



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DELL'AQUILA

FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

Corso di Laurea in Scienze dell'Educazione
Indirizzo Esperti nei processi formativi

Tesi di Laurea

Comunicazione e Intelligenza Emotiva
nelle aziende di servizi

Relatore:
Prof.ssa Valentina Castello

Laureanda:
Mariaelena Del Pinto

Anno Accademico 2005 - 2006

INDICE

1.Introduzione.....	2
2.Il marketing.....	7
3.La comunicazione.....	40
4.L'intelligenza emotiva: competenza individuale, sociale ed organizzativa	72
5.Il cambiamento verso l'era dei servizi.....	119
6.Il sistema impresa e il suo ambiente.....	130
7.Strategie e aziende di servizi.....	135
8.Sistemi, processi ed elementi dell'erogazione dei servizi.....	156
9.La qualità nei servizi.....	179
10.Una nuova rivoluzione copernicana: l'intelligenza terziaria.....	191
11.Conclusioni.....	203
12.Bibliografia.....	207
13.Sitografia.....	212

1. Introduzione

La carriera universitaria di qualunque studente che si prefigga di raggiungere la tanto ambita laurea, è composta da lezioni da seguire, esami da sostenere, ore di tirocinio da adempiere... e da tasse da pagare!

Ma questa è solo la parte "hard" della mia personale carriera universitaria, quella che potrei definire meno influente. Ciò che invece è stato determinante per i miei interessi e che ha stimolato la mia passione verso l'argomento che ho scelto di trattare in questo lavoro, è la parte che potrei definire - parafrasando e anticipando ciò che riguarda il cuore stesso di questa tesi - "soft".

Ossia, quella parte della mia carriera universitaria che mi ha accompagnato sin dal primo giorno in cui ho intrapreso questo cammino di crescita e che col tempo si è intensificato, ad un punto tale da espandersi anche nella mia vita privata.

Quello a cui mi riferisco è la passione e l'interesse per alcuni argomenti che ho avuto la fortuna di scoprire quasi per caso, leggendo e studiando su alcuni libri di testo che facevano parte dei miei programmi di studio.

Ogni testo apparteneva ad un esame; ogni esame trattava un particolare aspetto di uno specifico argomento; eppure io tutte le volte trovavo un filo conduttore e lo consideravo un anello di una lunga catena che stavo costruendo dentro di me.

Basterebbe dare un'occhiata alla bibliografia di questa mia tesi, per rendersi conto che molti degli autori e dei titoli provengono dal mio percorso didattico. Come fossero mattoni, grazie a loro ho costruito nel tempo una struttura dentro di me, fatta di idee, pensieri e convinzioni.

Innanzitutto tre parole chiave descrivono questa tesi: *comunicazione*, *intelligenza emotiva* e *aziende di servizi*. Ognuna di esse per me ha un particolare significato, che è stato costruito col senso teorico attribuitogli dai miei studi e col senso pratico che la mia vita privata ha contribuito ad aumentare sotto forma di interesse.

La *comunicazione* ha svolto un ruolo fondamentale nella decisione inerente il tema di questa mia tesi. Tutto è iniziato quando ho cominciato ad avere consapevolezza del fatto che usare le parole e dargli un significato, senza accompagnare questo ad una corretta gestione dell'atto comunicazionale vero e proprio, finiva il più delle volte per

condizionare il significato stesso di ciò che dicevo. Le mie emozioni spesso mi impedivano di far capire veramente agli altri il mio punto di vista, anche se poi alla fine la frase finale era sempre "stiamo dicendo la stessa cosa, ma non ci capiamo!".

Un passo decisivo verso questa mia consapevolezza è stato quello di lavorare in un asilo nido, a stretto contatto con bambini dai 5 ai 36 mesi. Giorno per giorno, mi rendevo conto che con loro il senso delle parole andava soppesato, i gesti avevano un significato che andava ben oltre le semplici frasi e le emozioni potevano contagiare i bambini fra loro, ma anche i bambini e me.

Mi stavo rendendo conto che la comunicazione aveva un senso diverso rispetto a quello che gli avevo dato fino ad allora.

I primi due capitoli di questo lavoro di ricerca affrontano proprio l'argomento inerente la comunicazione, prima sotto un aspetto più generale e quindi manageriale, di marketing (CAPITOLO 2); poi da un punto di vista specifico, sia sotto l'aspetto umano sia sotto l'aspetto di funzione aziendale vera e propria (CAPITOLO 3).

L'intelligenza emotiva è stata una chiave di lettura che in parte ha condizionato di molto le mie scelte e le mie convinzioni. Ho scoperto questo nuovo concetto grazie ad un esame di psicologia dell'educazione e da allora tutto ciò che incontravo nel mio cammino, consapevolmente o meno, lo legavo a quei concetti e a quegli esempi che avevo letto e studiato. In realtà, il mio percorso ha avuto la stessa direzione di quello intrapreso da Daniel Goleman, uno dei maggiori sostenitori dell'intelligenza emotiva, ma soprattutto autore del libro che mi ha indirizzato verso questa nuova disciplina.

D. Goleman, infatti, ha scritto e pubblicato il suo primo libro *"Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici"* nel 1995, allo scopo di introdurre un concetto importante ma soprattutto innovativo, che però all'inizio rimase ancorato nell'ottica dell'educazione e dei bambini in particolare. Subito dopo la sua prima pubblicazione, però, Goleman si rese conto che l'argomento suscitava sempre più interesse soprattutto nei contesti organizzativi e che, senza volerlo, rispondeva e integrava tutte quelle domande che manager di alto livello e semplici lavoratori si ponevano giornalmente, senza trovare mai delle risposte.

Perciò D. Goleman, nel 1998, pubblicò la sua seconda opera dal titolo *"Lavorare con Intelligenza Emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro"*.

Dai bambini agli adulti, il passaggio è stato semplice e allo stesso tempo entusiasmante.

Esattamente come è successo dal mio punto di vista.

Un ponte tra la comunicazione e l'intelligenza emotiva, l'ho trovato studiando per l'esame di psicologia delle organizzazioni, in cui un libro trattava il tema dell'analisi transazionale, ossia l'analisi di un nuovo tipo di interazione, che si prefiggeva la gestione dell'atto comunicazionale da un punto di vista diverso rispetto ai canoni classici. Esso, infatti, si concentra sulle realtà psicologiche che ogni individuo porta con sé e che trasmette, soprattutto attraverso l'inconscio, ogni volta che interagisce con un'altra persona.

Ma soprattutto la catena che si stava formando dentro di me, aveva sempre la stessa radice: le emozioni.

