978-88-481-0201-8 • 16,90 €

Se vi accingete ad avviare una nuova impresa o ad ampliarne una già esistente, questa guida moderna e aggiornata vi aiuterà a creare le basi finanziarie, organizzative e operative per un sicuro successo. L'esperienza degli specialisti Ernst & Young è ora al vostro servizio, con una guida che tratta in modo approfondito ogni singolo aspetto della pianificazione, attraverso un modello realistico di business plan che mostra esattamente quali sono gli elementi fondamentali da considerare. Questa seconda edizione fornisce inoltre valide indicazioni anche sulla documentazione da allegare e sull'utilità degli ausili informatici per un aggiornamento costante del piano.

Il management del Titanic

Lezioni da un naufragio

Henry Lang • Brossura • 15x21 cm • 144 pagine
ISBN: 978-88-481-1684-8 • 14,90 €

L'autore propone un parallelismo fra la gestione del Titanic prima e durante il naufragio e situazioni analoghe che si possono verificare a livello aziendale. Quindi dirigenti, quadri, responsabili a vario livello e formatori troveranno esempi che faranno prendere coscienza, anche alle persone che essi dirigono e formano, della necessità di disporre di regole di management. Ogni capitolo, ricco di esempi e di citazioni, sintetizza in un "giornale di bordo" le regole fondamentali per condurre un'azienda sulla "rotta del successo".

Sei Sigma

Guida Introduttiva

Pete Pande, Larry Holpp • Brossura • 15x21 cm • 128 pagine
ISBN: 978-88-481-1803-3 • 14,90 €

L'applicazione della metodologia Sei Sigma in tutti i processi aziendali ha ottenuto un enorme seguito tra i dirigenti per la sua capacità di ridurre i tempi di produzione, eliminare i difetti nei prodotti o nei servizi offerti e aumentare straordinariamente la soddisfazione dei clienti. Il testo delinea i ruoli e i compiti decisivi dei dipendenti in un'iniziativa Sei Sigma e i vantaggi che ne possono trarre.

