

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

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 questi 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 primario 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'aziendalista 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 rinascente 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