Tutti questi concetti, li ritrovai utili durante la preparazione dell'esame di economia e tecnica delle comunicazioni aziendali, quando cercai di interpretare un nuovo paradigma sulla *comunicazione organizzativa*, proposto da E. Invernizzi. Esso dava risalto alle relazioni che si instaurano tra le persone, partendo dagli sviluppi delle forme organizzative e giungendo alla esaltazione della comunicazione interpersonale. Nel CAPITOLO 4 l'attenzione è quindi posta prima verso la nascita e lo sviluppo del nuovo concetto di Intelligenza Emotiva, sotto l'aspetto descrittivo e conoscitivo; per poi sottolineare l'importanza che tale nuovo concetto può rappresentare dal punto di vista strettamente aziendale. In particolare, in quest'ultimo capitolo, vengono esposti gli sviluppi che hanno caratterizzato il mondo aziendale, facendo riferimento a quelli che concernono la comunicazione, la formazione e quindi la nuova gestione delle risorse umane, sottolineando il fatto che un aiuto in questo senso può appunto venire dall'intelligenza emotiva che proprio delle relazioni interpersonali si occupa.

L'ultima parola chiave, appunto, le *aziende di servizi*, è ciò che mancava alla mia catena per trovare un senso. Chiunque ha avuto a che fare con l'ambiente ospedaliero sa bene cosa vuol dire "andare a parlare con il dottore". Ebbene, per me questa frase ha assunto un peso determinante quando uno di quei dottori, con freddezza, distanza, fretta e soprattutto con poca intelligenza emotiva - data la sua scarsa o nulla capacità di essere empatico - mi ha trasmesso la notizia che la persona a me più cara, mia nonna, "non aveva speranze. Solo un miracolo l'avrebbe salvata!".

Era vero, la sua diagnosi lo dimostrava ed io ne ero consapevole, ma sta di fatto che da quel giorno, mia nonna è vissuta per altri sei mesi. Il miracolo forse c'era stato e veniva semplicemente dal cuore. A distanza di tempo, infatti, un altro dottore mi disse: "la situazione è tragica. Ma riesce a vivere grazie a voi che le siete sempre accanto e che la incoraggiate. Questa è la migliore terapia in certi casi."

E allora, perché il primo dottore non ce l'aveva prescritta questa terapia? Eppure era laureato in medicina come il secondo; eppure indossava il camice come lui.

La risposta a questa domanda l'ho trovata riprendendo in mano quella stessa catena che avevo costruito nel tempo: ci sono dottori dotati di intelligenza emotiva e dottori che non possiedono queste caratteristiche, ma che potrebbero e soprattutto dovrebbero apprenderle. Non perché i medicinali vadano aboliti nelle terapie, ma perché oltre ad essi la persona che li prescrive sappia comunicare e gestire le relazioni con i pazienti e con i loro familiari in maniera diversa.

L'intelligenza emotiva infatti è una meta-abilità e non vuole sostituirsi all'intelligenza tradizionale o alle competenze tecniche, ma integrarle.

Le caratteristiche organizzative, gestionali e professionali delle aziende di servizi rendono ancora più evidente quindi la rilevanza del tema dell'intelligenza emotiva quale fattore di efficacia della gestione delle relazioni individuali ed organizzative.

E allora, il baricentro di tutto si sposta sulle relazioni e sulle competenze che le persone hanno o potrebbero/dovrebbero avere nel gestire queste relazioni.

In particolare queste competenze diventano fondamentali quando esse hanno come protagonisti degli estranei, delle persone con le quali occorre creare un tipo di rapporto basato sulla fiducia, in un tempo davvero limitato.

Situazione tipica di un rapporto classico tra personale di contatto e clienti, in un'azienda di servizi.

Nel CAPITOLO 5 viene quindi descritto il processo generale che ha portato alla nascita di questo nuovo tipo di impresa, in stretta connessione con lo sviluppo e la diffusione del fenomeno della terziarizzazione. Da un'economia prettamente industriale, si è giunti quindi ad una innovativa economia dei servizi. Per una completezza conoscitiva, nei CAPITOLI 6 e 7 sono state analizzate le cause di tale processo di terziarizzazione, partendo dal concetto di strategia di un'impresa e giungendo alle sue implicazioni pratiche.

Sottolineando il cambiamento avvenuto all'interno dei contesti organizzativi - dovuto ad una evoluzione delle strategie adottate dalle imprese per essere in sintonia con gli sviluppi avvenuti nel loro mercato di riferimento - si è perciò ancora una volta posto l'accento sull'aspetto "soft" delle imprese - quello umano e quindi relazionale - constatando ancora una volta l'importanza che l'intelligenza emotiva può assumere in tali contesti.

Entrando nel dettaglio di questo nuovo tipo di impresa - che in realtà basa la sua innovazione proprio sul concetto di servizio e che quindi può riguardare indirettamente anche le cosiddette imprese di prodotto - sono state descritte tutte le sue componenti, al fine di rilevare una stretta connessione con i concetti introdotti dall'intelligenza emotiva come nuovo strumento a disposizione delle imprese per eccellere e con la visione introdotta dall'intelligenza terziaria in riferimento al cambiamento in atto nel sistema produttivo in generale e in quello terziario in particolare. (CAPITOLI 7, 8, 9 e 10).

Alla luce delle argomentazioni condotte sia sul piano teorico metodologico sia delle analisi delle diverse evidenze empiriche raccolte in relazione alle problematiche oggetto di questo lavoro di ricerca, è emerso che gli strumenti innovativi che *l'intelligenza emotiva* e *l'intelligenza terziaria* pongono a disposizione del management di queste nuove imprese, possono rappresentare davvero degli effettivi vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. E di questo ne sono testimonianza, appunto, sia le esperienze dirette riportate empiricamente all'interno dei diversi capitoli, nei loro variegati aspetti; sia gli interessi che emergono per questi argomenti come conseguenze delle mutate condizioni nelle quali le imprese stesse si trovano ad operare.

2. Il marketing

Immaginiamo di osservare metaforicamente il contesto economico nel quale si trovano ad operare tutte le imprese che hanno come obiettivo finale la sopravvivenza, come fosse un mare in burrasca, turbolento e pericoloso. In tal caso, non potremmo non fare una semplice osservazione: l'unica nave che riuscirà a tenere testa alle onde che fanno da barriera al suo cammino (economie di scala e di scopo, all'entrata e all'uscita...), agli eventi imprevedibili che potrebbero capitare (innovazioni improvvise e inaspettate da parte di improbabili concorrenti...) e alla incessante pioggia che cadrà su di essa nel corso del viaggio (il bombardamento di informazioni e conoscenze...), l'unica nave, o poche altre insieme ad essa, in grado di sopravvivere sarà quella che avrà: alla guida un comandante esperto ed emotivamente legato ai suoi marinai, che sappia incoraggiarli, motivarli e farli essere ottimisti sul loro viaggio (il leader e il management); a bordo tutte le risorse necessarie per continuare il viaggio (risorse umane e non); e, infine, nella cabina di comando una strumentazione adatta per tenere la rotta, prevedere le condizioni climatiche e tenere sotto controllo il carburante (...il marketing).

