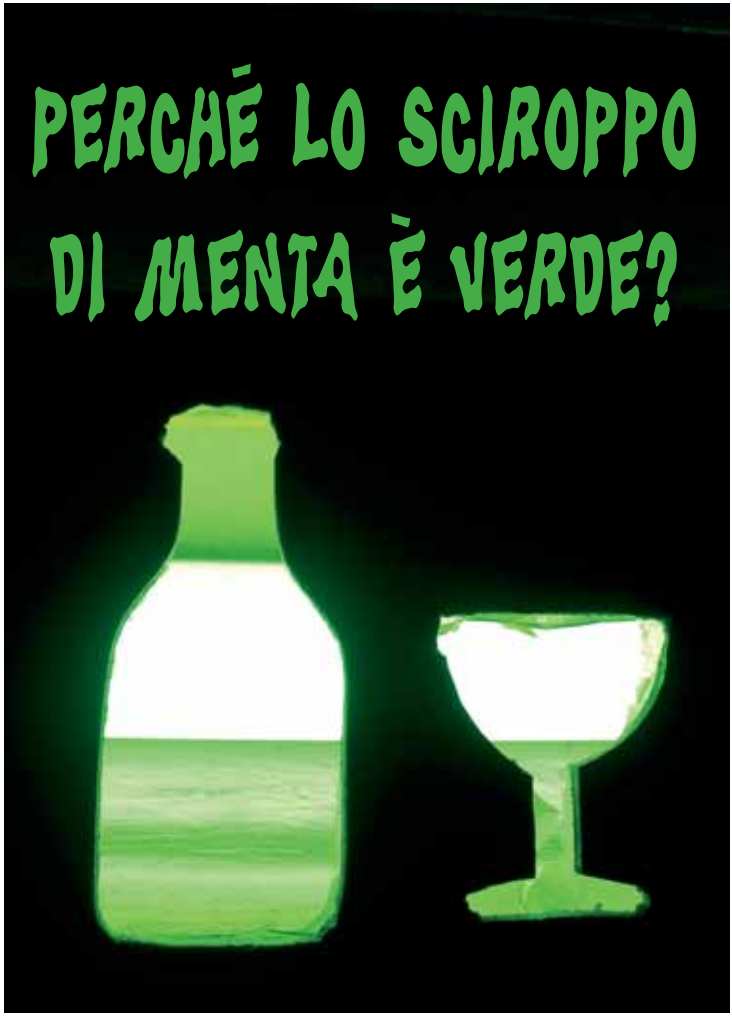
CLAUDIO SORBO

PERCHÉ LO SCIROPPO DI MENTA È VERDE?



storia, miti, leggende e scomode verità di una disciplina chiamata marketing

MANAGERITALIA SERVIZI EDITORE

AVVERTENZA:

la lettura di questo libro
è sconsigliata
a coloro che si proclamano
“esperti di marketing“

Alle due ragazze
e al mio amico
cui ho dedicato
il libro precedente

MANAGERITALIA (www.manageritalia.it) – Federazione nazionale dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato – rappresenta a livello contrattuale i dirigenti del commercio, trasporti, turismo, servizi e terziario avanzato. La crescita dei suoi associati è avvenuta in parallelo con lo sviluppo del terziario in Italia negli ultimi 30 anni.

Oggi MANAGERITALIA significa oltre 33.000 manager in Italia: 22.000 dirigenti in attività che lavorano in 8.600 aziende, oltre a 6.000 dirigenti pensionati. Dal 2001 ha avviato forme di apertura e aggregazione verso i quadri e professional. In pochi anni se ne sono associati oltre 5.000, dando valore e concretezza al processo di naturale evoluzione e ampliamento della rappresentanza.

La Federazione è presente sul territorio nazionale con 15 Associazioni che offrono una vasta gamma di servizi, di derivazione contrattuale, quanto mai validi ed evoluti: formazione, consulenze professionali, sistemi assicurativi e di previdenza integrativa, assistenza sanitaria ai manager e alla famiglia, iniziative per la cultura e il tempo libero.

Editing Manageritalia Servizi
Grafica e impaginazione Paola Provini
Prima edizione novembre 2007
Tutti i diritti riservati
© 2007 Manageritalia Servizi srl - via Stoppani 6 - 20129 Milano

INDICE

Premessa pag. 7

Prefazione pag. 9

Cos'è il marketing? pag. 11

PARTE PRIMA - Dall'alba all'alba del giorno dopo pag. 25

- L'ALBA - I primi vagiti del marketing pag. 27
- L'AURORA - Il padre del marketing: Joseph Alois Schumpeter pag. 37
- IL MATTINO - La Seconda guerra mondiale e l'accendino Zippo pag. 44
- IL MEZZOGIORNO - L'orientamento al prodotto pag. 61
- L'ORA DI PRANZO - La Grande depressione pag. 65
- IL POMERIGGIO - L'orientamento al mercato pag. 71
- L'IMBRUNIRE - Il posizionamento del prodotto e altro pag. 77
- IL TRAMONTO - Il marketing mix, la qualità e il merchandising pag. 97
- LA SERA - John Doe e May Flower pag. 120
- LA NOTTE - Ancora John Doe (da solo) pag. 126
- L'ALBA DEL NUOVO GIORNO - Virus, tribù e guerrilla pag. 129
- IL MARKETING DEI SERVIZI pag. 152

PARTE SECONDA - Marketing e inventori pag. 169
- SUCCESSI E FALLIMENTI DEL MARKETING INCONSAPEVOLE pag. 171

PARTE TERZA - "F" come "falso":
il marketing e la fabbrica delle menzogne pag. 215
- IL MARKETING DEL FALSO pag. 217

PARTE QUARTA - Marketing e politica pag. 251
- LE STRATEGIE ELETTORALI pag. 253

PARTE QUINTA - Marketing e religione pag. 263
- L'EVANGELIZZAZIONE pag. 265

PARTE SESTA - Dove studiare il marketing? pag. 275
- I PERCORSI FORMATIVI pag. 277

Conclusioni pag. 293

Ringraziamenti pag. 297

Bibliografia pag. 299

PREMESSA

Gli "esperti di marketing" sono tra noi e circolano nelle aziende e negli uffici con aria sorniona. Professione ambita e molto di moda, per essere svolta con profitto richiede tuttavia una formazione specifica e, come sempre, parecchia pratica sul campo. Ma cos'è in sostanza il marketing, parola intraducibile eppure utilizzata universalmente? Quali sono le sue regole e i suoi ambiti di applicazione? Il libro di Claudio Sorbo risponde a queste domande fondamentali, pur essendo solo "una chiacchierata", come spiega lui stesso nell'introduzione. In realtà, lo dico sinceramente, *Perché lo sciroppo di menta è verde?* propone un'analisi a trecentosessanta gradi su come le strategie del marketing possano essere impiegate per raggiungere un fine: la vendita di un prodotto, di un servizio o addirittura di una "verità" (ritenuta tale da qualcuno, così "generoso" che intende regalarcela).
Vi consiglio di leggere con attenzione questo libro, che ha il pregio di essere scritto con uno stile colloquiale e scorrevole. I contenuti potranno farvi avere uno sguardo più critico ma anche consapevole su come certi prodotti si siano affermati sul mercato – e soprattutto perché – a scapito di altri che si sono risolti in clamorosi insuccessi.
La storia del marketing è fatta prima di tutto di uomini e donne – spesso sconosciuti – e di idee più o meno vincenti. È allora interessante scoprirli e vedere come nell'arco della storia abbiano dovuto fare i conti con eventi socio-economici, umori, gusti e contesti di volta in volta differenti.
Uno dei concetti che emergono dal libro e che condivido assolutamente è l'attenzione al dettaglio, quel *quid* che può

determinare l'affermazione e il consolidamento di un prodotto e di un servizio. Troppo spesso, una certa sciatteria, diffusissima nelle aziende, provoca disattenzioni ed errori di calcolo e valutazione. Il discorso potrebbe essere esteso alle relazioni umane in generale. Ma se in quest'ultimo caso il prezzo da pagare è la rottura o l'incrinatura di un legame di amicizia, d'amore o professionale, nel caso del pressappochismo nel business il prezzo può avere dimensioni maggiori, fino a giungere a veri e propri disastri economici.
Molto interessante, poi, la sezione dedicata al marketing e alla politica, così come quella originale del "legame" tra marketing e religione. Una serie di utili indirizzi sugli istituti dove è possibile approfondire la disciplina, in Italia o all'estero, è invece riportata alla fine del volume.
Per concludere, non mi resta che augurarvi una buona lettura. Sono certo che troverete molti spunti di riflessione e, magari proprio grazie a queste pagine, un giorno forse deciderete di scegliere proprio il marketing come settore professionale in cui dare il meglio di voi stessi. Accanto alle menzogne e alle scomode verità, da queste pagine traspare anche profonda considerazione e passione per una disciplina affascinante e che nella società futura rivestirà un ruolo sempre maggiore, in tutte le sue declinazioni. E la passione – lo sappiamo tutti – è spesso contagiosa.

Claudio Pasini

PREFAZIONE

La scrittura di questo libro ha richiesto un lavoro preparatorio non indifferente. Ovvero:

a) *ricorso a fonti* - di solito testi di economia, i cui titoli sono presenti nella bibliografia che compare al termine del libro. La loro citazione non è solo una testimonianza dell'accuratezza e precisione della ricerca di volta in volta effettuata, ma è un implicito invito a leggere il testo. Si scoprirà che anche quelli che presentano titoli inquietanti in realtà sono facilmente comprensibili e spesso convincenti;

b) *ricorso a Internet* - una fonte informativa preziosa, anche se va avvicinata con cautela a causa di frequenti omissioni, di imprecisioni ed errori. Personalmente ho consultato siti ufficiali dove ho trovato l'informazione e li ho sempre incrociati con almeno altri due. In tal modo ho cercato di rendere il più esatta possibile ogni affermazione, anche se sono consapevole di qualche possibile imprecisione;

c) *biografie, fatti, eventi e aneddoti* - servono a far comprendere meglio quanto viene esposto e a collocare l'evento nel tempo e nei luoghi in cui è avvenuto. Spesso infatti si è abituati a considerare gli eventi accaduti nel passato come se si fossero verificati al giorno d'oggi, soprattutto quando li si valuta in base ai valori odierni. Quanto alle biografie di alcune persone, ne sono stati esposti gli aspetti attinenti l'argomento o curiosi;

d) *opinioni, teorie e giudizi* - mi sono astenuto dal manifestare condivisione o ostilità verso le opinioni, le teorie e i giudizi. Questo libro ha intenti divulgativi e richiede obiettività. Ovviamente ho – come tutti – le mie simpatie e antipatie. Ho cercato però di annacquarle e di non farle trasparire, sperando di esserci riuscito spesso. Per le volte invece in cui traspare la mia adesione a un'opinione, teoria o giudizio, mi scuso.

Il marketing è una disciplina vastissima e le pubblicazioni che lo riguardano non si contano più. Per questo motivo avrei dovuto dedicare a ogni argomento almeno due o tre volte le pagine che ho dedicato all'intera disciplina e non sarebbe comunque bastato.
Ho descritto il marketing in modo semplificato, quello con cui Alessandro Troncon, campione della nazionale italiana di rugby, ha sintetizzato le regole di questo sport a un ragazzo che voleva conoscerle: "si corre in avanti, si passa all'indietro e buon divertimento a tutti".

Bologna, 30 settembre 2007

COS'È IL MARKETING?

Tre esempi di marketing: lo sciroppo di menta, i film sul Far West e il sapone Ivory

Perché lo sciroppo di menta è verde? Perché i film sul Far West di John Ford sono un falso storico? Perché è importante Ivory? La risposta è una sola: lo sciroppo di menta, i film di John Ford e il sapone Ivory sono operazioni di marketing. Lo sciroppo di menta è il distillato della pianta della menta, uno degli ingredienti dell'omonimo sciroppo. In natura è incolore. Diventa verde grazie all'aggiunta di sostanze coloranti, ovviamente innocue e ammesse dalle leggi. Così, quando allo sciroppo si aggiunge acqua fredda, nasce una bevanda che offre anche una gradevole sensazione visiva di freschezza.

In un torrido pomeriggio d'estate la vista di un bel bicchiere di acqua e menta, magari appannato dal freddo della bevanda, rende la sete più intensa e acuisce il bisogno di bere al più presto. E magari, poi, di preparare e bere un altro bicchierone di acqua e menta. In questo modo si aumenta il consumo di sciroppo di menta, quello che vuole il produttore: le sue bottiglie di menta si devono vendere in grande quantità e soprattutto devono essere consumate nel minor tempo possibile, così i clienti le acquistano di nuovo. Negli affari, ciò che conta non è "vendere", ma quanto rapidamente viene consumato ciò che si vende, perché l'avvenuto consumo è il presupposto di una nuova vendita. Questo vale per tutto, dai jeans ai rossetti. Un prodotto che dura molto a lungo è un prodotto di cui se ne vendono poche unità e, a meno che tu non produca anelli con diamanti, se i tuoi prodotti durano troppo a lungo corri il rischio di fallire.

E i film di John Ford, il padre della cinematografia sull'epopea del Far West? Un autentico falso storico costruito ad arte per dare al popolo americano un mito che non aveva. È andata a finire che il falso è diventato vero, per cui oggi la "verità" è l'eroica epopea del West, mentre il genocidio dei nativi americani è stato dimenticato, rimosso, ignorato ovunque nel mondo e soprattutto negli Stati Uniti.
E Ivory? Mi rendo conto che ai lettori più avvertiti il nome Ivory ricorderà solo una parte del titolo di una vecchia canzone di Stevie Wonder, *Ebony and Ivory*: di certo "Ivory" non ricorda loro un sapone prodotto dalla Procter & Gamble, azienda che molti lettori non correranno il rischio di confondere con la Unilever perché ignorano l'esistenza di entrambe.
E dire che Ivory ha segnato un momento storico per tutta l'umanità, poiché con lui è cambiato – e per sempre – il modo di concepire, ideare, realizzare i prodotti.
Se oggi abbiamo le bottiglie di acqua minerale in plastica con un'impugnatura che non le fa scivolare via dalla mano, se abbiamo le automobili con le portiere che si aprono antivento, se esiste il numero breve sui telefoni cellulari, il merito è di Ivory. E dire che questo sapone è nato da un errore di produzione...

Facciamo chiarezza

Ogni impresa nel nostro mondo occidentale per vivere deve fare una serie di cose: realizza dei prodotti (o dei servizi), li immette sul mercato, li vende, li produce, li sistema in magazzino in attesa della spedizione, li invia al cliente, glieli fattura e poi aspetta che il cliente li paghi. Con il denaro ricavato dalla vendita copre prima i suoi costi (innanzitutto paga gli stipendi dei dipendenti e le somme relative agli adempimenti previsti dallo Stato, ad esempio le tasse).

Poi, se sono avanzati dei soldi, li mette da parte per poter disporre dei capitali necessari per acquistare altri mezzi di produzione o strumenti di lavoro (dal computer al cacciavite), oppure per assumere altro personale e retribuirlo. Infine, se dopo aver effettuato tutto ciò dovessero ancora avanzare dei soldi, questi probabilmente finiranno nelle tasche dell'imprenditore e costituiranno il suo compenso.
Io l'ho fatta un po' semplice, ma in estrema sintesi le cose vanno così. È ovvio che migliori e più attraenti sono i prodotti, più probabilità ha l'azienda di venderli: un cd di Mariah Carrey venderà probabilmente più copie rispetto a un cd in cui io interpreto canzoni alpine, per il semplice motivo che io sono stonato e sono certamente meno noto di Mariah Carrey. Questo anche se le canzoni alpine dovessero essere più belle di quelle interpretate dalla suddetta Mariah Carrey. È anche giusto che sia così, altrimenti che mondo competitivo sarebbe il nostro?

I prodotti migliori sono, di solito, venduti in quantitativi maggiori

Alla luce di queste semplici riflessioni appare evidente che chi realizza il prodotto migliore è più probabile che ne venda un numero di esemplari maggiore: be', non è proprio sempre e del tutto così, ma in linea di massima i prodotti migliori hanno larghissime probabilità di essere venduti in quantitativi maggiori rispetto a quelli che non lo sono.
In ogni azienda, poi, le funzioni e gli uffici hanno i loro compiti e le loro specializzazioni. La produzione è guidata di solito da ingegneri (non da poeti) che conoscono i processi produttivi, sanno cosa sia la programmazione di produzione, sanno cosa sia un ciclo produttivo, si dannano per ridurre i tempi di set up (i tempi necessari per passare

da un tipo di lavorazione a un'altra usando lo stesso impianto). L'amministrazione ha il compito di vigilare perché i clienti paghino alle scadenze previste le forniture che hanno ricevuto o che comunque, se non le riescono a rispettare, paghino prima possibile. Le vendite sono sguinzagliate sui vari territori, italiano ed estero, e provano a ottenere un ordine di acquisto da parte dei clienti tutte le volte che li vanno a trovare. Le spedizioni preparano gli ordini da spedire, chiamano i trasportatori e affidano loro le merci perché queste vengano consegnate a destinazione entro la scadenza desiderata dal cliente. Insomma, in un'azienda tutto è organizzato per realizzare nel modo più razionale e fluido lo scambio tra la domanda del mercato e la sua offerta.
Nella realtà, le cose non sono così semplici come le ho descritte. La differenza tra ciò che si vorrebbe che accadesse in un'azienda e ciò che realmente vi accade è la stessa che c'è tra il mondo descritto nel cartone animato *Fantasia* e il centro di Milano in una livida e piovosa giornata di novembre alle otto e mezzo del mattino. Ma tant'è, per far capire ai profani occorre semplificare.

Ma qual è il compito del marketing?

Quando ho descritto come è fatta un'azienda ho omesso di parlare dell'aspetto più importante: non ho detto chi deve provvedere a ideare e far realizzare il prodotto, che migliore è e più probabilità ha di essere venduto in quei grandi quantitativi che assicurano all'azienda stessa denaro e quindi prosperità e piena occupazione. Ebbene, la funzione che ha il compito di ideare e far realizzare il prodotto è il marketing.
Il termine "marketing" è popolare e intrigante. Quasi tutti lo hanno sentito nominare almeno una volta nella vita e molti

lo citano con sussiego, quasi fosse materia per iniziati. È certamente il termine più affascinante del sistema azienda.
Chi mai si pavoneggerebbe dichiarandosi pomposamente "programmatore di produzione" o "responsabile della logistica"? Eppure tali due funzioni risultano spesso ben più decisive del marketing per i successi aziendali.
Lavorare nel marketing è quindi un valore aggiunto per chi se ne occupa, anche se nella realtà è come l'Araba Fenice: "Che vi sia ciascun lo dice, dove sia nessun lo sa". Conosco miriadi di imprese che non hanno la divisione marketing e che vanno benissimo, mentre altre sono dotate di uffici marketing popolati da reggimenti di product manager, brand marketing manager e da marketing manager... e vanno malissimo! Ciò accade perché il sistema azienda è, come tutte le cose in cui si cimenta l'essere umano, perfettibile ma non perfetto.
Esistono comunque regole standard che governano il marketing e vanno rispettate. Se è una funzione che non può mancare – altrettanto quanto non può mancare il cuore in un organismo umano – chi è senza marketing prima o poi dovrà cominciare a pensare di installarlo e chi invece ce l'ha ma non funziona dovrà cominciare a pensare di sostituire quelli che ci lavorano. Insomma, un'impresa equilibrata ha un marketing che lavora bene e questo comunque resta sempre un obiettivo e non è mai una certezza.

Scienza o arte?

Il marketing, è bene precisarlo fin da ora, non è una scienza e nemmeno un'arte. Non è una scienza perché non ne possiede il requisito principale: la replicabilità dell'evento, che deve inoltre essere connotato da generalità e astrattezza. Per esempio, che l'acqua cominci a bollire a 100 gradi al livello del mare è un fatto scientifico, l'esperimento è ripetibile,

possono provarci tutti a farlo e l'evento accade sia che io mi trovi a Milano Marittima in Italia davanti al bar sulla spiaggia chiamato Papeete Beach, sia che mi trovi a Sydney, in Australia, sulla spiaggia di Bondi Beach (onde evitare figuracce a chi non la conosce, preciso che "Bondi" si pronuncia "Bondai" ed è un posto dove molto spesso un vento devastante e onde gigantesche fanno la felicità dei surfisti e danno molto lavoro agli uomini – e alle donne – del salvamento quotidianamente impegnati nell'evitare un sicuro annegamento agli inesperti e agli incoscienti).
In conclusione, se il marketing fosse una scienza, basterebbe applicarne le regole e tutti avrebbero successo.
Il marketing, poi, non è nemmeno un'arte, perché altrettanto non ne possiede i requisiti: non è il frutto della genialità di una persona che riesce a sposare felicemente le sue capacità tecniche con le sue visioni. Le "Nozze di Cana" è un'opera d'arte e in quanto tale è unica e irripetibile (proprio il contrario della scienza) e non lo è solo per le dimensioni davvero ragguardevoli (non definirei diversamente una tela lunga 9 metri e 94 centimetri e alta 6 metri e 77 centimetri), ma anche perché nessuno, nemmeno l'autore, il Veronese, sarebbe stato capace di farne un'altra assolutamente identica.
Inoltre, il marketing è un fenomeno industriale, cioè ha senso se praticato all'interno di un'azienda e non importa se di produzione o di commercializzazione di beni o di servizi: non ha senso invece in una bottega artigiana, che realizza beni molto più simili a una produzione artistica, dove tutti i beni prodotti sono diversi e unici.
In un contesto industriale, tutti i beni devono essere rigorosamente uguali indipendentemente dal numero degli esemplari che ne vengono prodotti. Ma ve le immaginate due Fiat 500 di cui una è cinque centimetri più lunga dell'altra e que-

sta è dieci centimetri più alta della precedente?
Il marketing è quindi una disciplina, cioè una materia di studio e di insegnamento che può avere applicazione pratica. In quanto tale, è fatta di regole e principi che non sono di carattere induttivo (cioè inventato o creato), ma deduttivo. Le regole e i principi sono stati elaborati nel corso del tempo e sono stati dedotti dall'osservazione di chi, in precedenza, non conoscendo né le une né gli altri, si è comunque cimentato nell'impresa di creare un prodotto che prima non esisteva.

Un'analisi dei prodotti di successo

In ultima analisi, è stato osservato il modo in cui sono stati creati una miriade di prodotti che nel corso del tempo sono stati realizzati e messi in commercio. Poi sono stati presi in considerazione quelli che avevano avuto successo, cioè dei quali erano state vendute quantità elevate un po' dappertutto e per lungo tempo; infine, sono state osservate le regole empiriche seguite da quelli che li avevano ideati e realizzati.
In questa ottica, possono essere definiti di successo il maggiolino della Volkswagen, l'aspirina, i vari modelli di calzature della Nike o dell'Adidas, la penna biro e tante altre cose ancora.
Ebbene, si è giunti alla conclusione che se persone diverse, in momenti diversi, in paesi diversi e in contesti economici e di mercato diversi avevano seguito tutti empiricamente, all'insaputa l'uno dell'altro, lo stesso modo di concepire e realizzare un prodotto poi rivelatosi di successo, evidentemente esisteva una relazione tra le regole empiriche seguite e il successo che si era ottenuto.
A questo punto, è bastato mettere nero su bianco queste regole e questi principi affinché venissero seguiti e applicati da chi avesse avuto in animo di realizzare un prodotto ragionevolmente dotato di requisiti che ne assicurassero il possibile successo.

In fondo è così semplice

Per quanto possa apparire singolare, le regole e i principi di cui ho parlato sono stati raccolti, catalogati, organizzati e razionalizzati solo nel 1968, quando Philip Kotler, padre del marketing con la emme maiuscola, scrisse quella che in tutto il mondo è considerata la "bibbia del marketing", un ponderoso volume intitolato *Marketing management*, di cui parleremo più avanti.

Il fatto che tutto sia stato raccolto in modo organizzato solo nel 1968 non significa certamente che prima di allora non si sapesse cosa fosse il marketing. L'espressione viene usata in modo razionalizzato per la prima volta sessant'anni prima del 1968 e ciò testimonia che l'opera di Kotler non è un'invenzione, ma una razionalizzazione e selezione di processi. Un po' quello che accade anche a noi quando facciamo ordine tra gli appunti che abbiamo preso a scuola: rileggiamo i fogli, alcuni li buttiamo via e altri li mettiamo in ordine e li conserviamo per una futura consultazione.

Il marketing, inoltre, a mio avviso e checché ne pensino e dicano coloro che ci lavorano, è una disciplina semplice in modo disarmante, che potrebbe essere sintetizzata in una sola espressione: la razionalizzazione dell'ovvio.

La difficoltà non sta nel conoscerne le regole, ma nell'applicarle in modo corretto. La cosa è molto più facile a dirsi che a farsi, poiché un'azienda non sempre dispone di tutte le risorse economiche necessarie all'applicazione corretta delle regole stesse. Supponiamo che io voglia creare un nuovo tipo di acqua minerale al gusto di liquirizia. Prima di gettarmi anima e corpo nello studio della forma della bottiglia e del design dell'etichetta, dovrei svolgere un'indagine di mercato sufficientemente estesa perché fosse significativa. Lo scopo? Accertare in primo luogo a chi piacerebbe quest'acqua mi-

nerale – se uomo, donna o bambino – in quali regioni d'Italia sarebbe apprezzata, quale fascia di età sarebbe interessata al prodotto, quale capacità dovrebbe avere la bottiglia (da un quarto di litro o da due litri?) e di che materiale dovrebbe essere fatta (plastica "usa e getta" o vetro di Murano finemente decorato?). E se l'azienda non disponesse del denaro per fare questa indagine? Accantono l'idea di fare l'acqua minerale al gusto di liquirizia o mi metto a produrla lo stesso?
Un tecnico del marketing sconsiglierebbe dall'intraprendere tale tipo di iniziativa perché sarebbe un vero e proprio rischio. Tanto vale che uno provi a giocare al Superenalotto. Eppure, in un passato nemmeno tanto lontano, cioè cent'anni fa, le indagini di mercato non esistevano e la aziende realizzavano lo stesso nuovi prodotti pur senza il conforto di indagini preventive sulla loro accettabilità da parte dei consumatori. Tante volte i prodotti avevano successo, ma tante altre – e forse nella gran parte dei casi – erano dei fiaschi clamorosi che si risolvevano in bagni di sangue (dal punto di vista economico, ovviamente).

La carne in scatola alla fine dell'Ottocento: pericolosissima!

Si pensi a coloro che si sono cimentati, ad esempio, nella produzione di carne in scatola alla fine del 1800: si sapeva che sarebbe stato un prodotto utile, che sarebbe costata poco perché il processo produttivo era tutto sommato elementare; si prevedeva inoltre che ne sarebbero state vendute milioni di scatolette. Tutti coloro che avevano deciso di imbarcarsi nell'avventura di produrre scatolette di carne si preoccuparono della sua qualità, delle temperature, dei tempi e dei modi di cottura, della percentuale di grassi che sarebbe stata accettata dai consumatori. Nessuno si preoccupò della scatoletta, considerata un inevitabile e trascurabile accessorio.

Così, non si fece attenzione ai criteri igienici che la dovevano rendere sterile prima di accogliere la carne al suo interno: andò a finire che nella guerra ispano-americana del 1898 che condusse alla conquista di Cuba da parte degli statunitensi, siano stati abbattuti più soldati Usa dal botulismo che dai proiettili dei fucili degli spagnoli.
Se all'epoca fosse esistito *Marketing management* e qualcuno lo avesse letto e appreso, l'inutile massacro non sarebbe accaduto, perché il prodotto non è solo quello che si mangia, si beve, si succhia o si usa. Il prodotto è un tutto omogeneo, che comprende la carne, la scatola e perfino l'etichetta che vi è attaccata sopra. Non parliamo del sistema di apertura delle scatole di carne. Allora ci voleva un robusto apriscatole, oggi ci sono sistemi a strappo che agevolano l'apertura ma sono vere e proprie armi improprie, lame metalliche pronte a ferirti se non le tratti, dopo aver aperto la scatoletta, con la stessa accortezza con cui tratteresti scorie nucleari.

In principio era l'ordine

Il marketing presenta quindi un certo numero di regole. Se non sempre possono essere applicate per motivi di indisponibilità economica (e non solo), bisogna comunque conoscerle a fondo: sembra scontato, ma l'esperienza mi ha insegnato che proprio il marketing, pur con la sua semplicità, viene misconosciuto e malamente o parzialmente applicato perché gran parte di chi ci lavora raramente lo ha appreso all'università (e dire che perfino in Italia ci sono dipartimenti eccellenti dove si può apprendere in modo completo e ricco questa disciplina). In queste pagine mi limiterò a dare una descrizione delle regole di base, altrimenti al posto di una chiacchierata sul marketing avrei dovuto redigere un

manuale di marketing, che tra l'altro sarebbe alquanto noioso e soprattutto superfluo: ne esistono centinaia, se non migliaia, scritti dalla gente più disparata.
Un sottoprodotto che è una conseguenza fisiologica del marketing è l'ordine. Anche se stanno prendendo più piede le varie "teorie del caos", anche se i disordinati affermano che loro praticano una forma di "disordine organizzato" cui non potrebbero rinunciare, l'ordine è alla base della vita. L'universo è ordinato. I pianeti non cambiano posto nel sistema solare perché sono stufi di stare là dove si trovano da cinque miliardi di anni, le donne mettono al mondo i figli perché il loro organismo è configurato e organizzato per farlo mentre l'uomo non possiede analoghe caratteristiche, le stagioni si seguono da sempre nella stessa sequenza: primavera, estate, autunno, inverno e magari un anno fa più caldo o più freddo, ma dopo l'autunno non viene la primavera e nemmeno l'inverno va al posto dell'estate. Analogamente, il marketing è ordinato, richiede azioni fatte in sequenza. Lo studio dell'etichetta di un flacone destinato a contenere noccioline coperte di una dolcissima glassa non può precedere la fase di accertamento della vendibilità di "quelle" noccioline. Il marketing è l'espressione di un ordine che governa regole di una logica e di una semplicità disarmanti.
C'è di più. Quando avrete letto la descrizione degli elementi che costituiscono il marketing, probabilmente direte che tutte queste cose le sapevate già, ed è in parte vero. La logica che presiede al marketing fa sì che questa disciplina sia spesso la razionalizzazione di ciò che tutti noi, o quasi, abbiamo nella pancia.
Quindi, niente paura: il marketing non è né difficile né complicato e nemmeno complesso. Basta avere la pazienza di seguire

l'itinerario che verrà presentato. Alla fine scoprirete che il tanto misterioso marketing è una disciplina affascinante e facile. Inoltre, scoprirete che le regole e il metodo che governano il marketing hanno valore universale. È una disciplina che viene praticata nello stesso modo in tutto il mondo, per cui chi lo ha appreso in Italia può candidarsi tranquillamente presso un'impresa d'oltre confine e, se venisse assunto, non avrebbe bisogno di imparare il mestiere dal principio.

Un "mostro" tutto italiano

In realtà noi italiani, in quanto geneticamente disordinati, siamo riusciti a modificare il marketing in alcuni settori produttivi e dei servizi (ad esempio nel settore ceramico o nel turismo), facendolo diventare una cosa diversa da quello che dovrebbe essere, proprio come accade a un albero nato a Chernobyl, che cresce storto, deforme, per nulla somigliante alla pianta originale e con frutti che nascono informi e già avvizziti. Ebbene, questo mostro della natura si chiama come il suo omologo nato in ambiente sano: un pero nato a Chernobyl è un pero, anche se non gli assomiglia per niente, esattamente come il marketing nel settore ceramico si chiama marketing pur assomigliando alla disciplina vera in modo vago e approssimato.

Perché mai accade ciò? Molto spesso, la giustificazione è che "il nostro è un settore un po' particolare". Si tratta sempre di una scusa. Chi non applica il marketing ne è però responsabile e molto spesso colpevole, e non per colpa del settore in cui opera.

Per amore di verità, ho ritenuto opportuno scrivere un breve capitolo sui principi base di questa disciplina. Chi legge potrà avere le idee chiare su un argomento che è tanto affascinante quanto misconosciuto, se non addirittura travisato.

Creare un tessuto al telaio

Chiudendo questa introduzione con una metafora, creare un prodotto è un po' come realizzare al telaio un tessuto. Davanti alla tessitrice ci sono le matasse variamente colorate. Lei ha la possibilità di sceglierne solo sei per realizzare la sua opera. Se la tessitrice avrà scelto i colori giusti, il tessuto valorizzerà anche un motivo grafico modesto e si venderanno molti metri a clienti diversi. Se invece i colori sono sbagliati, il motivo grafico migliore non impedirà il fallimento del prodotto, che nessuno vorrà.

Il marketing è tutto qui: conoscere bene i sei colori giusti che servono per tessere un tessuto che la gente comprerà volentieri, scegliendoli tra matasse e matasse coloratissime che sono lì, sul tavolo, per essere scelte.

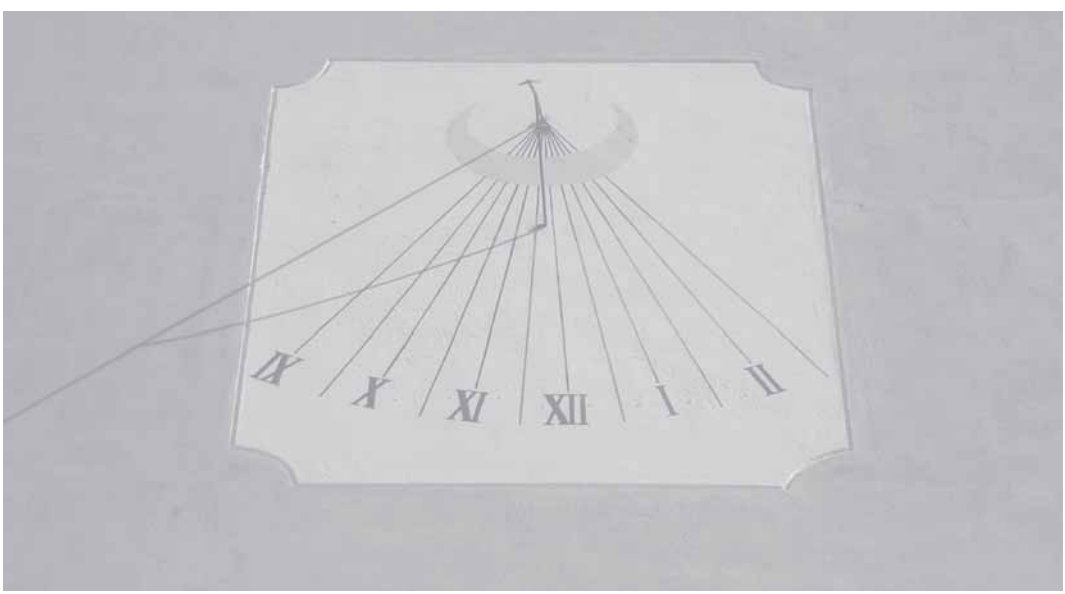
Perché proprio sei colori, chiederete? Lo vedremo. E, ve lo anticipo, due di questi quasi sempre nemmeno servono.

Parte prima

DALL'ALBA
ALL'ALBA DEL GIORNO DOPO

C'è una catena di tre muratori
occupati a passarsi dei mattoni.
Interrogati, il primo risponde:
«Io passo dei mattoni».
Il secondo: «Io costruisco il muro».
Il terzo: «Io innalzo una cattedrale».

Adriano Olivetti



L'ALBA
I primi vagiti del marketing

Un salto in Giappone

Le origini del marketing sono collocate dagli studiosi di questa disciplina nel Giappone della metà del 1600. Qui, come narrano i cronisti del tempo, un commerciante di Tokyo impostò la sua attività commerciale mettendovi al centro non i prodotti che vendeva, ma i clienti. Aveva aperto un negozio applicandovi tecniche di vendita che funzionerebbero ancora oggi: sviluppo di nuovi prodotti, ovviamente realizzati artigianalmente dopo averli definiti insieme al cliente cui servivano, applicazione della formula "soddisfatti o rimborsati", assortimento ampio e articolato, diverse fasce di qualità e di prezzo per gli stessi prodotti (l'ombrello per i poveri e quello per i ricchi, tanto per capirci).

Insomma, accompagnava il prodotto con qualcosa che ancora oggi farebbe piacere trovare in un negozio, perché a tutti noi piace ricevere un trattamento preferenziale, cioè un trattamento che è riservato a noi e solo a noi, e ciò perché ogni cliente di qualsiasi negozio (ma anche di qualsiasi ditta, agenzia di viaggi o ristorante) a torto o ragione ritiene di essere l'unico cliente di quel negozio (o ditta, agenzia di viaggi o ristorante).

È ignoto il nome del commerciante (almeno a me), ma si tratta di un dettaglio che ritengo francamente irrilevante: ciò che conta è come venivano fatte le cose, non chi le abbia fatte. È anche interessante rilevare che ciò che dava successo una volta darebbe successo anche oggi. Se l'attività svolta ha a che fare con l'essere umano, che ha la caratteristica, oltre

che di non essere idrosolubile – come dimostrato da molte popolazioni che ignorano l'uso dell'ombrello quando piove, irlandesi e scozzesi in testa – è anche sempre uguale a se stesso. Se leggiamo la storia della politica dall'antico Egitto in poi, troviamo gli stessi intrighi, tradimenti, miserie, complotti che connotano la nostra povera vita politica odierna.

Sulle spalle del direttore di produzione

Il termine "marketing" viene usato in modo consapevole per la prima volta negli Stati Uniti intorno al 1910 e indica *l'insieme delle attività destinate alla realizzazione di un prodotto connotato da appetibilità per i potenziali clienti*.
Mancava, però, a quell'epoca una funzione aziendale specifica che si occupasse dell'ideazione, progettazione, formulazione e prototipazione del prodotto (il santo protettore della lingua italiana mi perdoni il termine "prototipazione", parola che significa "realizzare il primo esemplare di un nuovo prodotto"), per cui dalla fine del 1800 e fino alla fine del 1920 il ruolo di direttore marketing era svolto dal direttore di produzione. Quest'ultimo conosceva il prodotto, sapeva come realizzarlo e lo realizzava facendolo costare il meno possibile affinché la differenza tra il suo costo e il prezzo al quale sarebbe stato venduto fosse la più alta possibile e così l'azienda avrebbe guadagnato molto e in tal modo il posto di lavoro e lo stipendio erano assicurati. E magari, se le cose andavano particolarmente bene, ci sarebbe scappato pure un aumento di stipendio per il direttore di produzione stesso e talvolta anche per i dipendenti.
Bene, le cose non sono andate sempre così semplicemente, ma in estrema sintesi questa era la logica che presiedeva all'attività del direttore di produzione e di chi lavorava in azienda nei vari ruoli.

Molto spesso, inoltre, a quell'epoca il suddetto direttore di produzione conosceva i clienti: chi meglio di lui poteva armonizzare gli obiettivi aziendali con i desideri dei clienti stessi?
La cosa andò avanti circa fino al 1929, anno della Grande depressione, e si sa che le crisi e le guerre sono quasi sempre le mamme dello sviluppo, almeno in Occidente, intendendo l'Europa, gli Stati Uniti e, per motivi imperscrutabili, anche il Giappone, l'Australia e la Nuova Zelanda. Probabilmente, si sintetizza nel termine "Occidente" l'insieme dei paesi da più tempo industrializzati

Born in the Usa

Possiamo quindi affermare che il marketing moderno è una disciplina tipicamente americana, lì è nata e si è sviluppata.
Ma perché è nata negli Stati Uniti? Oggi noi sappiamo che questo paese costituisce la prima potenza industriale del mondo, seguita dal Giappone, Germania, Francia, Inghilterra e Italia (e certe volte Italia e Inghilterra).
Ebbene, la Rivoluzione industriale, che è nata in Inghilterra, prese piede negli Stati Uniti molto rapidamente, molto prima che in altri paesi europei: in Italia, per esempio, giunse intorno al 1850 nel Regno delle Due Sicilie soprattutto con l'industria ferroviaria e quella navale, per svilupparsi in modo deciso in tutto il paese alla fine del 1800, ben dopo la sua unificazione del 1861. Negli Stati Uniti si sviluppò invece negli stati del Nord fin dal 1840 e prese decisamente piede, al punto che non pochi storici ritengono che la Guerra di secessione americana, che vide gli "unionisti" (Nord) contro i "confederati" (Sud), abbia visto tra le sue cause principali proprio la Rivoluzione industriale: da una parte c'era il Nord industrializzato e ad alto reddito che aveva esaurito la mano d'opera da impiegare nelle imprese e ciò frenava o addirittu-

ra impediva di crearne delle nuove, dall'altra c'era il Sud agricolo, latifondista e a basso reddito medio, che disponeva di parecchia mano d'opera (prevalentemente schiavi) e che aveva un serio problema. La sua principale cultura era il cotone, che però può crescere solo su terreni ubicati fino a una certa altezza sul livello del mare e oltre tale livello non cresce più. Ebbene, il Sud aveva seminato a cotone tutte le terre coltivabili con tale pianta e la sua economia, nell'impossibilità di estendersi, sarebbe anch'essa andata incontro a un impoverimento o, almeno, a una stagnazione produttiva. Il Nord aveva quindi bisogno di manodopera (che il Sud possedeva) e il Sud di pianure non ancora coltivate (che il Nord possedeva).

Il conflitto divenne quindi inevitabile, visto che ciascuno dei due aveva bisogno di qualcosa che era detenuto dall'altro. Come in tutti i conflitti, la causa scatenante formalmente dichiarata non coincide quasi mai con le vere motivazioni che li determinano e anche il conflitto tra Nord e Sud non fece eccezione a tale regola.

Così come la Seconda guerra punica ebbe come motivo occasionale la presa da parte dei cartaginesi di Sagunto, insignificante porto romano sulla costa spagnola nei pressi di Valencia (oggi ci passa l'autostrada che va verso Barcellona), così il conflitto tra Nord e Sud negli Stati Uniti ebbe un motivo occasionale: la schiavitù degli uomini di colore impiegati nel Sud come forza lavoro nelle attività agricole.

Perché la schiavitù e il nobile proposito di dare la libertà a quelle torme di uomini e donne di colore definiti come sfruttati, sottopagati, miseri e incolti va inteso come motivo occasionale della guerra civile americana? Semplice, perché la schiavitù non era una prerogativa esclusiva del Sud, visto che esisteva pure al Nord. Al proposito, è interessante osser-

vare come il vescovo di Boston, ad esempio, alla metà del 1800 possedesse oltre cinquanta schiavi, che venivano trattati come gli schiavi del Sud: bene. Infatti, una delle leggende metropolitane che vivono da sempre è che gli schiavi del sud degli Stati Uniti fossero vessati, disumanizzati e sfruttati. Ciò non è vero, in quanto gli schiavi erano una forza lavoro e nessuno distrugge i mezzi che producono lavoro e quindi ricchezza.
Era vero, invece, che costoro non avevano gli stessi diritti dei bianchi, ma da qui ad affermare che fossero sottoposti permanentemente a violenze, separazioni dei nuclei familiari e angherie ce ne corre. Che la causa della libertà degli schiavi sia stata un motivo occasionale è testimoniato dall'evidenza che una guerra – allora come oggi – non viene scatenata perché vengono violati i diritti di una popolazione appartenente a un altro stato. Ci vogliono ben altre motivazioni per avviare un conflitto.
È altrettanto interessante, a proposito della schiavitù, osservare un altro fatto significativo: a Boston, sulla Beacon Hill, di fronte al Boston Common e all'incrocio tra Park Street e Beacon Street, all'inizio di un parco e davanti a una fermata d'autobus (ma che brutto..) c'è il "Robert Gould Shaw and 54° Regiment Memorial" che ricorda... un reggimento di soldati di colore che ottennero la libertà andando a combattere da volontari tra le file del Nord.
Il fatto è poco noto e non costituì la sola stranezza di quella guerra. Pochi sanno, ad esempio, che nella Guerra di secessione combatterono anche circa 11.000 soldati volontari, distribuiti tra le due parti, nati in Italia ed emigrati laggiù.
Sotto le insegne del Nord combatterono i soldati della "Italian legion", che sulla bandiera americana presentava un fiocco tricolore e la scritta in italiano "Vincere o morire". Poi ci furo-

no le "Garibaldi guards 39° New York infantry regiment" che portavano la bandiera italiana usata da Garibaldi nel 1848 in Lombardia e nel 1849 a Roma. I soldati usavano il cappello da bersagliere e, a testimonianza che non siamo un popolo xenofobo, tra le loro fila c'erano numerosi soldati di colore.
Sotto le insegne del Sud troviamo le "Garibaldi guards – Italian batallion Louisiana Militia", poi diventate nel 1862 "Sesto reggimento European brigade", che combattevano portando sul campo la bandiera italiana e il cui motto era, tanto per cambiare, "Vincere o morire", sempre nella nostra lingua. Ci furono anche scontri tra italiani delle opposte fazioni.
Il contributo più importante alla Guerra di secessione porta ancora un nome italiano, anche se fu un "non contributo": poco dopo l'inizio del conflitto il presidente Lincoln cominciò a nutrire fieri dubbi sulle capacità di comando del capo di stato maggiore dell'esercito nordista, il generale George B. McClellan. Cosa fece? Offrì il comando nientemeno che a Giuseppe Garibaldi, il quale lo rifiutò.
Se avesse accettato, oggi gli Stati Uniti pullulerebbero di statue dell'eroe del nuovo mondo (e non dei due mondi) mentre oggi di statue ce ne è una sola, che pure nessuno nota, a New York in Washington Square, a destra dell'arco guardando la Fifth Avenue. La statua ricorda il periodo in cui il nostro eroe lavorò come operaio nella fabbrica di candele di Antonio Meucci, il controverso inventore del telefono. Inoltre, se Garibaldi avesse accettato di diventare il comandante in capo delle truppe del Nord, gli sarebbero state dedicate una ventina di università e la gente avrebbe fatto la fila per visitare i circa ottocento musei che sarebbero stati intitolati al suo nome e i tremila edifici in cui avrebbe dormito.
Inoltre, se Garibaldi avesse accettato l'incarico, il mio amico romano Marco, titolare di un ristorantino al Testaccio, oggi sa-

rebbe un suddito dello Stato della Chiesa, a Napoli governerebbe il re Francesco V di Borbone (detto "'o milionario", per via della sua munificenza), non avremmo avuto il fascismo, la maglia della nazionale italiana di calcio sarebbe bianca con stemma sabaudo, il nostro inno sarebbe la marcia reale.
La storia però non ama il condizionale, per cui le cose sono andate come sono andate e non come sarebbero potute andare.
Per concludere questa digressione (che ben poco ha a che fare col marketing ma mi pare ci sia stata bene), quelli del Nord affibbiarono ai nostri soldati un simpatico – si fa per dire – soprannome: "Home made yankees", "yankee caserecci", espressione con cui non si attribuivano certo tratti di nobiltà alle nostre truppe. Ma si sa, gli americani mediamente non conoscono la riconoscenza perché nel corso della storia si sono quasi sempre ritenuti creditori dell'umanità.

Le prime organizzazioni: Nata, Ams e Namt

È ora di tornare al direttore di produzione. Abbiamo detto che il prodotto lo faceva completamente lui, dall'ideazione alla realizzazione e ciò perché, conoscendo i mezzi di produzione e i relativi costi (e spesso conoscendo anche di persona i clienti, almeno quelli più importanti) sapeva come coniugare l'appetibilità del prodotto con i suoi costi, il suo prezzo e i margini di utile che doveva generare.
Si può quindi dire che il direttore di produzione e la sua attività all'epoca erano centri di profitto e non centri di costo. Partendo dal presupposto del profitto generato dall'attività del direttore di produzione, alla fine del XIX secolo prese forma quel modo culturalmente tipico degli americani per cui, quando una cosa funziona, bisogna studiarla a fondo e farla diventare il prima possibile una disciplina accademica. Ciò affinché le teste più fini vi si possano applicare per migliorarla, innovarla,

farla evolvere e farla infine diventare fonte di grandi affari.
Così, nel 1915 nasce la Nata, National association of teachers of advertising, Associazione nazionale degli insegnanti di pubblicità, il cui nome testimonia quanta importanza si attribuisse alla pubblicità. Implicitamente, l'esistenza di un'associazione che si occupava di chi insegnava la pubblicità è la testimonianza che esisteva e che le si attribuiva grande importanza. Dalla Nata deriveranno molto più tardi due costole: nel 1930 la famosa Ams, American marketing society, riservata a coloro che operavano concretamente nel marketing e nel 1934 la non meno illustre Namt, National association of marketing teachers, costituita da insegnanti e ricercatori della disciplina. Queste sigle ci fanno capire due cose: oltre settant'anni fa negli Stati Uniti il marketing era praticato dalle aziende ed era inoltre una disciplina insegnata nelle università.
A dire il vero, fin dai primi anni Trenta nelle università americane non si insegnava solo marketing, essendo discipline anche la distribuzione, le vendite e le tecniche per conoscere i mercati, cioè le ricerche di mercato.
Quasi sempre queste materie erano aggregate in una facoltà unica: "sales and marketing", "vendite e marketing", facoltà che, per inciso, tuttora non esiste in Italia, sebbene nel nostro paese si dedichino alle vendite (soprattutto) e al marketing alcune centinaia di migliaia di persone che tutte le mattine si alzano e si sbattono per alimentare le proprie aziende con ordini che assumono presso i clienti e che trasmettono alla ditta perché vengano evasi, diventino fatturato e generino gli utili che consentano ai dipendenti di mantenere il loro posto di lavoro e agli azionisti e ai proprietari dell'azienda di diventare più ricchi di quanto non siano già.
Certo, pur mancando da noi la facoltà universitaria di "vendite e marketing", esistono eccellenti facoltà di economia in

università statali e private, ma queste tendono a creare le élite manageriali, non i venditori, comportandosi secondo i valori correnti nella nostra società, che premia i migliori e non valorizza la base.
Negli Stati Uniti (e non solo), chi si laurea in "vendite e marketing" dopo quattro anni di corso va a fare quasi sempre il venditore e, almeno agli inizi della sua carriera, non alimenta certo mire da amministratore delegato. Negli Stati Uniti, il marketing si sviluppa in modo rapido fino alla fine degli anni Venti per due motivi:

1) i volumi di vendita sono complessivamente molto elevati perché i clienti sono innumerevoli;
2) le dimensioni fisiche del mercato americano sono estesissime (per esempio, Sacramento dista da Boston quanto Lisbona da Mosca).

Le prime conseguenze di questa situazione sono:

- i venditori devono essere bravissimi, devono cioè raccogliere un ordine a ogni visita o quasi, visto che il vero fattore critico del loro successo è il tempo (una visita senza ottenere un ordine dal cliente significa un sacco di tempo perso, visto che ci si deve spostare da un cliente all'altro e di solito non sono sempre vicini);
- le organizzazioni di vendita devono essere costituite da un numero elevatissimo di venditori per tentare di giungere se non presso tutti i clienti almeno presso la parte più significativa e importante di costoro, cioè quelli che possono acquistare elevate quantità di prodotti.

Occorreva quindi creare prodotti che potessero essere venduti al primo colpo grazie alla loro appetibilità, meglio se sostenuti dalla più articolata e numerosa rete di vendita che

era possibile allestire e aiutati dalla pubblicità.
A quest'ultimo proposito, la rete di vendita più numerosa che abbia agito sul campo è stata quella della Frito Lay, una ditta che opera tuttora nel settore degli alimentari (patatine fritte in busta, principalmente).
Essa contava nei primi anni Ottanta circa ventimila venditori. Ovviamente, la forza di tale azienda era l'organizzazione e laddove era organizzata si affermava che ogni suo cliente avesse il 99,5% delle probabilità di essere visitato ogni giorno da un venditore.
Si diceva inoltre che se d'inverno, alle 19,30, si fosse intravisto un furgone che avanzava faticosamente in una tormenta di neve in un paesino della sconfinata provincia americana, era più probabile che fosse della Frito Lay che delle Poste.
È ovvio che, con le premesse sopra citate (vendite sostenute e territorio estesissimo), il marketing sia stato soprattutto "studio della distribuzione". Marketing e distribuzione si intrecciano, si sovrappongono, si allacciano e ciò non favorisce la chiarezza dottrinale e nemmeno la pratica concreta di chi se ne deve occupare quotidianamente per lavoro. Finalmente, la Ama, American marketing association, afferma negli anni Sessanta che il marketing è "il complesso delle attività che dirigono il flusso dei beni e dei servizi dai produttori ai consumatori e agli utilizzatori commerciali".

L'AURORA
Il padre del marketing: Joseph Alois Schumpeter

Breve storia di un "gigante"

Chi è stato il primo che si è occupato dottrinalmente di qualcosa che somigliasse al marketing? Chi ne ha posto le fondamenta? Poiché nessuno notoriamente è profeta in patria, il padre del marketing, disciplina nata in America, è stato un economista, Joseph Alois Schumpeter (1883-1950).
Schumpeter viene comunemente definito "un economista austriaco". In realtà non era un economista, almeno agli inizi della sua carriera, né austriaco. Quanto all'attività, si era laureato in diritto, aveva praticato la professione di avvocato, aveva insegnato e infine era approdato all'economia. Quanto alla nazionalità, Schumpeter era nato nel 1883 a Triesch, località oggi nella Repubblica Ceca e allora in Moravia, regione di etnia e lingua tedesca che diventò tristemente nota durante il periodo nazista poiché Hitler prese a motivo proprio l'etnia e la lingua qui parlata per invadere il territorio dell'allora Cecoslovacchia e "liberare" i connazionali.
Comunque, la cittadina dove nacque Schumpeter faceva parte dell'impero austro-ungarico e ciò ha condotto buona parte degli studiosi a definirlo frettolosamente "austriaco", mentre lo era quanto lo sarebbe stato chi fosse nato a Budapest o a Lubiana, città entrambe facenti parte dell'Impero austro-ungarico ma non austriache: esempio di come sovente la semplificazione e la sbrigatività siano le madri dell'errore.
Schumpeter era una persona molto vivace, dotata di un'intelligenza fuori dell'ordinario e di una preoccupante vitalità. Dopo la morte del padre e un breve trasferimento a Graz insie-

me alla madre, nel frattempo risposatasi, si trasferì a Vienna e qui si laureò in diritto con una specializzazione in economia.
Appena laureato, si trasferì al Cairo, in Egitto (non si sa né perché né come mai), dove per un breve periodo esercitò la professione di avvocato. Ecco la prima delle sue manifestazioni di vivacità, e non solo intellettuale.
Rientrato in patria, ottenne un incarico di professore all'Università di Czernowitz, ora in Ucraina (ecco la seconda manifestazione di vivacità). Poi tornò a Graz, presso la locale università (ecco la terza). Dopo la Prima guerra mondiale fece parte della commissione di studio che si interessava delle politiche sociali nella Repubblica di Weimar (e fanno quattro), nel 1919 divenne ministro delle finanze (e cinque), diventò presidente di una banca fino al 1924 (e sei), riprese la docenza, questa volta a Bonn (e sono sette), per poi trasferirsi nel 1932 negli Stati Uniti (e fanno otto), dove occupò la cattedra di economia ad Harvard.
Qui raggiunse finalmente la pace del corpo e dello spirito, perché né si mosse più dall'incarico né uscì più dagli Stati Uniti. Al massimo, fu presidente di società scientifiche e di associazioni culturali, ma nulla di più eccitante o esotico.
Schumpeter aveva due caratteristiche peculiari: una luminosa lucidità di intelletto e una paurosa oscurità di espressione, prova ne sia che le sue lezioni universitarie andavano regolarmente deserte perché ritenute troppo difficili. Gli studenti che ebbero la forza d'animo e la pertinacia di seguirlo fino in fondo ebbero il giusto premio per l'intensità della loro applicazione allo studio dell'economia. Percorsero tutti carriere accademiche eccellenti e ottennero notorietà, titoli, riconoscimenti pubblici e denaro.
Tra i suoi allievi più capaci, ricordiamo Paul Samuelson – poi vincitore del premio Nobel per l'economia e tuttora vivente –

e il nostro Paolo Sylos Labini, scomparso nel 2005 a ottantacinque anni. Personalmente, il nome "Paul Samuelson" mi dà un'ansia improvvisa e una lieve tachicardia: suscita in me il ricordo dell'esame di economia politica che ho sostenuto all'università, dove il docente era Beniamino Andreatta, geniale e coltissimo, poi personaggio di spicco della vita politica e più volte ministro. Il suo assistente era invece Romano Prodi (superflua ogni annotazione o commento).
Il principale libro di testo era il manuale di economia politica proprio di Paul Samuelson, 989 pagine scritte in inglese (non esisteva ancora la traduzione nella nostra lingua), e infarcite di impervie formule matematiche e di accattivanti disegnini infantili di cannoni e di panetti di burro (per spiegare la famosa teoria "burro o cannoni", uno dei teoremi di scuola più pittoreschi della macroeconomia).
La severità dello studio e l'oggettiva difficoltà di prepararmi in una lingua diversa dalla mia hanno collocato questo esame – che pur sostenni positivamente – nel novero dei fatti che ho dovuto ogni giorno ricordarmi di dimenticare, tanto era stato il trauma emotivo che ne avevo riportato. Ma allora ero molto giovane e sensibile come una foglia di pioppo al vento.
Joseph Alois Schumpeter fu autore non molto prolifico ma molto ponderoso. Se poi si aggiunge alla ruvidità degli argomenti il suo stile letterario involuto, spesso retorico, ampolloso, barocco e oscuro, è stato un bene per l'umanità che abbia limitato il numero delle sue produzioni scientifiche. Anche atti omissivi possono costruire la felicità degli esseri umani, almeno di coloro che hanno ottenuto dal fato la croce di essere appassionati dell'economia.
Un esempio concreto della prosa di Schumpeter? Trascrivo un brano tratto dall'opera *Capitalismo, socialismo, democrazia*, edita nel 1942 e tratto dall'edizione italiana di Etas Libri del 1977:

Il processo capitalistico, sostituendo i pacchetti di azioni ai muri e alle macchine dello stabilimento, svuota il concetto di proprietà, ne indebolisce la presa un tempo così forte, sia la presa nel senso del diritto legale e della capacità reale di trasformare ciò che si ha in ciò che si vuole, sia nel senso che il possessore del titolo è deciso a combattere, economicamente, fisicamente e politicamente per la "propria" azienda e per il suo controllo e a morire, se necessario, sui suoi gradini. L'evaporazione di quella che possiamo chiamare la sostanza materiale della proprietà – e la sua realtà visibile e tangibile – incide non solo sull'atteggiamento degli azionisti, ma anche su quello degli operai e del pubblico in genere. La proprietà smaterializzata, sfunzionalizzata e assenteista non esercita più il fascino tipico della forma ancora vitale della proprietà. Un giorno non ci sarà più nessuno al quale veramente prema di difenderla – nessuno all'interno, e nessuno all'esterno dei confini dell'azienda – gigante.

In altre parole:
"Quando un'azienda diventa grande ed è quotata in borsa, un po' alla volta di lei non gliene frega più niente a nessuno, né al padrone, né ai dipendenti, né alla gente".
Il concetto è crudamente esatto e tutti i giorni ne abbiamo la dimostrazione. Anche qui sta la grandezza di questo gigante, che ebbe questa e altre intuizioni – che oggi tanti non hanno ancora razionalizzato – quasi un secolo fa. Joseph Alois Schumpeter morì nel sonno il giorno 8 di gennaio del 1950, all'età di 67 anni. Dal punto di vista scientifico, aveva sempre ammirato un economista francese, Léon Walras (1834-1910), il quale affermava che, nella teoria dell'equilibrio economico generale, i fattori esterni (istituzioni o caratteri demografici) e

interni (le preferenze dei consumatori, i capitali e le tecnologie) andavano considerati come variabili cui il sistema si adattava per generare un tranquillo processo di crescita.
Walras chiamò "statico" questo approccio. Schumpeter gli oppose l'approccio "dinamico". Per favore, fate attenzione alle prossime parole: Schumpeter affermava che

> *lo sviluppo dipende soprattutto dalle innovazioni tecnologiche introdotte dagli imprenditori, che, per realizzarle, necessitano del credito da parte delle banche. Gli imprenditori cercano finanziamenti dalle banche per realizzare tecnologie che producano prodotti e servizi innovativi e di successo, che a loro volta genereranno reddito, occupazione e benessere economico diffuso.*

Per Schumpeter, quindi, il benessere economico e sociale era figlio della tecnologia. E poi aggiunge:

> *Inoltre, lo sviluppo tecnologico non è generato da un imprenditore solamente: più imprenditori si applicano contemporaneamente a più e diversi campi tecnologici, per cui lo sviluppo è "a grappoli". Questi generano poderose e contemporanee espansioni di mercato cui seguono fasi di recessione. Col passare degli anni e con l'aumento dimensionale dell'impresa, l'imprenditore diventa sempre meno motore della ricerca di sviluppo tecnologico, che finisce per essere il frutto della pianificazione all'interno dell'impresa.*

Si teorizzava di fatto il susseguirsi di fasi di espansione e di recessione, di periodi, cioè, in cui a una diffusa occupazione e benessere globale seguiva una fase di rallentamento più o

meno improvviso della produzione e quindi dei consumi.
Questo avrebbe generato minori acquisti da parte dei consumatori, le aziende avrebbero venduto sempre meno i loro prodotti, quindi avrebbero licenziato i loro dipendenti perché non avrebbero potuto pagarli.
Costoro sarebbero restati senza denaro e quel po' che fosse loro rimasto sarebbe stato dedicato agli acquisti di generi alimentari (e tanti si indebitavano pure per poterlo fare).
A questo punto interveniva la deflazione, cioè le aziende abbassavano i prezzi pur di vendere: ciò impediva loro di guadagnare e quindi di assumere e di fare investimenti in impianti e ricerca di nuovi prodotti. Ciò generava ancora ulteriore disoccupazione.
Nasceva a questo punto la recessione, che è la "deflazione della deflazione": il futuro dei lavoratori era sempre più nero, la disoccupazione aumentava e l'angoscia erodeva l'ottimismo in un futuro migliore. Esattamente ciò che accadde dal 1929 – e per tredici anni di fila – negli Stati Uniti.
Inoltre, soprattutto nelle grandi città, l'impossibilità di trovare un lavoro coniugata con l'esigenza di mangiare avviò molta gente verso la delinquenza, ma non quella di alto livello. Ci fu un preoccupante incremento della microcriminalità e la nascita di bande etniche, cioè composte da giovinastri poverissimi, senza prospettive di lavoro e tutti appartenenti alla stessa nazionalità. Sono state magistralmente raccontate non tanto da Francis Ford Coppola nel *Padrino*, ma da Sergio Leone in *C'era una volta in America*, anche se le storie non sono state esattamente ambientate negli anni Trenta del secolo scorso.
La repressione dei fenomeni di malavita di quartiere fu molto meno violenta e diffusa di quel che si potesse pensare e per una buona ragione. I poliziotti erano decisamente mal pagati

(lo Stato, in una fase di recessione, non può largheggiare con gli stipendi dei pubblici dipendenti) e ciò li esponeva frequentemente alla corruzione. Insomma, una brutta situazione.
La storia ci ha però dimostrato che in questi momenti, accanto alla debolezza del sistema economico nasce anche in alcune menti illuminate la forza di progettare soluzioni che facciano uscire la società intera dalla situazione di stallo.