2.1- Definizione e evoluzione di un concetto

Una definizione esauriente di *marketing* potrebbe essere la seguente: «*il marketing consiste in un gruppo di attività organizzate programmate e controllate che, partendo dallo studio del consumatore a livello individuale e della domanda a livello aggregato ed attuandosi in forma integrata, sono volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali di lungo termine attraverso la soddisfazione del consumatore*».¹

In realtà il concetto che sta alla base della definizione stessa di marketing, ha subito negli anni un'evoluzione di pari passo con i cambiamenti nel contesto economico e competitivo, nonché con il concetto e il significato attribuiti alla qualità.

In passato, infatti, c'era l'orientamento al prodotto, poi l'orientamento al processo e, infine, attualmente ci si riferisce al marketing come orientamento al mercato. Viene

¹ G. EMINENTE e S. CHERUBINI, "Marketing in Italia", Milano, Angeli, 1977, pag. 18

quindi posta in primo piano la soddisfazione del cliente finale e la sua fedeltà, come vedremo meglio più avanti parlando di customer satisfaction e customer loyalty.

Ciò ha portato ad intendere anche il marketing come qualcosa di più di una semplice lista di cose da fare dopo aver osservato il contesto; adesso al marketing si richiede principalmente di essere *flessibile*, per adattarsi al cambiamento e rispondervi prontamente; *strategico*, per ottenere i massimi risultati; e soprattutto *integrato*.

Gli obiettivi di marketing, infatti, sono strumentali alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Da questi ultimi derivano le politiche aziendali, che indicano la direzione e il senso di marcia dell'azienda. Dagli obiettivi strumentali di marketing, invece, derivano le politiche di marketing, che concernono il modo giusto in cui operare.

Le scelte di marketing sono oggi al centro delle strategie adottate dalle imprese moderne; capire come evolvono i mercati e come creare valore per il consumatore è la premessa indispensabile al fine di migliorare i risultati dell'impresa. Ma l'ambiente in cui l'impresa si trova ad operare cambia così tanto rapidamente e a volte drasticamente, da non rendere tale processo così semplice e lineare come potrebbe sembrare di primo acchito e soprattutto come è sempre apparso in passato.

Il ciclo di vita dei prodotti diventa sempre più breve, la concorrenza si fa sempre più intensa e le evoluzioni tecnologiche si portano dietro dei mutamenti che hanno dei risvolti inaspettati e travolgenti in diversi ambiti. Più in generale, l'economia da prettamente industriale diventa soprattutto economia dei servizi, aderendo al processo di terziarizzazione che è già in atto da tempo. Tutto ciò costringe l'impresa ad adattare continuamente le sue strategie all'ambiente che la circonda, per non essere sopraffatta da esso e per non essere esclusa dal suo progetto fondante: far parte dell'economia in senso lato del suo mercato di riferimento.²

Per decenni, il centro di gravità della catena del valore era costituito dalle innovazioni tecnico-produttive e dalla capacità di realizzare beni accessibili al numero più elevato possibile di consumatori, secondo la visione costantemente perseguita da Henry Ford.³ Attualmente però lo scenario del mercato mondiale è andato via via trasformandosi sotto l'incalzare di una molteplicità di forze, alcune già

² Per una descrizione più dettagliata del processo di terziarizzazione, si rimanda al Capitolo 5. Per le strategie adottate dalle imprese si rimanda invece al Capitolo 7.

³ «Dal primo giorno in cui la prima vettura a motore fece la sua comparsa, mi era sembrata una necessità. Era questa nozione e questa sicurezza che mi portò a produrre per un unico scopo: una vettura che andasse incontro alle esigenze delle masse.», H. FORD, "Autobiografia", a cura di S. Crowther, Rizzoli, 1982, pag. 138

in atto da tempo e altre di più recente origine. Queste forze sono costituite dalla crescente omogeneizzazione dei processi di consumo, dal ruolo integratore svolto dalla tecnologia, dal venir meno delle barriere economiche, amministrative e ideologiche, e dalla diffusione in tempo reale dell'informazione.

I processi di integrazione e unificazione dei mercati che ne sono derivati vengono definiti da qualche anno a questa parte con la locuzione «*globalizzazione dei mercati*», espressione usata per la prima volta da Theodore Levitt, professore di marketing presso la Harvard Business School, in un suo articolo del 1983.

Naturalmente tutto questo ha avuto dei risvolti considerevoli sul concetto stesso di marketing e sulle sue applicazioni nel contesto aziendale.

In un articolo pubblicato su "*L'Impresa*"⁴, W. G. Scott (1997) ha descritto in maniera accurata quali sono state le tappe seguite dal marketing nell'applicazione alle imprese italiane, dal quale è possibile farsi un'idea dell'importanza di questo concetto e soprattutto del cambiamento che lo ha caratterizzato. In particolare, dal suddetto articolo si evince che a partire dal 1950 si è verificato uno sviluppo relativo alle tecniche di marketing che è durato fino al 1973, anno in cui ci fu la prima crisi petrolifera. A quel punto l'obiettivo prioritario delle imprese divenne quello della sopravvivenza, che portò ad una riduzione drastica della capacità produttiva. *Il marketing vide ridursi il proprio ruolo e taluno addirittura sostenne che il suo tramonto era imminente. Negli Stati Uniti, culla del pensiero e della pratica di marketing, si formò addirittura una "scuola di critici del marketing" formata da studiosi di grande prestigio (Abernathy, Hayes, Skinner), secondo i quali il marketing, avendo indotto le imprese a spostare eccessivamente l'attenzione sul consumatore, ha fatto sì che venissero distolte risorse dalla Ricerca&Sviluppo e dagli investimenti in tecnologia. Già nei primi anni '80, però, il consumatore stesso diventa più consapevole ed esperto, quindi il marketing torna alla ribalta in quanto funzione alla quale compete di individuare e definire le caratteristiche della domanda, coerentemente con le altre funzioni aziendali.*

⁴ L'articolo pubblicato su "*L'impresa*", N°6, 1988, è ripreso da W. G. SCOTT, "*Marketing e competizione*", Vita e pensiero, 1997, pp. 38-40

2.1.1- Il piano di marketing

All'interno delle imprese, il marketing si esplica attraverso il cosiddetto «*piano di marketing*», ossia un documento con il quale vengono fissate le linee politiche aventi per oggetto la gestione dell'impresa nel suo insieme.

Tale piano prevede innanzitutto un'*attività preparatoria* che comprende la raccolta, l'analisi e l'interpretazione delle informazioni; un'*attività di promulgazione* che comprende la presentazione del piano, la sua relativa discussione e, infine, la decisione, che a sua volta può riguardare l'approvazione, il rigetto o il rinvio; un'*attività notificatoria* che rappresenta un passaggio dalla formazione all'attuazione del piano stesso. A questo punto sono previste *attività di esecuzione*, *attività di controllo*, come anche *attività di interpretazione e di correzione*. L'ultima e definitiva fase concerne un'*attività di abrogazione* che mette fine alla validità del piano attraverso una sua sostituzione oppure un'abrogazione vera e propria.

G. Pellicelli (1997) ha schematizzato questo processo partendo dalla definizione del «*piano strategico di marketing*» e affermando che esso «è il primo passo di ogni impresa orientata alle esigenze del potenziale compratore ed attenta alle forme della competizione nel mercato in cui intende operare». Secondo l'Autore, le fasi di ogni processo di pianificazione strategica possono essere rappresentate come segue:

1. *Analisi della posizione attuale dell'impresa (Dove siamo?);*
2. *Definizione degli obiettivi di marketing (Dove vogliamo andare?);*
3. *Individuazione e selezione delle strategie alternative (Come raggiungere gli obiettivi?);*
4. *Realizzazione delle strategie scelte (Con quali politiche?);*
5. *Controllo (Abbiamo raggiunto gli obiettivi?).⁵*

2.1.2- Il controllo di marketing

L'altra faccia della programmazione del marketing concerne proprio il «*controllo di marketing*», che consente di accertare se e in che misura l'organizzazione nel suo complesso sta seguendo effettivamente la rotta fissata per il raggiungimento dei suoi obiettivi, in modo tale da poter eventualmente intervenire con azioni correttive. Naturalmente questo presuppone il fatto che tale processo di controllo non sia casuale e saltuario, ma piuttosto continuativo e sistematizzato.

⁵ G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pag. 785

A tal fine, si deve ad un grande esperto di marketing, Philip Kotler, il cosiddetto «*marketing audit*», ossia un esame globale, periodico, sistematico, messo a punto per individuare le aree problematiche e le opportunità e per suggerire un eventuale programma di azione diretto a migliorare i risultati di marketing dell'impresa.

Da tale punto di vista, si deve sottolineare il fatto che nel caso particolare delle imprese di servizi, tutti gli aspetti connessi al controllo devono avere un rilievo ancora più significativo del solito, dovuto al fatto che la natura intangibile e relazionale dei servizi stessi, come vedremo meglio più avanti, richiede un'attenzione maggiore, tempestiva e mirata.

2.1.3- Il sistema informativo di marketing

Per svolgere un efficace controllo di marketing, però, è importante poter disporre anche di un accurato «*sistema informativo di marketing*», che consiste nell'organizzazione interattiva di persone, macchine e metodi allo scopo di produrre un flusso regolare, continuo e ordinato di informazioni. Lo stesso P. Kotler (1976) afferma: «*Definiremo il sistema informativo di marketing come il mezzo con cui i dirigenti d'impresa vengono mantenuti continuamente informati sulle mutevoli condizioni del macro-ambiente e dell'ambiente operativo*».⁶

Effettivamente, le informazioni utili al sistema informativo di marketing, possono essere distinte in: *informazioni primarie*, appositamente raccolte per far fronte allo specifico fabbisogno informativo della singola azienda; *informazioni secondarie*, già disponibili e pubblicate, sia ad accesso oneroso sia gratuite, sia pubbliche che private; *informazioni interne*, provenienti appunto dall'interno dell'organizzazione; e, infine, *informazioni esterne*, reperite all'esterno dell'organizzazione in vario modo (Istat, Camere di Commercio, banche dati, ecc).

Il ruolo del sistema informativo di marketing assume quindi un'importanza fondamentale nell'ottica di un effettivo orientamento al mercato, presupposto indispensabile per l'innovazione e la sopravvivenza in un contesto così tanto instabile, turbolento e competitivo quale è quello attuale.

Per di più, lo sviluppo della tecnologia si manifesta in ogni campo dell'attività umana, ma per il marketing esso assume un significato addirittura rivoluzionario. Infatti, una disciplina fondata sulla conoscenza del mercato non può che trarre

⁶ P. KOTLER, "Marketing management: analisi, pianificazione e controllo dell'azione sul mercato", Milano, Isedi, 1976, pag. 480, citato in G. RAVAZZI, "Il marketing", FENDAC, 1984, pag. 61

enorme beneficio da una situazione che comporta una costante riduzione dei costi dell'informazione, fino ad ipotizzare casi di costo zero. I progressi realizzati in questo campo a seguito delle innovazioni di matrice teleinformatica, inoltre, sono tali da consentire ormai ad ogni ordine di impresa, piccola o grande che sia, a gestione familiare o manageriale, di poter disporre di risorse di informazione a costi sempre più contenuti. L'argomento sarà approfondito nel prossimo capitolo, quando si parlerà del cosiddetto *direct marketing*, come forma di comunicazione esterna.

Ciò è stato reso possibile da quella che Blattberg, Glazer e Little (1991) hanno definito «*rivoluzione dell'informazione di marketing*», la quale si è determinata allorché i progressi realizzati nel campo del processo di acquisizione, elaborazione, trasmissione e impiego delle informazioni, hanno raggiunto un livello tale da provocare un cambiamento di fondo rispetto alla situazione precedente.

Inoltre, secondo W. G. Scott (1997), «*la rivoluzione dell'informazione di marketing e tutto ciò che ne consegue, rendono oggi possibile la piena applicazione del postulato fondamentale del marketing, affermato da Peter Drucker sin dal 1954, definibile come "la creazione di un cliente soddisfatto"*».⁷

Le informazioni scambiate all'interno delle organizzazioni diventano un flusso continuo e diffuso di dati che rende flessibile e integrato il marketing, in quanto coinvolge sempre di più tutte le funzioni e soprattutto ogni singola parte del sistema impresa, nel quale rientrano anche di diritto le singole persone. Inoltre, già da questo punto di vista, diventa quindi possibile sottolineare l'importanza delle relazioni all'interno dei contesti organizzativi e la fondamentale corretta gestione che ne consegue.

2.1.4- Ma che cos'è effettivamente il mercato?

Il cambiamento avvenuto in diversi contesti non ha risparmiato neanche quello che per un'impresa/sistema costituisce il suo ambiente, ossia il mercato. Esso, infatti, non è più visto solo e soltanto come un obiettivo da raggiungere per sopravvivere - anche essendo questa la base concettuale dalla quale partire - ma è diventato attualmente parte integrante del sistema/impresa nel suo complesso, fino a diventarne una delle variabili più influenti. Il mercato risulta coinvolto direttamente all'interno dell'impresa, diventandone il più delle volte l'attore principale, se non l'unico l'attore, come accade nel caso del self service di cui parleremo più avanti.

⁷ W. G. SCOTT, *Op. cit.*, pag. 123

A questo punto dell'argomentazione, occorre fare una precisazione che riguarda il concetto stesso di *mercato*: esso non va inteso semplicemente come un luogo fisico dove avvengono gli scambi, ma più specificatamente come un insieme di individui, di persone, che condividono determinate aspettative, che possono avere gli stessi bisogni e che cercano soprattutto il modo per soddisfarli.