John Maynard Keynes e lo sviluppo del marketing

Accadde così anche in occasione della Grande depressione, e per merito di due eventi: l'entrata sulla scena americana del più grande economista del secolo, l'inglese John Maynard Keynes (1883-1946) e lo sviluppo enorme del marketing che le sue teorie economiche indirettamente contribuirono a creare.
Grazie alla loro applicazione da parte del governo americano guidato dal presidente Franklin Delano Roosevelt e grazie anche allo scoppio della Seconda guerra mondiale alla fine del 1941 (per gli americani), dopo il disastro di Pearl Harbor, si ebbe un calo drastico della disoccupazione, un aumento dei redditi, un incremento dei consumi favorito dal controllo governativo dei prezzi e l'uscita dalla spirale involutiva che era durata un decennio abbondante. Ma cosa predicava Keynes? In assoluta controtendenza con le teorie economiche dell'epoca che davano per scontato che vi fosse sempre la piena occupazione e che stabilivano che lo stato dovesse usare solo i soldi che gli provenivano dalla riscossione delle imposte, Keynes proponeva che lo stato si indebitasse attraverso opere pubbliche che gli consentissero di dare lavoro ai disoccupati.

IL MATTINO
La Seconda guerra mondiale e l'accendino Zippo

La guerra e i piani di sviluppo

Applicando queste teorie l'America si riprese. Il volano positivo fu inoltre accelerato dallo scoppio della guerra, che portò sul fronte centinaia di migliaia di soldati e parallelamente liberò centinaia di migliaia di posti di lavoro, prima occupati da quelli che erano al fronte, e nei quali confluirono buona parte dei disoccupati.

Al termine della Seconda guerra mondiale l'economia statunitense si ritrovò, sì, con una gran massa di reduci da reimpiegare nelle aziende, ma anche con tanti piani di sviluppo (l'Erp, il Piano Marshall, ad esempio) destinati a creare quella piena occupazione che avrebbe prodotto i beni e i servizi destinati alla ricostruzione fisica dei paesi che avevano perso la guerra e ne avevano subito le distruzioni.

Infatti, quando si trattò di stabilire i risarcimenti a favore degli Stati Uniti, che dovevano essere pagati da chi aveva perso la guerra (Germania, Italia e Giappone), i negoziatori si comportarono al tavolo della pace in modo diametralmente opposto a quello che era stato fatto al termine della Prima guerra mondiale.

Al termine di questa, infatti, era stato imposto alla Germania, principale paese sconfitto, di riconoscere ai vincitori somme a risarcimento dei danni che aveva provocato, ma che materialmente non era in grado di pagare perché non le aveva: era come chiedere un risarcimento di danni a un nullatenente. Si trattò, più che di un negoziato destinato a un equo risarcimento, di una vera e propria vendetta livorosa

perpetrata ai danni della Germania e, in ultima analisi, della sua popolazione. Il comportamento dei negoziatori fu aspramente criticato da John Maynard Keynes, che era stato invitato a partecipare ai negoziati nonostante la giovane età (aveva 36 anni).
In quella occasione, mentre una persona normale si sarebbe astenuta dal pronunciare qualsiasi critica, ritenendosi già soddisfatta dell'onore di essere presente a un evento storico e anzi approvandone e difendendone i risultati, Keynes non solo abbandonò il negoziato sbattendo la porta e manifestando il più ampio disprezzo verso quanto stava accadendo, ma vergò parole di fuoco sul comportamento dei negoziatori alleati.

Keynes firma un bestseller

Tornato in patria, Keynes si mise alla scrivania e scrisse in soli due mesi un libro intitolato *The economic consequence of the peace*, "Le conseguenze economiche della pace".
Fu un successo letterario per l'epoca (ne andarono vendute in breve tempo 84.000 copie), qualcosa di simile al libro di Gian Antonio Stella e Sergio Rizzo intitolato *La casta*, uscito nel maggio del 2007. Così come in quest'ultimo viene attaccata la bulimia e l'ingordigia di denaro e di privilegi accoppiati all'insipienza e all'ignavia della classe politica italiana dei giorni nostri, Keynes – a differenza di Rizzo e Stella – non si limitò a citare fatti e ad esprimere opinioni tecniche sui provvedimenti e sulle iniziative messe in campo dai negoziatori alleati, ma usò verso di loro termini di fuoco che oggi gli sarebbero costati una marea di querele per diffamazione.
Il presidente americano Woodrow Wilson venne tratteggiato sinteticamente come un "Don Chisciotte cieco e sordo", Georges Benjamin Clemenceau, il presidente francese, venne acidamente dipinto come un uomo che aveva "un'illusione,

la Francia, e una disillusione, i francesi". L'apprezzamento (si fa per dire) più velenoso fu però riservato al premier inglese LLoyd George, da Keynes definito "bardo dal piede caprino" – il primo ministro era fisicamente handicappato – "visitatore semiumano del nostro tempo proveniente dai boschi stregati e incantati dell'antichità celtica".
La frase fu provvidenzialmente omessa dal libro prima della sua stampa, altrimenti Keynes avrebbe passato guai seri. All'epoca in Inghilterra le autorità erano assai poco tolleranti con chi veniva meno al rispetto degli organi istituzionali dello stato. E lui non era nuovo ad alzate di testa, in parte motivate dall'enorme considerazione che aveva di sé e in parte dalle sue origini, collocate nell'alta nobiltà intellettuale inglese (era un barone). Il padre era uno stimatissimo professore di economia all'università di Cambridge e la madre, impegnata da sempre nel sociale, fu sindaco di Cambridge.
Si ricorda, a proposito della sua suscettibilità e intolleranza verso chi riteneva occupante abusivo di posizioni di prestigio immeritate, che, dopo la laurea a Cambridge, tentò di entrare nell'amministrazione dello stato. Non fu ammesso perché fallì proprio l'esame di economia. Il suo commento fu, al solito, gelido e sarcastico: "evidentemente conoscevo l'economia più dei miei esaminatori".

Alto, bello, intelligente e coltissimo

John Maynard Keynes era nato a Cambridge nel 1883 e fu l'espressione dell'idea platonica dell'uomo di successo: era alto, bello, intelligente, coltissimo (era anche un esperto del calcolo probabilistico e da adolescente vinse due concorsi di matematica). Era inoltre nobile, ricco e frequentava il salotto letterario di Virginia Woolf. Infine, sposò Lydia Vasylievna Lopochova, famosa e bellissima ballerina russa di San Pie-

troburgo: si conobbero a Londra durante una tournée della compagnia di ballo di Diaghilev – all'epoca il più famoso coreografo del mondo – e si sposarono dopo che lei aveva ottenuto il divorzio dal primo marito, un italiano che era anche il suo impresario. Keynes morì di infarto nel 1946, tre anni prima del padre.
Con lui scomparve un gigante del XX secolo, insieme ad Albert Einstein, Enrico Fermi, Mohandas Karamchand Gandhi e pochi altri. Gli studiosi di economia lo pongono al numero due per importanza nella storia dell'economia dopo Adam Smith e al numero uno dell'economia postclassica, cioè da Schumpeter in avanti.
Come ho anticipato poco sopra, Keynes sosteneva, vera eresia per i principi economici dell'epoca, che per rilanciare un'economia in crisi lo stato si doveva indebitare per lanciare investimenti pubblici che assorbissero la mano d'opera disoccupata, essendo la disoccupazione uno dei primi effetti di una crisi economica.
Inoltre fu un fautore – anche se non lo lanciò direttamente – dello stato assistenziale varato negli Stati Uniti alla metà degli anni Trenta da John R. Commons, che ne aveva mutuato i principi dal modello introdotto in Germania dal cancelliere Otto Von Bismarck cinquant'anni prima e dal premier inglese Lloyd George subito dopo.
Esso riguardava interventi dello stato in materie quali gli infortuni sul lavoro, le malattie, la vecchiaia e l'invalidità.

Nasce il welfare

Negli Stati Uniti questi provvedimenti furono riassunti nell'espressione "welfare state", cioè "Stato assistenziale", con l'impiego per la prima volta nella storia del termine "welfare", che in inglese significa sia "benessere" sia "assistenza".

È singolare osservare come questa espressione sia nata in un paese come gli Stati Uniti, che, per nostro antico pregiudizio e abbondante disinformazione, non avrebbe mai avuto in passato né avrebbe oggi alcuna forma di assistenza sociale, stando almeno alle leggende metropolitane che tuttora circolano indisturbate tra la gente, soprattutto in Italia. In effetti, laggiù il lavoratore non ha direttamente da parte dello stato le stesse provvidenze di cui usufruisce in Italia, ma da qui a dire che non esiste nessuna provvidenza ce ne corre.
John R. Commons fu un personaggio che ebbe una grandissima importanza e ottenne una diffusa notorietà in tutto il paese, anche se i suoi esordi accademici non erano stati dei più facili. John Kenneth Galbraight, nel suo splendido libro intitolato *Economics in perspective*, "Economia in prospettiva", ricorda che "negli anni della sua maturità Commons fu il prodotto finale, brillante ed estremamente influente di una formazione caotica e di un inizio di carriera accademica disastroso, durante il quale peregrinò per un gran numero di college e università del Midwest e dell'Est: Ohio Wesleian, Oberlin, Università dell'Indiana, Syracuse University. Come nel caso di Veblen" – Torstein Veblen era stato un economista americano di origine norvegese, di mente acuta, prosa affascinante, linguaggio sarcastico e dotato di una larga propensione per l'altro sesso, particolarmente temuta dai mariti negli ambienti accademici – "tutti trovavano più gradevole che se ne andasse a insegnare altrove. Forse la cosa più notevole non era tanto che venisse licenziato così spesso quanto che venisse assunto altrettanto regolarmente".
Keynes fu osteggiato vivacemente da parte di tutta la dottrina accademica, che era prona davanti ai principi dell'economia classica, quella che voleva che lo stato impiegasse solo il denaro derivante dalla riscossione dei tributi e che era con-

vinta che la piena occupazione (cioè: disoccupazione zero) fosse un fatto fisiologico e inevitabile come la notte che segue il giorno.
Le teorie di Keynes fecero comunque numerosi adepti negli Stati Uniti e le sue idee cominciarono a serpeggiare negli ambienti accademici più importanti. Iniziarono anche ad essere note negli ambienti governativi, che non sapevano più a che santo votarsi per contrastare la recessione, visto che gli economisti classici non erano capaci di far fronte a un'evenienza che non avevano mai preso in considerazione. Erano come medici che non sapevano curare una malattia di cui ignoravano l'esistenza. Inoltre la situazione economica già disastrosa negli anni 1936 e 1937 era ulteriormente peggiorata.
A John Maynard Keynes diede una decisiva svolta lo scoppio della Seconda guerra mondiale: il presidente americano Roosevelt si affidò alle sue teorie eretiche, visto che tutte le altre erano fallite. Si circondò quindi di consiglieri economici tutti di scuola e di fede keynesiana e si affidò ciecamente alle loro indicazioni.

Somme enormi per l'industria bellica

Iniziarono così le commesse dello stato alle aziende private per finanziare l'industria bellica: vennero investite somme mostruose e l'economia americana, complice l'assenza dal paese di una grande massa di persone che erano sotto le armi impegnate a combattere sui vari fronti, si riprese.
Si ebbe anche l'esplosione delle presenze femminili nei posti di lavoro, dove venivano impiegate in attività che richiedevano la meticolosità e l'attenzione che fanno parte della natura femminile: principalmente industrie farmaceutiche e fabbriche di paracadute.

Le idee di Keynes sull'indebitamento dello stato per risollevare l'economia attraverso il lancio di opere pubbliche non erano del tutto originali. Pochi sanno che qualcun altro le aveva avute prima di lui e pure senza essere un economista.
Un paio di anni prima che Keynes pubblicasse nel 1936 il trattato che riassume le sue teorie intitolato *The general theory of unemployment interest and money* (rigorosamente senza virgole: un suo vezzo), "Teoria generale della disoccupazione, interesse e denaro", in Europa c'era già stata una persona che le aveva già messe in pratica: Adolf Hitler.
Questi, appena andato al potere nel 1933, aveva lanciato il programma di costruzione delle autostrade e di produzione di automobili (la Volkswagen), contribuendo non poco al risollevarsi dell'economia tedesca prostrata dal pagamento dei danni di guerra, dalla disoccupazione, dal disordine sociopolitico e dalla terrificante inflazione che ne erano derivati.
Quanto all'inflazione, qualche anno fa ho acquistato in un negozio di numismatica per tre euro, se ricordo bene, una banconota tedesca dell'epoca prehitleriana da cinque miliardi di marchi, somma forse sufficiente all'epoca per comprare un chilo di pane, ma al mattino, perché al pomeriggio il prezzo sarebbe cresciuto, e non scherzo: era davvero così.
Ovviamente, essendo una banconota che si riferisce a un periodo di inflazione non vale nulla perché ne furono stampate un numero esagerato, ma per me vale come documento storico.
Grazie a Keynes e alla guerra, quindi, l'America si riprese. Inutile dire che le teorie classiche dell'economia finirono in soffitta e i loro propugnatori si ritrovarono sui libri di storia economica come reperti del passato.
Ma dove mai andava lo stato americano a prendere tutti i soldi con cui finanziava le commesse di guerra? Ebbene, li stampava.

Ciò non provocò inflazione – se non in misura trascurabile – perché il governo esercitò un ferreo controllo sui prezzi dei prodotti, che rimasero fermi per non consentire speculazioni (esattamente il contrario di quello che hanno fatto i due governi che si sono succeduti in Italia dopo l'entrata in vigore dell'Euro) e aumentò le tasse in modo mostruoso ma equo: dal 1929 l'imposta sul reddito delle persone fisiche era del 24% per tutti e questa era un'ingiustizia. I poveri pagavano troppo e i ricchi troppo poco.
Roosevelt decise così che fino alla fine della guerra ci sarebbe stata un'imposta progressiva sul reddito, imposta che giunse al 94%.
Ricorda ancora Galbraight che, grazie a quella disposizione fiscale, "i poveri pagavano con la vita o in qualche modo con il loro servizio militare o la loro fatica. I ricchi, specialmente quelli che non facevano il servizio militare, avrebbero pagato con le loro tasse".

Il marketing acquisisce valore

Che valore hanno avuto per il marketing Schumpeter e Keynes? Un valore enorme, il primo direttamente, il secondo indirettamente. Schumpeter è stato il primo teorico dell'impresa, del suo valore, delle linee guida che la dovevano rendere il motore dell'economia di uno stato. Si può dire che, anche grazie alle sue teorie, il marketing fino ad allora praticato come atto inevitabile da parte dei direttori di produzione, quanto meno diede a chi lo praticava la consapevolezza del suo valore come attività autonoma.
Inoltre, cominciò ad essere considerato come un fatto a sé, presente all'interno delle attività dei direttori di produzione ma dotato di un'intrinseca specificità.
Il contributo al marketing di Keynes fu indiretto ma non meno

importante. A dire il vero, Keynes non si occupò certo di marketing e probabilmente ne ignorò perfino l'esistenza (visto che disprezzava la microeconomia), ma la sua teoria degli investimenti dello stato in un'economia di guerra è stato il motore più importante per la crescita del marketing dell'epoca.
Tutte le aziende di allora si impegnarono al massimo per essere scelte per effettuare forniture militari perché questo genere di forniture sono il top delle aspirazioni di ogni impresa: il cliente è lo stato, ti dice quello che vuole e non te lo devi inventare tu, te ne commissiona quantitativi enormi e te li pagherà certamente. Che c'è di meglio?
La spinta al miglioramento del prodotto, compito questo eminentemente del marketing, fu l'incentivo per le aziende a proporre prodotti migliori a prezzi competitivi e ciò per essere scelte tra i vari concorrenti che volevano aggiudicarsi gli appalti. Questo affinò le competenze degli uomini di marketing, che trovarono un forte incentivo al miglioramento delle loro competenze nella necessità di far vincere alle loro aziende le gare di appalto.
Occorre poi ricordare che le forniture militari non erano costituite solo da realizzazioni dell'industria pesante, carri armati, torrette con cannoni, navi da guerra: c'erano anche i generi di tutti i giorni che sono necessari ai soldati (dentifrici, saponi, scarpe, camicie, maglioni, tute, cappelli e tante altre cose ancora). I materiali destinati alla sanità: bende, cerotti, disinfettanti, strumenti chirurgici e i medicinali, dai banali analgesici agli anestetici, dai sedativi agli antimalarici, dalle vaccinazioni contro il tifo, il tetano, la difterite, il colera alle pillole contro il mal di mare.
L'azienda che vinceva una commessa di guerra generava occupazione e ricchezza per sé e per i suoi lavoratori, visto che di lavoro ce ne sarebbe stato tanto e per tanto tempo.

In tali condizioni è ovvio che il marketing dell'epoca pompasse a tutto spiano proposte sempre più innovative destinate a generare prodotti appetibili e che fossero scelti dalle autorità militari preposte all'individuazione del prodotto più idoneo a soddisfare l'esigenza del momento.
Insomma, come si diceva, gli uomini di marketing furono costretti dalle circostanze a diventare più bravi e le loro applicazioni divennero, quando di successo, modelli di riferimento per tutte le imprese. Il livello culturale del marketing fece il suo balzo verso l'alto esattamente come accadde in Italia all'epoca del boom economico degli anni Sessanta per due voci del marketing: il prodotto e la promozione. Il prodotto fu creato in modo fortemente utilitaristico e si puntava a una distribuzione di massa, quindi non selettiva. La comunicazione divenne davvero sofisticata e convincente, anche se oggi apparirebbe concettualmente antica (allora, tenuto conto dei tempi, era fortemente all'avanguardia e innovativa).
Anche le aziende americane più impensabili divennero ricche con la Seconda guerra mondiale: ad esempio la Zippo, quella degli accendini.

Zippo: perfetto naming!

La Zippo Manifacturing Company era stata fondata nel 1932 da un certo Blaisdell a Bradford, Pennsylvania, che si era ispirato a un accendino austriaco per le sigarette (all'epoca c'erano anche quelli dedicati solo ai sigari).
Blaisdell aveva dato all'azienda il nome di Zippo perché gli piaceva il nome: semplicemente "suonava bene" come il termine "zip", chiusura lampo. Ci aveva incollato il suffisso "po" perché gli pareva fosse più moderno: un esempio di "naming", cioè di attribuzione di un nome a un prodotto (assolutamente corretto dal punto di vista del marketing, che esi-

ge per i nomi dei prodotti una brevità secca come una fucilata, basti pensare ai nomi dei detersivi).
Sempre dal punto di vista del marketing lo Zippo era un monumento all'utilità. Senza spigoli, non bucava le tasche. Essendo poi metallico, dava un'idea di solidità e di resistenza nel tempo: poteva cadere senza ammaccarsi o, se si ammaccava, dava un'idea di "prodotto vissuto", un po' come il fustagno delle giacche e dei pantaloni, che deve essere sempre stazzonato per dare l'impressione di un tessuto comodo e resistente all'usura. Inoltre, era ricaricabile, faceva una fiamma alta e un po' fumosa, dava l'idea che non ci sarebbero mai state difficoltà nell'accendere una sigaretta. Infine, era antivento, per cui non veniva spento da una folata d'aria.
Tutte queste caratteristiche fecero sì che venisse adottato dalle forze armate americane di mare di terra e di cielo come accendino da fornire in dotazione alle truppe.
Il successo di Zippo si concretizzò nella vendita allo stato di milioni di pezzi, che fecero la ricchezza di Blaisdell e dei suoi dipendenti. Inoltre, la fama di Zippo andò nel corso degli anni oltre l'esercito, la marina e l'aeronautica degli Stati Uniti, diventando oggetto d'uso (e oggi di culto) in tutti i paesi occidentali. La sua diffusione fu anche favorita dal fatto che negli anni Quaranta e Cinquanta praticamente tutti fumavano. Oggi Zippo l'avrebbe avuta molto più dura, vista la caduta del consumo di fumo nel mondo occidentale, ma per i tempi in cui nacque fu un prodotto centratissimo. L'azienda ha festeggiato nel 2006 la produzione dell'accendino numero 406.000.000: la cifra è esatta perché fin dall'inizio ogni Zippo era stato numerato con un'incisione sul suo fondo che consentiva di individuare l'anno e, da un certo momento in poi, anche il mese di fabbricazione.
Se si dovesse fare un museo del marketing, Zippo occupereb-

be certamente un posto d'onore perché rappresenta una delle più corrette e allo stesso tempo geniali creazioni realizzate nel pieno rispetto delle regole del marketing, che allora non erano ancora state razionalizzate e messe nero su bianco, ma erano già ben note a chi voleva che un suo prodotto venisse scelto per la rispondenza alle esigenze del cliente interessato.
Uscendo dalla Seconda guerra mondiale, accanto allo Zippo metterei l'accendino Bic, che è un po' lo Zippo dei tempi nostri. Insieme alle caratteristiche di solidità e di funzionamento perenne ne ha altre due che sono strettamente collegate al marketing di oggi: è realizzato in plastica (più leggera del metallo), è quindi realizzabile in vari colori e soprattutto è "usa e getta".

"Usa e getta": consuma in fretta e fai camminare le aziende

La nostra civiltà dei consumi vuole che i consumi siano sempre più frequenti e ciò viene assolto nel miglior modo da tutto ciò che è "usa e getta" (così lo ricompri, spendi e fai camminare le aziende).
In passato, i consumi non venivano aumentati "usando e gettando". L'idea dominante era che un prodotto per essere definito di "buona qualità" dovesse durare a lungo, o meglio, per sempre. Era così per gli orologi da polso, il cui primo esemplare lo ricevevi in regalo dallo zio in occasione della tua prima comunione e poi te lo tenevi per tutta la vita. Al massimo ci cambiavi il cinturino, ma l'orologio mai, quello era e quello restava per sempre e a nessuno saltava in mente di acquistarne un altro.
Quando le aziende che producevano orologi volevano aumentare i loro affari avevano solo due vie: o andare a venderli in terre lontane, incrementando così il numero dei clienti,

o dovevano aumentare il prezzo di vendita. Entrambe le strategie non erano facilmente praticabili perché i mezzi di spostamento di allora erano più costosi, più scomodi e meno frequenti di oggi: cinquant'anni fa nessuno andava in Australia in aereo, semplicemente perché non c'erano compagnie che proponessero questo volo oppure erano solo all'inizio della loro attività. In Australia, quindi, ci si andava via mare e sempre via mare viaggiavano le merci: il tutto si risolveva in almeno un mese tra le onde.
Oggi la compagnia di bandiera australiana, la Qantas, ha voli quotidiani per l'Australia dai principali aeroporti di tutto il mondo e il tempo di trasferimento è passato dal mese tra le onde a 22 ore tra le nuvole (almeno dall'Europa).
Quanto all'aumento dei prezzi, questa strategia non è la migliore se si vuole vendere a chi non ha troppo denaro: in pratica, quanto a sviluppo l'industria degli orologi aveva un po' le mani legate.
I guai cominciarono quando sono arrivati sul mercato gli orologi giapponesi e, in parte, quelli americani (Timex in testa). Questi ultimi, ebbero però vita breve perché... erano brutti, una ragione più che sufficiente per decretare l'insuccesso di qualsiasi prodotto che non possieda doti intrinseche che comunque lo facciano preferire rispetto ad altri.

Zip code: un sollievo per i postini

Chiudo con un avvertimento. Molta gente crede che Zippo abbia mutuato il suo nome da "zip code", espressione con cui viene definito il codice di avviamento postale degli Stati Uniti. Non è così: zip di zip code è un acronimo, che significa "zone improvement plan", "piano di miglioramento zonale", cioè un sistema che faciliti lo smistamento della posta tramite macchine che la selezionavano e la dividevano in

gruppi destinati tutti allo stesso posto o quasi. Lo zip code è stato inventato nel 1943 da Robet Moon, un ispettore postale dello Usps (United States postal service) e riguardò inizialmente solo le città più grandi. Nel 1963 il servizio fu esteso a tutti gli Stati Uniti e vent'anni dopo, nel 1983, è entrato in vigore lo Zip + 4, che significa le cinque cifre dello zip code e poi ulteriori cifre, fino a quattro, con cui nelle città più grandi e nelle campagne sperdute si identifica non solo il rione o – comunque – il territorio dove agisce il codice di avviamento postale, ma anche l'isolato all'interno del territorio o la fattoria. Lo Zip + 4 ebbe una nascita singolare, che vale la pena di conoscere, perché anch'essa ha a che fare con un tipo particolare di marketing: quello del consenso verso la pubblica amministrazione.

Poiché lo scopo dell'attività del postino era (ed è) la consegna della maggior parte possibile di posta nel minor tempo possibile, è ovvio che ciò accadeva solo se il postino che consegnava le lettere era sempre lo stesso: conoscendo vie, numeri civici e magari le persone, la consegna era rapida.

Purtroppo, non c'era sempre questa condizione e Robert Moon pensò a un sistema che consentisse anche a postini inesperti di consegnare tempestivamente la posta anche se fossero stati impiegati in zone a loro ignote. Lo zip code classificava tutte le località e i rioni.

Col passare del tempo nacque un altro problema: le città si estendevano a macchia d'olio e i rioni erano diventati a loro volta abitati – e quindi grandi – come città: il rione di Queens, a New York, ad esempio, è giunto a oltre due milioni di abitanti. Allora, quello che era un zip code avrebbe dovuto essere frazionato in tanti "sotto zip code", per comprendere al loro interno lo spazio geografico che poteva proficuamente essere gestito dalle conoscenze (e dalle gambe) di un

postino. Insomma, con tutto questo tira e molla, sarebbe stata una gran confusione, soprattutto e giustamente nelle teste dei postini. Così, si creò lo Zip code + 4, in modo da creare un "sottozip code" che avrebbe consentito ai postini di muoversi con tempestività e senza essere costretti a chiedere a dritta e a manca dove fosse il block 152.
Anche lo zip code è un trionfo del marketing. Se l'amministrazione delle poste negli Stati Uniti voleva mantenere il suo primato di migliore servizio postale del mondo doveva tenere conto dei cambiamenti intervenuti nel corso del tempo.
Uno dei cambiamenti permanenti più importanti negli Stati Uniti è ancora oggi l'aumento della sua popolazione. Questo è determinato da due fattori: da una parte l'aumentata durata media della vita, dall'altra l'immigrazione, in prevalenza proveniente dall'America Latina e dall'Asia.
Oggi gli Stati Uniti contano circa 300.000.000 di abitanti (censimento dell'anno 2000) e la percentuale degli immigrati sta crescendo sempre più: ad esempio, se i latino-americani (12,5% del totale) sono in numero inferiore rispetto a coloro che hanno ascendenti tedeschi emigrati negli Usa chissà quando (15,2%), sono più numerosi rispetto agli americani di origine irlandese (10,9%) o italiana (il 5,9%).
Gli immigrati si insediano poi prevalentemente nelle grandi città, in parte perché si aggregano ai connazionali immigrati in precedenza, in parte perché dove c'è più gente ci sono più possibilità di trovare lavoro. Con tali premesse è ovvio che le città siano diventate megalopoli, e poi negli Stati Uniti ne possono essere così definite solo due, Los Angeles e New York. In tali condizioni, le città si sono estese attraverso la creazione di nuovi quartieri – dove era possibile – e l'estensione dei quartieri esistenti.
Il tutto quindi ha implicato la creazione, accanto allo zip co-

de, del "sotto zip code". Anche grazie a questa trovata, le poste degli Stati Uniti hanno mantenuto il primato delle migliori poste del mondo, il che vuol dire semplicemente e in sintesi una sola cosa: consegnano la posta in tempi brevissimi, al massimo tre giorni da una costa all'altra (sono oltre quattromila chilometri), uno o due giorni negli altri casi. Ciò ha generato nella popolazione la convinzione che ricevere la posta in tempi strettissimi sia una prestazione standard erogata senza sforzo dalle poste. In realtà non è così: dovreste vederli i postini, soprattutto nei paesi, vanno ai duecento km orari col loro furgone, tirano frenate da gran premio, imbucano la posta con la rapidità di prestidigitatori. Inoltre, non è come da noi, dove chi consegna la posta è un postino diverso da chi la ritira. Lì, chi consegna, soprattutto nei paesi, provvede anche a ritirare le posta da spedire, perché le cassette, che sono quasi sempre in luoghi aperti di fronte alla casa, presentano, sotto il tuo nome, due buche, una di fronte a te e l'altra dalla parte opposta. In quella di fronte a te viene introdotta dal postino la posta che ti è giunta e nell'altra tu introduci la posta che vuoi spedire e che lui ritirerà.
Anche questo sistema è stato creato da una parte per unificare nella stessa persona le operazioni di ritiro e consegna, dall'altra per dare al cittadino un servizio che crei consenso attorno all'amministrazione delle poste. Non te ne devi andare chissà dove per imbucare la posta e te ne freghi se nevica o il sole spacca le pietre, tanto la cassetta della posta è a pochi metri da casa.
Come si vede, il marketing in alcuni paesi riguarda anche la pubblica amministrazione. Da noi invece il marketing di tutto ciò che è pubblico non esiste, perché la nostra pubblica amministrazione non si regge sulla soddisfazione del cittadino, fattore di cui non le interessa più di tanto. Il principio che go-

verna la nostra pubblica amministrazione non è né l'efficienza né l'efficacia, ma il rispetto delle norme, cioè l'adempimento. Nella nostra pubblica amministrazione tu sei bravo se rispetti le regole, non se ci metti poco tempo a rispettarle.
Sempre da noi, la situazione delle poste ha visto la creazione di un servizio esilarante: la posta prioritaria. Per dare alla posta tempi di consegna che nella maggior parte dei paesi civili sono degli standard, bisognava pagare di più. Automaticamente, la posta che non era prioritaria diventava come la terza classe sulle navi degli emigranti: avevi pagato poco il biglietto e ottenevi poco o niente come cibo e servizio.
Così la gente ha cominciato a spedire solo posta prioritaria, per cui il servizio è ovviamente peggiorato e i termini di consegna precedenti non sono più stati rispettati. Ora, per tornare allo standard precedente, hanno inventato un nuovo francobollo, stavolta carissimo, con cui affrancare la posta "prioritaria prioritaria", per distinguerla dalla posta prioritaria (che non lo è più).
Tanto per darvi una testimonianza personale, ricordo che anni fa a Boston vidi un'arzilla vecchietta fare una tremenda scenata in un ufficio postale perché una lettera della figlia ci aveva messo quattro giorni per giungerle dalla California: oltre quattromila chilometri. Dopo la protesta, uscì dall'ufficio borbottando a voce sufficientemente alta "Chissà dove andremo a finire", "Qui nessuno ha più voglia di lavorare", "Noi paghiamo i loro stipendi con le nostre tasse e loro se ne fregano".
Avrei avuto voglia di invitarla a farsi una vacanza in Italia, a contatto con la nostra pubblica amministrazione: avrebbe cambiato idea sulle sue poste. E sul resto.

IL MEZZOGIORNO
L'orientamento al prodotto

L'essere umano e la natura sono orientati al prodotto

Torniamo ora a Schumpeter. Come si diceva, viene considerato il padre involontario del marketing perché pone al centro dello sviluppo economico la tecnologia, grazie alla quale creare prodotti e servizi innovativi e di successo. Lui quindi interpretava la tecnologia come il *mezzo* e i prodotti e i servizi innovativi come il *fine.* In questa visione il cliente era assente: avrebbe pensato a tutto l'imprenditore, ideatore del prodotto e acquisitore della tecnologia eccellente che lo avrebbe generato.

Alla luce di queste considerazioni, oggi si direbbe che lo studioso austriaco era fortemente *orientato al prodotto.* Questa espressione nacque alla fine degli anni Venti e – curiosità – venne alla luce nel momento in cui ne venne decretata la morte, un po' come se venisse dato il nome di battesimo a un uomo non al momento della sua nascita, ma in occasione dell'estrema unzione.

L'orientamento al prodotto prevedeva quindi che fosse l'imprenditore a ideare il prodotto che riteneva sarebbe stato accettato dal cliente. Nulla di particolarmente sorprendente, comunque: l'essere umano e addirittura la natura intera sono orientati al prodotto. Infatti, il pavone fa la ruota per comunicare la sua attitudine alla riproduzione, i fiori emanano profumi per attirare insetti che provvedano alla impollinazione, ognuno di noi quando vuole attirare consenso su di sé si comporta nel modo che ritiene più convincente.

L'orientamento al prodotto non fu quindi nel marketing primordiale una scelta, ma un percorso obbligato perché era l'unica via percorribile e perché costituiva l'unico approccio ragionevole al tema del "fare qualcosa da vendere a qualcuno". Comunque, l'orientamento al prodotto non è sinonimo di "marketing primitivo" o di "marketing rozzo": al contrario, tale orientamento ha generato le pietre miliari della civiltà dei consumi e capolavori di tecnologia che ispirano tuttora sbalordimento.

Ford T: può guidarla anche una donna!

Si pensi a Henry Ford, il quale grazie alla tecnologia e all'organizzazione del lavoro (la catena di montaggio in primis) concepisce e produce la Ford Modello T. Questa auto è un capolavoro dell'orientamento al prodotto. Venne progettata da Henry Ford, prodotta secondo criteri innovativi (la suddetta catena di montaggio), realizzata in un numero elevatissimo di esemplari tutti uguali (anche nel colore), perché Ford mirava alla massima standardizzazione produttiva per tenere bassi i costi e in tal modo presentare il prodotto a un prezzo accessibile e, quindi, attraente per una moltitudine di potenziali clienti.

La Ford T era facile da guidare ("La può guidare anche una donna!", esclamava uno slogan pubblicitario dell'epoca, oggi difficilmente proponibile), i pezzi di ricambio erano reperibili con facilità, fungeva anche da trattore, all'occorrenza. Che volere di più?

Di certo Ford nel concepire la sua auto non interpellò nemmeno un potenziale cliente, non chiese a nessuno né come voleva che fosse fatta, né quanto sarebbe dovuta costare: decise tutto lui, si sostituì ai clienti per determinare le loro esigenze ed ebbe, nei fatti, ragione.

Perché? Per un motivo semplice: benché orientato al prodotto, il Modello T si collocava in un "buco di mercato", cioè andava a soddisfare un bisogno latente ma esistente.
A ben pensare, la vera abilità di Ford fu quella di aver intuito (ma solo intuito, non misurato o conosciuto o valutato) l'esigenza dei clienti. Quanto alla realizzazione materiale del prodotto, si era comportato come tutti in passato, cioè mettendo in pratica un orientamento brutale al prodotto.
Su Ford nacquero molte leggende. Una delle più radicate lo vedrebbe come l'inventore della catena di montaggio, mentre non è così. La catena di montaggio era stata già descritta minutamente da Adam Smith nel suo *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, del 1776.
Al di là del titolo magniloquente e delle dimensioni mastodontiche dell'opera – "è un trattato enorme, disordinato, ricco di cose divertenti e scritto in una prosa ammirevole. Con la *Bibbia* e il *Capitale* di Marx, è uno dei tre libri che le cosiddette persone colte si sentono autorizzate a citare senza averli letti" – commenta ironicamente John Kenneth Galbraith nell'opera già citata più volte.

La catena di montaggio

Riguardo alla catena di montaggio, Smith descrive il lavoro in una fabbrica di spilli, ma non si interessa dei macchinari, quanto piuttosto del modo in cui viene svolto: *"Un uomo svolge il filo metallico, un altro lo drizza, un terzo lo taglia, un quarto lo appuntisce, un quinto lo arrota nella parte destinata alla capocchia. Per fare la capocchia occorrono due o tre distinte operazioni. Il montarla è un lavoro particolare e il lucidare gli spilli un altro, mentre mestiere a sé è perfino quello di incartarli"* (Adam Smith, *Wealth of nations*, Libro I, capitolo 1).

Ford quindi si ispirò ai principi della divisione del lavoro, di cui la catena di montaggio è la parte applicativa, soprattutto perché conosceva l'aumento di produttività che generava, ma non la inventò.
Si narra ancora che l'idea di creare la catena di montaggio venne a Ford osservando il suo inverso, una "catena di smontaggio", cioè una fabbrica di carne in scatola: da una parte entravano le mucche e da un'altra uscivano le scatolette confezionate.
Anche questa è una di quelle "storie forse vere" che spesso accompagnano e illustrano la vita di persone eccezionali, quale fu anche Ford.
Altri prodotti furono realizzati nel primo ventennio del Novecento secondo il principio dell'orientamento al prodotto, ad esempio quelli dove venne applicata l'invenzione di Nikola Tezla, il motore elettrico: gli elettrodomestici da cucina, ad esempio, i trapani, i torni.
Possiamo a questo punto affermare che l'orientamento al prodotto è morto nel 1929? Possiamo dire che oggi i prodotti sono realizzati secondo regole diverse e che l'orientamento al prodotto è un ricordo?
Assolutamente no: nel marketing, come nella distribuzione, ogni fase evolutiva non soppianta la precedente, ne è solo una frontiera più avanzata. Gli ipermercati di Milano non hanno cancellato il suk di Tangeri, anche se questa è la forma più primitiva di commercio. Ma cosa seguì all'orientamento al prodotto?

L'ORA DI PRANZO
La Grande depressione

Uno shock

Depressione. Un evento mai accaduto in precedenza negli Stati Uniti segnò in modo indelebile la storia di questo paese.
È singolare osservare come questo fatto abbia riguardato direttamente una percentuale tutto sommato ridotta di cittadini (soprattutto lavoratori dipendenti), generando però effetti drammatici per un numero cinque o sei volte superiore di altri soggetti.
La disoccupazione generata dalla Grande depressione risultò infatti percentualmente inferiore rispetto a quella presente oggi in Italia: la differenza fu che la famiglia americana media del 1929 disponeva di un solo reddito ed era composta da padre, madre e quattro figli, mentre quella italiana media è composta oggi da due virgola qualcosa soggetti che dispongono di uno virgola qualcosa redditi.
Inoltre, negli Usa non esistevano allora – né esistono oggi – gli ammortizzatori sociali (cassa integrazione, prepensionamenti, trattamento di fine rapporto) che sono presenti oggi in Italia.
Gli effetti della Grande depressione furono tre:
- la disoccupazione;
- una disastrosa deflazione, ovvero l'abbassamento dei prezzi da parte delle aziende pur di favorire i consumi, col crollo degli utili e quindi il fallimento;
- il dramma delle fasce socialmente più deboli, vale a dire gli anziani e i giovani.

Singolarmente, sulla Grande depressione calò plumbeo il silenzio degli economisti, che non l'avevano mai presa in con-

siderazione come evento possibile per due motivi:

a) perché l'economia allora si occupava di sviluppo e non di recessione;
b) perché credevano con slancio fideistico nella legge economica formulata da Jean-Baptiste Say (1767-1832), un economista francese che aveva dimostrato che la depressione non poteva tecnicamente accadere.

Gli economisti quindi tacquero, visto che non disponevano di una medicina in grado di curare una malattia che, in base ai loro convincimenti, non poteva esistere.

Quando non tacquero, fecero di peggio: si produssero con sussiego in spiegazioni spesso cervellotiche o ridicole, del tipo "tutto si aggiusterà da solo", "la colpa è delle macchie solari che influenzano l'agricoltura", "è un complotto dei democratici", e, addirittura, "bisogna sterilizzare tutti i poveri, cioè coloro che dispongono di un reddito inferiore a 1.800 dollari l'anno", in altre parole circa la metà della popolazione americana dell'epoca, "così resteranno al mondo solo i più abbienti e la Grande depressione svanirà da sola".

L'ideatore di questa suggestiva teoria fu Thomas Nixon Carver, docente a Harvard e autorevole membro del Republican national committee, messo in piedi in fretta e furia dai repubblicani per affrontare la crisi.

Poiché Carver aveva fatto le sue affermazioni pubblicamente, venne subito e con discrezione messo in condizione di non nuocere, e con lui tutto il comitato.

Non fu certo un originale: Johnatan Swift nel 1729 aveva pubblicato un pamphlet intitolato *Una modesta proposta*, in cui affermava con acida ironia che l'unico modo per risolvere per sempre l'annosa e irrisolta questione della miseria in Irlanda era dare i figli dei poveri in pasto ai ricchi. Fornì anche numerose ricette.

Alla Procter & Gamble nasce il primo ufficio marketing

In quell'orribile 1929 alla Procter & Gamble, multinazionale attiva nei beni di largo consumo, era stato da poco avviata una nuova funzione aziendale: il marketing.

Qui operavano i product manager, che avevano il compito di concepire nuovi prodotti seguendo le regole fino ad allora ritenute valide per la loro formulazione. Con la Grande depressione, caddero anche le vendite della P&G, che aveva, tra l'altro, una particolarità che affaticava i suoi affari: i bassi margini, cioè la modestissima differenza percentuale tra i costi di produzione e distribuzione dei suoi prodotti e i ricavi delle vendite.

Storicamente, infatti, la P&G (come è chiamata anche ora) era stata sempre un'azienda che aveva venduto grandi volumi di prodotti a basso margine (in prevalenza *toiletry*), realizzando utili interessanti solo grazie a tale combinazione. Tra l'altro, uno dei suoi cavalli di battaglia era sempre stato il sapone, un prodotto dai margini all'epoca irrisori, e la cui caduta dei consumi stava per determinare la morte del prodotto e forse anche della P&G.

Come mai c'era stata anche nel sapone una caduta di consumi? Forse la gente durante la Grande depressione si lavava di meno? Certamente no. Semplicemente, economizzava il sapone. Oggi noi usiamo un sapone fino a quando non diventa troppo sottile e si attacca alle palme delle mani e non fa più schiuma. Quando ci troviamo in tali condizioni, buttiamo via quel che è avanzato del sapone ormai consumato. Durante la Grande depressione la gente non buttava via il residuo del sapone ma lo metteva da parte. Quando si sommavano quattro o cinque avanzi, venivano sciolti in un pentolino sul fuoco. Una volta raffreddato, quel che restava

in fondo al pentolino era… un nuovo sapone o quasi.
Se però da quattro saponi (o meglio, dai loro residui) se ne ricavava uno nuovo, essendo uno su cinque il venti per cento del tutto ne conseguiva che i consumi erano caduti circa del venti per cento, flessione intollerabile per un prodotto dai margini ampiamente inferiori a tale percentuale.
Che fare?
A un product manager (se ne ignora il nome) venne in mente che alla fine dell'Ottocento alla P&G era accaduto un evento quanto meno singolare. Per un errore di produzione era stata realizzata una lavorazione di Ivory (questo era il nome del sapone) dove l'ossigeno era stato insufflato, insieme agli altri ingredienti, in modo talmente esagerato che il sapone letteralmente galleggiava sull'acqua.
Nonostante ciò, la lavorazione sbagliata era stata ugualmente messa in vendita. Incredibile: aveva trovato estimatori che si erano talmente affezionati all'errore da richiedere ancora l'Ivory galleggiante direttamente all'azienda. Questa aveva accontentato i suoi sparuti, stravaganti e affezionati clienti con produzioni limitate e vendute per posta.
Nel 1929, il marketing della P&G decise di trasformare il vincolo del galleggiamento del sapone in un'opportunità.
Venne mutato l'incarto, rendendolo elegante e raffinato. Ne fu aumentato il prezzo, in tal modo incrementandone significativamente la marginalità (in fin dei conti galleggiava e gli altri saponi no). Si decise, soprattutto, di venderlo alle profumerie più esclusive e non, come all'origine, nei drugstore popolari.
In tal modo, Ivory era diventato un sapone per ricchi, che poteva essere comprato in negozi dove occorreva chiederlo. Chi lo avesse richiesto avrebbe palesato ai presenti che disponeva di una vasca da bagno (l'unico posto dove aveva

senso usare un sapone che galleggiasse), in tal modo dichiarando implicitamente di essere una persona facoltosa. Poiché nulla rende felici i ricchi quanto l'esibizione del loro stato, Ivory era diventato il mezzo attraverso cui lanciare il messaggio della propria condizione economica e, quindi, sociale, cosa che in periodi di crisi è quanto di più rassicurante e affascinante ci possa essere. Ma c'è di più: siccome i ricchi si dividono da sempre in due categorie, quelli che lo sono e quelli che vogliono sembrarlo ed essendo questa seconda categoria molto più numerosa della prima, la P&G realizzò vendite massicce e oltre ogni più rosea previsione proprio grazie agli acquisti, oltre che dei ricchi, anche dei "ricchi presunti". I margini elevati fecero il resto e un prodotto tecnicamente sbagliato divenne un successo anche economico per chi lo vendeva.

Perché quest'ultima parte del testo è scritta in corsivo? Perché è la descrizione di come è possibile che siano andate le cose, non di come certamente sono andate.
In altre parole, questa storia viene ritenuta generalmente vera, ma non risulta (almeno a me) che esistano documentazioni ufficiali che la confermino. Questo per amore di sincerità.
Comunque, il sapone Ivory galleggiante è un fatto. Alla fine dell'Ottocento è stata messa in vendita la lavorazione sbagliata e il sapone è stato rimesso in commercio alla fine degli anni venti.
Di certo c'è che nel 1929 (e non solo per merito di Ivory) nacque una rivoluzione che trasformò per sempre il modo di ideare, concepire, progettare e realizzare un prodotto.
Per la prima volta non era il prodotto al centro dell'attenzione dell'azienda. Non era l'imprenditore che lo ideava, magari delegando alla ricerca e sviluppo il compito di realizzarlo

materialmente. Non era la tecnologia che lo rendeva interessante e semplice da produrre o tutte e due le cose. Non era il direttore di produzione che lo definiva nei dettagli, magari inventandone l'imballo e manovrando sulle voci della distinta base (la lista del costo dei singoli elementi che costituiscono un prodotto) per realizzarlo al minor costo possibile. Per la prima volta, al centro dell'attenzione dell'azienda c'era il cliente.

Fu una rivoluzione copernicana, i cui effetti durano tuttora. Noi siamo circondati da migliaia di oggetti o di materiali realizzati seguendo gli stessi criteri e quasi nessuno oggi si sogna di formulare un prodotto "pensando che avrà successo" e senza tenere in massimo conto cosa si aspetta il cliente da quel prodotto, cioè quale esigenza va a soddisfare. Per quanto riguarda i prodotti che ancora oggi vengono realizzati seguendo il nuovo principio, a tempo perso ne ho catalogati oltre trecento di uso quotidiano: bottiglie di acqua minerale, cacciavite, radiosveglie digitali, telecomandi, timer di cucina, perfino le dimensioni dei caratteri che indicano la data di scadenza degli yogurt.

Col sapone galleggiante era nato l'orientamento al mercato, un'espressione destinata a non abbandonarci mai più. Ma perché era nato? Ha superato, seppellendolo per sempre, l'orientamento al prodotto? Quale parte aveva avuto la Grande depressione in tale rivoluzione? Che effetti generò l'orientamento al mercato sulla distribuzione?

IL POMERIGGIO
L'orientamento al mercato

Perché è nato l'orientamento al mercato?

Diamo risposta alle domande con cui abbiamo chiuso il precedente capitolo. La Grande depressione generò disoccupazione, deflazione, scarsissima tutela sociale degli anziani, dando luogo a una sola e drammatica conseguenza, ovvero la caduta rapidissima, verticale e rovinosa dei consumi. Quando un intero mercato nazionale crolla, le soluzioni per le imprese che vi operano sono due: crollare insieme al mercato o cercare di resistere nell'attesa di tempi migliori. Per resistere occorre cambiare il modo di fare le cose, visto che quello fino ad allora seguito non funziona più. La Grande depressione ha dimostrato che alla fine degli anni Venti sopravvissero le imprese che più rapidamente cambiarono il modo di fare le cose: nel concreto, quelle che decisero di immettere sul mercato prodotti destinati ad essere scelti dai consumatori, anziché essere venduti ai consumatori, come era stato fino ad allora.

Crollarono invece le aziende che furono lente nel cambiamento o che, peggio, continuarono a immettere sul mercato prodotti concepiti nel modo consueto, cioè destinati ad essere venduti.

La differenza tra i concetti di "vendere" e di "essere scelti" è radicale: quando si vuole "vendere", si fanno prodotti che siano interessanti per il rivenditore, dotati cioè di un buon prezzo, di sconti importanti, di incentivi di fine anno in denaro o sotto forma di viaggi-premio, di un intervento pubblicitario polverizzato su più mezzi di comunicazione (e quindi individualmente modesto) destinato unicamente a far sapere che il prodotto esiste.

Quando si ha bisogno di "essere scelti" si fanno invece prodotti che siano attraenti per l'utilizzatore finale: idoneità all'uso, facile reperibilità, ampia e diffusa visibilità, motivazioni d'acquisto anche emotive, robusto sostegno pubblicitario concentrato su pochi media. Il primo criterio è ideale quando la domanda di mercato è elevata, il secondo lo è nel caso inverso.

L'orientamento al mercato ha sepolto l'orientamento al prodotto?

Certamente no. Anche oggi veniamo circondati da merci e servizi orientati al prodotto: ad esempio, esistono società che vendono viaggi organizzati che sono spesso orientati al prodotto. Queste infatti offrono combinazioni turistiche che pensano siano gradite ai potenziali clienti e le vendono a prezzi da affezione.

Se poi ogni tanto l'esclusivo hotel a quattro stelle di cui si parla sul catalogo è ancora in costruzione, se leggiamo sui giornali che duecento turisti sono stati abbandonati per tre giorni a bivaccare in un aeroporto senza alcuna spiegazione, se l'incaricato della società – che dovrebbe dare assistenza ai turisti dalle 16 alle 18 nella hall dell'albergo esotico e lontano nove fusi orari da casa – non si fa vedere mai, nessun timore: esse hanno sempre o quasi il "tutto esaurito" e quindi perché mai dovrebbero mettere il cliente finale al centro delle loro attenzioni?

Esistono anche città che sono orientate al prodotto: Venezia, ad esempio. Pur essendo spesso immotivatamente costosa, con servizi mediamente scadenti, maleodorante e sporca, è sempre piena di turisti: perché trattarli bene? Tanto, per un turista scontento che giura di non metterci più piede ce ne saranno altri mille pronti a visitarla.

E l'informatica? Ho acquistato un pc portatile che, per un difetto di fabbricazione, aveva il disco A che non funzionava. Il negoziante che me lo ha venduto si è rivolto all'assistenza tecnica della mia città (la marca è notissima) contando sulla garanzia per i difetti di fabbricazione.
Costoro gli hanno comunicato candidamente che non fanno assistenza sui pc in garanzia della marca che ho acquistato. Il mio rivenditore me lo ha riferito, aggiungendo costernato che, se avessi voluto, avrei potuto spedire il mio pc al distributore per l'Italia: lì l'intervento sarebbe stato fatto a titolo gratuito. Non credo servano commenti. L'orientamento al prodotto di queste aziende ha una sola matrice comune: una domanda di mercato elevata, che ha posto in secondo piano l'attenzione per il cliente.

Che parte ha avuto la Grande depressione nella nascita dell'orientamento al mercato?

Una sola: quella della madre.

Che effetti ha generato l'orientamento al mercato sulla distribuzione?

La visibilità del prodotto (caratteristica dell'orientamento al mercato), la pubblicità, la sua diffusione attraverso articolate e numerose reti di vendita, hanno favorito – insieme al taglio dei costi di distribuzione realizzato tramite le riduzioni di personale – la nascita dei supermercati, negozi molto ben forniti di prodotti ma senza commessi e con le casse in uscita (affinché la gente non scappi senza pagare il conto).
Nel tempo, i supermercati hanno generato dei figli molto muscolosi (gli ipermercati), che a loro volta hanno messo al mondo dei figli ancor più muscolosi (i centri commerciali). Nel frattempo, da qualche relazione non proprio orto-

dossa sono nati i cash and carry, le superette e i gemelli discount (hard e soft). Non male, per un fenomeno chiamato "orientamento al mercato". A partire dai primi anni Trenta, l'orientamento al mercato introdusse quindi parecchie novità nei criteri di realizzazione dei prodotti. Peraltro, il concetto di "fare un prodotto nel modo in cui se lo aspetta chi lo deve comprare" era troppo rivoluzionario perché vi fosse un'immediata e plebiscitaria convergenza dei produttori verso tale criterio. Questi non aderirono quindi subito e in modo bulgaro alle nuove regole e ciò per due buoni motivi: in primo luogo, perché non tutti conobbero le stesse regole (o non fecero in tempo a conoscerle, essendo stati espulsi nel frattempo dal mercato). In secondo luogo, perché spesso operavano in nicchie talmente ridotte da non aver sentito la necessità di adeguarvisi.

La segmentazione del mercato

Trascorsero così circa trent'anni (e, in mezzo, una guerra mondiale) prima che vi fosse negli Stati Uniti la conoscenza diffusa e la pratica dell'orientamento al mercato. Come frutto, alla fine degli anni Cinquanta venne definito un nuovo concetto nel marketing, ovvero la segmentazione del mercato: *"la suddivisione dell'intero mercato in gruppi omogenei e significativi di consumatori, ognuno dei quali può essere scelto come bersaglio ("target di mercato") privilegiato dell'offerta aziendale"* (*Enciclopedia del diritto e dell'economia Garzanti*, Garzanti, 1985, pagina 1.036).
Oggi la segmentazione del mercato è uno degli elementi indefettibili delle strategie di marketing delle imprese e riesce davvero arduo pensare a un'azienda che realizzi un prodotto senza pensare prima alle esigenze di chi lo dovrebbe comprare.

Si impongono a questo punto due osservazioni:

1) i criteri di segmentazione tendono all'infinito, per cui non è possibile né ipotizzarli tutti né impiegarli tutti insieme, visto che in questo caso i potenziali clienti sarebbero troppo pochi (chi si sognerebbe di creare un prodotto destinato a soddisfare le esigenze delle donne nate il 29 febbraio, con gli occhi verdi, nubili, di età superiore agli 89 anni, di statura superiore al metro e ottanta, di razza bianca e residenti tra il 28° e il 29° parallelo?);
2) se i criteri di segmentazione sono tanto numerosi, non è possibile usarne uno solo, perché ci abiterebbero troppi soggetti eterogenei (è forse pensabile un bene destinato al "regno animale"?).

I criteri di segmentazione più frequentemente usati per la produzione di beni di consumo destinati a utilizzatori finali sono:

a) socioeconomici (reddito, cultura, tipo di lavoro);
b) psicografici (stili di vita, consumi);
c) demografici (età, sesso, composizione familiare);
d) geografici (residenza, nazionalità).

Se ne deduce che, nella segmentazione dei mercati nei quali immettere beni di consumo, i fattori emotivi sono presenti, anzi, prevalenti. Nessuno compra una cravatta chiedendone preliminarmente il prezzo, prima la cravatta ti deve piacere, poi chiedi quanto costa.

Per quel che concerne invece i beni industriali, la segmentazione nasce dalla valutazione di elementi quasi esclusivamente razionali, cioè misurabili. Fatturato dell'impresa, potenziale cliente, margini lordi, numero di addetti, settore di attività, ubicazione geografica, estensione del suo giro di affari (solo in Italia o anche all'estero?) e struttura organizzativa.

Addirittura, un criterio di segmentazione può essere rappresentato dalla personalità giuridica dell'impresa. Le cose cambiano a seconda che ci si rivolga a una società per azioni invece che a una cooperativa o a una società a responsabilità limitata.
Come si vede, segmentare il mercato non è facile. Purtroppo, come avevamo anticipato, è un'operazione inevitabile e che va fatta (da chi la sa fare) se si vuole vendere un prodotto destinato a possibili acquirenti.
Nel quotidiano, però, le aziende, quando devono realizzare un nuovo prodotto, restano spesso vittime di due mali:

a) la semplificazione eccessiva del segmento di mercato – "ricchi e ignoranti, questo è il mio segmento preferito!" – mi tuonò un imprenditore alcuni anni fa riferendosi ai clienti che avrebbe voluto servire, "ricchi", cioè dotati di possibilità economiche tanto ragguardevoli da azzerare il valore del prezzo d'acquisto, e "ignoranti", cioè privi della capacità di giudicare a fondo i prodotti che avrebbero comprato;
b) la complicazione eccessiva degli elementi destinati a formare il segmento di riferimento. Quando il marketing esagera, si creano le tazzine da caffè col manico a destra (per destri) e quelle col manico a sinistra (per mancini). A dire il vero, ho visto a Boston un negozio per mancini, ma lì i prodotti erano costruiti apposta in modo da poter essere usati dai mancini: forbici, chitarre, tazze decorate e altri oggetti. Erano tutti articoli "orientati al mercato" e "dedicati al segmento dei mancini". Semplice, no?

L'IMBRUNIRE
Il posizionamento del prodotto e altro

I criteri d'acquisto dei clienti

Abbiamo finora parlato di orientamento al prodotto, orientamento al mercato e di segmentazione. L'esperienza dimostra, come abbiamo detto, che quasi tutti i settori oggi sono orientati al mercato e che le aziende hanno abilità ormai raffinate nella sua segmentazione. Aggiungiamo che l'orientamento al mercato e la sua segmentazione sono possibili solo grazie alla conoscenza dei criteri di acquisto da parte dell'utilizzatore finale del prodotto, che è il reale cliente delle aziende.

Questo secondo le ultime analisi varrebbe anche per i beni industriali (impiantistica, macchine automatiche ecc.). Questi, infatti, sono comunque gestiti da esseri umani, la cui resa può risultare inadeguata per motivi che non hanno nulla a che fare con le prestazioni della macchina o dell'impianto: eccessiva complessità, scomodità di impiego e rumorosità.

Al proposito, ricordo un episodio illuminante: una notissima azienda produttrice di macchine per la lavorazione del legno aveva realizzato un modello dotato di tutto quello che si poteva pretendere. Ad esempio, il display che monitorava la correttezza delle varie lavorazioni poteva essere programmato nella lingua dell'operatore (russo, arabo e cinese compresi). Eppure, le vendite non decollavano. Volendone comprendere il motivo, l'azienda svolse un'indagine, dalla quale emerse che il display era di dimensioni troppo ridotte e che l'operatore temeva di commettere errori nella sua lettura e – quindi – nell'impostazione dei comandi.

Si indagò immediatamente sulle ragioni che avevano condotto a scegliere e installare sulla macchina un display tanto ridotto e si accertò che era stato fatto così "per risparmiare": un display più grande sarebbe costato di più e quindi l'ufficio tecnico aveva scelto una soluzione più economica, senza tener conto dell'impatto che questa scelta avrebbe avuto sull'utilizzatore della macchina.
L'intenzione era sana, il risultato fu un disastro. L'ufficio tecnico era orientato al prodotto anziché al mercato e il risultato iniziale fu che vennero perse le vendite di numerose macchine, che invece furono vendute dalla concorrenza.
Appare poi suggestivo che, mentre in tutto il mondo le aziende nella stragrande maggioranza dei casi sono orientate al mercato e investono somme ingentissime per conoscere i gusti e le attese dell'utilizzatore finale dei loro prodotti, nel settore ceramico si è ancora pesantemente orientati al prodotto e non ci si cura più di tanto degli utilizzatori finali (i loro bisogni si suppongono, non si conoscono).
Anche questa è un'anomalia del settore, certamente comprensibile ma ormai non più ragionevolmente condivisibile. Definiti quindi i concetti di orientamento al mercato e di segmentazione di mercato, passiamo ora al concetto di "posizionamento".

Il posizionamento

Premettiamo che il posizionamento è un concetto a 360 gradi. Abbiamo il posizionamento, ad esempio, di un partito politico. I monarchici, nella nostra mente, coincidono con un gruppo di distinti signori, anziani e borghesi, dotati di un bon ton ormai estinto nelle masse (se mai queste lo hanno avuto). Ancora, esiste il posizionamento di uno sport. Pensate al polo: nella nostra mente è praticato da raffinati gentiluomini,

magari anche nobili, che galoppano rincorrendo nel tramonto una palla che rotola su un prato accuratamente rasato e smeraldino nell'aria che odora di erba tagliata di fresco.
Infine, esiste il posizionamento anche di una città. Nuova Delhi evoca nella nostra mente quartieri brulicanti di un'umanità modesta e dignitosa, traffico caotico, sole bruciante, sorrisi smaglianti di ragazzini dai capelli nerissimi, profumi d'incenso aleggianti per le strade.
Come avrete notato, in queste descrizioni ho presentato un partito politico, uno sport e una città così come sono posizionati nella nostra mente. Anche in campo commerciale il posizionamento non è l'intervento su un prodotto, ma l'intervento sulla mente del potenziale destinatario della comunicazione, come affermano Al Ries e Jack Trout.
L'anno di nascita del posizionamento è il 1972, quando gli autori citati pubblicarono una serie di articoli sull'argomento sull'autorevole rivista specialistica *Advertising age*. A dire il vero, Ries e Trout non hanno inventato il concetto di "posizionamento", lo hanno piuttosto razionalizzato, visto che in modo intuitivo è stato sempre presente nella mente delle persone (i due autori appartengono alla sparuta schiera di quei geni che fanno esclamare ai lettori delle loro opere "accidenti, ma è proprio così!!!").
Per comprendere meglio cosa sia il posizionamento di un prodotto in un segmento di mercato, occorre fare prima alcune considerazioni. La prima: la nostra società è sovraffollata di comunicazioni. La seconda: il nostro cervello è in grado di trattenere una quantità finita di comunicazioni. Nuove comunicazioni possono trovarvi posto solo a condizione che altre ne escano. È un po' come una spugna intrisa d'acqua, è possibile introdurne dell'altra a condizione che prima la si strizzi un poco.

A questo punto, l'unico modo che si ha per entrare e restare nella mente del potenziale cliente è di mandargli dei messaggi semplici, che possa comprendere e ricordare.
Questo spiega perché molte aziende si facciano ricordare non ricorrendo a dichiarazioni spesso enfatiche sulla qualità o esclusività dei loro prodotti, ma attraverso un logo, di cui la gente ricorderà il motivo grafico e il colore, collegando subito l'immagine visiva all'azienda e ai suoi prodotti.
Volete degli esempi? Un tre bande trasversali sui fianchi di scarpe sportive? Adidas. Uno scudo con un cavallino nero rampante in campo rosso? Ferrari. Tre diapason incrociati? Yamaha, perché la Yamaha che fa le moto è anche la leader nella produzione di tastiere, pianoforti, organi eccetera, tutta roba che ha a che fare in qualche modo con la musica, quindi Yamaha è sinonimo di musica e moto.

Yamaha: dai pianoforti alle moto

Qualcuno si chiederà come possa un'azienda fabbricare insieme pianoforti e moto: ebbene, la Yamaha non cominciò fabbricando pianoforti e moto. L'azienda, fondata da Torakusu Yamaha nel 1897, iniziò producendo pianoforti, organi e basta. Gradualmente cominciò a espandersi dapprima in Giappone e poi nel resto del mondo, anche sotto la spinta della sua scelta da parte di famosi concertisti che diventarono i testimonial del marchio in tutti i teatri del mondo.
Nel momento del massimo successo di Yamaha su mercati mondiali, i dirigenti del marketing aziendale si posero una domanda: quanto sarebbe durato ancora il loro successo? La domanda era sensata e la dirigenza se la pose nel momento più giusto: quando le cose stavano andando bene. Infatti, una delle regole del marketing dice che bisogna oc-

cuparsi del futuro aziendale quando si è al massimo del successo, perché quando si è in questa situazione l'unica cosa che può succedere è che si retroceda verso posizioni di minor leadership. In realtà, nelle aziende di solito si fa il contrario: quando le cose vanno bene si tirano i remi in barca e quando poi vanno male si viene presi dall'ansia, ci si dibatte senza costrutto e non si ottengono i risultati attesi. Spesso, si naufraga. Bene, il marketing della Yamaha analizzò il suo futuro e giunse alla conclusione che bisognava prendere altre strade e non concentrarsi solo sulle tastiere. Perché? Dunque, i pianoforti erano usati principalmente dai figli di persone ad alto reddito che vivevano nei paesi industrializzati. Quale era l'andamento delle nascite in questi paesi? Stazionario, con tendenza già allora verso il decremento.

Quindi, loro stavano producendo per un mercato in cui il numero dei potenziali clienti sarebbe progressivamente calato e colla flessione dei potenziali clienti sarebbero calate anche le vendite.

Era possibile trovare altri paesi in cui vendere le tastiere? No, perché tutti i paesi dove la natalità era più numerosa e in crescita (Cina, India, America latina e Africa), erano a basso reddito e i padri laggiù avevano ben altro cui pensare che regalare un pianoforte ai loro figli.

A questo punto i dirigenti del marketing della Yamaha agirono dimenticandosi cosa producesse l'azienda e affrontarono il tema del loro futuro ragionando come se dovessero fondare un'azienda ex novo. Fecero i loro studi sulle opportunità offerte dai vari mercati e si accorsero di un fatto sorprendente: il mercato delle moto era impermeabile. In Europa infatti c'era un'iradiddio di produttori di moto, soprattutto in Italia (ricordo almeno una decina di marchi di-

versi e tutti di successo nelle loro cilindrate), in Inghilterra e in Germania. Negli Stati Uniti c'era ugualmente un grande mercato di moto. La differenza tra il mercato europeo e quello americano era che i produttori europei vendevano ai clienti europei e i produttori americani vendevano ai clienti americani.
Inoltre, nessuno dei produttori di un continente esportava nell'altro. I dirigenti giapponesi scoprirono anche il perché: in Europa la cilindrata delle moto andava da 48 centimetri cubi a 500, passando attraverso tante cilindrate intermedie: 75 cc., 100 cc., 125 cc., 150 cc. ,175 cc., 250 cc., 350 cc. e 500 cc.. Basta, con la cilindrata non si andava oltre. Negli Stati Uniti la cilindrata partiva da 1.000 cc, con l'eccezione di una "moto non moto", la Harley Davidson, che aveva anche cilindrate minori, ma era un oggetto destinato solo a persone per qualche verso originali, che amavano le moto particolari per estetica, rumore, look e storia e se ne fregavano delle prestazioni. Così, le moto europee erano di cilindrata troppo piccola per essere vendute negli Stati Uniti e quelle americane erano troppo grosse per essere vendute in Europa.
Detto fatto, i dirigenti Yamaha assunsero la decisione: avrebbero cominciato a produrre moto ed esattamente in quella fascia di cilindrata che va dai 500 cc ai 1.000 cc proprio perché nessuno le produceva. Inoltre, cominciare a produrre moto di 600 cc. o di 750 cc. significava poterle vendere sia negli Stati Uniti sia in Europa e, soprattutto, senza nessun concorrente tra i piedi.
Correva l'anno 1955 e fu fondata la Yamaha Motor Corporation. Il resto è storia. Naturalmente, la Yamaha aveva il problema di far conoscere il suo marchio in Occidente. Per diffonderlo, iniziò a partecipare ai campionati mondiali di mo-

tociclismo, che allora si correvano quasi interamente su circuiti europei.
Per potervi partecipare, le moto giapponesi dovevano avere una cilindrata al massimo di 500 cc. ed è in questa classe che esordirono, tra la curiosità diffidente e ironica degli appassionati: giapponesi che fanno le moto? Non ce la faranno mai, le moto sono roba nostra, dicevano. Comunque, la Yamaha continuò a partecipare, inizialmente anche senza vincere. Lo scopo era farsi vedere. Piano piano, migliorò le sue prestazioni e cominciò prima a vincere qualche gara, poi a dominare insieme ad altre marche giapponesi nel frattempo giunte anch'esse in Europa.
La Yamaha è tuttora presente nel motomondiale con Valentino Rossi nella Moto GP, la cui cilindrata attuale è di 800 cc. Poi Yamaha creò e fornì motori di Formula 1 ad alcune scuderie, tra cui la Arrows, che ora non esiste più, ma senza ottenere grandi risultati tranne qualche piazzamento. La pensata della Yamaha non rimase ovviamente isolata: fu seguita anche da altri marchi giapponesi, Honda, Kawasaki, Suzuki. Quasi tutte queste aziende agivano già nel settore delle moto: la Honda era stata fondata nel 1937 da Soichiro Honda, scomparso ultraottantenne pochi anni fa. Inizialmente produceva pistoni per motori a scoppio. Dopo la guerra, nel 1948 il signor Honda ebbe un'idea. Poiché la gente era troppo povera per comprare moto, pensò di creare un nuovo motoveicolo a basso costo e applicò un piccolo motore a una bicicletta. Era nato il ciclomotore.
Anche altre fabbriche di moto, come Kawasaki e Suzuki, entrarono nei mercati negli anni sessanta, distinguendosi l'una dall'altra per le prestazioni e il look. Ad esempio, la Kawasaki, che esordì in Europa con una 500 cc., si impose per la ripresa fulminante e la velocità massima elevatissima.

L'importanza del logo

Dopo questa digressione sulla casa dei tre diapason incrociati, torniamo al logo dal quale eravamo partiti.
Il logo potenzia la sua efficacia se accompagnato anche da uno slogan, purché breve e in grado di colpire il potenziale cliente per la sua originalità.
Volete qualche esempio? È più efficace affermare: "Il nostro paese, la Finlandia, è da sempre all'avanguardia nella telefonia mobile e noi della Nokia siamo i primi e più fedeli interpreti delle esigenze di comunicazione delle masse nei cinque continenti" oppure "Nokia-connecting people"?
Ancora: "La nostra forza sta nella capacità di trasmettere per primi gli avvenimenti di interesse mondiale" oppure "Cnn - Be the first to know"? Logo e slogan sono l'applicazione della prima regola del posizionamento. Se vogliamo insediarci con un marchio o un prodotto nella mente del potenziale cliente, "più è meno", cioè più diciamo, meno restiamo nella sua memoria. Ciò premesso, come posizionarsi nella mente del potenziale cliente? Il modo più semplice è quello di arrivare per primi. Qual è il posto più profondo del mare? La Fossa delle Marianne, ovvio. Ed il secondo posto più profondo nel mare? I primi alpinisti che hanno scalato il K2? Compagnoni e Lacedelli. E il secondo? Il libro più letto del mondo? La *Bibbia*. E il secondo? Il primo astronauta? Yuri Gagarin. E il secondo? Ve lo dico io, Gherman Titov, ma chi lo ricorda? I primi che posero piede sulla Luna? Neil Armstrong e Michael Collins. Il terzo? La prima navetta spaziale portò sulla Luna due astronauti. Quanti astronauti in tutto sono stati sulla Luna? Lo sanno in pochi: sette.
A volte si può arrivare anche ultimi e diventare primi perché si fa qualcosa… per primi: negli anni Settanta il profumo da donna che balzò in vetta alle classifiche delle vendite fu

L'operazione messa a punto da Yamaha è da considerarsi un vero capolavoro di marketing, degno di restare nella storia di questa disciplina. Ecco perché:

1) il suo marketing si comportò come se l'azienda stesse vivendo un momento di crisi, mentre invece era all'apice del successo e in tal modo furono create le future opportunità di lavoro, che poi è il compito di ogni dirigente del marketing;

2) non ebbe paura di affrontare l'ignoto, cioè manifestò una grande flessibilità intellettuale e una lodevole disponibilità al cambiamento, fattore che contraddistingue (o meglio, dovrebbe) chiunque lavori in azienda e non solo nel marketing;

3) affrontò il tema del cambiamento in modo razionale e non emotivo: in altre parole analizzò i vari mercati, identificando quello in cui c'era un buco nell'offerta di prodotto. Colmarono quel buco e si introdussero col loro prodotto per primi nella mente dei potenziali clienti (splendido esempio di orientamento al mercato). Di certo non si fecero venire "un'idea geniale", perché un'idea geniale di solito trova un solo compratore entusiasta, quello che l'ha avuta.

Charlie. Perché? Era stato il primo profumo da donna che aveva un nome di uomo.
A proposito di prodotti, molti commettono l'errore di ritenere che chi arriva primo è anche il migliore. Non è così. In una competizione sportiva le probabilità di vittoria sono a favore del più forte mentre in una gara in cui è coinvolta la mente del consumatore le probabilità di vittoria sono a favore del "primo prodotto" che riesce ad aprirsi un varco nella sua mente, non del "miglior prodotto".
Come dimostrò Charlie, il prodotto non deve necessariamente essere il primo in ordine di tempo, può essere anche il secondo o il terzo o il centesimo: deve essere però "il primo a entrare nella mente" del consumatore. Ad esempio, credete che i calcolatori elettronici siano stati inventati dalla Ibm? Errore, sono stati inventati dalla Sperry Rand. La stragrande maggioranza delle persone pensa che siano stati inventati dalla Ibm perché è stata la prima che ha fissato il suo marchio nella loro mente. Anche nella storia "arrivare per primi", anche se si è arrivati secondi, ha pagato. Chi ha scoperto l'America? Cristoforo Colombo. Che errore commise? Non pubblicizzò la scoperta.
Chi andò dopo di lui in America? Amerigo Vespucci. Cosa fece? In primo luogo, affermò che il mondo appena scoperto era un continente a sé stante e non l'Asia.
In secondo luogo, fece pubblicità ai suoi viaggi scrivendone molto, al punto che un gruppo di sue cinque lettere intitolate *Mundus Novus* in soli venticinque anni fu tradotto in quaranta lingue.
Risultato? Il nuovo mondo si chiamò America. E il povero Cristoforo Colombo? Morì povero e in carcere (in conseguenza delle appropriazioni non proprio commendevoli effettuate in occasione della presa di potere sui territori appena scoperti).

Essere i primi nella mente... si può raggiungere questo obiettivo con la comunicazione magra ("più è meno, meno è più"), ma anche con altri mezzi, ad esempio il prezzo. Stiamo parlando del "premium price", cioè "il prezzo più elevato formulato per evidenziare le caratteristiche elitarie di un prodotto", il che quindi non significa che il prodotto costa molto perché è buono, ma che è buono perché costa molto.
Vendere un prodotto eccellente a un prezzo basso è sconsigliabile perché così facendo si abbassa il valore del prodotto, lo si getta nella mischia al fianco di prodotti più scadenti di basso prezzo e non verrebbe notata la differenza (questo è anche il motivo per cui non bisognerebbe mai litigare con un idiota). Il cliente attribuisce infatti basso valore al basso prezzo. Al contrario, attribuisce a priori alto valore a un prodotto ad alto prezzo. Oltre trent'anni fa, questo concetto mi fu esposto per la prima volta in dialetto dal titolare dell'azienda dove avevo iniziato a lavorare. Da pivello incompetente qual ero, avevo imprudentemente affermato che se avessimo alzato la qualità del prodotto e abbassato il prezzo avremmo venduto di più. Il titolare mi squadrò e, beffardo, mi disse in dialetto bolognese: "Te vand chèr, che quant l'è chèr l'è bon". Tradotto in italiano, "Tu vendi caro, che quando è caro è buono".
La ragione per cui bisogna posizionarsi nella mente del cliente potenziale utilizzatore del prodotto, se si vuole avere successo, è che, mentre un computer accetta tutte le informazioni che gli vengono inserite, il cervello umano non fa così: si comporta come un confine di stato, seleziona all'ingresso le informazioni e quelle che accetta le trattiene (salvo poi espellerle se ne arrivano altre più sintetiche ed efficaci).
Quindi, lo sforzo deve essere quello di lavorare per giungere alla mente e insediarvisi stabilmente attraverso loghi e per slogan brevi. E arrivare ovviamente per primi.

L'errore del "me too me too"

E se si è secondi? L'errore più comunemente commesso da chi arriva secondo è di creare il prodotto "me too me too", come dicono gli addetti ai lavori, ossia il prodotto "anch'io anch'io".
Il mondo commerciale è letteralmente infarcito di fallimenti clamorosi legati al prodotto "anch'io anch'io". Dopo gli Swatch uscirono i Watch. Ma chi se ne ricorda?
Visto il successo delle moto giapponesi da 750 cc. di cilindrata ci provò anche una ditta italiana, la Laverda: com'è finita? Anni fa comparve One O One, che avrebbe dovuto rappresentare l'alternativa alla Coca Cola. Dov'è ora?
Se si arriva secondi, una strategia che si è dimostrata vincente è quella di rivendicare la propria "secondità", come ricordato nella letteratura sul posizionamento, che non è "teoria", almeno non la pensano così gli uomini di marketing che ci hanno costruito il successo loro e delle loro aziende.
La Avis, compagnia di autonoleggi, conquistò quote di mercato proprio grazie all'affermazione della propria "secondità". Lanciò lo slogan "Perché dovreste venire da noi? Perché siamo i numeri due del mercato", facendo in tal modo intendere che il loro servizio sarebbe stato più accurato proprio perché erano i numeri due del mercato e volevano diventare i numeri uno, sopravanzando la Hertz.
Parliamo ora di un'ulteriore regola del posizionamento: il mercato premia la diversità, non la similitudine e il made in Italy nel campo della moda ne è la dimostrazione. La novità alza le aspettative del consumatore, che decreta il successo del prodotto se questo appare nuovo, diverso, inedito, non se è una copia di altri prodotti o se viene presentato come autoreferenziale (cioè se ne viene sottolineata la bontà tecnica o estetica).
Come posizionamento fondato sulla diversità nel cinema, pensate a quei geni di Franco Franchi e Ciccio Ingrassia o di

Alvaro Vitali, pensate al neorealismo o alla commedia all'italiana: tutti esempi di posizionamento di un prodotto nuovo, diverso, inedito.
Giungiamo ora all'ultima regola: il nome. In campo automobilistico la Smart ci ha dimostrato che il suo successo è nato anche dalla sua diversità nel nome, al punto da essere presentata al mercato come una macchina prodotta da un'azienda che si chiama Smart, non come il modello di una casa esistente (com'è in realtà): invano sulle riviste di automobili cerchereste questo modello sotto la sigla Mercedes (che ne è il fabbricante), dovete andare alla voce Smart. E la Lexus? Tutti sanno che è prodotta dalla Toyota, marca posizionata nella mente dei consumatori come nazional-popolare. Sarebbe stata accettata la Toyota come produttrice di un'auto di lusso e costosissima? Certo che no. Ed ecco che viene creato il marchio Lexus, foneticamente simile a "lusso" in italiano, "luxe" in francese, "luxury" in inglese e nordamericano.
Alcuni ci vedono un'assonanza col tedesco "Lust", "voglia, desiderio", anche se l'ipotesi appare impervia. Smart e Lexus sono quindi la testimonianza che per posizionare un prodotto nella mente del consumatore, oltre all'arrivare per primi, al logo, allo slogan e alla diversità, occorre avere anche il nome giusto.
E non vale solo per le automobili. Se avessero mantenuto il loro vero nome, come sarebbero state le carriere di Renato Ranucci, Maria Luisa Ceciarelli, Norma Jeane Baker, Marion Robert Morrison e Issur Danielovitch Demsky? Sarebbero diventati Rascel, Monica Vitti, Marylin Monroe, John Wayne e Kirk Douglas (quest'ultimo dopo un intermezzo in cui si era trasformato in un improbabile Isadore Demsky)?
Il nome diventa quindi un elemento determinante per il posizionamento di un prodotto nella mente del potenziale cliente, al punto che (citano sempre Ries e Trout) Oliver

Wendell Holmes, famoso giudice della corte suprema degli Stati Uniti della seconda metà dell'Ottocento, affermò: "Il destino ha tentato di nasconderlo dandogli il nome di Smith". Il nome, comunque, deve essere sempre creato magari ispirandosi a qualcuno o a qualcosa, purché il fine sia consentito: sconsigliamo di aprire una catena di fast food chiamandola McDonald's o di gioiellerie chiamandole Cartier (e nemmeno Chartier, perché a Parigi esiste un ristorante storico – è stato aperto nel 1896 – che porta tale nome).
Al contrario, è lecito chiamare un pavimento Versailles, anche se avrei qualche perplessità su tale scelta: il nome Versailles non evoca nel visitatore simpatia per i suoi ex inquilini, semmai ricorda la loro decapitazione e genera solidarietà coi rivoluzionari, visto la sfacciataggine del lusso, dello sfarzo e dell'opulenza che gronda da saloni e corridoi (con specchi e senza specchi).
Dormirci, poi, provocherebbe – almeno in me – uno sgradevole "effetto Shining" e non mi richiamerebbe certo alla mente l'esclusività e la ricercatezza, come magari sarebbe nelle intenzioni di chi battezzasse così una serie di piastrelle.
Il massimo dell'efficacia di un posizionamento si registra quando il nome della casa produttrice diventa il nome del prodotto. Kleenex è un'azienda che lavora nel campo della carta e i Kleenex oggi sono sinonimo di fazzoletti di carta, come gli Hatù di preservativi, il Bostik di collante, il Fernet Branca di amaro, così come Averna.

Occupare la mente del potenziale cliente

Il posizionamento è l'occupazione della mente del potenziale cliente. Chi vuole farlo deve avere un logo, uno slogan, arrivare per primi (o saper gestire la propria "secondità"), essere diversi, possedere un nome che si ricorda: tutti fattori de-

stinati a calamitare l'attenzione del potenziale cliente e a elevarne le aspettative. E poi disporre di una struttura idonea a far conoscere tutto ciò.
L'enfatizzazione della qualità dei propri prodotti è un modo ingenuo di proporsi al mercato. Lo fanno tutti, quindi il suo valore è zero, in ossequio alla regola del "più ce n'è, meno vale", come la sabbia nel Sahara. Puntare sul prezzo conveniente è altrettanto ingenuo: nulla di ciò che vale molto costa poco.
Il posizionamento è una delle principali chiavi di successo di un'azienda, purché si sappia cosa sia e come metterlo in pratica.

L'EVOLUZIONE DEL MARKETING

L'approccio funzionale: logico, umano e tradizionale

Abbandoniamo Schumpeter e lasciamo Keynes, che riprenderemo più avanti, per parlare del contributo degli studiosi del marketing alla sua evoluzione.
Da un punto di vista dottrinale, il marketing si è evoluto per ***aree di interessi***. La prima area fu quella che diede vita all'***approccio funzionale*** e durò dall'esordio della disciplina fino al termine degli anni venti.
L'approccio era elementare, logico, umano e tradizionale. Si concentrava su ciò che richiama ancora oggi nell'immaginario collettivo il termine "marketing": i criteri di fissazione del prezzo dei prodotti, i mercati dove venderli, la pubblicità con cui sostenerli, il packaging con cui renderli attraenti. Il tutto quasi sempre come appendice della produzione, che era ancora la funzione regina di tutta l'attività aziendale. Dopo il 1929, il cordone ombelicale che lega

il marketing alla produzione viene reciso e la nostra disciplina, dottrinalmente e nella pratica, diventa una funzione autonoma all'interno dell'azienda, alla pari dell'amministrazione o delle vendite.

L'approccio istituzionale

Nasce a questo punto l'***approccio istituzionale***, in cui l'attenzione del marketing si concentra su tre elementi: venditori, distributori e consumatori. Cambia quindi lo scenario e il prodotto è realizzato dal marketing tenendo in massimo conto i tre protagonisti sopra citati: i venditori, che dovevano "sentire" il prodotto stesso, "crederci" e "amarlo" per poterlo vendere, i distributori che lo dovevano condividere sia qualitativamente sia per convenienza economica e infine i consumatori, che lo avrebbero scelto per la sua idoneità a soddisfare le loro esigenze, palesi o latenti che fossero. Al centro di questo trinomio c'era comunque il distributore, cioè colui che vendeva il prodotto all'utilizzatore finale, ovvero il negoziante, e colui che lo vendeva ai negozianti perché lo vendessero all'utilizzatore finale, il cosiddetto "grossista". È questa la fase in cui nascono nelle aziende le scale sconti, i premi di fine anno, le promozioni, gli incentivi economici all'acquisto, siano essi di tipo materiale (gli sconti che aumentano i margini tra costo e prezzo di vendita) o di tipo psicologico (il viaggio-premio).

Questa fase va dalla fine degli anni Venti fino alla fine degli anni Cinquanta. Come si può notare, i protagonisti di questo periodo, il venditore, il distributore, il cliente, sono inseriti all'interno di un contesto socioeconomico e geografico che non può non condizionarli vicendevolmente, essendo fatto di usi e costumi locali, abitudini e consuetudini. Ciò costringeva le aziende a veri e propri equilibrismi sia nella formula-

zione dei prodotti sia, soprattutto, nella loro distribuzione tramite le reti di vendita: si pensi solo al diverso impatto che lo stesso prodotto, ad esempio un lucido da scarpe, poteva avere in un villaggio di agricoltori della Corn Belt (gli Stati del centro degli Stati Uniti, prevalentemente agricoli) e nelle classi agiate di Manhattan.

L'approccio per aree di prodotto

Intorno agli anni Sessanta e con un'economia che tirava a tutto spiano per gli effetti benefici, economicamente parlando, della guerra da poco conclusa nasce l'***approccio per aree di prodotto***, dove l'attività del marketing è mirata a partorire prodotti/servizi destinati a generare il massimo profitto alle imprese. Alla fine degli anni sessanta, esattamente nel 1968, nasce il marketing di oggi, chiamato *marketing management.* Trae il suo nome dal titolo del manuale di cui è autore Philip Kotler, probabilmente ancora oggi il più autorevole studioso della disciplina.

L'opera di Kotler costituisce una vera e propria sistematizzazione dei principi di marketing e distingue quattro momenti:

- l'analisi delle ***opportunità dei mercati***;
- lo ***sviluppo delle strategie*** necessarie ad aggredirli;
- la ***pianificazione delle tattiche*** di attuazione delle strategie;
- il ***controllo*** del rapporto tra gli investimenti in tali direzioni e i relativi ritorni;
- l'analisi delle ***opportunità dei mercati***.

C'è la vecchia storia dei due fratelli che alla fine dell'Ottocento avevano una fabbrica di scarpe. Animati dall'intento di allargare il loro giro d'affari, dopo aver attentamente riflettuto giunsero alla conclusione che un territorio dove la concorrenza di certo non era ancora andata era l'Eritrea. Si dissero che, in assenza di concorrenza, avrebbero facilmente

sbaragliato il campo dei produttori locali, perché le loro scarpe erano di alta qualità, resistenti, con un design che piaceva a tutti e presentavano un prezzo più che accessibile.
Per avere la certezza della loro scelta, il primo dei due fratelli decise di fare un viaggio esplorativo in quel territorio africano, tra l'altro comodamente raggiungibile via mare attraverso il canale di Suez. Detto fatto, si munì di un ampio campionario e partì con un piroscafo verso il porto di Assab. Appena sbarcato, fece una scoperta che non si aspettava: tutti i locali erano scalzi. Pensò fosse un fatto isolato, magari legato al fatto che i lavoratori portuali preferivano lavorare a piedi nudi.
Col passare dei giorni, la sua prima impressione fu confermata: tutti erano a piedi scalzi in quel paese, negli alberghi, nelle chiese copte, nei ristoranti, lungo le carovaniere, lo erano i contadini più miseri e i possidenti terrieri più agiati. Alla fine, cominciò a sentirsi a disagio. Era l'unico che portava le scarpe e si era accorto che ogni tanto qualcuno lo sbirciava di soppiatto, lui e soprattutto le sue scarpe. Piano piano cominciò a maturare la sensazione che il diverso non era chi camminava scalzo: il diverso era lui. Sconfortato, dopo pochi giorni ritornò ad Assab e acquistò un biglietto per la prima nave in partenza per l'Europa. Si recò poi in un ufficio postale da dove lanciò un telegramma al fratello: "Qui tutti scalzi stop Mercato impossibile stop Rientro a casa stop".
Appena ricevuto il telegramma, il fratello sobbalzò sulla poltrona, lo gettò sulla scrivania, gridò alla segretaria di prenotargli un biglietto sulla prima nave in partenza per l'Eritrea e di fargli preparare un campionario di scarpe, poi corse a casa a preparare la valigia.
Sbarcato ad Assab, si guardò attorno: suo fratello aveva ragione, erano davvero tutti scalzi. Però, prima di prendere qualsiasi decisione, voleva essere sicuro. Dal portiere dell'albergo

dove alloggiava si fece prenotare un cammello e una guida per un giro di tre giorni nell'interno del paese. Al rientro in albergo dopo la perlustrazione, mandò un telegramma al fratello, in azienda: "Qui enormi possibilità vendita scarpe stop Tutti scalzi stop Mercato magnifico stop Manda subito dieci venditori stop".
Il secondo fratello non era solo un ottimista. Aveva la dote più importante per chi vuol superare le avversità: saper trasformare un vincolo in un'opportunità. Il primo dei due fratelli aveva visto la gente scalza e questo per lui era un vincolo alla vendita delle scarpe. Per il fratello, invece, era un'opportunità. Proprio perché erano tutti senza scarpe c'erano enormi possibilità di venderne.

Il mercato premia i prodotti e i servizi "di testa"

Oggi l'analisi delle opportunità di mercato non si fanno più – se mai si sono fatte – mandando due fratelli in Africa. Esistono strumenti, informazioni, enti (le camere di commercio, l'Ice, Istituto per il commercio estero e le associazioni di categoria) che sono in grado di fornire informazioni che spesso sono tanto minuziose da diventare inservibili, tanto sono ampie e pedantesche e – visto che sono tante – poco attendibili. Più informazioni dai, più ne dai di sbagliate.
Questi sono discorsi tecnici che richiedono una serie di conoscenze che i lettori cui queste pagine sono dedicate non possono tecnicamente ancora possedere: mi pare quindi di buon senso non andare oltre.
Il massimo sforzo, come si può facilmente intuire, è quello di dosare in modo equilibrato queste quattro voci, in modo da trovare quello che con linguaggio di marketing possiamo definire "il giusto mix" tra il prodotto (cosa fare), il prezzo (a quanto venderlo), il posto (a chi venderlo) e la promozione

(come far sapere che esiste e come farlo scegliere dal consumatore tra i prodotti concorrenti).
Come si vede, il marketing si è evoluto in modo completo e rapido: in meno di settant'anni si è passati dalla fase dell'intuizione a quella della sistematizzazione, per cui oggi possiamo affermare di essere alla presenza di una disciplina dove vengono premiati dal mercato i prodotti e i servizi "di testa", quelli cioè concepiti dal pensiero e dall'applicazione delle conoscenze, non quelli "di pancia", partoriti dall'intuito, dalla creatività, dall'esperienza o dall'imitazione (che è la peggiore delle strategie di marketing che si possano seguire).
Il marketing è quindi una disciplina non difficile ma destinata a operatori colti che leggono, analizzano, strizzano numeri più di quanto non allentino le briglie al pensiero lasciandolo galoppare sfrenato verso orizzonti fantastici.

IL TRAMONTO
Il marketing mix, la qualità e il merchandising

Le quattro P del marketing mix

Philip Kotler, riconosciuto come il maggiore esperto mondiale di marketing, nel suo celeberrimo manuale intitolato *Marketing management*, pubblicato nel 1968, opera il processo di razionalizzazione e di definizione del marketing e delle attività che ne fanno parte di cui abbiamo appena parlato.

Tra le varie espressioni che usa, una è quella di "marketing mix", cui abbiamo accennato poco sopra. Bene, in un ambiente aziendale orientato al mercato, il marketing mix non è altro che "l'insieme delle decisioni che l'azienda prende circa il *prodotto*, il *prezzo*, il *posto* e la *promozione*". Sono le famose quattro P, che nella versione originale del testo suonavano "product, price, place, promotion".

Che cosa vuole dire nel concreto tale espressione? Ci dice che ogni iniziativa aziendale destinata alla produzione di reddito si deve avvalere di un **prodotto**, non importa se da lei fabbricato o commercializzato e non importa nemmeno se sia un prodotto vero e proprio, dotato di materialità e tangibilità: può essere anche un servizio il quale, pur essendo intangibile e immateriale, è pur sempre un prodotto.

Questo deve essere venduto al cliente naturale dell'azienda a un **prezzo**, che a sua volta deve essere costituito da un costo (l'insieme delle risorse impiegate per realizzare o acquistare il prodotto – se destinato alla commercializzazione – e che rimangono a carico dell'azienda) e da un margine. La differenza tra il prezzo (cioè le quotazioni alle quali sono stati

venduti i beni) e il costo si chiama "reddito" e non è – attenzione – l'utile che l'impresa si mette in tasca: occorre depurare questo reddito di una serie di altre voci, in parte volute dalle normative di bilancio e in maggior parte da quelle fiscali, che provvedono a tosarlo impietosamente.
Il prodotto, poi, deve essere venduto a qualcuno: ecco entrare in ballo il concetto di **posto**, cioè del posizionamento del prodotto stesso in un certo segmento di mercato, dove abitano i clienti potenziali, cioè quelli che hanno la maggiore probabilità di essere interessati all'acquisto. Infine, occorre dare voce alla **promozione**, cioè all'insieme delle iniziative destinate a realizzare due obiettivi, completamente distinti tra loro e da impiegare a seconda dei casi: far sapere che il prodotto esiste oppure farlo scegliere tra i vari competitori.
Riempire queste quattro caselle con i relativi contenuti è però cosa molto più semplice a dirsi che a farsi.
Ogni azienda vive infatti in un momento di mercato particolare e, diremo di più, l'andamento di ogni azienda non è sempre coerente col momento vissuto dal mercato dove opera. Esistono aziende che vanno benissimo in momenti di stagnazione o di flessione del loro mercato e, viceversa, aziende che vanno malissimo in mercati spumeggianti. A seguire, tutte le gradazioni intermedie.
Inoltre, sono pesanti le influenze dettate dalla cultura locale o del mercato di riferimento (pensate a un'impresa cinese che produca abbigliamento per bambini destinato ai paesi del profondo Nord, Svezia, Norvegia e Finlandia, dove la statura media dei potenziali destinatari del bene è più elevata che in altri paesi), come pure quelle dettate dai redditi, dalla situazione socioeconomica e politica: tutti fattori che complicano non poco la vita agli uomini di marketing intenti a gestire ciascuna delle quattro P. Quindi, creare prodotti non

è facilissimo e seguire le regole che presiedono alla loro creazione ancora meno.
Di certo, esistono numerose vie per sbagliare, due delle quali sono ampiamente praticate sui mercati, cioè copiare e inventare.
Per "copiare" intendiamo la realizzazione dei famosi "me too me too products", i "prodotti anch'io anch'io" di cui abbiamo parlato in precedenza, quelli che riproducono il prodotto di successo nella speranza di averne anch'essi.
Vari settori pullulano di prodotti "me too me too", anzi, meglio sarebbe andare alla ricerca dei settori dove questi prodotti sono assenti.
Quanto all'invenzione di prodotti, questa sembrerebbe essere frutto di una sbizzarrita creatività. Occorre sapere che il rischio di insuccesso legato a qualsiasi attività, compresi i criteri di realizzazione dei prodotti, vedono l'esperienza quale fattore di minor rischio. A seguire, la logica matematica, poi la logica tout court, la quale non è uguale dappertutto. I due gradi più elevati di rischio si hanno quando si ricorre alla creatività e quando si va per tentativi casuali.
Personalmente, suggerisco di ricorrere ai tentativi casuali se c'è da guadagnarci un sacco di soldi: si veda il Superenalotto. Sconsiglio invece la creatività, anche perché di rado viene interpretata secondo la sua accezione tecnica, cioè "impiego di mezzi e strumenti a fini diversi da quelli per cui sono stati creati"; al contrario, viene intesa come sinonimo di "fantasiosità", termine che non è mai stato un ingrediente necessario e sufficiente per il successo aziendale.
Tornando alla "p" di prodotto, deve essere connotato da cinque requisiti indispensabili perché possa essere acquistato dal cliente: **marchio**, **qualità**, **prezzo**, **servizio** e **sicurezza**.
Perché diciamo che deve possederli tutti e cinque? Perché chiunque di noi si rifà in misura maggiore o minore a tutti

e cinque questi requisiti per effettuare l'acquisto.
Essendo cinque, inoltre, è tecnicamente impossibile che due prodotti diversi li posseggano tutti. Saranno comunque diversi, magari solo per il marchio, che ha pur sempre un valore. Ad esempio, quando mi trovavo all'estero in auto facevo benzina alle stazioni di servizio di marchi italiani, pur essendo consapevole che la qualità del carburante e, spesso, il suo prezzo erano identici (nel caso del prezzo, talvolta era addirittura superiore a quello di altri marchi).
Analogamente, durante la prima guerra del golfo alcuni automobilisti disertarono i distributori delle compagnie mediorientali e favorirono quelli della compagnia dell'Emirato aggredito dalle truppe irachene, la Q8, che si legge in inglese "chiuèit", come "Kuwait". Eppure, spesso perfino venditori di professione mandano alla sede della loro azienda una relazione in cui lamentano che hanno perso una vendita perché "il concorrente, per un prodotto come il nostro, ha un prezzo del 15% inferiore": fanno una pessima figura sotto l'aspetto della cultura del prezzo e diventano antipatici al loro direttore vendite, perché una relazione di tale tenore non è una segnalazione, è un'accusa e a nessuno piace essere accusato, soprattutto se è gerarchicamente superiore a chi eleva l'accusa stessa.
Per dare una spiegazione esauriente di marchio, qualità, prezzo, servizio occorrerebbe un volume di qualche centinaio di pagine, per cui mi limiterò a una spiegazione stringata.

Il marchio

Il marchio è il segno distintivo che richiama alla mente, in chi lo vede, l'azienda produttrice o distributrice di un bene o di un servizio. Può essere un simbolo grafico che riproduce la realtà (il cavallino della Ferrari), oppure un simbolo di

fantasia (il logo della Nike), colorato (Vodafone) oppure in bianco e nero (Dolce & Gabbana).
Il marchio ha comunque una forza enorme, prova ne sia che viene tutelato da normative ferree e da iniziative aziendali altrettanto ferree.
Talvolta, insieme al marchio, si trasmettono messaggi obliqui ma leggibili: ad esempio, il marchio della Bimota, azienda produttrice dal 1973 di moto di altissimo livello (e prezzo), suonava come "due volte moto". In realtà, il nome dell'azienda era costituito dalle prime due lettere del cognome dei tre soci fondatori (Bianchi, Morri, Tamburini, BI-MO-TA).
Un altro messaggio è dato dalle prestazioni dichiarate dal produttore che intende sottolineare il primato del proprio marchio. Per un lungo periodo (e forse anche ora, dovrei controllare), la velocità massima di ogni Lamborghini veniva dichiarata di un chilometro più elevata del corrispondente modello della Ferrari.
Qui c'è una storia simpatica, che spiega come la decisione di fondare una casa automobilistica possa essere la conseguenza di una lite. Ferruccio Lamborghini, fondatore dell'omonima casa, visse infatti in perenne rotta di collisione con la casa di Maranello e ciò a causa di una frase pronunciata da Enzo Ferrari e da lui ritenuta offensiva.
Le cose andarono così: Lamborghini era proprietario di una Ferrari e non aveva mai pensato di produrre auto: faceva già trattori, coi quali aveva avuto un grande successo. Un bel giorno si presentò a Maranello lamentando l'ennesimo guasto alla frizione del suo bolide rosso. Ferrari, casualmente presente e che conosceva bene Lamborghini, esclamò, tra lo spazientito e il sarcastico: "Non è la frizione che va male, sei tu, Ferruccio, che non sai guidare la macchina!".
Apriti cielo. Lamborghini se la legò al dito, uscì furente dall'of-

ficina, corse a casa e decise di fondare una fabbrica di auto che avrebbero dovuto essere migliori delle Ferrari. Ecco spiegato il chilometro in più nella velocità di punta delle Lamborghini rispetto all'omologo modello della Ferrari. Certamente il sistema della frizione della Lamborghini fu davvero innovativo e completamente diverso rispetto a quello della Ferrari: una rivincita se la doveva pur prendere Lamborghini, no?
Accanto a questo esempio di prestazione dichiarata superiore a quella di un concorrente (e che concorrente…), c'è anche chi dichiara prestazioni inferiori rispetto a quelle reali. Ad esempio, un modello della Bimota della fine degli anni Ottanta dichiarava una velocità di punta inferiore a quella vera. Il signor Morri, uno dei tre fondatori dell'azienda, mi spiegò che lo aveva fatto per due motivi: in primo luogo perché né la velocità effettivamente raggiungibile (circa 320 chilometri orari) né quella dichiarata (circa 280 chilometri orari) potevano essere raggiunte su strada; in secondo luogo perché la motocicletta allora godeva di cattiva fama e una velocità di punta da competizione su pista non sarebbe stato certo un incentivo all'acquisto per i motociclisti, specie quelli che tenevano famiglia (che erano la maggioranza dei clienti della Bimota: tenuto conto del suo costo poteva essere acquistata solo da gente arrivata e quindi di una certa età).
Accanto al marchio, anche il semplice nome dato a un prodotto deve risultare attraente per attirare il consenso dei clienti potenziali: così, molti jeans prodotti negli Stati Uniti hanno nomi italiani, come pure sono italiani i nomi di numerose catene di pizzerie, rigorosamente di proprietà di americani (la celeberrima catena "Domino's Pizza", di cui era proprietario il signor Monahan).
Conoscete Atari, l'azienda che produce giochi elettronici? Bene, quasi tutti sono convinti fosse giapponese, mentre era

americana. A quell'epoca, fine anni settanta, il dominio dei giochi elettronici era, nella testa dei consumatori, assolutamente giapponese. Cosa fecero i fondatori di Atari? "Giapponesizzarono", se si può usare questo orrido neologismo, la loro ragione sociale. Sarebbe stata più accettata sui mercati.
È non è il solo esempio: le frese migliori, da sempre, sono ritenute quelle di produzione tedesca. Ebbene, esiste una ditta "Freud", che non si occupa di psicoanalisi, ma è una sigla che significava "Frese Udinesi", azienda produttrice di lame e frese per la lavorazione del legno con sede a Tavagnacco, paese vicinissimo all'italianissima e laboriosa capitale del Friuli. Foneticamente, il marchio suona "froid" e quindi pare tedesco e di conseguenza è implicitamente di qualità (e lo è davvero) perché le migliori frese sono tedesche.
L'ultimo esempio. Ancora il sopra citato signor Morri della Bimota mi presentò, una dozzina di anni fa, l'ultimo modello di moto realizzato dall'azienda. Era una moto biposto (mentre la Bimota aveva prodotto fino ad allora solo delle monoposto), azzurra, lucida. Faceva bella mostra di sé nell'ingresso dell'azienda, con accanto una bandiera italiana.
Un po' emozionato, il signor Morri mi chiese cosa ne pensassi. Risposi che era bellissima perché lo era davvero. A mia volta, gli chiesi che nome le fosse stato dato.
La risposta fu: "Bellaria".
Quello fu un momento in cui, come disse Baudelaire, sentii volare sul mio capo l'ala dell'imbecillità. Infatti, azzardai una battuta: "La prossima, come la chiamerete? Igea Marina?", ironizzando sul nome del paese vicino a Bellaria, sulla costa romagnola.
Mi accorsi subito di aver detto una sciocchezza: il signor Morri infatti si irrigidì, poi mi spiegò pazientemente che quella moto era destinata al mercato della California, il loro

migliore mercato. Il loro marketing aveva accertato che lì prediligevano le moto biposto, non le monoposto, e quindi era stata creata una biposto, in controtendenza con la tradizione aziendale. L'avevano poi chiamata Bellaria perché il nome doveva richiamare una famosa e bellissima località turistica californiana, Bel Air, aggiungendo anche un suffisso vocalico che facesse capire che era un prodotto italiano: ecco spiegato "Bellaria".
Come vedete, le vie per attirare consenso sono infinite. Potrei citare molti altri esempi oltre a quello della Bimota (cui sono evidentemente affezionato), ma possiamo fermarci qui. Mi preme solo sottolineare che i marchi (o i prodotti o i modelli) hanno raramente denominazioni fantasiose e basta. Sono frutto di acute e profonde analisi dove i contenuti "di testa" sono certo prevalenti su quelli "di pancia".

La qualità

Mai un termine presente nel marketing ha subito tante interpretazioni come "qualità". Altrettanto, è stato difficile definirne il significato perché si è evoluto nel tempo e in modo sorprendentemente disarticolato. Volete fare una prova? Chiedete a una decina di persone se ritengono che un accendino Bic sia un prodotto di qualità: circa il 50% di queste dirà che non è di qualità perché è di plastica, è "usa e getta", è di basso prezzo, lo si trova ovunque. L'altro 50% dirà invece che è di qualità perché… è di plastica, è "usa e getta", è di basso prezzo e lo si trova ovunque.
Quindi, i fattori che per alcuni determinano la mancanza di qualità dell'accendino Bic sono gli stessi che per altri determinano la sua qualità. Appare evidente a questo punto che la discriminante è segnata da chi esprime il giudizio sulla qualità dell'accendino Bic.

Da qui, il primo principio: il giudice della qualità di un prodotto è chi lo usa. A cascata, il secondo principio: se vuoi realizzare prodotti di qualità, cerca di conoscere le attese dei tuoi clienti potenziali e realizza (o commercializza) produzioni che le soddisfino. Da qui, la definizione attuale di qualità: "**idoneità all'uso per chi deve usare**". Il mondo è pieno di prodotti concepiti secondo il principio dell'idoneità all'uso per chi deve usare": si va dalla bottiglia di acqua minerale che presenta uno scalvo che ne facilita l'impugnatura all'altra bottiglia di acqua minerale che presenta linee di frattura prestabilita che ne facilitano lo schiacciamento quando, ormai vuota, deve essere gettata nel bidone della spazzatura e poi il navigatore satellitare, che ti porta quasi per mano fino al numero civico della via dove devi giungere, come pure il "Telecomando per il televisore a prova d'imbecille", dotato di soli quattro tasti: accensione e spegnimento, volume più e meno, canale più e meno, muto. Ben più "idoneo all'uso per chi deve usare" rispetto a quei telecomandi di qualche anno fa, dotati di tasti più di un pianoforte, con i quali ingaggiavi furiose colluttazioni perse in partenza (a meno che tu non avessi una laurea con lode in ingegneria elettronica conseguita al Mit di Boston).

La qualità quindi non è espressione di lusso o di caratteristiche esclusive: chi ha mai detto che un prodotto di lusso è anche un prodotto di qualità? Chi ha mai affermato che "dare tutto il possibile al cliente" assicura il successo?

Alcuni anni fa, il marketing di una nota casa produttrice di camion aveva deciso di creare un mezzo innovativo. Il cliente ideale per tale mezzo era stato individuato: si trattava di operatori che trasferivano merci via terra ma non usavano i camion per farlo. L'idea era brillante: segmento vergine, quindi possibilità enormi di vendita. Questo segmento di mercato, cui nessu-

no aveva pensato in precedenza, erano i cammellieri.
Costoro percorrevano da secoli il Sahara lungo carovaniere esistenti da altrettanti secoli. Per farlo, impiegavano i cammelli, animali frugali, lenti ma sicuri (anche se dall'espressione non particolarmente intelligente). Tramite questi animali assicuravano da sempre i rifornimenti alle popolazioni delle città e dei villaggi di quelle lande aride e desolate.
Il marketing dell'azienda aveva concepito il mezzo ideale per avanzare su quelle sabbie e su quelle pietraie: sospensioni rinforzate, pneumatici di sezione larghissima anti-foratura, due serbatoi maggiorati che assicuravano un'autonomia impressionante, coppia bassa e consumi spartani.
Quanto al comfort, roba da hotel a 5 stelle: cabina climatizzata, letto dalle dimensioni generose, navigatore satellitare, telefono altrettanto satellitare e televisore con antenna parabolica. I venditori della casa produttrice di camion vennero sguinzagliati nel deserto, dove incontrarono praticamente tutti i proprietari di cammelli che effettuavano trasporti attraverso le carovaniere del Sahara. Con costoro questi sostennero la loro proposta commerciale usando argomenti ferrei: "Vendi i cammelli e ti compri il camion. Non dovrai più badare alle bestie, non dovrai più fare la fatica di dar loro da bere e da mangiare, non avrai più il timore che ti si ammalino o che ti muoiano o che te le rubino, potrai riposarti comodamente, potrai avere tutti a portata di voce grazie al telefono satellitare, ti potrai guardare la televisione la sera. Infine, il vantaggio più grande: il percorso che ora fai coi cammelli in trenta giorni, domani col camion potrai farlo in soli tre giorni".
Risultato? Non fu venduto un solo camion. Tutti i cammellieri, nessuno escluso, avevano replicato: "Se col camion ci metto tre giorni anziché trenta, negli altri ventisette giorni cosa faccio?"

Il progetto si sgonfiò come un pallone bucato. Purtroppo, il "camion delle meraviglie" era idoneo all'uso *secondo chi lo aveva ideato,* non *secondo chi lo doveva usare.* Tornando alla qualità, assodato il suo significato, passiamo ora a classificarne i vari tipi.

La qualità pretesa, attesa e attraente

Attualmente, sono state realizzate tre soglie di qualità. La **qualità pretesa** è quella contrattuale, quella cioè sulla quale mi sono accordato col mio fornitore: mi hai promesso che mi effettui la consegna in quindici giorni e hai effettuato la consegna in quindici giorni, mi hai promesso che mi spedivi il container Cif Genova e me lo hai spedito Cif Genova. Ovviamente, si tratta di una qualità a valore zero: quale merito potrà mai avere chi fa ciò che si è impegnato a fare? Se fare ciò che è previsto dal proprio mestiere meritasse un premio, dovremmo applaudire anche i vigili urbani perché regolano il traffico o i postini perché consegnano le lettere. La **qualità attesa** è quella di cui ci si accorge quando manca, non quando c'è. Facciamo un esempio: se vado in un hotel a 4 stelle, io mi aspetto di trovare una camera ampia, linda e dalla temperatura confortevole sia d'estate sia d'inverno, televisore con canali satellitari, frigobar ben fornito, letti comodi, bagno ampio e pulito come una sala operatoria, asciugamani di ampie dimensioni e ancora odorosi di bucato, dotazione di saponi e shampoo di buone dimensioni, telefono con accesso diretto alla linea esterna. Se invece trovo il frigobar vuoto e non funzionante, se ne chiedo il motivo al portiere e questi mi risponde che li hanno svuotati in tutto l'albergo perché i clienti non pagavano le consumazioni (mi è successo di sentirmelo dire…), se vedo uno scarafaggio correre lungo il bordo della camera, se il televisore

ha solo due canali nazionali, se l'igiene del bagno lascia a desiderare, ebbene, io in quell'albergo non ci tornerò più e farò di tutto per raccomandare al maggior numero di persone di evitarlo.
Quindi la qualità attesa, quando c'è, ha valore zero (come la qualità pretesa) anche se ha contenuti assoluti di valore altissimi, in quanto mi aspetto di avere in relazione alla definizione del servizio o del prodotto che acquisto.
Se invece mi aspetto motivatamente un certo servizio e questo non mi viene dato, io me ne accorgo, magari nemmeno mi lamento, ma dico a cani e porci di stare alla larga dal luogo che non mi ha dato la qualità che era lecito attendersi. Quindi, quando la qualità attesa non c'è, la prestazione del prodotto o del servizio è squalificata. Infine, la **qualità attraente**. Può essere così sintetizzata: la qualità non richiesta dal cliente, erogata dal fornitore e percepibile (e percepita) ancora dal cliente. Facciamo un esempio. Una quindicina di anni fa, a Rimini, un barista ebbe la bella idea di servire il caffè aggiungendo sul piattino un cioccolatino. Questa era qualità attraente. Il cliente non aveva chiesto il cioccolatino, gli era stato dato, se ne era accorto e se lo era mangiato, apprezzando in tal modo ancora di più il gusto del caffè.
Poi la voce si sparse e tutti – o quasi – i baristi di Rimini (e non solo) hanno iniziato a servire il caffè col cioccolatino a parte. A questo punto, la qualità attraente si era trasformata in qualità attesa perché gli avventori nei bar, quando chiedevano un caffè, si aspettavano il cioccolatino. Casomai, si sarebbero accorti se non fosse stato dato. In tal caso, probabilmente avrebbero cessato di frequentare quel bar, che non dava ciò che tutti gli altri bar davano. Cosa fece allora il barista che si era inventato l'arricchimento del caffè col cioc-

colatino? Aggiunse al caffè e al cioccolatino anche un bicchierino di acqua minerale e tornò a erogare qualità attraente. Naturalmente venne copiato e ora chissà che diavoleria si inventerà (o si è inventato, certamente a mia insaputa). Oggi, su che tipo di qualità lavora il marketing? Ovviamente sulla qualità attraente, pur con la consapevolezza che, quando lo fosse, resterebbe tale per poco tempo. Se imitata, diventerebbe qualità attesa e i consumatori se la aspetterebbero e qualora non la trovassero abbandonerebbero il fornitore. Come potete vedere, il marketing è un mestieraccio: bisogna generare qualità che sia ritenuta attraente dai clienti e, appena viene imitata e si trasforma in qualità attesa, bisogna tornare a creare daccapo qualità attraente e così avanti per l'eternità dei secoli.

Naturalmente, la classificazione delle tre soglie della qualità ha senso solo in un mondo occidentale avanzato e con domanda di mercato inferiore all'offerta dei produttori. Inoltre, questa domanda non deve essere determinata da una flessione nei consumi (nel qual caso saremmo in presenza di una stagnazione o di una recessione), ma da un eccesso di offerta.

Oggi siamo proprio in questa situazione: la domanda rimane presso che invariata, mentre l'offerta aumenta a dismisura, sia in termini di aziende che offrono le loro produzioni sia in termini di prodotti offerti dalle singole aziende. Ciò genera il fenomeno, di cui abbiamo parlato anche in precedenza, per cui oggi non si lavora per vendere i propri prodotti, ma per essere scelti dai potenziali clienti. Questo avviene se si conoscono bene le esigenze dei clienti stessi e se si crea un mix virtuoso tra la capacità di soddisfarle e, allo stesso tempo, di renderle appetibili attraverso una loro qualità attraente.

Il prezzo

Il prezzo è il controvalore monetario che occorre pagare per possedere il bene messo in commercio. La parola deriva dal latino *praetium*, che fa mostra di sé, ad esempio, in un documento ufficiale del quarto secolo dopo Cristo. Si tratta dell'editto intitolato *De rerum venalium praetiis*, emanato dall'imperatore Diocleziano, uno slavo di Spalato dotato di una volontà di governo pari soltanto alla sua visione manichea e violenta del potere, che si illuse di poter stabilire a che prezzo dovessero essere venduti tutti i beni allora in circolazione nell'impero romano. Ovviamente, per fermare l'inflazione galoppante dell'epoca, determinata – a suo parere – dall'aumento incontrollato dei prezzi a opera dei commercianti.
In sostanza, si era inventato una sorta di calmiere, che fece ovviamente la fine ingloriosa di tutti i calmieri comparsi nel corso della storia, compreso quello di una trentina di anni fa in Italia, quando apparvero sui muri delle città e dei paesi nostrani minacciosi manifesti che sibilavano al cittadino "Chiama il tuo governo" e con i quali si invitava la collettività alla delazione per denunciare anonimamente i commercianti che praticavano prezzi superiori a quelli consentiti. Del prezzo ci sarebbe molto da dire: valore psicologico (il prezzo giusto è quello che il cliente ritiene coerente col valore che attribuisce al bene in vendita), premium price (ne abbiamo parlato prima, il prezzo più elevato tra tutti per sottolineare il valore elevato del bene), prezzo politico (quello praticato da organi spesso statali) o prezzo civetta (quello lontano dal valore comune e corrente del bene, formulato per attrarre l'attenzione del consumatore).
Talvolta sentiamo dire che un prezzo è "caro". In realtà, con questa espressione si intende sintetizzare una di queste due espressioni: "Vale meno di quello che costa", oppure "Non me lo posso permettere".

Per il primo caso, noi diciamo che, ad esempio, il biglietto di ingresso a un concerto è "caro" se i nomi degli interpreti non ci interessano o li riteniamo mediocri. Per il secondo caso, definiamo "cari" i beni che magari pure ci interesserebbero, ma che non acquistiamo o perché non disponiamo del denaro sufficiente o perché non possiamo o vogliamo spenderlo. Quindi, dire che una Ferrari è cara, che un vestito di Armani è caro, che quell'albergo è caro non ha molto senso: meglio sarebbe se dicessimo "Non ho i soldi per comprare una Ferrari o un vestito di Armani" oppure "Ho i soldi per poter comprare una Ferrari e un vestito di Armani ma non me ne frega niente né dell'una né dell'altro". Saremmo più sinceri, se dicessimo così.

Il servizio

Il servizio è certamente un prodotto, basti pensare ai viaggi organizzati e alla loro articolazione sempre più elevata. È però intangibile e immateriale e in quanto tale è una sensazione. Questa può essere buona o cattiva, per cui noi diciamo che abbiamo ricevuto un buon servizio oppure un cattivo servizio se ci siamo sentiti bene o male quando ce lo hanno dato. Tra tutti i beni in commercio, il servizio è l'unico che viene consumato nel momento in cui viene erogato e quindi il giudizio che esprimiamo su un servizio è senza appello: o è buono o è cattivo. Inoltre, per una legge statistica, di cento persone che ricevono un cattivo servizio, solo quattro protestano, mentre novantasei cambiano fornitore. Una sessantina abbondante di queste ultime racconta la sua esperienza negativa a un numero che va da uno a enne altre persone. Questa è la ragione per cui, ad esempio, falliscono i ristoranti: qualcuno c'è andato, si è trovato male e lo ha raccontato a tanti altri che hanno deciso di evitarlo. Dopo qualche tempo, il tam tam negativo si allarga e il gioco è fatto. Torneremo sull'argomento.

La sicurezza

Non mi riferisco certamente alle normative (legge 626 e simili), ma a un concetto che sta emergendo sempre più potente tra i requisiti che deve possedere ogni prodotto/servizio: la ragionevole certezza della costanza delle sue prestazioni nel tempo. Questo vale per le automobili, che vogliamo vadano sempre bene, e per l'abbigliamento, che deve poter sopportare tutti i lavaggi necessari senza mutare il suo colore, e per il livello del servizio che ci viene erogato da una compagnia aerea.

I casi di malasanità o di "malturismo" oggi finiscono sui giornali e la frase di trent'anni fa "Tanto, per quel che l'hai pagato" non viene accettata più da nessuno.

Questo fatto ha portato a un'elevazione delle aspettative del cliente, che devono essere soddisfatte, altrimenti andrà altrove, dove troverà certamente un altro fornitore, che magari rispetta pure le promesse. Il concetto di sicurezza è talmente allargato da valere soprattutto per l'uomo occidentale.

L'attesa di vita per gli abitanti del cosiddetto "Occidente" è infatti particolarmente elevata: oltre ottant'anni per le donne e oltre settanta per gli uomini. Se a ciò si aggiunge che il reddito pro capite nel mondo occidentale è tra i più alti al mondo, è ovvio che le popolazioni siano disponibili ad adottare comportamenti virtuosi che consentano loro di giungere oltre gli ottanta o settant'anni – a seconda che si sia femmine o maschi – in condizioni economiche agiate. Da qui, il successo del jogging e della fitness in generale. Quanto alle campagne antifumo e all'obbligo dell'uso delle cinture di sicurezza in auto e del casco in moto (e motorino), qui la carità è pelosa. Certo, allo stato fa piacere che i cittadini siano sani, longevi e felici. Ancora di più gli sta però a cuore ridurre i tempi di degenza e il numero dei de-

genti negli ospedali, considerati gli spaventosi costi della loro gestione.
Quindi, martellanti campagne antifumo (per ridurre le malattie cardiovascolari) e codice della strada rigorosissimo (per ridurre gli incidenti e gli incidentati da curare).
Chiudendo queste note, mi piace sottolineare che tutta la nostra società socialmente ed economicamente più avanzata sta svolgendo campagne salutistiche di forte impatto (si vedano i divieti di fumare nei locali pubblici e le scritte minacciose che compaiono sui pacchetti di sigarette).
Si può affermare, carità pelosa o meno, che le società più progredite del pianeta hanno attivato iniziative destinate a esercitare il controllo sulla morte, visto che stanno operando perché la vita duri più a lungo possibile. Questa attività di controllo, tra l'altro, non è di oggi: la caduta verticale della mortalità si è avuta dopo l'invenzione della penicillina (nel 1928 si è smesso di morire di polmonite), l'uso degli insetticidi e antiparassitari (non si muore più di malaria o di peste), introduzione dell'igiene (non si muore più di epatite virale e di altre malattie altrettanto spiacevoli). Se poi si aggiungono i vaccini, le profilassi e quant'altro, possiamo concludere che le società più avanzate hanno davvero il controllo della morte dei propri membri. Parallelamente però non è stato esercitato alcun controllo sulle nascite, vuoi per motivi sociali o religiosi, vuoi perché tale controllo appare come una violenza perpetrata ai danni del libero arbitrio delle persone. Le persone muoiono in Occidente in numero maggiore rispetto alle nascite, mentre nei paesi in via di sviluppo accade l'inverso: ecco perché siamo sei miliardi.
Quando saremo in tantissimi, il "marketing di Stato della crescita sociale" diventerà davvero una nuova frontiera di questa disciplina. Occorrerà infatti rallentare la crescita demo-

grafica rendendo la gente contenta di praticare una gioiosa continenza sessuale, accompagnandola a campagne di dimensioni mostruose destinate a diffondere la cultura. Non crediate che siano argomenti fantasociali: c'è gente che ci sta pensando seriamente e non da ora.