Secondo G. Pellicelli (1997), «*per mercato si intende un insieme di compratori, persone ed organizzazioni, che hanno: volontà di comprare, potere d'acquisto (reddito, quando si tratta di consumatori individuali), autorità di comprare*».⁸

Il mercato è quindi il luogo (fisico o metaforico) in cui si realizzano rapporti di scambio tra chi ha qualche cosa (bene o servizio) da offrire e chi ha qualche bisogno da soddisfare attraverso un bene o un servizio che è disposto ad acquistare. Naturalmente, laddove esistono rapporti di scambio esiste anche un'economia di mercato e quindi esiste marketing, che è appunto la gestione dello scambio.

Si potrebbe persino dire che anche il mendicante all'angolo della strada che tutte le mattine ci chiede l'elemosina, conosce questo tipo di gestione e ne attua giornalmente tutti i suoi principi: egli, infatti, sceglie una determinata via, si ferma in un particolare punto di quella via e chiede ai passanti di aiutarlo, scrivendo su un pezzo di carta o spiegando a voce il motivo della sua richiesta, il bisogno che lo ha spinto a fare quella richiesta e la sua situazione di insoddisfazione. Anzi, si potrebbe addirittura credere che quel mendicante, prima di scegliere il luogo, abbia analizzato le caratteristiche delle persone che lo frequentano (analisi di mercato) ed abbia addirittura optato per un quartiere più povero perché ha sperimentato come tra i meno abbienti la solidarietà sia in genere maggiore di quanto non accada quando il rapporto riguarda ceti sociali differenti (strategie di marketing). Inoltre, il messaggio stesso che il mendicante comunica ai passanti ha un particolare significato e forse è stato anch'esso strutturato e dotato dei mezzi più adatti alla circostanza, per raggiungere l'obiettivo prefissato (tecniche e strumenti di comunicazione).

Il mercato può essere quindi inteso come un luogo in cui avvengono gli scambi, ma anche come un non - luogo; si pensi, ad esempio, all'accezione di *mercato del lavoro*.

La parola stessa mercato, però, viene da merce e richiama ovviamente i mercanti, la cui funzione diventò importante e fu socialmente riconosciuta nel Rinascimento.

⁸

G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 157

Su ogni mercato comunque agiscono dei soggetti, i quali domandano oppure offrono beni o servizi di varia natura. "Mercanteggiando", appunto, i contraenti discutono le condizioni della transazione fino a quando arrivano ad accordarsi su termini convenienti per entrambi.

Il negoziato si concentra generalmente sul prezzo, che è il corrispettivo monetario del valore o della utilità, attribuiti ad un bene o ad un servizio. Il prezzo solitamente tende a salire quando la domanda supera l'offerta e a scendere quando l'offerta supera la domanda; è appunto attraverso il mercato che si formano i prezzi.

Anticamente, infatti, il mercato veniva identificato con quel brutale meccanismo che faceva aumentare il prezzo delle derrate quando i raccolti erano andati male. I primi industriali, però, furono pionieri nel rivendicare la libertà di commercio e nel combattere contro le barriere protezionistiche mediante le quali i proprietari terrieri e i mercanti stessi tenevano alto il prezzo dei cereali e di conseguenza quello del pane, da cui dipendevano poi anche i salari stessi. Ciò non toglie, d'altro canto, che quegli stessi industriali chiedessero anche leggi protezionistiche contro la concorrenza.

Questo tipo di evoluzione del mercato è andata con il tempo ben oltre il commercio di lunga distanza che aveva arricchito le grandi civiltà del '600, quando i galeoni di potenti imperi mercantili come quello britannico solcavano gli oceani trasportando argento, vasellame, spezie... e schiavi.

Attualmente, si parla sempre più spesso, infatti - o forse non se ne parla quasi più data ormai la sua naturale diffusione - di *globalizzazione dei mercati*, un fenomeno che si è allargato a macchia d'olio, rompendo qualunque tipo di confine ed essendo sempre più agevolato dalle moderne e inesauribili scoperte nel campo tecnologico.

Principalmente però resta il fatto che il mercato è un concetto astratto, il quale presuppone l'interazione fra le persone, permettendo a due o più soggetti di incontrarsi per soddisfare le reciproche esigenze; è il punto di incontro fra la domanda e l'offerta. Risulta indispensabile, quindi, anche in questo caso un'attenzione particolare rivolta verso l'aspetto relazionale e verso una sua corretta gestione.

Tenuto conto di questo, qualunque impresa, per poter sopravvivere, deve come prima cosa capire quali bisogni il suo mercato/obiettivo sente l'esigenza di soddisfare e allo stesso tempo deve anche capire quali risorse, quali mezzi e quali opportunità essa ha a sua disposizione, affinché quel particolare mercato/obiettivo la scelga per

soddisfarli. A tal fine, risultano indispensabili gli strumenti tradizionali di marketing, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo.

Inoltre, da tale punto di vista, risulta indispensabile anche che l'impresa si dia da fare soprattutto con la comunicazione esterna, affinché sia immediatamente presente nella mente delle persone quando esse avvertono un bisogno da soddisfare.

Secondo P. Eiglier e E. Langeard (2000), questo obiettivo può essere raggiunto adottando delle opportune «azioni di notorietà, che mirano a far conoscere il marchio e la prestazione offerta, per collocare l'impresa al centro dell'attenzione del consumatore, nel cosiddetto "top of the mind"». ⁹ Naturalmente se l'impresa non riesce a raggiungere questo obiettivo, non verrà neanche presa in considerazione tra le possibili alternative che concernono la decisione di acquisto.

Il problema però risiede nel fatto che riuscire a stare nella mente del potenziale acquirente nel momento in cui avverte un determinato bisogno o una particolare esigenza, non è poi neanche così semplice e scontato, soprattutto perché il numero di imprese che una persona riesce a trattenere nella mente, per poi ricordare in un secondo tempo, è assai limitato.

Questo aspetto è stato approfondito meglio anche da G. Pellicelli (1997), il quale afferma che «in gergo tecnico di marketing la proposta deve entrare nel "evoked set", ossia marche che il consumatore considera quando deve decidere. Varie ricerche dimostrano che sono in genere una (quando è fedele) o un massimo tra due e quattro a seconda delle condizioni. Sono dunque relativamente poche» ¹⁰

Nella pratica molte imprese hanno adottato a tale scopo metodi tradizionali, basati soprattutto sulla promozione e in particolare sulla pubblicità, ma anche metodi più innovativi e soprattutto incentrati sulla creatività. Alcune imprese infatti si sono impegnate a scegliere e diffondere i cosiddetti «pay off», ossia delle vere e proprie "firme aziendali", al fine ultimo di auto-definirsi nei confronti dei potenziali consumatori, per essere meglio identificate e soprattutto memorizzate.