IL MERCHANDISING

Le definizioni di merchandising sono numerose e tutte abbastanza simili. Personalmente preferisco quella data da A. Ivanovic e P.H. Collin nel loro *Dictionary of marketing*, pubblicato in Italia da Sperling & Kupfer: "Il merchandising consiste nell'organizzazione dell'esposizione e nella promozione dei prodotti sul punto vendita".
Altrettanto valida è comunque anche la definizione fornita dall'*Enciclopedia del diritto e dell'economia* edita da Garzanti: "Attività di marketing indirizzata alla pianificazione a all'organizzazione della vendita di un prodotto o dei vari prodotti di un'azienda presso i punti vendita al dettaglio". Le due definizioni ci forniscono importanti elementi.

1) Il merchandising si articola su due punti: l'organizzazione dell'esposizione di un prodotto sul punto di vendita e la sua promozione sul punto vendita. L'organizzazione dell'esposizione è articolata sulla disposizione delle merci perché siano viste immediatamente dal cliente. La promozione del prodotto è articolata su una serie molto numerosa di iniziative, al cui interno verranno selezionate le più efficaci in relazione a svariati fattori: tipo di prodotto, fascia di prezzo, tipo di punto vendita, clientela abituale del punto vendita, margine che si intende realizzare ecc. Il "3x2", ad esempio, è una tipica espressione di merchandising.

2) Il merchandising è un'attività di marketing: il suo scopo è facilitare la vendita di un prodotto attraverso una serie combinata di attività. Il merchandising non consiste quindi, come comunemente viene inteso, nell'esposizione attraente di un prodotto, ma confluiscono nel termine numerose attività che più avanti vedremo. Occorre comunque essere fin da ora convinti che il merchandising è un fatto tecnico, costituito da conoscenze e non da sensazioni. In altre parole, se non è una scienza, anche il merchandising è almeno una disciplina.

Alla luce delle definizioni che sono state fornite si può sintetizzare che il merchandising ha lo scopo di dare valore all'esposizione di un prodotto in un punto vendita affinché richiami l'attenzione del potenziale cliente. In pratica, un buon merchandising dà voce e corpo al prodotto: con la voce, il prodotto "chiama" metaforicamente il cliente perché gli presti attenzione, col corpo "si muove" altrettanto metaforicamente verso di lui. Il cattivo merchandising rende il prodotto privo di attrattiva e simile a tutti gli altri, come una fila di cammelli in un deserto.

Quando e perché è nato il merchandising?

Tenuto conto della sua finalità, il merchandising è nato in un'epoca in cui evidentemente c'era bisogno di creare attorno al prodotto un valore aggiunto che fino a quel momento non era stato necessario.
Il merchandising nasce nel 1929 negli Stati Uniti. La paternità viene attribuita alla Procter & Gamble, già allora una delle leader mondiali nei beni di largo consumo. Si tratta di un'azienda che, come abbiamo visto, insieme al merchandising è ritenuta anche la progenitrice dell'orientamento al mercato, cioè della produzione di beni concepiti secondo i

desideri dei clienti e non secondo il proprio punto di vista.
Come accade spesso, sia il marketing sia il merchandising sono stati fatti nuovi, figli della crisi economica del 1929 di cui si è parlato.
All'epoca della crisi, i punti vendita al dettaglio tradizionali si dividevano in due fasce: i generalisti e gli specialisti. Non esistevano quindi ancora i supermercati o gli ipermercati e nemmeno i centri commerciali.
I generalisti, che agivano in prevalenza nel campo del non-food, vendevano un po' di tutto, dai chiodi al martello, dalla vernice alle scope e si rivolgevano a una clientela medio bassa. Ogni tanto vediamo un punto vendita del genere nei film western, il cosiddetto "emporio", al quale arriva immancabilmente l'eroina di turno su un calesse per acquistare farina, lardo, proiettili per il fucile, filo spinato e un'ascia per spaccare la legna.
Gli specialisti vendevano solitamente un solo tipo di prodotto (profumi, cappelli, guanti, sciarpe) e si rivolgevano a una clientela facoltosa. Entrambi i tipi di punti vendita avevano un elemento in comune: i commessi. Infatti, avere molti commessi significava, allora come oggi, dare un buon servizio al cliente. In pratica, più commessi c'erano, meno tempo il cliente impiegava per effettuare l'acquisto, poiché veniva servito subito. Se poi i commessi erano pure gentili e competenti, il cliente usciva rapidamente e soddisfatto dal punto vendita.
Quando esplose la crisi, i generalisti videro ridurre il numero dei clienti, che spendevano con molta maggiore cautela i pochi soldi che detenevano, mentre gli specialisti non ne furono toccati. Da che mondo è mondo, le crisi economiche toccano i poveri, non i ricchi, che certe volte ci guadagnano pure. Altrettanto, da che mondo è mondo, in periodi di crisi uno dei modi per attirare i clienti è l'abbassamento dei prez-

zi. All'epoca, il solo modo per abbassare i prezzi nei negozi generalisti – food o non-food – fu quello di tagliare i costi, prima di tutto il costo del lavoro. In altre parole, furono eliminati i commessi. In tal modo i prezzi furono calati ma i prodotti esposti rimasero privi di personale che li presentasse ai clienti.
Questi dovettero cominciare a far da soli, cioè iniziarono a prendersi dagli scaffali ciò che loro serviva, sacrificando il servizio ma guadagnandoci in termini di prezzo: era nato il supermercato.
Tuttora la nostra legislazione definisce questi tipi di punti vendita "a libero servizio, con casse in uscita e di superficie non inferiore a quattrocento metri quadrati".
Come si vede, "a libero servizio" significa che il cliente si serve da solo "con casse in uscita" significa che dopo avere preso ciò che gli serve il cliente si presenta alla cassa per pagare prima di uscire. Quanto alla superficie, lascia intendere che lo spazio espositivo consente di presentare assortimenti articolati su qualche migliaio di prodotti.
Grazie alla vasta superficie espositiva, il cliente non solo troverà nel punto vendita quello che aveva in animo di comprare, ma vedrà probabilmente anche qualcosa cui non aveva pensato e che troverà attraente al punto da acquistarlo.

I criteri d'acquisto dei clienti: il packaging e la collocazione del prodotto

A questo punto, nasce il merchandising. La Procter & Gamble fa rilevazioni per accertare se esistano dei criteri di acquisto da parte del cliente che non siano fondati solo sulla marca del prodotto, sul suo prezzo o sulla sua qualità. Scoprono che il cliente compra anche perché attratto dall'imballo esterno del prodotto (il packaging) e dalla sua colloca-

zione sugli scaffali. In breve tempo l'azienda raccoglie dati e li elabora, poi formula le regole di esposizione del prodotto. Le prime due regole dicono che i prodotti che si vendono di più sono quelli che occupano il maggiore spazio lineare rispetto ai prodotti concorrenti e quelli che si trovano all'altezza dell'occhio del cliente.
Naturalmente queste due regole, come tutte quelle appena nate, sono essenziali se non rozze e grossolane, tanto che oggi l'articolazione del merchandising è ben più ampia e complessa. Stupisce comunque rilevare quanto tuttora siano valide, soprattutto quella che riguarda lo spazio espositivo occupato da un solo prodotto o da un solo marchio, al punto che è stato inventato anche un rapporto tra fornitore e cliente per il quale il primo occupa il 100% della spazio espositivo in un punto vendita: il franchising (regolamentato per legge negli Stati Uniti nel 1949 e non ancora in Italia).
Da un punto di vista pratico, all'epoca i punti vendita di maggior importanza cominciarono ad essere frequentati da personale delle ditte fornitrici, che disponevano ben in vista i prodotti e controllavano i magazzini del distributore per accertare la velocità di rotazione del prodotto (cioè l'intervallo di tempo tra la fornitura a magazzino e l'esposizione sugli scaffali).
L'obiettivo? Dare le indicazioni ai venditori o al proprio ufficio vendite per ricostituire le scorte ed evitare che gli scaffali restassero sprovvisti di merci, cioè la cosiddetta rottura di stock, evento tuttora temuto da supermercati e ipermercati. Uno scaffale vuoto fa molto "miseria" o, come si diceva una volta, "fa molto supermercato sovietico".
Concludendo: il merchandising è nato nel 1929. Il suo scopo è dare evidenza ai prodotti, affinché il cliente ne venga attratto anche in assenza di personale. Oggi la domanda del

mercato è stabile e in alcuni paesi è addirittura stagnante o in flessione. Davanti a questo fatto, riusciranno vincenti non i distributori che venderanno i prodotti migliori (sempre che il cliente finale abbia la percezione di questo fatto) o che praticheranno i prezzi più bassi o che daranno i migliori servizi, ma quelli che, accanto a questi fattori, sapranno applicare un merchandising efficace nel loro punto vendita.
Il merchandising è comunque una materia complessa e questa non è la sede per affrontarlo. Accontentiamoci di sapere cosa sia.

LA SERA
John Doe e May Flower

*L'idea di John Doe, CEO (Chief Executive Officer, cioè direttore generale) della multinazionale leader delle bevande a bassa gradazione alcolica, non apparve ai membri del board (consiglio di amministrazione) né originale né particolarmente geniale: produrre il cavallo di battaglia S&H (*strong and happy*) in un paese dove il costo del lavoro fosse più basso era di un'ovvietà disarmante.*
Lo scopo del progetto era invece quasi luciferino: produrre a costi più bassi sarebbe equivalso a mantenere invariati i prezzi di vendita del prodotto aumentando i profitti.
Inoltre, l'apertura di un nuovo stabilimento in cui produrre a prezzi più bassi avrebbe implicato la chiusura di un equivalente stabilimento attivo in un paese dove i costi fossero stati più alti (quindi, doppio taglio di costi e aumento dei profitti).
Nel progetto era indicato anche il paese dove la fabbrica sarebbe sorta. Dopo attenta analisi, l'area migliore era stata individuata nel Granducato di Morlacchia, stato balcanico vastissimo (quanto la Francia) ma pressoché spopolato. Era governato con saggezza ed equilibrio da Vlad VII, ultimo discendente di una dinastia che vi regnava da ottocento anni. La scelta di andare a produrre in Morlacchia era felice anche per altri e non trascurabili motivi. La rete viaria del paese era, ad esempio, tra le più attrezzate del mondo, c'erano quattro aeroporti di ultima generazione, le telecomunicazioni erano capillari e tecnologicamente all'avanguardia. La popolazione era poco numerosa, appe-

na dodici milioni di abitanti, mite e orgogliosa, ben lieta di avere bassi redditi pur di poter disporre di un'assistenza sociale e sanitaria da far impallidire i tanto declamati paesi del nord Europa. L'unica vera piaga era la disoccupazione, ma l'assistenza sociale attutiva ogni asperità. Non si vedevano in giro di certo i diseredati presenti nei paesi cosiddetti avanzati. Infine, l'economia nazionale era da sempre in equilibrio anche grazie a saltuarie iniezioni di capitali provenienti dalle immani ricchezze accumulate dagli antenati di Vlad VII. L'insieme di questi fattori aveva sconsigliato il granduca di aderire, benché invitato, all'Unione europea: meglio uno splendido isolamento che finire, novello vaso di coccio, tra i vasi di ferro delle ben più popolose (ma ammalate) nazioni europee.

Il board approvò il progetto di John Doe e venne organizzata in fretta e furia una conferenza stampa in cui annunciare l'iniziativa. A una specifica domanda di un giornalista proveniente proprio dalla Morlacchia, John Doe rispose senza giri di parole e dicendo la verità: «Produrremo in Morlacchia perché laggiù il costo del lavoro è il 27% del nostro. In tal modo potremo abbattere i costi e assicurare agli azionisti della nostra società i profitti che si aspettano».

Apriti cielo: l'intervista, pubblicata integralmente (e zeppa di maligni virgolettati) sul più diffuso quotidiano morlacco, La nostra Voce*, provocò la reazione indignata del popolo e, quel che è peggio, del granduca Vlad VII.*

Questi affermò che l'intervista di John Doe peggiorava la già scadente considerazione che aveva della sua multinazionale. Aggiunse che se non fosse stata effettuata un'immediata smentita all'intervista (cosa impossibile) o una sua sostanziale rettifica si sarebbe potuti giungere anche all'incidente diplomatico: nessuno poteva permettersi di

mancare di rispetto alla dignità del popolo morlacco. Durissima fu anche la presa di posizione del ministro dell'Industria: affermò che mai e poi mai avrebbe autorizzato la costruzione di una fabbrica solo perché la produzione sarebbe costata meno che altrove. Si ebbero anche incidenti di piazza faticosamente contenuti dalla polizia, con la folla che addirittura diede fuoco in due occasioni alla bandiera dello stato della multinazionale davanti alla sua ambasciata.

Ovviamente, il progetto di John Doe decadde e lui stesso si prese una lavata di capo sia dal comitato degli azionisti (che avevano visto svanire la prospettiva di lucrosi guadagni) sia dal ministero degli Esteri (che aveva dovuto occuparsi di un nuovo focolaio di ostilità, in aggiunta ai tanti esistenti), sia, infine, dai controller aziendali (che si erano ingolositi davanti alla prospettiva di potare drasticamente i costi).

Pochi mesi dopo, May Flower, quarantenne, single, energica e non priva di fascino, CEO di una multinazionale di super alcolici, indisse una conferenza stampa.

*Comunicò di aver deciso di aprire una fabbrica in Morlacchia, dove sarebbe stato prodotto il proprio cavallo di battaglia, un super alcolico dal nome che non rendeva giustizia ai suoi 40 gradi: S&L (*sweet and lovely*). Dichiarò che la ragione per cui intendeva aprire in Morlacchia era una sola: la missione etica della multinazionale che dirigeva. Questa prevedeva che, se si fosse dovuta aprire una fabbrica, si sarebbe dovuto farlo in quei paesi in cui la disoccupazione fosse motivo di ansia sociale. «Solo un popolo libero dalla schiavitù del bisogno può elevarsi culturalmente!» aveva esclamato, le gote arrossate dall'emozione e non senza enfasi, May Flower davanti alla nutrita platea*

dei giornalisti. Recuperando reminiscenze scolastiche, aveva proseguito con uno stentoreo «Primum vivere, deinde philosophari!», mentre una ciocca di capelli biondi le cadeva sugli occhi azzurrissimi. La frase non mancò di far sussultare alcuni funzionari governativi presenti alla conferenza (non si sapeva mai, coi precedenti che c'erano stati…). Questi, ignari del latino, pur non comprendendo il significato delle parole appena pronunciate, avevano sentito un brivido correre lungo le loro schiene (e se si fosse trattato di una frase ingiuriosa in lingua morlacca?).

Non paga, May Flower calò a questo punto il carico da undici: «A concreta testimonianza della nostra missione etica, se otterremo dal granduca Vlad VII e dal suo governo, come spero, l'autorizzazione a costruire la fabbrica, mi impegno personalmente» qui May Flower scandì le parole con voce lenta e severa, lo sguardo negli occhi dei presenti «perché il 90% della forza lavoro sia morlacca e il 90% della produzione sia destinata al mercato morlacco e venduta in quel bel paese a prezzi coerenti col reddito del cittadino morlacco».

May Flower chiuse la cartella col testo della relazione, ringraziò ruvida i presenti e si allontanò dalla sala a passo di carica, gelida come sempre.

Inutile dire dell'eco entusiastica della conferenza in Morlacchia: il granduca in persona invitò May Flower a visitare il granducato, invito che lei si dichiarò lusingata di aver ricevuto e che accettò con gioia. Al suo arrivo, venne accolta con gli onori di un capo di stato. Addirittura, ci fu una cerimonia ufficiale, con cui le venne consegnato dal ministro dell'Industria il decreto che autorizzava la costruzione della fabbrica. In quei giorni, come riportarono le cronache rosa, May Flower fu anche corteggiata con si-

gnorilità e discrezione dal granduca, vedovo da anni. Seguì una giornata di festa nazionale, conclusa da un'imponente e coreografica sfilata di soldati in alta uniforme, a piedi e a cavallo, lungo il viale principale della capitale. Al termine, una cena sontuosa nel palazzo granducale con oltre mille invitati, tra cui tutto il corpo diplomatico presente nella capitale. Allietarono la serata l'esibizione degli allievi della scuola nazionale di danza e, verso mezzanotte, ci furono indimenticabili fuochi d'artificio. Per tutta la sera, il granduca colmò May Flower di attenzioni addirittura imbarazzanti, che lasciavano trasparire l'ascendente che la donna esercitava su di lui col suo fascino asciutto e la sua naturale eleganza.

Cosa aveva ottenuto May Flower? Esattamente quello che voleva John Doe: produrre a prezzi più bassi, abbattere costi (si era ben guardata dal dire che aprendo in Morlacchia avrebbe chiuso qualche stabilimento in qualche parte del mondo, come puntualmente poi fece) e aumentare i profitti.

Ottenne una cosa in più: chiuse (meglio dire, scippò) al concorrente un mercato di almeno otto milioni di potenziali consumatori. I morlacchi erano infatti noti da sempre per le quantità industriali di alcolici che ingurgitavano quotidianamente e senza effetti apparenti né sul breve né sul lungo periodo per la loro salute (un vero mistero della scienza).

Inoltre, May Flower accumulò un credito psicologico nella comunità internazionale. Grazie a una capillare e tambureggiante campagna pubblicitaria mondiale sapientemente orchestrata dal marketing aziendale e incentrata su uno slogan ad effetto ("Bevi S&L, aiuterai la multinazionale etica!"), le vendite si impennarono, i profitti crebbero e il granduca Vlad VII, in un impeto di entusiastica rico-

noscenza, concesse a May Flower la cittadinanza onoraria dello stato in una cerimonia se possibile ancora più fastosa della precedente.
John Doe fu costretto alle dimissioni e molta gente, in tutto il mondo, fu convinta che bevendo "S&L" si facesse del bene.

In questa storia, una sola cosa è vera: May Flower aveva ottenuto quello che voleva perché, a differenza del suo antagonista, John Doe, conosceva la "quinta p" del marketing mix: la politica.
John Doe aveva lisciato il gatto per il verso sbagliato (non aveva tenuto conto dell'orgoglio dei morlacchi), mentre May Flower aveva lisciato il gatto per il verso giusto (aveva tenuto conto del reale problema morlacco, la disoccupazione, che impattava tra l'altro negativamente anche col loro orgoglio).
Da un punto di vista manageriale, John Doe aveva ragione e aveva finito per avere torto, mentre May Flower aveva ragione e l'aveva ottenuta.

LA NOTTE
Ancora John Doe (da solo)

John Doe si era ripreso. Metabolizzata la sconfitta, qualche mese dopo si era sentito di nuovo in forma e pronto a riprendere la competizione: in fondo aveva solo 44 anni, una laurea e un Mba in economia aziendale alla Harvard University, un eccellente curriculum professionale e una salute di ferro, cui univa un'altrettanto ferrea determinazione condita con una fedeltà canina all'azienda nella quale si trovava a lavorare. Venne assunto come CEO da un'impresa di livello internazionale che si occupava di abbigliamento speciale per le forze armate: tute da combattimento invernali ed estive per la fanteria, giacche a vento e copricapo (non elmetti).
In brevissimo tempo capì il prodotto e l'utilizzatore finale, dando suggerimenti preziosi alla ricerca e sviluppo per la realizzazione di nuovi modelli. Altrettanto, aveva agito sulla leva finanziaria per generare profitti cospicui e inattesi tramite sapienti investimenti della liquidità aziendale, cosa che aveva reso ovviamente felici gli azionisti. Purtroppo, non capì come era fatto il suo cliente: lo stato, qualunque stato che fosse potenziale acquirente delle produzioni della sua azienda. Una volta, liquidò con malagrazia un invito a cena del senatore Whoknows di passaggio per la cittadina dove aveva sede l'azienda: "Grazie, senatore, ma stasera lavoro fino a tardi, domani devo presentare una relazione a un comitato di banche, lei capisce, sarà per un'altra volta", aveva bofonchiato sbrigativamente al telefono.

Un'altra volta, aveva abbandonato alla fine del primo tempo, balbettando una scusa puerile ("devo ritirare la macchina di mia moglie dal meccanico"), una rappresentazione teatrale organizzata dai veterani della guerra del Vietnam alla quale, invitato, aveva partecipato controvoglia, per di più dimenandosi visibilmente sulla poltrona e sbuffando rumorosamente.
La più grossa la fece quando snobbò il ministro della Difesa, che aveva chiesto – e ovviamente ottenuto – di visitare l'azienda. Dopo averlo accolto sulla soglia degli uffici, lo aveva affidato alle cure di un emozionato e imbarazzatissimo direttore marketing, aggiungendo: "Ci vediamo poi a pranzo in mensa, io mangio sempre lì". La cosa aveva urtato non poco il ministro, che, tornato a casa, non aveva mancato di manifestare il suo disappunto scrivendo una lettera di buon inchiostro a chi di dovere descrivendo il trattamento ricevuto. La stampa locale seppe la cosa e non mancò di ironizzare su John Doe, gettando in tal modo altra benzina sul fuoco. All'improvviso, le commesse cominciarono a raffreddarsi: il ministero della Difesa stava cominciando a orientarsi verso un concorrente che aveva, sì, prodotti di eccellente qualità e un assortimento vasto, ma era stato sempre sulla porta per via dell'esosità dei suoi prezzi.
John Doe non si dava pace: escogitò politiche commerciali nuove e attraenti, abbassò i prezzi, fece realizzare prodotti innovativi, partecipò a tutte le gare di appalto possibili. Pensò addirittura di rivolgersi ai mercati esteri ancora poco frequentati dall'azienda, commettendo però un altro grave errore: tentò di presentare le sue produzioni ai generali di un piccolo paese del centro America, che avevano di recente preso il potere dopo un cruento colpo di stato. La notizia di questo contatto era giunta puntualmente

anche questa volta alla stampa dell'opposizione governativa, che non aveva mancato altrettanto puntualmente di stigmatizzare la spregiudicatezza di John Doe.
Ancora una volta, Job Doe fu costretto alle dimissioni.

Anche in questa storia, una sola cosa è vera: John Doe non conosceva la "sesta p" del marketing mix: le pubbliche relazioni.
E anche in questa occasione, John Doe aveva lisciato il gatto per il verso sbagliato: non aveva tenuto conto dell'importanza di tenere sempre elevato nel tempo il consenso del suo cliente su di lui come persona (e, quindi, sulla sua azienda). Non aveva capito che nella vita esistono cose urgenti (preparare la relazione per il comitato delle banche), ma anche cose importanti (andare a cena col senatore, presenziare alla rappresentazione cui era stato invitato dai veterani, accompagnare il ministro della Difesa). Aveva ignorato che le cose importanti sono veri e propri investimenti e che le cose urgenti, se non governate, hanno la tendenza a scacciare le cose importanti. Infine, aveva commesso l'errore più grave che un manager possa commettere: non aveva saputo immaginare e costruire il futuro.
Quella sera, guidando mestamente verso casa, John Doe avrebbe fatto bene a riflettere su un vecchio adagio: "Ci sono persone cui succedono le cose e ci sono persone che fanno succedere le cose. Se vuoi vivere bene, per favore, cerca di far succedere le cose".

NOTA ACCESSORIA

John Doe è il nome che negli Stati Uniti si dà al milite ignoto, Mayflower (scritto tutto attaccato) è il nome di una delle due navi su cui i Padri Pellegrini giunsero nel 1616 in America, la Morlacchia è uno stato inesistente, il cui nome è mutuato da un'etnia dell'est Europa e da un vino battezzato immaginificamente da Gabriele D'Annunzio "Sangue Morlacco", il senatore Whoknows è, letteralmente, il "senatore Chilosà".

L'ALBA DEL NUOVO GIORNO
Virus, tribù e guerrilla

Nel 1968 ai giochi olimpici di Città del Messico ne successero di tutti i colori, fuori e dentro gli stadi. Fuori ci furono le manifestazioni di protesta contro il governo e scontri sanguinosi tra gli studenti e le forze dell'ordine, culminati nella "strage di Tlatelolco", località prossima alla capitale e già teatro di un eccidio perpetrato dagli occupanti spagnoli nel 1521, in cui trovarono la morte almeno 40.000 aztechi.
Nella strage del 2 ottobre 1968 non si sa quanti furono gli uccisi dai colpi delle armi da fuoco della polizia e dell'esercito che spararono ad altezza d'uomo per disperdere i dimostranti. Di certo furono più di 200. Un particolare agghiacciante: la scrittrice e giornalista Oriana Fallaci, presente in veste di inviato, fu colpita da un proiettile, perse i sensi, fu ritenuta morta e portata all'obitorio e stesa sopra mucchi di cadaveri accatastati alla bell'e meglio per mancanza di posto. Un sacerdote, recatosi nel luogo per benedire le salme, per caso si accorse che era ancora viva.
Negli stadi, le cose furono grazie al cielo meno cruente anche se ci furono molte proteste di atleti di varie nazionalità e le più clamorose riguardarono i velocisti americani: alla premiazione della gara dei cento metri piani, Tommy Smith e John Carlos, giunti rispettivamente primo e terzo, al momento della premiazione salirono sul podio a piedi nudi, alzando il pugno chiuso e abbassando gli occhi verso terra mentre saliva sul pennone la bandiera americana. In questo modo protestarono contro la discri-

minazione razziale presente negli Stati Uniti contro la popolazione di colore, "animali buoni unicamente per correre più veloci o per saltare più in alto o più in lungo", come dichiarò Smith.
Il giorno dopo altri tre atleti di colore inscenarono un'identica protesta: Lee Evans, Larry James e Ron Freeman, giunti rispettivamente primo, secondo e terzo sui quattrocento metri piani, all'atto della premiazione ripeterono il gesto fatto dai colleghi il giorno precedente indossando anche un basco nero, segno distintivo degli appartenenti al movimento delle Pantere Nere, organizzazione rivoluzionaria per la liberazione degli afroamericani, oggettivamente discriminati nella vita di tutti i giorni negli Stati Uniti.
L'organizzazione rifiutava la non-violenza e per questo disconosceva l'attività contro la discriminazione di Martin Luther King, che in quel 1968 cadde vittima di un attentato. Poi, un po' le divisioni interne, un po' la repressione delle polizie locali e dell'Fbi ebbero ragione di questo movimento, di cui tuttora si ricordano il leader: George Jackson, Malcom X e Angela Davis (all'epoca ammirata dalle donne di casa nostra soprattutto per la pettinatura, cui molte ragazze in Italia si ispirarono).
Altro evento rivoluzionario ma per fortuna pacifico fu l'impresa di un saltatore in alto americano, Richard Douglas "Dick" Fosbury, un lungagnone di Portland, Oregon, nato nel 1947 e che quindi all'epoca delle olimpiadi messicane aveva 21 anni (oggi ne ha 60). Non solo vinse la medaglia d'oro con la misura di 2,24, stabilendo il record olimpico, ma passò alla storia per aver inventato un nuovo modo di saltare: scavalcava l'asticella passandoci sopra con la schiena anziché con il ventre, come si faceva dalla fine degli anni Cinquanta.

Lo stile Fosbury

Quella di Fosbury fu una rivoluzione che può essere definita epocale quanto il passaggio dall'orientamento al prodotto a quello al mercato. Pensate: fino a quel momento tutti gli stili usati per saltare più in alto (Lewden, Horine e, ultimo, lo stile ventrale) prevedevano che il saltatore vedesse l'asticella nel momento in cui la scavalcava e che effettuasse il movimento di scavalcamento dell'asticella o sfiorandola con le anche o ruotandole sopra (ventrale).

Con lo stile di Fosbury l'atleta non vedeva l'asticella al momento del salto e la superava sfiorandola con la schiena. Il salto con questo stile è inelegante e innaturale, richiede una rincorsa fatta di gran velocità. Non c'è nulla di felino nell'esplodere della potenza dell'atleta che tramuta la velocità in spinta verso l'alto. L'arrivo a terra avviene inoltre sempre sulla schiena, cosa che implica l'impiego di materassi altissimi dove far planare il saltatore, se si vuole evitare che vada a lesionarsi la colonna vertebrale.

Fatto sta che oggi tutti i saltatori, uomini e donne, usano il Fosbury. Oggi i record sono poi a misure stratosferiche, in gran parte merito dell'applicazione dello stile inventato da Dick Fosbury.

Nel corso del tempo è stato aggiunto poco a quello stile: la rincorsa non è rettilinea ma disegna una curva, l'atleta supera l'asticella col braccio destro (se destro) e successivamente con la schiena, le gambe vengono lanciate verso l'alto quando sono al sommo dell'asticella per spostare il corpo all'indietro ed evitare che cada sopra l'asticella. Insomma, il cambiamento epocale l'ha fatto Fosbury e gli altri hanno fatto ritocchi e integrazioni destinati a migliorare la prestazione primaria: scavalcare l'asticella con la schiena.

In realtà, quando si è in un campo competitivo, quasi tutti i

concorrenti raggiungono celermente vette di eccellenza e la differenza tra loro è fatta sulle piccole cose. In campo alberghiero, nei Novotel, la differenza è che gli alberghi della catena hanno le camere sempre uguali ovunque tu ti trovi e che in ogni bagno c'è il microfono della televisione, così la mattina alle sette puoi continuare a sentire il telegiornale facendoti la barba. Nel settore delle caldaie per il riscaldamento ad uso domestico, la differenza è tra le aziende che fanno l'assistenza per i guasti anche di sabato e domenica mentre altre non la fanno o solo il sabato mattina, e così avanti.
Anche nel marketing è accaduta la stessa cosa: prima l'orientamento al prodotto (il salto ventrale o Horine o Lewden), poi l'orientamento al mercato (il Fosbury Flop), poi i dettagli di miglioramento: il marketing "virale", quello "tribale" e il "guerrilla marketing".

Il marketing virale

Un virus di solito si propaga da persona a persona, non da persona a masse. Ebbene, il marketing virale funziona allo stesso modo. Si colpisce una persona con un'idea particolarmente innovativa e originale (nessuno ci aveva mai pensato prima) e questa persona ne parla a un'altra e così via. In tal modo si crea un "contagio di conoscenza", per cui alla fine l'idea la conoscono tutti e la tramutano in consenso e acquisto dell'offerta, sia esso reale perché c'è un bene da comprare o metaforico, quando il bene è costituito solo da un'idea o da una proposta.
In altro modo, si potrebbe definire il marketing virale come la tecnica della diffusione di un'idea o di un prodotto attraverso il passaparola: non a caso, un'ulteriore definizione del marketing virale – o "viral marketing" – è "*word of mouth marketing*", "marketing del passaparola". C'è anche una terza definizione del marketing virale ed è il "buzz mar-

keting", definizione accettata anche da Philip Kotler.
Quest'ultima etichetta affibbiata al viral marketing si rifà al termine "buzz", che si può tradurre dall'anglo americano in "brusio, mormorio, bisbiglio, ronzio". In realtà è un sostantivo onomatopeico che riproduce verbalmente il rumore del ronzare dell'ape.
I vantaggi del marketing virale sono indubbi: costa pochissimo, si diffonde molto rapidamente e raggiunge terre lontane scavalcando oceani e montagne grazie alla mobilità dell'uomo di oggi. Inoltre, il marketing virale non può essere filtrato o bloccato da nessuno, perché né la concorrenza né le autorità, quando sono repressive, riescono prima a frenare, poi a imbrigliare infine ad ammanettare un'idea espressa verbalmente da un individuo a un altro.
Naturalmente, la nostra epoca offre anche altri mezzi di diffusione della conoscenza di un prodotto o di un'idea: non ultimo è il canale che si chiama Internet.
In questo ultimo caso l'idea viene diffusa in modo virale, sì, ma non da persona a persona, ma dal monitor a una pluralità di persone tutte in una volta e da ciascuna di queste a un'altra persona, che lo dirà a un'altra persona, in una catena di Sant'Antonio virtuosa (quasi sempre: anche la diffusione di indirizzi di siti pedofili è una forma di viral marketing) che alla fine moltiplica la platea dei conoscitori dell'idea o del prodotto dai pochi iniziali anche a qualche milione.

I blog

Un esempio di viral marketing sono i blog, termine nato dalla contrazione di "web", "rete internet" e "log", "diario, traccia".
Inizialmente i blog, nati intorno al 2004/2005 in Italia su imitazione di quelli nati poco prima negli Stati Uniti, sono stati il mezzo attraverso il quale persone desiderose di condivide-

re conoscenze, esperienze, speranze, delusioni, proteste, invettive hanno messo in rete i loro pensieri, contando sul fatto che qualcuno leggesse le loro esternazioni.
Il fenomeno ha preso piede e ora Internet pullula di blog. Naturalmente, il successo di un blog si misura nel numero di contatti ed è quindi ovvio che avrà maggiori possibilità di successo se si verificano tre condizioni:

a) che la persona che scrive il suo blog sia molto nota;
b) che tratti argomenti di interesse diffuso e trasversale in modo originale e stimolante: gli argomenti devono esser esposti con prosa effervescente, scoppiettante e devono anche essere "su misura per tutti", come l'acqua minerale, che va bene per i maschi e le femmine dai due giorni ai duecento anni di età e senza differenze di ceto o di censo;
c) che si sappia che esiste: una cosa c'è, se si sa che c'è; se non si sa che c'è, non c'è (anche se c'è): al proposito, il sociologo Marshell McLuhan affermò che "se non l'ha detto la televisione, non è successo".

Il blog di Beppe Grillo, primo in Italia per numero di contatti e settimo nel mondo, rispetta tutti e tre i requisiti: lui è noto da trent'anni, gli argomenti che tratta sono attuali, di grande interesse ed esposti in modo anche provocatorio e irriverente; infine, l'indirizzo del sito è talmente semplice che ci si può arrivare anche da soli senza consultare un motore di ricerca: *www.beppegrillo.it*.
Il successo del viral marketing è legato anche ad altri fattori, di cui il principale risiede nella natura stessa di Internet: è uno strumento che ti fa credere di essere solo. Quando vai in Internet, infatti, non sei in mezzo alla gente o se lo sei, come nel caso di un tuo collegamento wireless mentre sei in un ae-

roporto, la gente che ti circonda non si cura di te. Quindi, tu e Internet e basta, sia che ti trovi in un deserto, nella tua stanza o in un bar frequentatissimo. In questo modo, ogni messaggio che ti arriva ti pare che sia stato selezionato per te: tanti li ignori e se ti sparano un'icona che reclamizza un'assicurazione di cui non hai bisogno clicchi sulla "x" e la chiudi.
Se invece il messaggio ti interessa, accedi al link e guardi quel che ti viene detto. In questo modo il rapporto appare personalizzato, quasi sia stato confezionato solo per te. Sta qui la potenza della comunicazione impostata secondo i criteri del viral marketing. Mentre sappiamo che la pubblicità televisiva è indirizzata a tutti, il messaggio su Internet è nostro, psicologicamente parlando, e in quanto tale è aprioristicamente più credibile.

Compra un pixel

Poiché noi crediamo più alle persone che ai messaggi televisivi, un messaggio almeno apparentemente personalizzato come una pubblicità su Internet risulta più efficace di un messaggio generalizzato e indistinto come una pubblicità televisiva. Ne consegue che anche il messaggio più apparentemente strampalato può trovare un'accoglienza entusiastica: un caso da accademia è quello di Alex Dew, autore della The Million Dollar Homepage (che esiste tuttora, andate a guardarla, *www.milliondollarhomepage.com*).
Nel 2005, Alex Dew, uno studente inglese, per pagarsi gli studi universitari creò il sito internet che ho detto, poi lo suddivise in un quadrato da un milione di pixel complessivi, suddiviso in tanti quadrati da cento pixel ciascuno. Poi, mise in vendita i pixel, con un'unità minima di acquisto di cento pixel a un dollaro a pixel. Il suo obiettivo, quindi, era di ricavare dalle vendite un milione di dollari. Chi avesse acquista-

to almeno un quadratino avrebbe potuto scriverci uno slogan pubblicitario per il proprio sito: ovviamente, stante lo spazio davvero ridotto, i quadratini venivano acquistati a più di uno per volta e ciò accelerava lo smaltimento dei pixel (e gli incassi di Dew),

Naturalmente, a ogni vendita il numero dei quadratini disponibili calava e ciò creava la tensione tonica in coloro che andavano sul sito e che, temendo di non riuscire a comprare per tempo i pixel, finivano per comprarli subito.

A dire il vero, Dew confessò che all'inizio non era stato molto fiducioso sul successo dell'iniziativa perché si era limitato a diffondere la notizia dell'esistenza del sito parlandone con pochi amici. Fortunatamente per lui, aveva sottovalutato l'effetto contagio, cioè gli amici attivarono il passaparola e, proprio come capita con un virus, ogni persona "contagiò" più persone e la conoscenza del sito si propagò in progressione geometrica.

Così, tra il 26 agosto 2005 – giornata della comparsa in Internet del sito – e l'11 gennaio 2006 tutti i quadratini furono venduti.

L'ultimo blocco fu messo in vendita su eBay e se lo aggiudicò un'azienda che li comprò tutti in una volta: ovviamente, essendo eBay un luogo in cui si tengono delle aste, l'offerta dell'azienda acquirente fu superiore a un dollaro per pixel, per cui, alla fine, Alex Dew non incassò un milione di dollari, ma 1.037.100 di dollari.

Una nota che conferma quanto è stato detto a proposito dei prodotti "me too me too": sull'onda del successo dell'iniziativa di Alex Dew, altri hanno fatto qualcosa di simile, ma il risultato è stato un flop, come era facile prevedere.

Nel marketing, conta arrivare per primi: i secondi non li conosce mai nessuno e vengono ignorati.

Il marketing tribale

Il termine "tribù", come dice Giacomo Devoto nel suo *Avviamento alla etimologia italiana* (l'unico libro che tengo sempre sul comodino), indica "unità costitutiva fondamentale dello stato romano… la parola tribù è antichissima e non è escluso che sia connesso con la nozione di "tre": si tratterebbe cioè di un composto di "tri" – con la radice "bhu", con il significato di "essenza corrispondente a un terzo (della totalità)". Lo storico inglese Robert Conquest afferma che la tribù è costituita da un gruppo di persone dedite tutte insieme al procacciamento dei comuni mezzi di sussistenza alimentare e che non è dotata di gerarchie interne, almeno finché limitata a un organico numerico al massimo di cinquecento persone (non so da dove abbia tratto questo numero).
Comunque, per capirci, si tratta di un aggregato sociale cui, in grande, corrisponde la nazione ("una d'arme, di lingua, d'altar – di memorie, di sangue e di cuor", come dice Alessandro Manzoni).
Oggi i tempi sono cambiati e l'arme, la lingua e l'altar non sono sempre elementi distintivi di una nazione, e nemmeno le memorie, il sangue e il cuor: la mobilità degli esseri umani ha prima annacquato i concetti di tribù e di nazione, poi li ha resi un poco obsoleti e distintivi di società socialmente mica tanto avanzate.
Il marketing tribale è proprio questo: si tratta di una comunità che nasce attorno a un prodotto che è stato creato tenendo conto di fattori trasversali che vedono interessate più persone. Nel tribal marketing, la tribù non è però aperta a tutti: esistono specifiche connotazioni selettive che fanno sì che l'accesso sia riservato solo a chi le possiede.
Credo che un esempio di tribal marketing ci sarà utile: la Tim manda in onda degli spot dove si vedono giovani (e

non anziani), maschi e femmine (e non di un solo sesso) provenienti da regioni diverse (lo si deduce dalle cadenze dialettali, anche se quella romanesca è dominante), che vivono con standard alquanto simili nell'impiego del tempo, nel modo di divertirsi e di relazionarsi: anche il linguaggio è simile.
Lo scopo di questo tipo di comunicazione è semplice: far capire che chi accetta una particolare proposta di Tim entra a far parte di una tribù, cioè di un'aggregazione sociale che trova in quell'offerta commerciale la piena soddisfazione delle sue esigenze.
Gli spot televisivi hanno due caratteristiche ulteriori: sono tutti morigeratissimi, non ci sono storie d'amore che nascono o muoiono, i giovani interpreti sembrano più commilitoni educati che appartenenti alla tanta vituperata gioventù odierna.
Inoltre, i due personaggi che sembrano capire, pur con qualche sorpresa, la tribù (e subirla) sono il padre di una delle interpreti e un suo collega: entrambi vigili urbani, cioè rappresentanti di un'autorità "de noantri", di un ordine sociale non minaccioso (altro sarebbe stato se fossero stati appartenenti al corpo dei paracadutisti o degli incursori della marina).
Infine, il marketing tribale comunica attraverso lo spot lo stato del successo dell'iniziativa attraverso l'indicazione del numero crescente di coloro che si sono aggregati alla tribù sottoscrivendo l'offerta: in uno degli ultimi spot, un ragazzo dalla cadenza lombarda dice, dal dorso di un elefante, sul quale è insieme ad altri membri della tribù, "Siamo più di tre milioni".
Il tribal marketing serve a creare clienti in una specifica fascia di potenziali acquirenti e ad aumentarne il numero

partendo dal bisogno tutto attuale di trovare un'identità sociale attraverso un modello di consumi socialmente identificante (e non attorno a un prodotto) e puntando su due sentimenti: il senso di appartenenza a una comunità non banale e visibile e il senso di differenza eccellente realizzato attraverso la condivisioni di passioni comuni: un po' quello che accade a coloro che sono iscritti al circolo del golf o al Rotary, tanto per fare due esempi.
È singolare che i principali esponenti del tribal marketing siano due francesi e non anglosassoni. I loro nomi sono Michel Maffesoli e Bernard Cova, di chiare origini italiane.
Michel Maffesoli è nato nel 1944 ed è un sociologo. Attualmente insegna all'Université Paris Descartes. È autore di numerose pubblicazioni, tra cui un emblematico *Le temps des tribus*, edito nel 1988. Bernard Cova è invece il vero teorico della postmodernità, al cui interno si trova anche il tribal marketing, da intendersi come strumento di soddisfazione di nuovi criteri di identificazione dei gruppi.
Una volta, detta in soldoni, c'erano specifici valori aggreganti: Dio, patria e famiglia, per esempio, ma anche il lavoro, la squadra del cuore, l'amore per il posto in cui si era nati. Oggi la lancetta del tempo si è spostata in avanti e quei valori non rispondono più, o non rispondono solo loro, alle mutate caratteristiche ed esigenze delle persone.
Una di queste caratteristiche è il bisogno di sentirsi aggregati in qualcosa che fa sentire uguali, soddisfatti ed eccellenti, anche se reciprocamente sconosciuti, diversi per sesso ed estrazione sociale o cultura, legati da una passione e non da un oggetto o un prodotto: il tribal marketing dà risposta a questa esigenza non attraverso un prodotto, ma grazie a un fattore unificante che colma un'esigenza insoddisfatta e nemmeno palesata.

Nel caso di Tim, il valore aggregante è una tariffa che consente a chi la sottoscrive di fare a basso costo ciò conta di più per un giovane: stare un sacco al telefono spendendo poco e digitare montagne di sms. La tribù di coloro che possiedono queste caratteristiche viene soddisfatta dall'offerta di Tim – o almeno si spera – così acquistano un prodotto credendo di comprare un abbonamento alla felicità, che può essere rappresentata, appunto, anche dal poter stare ore al telefono spendendo poco e lanciandosi centinaia di sms quotidiani. Resta da chiedersi, nel caso che ho presentato, perché questi giovanotti e ragazze sentano tanto pressante il bisogno di comunicare telefonicamente. Ma questa è un'altra storia.

Guerrilla marketing

In una via principale di Barcellona tre individui dal chiaro aspetto di malavitosi (completo nero, camicia bianca, cravatta nera, scarpe nere lucidissime, occhiali da sole a specchio) trascinano il corpo di un uomo ucciso a coltellate, sporco di sangue e con la lama che spunta dal torace. Grande è lo sconcerto dei passanti, che solo dopo qualche secondo si accorgono che il cadavere non è altro che un manichino sapientemente camuffato. Numerosi cittadini di New York chiamano la polizia da diverse parti della città: tutti avvertono con tono concitato di aver visto un taxi col cofano posteriore leggermente sollevato dal quale spunta il braccio nudo e sporco di sangue di una persona. A Milano, i cittadini che percorrono alcune strade del centro di prima mattina scoprono che i muri delle case sono letteralmente ricoperti da palloncini rosa. Ancora a New York, molti proprietari di automobili trovano sul tetto della loro macchina un bicchierone da caffè in plastica della catena di caffetterie Starbucks, vuoto e non usato.

Ecco, quelli appena descritti sono quattro casi di "Guerrilla marketing", una delle ultime frontiere della comunicazione, impiegata per lanciare un nuovo prodotto o semplicemente per reclamizzarlo, se già esistente.
I prodotti in questione erano:
- nel caso dell'uomo ammazzato a coltellate a Barcellona e trascinato sanguinante e col coltello piantato in petto, una nuova libreria specializzata in pubblicazioni noir;
- i taxi di New York col cofano aperto da cui spuntava un braccio nudo e insanguinato promuovevano la nuova serie televisiva dei "The Soprano's" (sitcom ironica e spesso parodistica sulle gesta di una famiglia di mafiosi, un doveroso tributo a una delle virtù che onorano il popolo italiano);
- i palloncini rosa reclamizzavano l'uscita di "02", un quotidiano dedicato solo a Milano e a quel che vi accade. Il quotidiano è rosa (come lo erano i palloncini) e il suo nome riproduce il prefisso teleselettivo della città;
- i proprietari delle automobili hanno trovato sul tetto delle loro auto una promozione di Starbucks, la più grande catena di caffetterie del mondo.

Starbucks, ovvero l'idea geniale di due professori e di uno scrittore

Poiché Starbucks è un capolavoro di marketing, credo sia opportuno raccontarlo. Dunque, alla fine del 2006 c'erano in circolazione 7.521 locali col marchio Starbucks, di cui 6.010 negli Stati Uniti e il resto sparso in quaranta paesi del mondo: c'è perfino a Kuala Lumpur, Malaysia.
In Italia Starbucks non è presente ma la catena Autogrill ne ha acquistato, a titolo precauzionale, i diritti di franchising. Starbucks è stata fondata a Seattle nel 1971 da tre personaggi insospettabili e che col caffè non avevano niente a che fa-

re: un professore di inglese, una professoressa di storia e uno scrittore. Inizialmente aprirono un piccolo negozio dove vendevano caffè in chicchi tostato e di alta qualità.
Nel 1982 si aggiunse al terzetto anche un imprenditore, Howard Schultz. Questi, dopo un viaggio in Italia, a Milano, suggerì di vendere accanto al caffè in grani anche caffè in tazza e tutti i suoi derivati: cappuccini, caffè freddo ghiacciato, shakerato eccetera.
I tre soci iniziali respinsero l'idea, affermando che il caffè è una cosa che si fa in casa e non si va a comprare e consumare al bar: evidentemente avevano in mente il "loro" caffè, quello che nei film i protagonisti tengono sempre sulla scrivania indipendentemente dalla parte che stanno recitando, comandante di una nave da guerra, giornalista, poliziotto, insegnante, ostetrica. Credo che dopo la bandiera a stelle e strisce, l'unico elemento trasversale e unificante della società americana sia il caffè, soprattutto se assunto in dosi da cammello, in quantità industriali e versato in tazze delle dimensioni di un vaso da fiori.
Schultz era convinto della sua idea: credeva nel business dei locali "on-the-go", cioè dove si entra, si beve e si esce (dopo aver pagato) e fondò per suo conto una catena di bar chiamata *Il Giornale*.
Nel 1987 i tre fondatori di Starbucks vendettero il locale e il marchio a Schultz, che cominciò ad aprire altri locali: il primo fu inaugurato a Vancouver, che è quasi di fronte a Seattle ma in Canada, sperimentando così la riuscita di Starbucks all'estero, pur se in una località abbastanza vicina.
Schultz impose più di una norma nei locali della catena con l'intento di creare uno "stile Starbucks": ad esempio, diede ai caffè e ai derivati un nome italiano, perché il caffè in tazzina è italiano.

Grazie ai nomi italiani ecco che nel catalogo di Starbucks compaiono il curioso "Caffè misto" o il semplice "Caffè Mocha", fino al XIX secolo il nome del principale porto dello Yemen da cui partiva il caffè, da noi chiamato anche "Moka". Abbiamo poi lo sfizioso "Caramel macchiato", il banale "Cappuccino", il misterioso "Espresso frappuccino", l'imperdibile "Pumpkin spice latte", letteralmente "latte alla spezia di zucca" e tante altre specialità dai nomi inimmaginabili.
Alcuni anni dopo, nei locali si cominciarono a vendere, accanto al caffè e derivati, anche dolci rigorosamente corredati del loro contenuto calorico: gli americani detestano ingrassare, anche se purtroppo spesso ci riescono.
Gli affari prosperarono in modo imprevisto, anche perché Schultz creò il successo diffondendo in franchising il marchio con una velocità davvero supersonica: si calcola che nel decennio 1990-2000 sia stata aperta negli Stati Uniti o in qualche parte del mondo una nuova caffetteria per ogni giorno lavorativo.
Il fenomeno fu facilitato da quel fattore di marketing che si chiama "autopropagazione del prodotto": significa che un prodotto, in questo caso una caffetteria (ma potrebbe essere anche un'automobile o un paio di jeans) comincia ad essere comprato non solo in base a una scelta razionale o emotiva, ma anche perché se ne vedono molti in giro. Addirittura per le auto dette "alto di gamma", segmento ad alto prezzo e con alte prestazioni, ogni marchio sa quanti esemplari deve vendere di un determinato modello perché nella scelta di acquisto da parte dei nuovi clienti scatti anche il fattore dell'autopropagazione del prodotto.
Ad esempio, ricordo che una decina di anni fa, per un modello particolare della Volvo la soglia oltre la quale scattava il meccanismo virtuoso dell'autopropagazione erano

5.000 auto circolanti. Significa che fino a quel numero, il modello non era visto per la strada e oltre quella soglia la gente cominciava a notarlo e chi voleva cambiar macchina magari lo comprava pure perché lo aveva visto e gli era piaciuto.
Tornando a Starbucks, i suoi prodotti hanno prezzi altissimi, come la temperatura dei suoi caffè; inoltre, la catena di locali è soprannominata *greenbags*, "banconote", parola la cui pronuncia somiglia a "Starbucks".
Nelle sue caffetterie lavora personale giovanissimo, multietnico in modo equilibrato (un rappresentante per razza o due o tre, a seconda del numero di chi ci lavora), sempre sorridentissimo e mediamente poco capace – soprattutto coloro che stanno alla cassa – e comprensibilmente: visto l'enorme numero dei prodotti offerti, come fa una sedicenne a trovare subito sullo schermo del registratore di cassa quello che hai ordinato?
La prossima volta che andrete negli Stati Uniti, andate anche voi a prendere un caffè da Starbucks: è un'esperienza da non perdere. Innanzitutto entrerete in un locale sempre ampio, frequentato soprattutto da giovani seduti col pc portatile aperto davanti agli occhi (gli intellettuali con occhiali cerchiati d'oro usano rigorosamente Apple).
Stanno composti ai tavoli o su alti trespoli prossimi a un lungo banco che corre lungo il muro, poiché molti locali offrono il collegamento wireless a Internet a pagamento, tranne in Inghilterra, dov'è gratis.
Prima osservi tutti gli oggetti in vendita presentati dal marketing della catena: penne, tazze, bicchieri col marchio Starbucks, poi dai un'occhiata ai quotidiani e alle cartoline altrettanto in vendita, ti accerti con lo sguardo dove sia il bagno (in base alle statistiche questa è la prima informazione

che le donne cercano con lo sguardo appena entrano in un locale pubblico che non conoscono, mentre per gli uomini è la seconda, prima guardano come sono le bariste).
A questo punto vai alla cassa dove una giovane coreana ti spara un sorriso a trentadue denti, ti dice "Hi" con quattro punti esclamativi e ti chiede cosa vuoi. Tu glielo dici, lei tocca la lastra del registratore alla voce della tua richiesta, ti dice il prezzo e tu paghi.
A questo punto lei ti chiede come ti chiami, sparando un altro sorrisone sfavillante. Tu pensi di aver fatto colpo, gli dici il tuo nome confezionando a tua volta il sorriso del cobra che sta per avventarsi sul topolino. A questo punto lei non ti dà il suo numero di cellulare ma ti dice dove devi metterti per ritirare la tua ordinazione, che nel frattempo è stata smistata silenziosamente e misteriosamente nel retro del locale. Passano due minuti e da una postazione a tre metri dalla cassa una giovane pakistana sorridente quanto la coreana di prima, chiama il tuo nome pronunciandolo in modo suggestivo (sii vigile e immaginifico come D'Annunzio, non hai idea di cosa possa diventare il tuo nome di battesimo se finisce tra le labbra di un americano) soprattutto se di etnia non anglosassone.
Poi vai a prendere posto e ti accorgi della nota dominante del locale: il silenzio.
Qui la gente viene a studiare, a leggere, a stare al caldo, a conversare. Ma sottovoce, perché questa catena è per persone civili ed educate, come all'inizio vollero i primi tre fondatori, e si sa che il silenzio è uno degli elementi che contrassegnano la civiltà delle persone: una vecchia massima recita che il grado di civiltà di un popolo è inversamente proporzionale alla quantità di rumore che produce (sotto questo aspetto noi italiani non abbiamo certo da esser fieri).

Dopo questo excursus su Starbucks, torniamo al guerrilla marketing. È un modo molto semplice di fare comunicazione per la promozione di un nuovo prodotto (la libreria noir di Barcellona, il quotidiano "02", la nuova serie dei Soprano's) o la manutenzione di un prodotto già esistente nella mente del consumatore (gli Starbucks), al quale bisogna sempre ricordare che il marchio esiste sennò se lo dimentica. Anche la Coca-Cola perderebbe vendite se non venisse sostenuta pubblicitariamente in modo vigoroso. Il guerrilla marketing ha inoltre il grande vantaggio di costare poco e di rivolgersi in modo informale e asimmetrico al popolo dei potenziali clienti. Informale perché esce dai canoni consueti della comunicazione, per la quale un solo mezzo deve toccare la maggior parte possibile di clienti (ad esempio uno spot televisivo) e asimmetrico perché esce dalle convenzioni, così come la guerriglia è asimmetrica rispetto alla guerra.
Fino al 1808, anno in cui si registrò il primo caso di guerriglia (resistenza spagnola contro l'invasione delle truppe napoleoniche) la guerra era sempre stata simmetrica: da una parte un esercito schierato e dall'altra un esercito schierato e vinceva chi aveva più uomini e/o armi migliori.
Con la guerra franco-spagnola del 1808 la simmetria fu infranta: da una parte un esercito schierato (i francesi), dall'altra un "non esercito" (gli spagnoli).
Questi ultimi combattevano senza divisa ma in abiti borghesi, in piccoli gruppi guidati da un comandante spesso non militare, prediligendo gli scontri nelle città anzichè sui campi di battaglia, usando armi improprie, tendendo a non avere caduti (contrariamente alle vicende delle guerre simmetriche, dove il numero dei caduti era una variabile irrilevante) e godendo del consenso, dell'assistenza e dell'aiuto della popolazione.

La catena Starbucks – fondata a Seattle nel 1971 e oggi diffusa capillarmente in tutto il mondo (in Italia non ancora) – è un capolavoro di marketing. Vediamone le ragioni.

Il logo

il successo della Coca-Cola è legato anche al colore rosso. Babbo Natale agli inizi era vestito di verde e fu vestito di rosso per una pubblicità della Coca-Cola nei primi anni del secolo scorso e da allora è rimasto rosso, anzi, "rosso Coca-Cola". Inoltre, nel logo della bibita il carattere di stampa Spencer usato per il nome non è mai cambiato da cent'anni e la forma della sua bottiglia è sempre uguale dagli anni Venti in poi (prima era cilindrica con la superficie del vetro zigrinata, con un tronco di cono che ne disegnava il collo). Nel caso di Starbucks, sono uguali da sempre il colore – "verde Starbucks" – e il disegno che compare nel logo, il volto stilizzato di una sirena.

Il nome
Il nome è breve, secco, suona come una schioppettata, è molto americano, c'è in mezzo "star", "stella", che è sempre bene augurante, seguito da un "bucks", "cervi", termine caro alla tradizione americana, fatta non solo di città e praterie, ma anche di foreste e montagne.

Il significato del nome
"Starbucks" è un termine privo di significato. La scelta del nome fu fatta tra due termini: "Starbuck", il nome della prima compagna del capitano Achab nella novella "Moby Dick" di Herman Melville e "Starbo" o "Storbo", il nome di una miniera sul monte Rainier. Ci fu anche uno dei soci che propose il nome "Pequod" (pronuncia, "Piquod"), la nave del capitano Achab. Gli fu replicato da uno dei soci che nessuno sarebbe mai entrato a prendere un caffè da "Pe-quod", e aveva ragione: in angloamericano "pee", pronunciato "pi", significa "pipì" e "quod" significa "galera, carcere". Fu quindi approvato "Starbuck", cui venne aggiunta una "s" finale eufonica, cioè che suona bene all'orecchio.

Lo "stile Starbucks"
I locali sono tutti uguali, dall'insegna agli interni.

I beni complementari al caffè
I dolci sono corredati delle indicazioni del loro contenuto calorico e il resto che vi viene venduto è sempre di alta qualità (o di moda) e di alto prezzo. Ad esempio,

ci trovate l'acqua minerale San Pellegrino gassata, che oggi è di moda tra i locali chic americani quanto lo fu l'acqua Perrier dieci anni fa prima che il marchio venisse travolto da uno scandalo (nelle bottiglie trovarono dosi preoccupanti di trielina, altro che "sorgente di montagna"!).

La presenza selettiva dei locali sul territorio

Gli Starbucks vengono aperti solo nei quartieri bene delle città, ben lontani da quelli poveri o malfamati. Così, chi li frequenta entra di diritto nel novero dei ricchi e intelligenti, veri o presunti che siano. Grazie a questa etichetta sociale, implicita in chi è nel locale, l'affollamento negli Starbucks è assicurato.

La politica di divieto del fumo

È praticata in tutti i locali, ovunque siano. Per i paesi in cui fumare nei pubblici locali è l'ultima delle preoccupazioni dei clienti (ad esempio a Città del Messico), esistono sale a parte dove è consentito fumare, ma sono separate da porte chiuse rispetto agli ambienti comuni, in modo che chi fuma nemmeno sia visibile dal resto della clientela.

Il nome dato agli addetti al banco

Vengono chiamati "barista", in italiano. Si tratta di una definizione furba, perché "barista" è innanzitutto italiano, come il nome dei caffè; inoltre è sia maschile sia femminile, per cui quando devi chiamare un addetto, basta dire "barista, please" e qualcuno arriva.

Dopo questo modo di combattere, che fu definito "guerrilla", "piccola guerra", si tornò alla guerra simmetrica, che trionfò nella prima e nella Seconda guerra mondiale e in quella di Corea. Dopo queste, le guerre (soprattutto quelle di invasione) videro gli invasi sovente schierati in modo asimmetrico.
Un esempio di guerra asimmetrica fu quella del Vietnam. Oggi sono guerre asimmetriche quelle dell'Afghanistan e dell'Iraq.
Il guerrilla marketing è efficace ma non molto praticato, perché richiede poco denaro ma molta creatività e altrettanta fantasia, caratteristiche che non fanno naturalmente parte della natura umana e che non sono, quindi, molto presenti sul mercato.
Per concludere, un caso di guerrilla marketing è anche quello praticato da un'azienda di abbigliamento chiamata A-Style.

Un'idea originale con pochi investimenti

Quello di A-Style è l'unico – che io sappia – caso in cui sia nato prima il logo e poi l'impresa. Comunque, anche questo è un caso di guerrilla marketing: pochi investimenti, un'idea originale, consenso dei potenziali clienti e rifiuto dei canali convenzionale. Proprio come la guerriglia vera.

Qui si conclude questa breve storia del marketing. È davvero solo una breve chiacchierata: non si è parlato di tante cose, ad esempio degli strumenti attuativi del marketing, in primo luogo il piano di marketing e il business plan.
Tanto meno ci siamo intrattenuti sulla promozione: come investire, quanto, su quali mezzi, quanta parte del fatturato aziendale vi va devoluta. L'unica cosa certa è che il marketing è una disciplina viva e in continua evoluzione.
Ogni alba di un nuovo giorno non è quindi "L'alba dell'ultimo giorno": ne seguiranno tante, di albe, ne seguiranno tanti, di giorni.

A-Style è un'azienda milanese di abbigliamento e la sua storia merita una riflessione: il logo è nato prima dell'impresa. Oggi A-Style ha un fatturato di oltre trenta milioni di euro l'anno.

Il logo

Il logo di A-Style è stato brevettato nel 1990 e consiste in una lettera dell'alfabeto, la "A", corredata da due pallini dalla parte sinistra che creano la stilizzazione di due persone impegnate in un atto che non richiede grande fantasia interpretativa.

Adesivi in giro per Milano

Nel 1999, a Milano, Marco Bruns iniziò goliardicamente ad applicare insieme ad amici degli adesivi gialli che riproducevano il marchio su tutte le superfici sulle quali potevano essere applicati: semafori, vetrine, pareti in plastica.
Dopo poco tempo si accorse che la gente aveva notato gli adesivi, anzi, spesso li staccava e se li attaccava sulla macchina. Il successo di questa iniziativa lo indusse a creare l'azienda di abbigliamento di cui è titolare.

IL MARKETING DEI SERVIZI

Qualcosa che non si vede e non si tocca

Con il capitolo precedente abbiamo concluso la descrizione sommaria della storia e delle regole che governano il marketing.
Certamente non sarà sfuggito che quanto riportato riguarda il "marketing del prodotto", cioè l'insieme delle regole da rispettare quando si deve realizzare qualcosa di visibile, di tangibile, di palpabile e poco importa se si tratta di un vestito o di un'automobile o della bottiglia di un succo di frutta.
Con la parola "prodotto" noi evochiamo la "produzione", cioè la realizzazione di qualcosa che prima non esisteva e che possiamo quindi vedere e toccare: qualcosa di materiale, quindi.
Insomma, quando il poeta e giurista seicentesco mio concittadino Claudio Achillini, citato anche dal Manzoni, da bravo epigono della poesia barocca di Giambattista Marino scriveva il suo retorico e pomposo "Sudate o fuochi a preparar metalli" si riferiva certo all'attività di realizzare un prodotto.
Si può però anche realizzare qualcosa che non è un prodotto, cioè si può mettere sul mercato qualcosa che non è materialmente visibile e palpabile: in questo caso siamo in presenza di un servizio.
Il servizio sta assumendo nei nostri tempi di veloci cambiamenti un'importanza sempre maggiore all'interno della vita di relazione e di scambio economico tra le persone, al punto che i due temi che dominano i mercati sono due:

1) l'economia della conoscenza, cioè l'economia fondata sulla conoscenza come premessa del successo potenziale nel mondo del lavoro di ogni persona e di ogni azienda;

2) l'economia dei servizi, cioè la dominanza dell'importanza del servizio rispetto al prodotto come momento di scambio economico.

In altre parole, oggi il successo arride a chi è più preparato culturalmente nel suo lavoro e alle attività che generano servizi. Questo fatto è un'assoluta novità storica, perché sinora il mondo del lavoro era il mondo del prodotto e della produzione, non quello dei servizi.
Le teorie economiche espresse da Karl Marx riguardavano i lavoratori impiegati nelle fabbriche, l'imprenditore era per lui un turpe individuo che sfruttava la classe operaia e la rivoluzione, secondo lui, sarebbe dovuta scoppiare in Inghilterra, che all'epoca era il paese più industrializzato del mondo (scoppiò invece in Russia, che era il paese più agricolo del mondo, e questo dimostra che i filosofi farebbero bene a occuparsi di pensiero e non di azione). Frederick Taylor, il massimo teorizzatore della produzione, alla fine del XIX secolo si occupò di aziende di produzione di beni, la catena di montaggio riguardava anch'essa la produzione di beni. I sindacati – a partire dalle inglesi Trade Unions e per finire a quelli di casa nostra – si sono occupati dei diritti dei lavoratori impiegati in aziende di produzione di beni.
Tutto ciò che non era produzione di beni non faceva parte degli interessi del mondo del lavoro, dei teorizzatori dei criteri della sua gestione, dei promotori delle rivendicazioni salariali per la classe operaia. Ciò che interessava all'epoca era l'*homo faber*, l'uomo che produceva qualcosa di visibile principalmente con le proprie mani e facendo ricorso alla sua forza fisica, non l'*homo oeconomicus*, cioè l'uomo che produceva reddito senza realizzare qualcosa di visibile e senza il ricorso alla forza fisica.

Gli studiosi del lavoro affermano che l'economia dei servizi ha anche una data di nascita: il 1952, anno in cui negli Stati Uniti il numero degli impiegati (i *"white collars"*, i "colletti bianchi", detti così perché sul lavoro portavano la camicia) superò quello degli operai (i *"blue collars"*, i "colletti blu", detti così perché sul lavoro portavano la tuta blu).
Le ragioni dell'odierna dominanza del servizio sono almeno tre.

Le aziende di beni sono uniformi

Ogni azienda di beni oggi presenta un'uniformità dei processi di produzione. Per realizzare i loro prodotti le aziende usano tutte o quasi gli stessi strumenti. Alcuni esempi? Esiste un'azienda storica a Imola, in provincia di Bologna, che produce presse, stampi e forni per la realizzazione e cottura delle piastrelle. Ebbene, questa detiene il 90% del mercato italiano dei produttori di piastrelle e quasi il 70% del mercato mondiale. Ciò significa che in Italia nove aziende su dieci che producono piastrelle per pavimenti e rivestimenti usano tutte gli stessi impianti. Altrettanto, quasi sette aziende su dieci nel mondo usano sempre quegli impianti, pur con qualche variante che li personalizza sulla scorta di specifiche esigenze del cliente. Esiste un'altra azienda in provincia di Milano che realizza un semilavorato che se viene colato diventa rossetto, se viene pressato diviene fard o terra (le lettrici mi hanno capito e forse pure i lettori) e se viene estruso diventa la mina della matita che serve per truccare gli occhi. Questa azienda è leader mondiale e realizza tutti e tre i prodotti – rossetti, fard e matite – per le aziende di cosmesi di quasi tutto il mondo. A proposito, l'estrusione è un processo di produzione industriale che, per deformazione plastica (cioè di modellamento, la plastica non c'entra) consente di realizzare pezzi a sezione cilindrica o simile, come appunto le mine delle ma-

tite per il trucco degli occhi. L'estrusione è usata per l'alluminio e più frequentemente per la gomma e la plastica. Un prodotto fatto per estrusione conosciuto da tutti è la guarnizione delle portiere delle automobili, che impedisce che piova dentro la macchina o che tirino spifferi durante la marcia. Ancora: i produttori di robotica destinata alla saldatura delle lamiere e alla loro verniciatura nell'industria automobilistica sono letteralmente quattro gatti, per cui tutti coloro che producono automobili, comprese aziende di cui probabilmente ignorate l'esistenza e di cui non avete mai visto le macchine, come la Mahindra o la Maruti (indiane) o la Holden (australiana), usano tutte gli stessi robot. Infine (ma solo perché voglio fermarmi qui), quasi tutte le più importanti aziende del mondo produttrici di sigarette per realizzare i pacchetti e le sigarette stesse usano macchine automatiche realizzate da una ditta di Bologna leader mondiale del settore.

I prodotti: quanto sono banali!

La conseguenza dell'uniformità dei processi di produzione è la banalizzazione del prodotto. Ciò significa che quasi tutti fanno quasi tutto e quasi tutti lo fanno bene o addirittura aziende diverse fanno la stessa cosa dandole ciascuna un nome diverso. Per esempio, pensate al settore farmaceutico: se doveste andare all'estero, vi suggerisco di non portarvi dietro i medicinali bensì le scatole vuote che li contengono: occupano meno spazio e avrete lo stesso risultato. Infatti, se doveste trovarvi in un paese anche lontano oppure esotico o arretrato (uno di quelli che una volta si chiamavano "del terzo mondo" e ora "in via di sviluppo") e per caso foste colpiti da una dissenteria furente, non prendete una pastiglia di Imodium; ma portatene in farmacia la scatola. Qui il farmacista, anche se tibetano di Shigatse ai

piedi della catena dell'Himalaya o messicano di Tuxla Gutierrez nel Chiapas, leggerà il bugiardino (si chiama così il foglietto scritto in caratteri minutissimi che è dentro le scatole dei medicinali), capirà qual è il principio attivo e vi darà il medicinale realizzato nel suo paese il cui prezzo sarà un decimo di quello che avete pagato voi (magari non si chiamerà Imodium ma sarà come l'Imodium e varrà quanto l'Imodium). E questo vale per tutti i medicinali più comuni, quelli, richiesti dalle persone che non presentano patologie invalidanti o croniche, cioè quelli che stanno come tutti: di solito bene. Tra l'altro, le farmacie nelle nazioni in via di sviluppo sono presenti in ogni paese, spesso anche piccolo, perché in questi stati i medici non abbondano e sono quindi fornitissime per gli inconvenienti più frequenti, soprattutto quelli cui va incontro il turista incauto, quali una dissenteria da lavaggio dei denti con acqua dei rubinetti locali o una gastrite da esperienze alimentari avventurose provate in nome dello spirito da esploratore che alberga in noi italiani quando andiamo in posti lontani, nei quali ci sentiamo molto Sir Livingstone alla scoperta delle cascate Vittoria (e poi rompiamo le scatole al farmacista tibetano o messicano che si stava guardando Bayern Monaco contro Borussia Dortmund sulla televisione satellitare installata nel retro della farmacia).

Altro caso di banalizzazione: i personal computer, che sono tutti uguali, cambia quasi sempre solo il marchio e pochi (e trascurabili) dettagli tecnici. I produttori infatti assemblano i componenti spesso per più di un marchio, col risultato che il prodotto della ditta X è come quello della ditta Y. La conseguenza? Vi chiamate Ciccillo Cacace, siete di Castellammare di Stabia e siete afflitti da un ego smisurato? Andate a Taiwan, cercate (e troverete rapidamente, senza difficoltà) un pro-

duttore di pc, ditegliene le caratteristiche (Ram, potenza) che vi interessano e loro vi fanno un Ciccillo Cacace e vi inventano pure il vostro marchio, così tornate a casa col vostro "CiCa-Castle-on-the-Sea" sottobraccio.
Naturalmente se gli ordinate centomila pc il prezzo sarà stracciato e se ne ordinate un milione sarà stracciatissimo, ma ve ne fanno anche solo uno, è unicamente questione di quanto siete disposti a pagare.

La caduta del valore del vantaggio competitivo

Solo vent'anni fa si diceva che un'azienda per avere successo doveva costituire per il mercato un'opportunità attraente, dotata di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Tradotto in termini più espliciti, questa frase significava che per avere successo bisognava realizzare qualcosa che facesse dire "wow" al cliente che l'avesse vista. Inoltre, che solo un'azienda aveva quel prodotto e che nessuno ne avrebbe fatto uno migliore per un bel po' di tempo. Oggi lo stesso Philip Kotler ha affermato che il vantaggio competitivo (cioè "solo io ce l'ho") non esiste più perché la grande velocità di circolazione delle informazioni fa sì che tutti sappiano in quattordici nanosecondi quello che fanno tutti. Quanto al brevetto che potrebbe difendere una produzione dalle imitazioni, è efficace come un cavallo bolso di quindici anni che volesse partecipare al Prix d'Amérique Marionnaud di trotto sulla pista nera dell'ippodromo di Vincennes a Parigi. Infatti, oggi tutti copiano con grande disinvoltura tutto il copiabile, dal parmigiano reggiano alla passata di pomodoro, dalle bottiglie di acqua minerale (ho trovato a Nuova Dehli un'acqua minerale le cui bottiglie erano identiche a quelle di una famosa marca italiana) e addirittura in Cina hanno fatto una Ferrari taroccata, sembra una Ferrari ma non lo è. Comun-

que, credo che quest'ultimo baro industriale non la passerà liscia perché alla Ferrari da sempre tutelano il loro marchio in tutto il mondo con una legione di avvocati preparatissimi sull'argomento e spietati fino alla persecuzione legale (giustissima) di chi si appropria illegalmente del marchio anche solo per riprodurlo su un cappellino, figurarsi una macchina intera taroccata. Tra l'altro, il fenomeno dei produttori disonesti che non badano ai copyright si sta diffondendo a macchia d'olio nel mondo perché è difficile contrastarlo portandoli in giudizio: bisogna aprire una causa a casa loro (dove è stato commesso il reato, perché di reato si tratta) in base alle loro leggi, venendo giudicati da un giudice locale che, presumibilmente, sarà equanime e distante tra le parti quanto un talebano che discettasse di religione. E poi, qual è l'avvocato italiano in grado (e che se la sente) di gestire una causa contro un produttore di borse taroccate in base alla legge cinese in un dibattimento tenuto in mandarin davanti a una corte cinese nel distretto cinese del Guandong?

L'adorabile barista che ti dice "dimmi" senza neanche guardarti in faccia

Fatte queste premesse e accertato il valore crescente del servizio, diamone la definizione. Molto semplicemente, il servizio è una sensazione. Quindi, essendo una sensazione, il servizio è immateriale, non lo si vede, non lo si sente, non lo si tocca: lo si riceve e lo si giudica. E, una volta ricevuto, si afferma che si è ricevuto un buon servizio o un cattivo servizio in base alla sensazione che è provata.

Se andiamo a prendere un caffè al bar e il barista mentre lo prepara ci guarda in faccia, ci sorride e ci chiede "Come va?", noi diciamo che abbiamo ricevuto un buon servizio (e sorvoliamo sul caffè, che magari nemmeno è buono). Se poi an-

diamo a pagare e il cassiere sta leggendo il giornale e riceve in pagamento il nostro euro senza staccare gli occhi dalle righe e al nostro "Grazie e arrivederci" non dà risposta né ci guarda in faccia noi abbiamo ricevuto un cattivo servizio che vanifica l'impressione positiva precedente e noi in quel bar probabilmente non ci torneremo più.
I requisiti per avere discrete possibilità di ricevere un buon servizio sono solo due: che il nostro interlocutore agisca in un regime di concorrenza e che sia una persona civile. Invece, se il nostro interlocutore agisce in un regime monopolistico, quindi privo di concorrenza, non sarà motivato a darci un buon servizio perché comunque dovremmo andare da lui, se ne abbiamo bisogno.
Quanto alla civiltà di chi ci dà un servizio, devo fare una premessa: personalmente appartengo alla categoria (davvero esigua, a dire il vero) di coloro che affermano le cose come stanno, senza inutili infingimenti e ipocrisie. Quindi, sono di quelli che amano dire che il Re è nudo, cioè descrivono i fatti con le loro parole e non con termini annacquati. In pratica, sono nemico del *politically correct.* In quanto tale, dico che tra gli esseri umani esistono delle diversità comportamentali che non possono essere negate. Una di queste diversità consiste nel grado di civiltà medio delle persone. Affermare che gli svedesi sono mediamente più civili degli abitanti della Repubblica Democratica del Congo o di una qualsiasi banana republic non significa essere razzisti, come squittiscono le vergini cucce delle Grazie alunne e gli esangui e schifiltosi paladini del *politically correct*: vuol semplicemente dire che si descrive un dato di fatto. Quali siano poi le cause che hanno favorito la maggior civiltà degli svedesi rispetto agli altri citati è altra cosa, che comunque nulla ha a che vedere con il fatto che i primi sono più civili dei secondi.

Fatta questa premessa, noi riceveremo un buon servizio non solo se il nostro interlocutore agisce in un regime di concorrenza, ma anche se è una persona civile e una cosa non implica necessariamente l'altra.
In altre parole, se io vado in una bella pasticceria (che è una delle duecento pasticcerie della città e quindi opera in concorrenza) e il commesso tira su col naso, ha le unghie orlate di nero, i capelli lunghi e unti, il grembiule lercio, mi si rivolge con un "Dimmi" senza guardarmi in faccia, io, concorrenza o non concorrenza, giro i tacchi e vado a comprare le paste da un'altra parte.
Da questo esempio estremizzato (mai incontrato, grazie a Dio, un siffatto commesso di pasticceria) si ricava un'ulteriore regola: il cattivo servizio vanifica il valore della prestazione principale. Seguitemi. Nel caso appena esposto, ero entrato in pasticceria per comprare le paste. Quindi, per me la cosa più importante era che fossero buone e che magari – ma non era determinante – avessero un prezzo umano.
Invece, avendo ricevuto un cattivo servizio, me ne sono uscito dal negozio e sono andato a comprare le paste altrove. Ciò significa che il servizio influenza il prodotto, non il contrario. In pratica, io non accetto un buon prodotto se il servizio è scadente, quindi il servizio è più importante del prodotto o almeno gli dà importanza (se è buono) o gliene toglie (se è cattivo).

Lunga vita alle Gasthaus

Può invece accadere il contrario: un prodotto mediocre viene salvato da un servizio eccellente. È il caso delle Gasthaus: in Austria (ma anche in Alto Adige) esiste questa istituzione gloriosa (che Iddio ci preservi a lungo le Gasthaus), che letteralmente significa "la casa dell'ospite" e che impropriamente ora sono soprannominate "Bed & breakfast", nell'ansia di

omologare tutto verso un'interpretazione anglofona della vita intera. Ebbene, la Gasthaus è una sorta di mini albergo con tre o quattro camere, quasi sempre in montagna, a conduzione familiare. Le camere sono più pulite delle sale operatorie di un numero non banale di ospedali italiani, il mobilio è leziosetto e colorato, il pavimento delle camere è di legno, lucidissimo, profumato e caldo, il bagno è intimo e accogliente al punto di farti desiderare di trasferirvi una poltrona per leggere un buon libro, dal rubinetto dell'acqua calda esce acqua calda e subito, gli asciugamani sono di spugna, profumati, grandi e caldi. Non parliamo poi della prima colazione: è pantagruelica e costituisce un vero e proprio attentato alimentare perpetrato ai danni delle arterie con quell'arma di distruzione di massa che è il colesterolo (ma come dire di no a tre uova strapazzate e ben salate e alla pancetta calda e croccante?); per non parlare della glicemia (ma come rifiutare un fetta di Sacher Torte di dimensioni imbarazzanti?).
Una Gasthaus è ben lontana dall'Hôtel de Paris di Montecarlo: qui il lusso e l'opulenza sono lo standard, vieni accolto da personale gallonato che, appena sei sceso dalla tua auto che hai parcheggiato accanto a sei Rolls Royce ti tende la mano e tu gli dai le chiavi, che trasferisce a un garçon che la porterà nel parcheggio riservato, poi tende di nuovo la mano e gli devi dare una mancia che con quei soldi saresti andato a cena con tua moglie in un buon ristorante. Vieni ricevuto alla reception da un signore impeccabile (persino il nodo della cravatta è perfetto) che si rivolge a te parlando nella tua lingua, ti assegna la camera, suona un campanello posto sul banco e all'improvviso si materializza un altro garçon che ti accompagna all'ascensore (altra mancia), sale con te e, giunto al piano, affida le chiavi a un terzo garçon che ti accompagna alla camera, la apre, spalanca le finestre, ti indica dove è

il bagno, il telefono, il telecomando del televisore gigantesco a cristalli liquidi appeso al muro di fronte al letto, accende tutte le luci anche se è mezzogiorno, spalanca la porta del bagno affinché possa vedere la piazza d'armi in cui ti farai la barba e la doccia (terza mancia), infine arriva un quarto garçon con le tue due valigie, ti chiede dove metterle, tu glielo dici, lui le sistema, ti guarda e accenna a uscire (quarta mancia), poi si dilegua felpato chiudendo la porta dietro di sé. Finalmente solo. Se hai la stanza giusta, dall'Hôtel de Paris puoi anche seguire il Gran Premio di Montecarlo, con i bolidi che urlano come cacciabombardieri F16 sotto la tua terrazza in corrispondenza della curva del casinò e senti sulla tua pelle le trafitture degli sguardi di quelli che ti invidiano e si chiedono chi mai tu sia.
È indubbio che nel suddetto hotel (nel quale, per non scatenare le trafitture altrettanto suddette a opera dei lettori preciso di non essere mai stato) il servizio sia ai vertici dell'eccellenza, però occorre aggiungere che in un albergo in cui la tariffa per la stanza che costa meno ammonta a numerose centinaia di euro per notte io mi aspetto di essere trattato al meglio, per cui non ha più di tanto valore, mentre dalla Gasthaus non mi aspetto tutto quel bendiddio da mangiare e tutto quel calore e pulizia della camera: in pratica, la Gasthaus, che indubbiamente ha minor valore dell'Hôtel de Paris, riscatta con il servizio – e quindi con le sensazioni che genera – la sua evidente modestia complessiva.
Abbiamo detto che per sperare di ottenere un buon servizio è necessario che il nostro interlocutore agisca in regime di concorrenza e che sia una persona civile.
Cosa accade se invece manca il regime di concorrenza? Il servizio sarà probabilmente scadente perché anche se fosse buono il numero dei clienti non aumenterebbe e chi eroga il

servizio non trarrebbe vantaggi economici dal suo comportamento: in fin dei conti, si lavora per i soldi, ma se questi rimangono sempre uguali sia che si lavori bene, sia che si lavori male, perché si dovrebbe lavorare bene, magari facendo anche più fatica? Piuttosto si lavora male: si guadagna la stessa somma e si fa meno fatica.
Uno dei luoghi dove viene erogato, in media e salvo le solite eccezioni, un servizio modesto è la pubblica amministrazione, dove si registra la situazione di monopolio dell'offerta del servizio e dell'invariabilità della retribuzione per il dipendente, che è svincolata da sistemi che premino il buon servizio e l'efficienza. È tanto vero questo, che la pubblica amministrazione chiama "utente" (con la "u" minuscola) il cittadino che si rivolge a lei e non "cliente" (con la "C" maiuscola), e dire che i dipendenti della suddetta pubblica amministrazione vengono pagati con i soldi provenienti dalle tasse pagate dagli "utenti".
Il monopolio è quanto di più dannoso possa esservi per la qualità del servizio e, in generale, per la qualità della vita del cittadino che lo subisce. Questo lo si è visto anche a livello politico: quando un regime è stato monopolista, come nell'ex Unione Sovietica e, in generale, in tutti i paesi a regime comunista di ieri e di oggi, il servizio non era valutabile perché non esisteva.
Ora le cose pare stiano molto lentamente cambiando, ma siamo ancora lontani anni luce dal ricevere un buon servizio da parte di strutture monopolistiche. Quando veniamo trattati come ci aspettiamo, quasi sempre ciò è riferibile alla natura della persona con cui siamo in contatto, al livello di autostima che possiede, alla sua educazione e cultura: non certo alla messa in pratica di un disegno comportamentale voluto dai vertici dell'ente cui appartiene.
Oggi si fanno tentativi formali per rivestire di un buon (pre-

sunto) servizio le prestazioni pubbliche. Ad esempio, sui treni i viaggiatori non sono più chiamati "utenti" ma "clienti", ma si tratta solo di una parola al posto dell'altra, mentre la sostanza è sempre la stessa. Sulle patrie strade ferrate accade infatti di tutto, da treni soppressi a ritardi di ore, da vagoni dell'Eurostar (nei quali i finestrini non possono essere aperti), dove non funziona l'impianto dell'aria condizionata d'estate, trasformando la carrozza in un'autoclave, o non va il riscaldamento d'inverno, rendendo la carrozza stessa gelida come un vagone di quarta classe delle ferrovie indiane nel Kashmir in gennaio.
Altrettanto dicasi per Alitalia, la peggiore compagnia aerea europea (e non solo). Preferisco non parlarne, però, per rispetto verso il suo encefalogramma piatto, anticamera della sua imminente (mi auguro) scomparsa.
Dal punto di vista del marketing, il servizio – ancorché immateriale e non visibile, non palpabile – è comunque un prodotto.
Rispetto al prodotto fisico, quello che si può toccare, ha una sola differenza: il servizio è l'unico prodotto che viene consumato dal cliente nel momento in cui lo riceve.
Ciò non accade invece con il prodotto fisico: io posso comprare in occasione dei saldi un vestito estivo e indossarlo l'anno successivo. Al contrario, un sorriso lo vedo mentre me lo fanno, non otto mesi dopo.
Essendo il servizio un prodotto, dal punto di vista del marketing deve rispettare le regole di questa disciplina esattamente come i prodotti materiali: il servizio, infatti, soggiace alla regola delle quattro P (almeno) di Kotler.
Facciamo un esempio: se io sono un tour operator e voglio vendere un mio viaggio (questo è servizio allo stato puro) devo costruire un programma che rispetti certamente le quattro P di Kotler.
In primo luogo, il prodotto: dove voglio portare i miei poten-

ziali clienti. In secondo luogo, il prezzo: quanto devo far pagare questo viaggio. In terzo luogo, il posto: per che tipo di cliente confeziono questo viaggio. In quarto luogo, la promozione: come faccio a far sapere che esiste questo viaggio e come faccio a farmi scegliere tra i concorrenti che magari lo propongono pure loro.

Se vuoi organizzare un viaggio in Curlandia... stai attento!

Parliamo del prodotto. Supponiamo che io voglia organizzare e vendere un viaggio nel Granducato di Curlandia, posto montagnoso, situato su un altopiano a cinquemila metri sul mare, affascinante, con panorami mozzafiato e vette di oltre settemila metri perennemente innevate, con una capitale, Dontknow, di 10.000 abitanti.

Se nel paese è in atto una guerra civile, probabilmente non otterrò adesioni e non venderò il prodotto se non a qualche mercenario che approfitterebbe dell'occasione per arruolarsi sotto una delle due fazioni in lotta.

Altrettanto non avrei successo se – pur in assenza di guerra civile – in Curlandia fosse in atto un'epidemia devastante di colera causata dalla rottura delle fognature della capitale, le cui acque luride hanno inquinato la falda freatica da cui era ricavata l'acqua potabile qui bevuta.

Infine, pur in assenza di guerra civile e di colera, se la situazione alberghiera del paese vedesse la presenza solo di sparuti e vecchissimi (e mai restaurati) hotel a due e una stella con macchie di umido alle pareti delle stanze, senza bagno in camera, riscaldamento insufficiente e precario, niente acqua calda e personale che non parla nemmeno l'inglese, l'insuccesso sarebbe garantito: la gente in vacanza vuole trovare un comfort almeno pari a quello che ha a casa sua. E, anche in questo caso,

molti direbbero che la sistemazione è una schifezza, se dalla vacanza si aspettano situazioni migliori di casa propria.
Quindi, se voglio portare la gente in Curlandia, bisogna che il paese sia tranquillo, sanitariamente avvicinabile e con begli alberghi.
Quanto al prezzo, se per otto notti e sette giorni di permanenza io chiedessi 12.000 euro ugualmente non troverei clienti: il prezzo deve essere alto, certamente, perché il prezzo elevato implica una presumibile alta qualità complessiva del viaggio ma comunque non può essere più alto di quello che la gente può ragionevolmente spendere.
Quanto al posto, cioè al segmento di mercato cui io voglio vendere il viaggio, devo tenere conto che il Granducato di Curlandia è situato su un altopiano a cinquemila metri di altezza sul livello del mare: in un colpo solo dovrei rinunciare a tutti i cardiopatici e agli ipertesi, che sarebbero a quell'altezza probabili e facile prede di infarti e di ictus cerebrali e a nessuno attrae la prospettiva di finire i suoi giorni in Curlandia. Inoltre, dovrei rinunciare a tutti i bambini, che nessuno porterebbe fin lassù e, quindi, probabilmente anche ai loro genitori. Poi, niente persone anziane, che non sopporterebbero le scarpinate sui ripidi sentieri che conducono ai santuari del XIV secolo sulla vetta del monte Whereis, la cima più alta del Granducato (7.482 metri s.l.m.).
Quanto alla promozione, i veicoli sarebbero i soliti: le agenzie di viaggio, alle quali prometterei una lautissima provvigione per ogni viaggio venduto, un po' di manifesti murali e se ho tanti soldi anche qualche spot televisivo su tv nazionali.
Ci sarebbe un altro dettaglio di cui tener conto, che riguarda il posto: in quale periodo dell'anno organizzare il viaggio.
Ebbene, consultando Internet scoprirei che l'estate in Curlandia dura un mese, dai primi alla fine di luglio. In questo

periodo la temperatura massima è di dieci gradi, mentre in primavera (maggio-giugno) è mediamente di - 10°, nell'autunno (agosto-settembre) è nuovamente di - 10° e nell'inverno trionfante (da ottobre a maggio) è di - 30°. Con queste premesse, il viaggio non sarebbe un gran successo, perché non può impegnare solo le quattro settimane del mese di luglio: anche se ci fosse affluenza di partecipanti, il periodo complessivo sarebbe troppo breve per poter sviluppare un giro di affari (e di utili) interessante.
Anzi, a pensarci bene, farei bene a organizzare un viaggio nel Granducato di Curlandia?
Qui si conclude questo breve capitolo dedicato al marketing dei servizi: la cosa importante è ricordare che il servizio è un prodotto e che va gestito come un prodotto.
Poi, ci sono le differenze tecniche che al momento non credo vi possano interessare.

Parte seconda

MARKETING E INVENTORI

SUCCESSI E FALLIMENTI DEL MARKETING INCONSAPEVOLE

Le invenzioni sono il risultato di azioni di marketing?

Una questione mai risolta riguarda questo interrogativo. Personalmente, la mia risposta è: "ni". È "no" perché l'inventore appartiene di solito al mondo scientifico e la scienza e il marketing sono due entità che di solito si ignorano reciprocamente e senza rimorsi. Inoltre, il termine "inventore" oggi appare desueto: Edison, Marconi, Volta sono personaggi oggi non ripetibili, così come non nascerà più un Leonardo da Vinci.

Non avremo mai più questi giganti della scienza perché oggi siamo giunti a un punto tale di ampiezza e di profondità delle conoscenze che una persona da sola non può detenerne che una parte e nemmeno quella completamente.

Oggi "lo scienziato" e "l'inventore" sono in realtà "un gruppo di scienziati" o "un gruppo di inventori". In pratica, non si sa chi abbia inventato questo o scoperto quello, perché invenzioni e scoperte sono il risultato del lavoro di gruppi, dove ciascuno dei componenti si applica solo a una piccola parte dell'intero processo.

Questo è un mondo, si dice, di specialisti, nel senso che, per quanto profonde siano la conoscenze di una persona, esse non costituiscono che una minima parte dello scibile: non è un caso che oggi, quando si parla di una persona che è particolarmente specializzata, si dica che "sa tutto di niente".

Poco sopra ho spiegato perché l'inventore non è uomo di marketing. Ora cercherò di spiegare perché, invece, è uomo di marketing. In primo luogo, non dimentichiamo che il marketing, come abbiamo visto, è una disciplina che si occupa,

in modo razionalizzato e seguendo determinati criteri, di creare qualcosa che prima non c'era o di migliorare qualcosa di esistente. Inoltre, il marketing crea qualcosa che serve. Ebbene, su questo punto, come vedremo, c'è qualche riserva, perché gli inventori non creano sempre qualcosa che serve o perlomeno che magari pure servirebbe se la gente non si vergognasse di fare uso pubblico o privato dell'invenzione.
Come si vede, non è facile dare risposta alla domanda iniziale: l'inventore è uomo di marketing?
Probabilmente è una domanda oziosa che appartiene alla categoria degli argomenti su cui si discute animatamente quando si è in vacanza d'estate in montagna e piove: lo scopo è far passare il tempo, non di accendere la luce della verità.
Una cosa invece è molto interessante. Quasi mai i grandi inventori, quelli che davvero hanno fatto voltare pagina all'umanità o, molto più semplicemente, ne hanno reso meno complicata la vita, sono conosciuti dalle grandi masse. Tra poco ne farò un brevissimo elenco a titolo di esempio, corredato di notizie biografiche, ovviamente sull'invenzione per cui sono diventati famosi presso gli addetti ai lavori e poco o per niente noti al resto dell'umanità.
Teniamo inoltre conto che "inventori" in senso tecnico non sono solo gli scienziati: nel campo estesissimo delle invenzioni c'è posto per tutti, per cui troverete descritta gente che con la scienza non aveva nulla a che fare. Il fatto che costoro abbiano creato qualcosa che ha avuto un successo planetario consente però di qualificarli con l'appellativo di "inventori" nel senso più etimologico del termine: deriva infatti dal verbo latino "invenio", "io trovo", quindi l'*inventor* è "colui che trova". Nel nostro caso, colui che rende anche disponibile per tutti ciò che lui ha trovato.
In quest'epoca trionfa la banalità come espressione di eccellenza del pensiero, il suicidio di un tronista mediante una re-

volverata al cervello è un fatto tecnicamente impossibile a causa dell'assenza del medesimo, un'epoca in cui importante credenziale per il successo è l'essere stati in galera: gli ignoti inventori che hanno creato cose che nessun ufficio marketing è mai riuscito a ideare meriterebbero un po' di notorietà in più. Insomma, hanno un credito di notorietà e, quindi, di riconoscenza cui tento di ovviare io e nemmeno per tutti.
Di certo c'è che nessuno di coloro che hanno realizzato invenzioni diventate di uso comune avevano la consapevolezza che stavano applicando delle regole di marketing. Per due motivi:

a) ignoravano l'esistenza del marketing, al massimo ne avevano sentito pronunciare il nome, ma non sapevano in cosa consistesse;
b) le regole del marketing sono state tutte razionalizzate ben dopo che le invenzioni erano state quasi fatte.

Di conseguenza possiamo dire che i grandi successi di marketing (diremmo ora) sono spesso stati realizzati in modo inconsapevole da chi li ha creati. Parallelamente, anche i grandi insuccessi sono stati il frutto di azioni di marketing, però sbagliate.
In particolare descriverò il fallimento di un'impresa eccezionale perché le regole del marketing non sono state rispettate: d'altra parte, non si può imputare a una persona l'insuccesso di una sua iniziativa perché non ha rispettato regole che sarebbero state messe nero su bianco vent'anni più tardi.
Quindi, successi e insuccessi di marketing sono ascrivibili anche a quella categoria di persone che noi in modo sommario definiamo "inventori". Nel caso del successo e anche dell'insuccesso, comunque, dobbiamo toglierci il cappello davanti a questi pionieri della felicità umana e meditare su tutti coloro che oggi costruiscono dei veri e propri fallimenti di prodotti pur disponendo di tutti gli strumenti idonei a evitarli.

D'altra parte, una volta si diceva che "chi non fa, non falla". Sempre meglio quindi "fare e fallire" che "non fare e non fallire". Chi fa e falla è comunque meritevole più di chi non fa e certamente non fallirà mai: non dimentichiamo che il successo passa attraverso il provare e riprovare.
A questo proposito, Edison affermava con un gioco di parole che "Genius is 10% inspiration and 90% perspiration", "Il genio è al 10% ispirazione e al 90% sudore".
Ma ecco un breve elenco di inventori, accompagnato da annotazioni inerenti la loro vita, le invenzioni e le stranezze (e talvolta le vergogne)

Ingvar Kamprad

Alla gran parte della gente questo nome risulta ignoto. Eppure, nel 2007 è stato decretato l'uomo più ricco d'Europa e il quarto più ricco del mondo, con un patrimonio valutato in 24 miliardi di euro, qualcosa come 47.000 miliardi di lire di una volta.
Ingvar Kamprad è il fondatore e proprietario dell'Ikea. Questa realtà economica oggi ha 104.000 dipendenti in 34 paesi e il suo fatturato nel 2006 è stato di 17,3 miliardi di euro. Kamprad è la vittoria sulla banalità, nel bene e nel male. Nato nel 1926 in una fattoria chiamata Elmtaryd (ora detta Ãlmtaryd), vicina a un paesino di nome Agunnaryd nella provincia svedese della Smãland, ebbe fin da bambino un notevole spirito imprenditoriale: iniziò a guadagnare vendendo scatole di fiammiferi ai vicini e, per farlo, girava in bicicletta da una fattoria all'altra. Resosi conto che gli affari erano magri (il guadagno per ogni scatola venduta era ovviamente insignificante), decise di comprare partite di scatole di fiammiferi direttamente dai produttori, in tal modo aumentando sensibilmente il margine di guadagno. Ai fiammiferi aggiunse col tempo anche la vendita di pesce secco, decorazioni per l'albero di Natale, semi e, più tardi,

penne biro e matite: tutta roba piccola, poco pesante e che poteva essere trasportata e venduta spostandosi in bicicletta. All'età di diciassette anni, il padre gli diede una somma di denaro come premio per la sua buona riuscita negli studi e avviò l'attività che sarebbe poi diventata l'Ikea: vendita di mobili e complementi d'arredo a buon prezzo, semplici, dal design gradevole e che, soprattutto, dovevano essere montati a casa dal cliente seguendo un foglio di istruzioni alquanto semplice. Kamprad non se ne era reso conto, ma aveva fondato un successo di marketing. Infatti realizzò un modo di vendere un prodotto necessario come i mobili facendo esattamente il contrario di quello che facevano e fanno tutti i commercianti di mobili: altra testimonianza che, come abbiamo detto, se vuoi avere successo non devi fare come tutti, ma il contrario di quello che fanno tutti.

In primo luogo, i suoi mobili costavano poco, mentre – allora come oggi – la qualità e il valore di un mobile erano legati fortemente al suo prezzo. Se poi ci si mette in mezzo un designer o un architetto di grido, il gioco è fatto: una poltrona disegnata da De Padova, la lampada Romeo Moon disegnata da Philippe Starck o il letto di Vico Magistretti arrivano a costare anche 100 volte più della poltrona, della lampada o del letto Ikea, in ossequio al concetto di "premium price", per il quale il prezzo particolarmente elevato (o il più elevato) di un bene sta a sottolinearne la qualità. Eppure la gente ha bisogno di mobili e spesso non ha tanti soldi in tasca, soprattutto quando è giovane e li deve comprare per la prima volta quando mette su casa: Kamprad offriva al cliente ciò di cui questo aveva bisogno, cioè un mobile bello e che costava poco. In secondo luogo, le singole parti che componevano i suoi mobili dovevano essere piatte e ciò per due motivi: per ridurre le spese di trasporto dalle fabbriche dei fornitori ai suoi negozi (su un camion ci sta

più roba piatta che roba tonda) e per facilitare il trasporto delle stesse parti dai suoi negozi alle case dei clienti che li avevano acquistati. In terzo luogo, il cliente doveva assemblare il mobile da solo, cosa che ne riduceva ulteriormente il costo. Questo fatto è stato un altro successo di marketing: nessuno in passato aveva venduto mobili che il cliente si doveva montare.
Invece, proprio questo fu ed è un motivo di gioia in più: assemblare il mobile che si è comprato è come mettere al mondo un figlio a lungo desiderato, un mobile costruito è "più tuo" di un mobile comprato bello e fatto. Infine, la costruzione del mobile è un fatto anche ludico e motivante, anche se nessuno dice che non è semplice, provateci con le seggiole, quella che riuscirà davvero bene di solito è la quarta: le prime tre hanno sempre bisogno di aggiustamenti e messe in squadro successive perché al primo montaggio i quattro piedi raramente poggiano tutti per terra.
I prodotti Ikea sono aggregati per famiglie. Le sedie e le scrivanie si ispirano a nomi svedesi maschili, i mobili per giardino alle isole svedesi, gli accessori per le tende a nomi provenienti dalla matematica e dalla geometria.

Ma che nomi carini!

I nomi dei prodotti agli italiani piacciono molto perché sono originali e fanno tenerezza: non è carino comprarsi una lampada che si chiama Knappa o una seggiola di nome Olle?
In realtà questi nomi non sono una trovata geniale del marketing svedese: rispondono a un bisogno di Ingvar Kamprad che, affetto da dislessia, non riusciva a leggere e a ricordare i codici dei prodotti, mentre ne memorizzava più agevolmente i nomi. Merito del marketing aziendale è stata invece la razionalizzazione dei nomi e la loro aggregazione in famiglie di prodotto: come si è detto, nomi di isole per i mobili da giardino e così avanti.

e l'orientamento al cliente

In campo di marketing, Ikea è un monumento all'orientamento al cliente.

IL MARCHIO si ricorda facilmente – giallo e blu come i colori nazionali svedesi – il nome si può pronunciare senza difficoltà in qualsiasi lingua (è un acronimo che nasce da Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd, nome, cognome del fondatore, fattoria dove è nato, paese cui apparteneva la fattoria).

È PRESENTE IN QUASI TUTTO IL MONDO. Oggi esistono 258 centri di vendita in Europa, Asia, Stati Uniti, Canada e Australia. A Hong Kong una sede è al piano terra di un grattacielo che ospita un albergo (e qui non è sorprendente il fatto che ci sia l'Ikea: sorprendono ben di più le dimensioni dell'albergo, tenuto conto di quelle di Ikea).

UNO SPAZIO VIGILATO DESTINATO AI BAMBINI all'interno di ogni punto vendita, cosa che consente ai genitori di visitare tranquillamente l'esposizione e quindi di comprare.

UN PICCOLO RISTORANTE CON ANNESSO SUPERMERCATO che offre in vendita prodotti tradizionali svedesi, elementi che consentono al cliente di non interrompere il suo giro perché è vittima dei morsi della fame e allo stesso tempo di acquistare qualche genere alimentare insolito da regalare a qualcuno o da consumare in casa. Ikea è anche la prima catena distributiva alimentare d'Europa e precede – come giro d'affari – le catene più note.

UN MAGAZZINO vicino alla sede espositiva dove ritirare buona parte dei modelli esposti, evitando di rendere contestuali la visita e la scelta del bene con il suo ritiro fisico, dopo averlo pagato (in pratica, vedi, scegli, paghi e ritiri quando vuoi).

IL CATALOGO viene annualmente edito dal 1951, in 55 diverse edizioni stampate nelle 27 lingue parlate nei 35 paesi dove la struttura è presente.
Assorbe il 70% delle risorse di marketing poiché ne è il più potente strumento di comunicazione d'impresa. Inoltre, è distribuito gratuitamente a domicilio nelle città e nei paesi perché tutti possono essere clienti di Ikea. Col passare degli anni è andata a finire che la gente aspetta il mese di settembre perché nei suoi primi giorni arriva il catalogo di Ikea e non sempre perché abbia bisogno di acquistare, visto che i punti vendita sono molto diffusi e raggiungibili: alcuni hanno cominciato a collezionare i singoli cataloghi e tra breve si vedranno gli scambi tra i collezionisti, io ti do l'esemplare del 1997, rarissimo, e tu

in cambio mi dai quello del 1979, altrettanto rarissimo.
E, subito dopo, i cataloghi delle varie annate finiranno su eBay, dove verranno venduti, almeno quelli ritenuti più rari, a prezzi d'affezione. Eppure mancherebbero i presupposti per un simile collezionismo: si colleziona qualcosa di cui ci sono pochi esemplari in circolazione, in ossequio alla regola che afferma che "meno ce n'è, più vale" (a nessuno salterebbe in mente di collezionare un quotidiano di cui magari vengono stampate quattro milioni di copie al giorno).
Pensate che il catalogo Ikea costituisce la pubblicazione più diffusa del mondo: ogni anno ne vengono distribuite 191 milioni di copie, più della Bibbia o del Corano.

Il cliente è re e va coccolato

Tutto nei centri di vendita Ikea tiene conto del cliente, il cliente per Ikea è re, deve sentirsi a suo agio, deve avere la vita facile, così può concentrarsi solo sull'acquisto: hai il pupo che non sei riuscito a piazzare a nessuno? Da Ikea te lo badano. Hai visto un mobile che ti piace e non sai se ci sta accanto al comò? Prendi il metro di carta messo a tua disposizione e lo misuri (poi ti freghi il metro perché c'è scritto Ikea). Non sai come orientarti in quegli spazi enormi infarciti di armadi, cucine letti, tavoli, comò, seggiole, tende, vasi da fiori? Impronte di piedi incollate sulle corsie ti guidano attraverso l'esposizione (devi vedere tutto) con la facilità e la sicurezza di un pilota norvegese al timone di una superpetroliera che fa slalomeggiare tra le pareti scoscese di un fiordo. Vuoi scriverti alcuni appunti? Prendi un blocchetto e una mezza matita – altrettanto a tua disposizione – e scrivi quel che devi.

Un personaggio strano

Ingvar Kamprad è persona che ama apparire strana e in parte lo è. Notoriamente è frugale e parsimonioso fino alla taccagneria: vive in una villa a Epalinges, nella Svizzera francese e, secondo quanto affermato in un documentario dalla Tsr, Télévision de la Suisse romande, guida una Volvo vecchia di 15 anni, vola in economy e incoraggia i dipendenti a usare i fogli di carta bianca su entrambe le facciate, mangia quasi sempre al ristorante dell'Ikea più vicino, prende dal self service i piatti che costano meno e, questo è il colmo, compera i rotoli di carta per avvolgere i pacchi e i regali natalizi in occasione dei saldi che seguono questa festività e fa i regali nell'anno successivo a quello in cui li ha acquistati.
In realtà, alcuni affermano che le cose non vanno proprio così: sarebbe possessore di una tenuta in Inghilterra, di una grande villa in un luogo esclusivo della Svizzera e guiderebbe una Porsche in incognito.
Qualche macchiolina sulla sua vita privata e pubblica però c'è. In primo luogo ha disposto perché Ikea alla sua morte non venga ereditata dai figli, che lui ritiene inidonei alla conduzione dell'azienda e fin qua può anche starci. Ci sta un po' meno il fatto che formalmente non sia più il titolare dell'Ikea: questa è diventata di proprietà di una fondazione e di una holding chiamate Ingka e tutti sappiamo che queste operazioni solitamente sono realizzate per affermare di non essere più proprietari di un impero di cui invece si è ancora titolari.
Il periodo più oscuro e contestato della sua vita è la giovinezza, quando dal 1943 al 1945 fu dapprima simpatizzante poi iscritto al partito nazista svedese, per il quale svolse azione di proselitismo e reclutò anche un certo numero di aderenti. D'altra parte non sarei troppo severo nei suoi confronti: in anni successivi, ha dichiarato pubblicamente di aver

commesso un errore iscrivendosi al partito (in ciò è comunque ben più rispettabile di tutti quegli italiani di eccellenti studi e preclare intelligenze che furono docenti di mistica fascista durante l'infausto ventennio salvo presentarsi come liliali e illibati antifascisti all'indomani della liberazione dell'Italia a opera delle truppe alleate).
Ultimo particolare che pochi conoscono: Ikea compra dai produttori italiani (soprattutto di seggiole nel distretto friulano di cui è capitale Manzano) più di quanto non venda ai clienti italiani: compra in Italia per l'8% del volume generale di acquisto e vende per il 6,5% del totale del suo fatturato.

Willis Haviland Carrier e la nascita dell'aria condizionata

Willis Haviland Carrier nacque in un paesino di nome Angola, sulle sponde del lago Erie, nello Stato di New York, nel 1876. Dalla madre aveva ereditato la passione per andare al fondo delle cose ma non dal punto di vista filosofico: gli piaceva capire come fossero fatti i meccanismi e passava il tempo libero a smontare e rimontare orologi, seghe elettriche e altre attrezzature meccaniche. Allo stesso tempo amava molto la matematica. Così, nel 1895 si laureò brillantemente alla Cornell University in ingegneria meccanica.
Tenuto conto delle sue attitudini e degli studi che aveva seguito, Carrier fu assunto dalla Buffalo Forge Company di Buffalo (sempre nello Stato di New York, ma vicino al Canada), una società che produceva apparecchiature per riscaldamento, sfiatatoi e sistemi di impiego dell'aria compressa. Qui, nella divisione di ingegneria per il riscaldamento, si occupava del disegno di sistemi per l'essiccazione del caffè e del legname.
Ben presto il giovane Carrier inventò un modo migliore di quello fino ad allora impiegato per la misurazione dei siste-

mi di riscaldamento. Questo successo gli fruttò la promozione a direttore della ricerca e sviluppo dell'azienda. All'età di 25 anni fece un'altra importante invenzione: un sistema di controllo del riscaldamento e dell'umidità per conto di un'azienda di Brooklyn, la Sackett-Wilhelms Lithographing and Publishing Company, che all'epoca era una delle più importanti aziende nel campo della stampa di pubblicazioni e riproduzioni di disegni.
Il problema cui Carrier pose rimedio era legato all'incapacità dell'azienda di rendere affidabili le stampe realizzate usando determinati inchiostri. Carrier aveva compreso che il problema non era negli inchiostri ma nei loro tempi di essiccazione e inventò un sistema che risolse il problema.
Lo brevettò e poi, visto che c'era, inventò il contrario di un sistema di riscaldamento: un sistema di raffreddamento. Era nata l'aria condizionata. Allo scoppio della Prima guerra mondiale, la compagnia per cui lavorava tagliò numerosi costi, tra cui quello della ricerca e sviluppo e così il povero Carrier finì in mezzo alla strada. È singolare osservare che le aziende, ancora oggi, quando devono tagliare i costi fanno fuori subito e senza pensarci un minuto queste tre realtà: la ricerca e sviluppo, la pubblicità e le consulenza. Si tratta di un frequente esempio di masochismo, in quanto la ricerca e sviluppo serve a rendere l'azienda più attraente sul mercato attraverso nuovi prodotti o il miglioramento tecnico e di packaging di quelli esistenti, la pubblicità la rende più visibile sul mercato e le consulenze ne correggono le gestioni dei processi. Insomma, tre cose che possono far bene a un'azienda che attraversa un momento di crisi vengono eliminate. È come se un malato, per curarsi, decidesse di buttare via le medicine. D'altra parte, l'essere umano è alla perenne ricerca della sua infelicità e spesso la trova pure.

Carrier era però di animo positivo e deciso a trasformare il suo licenziamento in un'opportunità: raggranellò i suoi risparmi e, insieme ad altri sei colleghi altrettanto licenziati quanto lui, fondò la Carrier Engineering Company, che si occupava della creazione e installazione di impianti di aria condizionata per grandi superfici. I suoi primi successi furono il condizionamento del Madison Square Garden di New York, del senato e della camera dei rappresentanti a Washington.

È singolare che la massima attenzione di Carrier fu dedicata in primo luogo al condizionamento delle grandi superfici: palazzi dello sport, industrie, edifici pubblici. Poco o nulla della sua attenzione venne invece dedicata al condizionamento delle abitazioni, cosa che iniziò solo nel 1930. La ragione c'era: piccola casa, piccoli guadagni, grandi spazi, grandi guadagni: tipicamente americano.

Nel 1930, tra l'altro, trasferì la fabbrica a Syracuse, sempre nello stato di New York, città geograficamente più vicina alla metropoli. Sempre in quell'anno fondò la Toyo Carrier in Giappone. Qui la sua invenzione prese piede rapidamente e si sviluppò a tutti i livelli sociali e in tutti gli ambienti, sia pubblici sia privati. Ancora oggi il Giappone è il più grande mercato mondiale per l'aria condizionata. La fabbrica di Carrier divenne una multinazionale che è sopravvissuta alla sua scomparsa avvenuta nel 1950. Nell'anno 2000 ha registrato vendite per oltre 8 miliardi di dollari e al momento dà impiego a 45.000 dipendenti.

Quali sono stati gli effetti pratici della invenzione di Carrier?

In primo luogo, accelerò in modo decisivo il processo di industrializzazione degli stati del sud degli Stati Uniti. Pochi lo sanno, ma nel sud degli Usa le temperature estive non hanno nulla da invidiare a quelle del centro Africa.

Inoltre, l'estate ha una durata meteorologica molto più lunga di quella astronomica. Ricordo che anni fa ero ad Atlanta, in Georgia, nel mese di maggio e la temperatura fu sempre sui quaranta gradi. E non era una stagione eccezionale, tanto che i vigili urbani in quella città sono abbigliati come esploratori inglesi di fine Ottocento, pantaloni bermuda, calzettoni di cotone, camicia a maniche corte e un cappello di fibre di paglia intrecciate. Con tali temperature il lavoro in fabbrica, in assenza di condizionamento, era praticamente impossibile e infatti, fino all'invenzione di Carrier, il sud degli Stati Uniti era agricolo come ai tempi della Guerra di secessione. Dopo di allora divenne industrializzato come il Nord e ciò favorì l'occupazione (e quindi il calo della disoccupazione), migliorò decisamente il livello di vita degli abitanti e favorì il calo dei costi, soprattutto di quelli dei trasporti, con le aziende del Nord che aprirono succursali produttive nel Sud, da dove spedivano alla clientela del Sud i loro prodotti. Inoltre, l'introduzione dell'aria condizionata negli ospedali eliminò le morti per colpi di calore e ridusse i tempi di ospedalizzazione, poiché un clima accettabile favoriva il ristabilimento degli infermi e faceva calare i costi della loro degenza e delle quote di assicurazione sanitaria.

Il condizionamento favorì poi lo sviluppo del turismo nelle regioni del Sud, Nuovo Messico, Arizona, Colorado, Florida, Texas: i turisti, al termine dei loro giri in città morte, vallate pittoresche e pinnacoli impressionanti di canyon rientravano nei loro alberghi e trovavano ad attenderli un ambiente fresco, ristoratore e confortevole. Senza aria condizionata non sarebbe nata l'odierna Las Vegas e quindi nemmeno il reddito, il lavoro e la ricchezza che questa città nel deserto ha prodotto e produce. L'aria condizionata non ha avuto, per

onestà, nessuna influenza sul numero abnorme di matrimoni che vengono celebrati in città.
L'invenzione di Carrier ha anche migliorato la produttività degli organismi politici che hanno sede a Washington: lo scrittore Gore Vidal osservò nel 1987 che la capitale – notoriamente gode di un clima talmente impossibile che tuttora i diplomatici qui residenti ricevono un'indennità per disagiata residenza – da maggio a settembre era un deserto perché era impossibile viverci e lavorarci a causa del calore e dell'umidità. Con l'aria condizionata, "*never stop making mischief*", "non la smisero più di fare dei guai".
Carrier oggi è sepolto nel Firest Lawn Cemetery di Buffalo ed è in buona compagnia: accanto a lui riposano le salme delle tre mogli che ebbe in vita.
La sua invenzione è un ennesimo capolavoro di marketing di cui Carrier stesso non fu consapevole: era un ingegnere che risolveva col suo estro e la sua creatività solamente – riteneva – problemi tecnici, quale quello dell'essiccatura degli inchiostri. Non conosceva il marketing – che ancora non era stato razionalizzato – e quindi non ne poteva applicare le regole: ciò ci fa comprendere ancora una volta come il marketing non sia una disciplina che ha consentito di inventare qualcosa, un nuovo prodotto un nuovo servizio, ma solo uno strumento attraverso il quale organizzare le idee che si possono avere circa un nuovo prodotto o servizio, sottoporle al vaglio di un giudizio preventivo sulla loro efficacia e, infine, realizzarle usando anche tutti gli accorgimenti necessari perché non falliscano. Talvolta, anche quando il marketing era già una disciplina praticata e in parte razionalizzata, ci sono stati esempi di prodotti perfetti che sono andati incontro a un fallimento. È il caso dell'automobile realizzata da Preston Tucker.

Preston Thomas Tucker e l'auto dell'*american dream*

Preston Thomas Tucker era nato a Capac, paese non lontano da Detroit, Michigan, il 21 settembre del 1903. Fin da ragazzo manifestò una passione smodata per le automobili, che allora erano ancora agli inizi. Inoltre, la natura lo aveva dotato di un bellissimo aspetto, di un fascino naturale e di inconsueto calore umano. Queste doti non furono assenti quando all'età di sedici anni acquistò a peso di metallo un'automobile che era in procinto di essere rottamata, la riparò e la vendette.

Qualche anno dopo, sempre ossessionato dalle automobili entrò a far parte del dipartimento di polizia di Lincoln Park, pur di poter mettere le mani sulle velocissime (per allora) auto di cui era dotato. La madre non vedeva di buon occhio né la sua passione per le auto né il suo arruolamento nelle forze di polizia e lo convinse a farsi assumere come operaio alla catena di montaggio della Ford a Dearborn, la città natale di Ford. Fu un impiego breve: il giovane Tucker poco tempo dopo si dimise e tornò a fare il poliziotto a bordo delle sue amate automobili. Nel frattempo inventò un impianto di riscaldamento per l'auto che faceva uscire aria calda dal cruscotto (come nelle nostre macchine di oggi), ma si trattò di un congegno senza un seguito concreto al di là di quello che installò sulla sua automobile.