2.1.5- Gli strumenti tradizionali del marketing

Nel corso degli anni, anzi dei decenni, durante i quali il marketing si è sviluppato ed evoluto fino ad assumere un ruolo fondamentale per le imprese - che attualmente va ben oltre la semplice e troppo riduttiva dicitura di *funzione aziendale* - studiosi e

⁹ P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico nei servizi", McGraw- Hill, 2000, pag. 144

¹⁰ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 201

ricercatori hanno contribuito alla diffusione di questa disciplina attraverso l'ideazione e l'utilizzo di alcuni strumenti concettuali. Questi hanno di fatto concretizzato un processo mentale che ha avuto e ha sempre più un ruolo vitale nelle imprese moderne.

Secondo W. G. Scott (1997), gli strumenti di marketing cosiddetti *tradizionali* sono principalmente:

- le tecniche di "*analisi e valutazione del mercato*";
- il modello di "*marketing mix*";
- le tecniche di "*segmentazione*";
- le tecniche di "*posizionamento*";
- il modello del "*ciclo di vita del prodotto*".¹¹

Per quanto riguarda *l'analisi e la valutazione del mercato*, è bene tenere sempre presente che in tale ambito i protagonisti sono tre: *la domanda* e quindi i consumatori; *l'offerta* e quindi anche i concorrenti; e *l'ambiente*, inteso come tutto ciò che dall'esterno dell'impresa può influire sui risultati finali e che può comprendere anche l'economia in generale, il sociale, la tecnologia e la politica legislativa.

Per quanto riguarda la *segmentazione*, essa consiste nella suddivisione del mercato in gruppi di consumatori omogenei e significativi, ognuno dei quali può essere selezionato come un obiettivo (*target*) da raggiungere con un'apposita azione di marketing. L'analisi e la conoscenza del comportamento del consumatore è dunque la base di ogni efficace segmentazione

Per quanto riguarda il *posizionamento* - fase solitamente successiva alla segmentazione in quanto prescinde da un'accurata selezione del target al quale ci si vuole rivolgere - esso mira appunto a posizionare un'azienda, un prodotto, un servizio, in modo tale da farla percepire in maniera diversa rispetto alle altre da parte del consumatore finale. Per lo più questo posizionamento avviene tramite un'immagine che viene trasmessa all'esterno da parte dell'impresa stessa adottando opportune azioni di marketing.

Il concetto di *posizionamento*, come riferisce G. Pellicelli (1997), è stato reso popolare da Ries e Trout, secondo i quali «[...] *posizionamento non è soltanto*

¹¹ W. G. SCOTT, *Op. Cit.*, pag. 42

*quanto l'impresa fa circa il prodotto. Posizionamento è quanto l'impresa riesce a creare nella mente del potenziale compratore».*¹²

Fermiamoci un attimo. Qualche tempo fa, ho appreso da un autorevole esperto in materia, Jerome Liss, durante un suo intervento in un corso di formazione, che una comunicazione, per essere davvero efficace, deve tra le tante altre cose prestare attenzione alle *parole chiave*. Ebbene, poco fa una di queste parole chiave è stata scritta con l'intento di chiarire un concetto, ma adesso deve necessariamente essere presa in esame ed esplicitata al meglio, essendo una componente fondamentale del marketing, ma più in generale di qualunque azienda: l'immagine.

2.1.6- L'immagine

*«L'immagine di un'azienda può essere intesa come la manifestazione percepibile di un complesso di elementi interni ed esterni dell'azienda, che nel loro insieme concorrono alla formazione dell'idea che si ha di tale azienda».*¹³

Questo è tanto più vero nel caso delle imprese di servizi a causa delle caratteristiche che contraddistinguono il prodotto finale di queste imprese, ossia il servizio, che per sua natura è intangibile e quindi difficilmente descrivibile in concreto.

In altri termini, l'immagine di un'impresa è il giudizio che il mondo, la società, il gruppo sociale o il singolo consumatore danno di quella impresa. E che l'impresa stessa dà di sé.

Capita infatti che in certe circostanze, come afferma R. Normann (1984), *«il management può scegliere di creare deliberatamente un divario tra realtà e immagine, nella speranza che un'immagine fortemente proiettata in avanti crei un comportamento che rimodelli la realtà. Si tratta di una strategia pericolosa [...] Il successo di tale strategia dipende solitamente dal fatto che l'immagine possa far veramente cambiare le azioni in modo rapido, salvaguardando così la credibilità del management».*¹⁴

Molto spesso infatti il problema inerente l'immagine viene per così dire banalizzato ricorrendo ad espedienti affatto appropriati. Facendo affidamento sulla tecnica, si spera di risolvere la questione migliorando le prestazioni o il prodotto/servizio finale;

¹² A. RIES e J. TROUT, "Positioning", New York, McGraw-hill, citato in G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pag. 196

¹³ S. CHERUBINI, "Marketing dei servizi", Francoangeli, 1996, pag. 276

¹⁴ R. NORMANN, "La gestione strategica dei servizi", ETAS, 1984, pp. 138-139

riducendo il tutto ad un fatto puramente comunicativo, si investe esclusivamente sulla pubblicità e sulla promozione, affidandosi ad esse per convincere il consumatore. Ma forse le aziende che decidono di adottare queste logiche così sbrigative, non tengono conto del fatto che la persona che loro chiamano semplicemente "un cliente", ha alle spalle un background e una conoscenza che in passato sicuramente non aveva.

Per questo E. Invernizzi (1999) preferisce parlare di «visibilità» piuttosto che di immagine, considerandola un'importante risorsa di natura immateriale per l'organizzazione. Secondo l'Autore, infatti, *«l'impiego del termine visibilità, al posto di quello di immagine, sta a sottolineare che per ottenere effetti positivi ciò che si comunica non può essere diverso da ciò che è in realtà. [...] Lo sviluppo della visibilità dipende dalla capacità dell'impresa di mettere in evidenza e di far conoscere le proprie competenze distintive»*.¹⁵

Tale impostazione permette anche di avvalorare un noto proverbio secondo il quale in noi esistono tre persone: quello che siamo, quello che gli altri credono che noi siamo e quello che noi stessi crediamo di essere.

L'immagine acquista quindi un ruolo fondamentale per le imprese e in particolare per quelle di servizi. Secondo R. Normann (1984), infatti, che è uno dei maggiori esperti di gestione strategica dei servizi, l'immagine è una componente importante di quello che lui chiama *«sistema di gestione dei servizi»*; secondo P. Eiglier e E. Langeard (2000), altri due autorevoli esperti in materia, essa riguarda addirittura una delle decisioni chiave in merito alla *«formula del nuovo servizio»* da loro stessi ideata.¹⁶ Inoltre, secondo questi Autori l'immagine deve essere principalmente *chiara e facile da comunicare*.