Di certo, Tucker era un irrequieto. Dimessosi daccapo dalla polizia, avvio una nuova attività: venditore di automobili. Acquisì nel Michigan un successo notevole grazie anche al suo aspetto gradevole e al suo indiscutibile fascino. L'esperienza gli fece da trampolino verso un salto di carriera e divenne il direttore di una concessionaria di auto di lusso a Memphis, nel Tennessee. Tucker guadagnava bene e usava il denaro per fare quel che gli piaceva di più: stare sempre accanto al mondo delle auto. Iniziò così a seguire ogni anno la 500 mi-

glia di Indianapolis e cominciò a conoscere tutti quelli che contavano nel mondo dell'automobilismo da competizione, tra cui Harry Miller, il più famoso produttore di motori da corsa dell'epoca e soprattutto realizzatore di numerosi modelli di motore che avevano vinto proprio a Indianapolis. Tucker all'epoca aveva trentadue anni e con la faccia tosta della persona determinata convinse Miller a creare una fabbrica di auto da corsa, la Miller & Tucker Inc., in cui la motorizzazione era ideata da Miller e tutto il resto – carrozzeria, freni, cambio e sterzo – erano creati da Tucker.
Il primo ordine ottenuto dalla nuova fabbrica riguardò la produzione di dieci auto da corsa da parte di Henry Ford. Il tempo per realizzarle e collaudarle prima della loro discesa in pista a Indianapolis non era molto per cui tutto fu fatto in fretta. Andò a finire che le scatole dello sterzo delle dieci auto alla prima uscita in pista si surriscaldarono e si bloccarono e ciò le costrinse al ritiro. Fu un disastro. Tuttavia, le auto continuarono ad essere prodotte, sviluppate e migliorate: alcune di queste corsero poi a Indianapolis fino al 1948. La società tra Miller e Tucker proseguì fino al 1943, anno in cui Miller morì.
A questo punto, l'irrequieto Tucker progettò un veicolo corazzato per l'esercito dotato di armi da fuoco, una cosa a mezza via tra un carro armato e un'auto.
Le prestazioni erano impressionanti anche per i nostri giorni. Ad esempio, poteva raggiungere i 185 chilometri orari, velocità addirittura in eccesso rispetto a quella richiesta dalle specifiche tecniche del bando di gara dell'esercito, ed era dotato di una torretta corazzata con mitragliatori a fuoco rapido. Il mezzo non fu prescelto dall'esercito, ma guadagnò l'interesse della marina e dell'aviazione. Così andò a finire che la torretta, con opportune applicazioni, fu installata sulle navi da guerra,

sui mezzi da sbarco della marina e sui bombardieri B 17 e B 29 che operarono durante la Seconda guerra mondiale.
Sempre durante la guerra, Tucker fondò la Tucker Aviation Inc. – destinata alla produzione delle torrette con mitragliatrici – e divenne socio di Andrew Jackson Higgins, un imprenditore che produceva le famose navi da carico Liberty, impiegate durante la guerra per il trasporto di merci e soldati sui vari teatri di operazioni. Erano navi di grandissima serie, fatte con elementi prefabbricati che venivano assemblati in men che non si dica: il tempo di costruzione di ogni nave era di una settimana e si narra che in alcune circostanze di particolare urgenza siano state realizzate anche in tre giorni.
Anche l'Italia ha dato un grande contributo di notorietà alle Liberty: una notte, una di queste, appena attraccata al molo del porto di Napoli, scomparve letteralmente e all'alba né lei né il suo carico furono trovati.
D'altra parte la popolazione napoletana dell'epoca si era distinta nella specializzazione di far sparire, come il mago David Copperfield, ciò che era di grandi dimensioni. Lo scrittore Curzio Malaparte, nel suo libro *La pelle*, ricorda un carro armato americano misteriosamente giunto nel cortile di una casa popolare di Napoli e del quale dopo un'ora non era rimasta che una macchia d'unto in terra.
La società con Higgins fu di breve durata e si sciolse nel 1943. Tucker a questo punto si lanciò verso la realizzazione del suo sogno: possedere una casa automobilistica e costruire la macchina più bella del mondo.
La casa venne fondata nel 1946 e il 24 dicembre di quell'anno venne assunto Alexis Tremulis, uno dei più noti designer dell'epoca.
Questi si mise a lavorare giorno e notte al progetto e in soli sette giorni lo concluse: il 31 dicembre 1946 Tucker deposi-

tò il brevetto della Tucker Torpedo, una berlina a quattro posti. Questo brevetto fu il suo primo passo verso la rovina. La sua auto era infatti concepita secondo un parametro allora inesistente: la sicurezza. Il motore era posteriore, il vetro del parabrezza era costruito perché al primo urto si polverizzasse (come quelli odierni), il motore era a iniezione diretta, aveva freni a disco sulle quattro ruote, tutta la strumentazione sul cruscotto era all'interno del diametro della sterzo, presentava quattro cinture di sicurezza.
Molte di queste innovazioni erano di derivazione aeronautica, come l'iniezione diretta mutuata dai motori per elicotteri o la strumentazione visibile e prossima al diametro dello sterzo, per non costringere il guidatore a volgere lateralmente lo sguardo. Peraltro esistevano anche alcune imperfezioni tecniche, dovute al fatto che numerosi congegni non erano stati ancora inventati: ad esempio, era faticosissimo azionare i freni a disco, che richiedevano una pressione molto forte sul pedale, perché il servosterzo non era stato ancora inventato. Ma ben altri e più grandi furono i problemi che dovette affrontare Tucker: in primo luogo, aveva finito i suoi soldi.
Così, scelse un'operazione inedita per poter finanziare le attività. Fece quotare in borsa la sua azienda nonostante non avesse né prodotto né venduto un solo veicolo. L'iniziativa era anomala, inusuale e forse al limite della legalità. C'era insomma da discutere sulla sua liceità. A ciò si aggiunga che Tucker, perennemente bisognoso di denaro, si era messo a vendere parti di ricambio della macchina senza che questa fosse stata ancora prodotta e messa in commercio. Soprattutto aveva prodotto i ricambi ricorrendo al denaro rastrellato vendendo le azioni della neonata società.
Il presidente del consiglio di amministrazione della Tucker, Audrey Toulmin, fece una soffiata con una lettera ben circo-

stanziata alla Securities and Exchange Commission, la Sec, equivalente della nostra Consob, la commissione di vigilanza sulla borsa.
Il direttore di produzione, Frank Millender Kincaid affermò inoltre che Tucker non aveva nessuna intenzione di costruire automobili, poiché non aveva acquistato nessun impianto di produzione. In realtà, Tucker non aveva gli impianti perché quelli che aveva ordinato non gli erano stati ancora consegnati dai fornitori. La sua buona fede era poi testimoniata dalle dimensioni dello stabilimento, che aveva acquistato dalla Dodge e dove questa produceva motori da aereo. Niente da fare: Tucker fu incriminato.
Nel frattempo, aveva ricevuto buoni finanziamenti perché era persona molto nota e con una forte capacità di convincimento del prossimo. Tra i suoi finanziatori ci fu anche Carmine Coppola, figlio di emigrati italiani provenienti da Bernalda, in provincia di Matera, diventato famoso negli anni trenta come musicista jazz e che conosceva personalmente Tucker.
Il figlio di Carmine divenne il famoso regista Francis Ford Coppola (anch'egli nato a Detroit), che ha girato nel 1988 un film sulla vita di Preston Tucker intitolato *Tucker - The man and his dream*, uscito in Italia con un titolo che è la traduzione dell'originale, "Tucker - Un uomo e il suo sogno".
Fatto sta che, come si diceva, Tucker venne incriminato e portato in tribunale per colpa di quella lettera e di quella testimonianza. In un turbinio di carte bollate, avvocati, giudici, interviste, giornalisti andò a finire che soldi finirono davvero e l'azienda fallì. Aveva prodotto in tutto 50 automobili più un prototipo. Di queste, nessuna era stata venduta. Oggi, la Tucker è oggetto da collezionisti e ben 47 delle 50 auto sopra indicate sono ancora circolanti.
I proprietari le esibiscono solo nelle manifestazioni ufficiali

e nei raduni cui partecipano. Si tratta tra l'altro di auto che hanno un valore molto elevato come macchine d'epoca perché rappresentano l'unico caso di un'azienda automobilistica che è fallita pur producendo la macchina certamente più avanzata e migliore del mondo.
Comunque, tutta la vicenda presentava lati alquanto oscuri. Risultava incomprensibile sia la lettera del presidente del consiglio di amministrazione sia la deposizione del direttore di produzione, tutte e due persone che Tucker conosceva da tempo e che mai avevano dato luogo a manifestazioni di infedeltà.
Il processo alla fine vide Tucker vincitore: fu dichiarato innocente e assolto con formula piena da ogni capo di accusa. Nel frattempo, l'incriminazione e il processo – che pure lo aveva visto innocente – lo avevano, come si è detto, letteralmente rovinato: la fabbrica era fallita, non aveva più un dollaro in tasca e nemmeno la possibilità di ricominciare, in quanto la sua società, essendo fallita, era stata estromessa dalla borsa. E qui, a posteriori, saltò fuori il delitto vero. Tutte le menzogne che avevano condotto all'incriminazione di Tucker erano il frutto dell'attività sotterranea e illecita, questa sì che lo era, della General Motors, della Ford e della Chrysler. I manager di queste aziende non si limitarono a corrompere testimoni mendaci (il presidente del consiglio di amministrazione e il direttore di produzione) ma svolsero pesanti pressioni nei confronti dei fornitori di Tucker perché non lo rifornissero o rallentassero le consegne di ciò che aveva commissionato (ecco spiegato il ritardo nella consegna degli impianti). I produttori di lamierato vennero minacciati dalle tre case perché non fornissero più Tucker, altrimenti si sarebbero rivolte altrove, le banche furono anch'esse minacciate dalle tre sorelle perché chiudessero i cordoni della borsa e non finanziassero più Tucker, cominciarono addirittura ad essere

diffuse tra la popolazione argomentazioni a discredito della nuova macchina. Ad esempio, il fatto che avesse quattro cinture di sicurezza sarebbe stata la testimonianza che era una macchina poco sicura, i paraurti ad assorbimento d'urto erano la prova che la macchina frenava poco e così avanti.
Siccome le maldicenze, come le menzogne, poco o tanto restano attaccate alle persone, la gente cominciò a credere alle false notizie. L'assoluzione di Tucker non suscitò più di tanto entusiasmo (le false notizie che erano state diffuse sul suo conto crearono una verità più potente della verità vera).
La Tucker Torpedo, l'auto più bella del mondo, era stata dimenticata. Le tre case automobilistiche – General Motors, Ford e Chrysler – non subirono nessuna incriminazione per quanto avevano fatto: per essere portate in tribunale avrebbero dovuto denunciare se stesse. Comunque, al loro delitto, perpetrato per paura (temevano che davvero Tucker avrebbe conquistato il mercato), ne aggiunsero probabilmente anche un altro: qualche anno dopo il processo, nel 1956, Tucker moriva all'età di soli 53 anni devastato da un tumore allo stomaco, generato quasi certamente dal tormento impotente contro il fallimento del suo sogno, ucciso da esecutori vili e da mandanti nascosti.
Da un punto di vista umano, Preston Tucker è una persona che ha subito una delle più grandi ingiustizie personali del secolo scorso. Personalmente, sono rimasto affascinato dalla vicenda di questo sognatore un po' pazzo e dalle ambizioni certo non modeste, che accoppiava una vitalità prorompente a un fascino naturale che rendeva convincente ogni suo ragionamento.
Aveva inoltre la grande capacità di sognare in grande: il vero prototipo dell'uomo che interpreta l'*american dream*, in cui tutti possono provare a realizzare un proprio sogno. Noi eu-

ropei, che nel nostro Dna abbiamo anche duemila anni di civiltà, l'Impero romano, il Rinascimento, la Rivoluzione francese e quant'altro, all'*american dream* ci crediamo il giusto.
O meglio, io ci credo il giusto: noi europei conosciamo benissimo quel proverbio spagnolo che afferma che "Dio sta dalla parte dei cattivi se sono più numerosi dei buoni" e le tre leader del mercato automobilistico erano più numerose (e incredibilmente più forti) del buono.
Dal punto di vista del marketing, il comportamento di General Motors, Ford e Chrysler è irrilevante: il marketing non si occupa di criminali e di crimini. È invece facilmente spiegabile perché la gente si disinteressò quasi subito della Tucker Torpedo, che all'epoca era palesemente la migliore auto al mondo.
La ragione? Non rispondeva alle sue attese. In effetti, a quell'epoca il concetto di sicurezza non era presente nell'animo degli americani né di nessun altra popolazione al mondo: si pensi che il rigassificatore che esplose a Cleveland nell'Ohio il 20 ottobre 1944 e provocò 131 morti e 225 feriti, distrusse 79 case, 2 fabbriche, 217 auto e rese senzatetto 680 persone ai giorni nostri non avrebbe potuto essere costruito, tenuto conto delle normative che oggi regolano sia la costruzione sia la manutenzione di tali impianti. La stessa tragedia di Chernobyl fu determinata da ignoranza dei criteri costruttivi dell'impianto aggravata dalla sua manutenzione a dir poco criminalmente superficiale e soprattutto dal silenzio doloso che accompagnò i primi giorni che seguirono il disastro: a Kiev, distante da Chernobyl solo 120 chilometri, la notizia dell'esplosione fu divulgata solo due giorni dopo che era avvenuta e solo perché alcuni centri di controllo dell'atmosfera finlandesi avevano notato e denunciato un'anomala presenza di particelle radioattive nell'atmosfera. E ancor oggi

il dramma non è finito: se andate a Kiev, bellissima città ucraina bagnata dal fiume Dniepr, non mangiate pesce pescato in quel fiume (storioni e lucci, soprattutto): è radioattivo. Infatti, al reattore esploso fu messa addosso una camicia di cemento armato ricoperta da lastre di piombo senza però spegnere il nocciolo di uranio. Col passare degli anni il peso anomalo di questa copertura ha iniziato a far sprofondare l'intero reattore, un centimetro alla volta, nella terra alluvionale (il Dniepr scorre poco lontano). Così, dopo venti anni, anzi ventuno (l'esplosione è del 1986), ora l'impianto è arrivato alle falde freatiche che confluiscono nel fiume, che è ovviamente diventato radioattivo.

Quanto qui descritto non è stato desunto da manuali, articoli o denunce, che pur ci sono: l'ho appreso nel 2006 quando, per motivi professionali sono stato più volte a Kiev tra luglio e settembre, regolarmente informato dalla gente che comunque continua a star lì perché non può andare altrove.

L'auto di Tucker, in termini di marketing, è stata, sebbene avanzatissima, una manifestazione esemplare dell'orientamento al prodotto, non al mercato. Tucker pensava che la macchina dovesse essere sicura, che i freni a disco fossero più efficienti di quelli a ganasce. Era vero, ma alla gente non importava.

Le cinture di sicurezza, che sono oggi per l'automobilista un accessorio d'uso normale (o dovrebbero esserlo), allora non erano obbligatorie né erano presenti sulle auto di serie, i paraurti ad assorbimento d'urto altrettanto non erano visti come un elemento in più ma quasi come un sistema originale e tutto sommato superfluo.

Insomma, Tucker aveva creato l'automobile perfetta per un pubblico al quale tale perfezione non interessava e quindi non l'amava più di tanto.

Infine, la Tucker Torpedo non è un emblema della qualità nel senso che noi oggi intendiamo, perché non fu ritenuta di qualità da chi avrebbe dovuto usarla.
L'errore di Tucker fu di ritenere che presentare qualcosa di innovativo avrebbe provocato consenso, mentre questo era un suo punto di vista, non quello di chi avrebbe dovuto acquistare la macchina. Tutto l'insieme intristisce, perché una mente geniale come quella di Preston Tucker era scivolata sulla buccia di banana della presunzione nobile, quella che predispone il bene per le persone che questo bene non vedono. La storia di Preston Tucker e tutta la sua vita sono comunque la testimonianza che la fede che anima certe persone davvero può smuovere le montagne. E qui il marketing non c'entra, perché tra l'errore di marketing commesso da Preston Tucker e la vita che ha vissuto, nella storia resterà quest'ultima e non l'errore. D'altra parte, si sa che "del senno di poi son piene le fosse", come recitava il poeta. Anche ai giorni nostri, che nel marketing siamo ferratissimi, alcune imprese di valore mondiale hanno realizzato offerte fortemente orientate al prodotto, come quella di Preston Tucker. Ebbene, le idee sono puntualmente fallite e hanno lasciato senza risposta la domanda che anche i minimamente esperti di marketing in questi casi si pongono: "Ma come hanno fatto a fare una fesseria del genere?".
Ripenso a "101", la bevanda italiana che avrebbe dovuto far concorrenza alla Coca-Cola e poi all'azienda che aveva pensato bene di chiamare se stessa "Paperina Quack" per far concorrenza alla ben più nota Mandarina Duck. Di queste idee, che sono le prime che ricordo, non è rimasto nemmeno il ricordo. Di Preston Tucker sì. E per sempre. Giù il cappello, quindi, davanti a questo gigante imperfetto. E se andrò a Detroit, porterò di certo un fiore sulla sua tomba.

Le invenzioni strampalate del signor Kenji Kawakami

Il marketing non è fatto solo di storie così eroiche e tristi. Sono esistite (e in molti casi esistono ancora) persone che, al contrario di Tucker, sono stati i campioni dell'applicazione fedele delle regole del marketing, hanno realizzato prodotti orientati in modo cristallino al cliente e nonostante ciò hanno dato alla luce ugualmente dei perfetti fallimenti. Al proposito, mi piace ricordare un signore che ha fatto delle sue invenzioni, veri e propri capolavori di un marketing orientato al cliente, una filosofia e un'arte: mi riferisco a Kenji Kawakami, l'inventore del "chindougu", "l'arte dell'idea inutile". Kenji Kawakami è un attempato signore giapponese, ormai sui settant'anni di età, un po' filosofo, un po' anarchico e completamente devastato da una dipendenza compulsiva per gli acquisti fatti per posta.

Da oltre quaranta anni si cimenta nell'invenzione di strumenti di grande utilità pratica ma talmente inusuali e talvolta imbarazzanti che nessuno li acquista né tanto meno li usa. E dire che sarebbero (anzi, sono) dei veri e propri capolavori dell'orientamento al cliente, essendo realizzati per ovviare a esigenze di tutti i giorni o per eliminare i piccoli e grandi disagi di cui rimane vittima l'umanità quotidianamente e sotto tutte le latitudini. Hanno però una prima peculiarità negativa: sono quasi sempre oggetti che stanno a mezza via tra il cattivo gusto e il demenziale. Molto spesso posseggono entrambi questi requisiti e risultano quindi all'occhio dell'osservatore oggetti demenziali di cattivo gusto o, viceversa, oggetti di cattivo gusto demenziali.

A questi oggetti Kenji Kawakami ha dedicato due libri che nella versione inglese sono così intitolati: "101 Unuseless Japanese Inventions: the Art of Chindougu" e "99 More

Unuseless Japanese Inventions", che in italiano significa "101 non inutili invenzioni giapponesi: l'arte del Chindougu"" e "99 ulteriori non inutili invenzioni giapponesi". Si tratta di pubblicazioni che hanno riscosso un notevole successo letterario: hanno venduto oltre 200.000 copie ciascuno in varie lingue e il nome dell'autore conta su Google circa 203.000 citazioni.
Inoltre, Kenji Kawakami ha curato negli anni Ottanta il design del Museo della bicicletta di Tokio e ha fondato la Chindougu Society, che al momento conta oltre diecimila soci. Non è stato finora qui tradotto il termine "Chindougu" poiché non conosco la lingua giapponese (e un poco me ne dolgo), ho fatto ricorso a un sito internet chiamato ***www.nipponico.com***, che dà del termine la traduzione e la spiegazione che riporto testualmente:
Dougu significa strumento, utensile."Chin" è la lettura "on" di "mezurashi". "Mezurashi" significa "insolito, inusuale, curioso, singolare". Potremmo quindi tradurre "chindougu" con "oggetto curioso" oppure "oggetto inusuale".
A questo punto, occorre fare una serie di esempi che consentano di capire sia la demenzialità sia il kitch di cui ho parlato poco sopra. Se poi voleste anche vedere la foto degli esempi che farò, è sufficiente che andiate sul sito ***www.idee-randage.com***, dove ci sono numerose riproduzioni delle idee del nostro giapponese estroso, corredate di didascalie esplicative che molte volte appaiono francamente superflue, tanto sono evidenti l'uso che bisogna fare dell'oggetto, il suo scopo e i disagi cui ovvia.
Ecco un breve elenco.
Asciuga unghie: si tratta di un piccolo treppiede, in cima al quale c'è una barretta cava orizzontale da cui spuntano cinque cannucce. Un tubino di gomme va da una apertura sulla

barretta cava fino a una pompetta. Premendola, un getto d'aria parte dalla pompetta, passa per il tubino, si dirama lungo le cannucce e ne fuoriesce. La signora, dopo essersi data lo smalto sulle unghie, pone la punta delle dita sotto le cinque cannucce, preme con l'altra mano la pompetta e il getto d'aria asciuga in fretta lo smalto ancora fresco. A che disagio ovvia? Se non vi applicate lo smalto, chiedetelo a qualcuno che lo fa: dopo esserselo dato, di solito la signora sventola nell'aria la mano per farlo asciugare in fretta, stando sempre attenta a non colpire con la mano qualche ostacolo imprevisto (anche un figlio piccolo di passaggio), che toglierebbe lo smalto e macchierebbe l'ostacolo (o il figlio piccolo, se l'ostacolo è lui).

Burro in stick: avete presente lo stick che contiene un tubetto di colla? Bene, al posto della colla, il tubetto contiene burro, che può essere comodamente spalmato su una fetta di pane da toast. In tal modo si evita di dover spalmare sul pane da toast un pezzetto durissimo di burro gelido appena preso fuori dal frigo. L'esperienza insegna infatti che, in questi casi, o il pezzo di burro gelido, appena poggiato sulla fetta di pane, rotola a terra oppure che, se non cade, diventa difficile da spalmare, per cui resta quasi tutto al centro della fetta di pane e ben poco finisce alla sua estremità. Una volta messo nel tostapane, il blocco di burro si scioglie, cola sul fondo e frigge per qualche secondo emanando un nauseante odore di grasso bruciato. A fine cottura il toast è buono solo là dove c'era l'eccesso di burro ed è carbonizzato e immangiabile tutto attorno.

Ombrello raccogli acqua: è un ombrello aperto la cui cupola è concava anziché convessa: l'acqua piovana viene raccolta e convogliata attraverso un tubo in un contenitore portato sulla spalla comodamente tramite una cinghia: così, è possibile

fare una riserva di acqua piovana con cui annaffiare le piante di casa, notoriamente sofferenti per via del calcare e delle altre sostanze chimiche contenute nell'acqua del rubinetto, che notoriamente è potabile e anche batteriologicamente pura (nel senso che tutte le porcherie che contiene hanno eliminato ogni forma di vita qui presente).

Impronte false: si tratta di un paio di scarpe sulla cui suola è applicata un'altra suola a rovescio. La punta è sul tallone del piede e il tacco sulla punta. Così, chi usa queste scarpe lascia impronte che fanno credere a chi le osserva che chi camminava andava in una direzione mentre in realtà stava andando nell'altra. Geniale per burloni in vena di scherzi surreali e per criminali che vogliono costruirsi un alibi (stavano fuggendo dal luogo del delitto, non ci stavano certo entrando, come dimostrano le impronte lasciate sul terreno).

Raffredda spaghetti: checché se ne dica, gli spaghetti sono stati inventati dai cinesi ed è quindi probabile che siano giunti per motivi di prossimità territoriale prima in Giappone e poi in Italia. Se da noi gli spaghetti non sono mai tanto caldi da minacciare un'ustione a chi li mangiasse incautamente, il problema in Giappone è serio, visto che le pietanze liquide della cucina locale sono sempre al massimo della temperatura possibile (mi raccomando, se sorbite un brodino fate un bel rumore di aspirazione con le labbra; da noi è segno di maleducazione, da loro è indice di apprezzamento della qualità del brodo). Come coniugare appetito e spaghetti annegati in un brodo bruciante? Semplice, basta applicare al polso destro un anello che sorregge un piccolo ventilatore a pile. In tal modo la mano regge il cucchiaio con gli spaghetti e i ventilatore sottostante li raffredda. E il gioco è fatto.

Elmetto per dormire: si tratta di un elmetto con una ventosa sulla parte posteriore; il viaggiatore lo indossa in tram o nel-

la metropolitana, spinge la testa all'indietro e la ventosa aderisce al vetro del finestrino. Così può prendere sonno durante il viaggio e farsi un sonnellino senza che la testa gli cada in avanti appena si è assopito. Che fare per evitare di trovarsi addormentati alla fermata prevista? Basta che sulla parte anteriore dell'elmetto venga applicato un post – it sul quale sia scritto il nome della fermata: qualche cortese viaggiatore provvederà certamente al risveglio.

CTRL-ALT-CANC: usando Microsoft, spesso il pc, come si dice in gergo, "si pianta" (con Linux e Macintosh non succede). Per farlo ripartire bisogna premere i tasti "CTRL-ALT-CANC" in sequenza e la cosa scoccia un poco, anche perché di solito il pc si pianta mentre si sta facendo qualcosa di urgente o di importante. Per ovviare a questo fastidio, ecco il sistema: una barra metallica orizzontale che presenta tre punte parallele posizionate in corrispondenza dei tre tasti Un'impugnatura al centro della barra consente di premere i tre tasti in una volta sola e il pc viene ridotto alla ragione.

ZEBRE PORTATILI: traffico impazzito? Auto che sfrecciano ignorando te che devi traversare? Il prossimo semaforo che le fermerebbe è mezzo chilometro più avanti? Niente paura: basta dotarsi di un tappeto di plastica lunghissimo (almeno una decina di metri) e leggerissimo, sul quale siano stampate delle strisce pedonali, cioè rettangoloni bianchi su sfondo nero, e si va per la propria strada portandolo senza fatica sottobraccio. Quando si intende traversare e non ci si riesce perché nessuno si ferma, si srotola il tappetone, lo si comincia a stendere attraverso la strada nel punto in cui si intende traversare e qualcuno prima o poi si fermerà. Traversata la strada, si recupera il tappeto, lo si riavvolge e lo si rimette sotto braccio fino alla prossima via da attraversare.

T-SHIRT GRATTA SCHIENA: chi non ha mai sofferto di un prurito improvviso alla schiena? Di solito non accade forse che sia concentrato in un punto non raggiungibile dalla mano? E, anche quando si trova un'anima buona che è disposta a grattarci la schiena, non soffriamo le pene dell'inferno perché questa, nonostante le indicazioni, gratta ovunque tranne dove dovrebbe?
Poi, secondo un classico, quando viene centrato il punto che faceva prurito ormai lo stesso è passato e si resta frustrati per non aver potuto soddisfare un bisogno proprio nel momento culminante. Da questo momento in poi, il prurito alla schiena sarà sconfitto per sempre, con tempestività e soprattutto col piacere che si prova quando si gratta nel punto giusto al primo colpo. Il sistema? Basta disegnare sul retro di una t-shirt bianca una griglia simile a un foglio di quaderno a quadretti: sulla base si scrive una lettera per quadretto, A, B, C, D e così avanti; sull'altezza, numeri cardinali in sequenza: 1, 2, 3, 4, e così avanti. Poi, riprodurre su un foglio di carta – da tenere rigorosamente a portata di mano – la griglia stessa Ti prude la schiena e non riesci a grattarti da solo? Indossi lestamente la t-shirt, trovi un'anima buona, guardi sul foglio che hai immediatamente recuperato e gli dai le coordinate del punto dove si concentra il prurito, come a battaglia navale: B 6, F 12, C 9. La suddetta anima buona ti gratterà subito sul punto giusto, tu sarai felice e lui non sarà frustrato e innervosito dagli inviti ("un po' più su, un po' più a destra, più giù") che fino a oggi gli hai rivolto inutilmente mentre ti dimeni come una lucertola ferita per far giungere la sua mano sul punto che prude.
Per concludere, è necessario far presente che il nostro giapponese non è affatto avvilito dall'insuccesso commerciale delle sue idee: anzi, ha fatto delle sue invenzioni una filosofia di vita, al punto che, pur consentendo ad altri di ideare prodotti destinati a semplificare la vita all'umanità, ha stilato un

decalogo molto severo che deve essere seguito da chi intende far entrare eventuali sue proposte nel novero delle "invenzioni non inutili":

1) l'oggetto non può essere pensato per un uso reale;
2) ne deve esistere almeno un esemplare;
3) deve contenere un che di anarchico;
4) deve essere pensato per la vita di tutti i giorni;
5) non può essere messo in vendita;
6) lo humour non è l'unica ragione per cui lo si crea;
7) non deve essere propaganda;
8) non deve contenere tabù;
9) non può essere brevettato;
10) non può essere ispirato da pregiudizi.

I comandamenti del nostro originale signore giapponese sono di buon senso e ampiamente condivisibili, tranne uno, il terzo, e non perché io abbia qualcosa contro il movimento anarchico, che comunque ha segnato la storia passata (anche se non sempre per azioni commendevoli) ma perché, molto più semplicemente, non capisco cosa voglia dire l'espressione "qualcosa di anarchico": forse qualcosa di riferibile a un mondo privo di comando, linea guida, indirizzo, regole, norme? Probabilmente sono io ad essere un po' povero di comprendonio.
Comunque, è interessante osservare che le trovate del nostro uomo hanno due caratteristiche: servono a tutti e allo stesso tempo sono incommerciabili perché nessuno le ha mai comprate né mai le comprerebbe.
A mio avviso, il caso in questione è la dimostrazione tecnica che l'orientamento al mercato non è di per sé sufficiente a decretare il successo di un bene o di un servizio: occorrono evidentemente ulteriori requisiti, uno o più dei quali le creazioni di Kenji Kawakami non possiedono.

Per capire cosa sia mancato per decretare il successo planetario delle sue idee, dobbiamo introdurre due concetti: razionalità ed emotività. Come tutti sappiamo, l'essere umano è un impasto di ingredienti psicologici che si presentano in ciascuno di noi in maggiore o minore dosaggio a causa di motivi che esulano dalla nostra volontà: l'educazione ricevuta, il grado di istruzione, la maggiore o minore attenzione fornita durante l'infanzia dalla famiglia di appartenenza, il reddito della famiglia stessa, il suo livello culturale, l'ambiente sociale in cui si è vissuti e perfino il regime politico in cui si è vissuti.
Questo insieme di ingredienti opportunamente mescolati – ma presenti in dosi diverse in ciascuno di noi – dà luogo a quella specificità, unicità, irripetibilità di ogni essere umano: possiamo affermare che siamo tutti uguali di fuori (per grandi linee) e tutti diversi dentro (altrettanto per grandi linee). Due soli elementi sono sempre presenti in tutti noi in dosi massicce: la razionalità e l'emotività. La prima ci fa vedere le cose in modo misurato, equilibrato, critico: una persona razionale – ad esempio – non strilla perché esiste il fenomeno della microcriminalità ma si chiede quanto, dove e perché questo fenomeno sia diffuso. La persona emotiva invece protesta perché la microcriminalità esiste. Quanto ai rimedi per ridurre o eliminare questo fenomeno, la persona razionale vuole comprendere perché accada e suggerisce di agire sulle cause che lo determinano. Eliminate le cause, vengono rimossi pure gli effetti. La persona emotiva, invece, è convinta che la microcriminalità si sconfigga con la repressione: retate di polizia e carabinieri nei quartieri malfamati, arresti, rapide condanne e punizioni esemplari per i colpevoli. Così, eliminati gli effetti, verrebbe meno anche la causa.

Le creazioni di Kenji Kawakami sono dei capolavori di marketing dal punto di vista razionale e delle cialtronerie molto originali dal punto di vista emotivo. E cosa succede? Che nessuno le compra. Come mai? Perché la quantità di emotività che abita in noi è superiore alla quantità di razionalità di cui disponiamo, come dimostrano accurati e antichi studi sull'argomento.
Anzi, la razionalità deve essere considerata come una conquista della specie umana alquanto recente, essendo l'uomo, in sé, un aggregato di organi molto emotivi che risentono e rispondono in automatico a determinate sollecitazioni esterne. Di queste ultime le principali sono quelle che riguardano la nostra sopravvivenza e l'istinto riproduttivo: basti osservare come si comportano le nostre ghiandole surrenali quando percepiamo l'esistenza di un pericolo imminente, scaricano litri di adrenalina nel sangue e ci troviamo di colpo dotati di pupille spalancate, i quattro sensi sull'attenti, carichi di zuccheri nel sangue per aumentare la velocità e la resistenza nella corsa (infatti l'adrenalina serviva inizialmente per scappare o per inseguire) e, infine, un benefico aumento delle difese immunitarie. In tale chiave è anche stato spiegato il fenomeno della "malattia del manager", cioè il fatto che statisticamente i manager e, in generale, le persone che hanno forti responsabilità si ammalano di venerdì sera e stanno bene il lunedì mattina. In prossimità del weekend la tensione di costoro crolla e le difese immunitarie pure, per cui restano vittime di quei germi che in mezzo alla settimana verrebbero invece schiacciati senza pietà dal tallone di ferro dell'adrenalina in circolo nel sangue.
Le opere del nostro amico giapponese sono invendibili perché la gente si vergognerebbe ad acquistarle e usarle e la vergogna è un fatto certamente emotivo. Occorre dire però che il concetto stesso di "vergogna" non è uguale per tutti. Ci so-

no cose che da noi inducono alla vergogna e altrove sono assolutamente normali e non suscitano un bel niente. Le opere di Kenji Kawakami sono un esempio di marketing anche per un altro motivo: "orientamento al prodotto" non equivale automaticamente a "insuccesso" e "orientamento al mercato" non equivale altrettanto automaticamente a "successo". Gli ingredienti che scatenano il primo o determinano il secondo sono ampiamente influenzati da altri fattori, tra i quali – come si è detto – l'emotività gioca un ruolo importante.
Resta il fatto che Kenji Kawakami è un fenomeno che andrebbe insegnato a chi studia marketing perché è la dimostrazione vivente che in questa disciplina gli automatismi funzionano poco, male e non sempre secondo le attese. Ma forse anche questa mia ultima frase è intrisa di elementi emotivi. L'elenco delle persone che, più o meno consapevolmente, hanno realizzato capolavori di marketing o che ne sono state un'espressione negativa non si limita a coloro che ho citato: innumerevoli altri hanno fornito contributi enormi alla umanità.
E non solo per prodotti o servizi di alto contenuto sociale. Anche le attività ludiche hanno avuto vantaggio da tali geni del marketing. La caratteristica comune a tutti costoro è comunque confermata: nessuno sa chi essi siano. Ne volete una prova? Alzi la mano chi ha mai sentito nominare Norman Joseph Woodland, Andrew Viterbi, Yoshiro Nakamatsu, Ralph Samuelson, Ray Dolby, Elmore Ambrose Sperry e Gardner Quincy Colton (mi limito a costoro).

Norman Joseph Woodland e il codice a barre

Norman Joseph Woodland ha brevettato nel 1952 il codice a barre: grazie a questo sistema oggi nei supermercati e nei negozi di tutto il mondo la cassiera non batte più sul registratore di cassa il prezzo del prodotto ma passa il prodotto, su cui

è applicato il codice a barre, su un lettore ottico che lo legge. Nel codice sono contenuti molti elementi, tra cui il prezzo, che viene scritto automaticamente dal registratore di cassa. In tal modo sono eliminati i rischi di errore legati a errori di battitura da parte della cassiera e, soprattutto, ogni codice letto va a scaricare di un'unità la quantità di quel prodotto tenuta nel magazzino, consentendo all'azienda di vedere sempre quanto prodotto le rimane e permettendole di effettuare per tempo gli acquisti per non restare sprovvista di quella merce.

Andrew Viterbi e i messaggini

Andrew Viterbi è nato a Bergamo nel 1935 ed è tuttora in vita (e ci mancherebbe pure, oggi ha poco più di settant'anni). Diventato cittadino americano dopo che la sua famiglia emigrò negli Stati Uniti quando nel 1938 in Italia entrarono in vigore le leggi razziali (la famiglia Viterbi era ebrea), Andrew divenne cittadino americano e si laureò in ingegneria. Viterbi ha inventato un algoritmo che consente la codifica di trasmissioni digitali. In particolare, grazie a questo algoritmo gli è stato possibile creare il sistema Gsm, Global system for mobile communications, attualmente lo standard di telefonia mobile più diffuso al mondo: due miliardi e duecento milioni di persone usano telefoni cellulari dotati di questo sistema. Inoltre, stante la maggiore mobilità delle persone, le compagnie telefoniche nei vari paesi hanno creato dei criteri che consentono al proprietario di un telefono cellulare che impiega il sistema Gsm di usarlo praticamente ovunque in giro per il mondo, creando standard di ricezione e invio del segnale uguali per tutti. In tal modo si è creato il cosiddetto roaming, quello che fa spuntare sullo schermo del vostro telefonino il nome di uno gestore di telefonia mobile a voi sconosciuto

non appena mettete piede su un paese straniero (che so, Cingular nella costa ovest degli Stati Uniti, Deutsche Telekom in Germania, Telmex in Messico e così avanti). Se ciò è comodo, altrettanto non si può dire dell'economicità del servizio. D'altra parte, una persona appena sbarcata all'aeroporto Narita di Tokio non chiama l'ora esatta e nemmeno si informa sulla salute del suo cane chiamando la nonna col cellulare, o almeno non dovrebbe farlo, a meno che non appartenga a quella categoria di individui che hanno fatto dello spreco uno stile di vita. Il sistema Gsm è anche quello che ha consentito la nascita degli sms e non spiego cosa siano perché tutti lo sapete. Probabilmente non sapete quando è stato spedito il primo sms della storia: accadde nel 1992, tramite il gestore inglese Vodafone. Visto il proliferare e l'uso smodato di questo mezzo di comunicazione scritta, credo che gli sms siano l'espressione concreta della solitudine dell'uomo moderno. Che mai avranno da dire tutti quei giovani e quelle ragazze che in autobus, in auto, in treno, per strada digitano furiosamente con i pollici delle due mani su una minuscola tastiera?

Dopo il Gsm Viterbi ha inventato pure il sistema di generazione successiva, l'Umts – Universal mobile telecommunications system – detto 2G, cioè appunto sistema di seconda generazione e, tanto per gradire, creò uno dei primi sistemi di posta elettronica chiamato Eudora, oggi fagocitato da Internet explorer della Microsoft, che a sua volta sta subendo un fiero attacco da parte di Gmail di Google, molto migliore, più stabile e più efficace. Resta comunque il fatto che Viterbi è un gigante del marketing, perché ha innestato la sua cultura scientifica su una delle esigenze più prepotenti della società odierna: poter fare quel che si vuole, quando si vuole e avendo tutto a portata di mano. È infatti un elemento trasversale a tutta

l'umanità che vive nella cosiddetta "civiltà occidentale" la necessità di fare tutto in fretta e subito. Viterbi ha soddisfatto questa esigenza con un perfetto orientamento al mercato e ha inventato il mezzo per soddisfarla, anche se può apparire un raptus compulsivo di bulimia relazionale che colpisce tutto il nostro mondo evoluto. Tutto, subito e bene: basti pensare al forno a microonde, che ci dà in pochi minuti belli e cotti i cibi che una volta (ma pure oggi, se si volesse) necessitavano di qualche ora di cottura. A pensarci bene, il telefono cellulare non è altro che un telefono che può essere usato nel momento in cui se ne ha bisogno e proprio questo vuole l'uomo di oggi, la cui massima aspirazione sarebbe il teletrasporto (trasferirsi fisicamente da un luogo all'altro grazie alla forza del pensiero) e la telescrittura (trasformare una nostra idea in un testo scritto da un computer). Ebbene, più di un gruppo di scienziati si sta applicando a tali capolavori della tecnologia e tutto per realizzare qualcosa che l'essere umano vuole. Stupisce poi tutta questa fretta, che sta diventando paranoica e parossistica proprio nell'epoca in cui l'uomo non è mai vissuto tanto a lungo. Andrà a finire che ciò che è da sempre un peccato nel prossimo futuro diventerà una virtù: l'ozio, da peccato capitale diventerà, appunto, una virtù faticosamente conquistata, perché in un mondo in cui tutti vanno di corsa chi va di passo volontariamente sta mettendo in pratica una sua eccellenza spirituale.

Yoshiro Nakamatsu e i cd

Altro giapponese geniale e originale. Nato nel 1928, ha al suo attivo oltre 3.000 brevetti. La sua invenzione più importante è stata il cd. Non ha avuto parte, invece, nell'invenzione del floppy disk, come di solito si ritiene. È un gigante del marketing perché ha creato un sistema che risponde alle tre

regole della moderna tecnologia: "più piccolo, ce ne sta di più, costa meno". In effetti, il cd risponde a tutte e tre i requisiti. La sua evoluzione portatile è l'iPod, che peraltro non sarebbe nato se non ci fosse stato il cd ed entrambi non sarebbero esistiti senza il bisogno che ho descritto poco sopra: poter fare quel che si vuole, quando si vuole e – aggiungo – ovunque ci si trovi, anche al cimitero (da vivi).
Nakamatsu è comunque personaggio di singolare e preoccupante originalità: ha quattro lauree e ha dichiarato che non smetterà mai di studiare (e fin qui niente di male), aggiungendo che intende vivere fino a 140 anni di età (e quest'ambizione, al momento, mi pare francamente eccessiva). Inoltre, di preoccupante c'è l'attività scientifica che lo ha condotto a vincere nel 2005 il premio IgNobel, che viene conferito annualmente, a imitazione del vero premio Nobel, da una commissione di studenti dell'università di Harvard agli studiosi che nelle loro discipline si siano distinti per ricerche scientifiche assolutamente rigorose ed i cui risultati sono assolutamente inutili.
L'importante riconoscimento gli è stato attribuito per la scienza della nutrizione, avendo fotografato e analizzato a posteriori, diciamo, ogni cibo assunto nel corso degli ultimi 34 anni.

Ralph Samuelson e gli sci d'acqua

Dopo gente originale fino alla soglia della demenza, dopo scienziati tutti numeri e applicazioni pratiche, dopo le loro produzioni di marketing utili fino all'indispensabilità, eccoci ora davanti a un ennesimo capolavoro di marketing dai contenuti fortemente ludici.
Paul Samuelson, nato nel 1902 e scomparso nel 1977, è stato infatti l'inventore dello sci acquatico. Personalmente ritengo Samuelson uno dei geni del marketing e una persona che è tuttora sconosciuta alle masse. È stato un genio non perché ha

consentito all'essere umano di "avere di più" o di "fare più in fretta" o di "fare subito", ma per aver dato all'uomo la possibilità di fare ciò che gli era stato sempre impedito dalla sua natura: procedere sulle acque senza affondare. Per questo motivo, Samuelson appartiene secondo me alla categoria degli uomini di marketing che io chiamo "i costruttori dell'impossibile", coloro le cui realizzazioni consentono all'essere umano di fare quello che la natura gli ha fisiologicamente negato.
Ralph Samuelson fin da ragazzo era stato ardimentoso e anche un po' incosciente. Era inoltre dotato di una logica che alimentava benissimo il suo pensiero laterale (era logico su questioni mai prima prese in considerazione). Un esempio: l'idea di sciare sull'acqua nacque perché voleva muoversi sull'acqua senza affondare e senza usare imbarcazioni, non perché voleva sciarci. Giunse all'idea degli sci partendo dal principio che "se si scia sulla neve, che è acqua in uno stato diverso da quello liquido, si potrebbe sciare anche sull'acqua". Il ragionamento, tanto per restare in argomento, faceva acqua da tutte le parti (perché non prese in considerazione, accanto alla neve, il vapore acqueo, che è acqua allo stato gassoso?), ma tant'è, i giovani vanno lasciati fare. Così, dopo aver invano tentato di sciare sull'acqua utilizzando sci da neve e altre diavolerie estemporanee, creò due assi di pino alquanto larghe e alle quali aveva piegato le punte sagomandole al vapore. Fu così che un giorno prima del suo compleanno, il 2 luglio 1925, fu il primo essere umano a spostarsi sull'acqua senza affondarvi e senza essere a bordo di un'imbarcazione. Non contento, sei giorni dopo fece il primo salto sugli sci della storia. La sua idea suscitò un enorme entusiasmo e diede vita a una vera e propria opportunità di affari. Nacquero le prime fabbriche di sci d'acqua, molta gente trovò occupazione, i noleggiatori di sci d'acqua e quelli di motoscafi che trai-

navano lo sciatore fecero affari d'oro. Nacque la federazione dei praticanti di questo sport e quindi le varie gare e i campionati. Ogni paese ebbe la sua squadra nazionale: negli anni Sessanta fu nazionale di sci d'acqua, in Italia, Franco Carraro poi politico a 360 gradi fino ai giorni nostri.

I fratelli Lumière e la nascita del cinema

All'ultima categoria menzionata appartengono i fratelli Wright, inventori dell'aereo, che hanno consentito all'uomo di sollevarsi da terra e di volare come un uccello, e i fratelli Lumière (nati entrambi a Besançon, città sul confine tra Francia e Germania che ha dato i natali anche a Victor Hugo, non male), inventori del cinema. Tramite la loro invenzione è stata creata la "nona musa", appunto il cinema, ma anche la possibilità di vedere quel che è successo in passato nel momento in cui è successo. Senza l'invenzione del cinema non avremmo mai visto come era la faccia di Rofolfo Valentino, dell'Imperatore Francesco Giuseppe o di Papa Pacelli, Pio XII. Tutto ciò che è accaduto prima che venisse inventato il cinema non ha lasciato riproduzioni se non, al massimo, fotografiche e solo dopo il 1850, più o meno. Per i fatti più antiche e le persone più lontane nel tempo noi immaginiamo l'accaduto e ipotizziamo – forse – il viso, ma certamente non sappiamo quale questo fosse né lo sapremo mai, anche se dovessero ricostruirne al computer le sembianze: un'immagine cinematografica è vera, un'immagine al computer è verosimile.

Concludendo, il marketing è anche invenzione e le invenzioni sono anche espressioni di marketing. Il termine "invenzione" etimologicamente deriva dal verbo latino "invenire", cioè "trovare". Chi inventa – ad esempio uno scienziato o un uomo di marketing – "trova" qualcosa che prima non esisteva.

Si tratti di uno scienziato o di un uomo di marketing, siamo in presenza di persone impegnate nella creazione di ciò che prima non c'era, per cui da un punto di vista del risultato finale, non ci sono soverchie differenze tra la bottiglia in Pet a frattura prestabilita destinata ad accogliere acqua minerale, gli sci d'acqua di Ralph Samuelson e la penicillina di Alexander Fleming. Semmai, diversi sono gli obiettivi che si prefiggono le due parti: lo scienziato che non fa l'inventore di mestiere semmai trae molto denaro dalla sua invenzione in relazione a quanto questa è utile all'umanità. Chi lavora nel marketing, invece, deve istituzionalmente creare sempre delle novità, ma non trae molto denaro dalla vendita che la sua azienda farà di queste "invenzioni". Pertanto è oziosa la discussione se l'inventore sia uomo di marketing o se sia tale solamente chi nel marketing lavora. Quel che conta non sono nemmeno i criteri che vengono seguiti, per cui è irrilevante che lo scienziato ignori il significato delle "quattro p", anzi, delle sei. Ciò che conta è che sia lo scienziato sia l'uomo di marketing si applichino e ottengano, sia pure seguendo modi e criteri diversi, un risultato che vada a soddisfare in modo concreto un'esigenza accertata dell'essere umano o di un solo segmento dell'umanità. Questa considerazione, se da un lato attenua il valore dell'applicazione delle tecniche di marketing, dall'altro eleva e nobilita il valore di questa disciplina. Spiace solo che spesso chi si occupa di marketing sia più fiero delle tecniche da lui applicate che dei risultati ottenuti in termini di prodotto o di servizio.

Succede anzi che molti ragazzi che occupano incarichi anche di responsabilità nel marketing di qualche azienda si lamentano con me perché la loro ditta produce cose "non importanti". A questi ho sempre obiettato che non è importan-

te che le creazioni del marketing aziendale siano dei successi planetari. Ciò che conta è che siano state seguite in modo competente e intelligente le regole imposte dal marketing e che i risultati siano stati coerenti con le attese.
Insomma, si può essere eccellenti uomini di marketing anche se si produce carta igienica o vasi da notte innovativi per l'infanzia.
Del resto, non era Mussolini che diceva "Si può servire il fascismo anche facendo la guardia a un bidone di benzina"?

Parte terza

"F" COME "FALSO": *Il marketing e la fabbrica delle menzogne*

IL MARKETING DEL FALSO

Irlanda, Scozia e Far West

Il cinema è finzione. Le immagini che vediamo scorrere sullo schermo altro non sono che la rappresentazione di ciò che il regista intende trasmettere allo spettatore. Quindi, se escludiamo il caso della ripresa di un avvenimento mentre accade (il dirigibile Zeppelin che precipita in fiamme al suolo al suo arrivo a New York), ciò che noi vediamo è, appunto, finzione: l'attore non è veramente innamorato dell'interprete femminile del film, le sberle che questa gli molla non sono vere ma simulate, quando barcolla ubriaco non è ubriaco davvero e, infine, quando crolla al suolo colpito da due proiettili non muore davvero. È interessante, sotto questo ultimo aspetto, osservare che per i bambini – almeno fino ai cinque, sei anni di età – il cinema invece è rappresentazione della verità. Finché non si spiega loro che si tratta di una finzione, sia pure molto credibile, ritengono vero ciò che vedono. L'attore è innamorato davvero dell'attrice, le sberle sono reali, la sbornia pure e, infine, ci lascia la pelle davvero, abbattuto dai colpi di arma da fuoco del cattivo di turno. Ricordo ancora che, quando nel 1978 portai mio figlio a vedere *E.T.*, alla fine del primo tempo, quando il protagonista extraterrestre si ammala e sembra in punto di morte, mio figlio, che allora aveva cinque anni, si rivolse a me, la bocca a cucchiaio e gli occhi pieni di lacrime, esclamando: «Ma deve proprio finire così questo film?». Mi fece una gran tenerezza, perché l'ondata dell'emozione che stava provando gli impediva di realizzare che un film non può finire al termine del primo tempo. Il secondo tempo deve essere lungo almeno quanto il preceden-

te e nel caso concreto, supponendo che effettivamente E.T. fosse passato a miglior vita, avremmo assistito a un secondo tempo dedicato esclusivamente alle sue esequie?

La nona musa bugiarda

D'altra parte, si sa che nei bambini la razionalità si innesta lentamente sull'emotività e questo è un processo che non inizia sempre alla stessa età, anzi.
Il cinema, poi, è tanto più "vero" quanto più si avvicina alla realtà come noi la conosciamo. Non importa allora se il villaggio del West esista davvero o se sia fatto di una serie di fondali ricostruiti alla periferia di Roma. Se la ricostruzione è veritiera, per noi è vera e ci va bene così.
L'immagine cinematografica, se ben fatta (cioè credibile) ci attrae, ci avvince, ci trasporta nel tempo e nello spazio, ci fa entrare nella storia e noi siamo lì e partecipiamo a quel che accade, sorridiamo se la scena è comica, ci commuoviamo se la scena è patetica o drammatica. Inoltre, il cinema costruisce la verità perché l'essere umano ha nella sua natura il rapporto di buona fede col resto del mondo. Se qualcuno ci dà di resto due banconote da venti euro noi non corriamo alla banca più vicina per accertare se siano vere o false (e delle volte facciamo male a non farlo) ma pensiamo siano vere. Analogamente, se vediamo una storia svolgersi al cinema, se questa è di fantasia ci immedesimiamo negli avvenimenti, ma se siamo in presenza di un film storico pensiamo che ciò che scorre sotto i nostri occhi sia la rappresentazione di una verità storica, di qualcosa che è realmente accaduto e proprio nel modo in cui ce lo stanno facendo vedere. In questi casi, è come se ci stessero facendo vedere un documentario dell'epoca girato però ai giorni nostri.
Ora, se il regista è consapevole (e tutti i registi lo sono) che la sua rappresentazione sarà presa per vera dallo spettatore

e magari ha una tesi da dimostrare, un'ideologia da sostenere o – più blandamente – un'opinione da comunicare, sarà molto facile per lui modificare, piegare, alterare, sottacere o enfatizzare la sequenza dei fatti allo scopo di portare acqua alla sua tesi, alla sua ideologia e alla sua opinione.
Insomma, il regista diventa il costruttore della "sua" verità nell'intento che questa diventi la "verità per tutti gli spettatori". Se poi i registi che si cimentano in questa operazione sono più di uno, il gioco è fatto: più falsità sullo stesso argomento presentate da più persone nello stesso modo col passar del tempo diventano una verità.
Aggiungiamo ancora: se chi ascolta le falsità non ha mai conosciuto la verità vera, ciò che gli viene detto è "la Verità" con la v maiuscola, il Verbo, qualcosa cui credere in modo dogmatico e quindi acritico. Le operazioni cinematografiche che portano alla costruzione della "verità del regista" schiacciano, annullano e cancellano la "verità vera". Quanto al marketing, sono appunto operazioni di marketing destinate a lanciare sul mercato un falso facendo credere che sia la verità.
A dire il vero, l'operazione della costruzione della verità non è iniziata col cinema: prima ci hanno provato (e ci sono riusciti) con la carta stampata e la storia è piena di casi in cui si è detto il falso per costruire il vero, un nuovo vero che soppiantasse il vero "vero" e lo buttasse nella spazzatura della storia. Pensiamo ad esempio all'antisemitismo, terreno alquanto scivoloso ma emblematico. Nel 1902 vennero pubblicati i *Protocolli dei Savi di Sion*, un'opera assolutamente falsa contro gli ebrei, redatta da tal Peter Ivanovic Rackowskij, responsabile dell'Ochrana, la polizia segreta dello zar russo, sulle tracce di un libello scritto nel 1865 da un francese, Maurice Joly, contro Napoleone III e intitolato *I dialoghi negli inferi tra Montesquieu e Machiavelli*.

Ebbene, che accadde? Fu presentato come vero e fu ritenuto tale, al punto che il quotidiano inglese *Times* nel 1920 ne assicurò l'autenticità. Fu anche tradotto in italiano nel 1921 da Giovanni Preziosi, noto antisemita italiano. Infine, udite udite, nel 1920 uscì negli Stati Uniti un settimanale fondato da Henry Ford, il fondatore della omonima casa automobilistica. Si trattava del *Dearborn Indipendent*, "L'indipendente di Dearborn" (la città natale di Ford).
Qui egli, acceso antisemita, riprese il tema della cospirazione degli ebrei (tutti?) contro la società capitalistica e la democrazia, tema che aveva ampiamente illustrato in un suo precedente libro, intitolato *The International Jew*, "L'ebreo internazionale", stampato in mezzo milione di copie e tradotto in sedici lingue. Si ritiene che "Il protocollo dei Savi di Sion" abbia anche ampiamente influenzato l'ideologia antisemita di Hitler, che si sarebbe largamente ispirato a quelle pagine per dare corpo e contenuto alle sue tragiche iniziative successive. Come si vede, il falso che diventa vero serve anche a dare conferme documentate alle idee malate di menti anche eccelse, come nel caso di una persona della statura intellettuale di Henry Ford. È interessante osservare, quindi, che certe idee malate non albergano solo nella mente di persone illetterate o misere. Ford era un ingegnere, quindi una persona estremamente razionale e certamente non un indigente in credito di soddisfazioni dalla vita.

Il falso costruito dal cinema

Tornando al "marketing del falso", occorre dire che ha trovato la sua massima espressione ed efficacia grazie all'immagine (e quindi inizialmente nel cinema, oggi anche nella televisione e in Internet). La ragione è semplice: le immagini generano infatti in chi le osserva una serie di emozioni e di memorie più inten-

se di quelle impresse dalla parola scritta. Un esempio? Osservate il diverso impatto e il diverso consumo delle immagini che si registra presso i bambini e gli adolescenti rispetto alla parola scritta. Non è un caso che in Italia la regione in cui c'è il maggior consumo di libri per ragazzi sia anche la regione in cui c'è il minor numero di apparecchi televisivi, cioè la Sardegna.
Il cinema ha quindi costruito il falso lanciando un prodotto che doveva andare a sostituire il prodotto precedentemente esistente: la verità e la sua massima efficacia si ottiene col cinema anche quando la verità che si vuole scacciare è nota, magari solo a poche persone. A titolo di esempio, il film *Salvate il soldato Ryan* presenta uno sbarco in Normandia che appare realizzato solo dalle truppe americane. In realtà, in Normandia sbarcò di tutto, perfino truppe francesi fedeli al generale De Gaulle, come i commando del comandante Philippe Kieffer, sbarcati a Ouistreham, vicino alle foci del fiume Orne.
Nel film *Troy* i morti vengono inumati con le monete sugli occhi, usanza all'epoca impossibile perché non erano state ancora inventate le monete.
Nel film *Michael Collins* la strage fatta allo stadio dalle truppe inglesi presenta un eccidio di civili, tra cui moltissimi militanti dell'Ira, l'esercito repubblicano irlandese: in realtà, nessun membro dell'Ira fu ucciso in quella circostanza, ed è altrettanto falsa l'auto blindata dalla quale si apre il fuoco sulla folla: non è mai esistita.
In un precedente film del 1936, sempre sulla vita di Michael Collins, intitolato *Beloved enemy*, interpretato da un giovanissimo David Niven e dall'allora popolarissima Merle Oberon, Collins nemmeno muore in uno scontro avvenuto durante la guerra civile irlandese. Addirittura, in quel film, chissà perché, Michael Collins anzichè col suo, viene presentato con l'irlandesissimo nome di Dennis Riordan.

Le "bufale" di *Braveheart*

Il celebratissimo *Braveheart* è dedicato all'eroe scozzese William Wallace, vissuto dal 1267 al 1305, interpretato sullo schermo da un bravissimo Mel Gibson. Il film racconta la vita, le avventure e la tortura straziante che condusse alla morte questo irredentista scozzese. Ebbene, nonostante Mel Gibson sia neozelandese, il film risulta un western in salsa scozzese, con i cattivi (gli inglesi) che torturano, uccidono, violentano e i buoni (gli scozzesi) che si limitano a combattere per la libertà delle loro terre.

Il film, certamente affascinante, gronda di falsi marchiani: sono però talmente tanti che non si sa se siano frutto di una deliberata intenzione di travisare la realtà oppure di un'ignoranza incurabile da cui sono stati afflitti gli sceneggiatori. Lo stesso Mel Gibson, cui sono stati fatti presente gli strafalcioni storici, etnici, temporali e giuridici presenti nel film ha replicato alla grande: ha affermato che si era trattato di errori volontari inseriti nel film per dare contenuti spettacolari ad alcune scene, il che equivale a dire che si è modificata la realtà con fredda determinazione per far credere vero allo spettatore quel che non lo era. Esattamente quel che ho affermato all'inizio di questo capitolo circa la spiccata predisposizione del cinema a creare verità false.

Vediamo alla rinfusa un po' di questi strafalcioni:

- nella battaglia di Stirling le truppe inglesi non vennero distrutte dal muro di frecce che gli scozzesi fecero piovere loro addosso. Ciò per due ragioni: le frecce all'epoca erano costosissime e solo pochi eserciti nel Medioevo se le potevano permettere, figurarsi un'armata sgangherata di volontari scozzesi; l'esercito inglese perse la battaglia perché, molto più prosaicamente, passando su un ponte, questo

cedette per il peso di armati e cavalcature, e la cavalleria finì ingloriosamente numerosi metri più in basso, dove bestie e armati trovarono la morte e spianarono involontariamente la strada alla vittoria degli scozzesi;
- William Wallace aveva due fratelli (Malcolm e John) e non solo uno, John;
- il protagonista perse il padre all'età di 20 anni e non da bambino;
- non ebbe nessuna storia d'amore con la principessa Isabella di Francia poco prima di essere giustiziato: nell'anno in cui ciò avvenne, la principessa Isabella aveva 13 anni e lui 37 (a parte l'improbabilità di un rapporto tra uno straniero sovversivo, omicida e malavitoso e una nobile francese, se la storia fosse stata vera saremmo stati in presenza di un caso di pedofilia).;
- il Re Edoardo I non morì contemporaneamente a Braveheart, ma due anni dopo (nel 1307).

Nel film, Braveheart e la fidanzata Murren si sposano nottetempo e di nascosto affinché lei non sia costretta a subire l'odiosa vessazione dello *jus primae noctis*, "il diritto della prima notte", cioè il diritto che nel Medioevo il signore locale avrebbe avuto di accoppiarsi con la sposa nella sua prima notte di matrimonio e prima del neo sposo. Bene, è cosa nota a tutti che lo *jus primae noctis* non è mai esistito. Non ce n'è traccia né nelle leggi romano-barbariche né negli usi e consuetudini locali vigenti nell'epoca medievale.
Semmai, allora esisteva il *maritagium*, detto anche *foris maritagium*, "maritaggio" o "maritaggio relativo ai luoghi", che era cosa molto più banale: si trattava di una somma di denaro che il padre della sposa corrispondeva al signore

locale per riscattare un appezzamento di terreno coltivato per suo conto e che veniva trasferito alla sposa stessa come dote di nozze. In sostanza, il padre comprava dal signore una parte della sua terra per farne dote di nozze alla figlia e assicurare alla nuova coppia un po' di reddito in più per poter vivere meglio.
C'era anche un'altra forma di *jus primae noctis*, ed era una somma di denaro che veniva riconosciuta alla chiesa locale per una benedizione particolare da parte di un religioso e che veniva richiesta dalla coppia per santificare e proteggere ancor più fortemente la loro unione. Di solito, per rispetto verso la funzione sacra, durante la prima notte di nozze non veniva consumato dagli sposi alcun rapporto sessuale, che veniva rimandato alla sera successiva.
A queste considerazioni di ordine storico, se ne aggiunge una ulteriore e – se mai ve ne fosse bisogno – decisiva: nel 1527 l'erudito scozzese Hector Boëce, che latinizzò il suo cognome in "Boethius" forse in onore del filosofo romano Severino Boezio, scrisse in latino una mastodontica *Storia della Scozia a partire dai celti*, un'opera alquanto vaga e scientificamente inattendibile. Nessuno storico serio fa partire la storia da un momento non meglio precisato. Nel calderone di questo lavoro, proprio a causa delle sue dimensioni monumentali, finì di tutto: storia, leggende, tradizioni popolari e miti.
A proposito dell'istituzione chiamata *jus primae noctis* Boethius racconta che il re Malcolm III Canmore, vissuto nell'XI secolo, abrogò l'uso odioso introdotto dal tiranno Evenus che consentiva ai signori locali di trascorrere la prima notte di nozze con tutte le spose del territorio sul quale essi comandavano. La norma infame, continua Boethius, fu sostituita col versamento al signore di una moneta, mezza marca

d'argento, che il padre della sposa gli avrebbe versato al momento del matrimonio della figlia. Aggiunge ancora Boethius che tale somma fu chiamata *merchet*, che altro non è che il *maritagium* sopra descritto.
Tutto filerebbe liscio, se non ci fosse un dettaglio che fa crollare l'attendibilità del racconto fatto dal povero Boethius: il tiranno Evenus non è mai esistito.

Il mito del generale Custer e del VII Cavalleggeri

Parliamo di "marketing del falso" quando con fredda determinazione gli autori di film e i registi hanno rappresentato falsamente la verità storica per costruirne un'altra più coerente con gli obiettivi che intendevano perseguire o che qualcuno molto in alto intendeva che venissero perseguiti.
Per quanto riguarda gli Stati Uniti, esiste un esempio clamoroso di mistificazione della realtà operato allo scopo di sostituire con un'operazione di marketing la verità vera con una nuova verità che la andasse a sostituire e ne cancellasse la memoria. Mi riferisco a tutte le opere cinematografiche che hanno descritto l'epopea del West cioè il periodo che inizia alla fine del 1700 e prosegue fino alla strage di Wounded Knee del 29 dicembre 1890, epoca in cui pare che questa epopea sia definitivamente cessata.
Le ragioni di questa menzogna collettiva sono molteplici: il bisogno di valorizzare il popolo americano o attribuire valori comuni a un'accozzaglia di etnie che negli ultimi due secoli avevano popolato quell'immenso territori: andiamo dai tedeschi qui emigrati ai primi dell'Ottocento, per continuare con gli irlandesi scappati laggiù a causa della grande carestia dal 1845 al 1849, per proseguire coi cinesi arrivati in California nel 1848 all'epoca del *gold rush* la corsa all'oro (e tanti vi giunsero che era già finita: non avendo i soldi per tornare

a casa vi rimasero e quasi tutti fecero i lavandai), per concludere con gli italiani a partire dal 1880 e fino alla metà del Novecento, quando le immigrazioni collettive furono vietate dal governo degli Stati Uniti.
Inoltre, c'era la necessità di attribuire alle popolazioni emigrate in cerca di fortuna quei valori tutti americani che avrebbero dovuto formare anche le generazioni a venire: lo spirito di avventura, la capacità di sacrificio e di sofferenza, la sfida dell'ignoto, la capacità di affrontare con forza d'animo le avversità e la volontà di costruire qualcosa che sarebbe restato nel tempo, la brama di arricchimento soprattutto dei protestanti (ovviamente nel rispetto delle leggi di Dio e degli uomini), una religiosità profonda e manifestata con la comunità dei correligionari, uno spirito positivo e una grande fiducia nel futuro. Il tutto, all'ombra della bandiera a stelle e strisce, la vera grande mamma del popolo americano.
È naturale che se questi erano i valori ogni cosa che potesse scalfirli o farli mettere in discussione doveva essere rimossa, ignorata, non citata. Anzi, se e quando le cause di intralcio fossero state rimosse con la violenza, sarebbe stata fatta la cosa giusta.
È così che è nata l'epopea del West, dove ardimentosi pionieri timorati di Dio sono avanzati nelle sconfinate pianure, hanno affrontato e sconfitto la fame, il sole cocente, le tempeste di neve, hanno superato le Montagne Rocciose, sono giunti sulle rive dell'oceano Pacifico e durante il tragitto hanno portato la civiltà, hanno fatto diventare paesi le prime fattorie, poi li hanno fatte diventare città e poi metropoli, hanno costruito il benessere per tutti e a tutti è stata riservata una chance. Tutto vero.
Manca solo un dettaglio: quale prezzo è stato fatto pagare e a chi per raggiungere tutto ciò? Poiché questa è una chiac-

chierata che parla di marketing e non di storia, mi limiterò a pochi esempi che testimoniano che le cose non andarono proprio nel modo che ho descritto.
Come ho detto l'epopea iniziò alla fine del 1700 e geograficamente cominciò dalla costa dell'Atlantico. E da lì partiremo pure noi.

Jeffery Amherst era nato in Inghilterra nel 1717. All'età di 14 anni era entrato nell'esercito inglese.
Nel 1758 fu in Canada per combattere la guerra che condusse all'occupazione dapprima di Quebec City e di Montreal e successivamente di tutto il Canada, che da allora divenne dapprima colonia inglese e successivamente, dopo la sua indipendenza dalla corona britannica avvenuta nel 1931, membro del Commonwealth.
Nel corso della Guerra dei sette anni (1756-1763), che gli americani chiamano "French indian war", Jeffery Amherst fu il protagonista di un episodio che nel tempo si cercò dapprima di minimizzare e poi di far dimenticare, e con ottimi risultati: quasi nessuno oggi conosce la storia che segue.
L'inverno del 1762 era particolarmente freddo e le tribù dei nativi americani, che osteggiavano anche militarmente e in modo imparziale sia i francesi sia gli inglesi, considerati entrambi invasori dei loro territori, pativano particolarmente il freddo e le malattie che questo portava. Lord Jeffery Amherst convocò i capi delle tribù locali e comunicò loro di aver saputo delle loro sofferenze. Aveva quindi deciso che, a titolo umanitario e quindi gratuitamente, avrebbe provveduto a far distribuire a tutti i maschi un numero sufficiente di coperte e lenzuola con le quali farli riparare dal gelo insieme ai loro familiari.
I capi tribù accettarono sorpresi e commossi questo gesto

magnanimo (in fin dei conti venivano aiutati dal nemico) e altrettanto furono lieti tutti i componenti delle varie tribù. La distribuzione ebbe luogo. Sfortunatamente, Lord Jeffery Amherst omise di dire che le coperte e le lenzuola che in quel momento venivano distribuite ai nativi americani provenivano da un ospedale dove erano curati in isolamento i malati di vaiolo. La primavera successiva vide le tribù ridotte a poche centinaia di sopravvissuti al vaiolo. Le cronache narrano che i morti furono oltre mille e tutti abbattuti senza che fosse stato sparato un solo colpo di arma da fuoco.
Per questa iniziativa, Lord Jeffery Amherst viene ricordato dai pochi che conoscono questa storia come l'inventore della guerra batteriologica. In realtà, non è proprio così: il primo evento di guerra batteriologica si registrò nel 1347 durante l'assedio di Feodosya in Crimea, insediamento commerciale genovese e oggi località turistica ucraina. In quell'anno i tartari assediavano la città e, per farla capitolare, lanciarono con le catapulte oltre le mura i cadaveri di morti di peste. Gli assediati si affrettarono a lanciare in mare i corpi, ma le pulci presenti sulle salme e che trasportavano la malattia contagiarono la popolazione. Da qui, la malattia venne portata da marinai infetti prima a Costantinopoli, poi a Messina. La notizia del male giunse a Genova prima che vi arrivassero le navi con gli infetti, alle quali fu inibito l'attracco ai moli della città. Così, le navi dirette a Genova piegarono su Marsiglia e da lì l'epidemia si estese a tutta l'Europa. È l'epidemia di cui parla Boccaccio nel Decamerone.

Che c'entrano gli americani con la figura di Lord Amherst, che era inglese e aveva operato in Canada? L'ammirazione per il suo gesto indusse gli statunitensi ad attribuire il suo nome a numerose città nel loro paese (una sola città ebbe

in Canada il suo nome, nella Nova Scotia). Quelle intitolategli negli Stati Uniti sono in Ohio, Stato di New York, Massachusetts e New Hampshire. In Virginia gli fu addirittura intitolata una contea (l'equivalente della nostra provincia).
Nella Hamerst del Massachusetts, lindo paese di 30.000 abitanti e sede della Massachusetts University, anche l'albergo più importante è dedicato a lui: il Lord Jeffery Inn.

George Armstrong Custer era nato il 5 dicembre 1839 a New Rumley, in Ohio. Ebbe sette fratelli, nati dal primo e dal secondo matrimonio del padre. Dei fratelli, due morirono con lui nella battaglia del Little Big Horn. A diciotto anni entrò nell'accademia militare di West Point, da dove uscì quattro anni dopo classificandosi ultimo nel suo corso, cioè 34° su altrettanti allievi. Era un giovane cocciuto, iracondo, poco amante dello studio e aveva ottenuto il grado di sottotenente grazie alla protezione del senatore Bingham, che in più occasioni aveva interposto i suoi buoni uffici per evitargli l'espulsione dall'accademia.
Assegnato al II Cavalleggeri, si distinse in alcune azioni durante la Guerra di secessione e venne trasferito allo stato maggiore al comando del generale McLellan (quello che avrebbe dovuto essere sostituito da Garibaldi, se questi non avesse rifiutato l'incarico che Lincoln gli aveva offerto).
Successivamente, Custer fu trasferito alle dipendenze del generale Pleasonton e si distinse in azioni di guerra contro la cavalleria sudista. Per questi atti gli fu assegnato il grado di "General Brevet", cioè il grado di generale limitatamente al tempo della durata della Guerra di secessione.
Aveva 23 anni. Al termine della guerra, possedeva il grado di "Major general brevet", grado anch'esso temporaneo, ma di livello superiore al precedente.

Dal punto di vista militare, pur essendo ardimentoso, non era particolarmente brillante nell'impiego delle truppe, al punto che non adottava in combattimento alcuna altra tattica che non fosse l'attacco frontale, quello in cui i soldati caricavano il nemico direttamente, senza alcuna manovra che potesse ridurre le perdite umane. Un collega affermò sarcasticamente che la sua carriera era stata percorsa "camminando sulla schiena dei suoi soldati caduti in battaglia". In effetti, nella battaglia di Gettysburg il suo reparto ebbe 500 caduti su 1700 uomini e altrettanto portò i suoi soldati a un bagno di sangue nelle battaglie di Wilderness e di Appomattox, località dove fu poi firmata la resa delle truppe del Sud.

Eppure le cronache del tempo esaltarono inspiegabilmente le gesta di Custer (forse gli altri generali erano peggiori di lui), fino a definirlo, non senza enfasi retorica, il "Murat americano". Al termine della Guerra di secessione il presidente Andrew Johnson riportò tutti gli ufficiali e i sottufficiali al grado correlato alla loro carriera, per cui Custer da generale retrocesse, data la sua giovane età, a capitano. Inoltre, il presidente mutò la missione dell'esercito: non essendoci un nemico da combattere le truppe vennero impiegate con compiti di polizia militare dedicata al controllo dell'ordine negli ex stati del sud e nei territori dell'Ovest.

Come era lecito attendersi, conoscendo il personaggio, Custer visse la nuova missione dell'esercito come un insulto personale: meditò di trasferirsi in Messico per combattere sotto la bandiera di Massimiliano d'Asburgo, che era giunto laggiù per diventare imperatore di quel paese in base a fumosi e presunti diritti da lui vantati in quanto discendente (quale era) di Carlo V, quello sul cui regno non tramontava mai il sole.

Custer rinunciò al progetto quando il generale Sheridan gli affidò nel 1865 il comando col grado di tenente colonnello del neo costituito VII Cavalleggeri. All'epoca, Custer aveva 26 anni.
Il nuovo reparto non era certo un esempio di eccellenza dal punto di vista militare: si trattava di un'accozzaglia di 800 uomini, di cui il 70% erano immigrati con una fresca cittadinanza americana e senza arte né parte. Erano tedeschi, irlandesi, inglesi, messicani, polacchi e italiani, che, stante la loro approssimativa e insufficiente conoscenza della lingua inglese, avevano non poche difficoltà nell'esecuzione dei comandi.
Tra i soldati c'erano anche i due fratelli di Custer, Tom e Boston, e un tal John Martin. Quest'ultimo sarebbe passato alla storia per essere stato l'unico soldato del reparto che ebbe salva la vita in occasione della battaglia del Little Bighorn (questa è la scrittura corretta del luogo e non "Bigh Horn", come comunemente si crede) .

John Martin in realtà si chiamava Giovanni Martini ed era nato a Sala Consilina in provincia di Salerno nel 1850 o 1853; la data è incerta – e lo era pure a lui – perché all'epoca nel Regno borbonico non esistevano gli uffici di stato civile, per cui nascite, morti, matrimoni, residenze erano gestiti dalle parrocchie.
Martini era emigrato negli Stati Uniti nel 1874 in cerca di fortuna. Non avendo trovato lavoro, si era arruolato nell'esercito, che per un immigrato era il modo più sbrigativo (e lo è tuttora) per ottenere subito la cittadinanza americana e uno stipendio. Sotto le armi svolgeva l'incarico di trombettiere. Come si è detto Martini fu l'unico sopravvissuto tra i soldati del VII Cavalleggeri alla battaglia del Lit-

tle Bighorn. Poiché Custer si era accorto della preponderanza del nemico, aveva ricevuto direttamente da lui l'ordine di correre verso le retrovie a chiedere aiuto. Temendo che l'ordine verbale non fosse stato correttamente compreso da Martin, Custer lo scrisse anche su un biglietto che ora è nel museo dell'accademia militare di West Point. Martini fu quindi salvato dal caso: sopravvisse perché aveva ricevuto l'ordine di andarsene. Morì a Brooklin, quartiere di New York all'epoca abitato da italiani, nel 1922 col grado di primo sergente maggiore, il più alto da sottufficiale.
Custer credeva che il rispetto della disciplina e la severità delle punizioni per chi la violasse fossero le uniche vie attraverso le quali mantenere l'ordine fra le truppe. Le sanzioni per i trasgressori erano crudeli e severissime: andavano dalle marce sotto il sole con lo zaino pieno di sassi alla fustigazione e nei casi più gravi alla fucilazione comminata da Custer in persona e senza tanti tribunali militari fra i piedi. D'altra parte, per dare il buon esempio sottoponeva anche sé stesso a una vita disagiata, spartana e priva dei privilegi legati al grado. Nonostante questa sorta di esempio costantemente fornito alla truppa, non era per niente amato: troppo inumano, crudele fino al sadismo e privo di sentimenti.

Nel 1867 il generale Hancock lanciò una campagna contro i Cheyenne. Fu un gesto inutile e dannoso, dato che non davano fastidio a nessuno. Questi reagirono con violenza agli attacchi ingiustificati.
I soldati furono sottoposti in quell'occasione a fatiche massacranti: marce di trasferimento lunghissime, scontri a fuoco ripetuti e sanguinosi, turni di riposo praticamente assenti. Ciò provocò il vivace malcontento delle truppe: in par-

ticolare nel VII Cavalleggeri, complice la disciplina ferrea imposta da Custer, le diserzioni furono centinaia. Per punire i fuggitivi e anche se la pena di morte non era prevista dall'ordinamento militare, Custer faceva fucilare sistematicamente e sbrigativamente i disertori del suo reparto che fossero stati ripresi. Evidentemente le esecuzioni andarono oltre il tollerabile, al punto che ci fu un'inchiesta sui suoi comportamenti globali e fu deferito alla corte marziale con gravi imputazioni: abbandono del posto di comando, per essere andato a trovare la moglie lasciando il reparto da solo in territorio ostile; crudeltà verso i propri soldati, per aver fatto aprire il fuoco su alcuni di questi che stavano per disertare e per aver impedito che, colpiti dai proiettili delle armi da fuoco, fossero curati; abbandono di due soldati feriti nelle mani dei nativi americani; mancata difesa di una postazione attaccata dagli avversari.

Per qualunque ufficiale ce ne sarebbe stato abbastanza per una lunga pena detentiva, la degradazione e la successiva espulsione dall'esercito. Probabilmente, grazie alla popolarità acquisita Custer se la cavò con un anno di sospensione dal grado e dall'attività. Correva l'anno 1867 e Custer all'epoca aveva 28 anni e da due era tenente colonnello. Rientrato in servizio nel settembre del 1868, incappò in due nuove disavventura: dapprima durante una marcia di perlustrazione individuò il villaggio Cheyenne del capo Mokatavayak, detto "Black Kettle", "Pentola nera", dove vivevano anche anziani, donne e bambini. Attese le prime luci dell'alba e li attaccò facendo una carneficina dalla quale nessuno dei nativi fu risparmiato. Fu in quella occasione che le tribù dei nativi gli diedero il soprannome di "Figlio della stella del mattino" e certo senza intenti poetici, ma per sottolineare la

sua predilezione per attacchi improvvisi e sanguinari realizzati alle prime luci dell'alba, quando era certo di trovare gli avversari addormentati. Sempre durante l'attacco, un drappello capeggiato dal maggiore Elliot si distaccò dal reggimento e andò all'attacco di altri villaggi poco distanti dove, però, trovò ad attenderlo un numero elevatissimo di avversari. Le truppe di Elliot furono circondate e massacrate senza che Custer, perfettamente a conoscenza di quanto stesse accadendo, muovesse un dito per andare in loro soccorso. La cosa provocò quasi una ribellione all'interno del reggimento, spaccandolo in quattro fazioni, di cui due capeggiate dai fratelli di Custer che militavano sotto le sue insegne e che gli erano ovviamente favorevoli, una contraria, comandata dal capitano Frederick W. Benteen (aveva addirittura sfidato a duello Custer dopo l'abbandono di Elliot) e una neutrale comandata dal maggiore Marcus A. Reno.

Tra scontri sanguinosi che annientarono la resistenza dei nativi che si opponevano alla costruzione della ferrovia che avrebbe attraversato gli Stati Uniti e periodi di relativa calma si giunse alla fine dell'anno 1868. Allora venne firmato un accordo con cui il governo americano assegnava stabilmente alle tribù locali le Black Hills e ne vietava l'accesso agli uomini bianchi. Queste, a dispetto del nome, non sono affatto colline: sono un gruppo di montagne che raggiungono anche i 2.000 metri di altezza e che sorgono isolate nella grande pianura americana, ben distanti dalle Montagne Rocciose, nella parte ovest del Dakota e nel Wyoming. Tuttora sono considerate un fenomeno geologico del tutto originale. Nel 1870 cominciò a circolare la voce che nelle montagne vi fossero giacimenti d'oro e poco alla volta cominciarono a giungere i cercatori che, incuranti della legge, invasero il territorio dei nativi. Ci furono i primi scontri e ci scappa-

rono i primi morti da entrambi le parti, finché nel 1874 fu mandato l'esercito per ristabilire e mantenere l'ordine.
Faceva parte delle truppe inviate a difesa dei nativi anche il VII Cavalleggeri di Custer. L'oro fu trovato, l'invasione dei cercatori divenne massiccia e gli scontri ripresero. A questo punto il governo americano dichiaro di voler acquistare ai nativi locali, circa 14.000 persone appartenenti principalmente della tribù dei Lakota (ma c'erano anche Sioux e Cheyenne) tutto il complesso montagnoso. I nativi opposero un netto, circostanziato e sdegnato rifiuto: se se ne fossero andati dove si sarebbero dovuti trasferire? Dove avrebbero trovato di nuovo montagne, torrenti, boschi, selvaggina e soprattutto un territorio in cui da generazioni nascevano e morivano?
La situazione restò com'era. Poi, a causa delle resistenze dei Lakota e delle continue invasioni del territorio da parte dei cercatori d'oro, si giunse alla stretta finale. Nel 1875 il presidente Ulysses Grant stabilì che non bisognava ostacolare i cercatori d'oro. Se i nativi lo avessero fatto sarebbe intervenuto l'esercito e se il segretario generale per gli affari indiani si fosse opposto sarebbe stato rimosso e sostituito. Nel 1876 il procuratore generale degli Stati Uniti Edward Pierrepoint stabilì che la legge con cui era vietato ai bianchi di entrare nel territorio delle Black Hills era incostituzionale e che, al massimo, poteva applicarsi agli stranieri. Come risultato, in pochi mesi e in pieno territorio dei Lakota sorse una città di nome Deadwood che in breve contò 20.000 abitanti e di che risma essi fossero è facile immaginare. Nello stesso anno comparvero rapporti falsi con cui si accusavano i Sioux di Toro Seduto di infrangere la norma appena promulgata e si intimò loro di rientrare nelle riserve che erano state create. Ci fu anche un'altra accusa sempre rivol-

ta ai Sioux, quella di "rifiutare i benefici della civiltà". Toro Seduto rispose che "forse" avrebbe rispettato la legge e Cavallo Pazzo, capo degli Oglala Lakota, nemmeno rispose.
La situazione precipitò. Le truppe inviate sul luogo vennero rafforzate, ma il tenente colonnello Custer non fu subito sul luogo col suo VII Cavalleggeri. Aveva sollevato uno scandalo per fatti di presunta corruzione che coinvolgevano il ministro della Guerra e che lo videro convocato a Washington per testimoniare. Qui si scontrò con lo stesso presidente Grant e ne uscì con le ossa rotte. Fu messo agli arresti per un breve periodo e gli fu tolto il comando della colonna del Dakota cui apparteneva anche il VII Cavalleggeri. Rientrato in servizio e smanioso di agire anche per risollevare la sua immagine, nel corso di un'azione di perlustrazione Custer si mosse contro i nativi con una disorganizzazione e approssimazione colpevoli. Innanzitutto sulla base di voci da lui non verificate circa un concentramento di più tribù in unico luogo. Inoltre, cosa ancor più grave, era privo di informazioni sull'entità numerica del nemico, che stimò in un migliaio di uomini.
Ignorava, invece, che Toro Seduto aveva richiesto e ottenuto l'aiuto di altre tribù, gli Arapaho, gli Assiniboin, i Brulè, i Cheyenne, i Piedi Neri, i Santee, i Sans Arcs, gli Yancton, che lo raggiunsero lestamente. In tutto, circa 15.000 persone tra cui 3.000 guerrieri.
Iniziò la marcia di avvicinamento verso i nativi accompagnata dai litigi, anche davanti alle truppe, di Custer con il maggiore Reno che accusava di rubargli la scena per ottenere gloria e lustro agli occhi dei superiori. Poi, l'evento inatteso. Le tribù si spostarono da dove erano e Custer incolpò Reno di averle messe sull'avviso tramite le sue vedette. Dopo l'ultimo litigio, Custer decise di fare di testa sua e avanzò a

marce forzate verso i nativi, obbligando le truppe e i cavalli a percorrere anche 100 chilometri in due giorni, mentre il regolamento stabiliva che le marce di avvicinamento potevano essere al massimo di 25 chilometri al giorno.
Nella notte del 25 giugno, finalmente, dopo una marcia di oltre 24 ore senza sosta, giunse con le truppe esauste e i cavalli sfiniti in prossimità dei nativi. Le guide che mandò a osservarli da lontano gli riferirono col linguaggio pittoresco caratteristico dei nativi che essi erano "in numero superiore a quello delle pallottole di cui disponeva l'intero reggimento".
Cosa poi sia accaduto non è noto, perché la battaglia non ebbe testimoni. I bianchi perirono tutti e i nativi si dispersero in fretta e furia dopo lo scontro, ciascuno diretto alla sede della sua tribù. Quindi, non si sa se fu Custer ad attaccare per primo o se venne attaccato dai nativi, che comunque lo affrontarono in un rapporto numerico prudentemente stimato in dieci contro uno. Di certo si sa che Custer era andato verso il suo destino e vi ci aveva trascinato i suoi soldati compiendo una serie di leggerezze inconcepibili e colpevoli. Qualche esempio? Aveva alleggerito le truppe lasciando indietro le mitragliatrici, aveva ordinato che i soldati non prendessero con sé le sciabole, aveva addirittura rinunciato a portare con sé la bandiera, forse per non fare riconoscere dai nativi il suo reparto tristemente noto. Si era perfino tagliato i capelli biondi lunghi fino alle spalle, altrettanto – forse – per non farsi riconoscere.

Il 27 giugno una colonna che seguiva a due giorni di marcia quella di Custer incontrò i pochi superstiti che erano fuggiti prima dello scontro. Raggiunto il campo di battaglia, furono contati 287 corpi, tra cui quello di Custer. Giaceva denudato ma non mutilato – come altri soldati – co-

sa che fa ritenere che sia rimasto ucciso all'inizio degli scontri e non dopo essersi distinto in combattimento, evento che provocava appunto la mutilazione da parte dei nativi. Era seduto contro altri corpi e presentava i fori dei due proiettili che ne avevano causato la morte, di cui uno alla tempia sinistra, cosa che fece pensare inizialmente al suicidio (non era così perché, come si accertò, il foro di entrata del proiettile non presentava la tipica bruciatura della pelle circostante). I resti di Custer furono recuperato solo l'anno successivo e trasferiti in un mausoleo dell'accademia militare di West Point, vicino New York. Là giace ancora e la sua pietra tombale è sovrastata da una colonna che sostituì la statua che l'ornava inizialmente (l'aveva fatta rimuovere la vedova, alla quale non piaceva).

Termina qui la storia di George Armstrong Custer, personaggio controverso. Le ombre che la percorsero furono certamente maggiori rispetto alla luce vivida delle sue glorie. Tra tutte le colpe sicuramente ascrivibili a lui c'è il modo con cui condusse i suoi uomini alla morte, motivato da cieca ambizione, sprezzo del valore della vita umana, un insanabile odio per i nativi americani, una smisurata (e immotivata) considerazione di sé stesso, una certa tendenza a ritenersi immortale e la ferrea certezza di essere svincolato dal dover rispettare norme e regole. In tempi più vicini a noi la sua carriera non sarebbe stata possibile, ma all'epoca probabilmente un uomo come Custer era quanto di meglio ci fosse sul mercato dell'arte militare.
Eppure, nonostante le pecche fossero molto superiori alle virtù e quindi non potesse essere messo nel Pantheon delle glorie statunitensi, intorno a lui fiorì una vastissima letteratura – e non solo americana – che ne enfatizzò le virtù e ne occultò le colpe, anche l'ultima, quella di aver portato alla mor-

te quasi trecento persone. Io stesso per scrivere queste poche pagine che ne sintetizzano la vita ho consultato sei testi di autori vari, anche italiani, che parlano dell'argomento, oltre ad alcuni degli innumerevoli siti internet che si occupano di lui. Tutti sono concordi nel definirlo un personaggio eroico, un modello di riferimento per le generazioni a venire, un fulgido esempio delle virtù dell'*homo americanus*.
Sulla sua figura nacquero anche – e ovviamente – numerose leggende, da quella sulla sua statura elevatissima mentre era alto 1 metro e 78, niente di eccezionale, al suo aspetto romantico per via dei capelli lunghi alla spalla e biondi, che lo rendevano inviso ai nativi perché dicevano che erano come quelli di una donna, dalla sua leggendaria resistenza alla fatica al suo disprezzo del pericolo che, quando è eccessivo, in italiano si chiama "incoscienza" o "irresponsabilità", caratteristiche che si sconsigliano a tutti e in particolare ai militari con ruoli di comando in operazioni belliche. Solo negli ultimi trent'anni si sono levate voci di critica contro la visione unilaterale, benefica e salvifica dell'epopea del West, così come ci è stata presentata dall'iconografia classica. L'ultimo film che loda ed esalta la figura di Custer e del suo mito è del 1968, *Custer of the West*, di Robert Siodmack e interpretato da Robert Shaw. L'anno successivo comparve sugli schermi *Little Big Man* col titolo italiano di *Piccolo grande uomo*, di Arthur Penn, con Dustin Hoffmann e Martin Balsam, la prima pellicola che presentava le cose nel modo in cui erano davvero andate e senza quindi indulgere verso la tradizione oleografica del nativo americano selvaggio, incolto, violento, assassino e crudele.
Resta il fatto che oggi l'opinione pubblica americana vede in Custer un eroe e solo le persone più colte affermano il contrario (e solo tra amici e sottovoce). Quanto al cinema, non arrivano a cinque le pellicole che smitizzano l'epopea del

West presentando le cose con un minimo di obiettività o almeno di verosimiglianza.
Nel cinema, l'inventore e il cantore dell'epopea del West e quindi del popolo americano fu il regista John Ford. Nato nel 1894 vicino Portland, nell'Oregon, era figlio di un immigrato irlandese. Il suo vero nome era Sean Feeney. Dopo un breve periodo trascorso come operaio, raggiunse il fratello che faceva il regista e l'attore teatrale a Hollywood col nome di Francis Ford. La storia del suo pseudonimo è singolare. Francis aveva grande memoria e conosceva i testi di molte commedie e drammi teatrali. Accadde che nel teatro di cui Francis era direttore di scena l'attore che doveva recitare una commedia si ammalò all'ultimo momento e Francis, che la conosceva, venne convocato all'improvviso per sostituirlo. Purtroppo i manifesti che annunciavano lo spettacolo erano stati già stampati e non c'era tempo per stamparne altri che riportassero il vero nome dell'attore appena reclutato, così andò in scena col nome di "Francis Ford", che era quello dell'attore caduto malato che aveva sostituito. Francis tenne per sempre lo pseudonimo involontario e altrettanto fece il fratello minore, che da Sean Feeney diventò dapprima "Jack Ford" e solo nel 1923, quando già aveva al suo attivo un gran numero di pellicole recitate e dirette, mutò il suo nome in "John Ford".
Il suo esordio avvenne da attore, non da regista, esattamente in un film dal titolo che preconizzava la sua futura vocazione di cantore dell'epopea americana: *La nascita di una nazione*, diretto da David Wark Griffith. Come "Jack Ford" recitò in nove film tutti girati nel 1917 e fu regista di un numero impressionante di pellicole: otto nel 1917, sette nel 1918, quindici nel 1919, sei nel 1920, ancora sei nel 1921, tre nel 1922 e due nel 1923. Occorre dire che i film del tempo erano più brevi di quelli odierni e non era una caratteristica solo dei

film americani: *La corazzata Potëmkin* di Eisenstein dura meno di un'ora. Inoltre, all'epoca le sceneggiature erano molto più essenziali, non c'erano effetti speciali da confezionare e le persone coinvolte non erano legioni come oggi. Come "John Ford" fece solo il regista ma la sua produzione di film fu altrettanto se non più mastodontica: tra il 1923 e il 1966 diresse infatti 95 tra film, documentari (soprattutto su richiesta delle forze armate) e serie televisive.
La sua espressione cinematografica non fu monoculturale. Non girò esclusivamente film sull'epopea del West ma anche altri di diverso contenuto: *The quiet man*, "Un uomo tranquillo", oppure *Tabacco Road*, "La via del tabacco", tratto dal romanzo di Erskine Caldwell. Questi film non avevano niente a che fare col West. Furono comunque ben pochi i film che riguardavano argomenti diversi rispetto all'epopea del West o al valore di soldati e marinai americani.
Insomma, la cinematografia di John Ford riguarda al 90% la promozione, spesso ampiamente retorica, insopportabilmente celebrativa e destinata ad anime semplici, dei valori nobili del popolo americano. Il suo capolavoro è *Stagecoach*, tradotto in italiano in *Ombre rosse*, dove recita un giovanissimo Marion Michael Morrison, che da poco aveva assunto il nome di John Wayne (anche perché "Marion" era un nome di donna). John Wayne fu un dono di Dio per gli intenti di John Ford: era bellissimo, alto quasi due metri, muscoloso. Incarnava l'americano ideale che, oltre a tutte le virtù fisiche, era dotato anche di coraggio indomito, spirito ardimentoso, un innato senso della giustizia, un'abbondante dose di rustica tenerezza e, soprattutto, era il difensore strenuo della giustizia e il persecutore altrettanto strenuo dei malvagi, sui quali alla fine aveva immancabilmente la meglio. Insomma, era l'eroe senza macchia e senza paura che tanto faceva comodo alle tesi di John Ford.

L'americano medio e John Wayne

Immedesimandosi nella figura e nei ruoli di John Wayne, l'americano medio si convinse che i ruoli recitati da lui altro non fossero che un ritratto fedele della verità, perché a tutti piace credere in una verità esaltante, dove i cattivi alla fine perdono e i buoni vincono e, se stanno per lasciarci la pelle, arriva sempre all'ultimo momento il VII Cavalleggeri, che nella realtà storica raramente ebbe occasione di coprirsi di gloria, almeno finché fu comandato dal tenente colonnello Custer.

John Ford è scomparso nel 1973, a 79 anni di età. Relativamente ai film che si sono occupati dell'America, della sua nascita, degli eventi che la hanno contrassegnata, la cinematografia di Ford è stata una operazione di "marketing del falso" assolutamente perfetta.

Non si è tradotta nell'omissione della verità ma nella costruzione della verità, dell'altra verità, quella cui tutti oggi credono – salvo poche persone avvertite – e che tanto conveniva che si installasse nel cervello della gente aldilà e aldiquà dell'oceano.

Aggiungo che la "nuova verità" non ha scalzato la verità esistente, ma si è semplicemente piazzata nel cervello degli americani della prima metà del Novecento in un posto vuoto: quasi nessuno, ripeto, degli americani aveva conoscenza di come fossero andate davvero le cose nella conquista del West. Al massimo la gente sapeva di personaggi leggendari come Davy Crockett o poco di più. Col passare del tempo, la nuova verità di Ford ha vinto, al punto che in tutto il mondo oggi la gente crede alla più recente, se ignorava la vecchia. Chi sapeva invece come sono andate realmente le cose ha preferito non raccontarle. I libri di storici autorevoli che hanno descritto con freddezza la storia degli Stati Uniti (Nevins e Commager, ad esempio, o Dee Brown per le vicende

dei nativi americani) hanno certamente avuto meno lettori rispetto agli spettatori dei film di John Ford. Occorre precisare che, ovviamente, quanto finora descritto è solo un esempio di "marketing del falso" e non un'accusa rivolta agli americani elevata con acredine o per malanimo personale.

Garibaldi: una "smitizzazione"

Ovunque nel mondo le operazioni di "marketing del falso" sono state progettate sia da chi era al potere sia da coloro che quel potere hanno successivamente detenuto. Ad esempio, ben pochi in Italia sanno dei fatti di Bronte, paese allora di 10.000 abitanti alle pendici dell'Etna. Poco tempo dopo lo sbarco dei mille a Marsala e la presa di Palermo, la popolazione di Bronte, ritenendo di essere appoggiata nella sua rivolta dalle truppe appena sbarcate, si ribellò contro il regime autoritario e arrogante degli otto nobili, del comune e dei sei benestanti che possedevano l'81% del territorio del comune. Ciò in spregio alle leggi contro il latifondo che all'epoca dello sbarco di Garibaldi erano in vigore in Sicilia. Occorre anche ricordare che il gruppetto dei possidenti terrieri era capeggiato dal Duca di Nelson, un discendente dell'ammiraglio Orazio Nelson, il quale aveva ricevuto in dono titolo e terreni – sottratti ai legittimi proprietari, gli ecclesiastici locali – dal re Ferdinando IV (strano modo di gratificare l'ammiraglio, donando a lui, anglicano, terreni non di proprietà reale e sottratti al clero cattolico locale). Per dare solo una testimonianza delle vessazioni cui era sottoposta la popolazione, basta dire – come ricorda Leonardo Sciascia – che nel territorio comunale nel 1853 c'erano 53 balie comunali, un vero record mondiale mai più – fortunatamente – avvicinato, che avevano il compito di nutrire e svezzare i bambini nati dalle violenze sessuali perpetrate con disinvol-

tura (quasi fosse l'esercizio di un diritto) da parte dei nobili (e dei funzionari comunali e dei benestanti) ai danni delle adolescenti al lavoro nei campi o al pascolo con i capi da allevamento, violenze ovviamente mai denunciate (perché era inutile) e quindi sempre rimaste impunite.
La rivolta contadina provocò sedici morti e, diversamente da quanto ritenuto dai ribelli, non generò il consenso di Garibaldi, che il 5 agosto 1860 inviò di corsa in zona Nino Bixio con le truppe. Questi allestì in fretta e furia un tribunale di guerra misto (ne facevano parte anche alcuni civili, espressione del potere locale) che in quattro ore giudicò 150 persone, pronunciando le sentenze "in nome di Vittorio Emanuele II re d'Italia", che all'epoca dei fatti non era nemmeno re d'Italia (lo sarebbe diventato un anno dopo, nel 1861).
Vennero comminate cinque condanne a morte, che furono eseguite il 10 agosto, cinque giorni dopo l'arrivo della truppa di Bixio e della repressione dei moti.
Tra i condannati ci fu anche tale Nunzio Ciraldo Fraiunco, un povero malato di mente che era lo zimbello del paese e certamente incapace di intendere e di volere, tanto palesemente innocuo che il plotone di esecuzione, nel momento della fucilazione, evitò di fare fuoco su di lui. Questi, visti cadere gli altri condannati, pensò di essere stato graziato e rivolse a suo modo lodi e ringraziamenti all'Altissimo. Fu in quel momento che Nino Bixio, presente all'esecuzione, diede l'ordine a un soldato di finirlo con un colpo di pistola alla testa.
Più che di ristabilimento dell'ordine, si trattò di una pesantissima e sanguinosa rappresaglia degli occupanti, che richiama per molti versi quelle che avrebbero perpetrato le truppe naziste in Italia durante la Seconda guerra mondiale.
Perché Garibaldi aveva reagito con tale durezza alla rivolta dei braccianti che tanto speravano in lui? Perché non voleva

inimicarsi l'Inghilterra, paese cui apparteneva il duca di Nelson, capo riconosciuto della cricca che da sempre vessava, sfruttava e martoriavano la popolazione.
Questa tragica vicenda non ha avuto adeguata pubblicità: nei libri di storia viene omessa o citata di sfuggita e il cinema le ha dedicato un solo film – *Bronte: cronaca di un massacro* – girato da Florestano Vancini nel 1972.
Sempre a proposito di Garibaldi, mi dispiace che non c'è il tempo, altrimenti racconterei il modo in cui è morta la moglie Anita e le cause del suo decesso… altra roba sulla quale quasi tutti gli storici hanno elegantemente glissato.
In compenso, "il marketing del falso" ha costruito la leggenda dell'*eroe dei due mondi*, che è stato ovunque in Italia (manco fosse un instancabile globetrotter) e ha dormito altrettanto ovunque (manco fosse la vittima di un caso di encefalite letargica). Il "bisogno che l'Italia, formatasi come stato unitario solo nel 1861, aveva di crearsi una storia gloriosa ha messo in moto il marketing del falso", che è riuscito a costruire una "verità nuova" che ha fatto dissolvere la "verità e basta", quella che andrebbe, per amore di conoscenza e obiettività, tenuta sempre in vita.
Non sono comunque il solo a pensarla così: Giordano Bruno Guerri, storico e giornalista, scrisse, a proposito del fascismo, "Inoltre, cinquant'anni di retorica antifascista – per la quale *tutto* ciò che riguardava il fascismo era sbagliato, malvagio, ridicolo – non sono passati invano: al contrario hanno avuto un'importanza determinante nel fare accettare l'idea del regime fascista come una caricatura grottesca degna soltanto di essere irrisa". Quando poi qualche studioso ha provato ad affrontare il tema della "verità e basta" in modo autorevole e dottrinale, ebbene, si è costantemente trovato a mal partito: pensate a Renzo De Felice, uno storico severo e rigoroso. La sua opera *Mussolini*

e il fascismo è monumentale (dieci volumi per oltre quattromila pagine), scritta in uno stile impervio, concettoso e infarcito di note a piè di pagina. È una lettura che mi sento di consigliare solo a un ergastolano dotato di buona cultura e di tanto tempo (io, mancando dell'una e dell'altro, e soprattutto non essendo un ergastolano, mi sono fermato, sderenato, al terzo volume). Questa mastodontica monografia ha ricevuto un'accoglienza agrodolce, se non ostile, da parte della "intellighenzia" ufficiale (lo storico inglese Robert Conquest ha affermato che non riesce a trovare per il termine russo "intellighenzia" una traduzione migliore di "intellettualume"). De Felice, quando gli è andata bene, si è beccato l'epiteto di revisionista, termine spregiativo che viene affibbiato a tutti coloro che vogliono descrivere i fatti come sono andati e non secondo la loro interpretazione a senso unico, iconografica e agiografica redatta in tempi successivi dai brand manager del "marketing del falso".

La Resistenza confezionata

Identica sorte in tempi più recenti è toccata al giornalista Giampaolo Pansa, autore di due libri sulla "storia e basta" della Resistenza in alcune zone d'Italia. Addirittura, quando ha presentato il libro a Reggio Emilia, gli è stato impedito di parlare da coloro che avevano acquistato per i loro cervelli la versione della Resistenza confezionata da altri brand manager del "marketing del falso". Essere filoamericani e amare quel paese non deve implicare che si accetti acriticamente tutto quanto proviene da lì. Essere antifascisti non deve comportare il rifiuto di una analisi equilibrata di quel triste periodo. Riconoscere il valore della Resistenza non deve significare l'accettazione bovina della versione che ne è stata fornita da una sola parte politica. Se si accettassero acriticamente le versione confezionate dagli autori del "marketing del falso" ci si tra-

sformerebbe in persone ottuse e dogmatiche e i dogmi vanno bene solo in questioni religiose (e talvolta faticosamente). Nel mondo secolare in cui viviamo, "dogmatismo" equivale ad "angustia mentale" e ad "abdicazione alla libertà di giudizio", tutte robe che hanno fatto altrettanti danni quanti ne provocano ogni giorno coloro che fanno le cose per il bene altrui o, se megalomani, per il bene dell'umanità.

Da un punto di vista tecnico, il "marketing del falso" è stato sempre condotto nel rispetto più assoluto delle "4 P" di cui ha parlato Kotler nel suo *Marketing management*. Se ne osserviamo gli elementi presenti nella costruzione del "marketing del falso", troveremmo le "quattro p":

- prima p, il **prodotto** (cioè cosa si produceva e si andava a vendere, il falso appunto);
- seconda p, il **prezzo** (molto modesto, come il costo di un biglietto del cinema oppure di un libro o di un quotidiano, comunque una somma modestissima e accessibile a tutti, oppure anche gratuitamente, nel caso della televisione);
- terza p, il **posto**, cioè dove andare a vendere il prodotto (dipende, per l'epopea del West in tutto il mondo, per le vicende di Garibaldi o del fascismo principalmente in Italia);
- quarta p, la **promozione** (attraverso il prodotto stesso. Infatti, la fascinazione che deriva dai luoghi dove i film erano girati, dalla spettacolarità delle situazioni rappresentate, dalla notorietà degli attori sono state il più potente veicolo di promozione del prodotto stesso).

I ritorni del marketing del falso

I ritorni sull'investimento effettuato sul "marketing del falso" sono stati ingenti e ancora oggi generano denaro attraverso i diritti che vengono riconosciuti alle case cinematografiche

tutte le volte che le loro pellicole vengono proiettate. Inoltre, agli scrittori tutte le volte che viene venduta una copia dei loro libri e così pure agli autori teatrali, a quelli televisivi e ai giornalisti. Insomma, un gran bel lavoro, tecnicamente parlando. Sempre che la costruzione di una verità falsa possa essere catalogata tra i capolavori del marketing. Alcuni potrebbero affermare che quello che io chiamo "marketing del falso" viene popolarmente definita "propaganda". Francamente non sono d'accordo perché la propaganda consiste nella presentazione di un fatto particolare lasciando intendere che è generale.

La propaganda elettorale

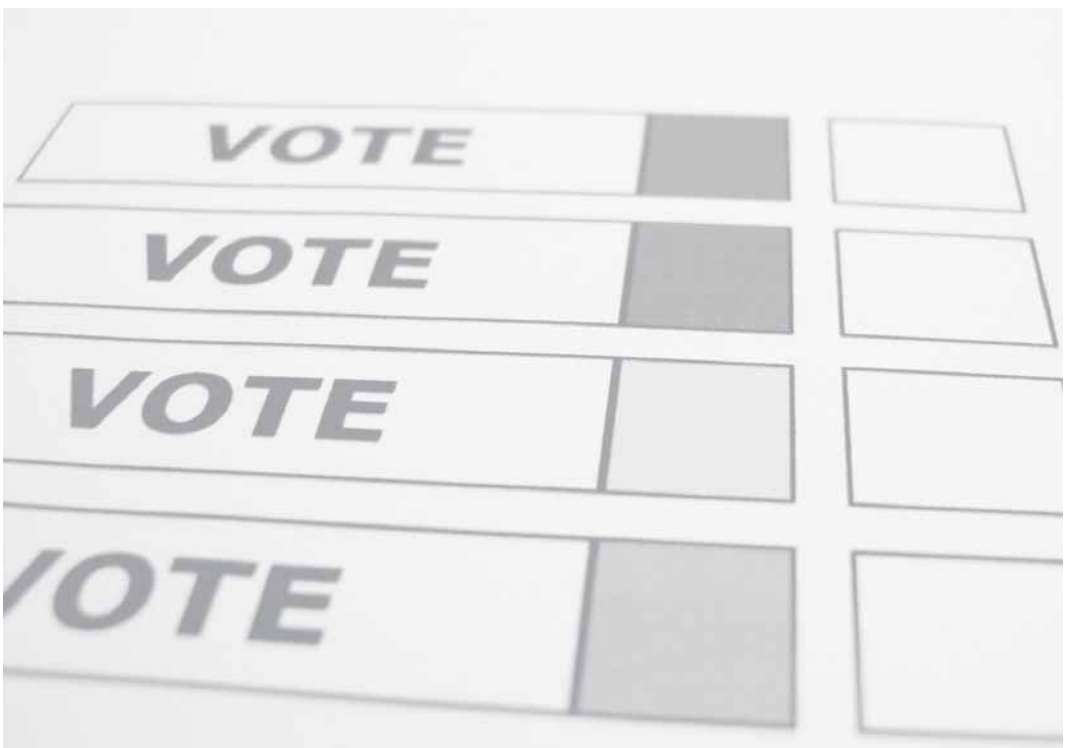
Nel dopoguerra, all'epoca delle elezioni del 1948, le parti in campo erano sostanzialmente solo tre: centro, destra e sinistra. In particolare, i due partiti che più si fronteggiavano e che sarebbero stati destinati a raccogliere il maggior numero di voti erano la Democrazia Cristiana (centro) e il Partito Comunista (sinistra). La contesa era accesa e aspra, rinfocolata ogni giorno dalla volontà di entrambi i partiti di acquisire la maggioranza in Parlamento e dare così all'Italia un'impronta politica molto decisa, molto maggiore di quella oggi esistente. Era ovvio che si ricorresse a tutti i mezzi disponibili pur di acquisire consenso e, quindi, voti. Così, venivano indetti i comizi, che avevano un duplice scopo. Da una parte, aggregare il maggior numero possibile di persone cui esporre i propri programmi, dall'altra mostrare di persona al popolo il volto dei candidati e dei leader politici di cui il popolo stesso al massimo aveva sentito parlare per radio o aveva letto sui giornali (non dimentichiamo che all'epoca non esistevano gli spot televisivi, anzi, non esisteva la televisione). Accanto ai comizi, si usavano anche altri strumenti: i manifesti murali, spesso fatti di disegni e ritratti e meno con le fotografie dei candidati, i manifestini

multicolori, di piccola dimensione (spesso quanto un foglio di quaderno o anche meno) riportanti slogan. Questi manifestini venivano lanciati sulla città da piccoli aerei che volavano a bassa quota e scendevano, lenti, ondeggianti e coloratissimi, subito inseguiti e raccolti da torme di bambini che non sapevano leggere (troppo piccoli) o che appena avevano iniziato le scuole elementari e certamente non sapevano chi fossero De Gasperi, Togliatti o Nenni. Al proposito, non dimentichiamo che la generazione nata tra il 1940 e il 1965 è cresciuta per strada, non in casa. La raccolta dei manifestini lanciati dagli aerei era quasi una sorta di collezionismo ante litteram: si cercava di averli tutti di colore diverso, non si sa perché. Poi, c'era un'altra forma di promozione dei partiti politici, effettuata soprattutto dal Partito Comunista, la vendita del suo quotidiano ufficiale, *L'Unità*, porta a porta la domenica mattina. La vendita aveva un duplice scopo: raccogliere denaro per il partito e registrare le persone che acquistavano il quotidiano. Infatti, se il giornale veniva acquistato, era probabile che l'acquirente avrebbe votato per il Partito Comunista, mentre chi lo avesse rifiutato, magari sdegnosamente, non sarebbe certo stato un elettore di quella compagine. Poi il venditore del quotidiano, quasi sempre un militante del partito, segnava immancabilmente il nome dell'acquirente su un quadernetto.
Una volta tornato alla sezione del partito affidava ai compagni l'elenco nominativo degli acquirenti. A quel punto veniva svolta una rapida indagine per accertare di quante persone fosse composto il nucleo familiare di ciascun acquirente, se ne contavano i maggiorenni presenti in famiglia e poi si faceva la somma: quelli sarebbero stati i voti che avrebbe ricevuto il partito. I voti venivano distribuiti per ogni sezione elettorale ed ecco pronti gli exit poll dell'epoca, artigianali quanto si vuole ma esatti. A Bologna, per ogni sezione eletto-

rale lo scarto tra voti previsti e voti ricevuti non andava oltre le tre o quattro unità.
L'ultimo mezzo di acquisizione di voti era la propaganda. Consisteva sempre in accuse di una parte contro l'altra e fondate sulla menzogna. Così, i democristiani accusavano i comunisti di mangiare i bambini, prendendo lo spunto da casi di cannibalismo – mai tra l'altro provati – che sarebbero accaduti tra la popolazione russa bloccata nella città di Stalingrado durante lo storico assedio che costò la sconfitta alle truppe tedesche impegnate nell'invasione dell'Unione Sovietica. Tale e tanta fu la forza di quella espressione che tuttora viene ricordata e citata, ovviamente con sarcasmo e senza intenti descrittivi, tutte le volte che si vuole irridere la sinistra più estrema (e tante volte anche quella moderata).
La parte opposta, cioè i comunisti, replicavano con le trasmissioni radiofoniche in lingua italiana trasmesse da Radio Praga, dove un annunciatore che parlava un italiano sintatticamente e grammaticalmente perfetto ma con una pronuncia vistosamente slava (aveva l'accento dei personaggi russi del famoso film *Ninotchka*, con Greta Garbo). Prendeva lo spunto, ad esempio, da un innocuo sciopero avvenuto alla Fiat il giorno prima per comunicare che "gli operai, sfiniti dalla fame e da turni di lavoro massacranti, avevano scioperato. La loro protesta era stata repressa da furibonde cariche della polizia che aveva manganellato senza pietà gli operai lasciandone molti al suolo grondanti sangue. La protesta però si stava estendendo a molte fabbriche italiane, dove la classe operaia stava insorgendo contro il padronato capitalista, reazionario e fascista che, incurante della miseria del paese, continuava a gozzovigliare nelle sue ville spendendo in una sera l'equivalente del salario mensile di decine di operai, denaro ricavato dallo sfruttamento del loro lavoro".

Parte quarta

MARKETING E POLITICA



LE STRATEGIE ELETTORALI

Il "marketing del partito"

Il marketing è re anche in politica, soprattutto nei paesi democratici e in particolare in quel momento delicatissimo della vita della democrazia che si chiama "elezioni". Per parlare della presenza del marketing nella politica dobbiamo distinguere due elementi: il "marketing del partito" e il "marketing del candidato".

Sappiamo tutti cosa sia un partito politico: è una struttura organizzata che cura gli interessi di coloro che vi aderiscono. Questa definizione potrebbe far intendere che chi non ha interessi non dovrebbe aderire a nessun partito. Inoltre, un partito politico che curasse gli interessi di chi non ha interessi non dovrebbe nemmeno esistere poiché sarebbe un ossimoro, una contraddizione in termini. Oggi non è così, perché anche gli interessi di coloro che sono privi di interessi (e quindi di rappresentanza) sono tutelati. Pensiamo agli immigrati, che neppure hanno diritto al voto. I partiti hanno sempre all'interno della loro struttura organizzativa un responsabile per le politiche sociali o per l'immigrazione ed esistono anche associazioni di volontariato, enti, gruppi che si occupano degli immigrati, dei loro diritti (che hanno e che vanno tutelati) e dei loro interessi (che oggi ancora non hanno se non in modo embrionale e che comunque, come tutti i cittadini, avranno).

Il voto è comunque, sotto l'aspetto del marketing, la manifestazione del consenso a un prodotto, costituito dal programma politico proposto da un partito. Il cui programma, poi, non è altro che una serie di iniziative che il partito promette di at-

tuare qualora ottenesse alle elezioni una maggioranza che gli consentisse di governare. In questo senso, il partito formula un programma che si rivolga alla massima parte possibile degli elettori, poiché ritiene che in tal modo otterrà il massimo numero di voti. Naturalmente, il programma è la proposta di una serie di orientamenti, spesso ideologici, che nascono dalla natura stessa del partito e indicano la via che questo intende seguire. Così, i partiti dell'estrema sinistra saranno i portavoce delle istanze della parte meno abbiente del paese: la cosiddetta classe operaia, gli agricoltori, i braccianti, i pensionati, tutti coloro cioè che mediamente guadagnano poco. Dato che l'essere umano persegue nella nostra società il benessere personale, è ovvio che un partito di sinistra punterà a un programma con cui promette più benessere e migliori provvedimenti legislativi a favore di chi non detiene né l'uno né gli altri: se andrà al governo, lavorerà per aumentare gli stipendi, calare le tasse, aumentare le pensioni, migliorare la sanità per assicurare a tutti gratuitamente un'assistenza idonea e qualificata che ne migliori le condizioni fisiche e che li faccia vivere più a lungo. Inoltre, prometterà di migliorare la scuola allargandone l'accesso a tutte le categorie sociali e soprattutto ai meno abbienti. Promuoverà inoltre tariffe più basse per i biglietti ferroviari e minor costo del biglietto di autobus e tram. E dove prenderà questo partito, una volta al governo, tutti i soldi necessari ad erogare queste provvidenze alle categorie più disagiate? Aumenterà le imposte ai più abbienti.

Ovviamente, un partito conservatore proteggerà i più abbienti almeno lasciando invariato o abbassando il loro carico fiscale e limitando allo stretto necessario gli interventi nelle politiche sociali a favore dei più bisognosi. Come si vede, le posizioni sono antitetiche: la sinistra vuole affermare una maggiore giustizia sociale finanziata dalle maggiori imposte

a carico di chi ha redditi elevati, la destra attraverso la maggiore libertà di guadagno per i più abbienti realizzata attraverso una minore pressione fiscale; questi quando imprenditori o commercianti o liberi professionisti, grazie alle minori tasse avranno maggiori possibilità di assumere personale e quindi di ridurre la disoccupazione, aumentare il reddito e migliorare le condizioni dei cittadini del paese. Come si vede, gli intenti sono simili, quanto a effetti. Sono diverse le cause che dovrebbero determinarli. Vediamo ora le quattro p di cui si avvalgono le due compagini.

La sinistra. Il prodotto della sinistra è una maggiore giustizia sociale che distribuisca in modo più equo il reddito tra le persone. Il prezzo: zero. Il posto: là dove abitano tutti coloro che hanno esigenza di migliorare le loro condizioni economiche e sociali. La promozione: attraverso una comunicazione capillare che raggiunga tutti i destinatari del prodotto.

La destra. Il prodotto della destra è la maggiore ricchezza dei più abbienti attraverso il minor carico fiscale. Il prezzo: zero. Il posto: là dove abitano tutti coloro che dispongono di redditi elevati. La promozione: attraverso una comunicazione capillare che raggiunga tutti i destinatari del prodotto.

Ovviamente, le cose non sono così semplici né i contenuti dei programmi sono identici negli anni e nei vari paesi. Inoltre, ogni posizione è influenzata da altri fattori: geografici, sociali, religiosi. Ad esempio, un povero fortemente religioso non aderirà mai a un movimento di sinistra, essendo la sinistra, per tradizione, sostenitrice del laicismo e un ricco non voterà mai per la destra se è per il progresso e non per la conservazione. Infine, quanto finora rappresentato è una esemplificazione tagliata con la scure e non incisa col bulino: l'importante è far comprendere il concetto di massima. Conta moltissimo anche la segmentazione dei votanti. In Italia l'elettore di sinistra ap-

parteneva in passato mediamente (ripeto, mediamente) alla classe operaia, faceva, appunto, l'operaio in qualche grande fabbrica del Nord, era a basso reddito, viveva nei quartieri dormitorio delle grandi città, spesso era un immigrato dal sud e non aveva grosse prospettive di miglioramento delle sue condizioni di vita e di lavoro se non quelle che avrebbe potuto procurargli la vittoria elettorale di un partito della sinistra che poi fosse andato al governo. Altrettanto di sinistra era il bracciante agricolo e, in via generale, lo erano tutti coloro che svolgevano attività a basso reddito, manuale o comunque fisiche e anche essi senza speranze di significativi miglioramenti economici. L'elettore di destra era invece sparso in modo equilibrato su tutto il territorio nazionale perché il suo denominatore comune era il reddito e non il tipo di lavoro svolto.

La segmentazione dell'elettorato

Con questa segmentazione del mercato, i serbatoi di voti erano nel Nord: per la sinistra il Piemonte, la Lombardia e l'Emilia Romagna, regione in cui esisteva una maggiore propensione per la sinistra svincolata dal tipo di reddito e di attività svolta dai votanti: negli anni Sessanta e Settanta c'erano perfino imprenditori che votavano per il Partito Comunista. Inoltre, votavano per la sinistra le Marche, la Toscana e l'Umbria, dove per certi versi si ripetevano, anche se in modo più annacquato, le situazioni dell'Emilia Romagna. Non apparteneva alla categoria dei votanti per la sinistra le province di Bergamo e Brescia in Lombardia e tutto il Triveneto, a causa principalmente del forte e spesso fortissimo radicamento locale della Chiesa. Un operaio di Vicenza era probabile che votasse per la Democrazia Cristiana mentre un suo pari in condizioni identiche ma residente a Torino era probabile che votasse per il Partito Comunista. Da questa situazione derivava, per la sinistra, l'inten-

sità della campagna elettorale, fatta di comizi più frequenti nelle zone a forte concentrazione operaia nel Nord (escluse le zone citate), con interventi frequenti dei maggiori leader nazionali nelle piazze dove più numerosi erano i possibili votanti a favore del loro partito. Nel Sud, la sinistra agiva nelle località a maggiore concentrazione di lavoratori impegnati in agricoltura. A differenza del Nord, i comizi erano svolti prevalentemente da leader locali e non da quelli del Nord, perché nel Sud la conterraneità era un valore tranquillizzante per l'elettorato, cioè si fidavano di più dei candidati di casa.
La destra invece si teneva alla larga da quelle piazze dove sapeva che avrebbe raccattato poco o nulla in termini di voti: a Bologna la destra non andava a tenere comizi in Piazza Maggiore, che era invece largamente impiegata dai candidati della sinistra. La destra non la frequentava un po' per scelta (non è proficuo arringare a una piazza semivuota) un po' perché l'amministrazione locale non concedeva ai candidati di destra il permesso di usufruire di tale piazza e li relegava in piazze minori e a minore capienza, ufficialmente per motivi di ordine pubblico, ma in realtà per porre loro degli ostacoli.

Oggi l'elettorato è più fluido

La situazione che ho descritto è in gran parte esemplificativa e non rispecchia che – forse – un momento della storia politica italiana del dopoguerra. In realtà le cose erano molto più complesse e diverse, elezione dopo elezione.
Oggi, le migliori condizioni economiche della gente e l'ottenimento di normative a tutela della persona hanno smussato gli angoli. I programmi di destra e sinistra non sono più così radicalmente opposti come trenta o quaranta anni fa e un po' risentono anche dell'omogeneizzazione economica e sociale raggiunta dal paese. Se andate al mare, in spiaggia la fi-

glia dell'imprenditore non si distingue più dalla figlia dell'operaio. La stessa espressione "classe operaia" è diventata quasi priva di significato perché gli operai oggi non sono più una classe. Almeno al Nord sono quasi sempre diplomati, esercitano un mestiere specialistico, sovente, soprattutto i montatori in campo metalmeccanico, parlano le lingue e girano – ovviamente per lavoro – il mondo. Oggi le lotte operaie sono per il long weekend e per il telefonino di ultima generazione, gli scioperi sono diventati un fatto occasionale, sono stati rinnovati contratti di lavoro dei metalmeccanici senza che vi sia stata un'ora di sciopero.

Addirittura, si sta verificando un fenomeno di "riflusso gerarchico". Negli anni Sessanta e anche Settanta gli operai che si rendevano conto di essere più capaci, una volta imparato il mestiere o si mettevano a fare gli artigiani (spesso diventando fornitori dell'azienda nella quale avevano lavorato) o cercavano di fare carriera all'interno della loro azienda per diventare capi reparto, poi capi turno e magari dopo vent'anni responsabili della produzione. Ciò perché la generazione nata tra il 1940 e il 1950 era cresciuta in famiglie mediamente molto modeste e si sa che nelle famiglie modeste ci sono pochi soldi e con pochi soldi si vive male. La carriera o il mettersi per conto proprio erano due modi per guadagnare di più e vivere meglio.

Oggi non è più così: oggi i figli di quelli appena descritti sono cresciuti in famiglie dotate di un reddito molto superiore a quello di cui avevano goduto, a pari età, i loro genitori. Inoltre, le famiglie italiane hanno tratto grande vantaggio economico dal lavoro femminile. Se in famiglia lavorava solo papà, non si arrivava alla fine del mese ma se cominciava a lavorare anche la mamma le cose cambiavano. C'era il modo anche di pagare il mutuo della casa e di fare una vita decente. Un poco

alla volta ci si comprava la macchina, poi una macchina più grande che la sostituiva, poi la macchina anche per la mamma, sempre più piccola di quella di papà e usata solo per andare a fare la spesa all'iper e dopo cinque anni andava a fare il primo tagliando, quello dei 15.000 chilometri. La casa disponeva di tutto quel che serviva in termini di arredamento ed elettrodomestici, i figli iniziavano a lavorare e si tenevano la loro paga, pur continuando a vivere in casa (e per i genitori era come se avessero avuto un consistente aumento di stipendio, visto che non dovevano spendere più per il mantenimento del figlio, tranne che per mangiare). Si facevano le ferie al mare e ci si cavava pure qualche sfizio, come l'abbonamento allo stadio per papà o qualche vestito in più per la mamma, che se lo comprava o in coincidenza con la sottoscrizione dell'abbonamento alla stadio di papà ("se tu ti fai l'abbonamento, io mi compro un vestito", equità sociale o vendetta?) oppure quando ne trovava uno che le piacesse e non più solo quando ne aveva bisogno.
Con tale contesto sociale è caduta anche la vocazione alla carriera. Oggi, quando si vuole promuovere qualcuno all'interno di una fabbrica molto spesso l'offerta viene rifiutata, "Cosa vuoi – dice imbarazzato l'operaio – poi mi toccherebbe diventare il capo dei miei colleghi e dovrei magari anche richiamarli e a me non va, poi dovrei fare frequentemente degli straordinari e non ne avrei il tempo, ho un sacco di interessi fuori dal lavoro, la bicicletta e gli amici del bar, poi due volte a settimana io e mia moglie andiamo a ballare: come faccio ad accettare la proposta di diventare capo reparto?". E tu hai un bel da dirgli che la promozione implicherebbe un passaggio di categoria, anzi, di due categorie, con un sostanzioso ritocco allo stipendio, niente da fare, "Tra cinque anni finisco di pagare il mutuo della casa e

in quel momento sarà come se all'improvviso mi arrivasse in casa un aumento di stipendio che non potrei avere nemmeno se mi faceste dirigente".
È ovvio che quando il compasso delle differenze sociali si stringe, anche i partiti trovano maggiori difficoltà a reperire simpatizzanti. Più i programmi si avvicinano, meno si definiscono in modo netto i contorni delle posizioni politiche. Inoltre, i partiti politici, più sono simili più credono di essere differenti e allora ecco che ne nascono altri, ecco una proliferazione dei movimenti politici quasi per processo cariocinetico, quattro partiti comunisti, quattro di destra, uno di centro schierato con la sinistra e uno di centro schierato con la destra. Ha fatto bene il comico Paolo Cevoli (oggi comico: io l'ho conosciuto diciotto anni fa quando era direttore marketing di un'importante azienda di ristorazione collettiva), che ha inventato l'assessore Palmiro (un nome, un programma) Cangini, assessore "alle varie ed eventuali" del comune di Roncofritto. Probabilmente arriveremo davvero a tale assessorato, essendo la polverizzazione dei partiti la causa di una distribuzione delle poltrone anche a terzi che di politica vivono ma solo come appartenenza dichiarata e palesata. Il tutto per ancorare i partiti almeno al potere che hanno acquisito e quindi in chiave difensiva.
Insomma, il famoso "primo, non prenderle" vale ancora. Comunque, la promozione di un partito politico, dal punto di vista del marketing, è un'operazione esemplare di orientamento al prodotto. Il partito politico è un prodotto nel quale crede per primo chi lo ha creato. Nel caso delle ideologie (il comunismo o il socialismo, ad esempio) siamo ancora in presenza di un prodotto, che costituisce la base su cui si costruisce il "marketing del candidato".