La semplicità di cui parlano questi studiosi viene ravvisata anche solo in un piccolo dettaglio che compone il servizio e che può avere un significato decisivo. A tal riguardo, essi portano come esempio il cesto pieno di mele rosse che si trova alla reception degli alberghi Hilton e che comunica ospitalità, in un ambiente nel quale i clienti si aspettano solitamente solo formalità amministrative.¹⁷

C'è inoltre da dire che, oltre a trasmettere un messaggio verso l'esterno, l'immagine ha un ruolo fondamentale rivolto anche verso l'interno dell'organizzazione, e

¹⁵ E. INVERNIZZI, "La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi", Giuffrè ed., 1999, pag. 131

¹⁶ Per un'analisi più dettagliata, si rimanda al Capitolo 8.

¹⁷ P. EIGLIER e E. LANGEARD, *Op. Cit.*, pag. 213

soprattutto verso il personale che vi lavora. Questo è importante ai fini di una reale e autentica integrazione, che a sua volta può esercitare il suo effetto sulla motivazione. A tal riguardo - e legata anche al concetto di semplicità di cui parlano Eiglier e Langeard in riferimento al settore dei servizi - è significativa l'esperienza della Motta, azienda dolciaria, la quale un tempo in cui era all'apice di uno strepitoso successo, aveva instaurato una sorta di saluto obbligatorio tra i suoi collaboratori: «*Buondi!*», al posto dell'usuale e forse troppo distaccato "Buongiorno". Ad alcuni, soprattutto all'inizio, questa idea sembrò ridicola e di poca efficacia, ma il convincimento che il *Buondi* fosse tra i migliori prodotti del settore e l'abitudine a ripeterne il nome hanno effettivamente concorso a farne quel prodotto di successo che ancora oggi sembra essere.¹⁸

Risulta quindi evidente che per un'azienda l'immagine è un potente strumento di comunicazione, un dato informativo rivolto verso l'esterno, ma anche verso l'interno. E il suo ruolo diventa ancora più fondamentale se ci si riferisce ad un'impresa che vende al suo cliente esterno un prodotto che è per sua natura intangibile, cioè il servizio, e che quindi ha bisogno in qualche maniera di concretizzarne il significato agli occhi del potenziale suo consumatore.

2.2- Il marketing mix e il marketing dei servizi

Dopo aver individuato le esigenze del potenziale compratore, attraverso l'analisi e la valutazione del mercato; dopo aver scelto il target al quale ci si vuole riferire; dopo aver posizionato l'azienda in maniera appropriata; l'arma più potente delle strategie di marketing è il *marketing mix*.¹⁹

Tra le tante classificazioni proposte per descrivere questo importantissimo strumento di marketing, la più popolare sembra essere quella delle "4P", ossia: prodotto, prezzo, posto (inteso come distribuzione) e promozione (inteso come comunicazione).

Secondo G. Pellicelli (1997), il marketing mix «*consiste nelle politiche tradizionali di prodotto, prezzo, distribuzione e promozione, adottate da un'impresa allo scopo di soddisfare le esigenze dei potenziali clienti al fine ultimo di conseguire un*

¹⁸ L'esempio è tratto da P. M. DI STEFANO, "Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio", Francoangeli, 2000, nota a pag. 246

¹⁹ Strumento tradizionale del marketing elaborato da Neil Borden sulla base della *teoria della concorrenza monopolistica* di Edward H. Chamberlin.

profitto».²⁰ In realtà, aggiunge subito dopo l'Autore, «*per quanto riguarda il settore dei servizi, oltre le quattro politiche tradizionali del marketing mix, altre assumono un peso rilevante: la gestione del processo di produzione (Process), il contatto tra il personale addetto e i clienti (People) e l'ambiente fisico percepito dal cliente (Physical evidence)*».

Effettivamente il marketing dei servizi è una disciplina relativamente recente che, sempre secondo G. Pellicelli, ha attraversato tre fasi:

1. "*Crawling out: tentativo di emergere*", periodo di scoperta tra il 1950 e il 1980;
2. "*Scurrying about: ricerca di una posizione*", fase di passaggio che va dal 1980 al 1985;
3. "*Walking erect: finalmente autonomi, con dignità scientifica*", forte interesse per il marketing dei servizi dal 1985 in poi.²¹

Probabilmente, la mancanza di una vera e propria filosofia di marketing in quella che viene comunemente definita *Pubblica Amministrazione*, è ad un tempo ragione e sintomo della inefficienza che la contraddistingue.

Allo stesso tempo, uno dei più importanti esperti di marketing, P. Kotler, osserva che «*i dirigenti delle organizzazioni non a scopo di lucro, ritengono di dover procedere con i piedi di piombo nell'attività di marketing, per timore di critiche da parte dei loro pubblici. Tre sono i tipi di critiche che ci si possono aspettare: il marketing costituisce uno sperpero di denaro pubblico; [...] l'attività di marketing è invadente; [...] il marketing significa manipolazione della domanda*».²²

A maggior ragione, quindi, se già nel settore pubblico c'è questa riluttanza per una disciplina tanto particolare che viene spesso assimilata semplicemente ad una funzione - per lo più ad una riduzionistica definizione di *funzione delle vendite* - nel settore dei servizi tale difficoltà è accentuata soprattutto dal fatto che già di per sé i servizi hanno dovuto lottare per risalire da quello status basso nel quale da sempre sono stati relegati.

Forse però un passo avanti in tal senso è stato fatto in concomitanza alla nascita di un nuovo concetto che ha rivoluzionato tutto il modo di operare delle imprese, pubbliche e private, di prodotto e di servizio. Ma in particolare proprio in queste ultime ha assunto un ruolo di primo piano dovuto alle caratteristiche che

²⁰ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 245

²¹ *Ivi*, pp. 66-69

²² P. KOTLER, "*Al servizio del pubblico*", ETASLIBRI, 1998, pp. 19-21

contraddistinguono un servizio. Si parla infatti sempre più spesso di orientamento al cliente, customer satisfaction e customer loyalty.

2.2.1- Customer satisfaction e customer loyalty

Anche se secondo alcuni non si dovrebbe attuare un automatico collegamento tra customer satisfaction e customer loyalty, è indubbio che, almeno nell'ottica del consumatore, la soddisfazione è la normale condizione per la fedeltà.

La *customer satisfaction* rappresenta praticamente la percezione che il consumatore ha di aver speso bene il suo denaro dopo aver usufruito del servizio. Naturalmente in questo contesto vanno assolutamente tenute in considerazione le aspettative che il cliente aveva prima dell'acquisto e che nel settore dei servizi hanno un peso notevole sia per le decisioni stesse inerenti l'acquisto, sia durante l'erogazione del servizio, sia come memoria emotiva del cliente sul suo prossimo acquisto e soprattutto sulla "pubblicità" che ne farà con il classico "passaparola".