Il "marketing del candidato"

Nel caso del "marketing del candidato", la situazione si inverte. Nessuno è più orientato al mercato quanto un candidato che desidera essere eletto. Non si tiene lontano dai possibili elettori, al contrario ci si tuffa in mezzo come un nuotatore si tuffa nell'acqua di una piscina. Il candidato compie giri elettorali nel suo collegio, gira nei mercatini rionali tra la folla, offre di sé un'immagine tranquillizzante, sorridente, ferma, tranquilla, che emana sicurezza. Pare voglia dire, con i suoi sorrisi e le sue strette di mano, "potete fidarvi di me, io non tradirò le mie promesse, farò ciò che ho detto di fare". Le persone aderenti al suo partito rimangono quasi sempre affascinate da questo contatto personale: al massimo trovano il candidato più alto, più magro, più in carne di quanto appaia in televisione. Le sue presenze sul piccolo schermo sono una specie di salvacondotto per la sua popolarità tra i simpatizzanti del partito e una garanzia della sua genuinità. Molti quando lo incontrano vogliono stringergli la mano, alcuni si fanno fotografare con lui e lui si presta di buon grado a questa mini orgia mediatica, altri ancora si fanno rilasciare autografi. A tutti il candidato dispensa un sorriso, una parola di circostanza, una frase buona, un incitamento innocente che viene interpretato dal destinatario come un messaggio personale e messianico. I più arditi gli rivolgono, spesso con imbarazzo, qualche domanda e lui risponde in modo cloroformizzato, pregnante ma neutro, "l'importante è che siano confermati i valori della democrazia", "ce la metterò tutta per tutelare e migliorare i vostri diritti", "non mi stancherò mai di essere dalla vostra parte, che è anche la mia parte", ottenendo il consenso e la stima dei presenti, "questo sì che ha le palle". Lo stesso accade quando la gente incontra i vari Francesco, Anna, Silvio, Massimo, Marco e il resto della com-

pagine immersa nella campagna elettorale, tutti impegnati a presentarsi nel modo che l'elettore desidera, fornendogli di sé l'immagine che questi si aspetta, esercitando la sottile captatio benevolentiae cui sono particolarmente abituate le persone che devono ricavare utilità dai propri comportamenti pubblici. Come si è detto, più i programmi dei partiti sono sfumati, più i candidati intensificano le loro presenze sia in tv sia per strada. Quando tutti intensificano le loro presenze, ecco che scatta la parte più sofisticata della comunicazione: prendi due e paghi uno, fatti votare anche dalle donne, oltre che dagli uomini. Per ottenere questo risultato, basta comportarsi nel modo in cui le donne si aspetterebbero che si comportasse il loro uomo ideale: «Perché sono entrato in politica? Ma perché sono meno intelligente di mia moglie!» tuona il candidato. E le donne gongolano, almeno quelle che lo credono sincero, e lo votano.

In Italia, francamente, ancora non siamo a questi livelli di depravazione: la nostra società è maschilista fuori di casa e femminista tra le mura domestiche. Negli Stati Uniti è esattamente il contrario, all'aperto bisogna avere con le donne un comportamento che ne esalti la "par condicio" con l'uomo, magari anche con qualche punta di sottomissione al suo potere (purché palese e vista). In casa, poi, succede di tutto, stando almeno alle percentuali di divorzi rispetto al numero dei matrimoni: a meno che questa istituzione non venga affrontata dalle coppie con eccessiva leggerezza e fretta in età troppo giovane. In ultima analisi, i politici desiderosi di essere votati si comportano come i fidanzati, che con la propria ragazza sono premurosi, attenti, dolci, romantici, gentili, sempre curati, eleganti, puntuali e va così finché non sono sposati. Poi, una volta sposati, lo svacco: la domenica mattina girano per casa in mutande e spettinati. Se non è orientamento al mercato questo…

Parte quinta

MARKETING E RELIGIONE

L'EVANGELIZZAZIONE

Cosa accomuna tutte le religioni

Una dozzina di anni fa tenni un seminario a un gruppo di dirigenti e affermai che le religioni hanno quasi sempre la volontà di avere nuovi adepti e che per acquisirli era logico che si rivolgessero a coloro che fossero sensibili al loro messaggio. Non lo avessi mai detto. Fui aggredito da un paio di partecipanti che, come punti da una tarantola, mi saltarono alla gola, per fortuna metaforicamente, affermando con fermezza che parlare di marketing a proposito dell'evangelizzazione era pura e semplice blasfemia (o, più popolarmente, una bestemmia).

Replicai che essere cristiani cattolici apostolici romani, quali erano (e pure io), non implicava automaticamente che tutto ciò che proveniva dalla Santa Sede e dalla storia della Chiesa dovesse essere accettato supinamente e interpretato in chiave sacrale, altrimenti si è integralisti e quindi intellettualmente deprivati della capacità di giudizio. La cosa finì lì anche perché l'argomento del seminario era la negoziazione e non l'analisi del marketing della Chiesa cattolica. Mi rimase comunque l'amaro in bocca perché non avevo potuto trattare un argomento davvero affascinante come il rapporto tra marketing e religione e, soprattutto, per non aver potuto discutere se sia corretto o anche solo di buon senso parlare di marketing a proposito delle azioni svolte dalla nostra e dalle altrui confessioni religiose per acquisire adepti o fedeli. Fu davvero un'occasione perduta, ma occorre avere pazienza, la strada che conduce all'inferno è sempre lastricata di buone intenzioni.

Qui, certo di non avere a che fare con integralisti ma con

spiriti liberi, vorrei proprio toccare quel tasto.
Per parlare correttamente di "marketing e religione" occorrono alcune premesse:
1) ogni religione è innanzitutto comunicazione;
2) quasi tutte le religioni sono strutturate gerarchicamente;
3) quasi tutte hanno un clero;
4) il clero è quello che dà ai fedeli l'interpretazione ufficiale – e quindi corretta – delle Scritture. Nel caso della religione cattolica, del Vangelo e delle opere dei padri della Chiesa;
5) le religioni prive di clero sono quelle che creano da sempre i più grossi problemi, perché l'interpretazione "fai da te" delle loro scritture sacre sono effettuate dai fedeli (implicitamente, quindi, ogni interpretazione va bene);
6) i più grossi problemi per le religioni provengono dal clero, non dai fedeli.

Ciò premesso, se osserviamo la nostra religione cattolica non possiamo fare a meno di rilevare alcune specificità che hanno a che fare col marketing:
1) l'evangelizzazione, cioè la diffusione del Vangelo, fu voluta da Gesù Cristo dopo la Resurrezione: "Andate per tutto il mondo e annunciate il Vangelo a ogni creatura, chi crederà e si farà battezzare sarà salvato", Vangelo secondo San Marco, 16, 15 - 16;
2) è ovvio che questo processo di evangelizzazione, per essere efficace, doveva rivolgersi a coloro che erano atei o pagani o comunque credenti in altre religioni;
3) per ottenere il miglior risultato in termini di conversioni alla fede cattolica, l'evangelizzazione avrebbe dovuto interessare le categorie sociali potenzialmente più sensibili al messaggio di Cristo;

4) come sappiamo, la religione cattolica presta attenzione a tutti gli esseri umani ma ai meno abbienti in particolare: "gli ultimi saranno i primi", "beati i poveri di spirito perché di essi sarà il regno dei cieli" e così avanti;
5) i più abbienti non sono un obiettivo primario dell'evangelizzazione, "è più facile che un cammello passi attraverso la cruna di un ago piuttosto che un ricco vada in paradiso". Insomma, dei ricchi ci si occuperà quando si potrà (in effetti, non ho mai visto missionari percorrere i viali di Beverly Hills o di Rodeo Drive cercando di condurre i reprobi sulla via della salvezza eterna).

Evangelizzare significa educare, istruire e curare

Premesso tutto ciò, se l'evangelizzazione è l'obiettivo e se i poveri sono il target privilegiato cui rivolgere le attenzioni, è ovvio che la politica di diffusione del verbo di Cristo veda al primo posto le attività destinate ad acquisire proprio i poveri alla religione cattolica. Ecco spiegato il missionariato, attività nella quale umili persone di grandissima fede, coraggio e abnegazione dedicano l'unica vita che hanno (spesso lasciandoci la pelle prematuramente) proprio all'evangelizzazione e a quel che ci va dietro: educazione, istruzione e cure mediche.
Di conseguenza, il teatro delle attività missionarie è sempre qualche angolo disgraziato della nostra Terra e poca differenza fa il missionario tra le tribù antropofaghe che vivono nelle foreste di Papua Nuova Guinea e le favelas delle megalopoli latinoamericane, da San Paolo del Brasile a Città del Messico, fermo restando che in queste ultime realtà abitano persone spesso ben più pericolose delle tribù antropofaghe. Passando dal piccolo al grande, analoga politica di contatto con la realtà dei possibili convertendi viene esercitata dal Papa durante le sue visite pastorali in giro per il mondo. Le visi-

te del Santo Padre hanno due obiettivi: rafforzare la fede in chi ce l'ha e farla venire a chi non ce l'ha. Il tutto attraverso la sua persona e l'effetto che questa produce. Non dimentichiamo che il 99,9% periodico dell'umanità non ha mai visto un papa nemmeno da lontano e più tu senti parlare di una cosa, più questa ti farà effetto quando la vedrai la prima volta e ciò vale sia che la cosa eserciti un potere anche solo spirituale su di te o meno.
In quest'ottica va interpretata la "Sindrome di Stendhal", quell'obnubilazione che colpisce alcuni appassionati d'arte quando possono vedere dal vero per la prima volta un quadro da loro amato e che hanno visto solo sui libri di storia dell'arte.
È quindi giusto e comprensibile che il Santo Padre faccia i suoi viaggi pastorali prevalentemente in paesi molto abitati, dove la popolazione è prevalentemente povera o poverissima, senza speranze di riscatto sociale e priva di istruzione. Allo stesso modo, con minore frequenza andrà in paesi ad alto reddito, alta scolarizzazione e bassa percentuale di cattolici (nord Europa, Stati Uniti, Canada e Giappone).
La povertà è quindi il terreno di coltura ideale dove più facilmente può essere seminata la pianta del cattolicesimo mentre sarebbe ostico e poco remunerativo cercare di convertire gli svedesi o i giapponesi e meno che mai gli olandesi, da sempre all'avanguardia della cultura sociale occidentale: lì succede prima tutto quello che succederà dopo nel resto del mondo. Anche se, obiettivamente, ogni tanto gli olandesi vanno fuori strada come un pilota che entra troppo veloce in curva e qualche volta i giudici di gara li appiedano pure, cioè la Curia di Roma spara scomuniche quando il limite viene inaccettabilmente superato. Il Santo Padre non entra mai in queste diatribe rumorose con il clero olandese (come quando furono ordinati vescovi due donne), ci pensano i po-

liziotti della fede a rimettere ordine tra le carte sparigliate di quel clero esuberante.
Benedetto XVI è da troppo poco tempo sul soglio per aver operato in modo significativo per l'evangelizzazione del mondo, ma Giovanni Paolo II sotto questo aspetto è stato un esempio di stakanovismo che fa impallidire qualunque altro suo predecessore. Ho riflettuto attentamente sui suoi viaggi e sono giunto alla conclusione che uno solo di essi mi avrebbe ridotto in uno stato precomatoso e bisognoso di tempi di ripresa dell'ordine di qualche settimana (evidentemente per fare il papa ci vuole anche un gran fisico e lui l'aveva).
Aggiungo che ogni struttura seria – e la Chiesa da 2.000 anni è serissima – pratica con grande attenzione la virtù della coerenza. In realtà, la coerenza è praticata da tutte le istituzioni che desiderano mantenere alto il livello della propria autorevolezza. Nell'industria automobilistica, ad esempio, abbiamo visto nelle pagine precedenti che la Mercedes, quando decise di fare un'auto non coerente con l'immagine del suo marchio, creò la Smart, comportandosi nei suoi confronti come se fosse la produzione di una casa automobilistica che si chiamava Smart e altrettanto ha fatto la Toyota con la Lexus.
Per restare in tema, non è coerente con la sua missione pubblica il ministro che in televisione si dimena a suon di musica con una ballerina di colore mozzafiato, vestita di quel che basta per non prendersi una denuncia per oltraggio al pudore. Non essendo coerente con la immagine che è richiesta dal suo incarico, perde in autorevolezza. Nel marketing la coerenza è una virtù che non va trascurata. Il grande sarto – il Giorgio Armani della situazione, tanto per intenderci – fa vestiti e per tutta la vita ha fatto vestiti e speriamo che continui a fare vestiti. E se all'improvviso si mettesse a produrre tagliatelle? Non credereste alle tagliatelle e nemmeno ai vestiti.

Così, la Chiesa è coerente con se stessa e sbagliano quelli che ne pretendono la "modernizzazione": i comandamenti, le virtù cardinali, quelle teologali e tutto quel che segue sono dogmi, cioè verità non suscettibili di interpretazione, o comunque verità coperte dalla dichiarazione in tal senso della Santa Sede.
In quanto tali, non se ne possono cancellare un paio perché non sarebbero coerenti con la vita di oggi, che ne so, cancelliamo il "Non desiderare la donna d'altri": che male mai ci sarà, qui la gente si separa e divorzia con disinvoltura e come potrebbe mai fare una donna ad abbandonare il marito se qualcun altro non l'avesse desiderata? Oppure aboliamo il settimo comandamento, "Non rubare", tanto è un momento che tutti rubano e che oltre il 90% dei furti restano impuniti, e che mai ci sarà di male a rubare qualcosa, mica si ammazza nessuno…
In realtà, il premio Nobel per la letteratura Dario Fo nel 1977 presentò uno spettacolo dal titolo minimalista, "Settimo, ruba un po' di meno", dove, vista l'impossibilità di ridurre gli italiani all'onestà, l'auspicio era che almeno riducessero l'entità dei furti.

La coerenza è una virtù e la Chiesa è coerente

A tutte le anime candide che si lamentano perché la Santa Sede è irremovibile su questioni come l'aborto o la contraccezione, a chi vorrebbe che si pronunciasse in modo favorevole sulle relazioni omosessuali, ricordo che la Chiesa non è un'istituzione laica, la cui missione consiste nel regolamentare i fenomeni sociali al loro apparire (affinché non manchino di una regolamentazione e quindi esplodano) ma un'istituzione religiosa. E sempre a loro ricordo che il Santo Padre si chiama Benedetto XVI e non Ernesto Che Guevara e che quindi è inutile aspettarsi da lui i comportamenti che avrebbe tenuto Che Guevara (e non ne sono

nemmeno sicuro, di solito i rivoluzionari sono ortodossi nelle questioni morali). Questa nota è a uso e consumo di coloro che si aspettano dalla Chiesa ciò che non può dare. Inoltre, per evitare a costoro di fare delle figuracce, se dovessero sostenere la tesi della Chiesa "laica", se la vogliono laicizzare non devono fare altro che iscriversi al seminario arcivescovile più vicino, diventare sacerdoti, poi vescovi, poi cardinali e infine Papa, dopo di che faranno tutte le rivoluzioni che vorranno. Ciò anche per un motivo tecnico: i processi di gestione di un sistema possono essere modificati solo da chi è all'interno del processo, non da chi vi è estraneo o esterno, come ben sanno quelli che si occupano di organizzazione aziendale. E poi è sufficiente il buonsenso. Ma ve la immaginate la faccia di Sarkozy se gli chiedeste di sostituire il ministro della giustizia perché a voi non piace il modo in cui questa quarantenne di origini maghrebine gestisce il rapporto coi pubblici ministeri?

D'altra parte, tornando al marketing, possono essere classificate come espressioni di marketing tutte le attività che sono state impostate ed eseguite nel rispetto delle "4 p". Possono altrettanto essere definite operazioni di marketing quelle in cui è stato seguito consapevolmente l'orientamento al mercato oppure l'orientamento al prodotto (che è corretto se si agisce in situazione di monopolio o di oligopolio).

Da ciò deriva che tutto ciò che ha avuto inizio dal 1929 in poi può essere espressione di un marketing consapevole, se le sue regole sono state rispettate e praticate concretamente. Ciò che ha avuto inizio prima di quest'anno può essere "letto" in chiave di marketing ma non si può dire che sia il frutto consapevole dell'applicazione delle regole del marketing.

Ad esempio, oggi diciamo che la Ford Modello "T" fu l'espressione più pura dell'orientamento al prodotto, ma la

Ford Modello "T" non è stata concepita rispettando le regole dell'orientamento al prodotto, per il semplice fatto che all'epoca di Ford era un'espressione priva di significato. E poi, un ingegnere come Ford aveva ben altro nella testa che l'orientamento al prodotto.
Quindi, facciamo attenzione a non fare confusione tra il marketing e la sua applicazione consapevole.
Tanto per esemplificare – come al solito, è un mio difetto – diciamo che l'America esiste da quando Cristoforo Colombo l'ha scoperta. Dopo di lui sono state tracciate le rotte per raggiungerla, sono state fatte le prime rilevazioni che condussero alle prime carte geografiche che la descrivevano, si è cominciato a raccontare della vegetazione, degli animali, degli indigeni.
Non che l'America, i suoi indigeni e la sua vegetazione non esistessero prima di Cristoforo Colombo. C'erano, ma non c'era stato nessuno e quindi non c'erano.
Riassumendo:

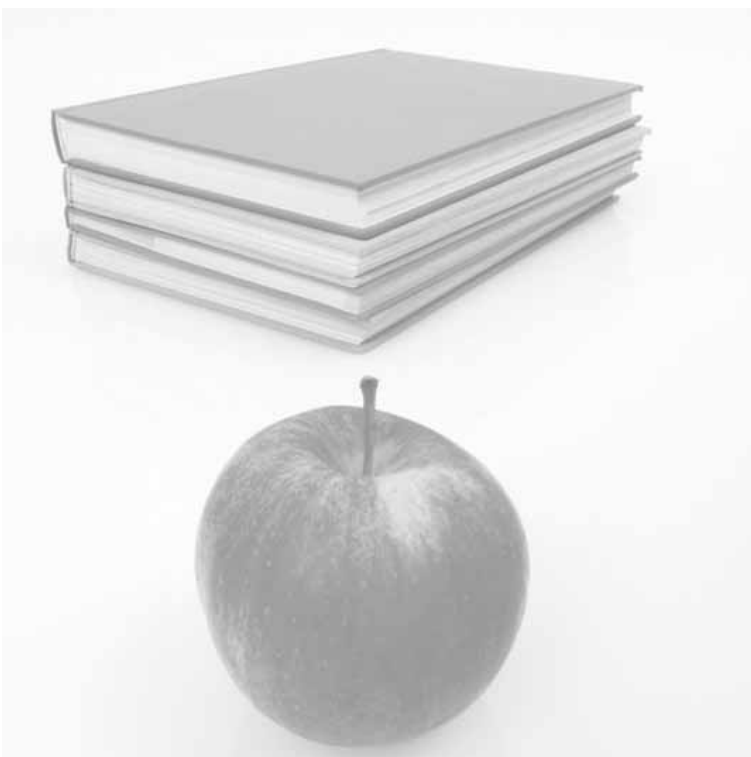
1) non è corretto, a mio parere, parlare dell'evangelizzazione come di un'operazione di marketing (sarebbe come dire che le cascate del Niagara sono, un po' più in grande, l'equivalente di una pipì fatta contro il muro da un bambino);
2) è corretto affermare che l'opera di evangelizzazione si è rivolta primariamente verso quelle popolazioni che più potevano avere attitudine a prestare attenzione e poi fede al Verbo di Cristo e cioè i poveri senza speranza.
   Se poi queste popolazioni erano molto numerose, meglio ancora (maggiore era il numero delle persone da convertire, maggiore sarebbe stato il numero di quelle che si sarebbero convertite).

Quindi, l'evangelizzazione è cosa troppo grossa per essere il frutto di una operazione di marketing, fermo restando che quando è iniziata il marketing non esisteva. Se proprio voles-

simo "leggere" l'evangelizzazione in chiave di marketing, facciamolo pure, ma dal punto di vista tecnico sarebbe un'operazione oziosa quanto discutere sulla figura che avrebbe fatto ai suoi tempi Pelè se oggi giocasse nel Milan.
Se vogliamo dilettarci di fantamarketing, l'evangelizzazione è un esempio luminoso di orientamento al mercato, preceduta da un'attenta segmentazione dei clienti potenziali e seguita da tutte le tecniche destinate alla fidelizzazione del cliente, pardon, del fedele. Ma non si può andare oltre. In caso contrario, se leggessimo la storia dell'essere umano e dei suoi comportamenti in chiave di marketing commetteremmo l'errore di quelli che, usando sempre il martello, alla fine credono che tutto ciò che spunta da terra siano chiodi. Quelli che la pensano così non sono rari. Addirittura, alcuni arrivano a interpretare in chiave di marketing anche i comportamenti animali. Il cane che poggia il suo capo sulla tua coscia quando sei seduto a tavola per il pranzo sarebbe orientato al prodotto perché vuole farti capire che vorrebbe avere anche lui qualcosa da mangiare. Bah…

Parte sesta

DOVE STUDIARE IL MARKETING?



I PERCORSI FORMATIVI

Dove si studia

Il marketing è entrato a far parte di tutti i dipartimenti di economia di praticamente tutte le università italiane e straniere. In particolare, in molte università inglesi e soprattutto americane l'accento è posto sul marketing e tutto gli ruota intorno, compresa l'economia e ciò che comporta (ad esempio qualche esame di matematica e di statistica), mentre da noi al centro c'è l'economia e tutto le ruota attorno, compreso il marketing. Chi volesse dedicare un'attenzione seria a questi studi è bene che si munisca di una laurea magistrale in economia. Va aggiunto che questa è una delle lauree oggi più flessibili. Se si vuole trovare un lavoro, consente di presentare la propria candidatura in molteplici direzioni, libera professione (commercialista), banche, assicurazioni, imprese private, pubblica amministrazione e amministrazioni locali. Insomma, chi non trova da lavorare da qualche parte con questa laurea in tasca o è una persona incredibilmente sfortunata (ma nessuno può essere sfortunato per sempre, ammesso che sfortuna o la fortuna esistano), oppure è una persona schizzinosa e vecchia dentro, di quelle che desiderano trovare un posto di lavoro interessante, di prestigio, ben pagato, con possibilità di carriera e sotto casa: purtroppo li hanno finiti, e chi crede a questa opportunità deve credere anche a Biancaneve, al mago di Oz e alla fata turchina.
Poiché tutte le università o quasi hanno economia al loro interno, suggerisco a chi fosse interessato a studiare questa disciplina di rifarsi a criteri territoriali, cioè vada a studiarsela nell'università più vicina a casa. Se poi, invece, si ha disponi-

bilità di tempo, non si teme l'ignoto e si proviene da una famiglia che può o intende sobbarcarsi l'onere economico di un figlio che se ne va a studiare lontano da casa o addirittura all'estero, lo faccia pure.
In questo caso, però, il valore aggiunto non deriverà tanto dalla qualità degli studi universitari ma dalla residenza lontana da casa o, ancor meglio, dall'aver trascorso quattro anni all'estero. Non dimentichiamo però che l'accesso alle università straniere è molto diverso da quello previsto per le università di casa nostra e spesso presenta severe barriere all'accesso, che non sempre i nostri studenti sono in grado di superare. La prima barriera è costituita dalla lingua parlata in quell'università, che può essere l'inglese anche se il paese non è anglofono (in Olanda, ad esempio, la lingua ufficiale in quasi tutte le università è l'inglese). C'è poi la seconda barriera, costituita dai test di ammissione, che sono adeguati per gli studenti locali e molto meno per quelli nostrani perché la preparazione fornita dalle nostre scuole secondarie è mediamente – salvo le solite eccezioni – meno profonda ed estesa rispetto a quella erogata in numerosi altri paesi.
Sull'argomento ho dedicato largo spazio nel mio libro precedente, *Il Buddha magro*, al quale rimando. Chi ne volesse una copia me lo dica e gliela manderò in formato Pdf (il mio indirizzo di posta elettronica è ***sorbo@srea.it***).
Nel caso di vocazioni per un percorso universitario da svolgere all'estero, se si è certi della propria preparazione, della sicurezza della scelta di andare via di casa, della conoscenza della lingua da impiegare (chi la conosce in modo scolastico lasci perdere) e della disponibilità economica di papà (certe università americane costano anche 50/70.000 dollari l'anno), occorre tener conto anche dell'italianissimo "effetto zavorra" esercitato dalla mamma. È noto infatti che

uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo degli studi – e quindi di carriera – di tanti nostri giovani sono le mamme, che le vede sempre recalcitranti di fronte alla prospettiva di abbracciare l'amato bene solo una volta o due all'anno.
E non trascuriamo anche altri "due effetti zavorra" di minore portata, ma presenti: la ragazza/ragazzo e il panorama della propria città. Quanto alla ragazza o al ragazzo non intendo certo esprimere suggerimenti: ognuno è abbastanza grande per decidere da solo quanto farsi influenzare nelle sue scelte dall'amore eterno (quello che di solito si proclama così e che raramente è davvero eterno). Sul panorama sono invece un po' più drastico, perché non trovo di buon senso né coerente affermare da una parte che "viviamo in un mondo globalizzato" e dall'altra rifiutare di spostarsi dalle mura amiche perché "quant'è bella la mia città, ma ne esiste un'altra uguale?". Tutti dicono così della loro città, per cui le città sono tutte uguali, e poi l'amore per la propria città non porta al deposito di nessuna somma di denaro sul proprio conto corrente a fine mese, mentre una precisa qualificazione, magari ottenuta in qualche ateneo di prestigio, accorcia il percorso verso il lavoro retribuito meglio rispetto a un pari lavoro ottenuto laureandosi in un'università locale di minor valore.
D'altra parte, oggi i giovani di maggiore mobilità negli studi e nel lavoro sono quelli più dotati, non quelli che preferiscono le sfogliatelle del Gambrinus o l'aperitivo al Cova rispetto all'inverno gelido, livido, buio e bagnato che ogni anno ti regala volentieri la città di Boston.
Oggi, chi ha, va, e chi non ha, resta. E l'avere non è solo questione di denaro o di testa, nel qual caso la scelta di restare è legittima: se non hai soldi per andare lontano o ti rendi conto di non essere tra i migliori fai bene a restare. Se invece sei

dotato (e non importa se hai soldi o meno per andare a studiare all'estero), l'avere implica anche la consapevolezza che la patria è là dove si impara di più, si trova lavoro più facilmente e si è meglio pagati.

I master di specializzazione in marketing

Prima di tutto, cos'è un master? Il termine *master* in inglese appartiene a quella categoria di sostantivi e verbi che hanno più di un significato. Pensate al termine *strike*, che vuol dire "sciopero" ma che indica anche nel bowling l'abbattimento di tutti i birilli con un colpo solo e nel baseball il passaggio della palla scagliata dal lanciatore in un rettangolo ideale formato dalla larghezza della casa base disegnata tra i piedi del ricevitore e dall'altezza costituita dalla distanza tra le ginocchia e le spalle del battitore. Inoltre, si registra uno strike, sempre nel baseball, quando il battitore tenta di colpire la palla ma la manca oppure colpisce la palla e la manda fuori dalle righe laterali del campo ma solo se non ha due strike (se li ha già, non è niente, come se non fosse successo nulla). Se non siete appassionati di baseball e non avete capito nulla dalla mia spiegazione del termine *strike*, niente paura: è uno sport dalle regole molto complesse e numerose. Evito di raccontare cosa significhi il verbo *to strike*, altrimenti facciamo notte.
Tornando al termine "master", questo significa "maestro", "specialista", professore", "studioso". Nel nostro caso, credo che l'interpretazione più corretta sia "specialista".
Esistono poi i "master" di tennis, cioè alcuni tornei riservati a giocatori professionisti di livello mondiale presenti nelle classifiche ufficiali delle varie federazioni, ma questa interpretazione del termine non ci interessa. Dunque, i master sono titoli di alta formazione dedicati ai laureati o anche a chi è prossimo alla laurea.

Di solito sono legalmente riconosciuti nel paese in cui vengono acquisiti e ciò vale sia per quelli ottenuti in Italia sia per quelli acquisiti all'estero, che però non sempre sono riconosciuti in Italia e viceversa.
In Italia, dopo la riforma universitaria, i master sono stati suddivisi in due categorie: quelli di primo e quelli di secondo livello. Ai primi possono accedere coloro che hanno ottenuto la laurea triennale e ai secondi chi possiede una laurea specialistica oppure ha una laurea ottenuta col vecchio ordinamento. I due tipi di master si differenziano per il contenuto degli studi: il master di primo livello è multidisciplinare mentre quello di secondo livello è specialistico, cioè concentra le attenzioni del partecipante su una sola materia, ad esempio proprio il marketing.
L'accesso ai master è a pagamento, ma in Italia esistono possibilità di ottenere finanziamenti dall'Unione europea e da parte di altre istituzioni: se avete intenzione di frequentarne uno, nel bando di concorso è sempre citata la possibilità o meno dell'accesso a finanziamenti.
La durata del master è varia: va da sei mesi a un anno o anche a due e dipende da tanti fattori, uno dei quali è certamente la quantità delle materie. Inoltre, il master di solito prevede, almeno in Italia, una parte teorica, cioè di aula e di studio, e una parte pratica, costituita da periodi di stage presso imprese (pronunciate *stage* alla francese, prego, con la pronuncia all'inglese significa "palcoscenico").

Gli stage

Durante gli stage non si ha una grande libertà di azione: uno stage di marketing non implica che lo stagista possa impostare e vedere eseguita la strategia di comunicazione del lancio sul mercato di un nuovo prodotto.

Quando seguire un master? Immediatamente al termine degli studi, appena ottenuta la laurea specialistica? Tutti pensano che questo sia il percorso fisiologico da seguire per ottenere la massima preparazione culturale: scuola superiore-università-master e poi a lavorare.
In realtà, non è così. Sull'argomento ho interpellato numerosi direttori dello sviluppo delle risorse umane, quelli che una volta venivano chiamati "direttori del personale", e tutti sono stati concordi nel dirmi che il percorso che ho citato poco sopra se da una parte è logico, dall'altra non è utile, anzi non viene nemmeno visto di buon occhio.
La ragione è da vedersi in un paio di considerazioni non prive di fondamento:

a) frequentare un master dopo l'università significa spostare in avanti di un paio d'anni il momento in cui ci si presenterà sul mondo del lavoro e questo non va bene: tenuto conto che nessuno o quasi termina l'università entro gli anni canonicamente previsti, accade che ci si laurei non a 24 anni, ma a 25 o 26, sempre che si sia stati almeno bravini. Se a quest'età ci attacchiamo altri due anni di master, ci si presenta sul palcoscenico del lavoro a 27 o 28 anni e questo è un punto a sfavore del candidato (questi sono tempi in cui si vive molto a lungo ma bisogna essere pronti per il lavoro prima possibile);
b) chi esce dall'università quasi sempre è preda del sacro fuoco della scienza e crede di sapere tutto del corso in cui si è laureato. Se poi la votazione è stata alta, peggio che mai: il giovanotto si sentirà nell'empireo. Se ci andiamo ad aggiungere anche un master, magari ottenuto all'estero, con eccellente votazione e presso un istituto prestigioso, il giovanotto si sentirà (se modesto) il fratello minore di Dio, se immodesto, il fratello gemello di Dio.

> Ciò implica che, se viene assunto in qualche impresa, si aspetterà di essere impiegato in ruoli di altissima responsabilità a guidare torme di dipendenti e con una retribuzione vicina a quella dei nostri onorevoli (pessimo esempio di parametro retributivo, perché non comune né morale). In realtà, verrà impiegato da… impiegato e certo non da dirigente, per il semplice motivo che chi ha un master, da un punto di vista lavorativo non sa far niente perché non ha esperienza; inoltre, gran parte delle sue conoscenze sono superflue e certamente non impiegabili né subito né dopo. Il giovanotto in questione può sapere tutto dei modelli matematici previsionali per la gestione finanziaria dell'azienda o avere conoscenze sopraffine delle politiche monetaristiche che, se sono eventi non banali, sono irrilevanti ai fini della gestione aziendale, sia perché le aziende raramente dispongono di surplus finanziari da investire per ricavarne redditività ulteriore, sia perché, anche se li avessero, non li farebbero certo gestire a un neolaureato, "masterizzato" quanto si vuole, ma sempre neolaureato. La laurea e il master, lo dico sempre ai giovani affinché evitino di alimentare eccessive e irrealistiche aspettative, sono come la patente: ci dice che sei autorizzato a guidare una macchina ma non dice che la sai guidare bene. Inoltre, mentre con la macchina, se vai a sbattere rovini lei e – speriamo di no – solo te e/o chi hai a bordo, in un'azienda, se vai a sbattere, rovini un sacco di gente e nessuna azienda di buon senso consente a chicchessia di farle correre il rischio di sbattere (e nonostante ciò, tante vanno a sbattere lo stesso).

I direttori delle risorse umane sono diffidenti verso chi si candida essendo in possesso di tutti i titoli possibili: l'esperienza ha loro insegnato che costoro giungono in azienda

pieni di sicurezza in se stessi ma la congerie di conoscenze teoriche di cui sono dotati si ritorce loro contro di loro perché è fatta solo di teoria, mentre un'azienda è fatta di persone, di relazioni, di diversi pesi di potere delle varie funzioni, di capacità di relazionarsi efficacemente, di conflitti e di conflittualità, di impianti, di unto, di grasso, di olio, di impiegati e di operai che non la frequentano di certo come se fossero al circolo del golf. Anche il laureato brillante dotato di un master ancora più brillante deve sapere che non sono moltissimi i giovani che occupano posizioni di rilievo prima dei quarant'anni di età.

Allora, come facciamo con questo master? Numerosi direttori dello sviluppo delle risorse umane mi hanno detto due cose: vanno bene anche quelli che hanno solo la laurea (meglio se accompagnata da brevi periodi di lavoro in strutture che li abbiano messi a contatto col pubblico e vanno bene anche le esperienze di cameriere in un ristorante, di barman in una discoteca o addirittura di capo dei boyscout) oppure, se proprio deve essere preso un master, che se lo prendano dopo due/tre anni di esperienza lavorativa. Uno si prende un anno di aspettativa (cioè mantiene il posto di lavoro ma non la retribuzione) e va a fare il suo master, che finanzierà coi risparmi raggranellati nel periodo in cui ha lavorato.

In questo modo, avrà innestato la cultura sull'esperienza e sarà in grado di tagliarsi le unghie troppo lunghe di quelle aree della sua cultura d'impresa che non sono praticabili in azienda: in altre parole, la monetaristica di Milton Friedman e dei suoi Chicago boys se la terrà nella sua memoria e si guarderà bene dal tirarla fuori davanti a colleghi e superiori, magari il direttore finanziario non ne sa nulla e da quel giorno non mancherà di tenere sotto stretta sorveglianza il giovanotto affinché provveda a lavorare a testa china e basta,

ma cosa sono queste storie della politica monetaristica, la nostra ditta esiste da settant'anni, non ha mai saputo chi fosse Milton Friedman e siamo andati sempre bene lo stesso e a me queste americanate non vanno giù. Questa è la situazione dei master, i vincoli e le opportunità che essi offrono. Resta ora da indicare i migliori in Italia e all'estero.
Per amore di sintesi, ho selezionato quelli che sono riconosciuti dagli esperti come i tre migliori al mondo, i tre migliori in Europa e i tre migliori in Italia. Ovviamente, riporto le opinioni degli esperti e non le mie dirette esperienze: non ho nove master, altrimenti sarei andato in pensione senza lavorare un giorno o quasi in vita mia, cosa alla quale purtroppo si avvicinano coloro che prendono master a raffica credendo che ciò li aiuti a trovare un lavoro prima degli altri. Il lavoro non è come la religione cattolica, dove se hai condotto una vita rispettosa dei dieci comandamenti vai in paradiso: il lavoro è un'istituzione laica e non si ottiene prima se si sa molto più degli altri (basta sapere poco più degli altri per essere in vantaggio, e anche lì sarebbe da guardarci per vedere se è sia vero o meno).

Quale master?

Veniamo ora ai tipi di master. Per chi voglia approfondire in modo deciso le sue conoscenze destinate a favorire il suo ingresso in un'azienda nelle aree amministrativo-commerciali, il master più idoneo rimane l'Mba, master of business administration. Si chiama così perché i primi master che davano una specializzazione post universitaria a chi volesse entrare in un'azienda – non solo di produzione, anche commerciale o bancaria o assicurativa – sono nati negli Stati Uniti. Questo è un paese che da sempre ha preferito gli specialisti (laurea in economia e master in Mba) rispetto ai generalisti (laurea

in economia e basta). È tanto vero questo, che ci sono addirittura due tipi di università: quelle che ti portano alla laurea e basta (i college) e quelle che ti portano alla laurea e poi, se vuoi, ti consentono di accedere al PhD (le university).
Affinché non vi sbagliate più in futuro, il college è come una macchina, la university è come una macchina che, se uno vuole, si tira dietro una roulotte. Le university sono poi pubbliche e private e le differenze tra loro sono molto modeste, anzi spesso le pubbliche hanno migliore lustro di quelle private (ad esempio, la famosa Berkeley è pubblica). Quelle private costano di più di quelle pubbliche, ma queste ultime prevedono numerose borse di studio che abbattono i costi dello studente. Il PhD corrisponde in italiano al "dottorato di ricerca" e definisce il titolo cui si indirizzano coloro che vorranno fare i ricercatori e poi i docenti universitari.
Quindi, due canali: da una parte il PhD e si va a fare i ricercatori, dall'altra il master e si va a lavorare in azienda.
Tornando al nostro Mba, le materie che vi si trovano sono abbastanza simili ovunque: amministrazione e controllo, sistemi informativi, economia e politica industriale, economia dei mercati monetari e finanziari, innovazione tecnologica e sistemi di produzione, marketing, metodi quantitativi per le decisioni finanziarie, business english eccetera.
Come si vede, il marketing è una delle materie e non gli viene dedicato un intero master in quanto un giovane è meglio dotato di altri in un'azienda se possiede una preparazione specialistica in tutti i suoi settori. Poi, in base alle esigenze dell'impresa e delle sue attitudini, il giovane con la laurea e il master, una volta assunto, si applicherà in uno solo dei suoi settori (almeno all'inizio) ma avrà le conoscenze per sapere e capire quali sono i compiti, le esigenze e gli obiettivi degli altri settori aziendali. In tal modo formerà in modo

organico le proprie abilità e non diventerà, come di solito accade, uno specialista del suo settore e basta: gran parte delle inefficienze aziendali derivano anche dal fatto che ognuno sa tutto della sua funzione e non sa quasi nulla delle altre, per cui si innescano deleteri processi di incomprensione o di attese che non possono essere soddisfatte (i commerciali vorranno che siano evasi tutti gli ordini e odieranno gli amministrativi che non danno il benestare alle forniture perché la situazione contabile del cliente non è rassicurante oppure vorranno che venga evaso subito un ordine urgente e non comprenderanno il rifiuto del direttore del produzione di provvedere tempestivamente perché è impegnato in altre lavorazioni).
Così, spesso nelle aziende ci si "spara" l'uno con l'altro perché non si sa cosa conti per gli altri e quali siano i loro criteri lavorativi. Spesso il direttore generale o l'amministratore delegato di un'azienda è una persona che conosce tutte le funzioni aziendali in modo approfondito, per cui può guidare l'impresa sapendo quello che si può o non può richiedere a ogni singola funzione e può coordinare le attività nel rispetto delle singole esigenze.
Per sintetizzare e concludere, un dirigente al capo di una funzione ha quasi sempre una profondissima conoscenza della sua funzione e una conoscenza molto più modesta delle altre funzioni. In pratica, è uno "specialista di funzione" mentre un direttore generale è uno "specialista generalista", se si potesse dire.

Il *training on the job*

È ovvio che chi è in possesso di laurea e master ha maggiori possibilità di accedere ai vertici aziendali mentre ne hanno di meno coloro che, pur brillantissimi, hanno la conoscenza

specialistica solo della loro funzione. Quando questi ultimi vengono promossi a incarichi di direttore generale, spesso praticano quello che viene definito il "training on the job", cioè imparano a fare i direttori generali facendo i direttori generali, ossia ogni giorno apprendendo qualcosa di quel che conoscono solo in modo imperfetto e parziale: il direttore commerciale che diventa direttore generale dovrà apprendere di produzione, amministrazione, finanza e controllo, ad esempio. È ovvio che in tale situazione i tempi di maturazione della sua completezza operativa saranno lunghi e non scevri da errori ed è proprio quello che l'azienda vorrebbe evitare.
Spiegato cosa sia e a che cosa serva un Mba, ecco qualche informazione su quelli che danno la migliore preparazione.

Il miglior Mba del mondo

Innanzitutto, dove si ottengono i migliori Mba del mondo? La prestigiosa rivista americana *Business week* pubblica ogni anno la classifica dei più prestigiosi istituti in cui è possibile seguire e ottenere Mba di altissimo livello. Inutile dire che questa classifica è dominata dagli istituti degli Stati Uniti: per trovare il primo europeo bisogna arrivare al diciottesimo posto e tra i primi venticinque quelli europei sono solo due, rispettivamente al diciottesimo posto (come detto) e al diciannovesimo.
Ecco l'elenco dei primi dieci, al cui interno i più ambiti sono i primi tre. L'elenco è ricavato dalla statistica pubblicata da *Business week* nel numero del 26 ottobre 2006:

1) Harvard University (Graduate school of business) - Boston Ma
   www.hbs.edu
2) Stanford University (Graduate school of business) - Stanford Ca
   www.osb.stanford.edu

3) University of Pennsylvania Wharton - Philadelphia Pa
www.wharton.upenn.edu
4) University of Pennsylvania Lauder Institute - Philadelphia Pa
http://lauder.wharton.upenn.edu
5) Massachusetts Institute of technology Mit Sloan - Cambridge Ma
http://mitsloan.mit.edu
6) Northwestern University Kellogg - Evanston Il
www.kellogg.nwu.edu
7) Columbia University - New York Ny
www.columbia.edu/cu/business
8) University of Chicago (Graduate School of Business) - Chicago Il
www.chicagogsb.org
9) Duke University Fuqua - Durham Nc
www.business.duke.edu
10) University of Michigan - Ann Arbor Mi
www.bus.umich.edu

Secondo la classifica stilata annualmente dal quotidiano inglese *Financial Times*, i cento migliori master in Mba europei regalano alcune sorprese: in primo luogo non vi compare nessun istituto tedesco, pur essendo la Germania la terza potenza più industrializzata del mondo e pur essendo un paese di forti tradizioni accademiche. La ragione è che in Germania il master è una istituzione quasi superflua: lì il PhD è da sempre fatto in collaborazione strettissima con il Land locale e con le imprese, per cui tale istituzione non è dedicata solo a chi in futuro farà vita accademica o di ricercatore, ma anche a coloro che troveranno impiego nelle imprese. In pratica, da noi il PhD è fatto per i futuri professori universitari ed il master in Mba per i futuri manager, da loro il PhD serve a formare tutti e due.
Seconda sorpresa, davvero avvilente: tra i primi venticinque master europei uno solo ha sede in Italia, quello della Boc-

coni, collocata al quindicesimo posto: ecco un'ulteriore testimonianza della responsabilità dolosa delle nostre istituzioni politiche verso la formazione delle future classi dirigenti italiane.
Ma ecco la classifica delle prime dieci business school in Europa, precisando che anche in questo caso le più ambite sono le prime tre, anche se i criteri di accesso se va bene sono ancora più severi di quelli richiesti per accedere al Mba negli Stati Uniti:

1) London business school - Londra Uk
   www.london.edu/Mba html
2) Insead - Fontainebleau - Francia e Singapore
   www.insead.edu/Mba
3) Istituto de impresa - Ie - Madrid Spagna
   www.ie.edu/eng/programas_master.asp
4) Imd - Losanna - Ch
   www.imd.ch/programs/Mba/index.lfm?nav1=true
5) University of Cambridge. Judge institute of management Cambridge Uk
   www.jbs.cam.ac.uk/Mba/
6) Iese business school de la Universidad de Navarra - Madrid e Barcellona
   www.iese.edu/en/home.asp
7) Hec - Parigi - Primo in Europa per il business internazionale.
   http://www.hec,fr/hec/eng
8) University of Oxford - Saïd - Oxford Uk
   http://www.sbs.ox.ac.uk/
9) Manchester Business School Manchester Uk
   www.mbs.ac.uk/Mba
10) Esade Business School - Barcellona - Madrid - Buenos Aires. Istituto privato di impronta cattolica (gesuiti).
   http://www.esade.edu.bs

Infine, ecco i primi tre migliori istituti italiani. Cito solo questi perché solo il primo è presente nella classifica dei migliori 25 in Europa. È ovvio che in questa condizione non ha senso che io citi i primi dieci istituti d'Italia. E se il primo in classifica è al 25° posto in Europa, e se nella classifica dei primi cento del mondo gli istituti europei sono solo due, classificati al 18° e 19° posto (mentre in Europa sono al primo e al secondo posto).

1) Università Bocconi - Milano
   http://Mba. sdabocconi.it/home/index_ita.php
2) Mip Politecnico di Milano - Milano
   www.mip.polimi.it/it/page/Programmi%20Formativi
3) Università Luiss - Roma
   www.Mba.luiss.it/eMba/index.aspx

È interessante osservare che la Luiss (che è, come la Bocconi, un'università privata) accanto al Mba di contenuto alquanto tradizionale, ne ha anche due non comuni: un executive master e un aviation master. Avverto che nessuno dei due è dedicato a giovanotti di belle speranze come voi: l'executive master è dedicato a dirigenti (in inglese *executive* significa "dirigente", "direttore"), professionisti e imprenditori, quindi a gente che lavora già da tempo e con alle spalle anni di esperienza. Il master mira alla razionalizzazione e all'arricchimento delle loro competenze. Si svolge part-time e soprattutto nei weekend, quando di solito la gente non lavora. Si avvale anche di percorsi di e-learnig, cioè dell'apprendimento a distanza via Internet per consentire all'allievo di accedere all'insegnante e quindi all'apprendimento nei momenti in cui si ha del tempo a disposizione (magari di sera, dopo cena, nell'albergo in cui pernotta durante una trasferta di lavoro). La durata del master è di sedici mesi.

L'aviation master, realizzato in collaborazione con l'École nationale de l'aviation civile (Enac) di Tolosa, in Francia, è indirizzato a chi lavora nell'industria aeronautica (compagnie aeree e costruttori di aerei ed elicotteri) o per l'industria aeronautica (fornitori di componenti o di servizi ad alto valore aggiunto, ad esempio società di progettazione aeronautica).
Aggiungo un'informazione che scrivo qui perché risulti più evidente: numerosi master richiedono un'esperienza lavorativa da due anni in su (anche fino a cinque) e questa è la prova che l'itinerario esatto per intraprendere un'attività con sviluppi di carriera è laurea-lavoro-master.
Di solito invece i giovani scelgono il percorso: laurea-master-lavoro e si comportano come chi, invece di fare "caricate-puntate-fuoco" fa "caricate-fuoco-puntate": quasi mai centrerà il bersaglio perché, essendo troppo impegnato a far fuoco (prendere il master) non prende la mira e manca il bersaglio.

CONCLUSIONI

Immanuel Kant, il filosofo tedesco, era nato a Königsberg, oggi Kaliningrad in Russia, in quella piccola enclave tra Polonia e Lituania sul mar Baltico che assicura alla madrepatria il dodicesimo dei fusi orari che lo attraversano e che lo rendono il più esteso paese al mondo.
Le sue biografie concordano nel definirlo un uomo estremamente metodico: ad esempio, ogni giorno e sempre alla stessa ora faceva una passeggiata sulla via che conduceva al cimitero della sua città. Era talmente puntuale che al suo apparire all'inizio della strada la gente regolava gli orologi di casa. Un pomeriggio non lo si vide e gli abitanti della via pensarono subito che dovesse essere morto. Fortunatamente non era così: gli era giunta una copia dell'*Émile* di Jean-Jacques Rousseau ed era stato così preso dalla lettura che gli era sfuggita l'incombenza quotidiana della sua passeggiata.
Giunto alle conclusioni di questo libro, posso esprimere una ragionevole certezza: queste pagine non hanno di certo provocato in voi l'attrazione intensa quanto quella che colpì il filosofo tedesco, ed è comprensibile: in fin dei conti, questa non è stata altro che una breve e sommaria chiacchierata sul marketing, non un testo destinato a diventare una delle colonne portanti del tempio eretto a memoria perenne delle opere realizzate dalla razza umana. Mi preme invece che abbiate scoperto il marketing, le sue regole, i suoi trionfi e le sue ambiguità.
Ovviamente, poiché non siete una platea di addetti ai lavori, ho limitato la presentazione alle cose salienti e, soprattutto, alla spiegazione del momento storico in cui il marketing è na-

to e si è sviluppato: per capire il presente è sempre buona regola guardare indietro. L'importante è far comprendere i pochi concetti che davvero contano nel marketing: orientamento al prodotto e al mercato, la segmentazione e poco di più.
Ho aggiunto qualche capitolo destinato a descrivere quello che nessuno dice né palesemente né di frequente, cioè che col marketing si può costruire la storia (basta considerare un proprio punto di vista su eventi passati come un prodotto da lanciare su un mercato). Grazie al marketing si può inoltre fare politica. Infine, il marketing c'entra poco con la religione cattolica, a meno che non si voglia vedere il mondo, la vita e le umane cose sempre e solo in chiave di marketing (operazione, questa, che sconsiglio perché presta facilmente il fianco a critiche demolitorie). Il primo che ha messo ko questo modo di interpretare la storia è stato Benedetto Croce col troppo poco noto e troppo poco lodato *Critica e storia della storiografia*, libro la cui lettura non è consigliata d'estate in spiaggia sotto l'ombrellone: meglio la *Gazzetta dello Sport*, ogni cosa a suo tempo.
In numerosi capitoli, inoltre, c'è molto di mio. Ci sono cioè alcune mie opinioni che non sono sempre allineate e coperte con le opinioni cui tutti si adeguano conformisticamente. Sono un artigiano del pensiero, costruisco le mie idee da me e non vado a comprarle all'Ikea (espressione mutuata da Umberto Eco), per cui posso apparire talvolta fuori dal coro.
Io mi trovo bene così e suggerisco anche a voi di fare lo stesso. Costruitevi le vostre idee e non comprate mai quelle già fatte dagli altri. Mi rendo conto che, esteticamente, spesso le idee altrui sono più attraenti, ma i materiali di cui sono composte quasi mai sono di grande qualità, quindi durano poco. Inoltre, se comprate idee che dureranno poco perché, pur apparendo affascinanti, si dimostreranno col passare del

tempo di cattiva qualità, sarete costretti a buttarle via. Vi toccherebbe poi comprarne delle altre e non si può passare la vita a comprare idee altrui: si finirebbe per passare da una delusione all'altra.
Ho volutamente omesso la parte più tecnica del marketing, il piano di marketing, il business plan e il conto economico. Ho anche omesso di approfondire il capitolo relativo alla comunicazione, perché questo argomento è troppo vasto e non è serio "bignamizzarlo", cioè ridurlo a un Bignami, che era il riassunto stringatissimo di tutte le materie delle scuole superiori, ampiamente usato dagli studenti in luogo dei libri di testo ma certamente senza la dignità degli originali.
Se poi, invece, si è accesa in voi la scintilla del marketing e doveste decidere di studiarlo davvero, ripeto che praticamente tutte le università italiane e straniere lo insegnano. E se voleste approfondire ulteriormente l'argomento, ci sono i master in Mba. Non esagerate, però, coi master, altrimenti diventerete, sì, coltissimi e specialisti di marketing, ma sareste troppo vecchi per essere presi a lavorare. Un master è anche troppo.
A quelli che invece hanno piantato lì la lettura dopo poche pagine perché non trovavano interessanti gli argomenti non posso dire nulla: se hanno abbandonato duecento pagine fa, certo non sono in grado di leggere quanto voi state leggendo ora. A tutti un ringraziamento e un augurio: possiate avere dalla vita tutto quello che avrete il diritto di avere. Non è poco, credetemi.

RINGRAZIAMENTI

Credo che gli investimenti di minor costo che un essere umano possa fare siano due: un sorriso e la parola "grazie".
In questo caso, la parola "grazie" non è un investimento: è un atto dovuto. Quindi, anche se a ogni libro mi trovo a ringraziare le stesse persone perché sono sempre le stesse che mi aiutano, devo un ringraziamento sorridente e sincero a mia moglie Paola, donna paziente e comprensiva che durante la scrittura di queste pagine mi ha esonerato dall'espletamento delle incombenze caratteristiche della vita di coppia (ad esempio, seguirla a fare la spesa all'ipermercato nel consueto ruolo di sherpa). Paola è stata inoltre un critico giusto e utile della prima stesura del testo nonché la mia personale negoziatrice informatica, capace di far tornare al lavoro il pc entrato in sciopero a causa di qualche malefatta dettata dalla mia impazienza (mai far capire a un computer che si ha fretta).
Con lei, un sentito ringraziamento anche alla mia Giorgia, sempre prodiga di suggerimenti, soprattutto sull'area giovani, di cui ogni tanto ho parlato e di cui è esponente mentre io ne sono irrimediabilmente lontano.
Ancora un ringraziamento al mio Lorenzo, sempre generoso di informazioni sul sistema universitario americano (non tutti possono disporre di un *insider trader* in tali strutture e conoscitore delle istituzioni degli Stati Uniti).
Inoltre, chi legge un libro anche di modeste dimensioni come questo – sul contenuto decidete voi – ignora che la sua pubblicazione vede coinvolte molte persone: da chi ne autorizza la redazione a chi ha dato consigli sugli argomenti, dall'editor a chi ne cura il formato, l'impaginazione, il carat-

tere, la copertina, l'estetica e a chi lo stampa.
Quindi, grazie a Claudio Pasini, presidente di Manageritalia, che ha acconsentito alla pubblicazione del libro e a Enrico Pedretti – responsabile marketing e comunicazione di Manageritalia – che mi ha suggerito un argomento che poi ho sviluppato nel testo.
Un ringraziamento pieno di simpatia vada anche allo staff di Manageritalia Servizi, che ormai da anni gestisce i miei scritti e che rende sempre utile e gradevole ogni confronto: senza l'acutezza, l'equilibrio e l'amorevolezza da angelo custode con cui hanno lavorato su queste pagine sarei spesso inciampato in ambiguità lessicali che mi avrebbero fatto cadere lungo disteso sulla chiarezza dei concetti espressi.
Un ringraziamento anche a Paola Provini: ancora una volta ha creato il bel libro che avete tra le mani. Con lei mi sono abituato troppo bene, perché ogni volta il suo lavoro produce la qualità attesa, quella di cui ti accorgi solo quando non c'è.
Un grazie, infine, a tutti quelli che non conosco ma che comunque sono stati coinvolti in questo mio lavoro.

Bologna, ottobre 2007

BIBLIOGRAFIA

La stesura di questo libro ha richiesto il ricorso, oltre alle mie conoscenze e opinioni, anche a fonti di varia natura, principalmente storiche, tecniche e scientifiche. Ho deciso di citare i testi cui ho fatto ricorso non a testimonianza delle mie affermazioni, quanto piuttosto per indicare i libri su cui approfondire qualche argomento giudicato interessante.

INTRODUZIONE AL MARKETING

Sito sulla storia della Procter & Gamble, a cura della medesima: http://www.pg.com/translations/history_pdf/italian_history_all.pdf.jsessionid

L'ALBA

Testo sulla storia degli Stati Uniti, **Allan Nevins - Henry Steele Commager:** "Storia degli Stati Uniti", Einaudi. *Testo sulla storia del marketing,* **James H. Donnelly, J. Paul Peter, Carlo Alberto Pratesi:** "Marketing", McGraw – Hill.

L'AURORA

Opere significative di Joseph Alois Schumpeter, "The Theory of Economic Development", Harvard University Press. "Business Cycles", McGraw – Hill. "Capitalism, Socialism and Democracy", Allen. "History of Economic Analysis", Oxford University Press

IL MATTINO

Opere significative di John Maynard Keynes. "The Economic Consequences of the Peace", Skyhorse Publishing. "Laissez – Faire and Communism", Kessinger Publishing. "The General Theory of Employment, Interest and Money", Prometheus Books. *Testi consigliati su John Maynard Keynes,* **Mark Skousen:** "The Big Three in Economics: Adam Smith, Karl Marx and John Maynard Keynes", Blackstone Audiobooks; **John Wood:** "John Maynard Keynes: Critical Assessment", Routledge. *Testo su Zippo,* **Avi R. Baer, Alexander Neumark:** "Zippo: An American Legend. A Collector's Companion", Apple press.

MEZZOGIORNO

Opera significative di Adam Smith, "An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", Penguin Classic. *Testo su Henry Ford,* **Jeffrey Zuelke:** "Henry Ford", Lerner Publications.

L'ORA DI PRANZO

Testo di Jonathan Swift, **Jonathan Swift:** "Una modesta proposta ed altre satire", Rizzoli. *Di questo breve testo esiste anche la versione integrale in Internet:* www.filosofico.net/Antologia_file/AntologiaS/SWIFT_%20UNA%20MODESTA%20PROPOSTA.htm.

Testo sulla Grande depressione, **John Kenneth Galbraith:** "Il grande crollo", Boringhieri.

L'IMBRUNIRE

Testo sul posizionamento del prodotto, **Al Ries – Jack Trout:** "Positioning – The Battle for your Mind", McGraw – Hill Professional.

UN PO' DI DOTTRINA – IL TRAMONTO

Testo sul marketing, **Philip Kotler:** "Marketing Management", Prentice Hall.

IL MERCHANDISING

Testo sul merchandising, **A. Ivanovic e P.H. Collin:** "Dictionary of marketing", Sperling & Kupfer.

L'ALBA DEL NUOVO GIORNO

Testo sul virus marketing, **Seth Godin, Malcolm Gladwell:** "Unleashing the Idea Virus", si acquista in rete su Amazon, Barnes and Noble, Google Books, Powells, WorldCat. *Testo sul tribal marketing,* **Michel Maffesoli:** "Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne", Guerini e Associati. *Testo sul guerrilla marketing,* **Jay Conrad Levinson:** "Guerrilla Marketing Attack", acquistabile online sul sito www.webster.it.

"F" COME "FALSO": IL MARKETING E LA FABBRICA DELLE MENZOGNE

Testo sul Tenente Colonnello George Armstrong Custer, **D. Ricci:** "Il giorno di Custer – La battaglia di Little Big Horn", Actac. **M. I. McCreight:** "Chief Flying Hawk's Tales: the True Story of Custer's Last Fight", Kessinger Publishing. **Charles Frances Bates:** "Custer's Indian Battles", Kessinger Publishing. **Louise Barnett:** "Custer, l'ultimo eroe", Rizzoli. **George Armstrong Custer:** "La mia vita nelle pianure. Esperienze personali tra gli indiani", Mursia. *Testi sull'eccidio di Bronte:* **Leonardo Sciascia:** "Pirandello e la Sicilia", Economici Adelphi.**Leonardo Sciascia:** "La corda pazza", Einaudi. **Giuseppe Cesare Abba:** "Da Quarto al Volturno. Noterelle d'uno dei Mille". Una cronaca fedele e documentata dei fatti di Bronte redatta da Fernando Vanenti è all'indirizzo ***www.editorialeagora.it/rw/articoli/34.pdf***.

Gli "esperti di marketing" sono tra noi e circolano nelle aziende e negli uffici con aria sorniona. Professione ambita e molto di moda, per essere svolta con profitto richiede tuttavia una formazione specifica e, come sempre, parecchia pratica sul campo. Ma cos'è in sostanza il marketing, parola intraducibile eppure utilizzata universalmente? Quali sono le sue regole e i suoi ambiti di applicazione? Il libro di Claudio Sorbo risponde a queste domande fondamentali, pur essendo solo "una chiacchierata", come spiega lui stesso nell'introduzione. In realtà, Perché lo sciroppo di menta è verde? *propone un'analisi a trecentosessanta gradi su come le strategie del marketing possano essere impiegate per raggiungere un fine: la vendita di un prodotto, di un servizio o addirittura di una "verità" (ritenuta tale da qualcuno, così "generoso" che intende regalarcela).*

Claudio Sorbo, bolognese, è sposato e ha due figli. Entrato in azienda dopo la laurea in giurisprudenza, ha sempre operato nei settori vendite e marketing in Italia e all'estero. Dirigente dal 1982, dopo cinque anni ha iniziato a occuparsi di consulenza e formazione per una primaria società italiana del settore. Dal 1995 è alla guida di una società personale. Collabora da quindici anni con le redazioni di testate specialistiche, pubblicando articoli di management, prevalentemente nei settori metalmeccanico e ceramico. Negli ultimi anni ha dedicato una particolare attenzione ai temi dell'indirizzo dei giovani verso il mondo del lavoro.

MANAGERITALIA
SERVIZI