In realtà nel settore dei servizi questo nuovo orientamento verso la soddisfazione del cliente è reso ancora più difficoltoso dal fatto che in passato le imprese di servizi hanno potuto godere di condizioni di mercato tutto sommato agevoli, con modesta o nulla concorrenza. Un contesto del genere sicuramente non spronava l'impresa a ricercare un'innovazione tale, come quella che la customer satisfaction rappresenta, da doversi impegnare e soprattutto da dover investire in tal senso. Questo ha finito per generare un tipo di cultura aziendale sostanzialmente conservativa e non eccessivamente propensa al rischio, con una logica manageriale orientata soprattutto alla ricerca dell'eventuale minimo danno più che all'eventuale massimo risultato.

L'attuale contesto competitivo però, richiede alle aziende una mentalità e un modo di agire differente rispetto al passato. Si chiede loro, infatti, di comprendere meglio la realtà nella quale si trovano a vivere, di prevedere possibilmente quale sarà la direzione futura, di adattarsi alle nuove circostanze ma soprattutto in alcuni casi di anticiparle, perché è sempre più indispensabile una logica di innovazione che permetta la sopravvivenza in un ambiente così instabile e turbolento. Le imprese di servizi non possono più fare orecchie da mercante, perché questo messaggio sottile, ma significativo, forse è rivolto più che mai a loro.

Sono stati elaborati vari modelli per spiegare cosa crea soddisfazione nel consumatore; uno di questi è il "*modello Bitner*" (1990), basato sul legame tra service encounter o momento della verità e qualità percepita. In particolare il

modello può essere diviso in tre parti, ognuna delle quali contiene tappe e principi fondamentali:

1. *L'attitudine agisce sulle attese circa i risultati di un dato service encounter; sulla percezione dei risultati agisce il marketing mix dell'impresa; la prima reazione è nel confronto tra le attese circa il servizio e le prestazioni percepite (del servizio stesso) da parte del cliente. Il confronto dà luogo a conferma/non conferma.*
2. *Il cliente fa una diagnosi della conferma/non conferma, andando nella propria mente alla ricerca delle cause, dalle quali dipende il livello di soddisfazione/insoddisfazione e quindi i comportamenti successivi.*
3. *Dalla valutazione della qualità percepita possono emergere tre componenti: word of mouth; passaggio ad un altro servizio; resta fedele al servizio.*²³

Attualmente quindi il nuovo orientamento del marketing non si occupa più di consumatori considerati come una massa o come una serie di segmenti, ma crea con loro relazioni e li considera interlocutori.

Sempre più spesso le offerte di servizi assumono la forma di contratti, razionalizzando quello che T. Parsons, negli anni '60, chiamava «*impegno reciproco*» e di cui si parlerà meglio più avanti.

Dal canto suo R. Normann (1984), uno dei più autorevoli rappresentanti dello strategic management, definisce «*rafforzamento del rapporto con il cliente questa tendenza delle transazioni e della creazione di valore a passare dal modello "navi che si incontrano nell'oceano" ad un modello di relazioni più a lungo termine*», aggiungendo inoltre, con un'affermazione quasi premonitrice, che «*con una intensificazione di questo rapporto, il contatto con il cliente e il mantenimento del rapporto con il cliente diventeranno il fulcro strategico dell'impresa*».²⁴

Quando si parla di mantenimento del rapporto col cliente, non si può non fare riferimento al concetto di *fedeltà* che ne giustifica e ne concretizza il significato. In realtà quando si parla di fedeltà il primo rapporto che viene alla mente è quello fra due innamorati, due partner che si promettono amore, fedeltà e lealtà reciproca.

Ma a ben guardare, quello che accade ad una coppia intesa nel senso più comune del termine, avviene anche tra un cliente e un fornitore. Dalla fase della conoscenza, a volte casuale a volte mediata da altre persone; alla fase del corteggiamento che permette ad entrambi di farsi conoscere e di stabilire un primo approccio relazionale;

²³ Il modello Bitner è tratto da G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pp. 707-709

²⁴ R. NORMANN, *Op. cit.*, 1984, pag. 40

a quella in cui il rapporto si consolida e allora al centro dell'attenzione c'è solo l'altra persona; passando per l'immancabile fase della crisi, dove ad uno dei due partner vengono dubbi, dove uno dei due partner inizia a guardarsi attorno e a conoscere nuova gente; per arrivare poi alla fase finale, quella in cui o si è superata la crisi e si resta fedeli al partner originario, oppure si chiude il legame e si spezza la relazione. Ebbene, secondo G. Pellicelli (1997), un cliente è fedele se: *ripete l'acquisto; resta per lungo tempo nella cerchia dei clienti dell'impresa; ha aderito a programmi di fedeltà e spende più di altri clienti.*²⁵

Ma forse questa analisi non basta a stabilire davvero cosa crea quel rapporto tanto importante per un'impresa definito *customer loyalty* e che sta incontrando sempre più sostenitori nel suo divenire.

Un'interpretazione più completa è offerta invece da Field (1996), che scompone il concetto di *fedeltà* e ne identifica sei diversi tipi a seconda che essa si basi su:

- *Emozioni: è quella che ha i legami più forti; i clienti si sentono parte dell'impresa; trascende i motivi legati al prezzo, alle prestazioni o ai benefici ottenuti dal servizio.*
- *Prezzo: è motivata dal desiderio di pagare meno di altri; è vulnerabile ai continui attacchi di imprese che adottano la stessa politica, perciò non può mai essere in grado di differenziare veramente.*
- *Incentivi di lungo termine: premiano i clienti per i loro acquisti ripetuti, permettendo anche all'impresa di acquisire informazioni personali sui clienti stessi da usare per varie forme di marketing.*
- *Monopolio: i clienti sono fedeli in quanto non hanno scelta, soprattutto nei servizi pubblici; occorre invece monopolizzare le relazioni con i clienti.*
- *Inerzia: i clienti non soddisfatti delle prestazioni di un fornitore di servizi, spesso non lo abbandonano per pigrizia.*
- *Servizi: dare più servizi, più valore ai clienti.*²⁶

Seguendo tale impostazione, ne consegue che per un'efficace gestione del marketing e più precisamente per la sua basilare relazione con l'esterno e quindi con il cliente, assume importanza il legame emozionale che si instaura tra le due parti e che in un certo qual modo rende tutti gli altri elementi semplicemente poco influenti rispetto alla sua presenza.

²⁵ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 719

²⁶ Tratto da G. PELLICELLI, *ivi*, pp. 717-718

In effetti se il rapporto tra impresa e mercato, o più nello specifico, tra fornitore e cliente, si fonda su una relazione di scambio reciproco che inizia con una conoscenza, si basa su una interazione e si rinforza con la fedeltà, questo altro non è che un tipo particolare di rapporto umano e come tale andrebbe analizzato in tutte le sue componenti più importanti, a cominciare da alcune competenze relazionali che permettono di mantenere il rapporto in maniera positiva e farlo durare più a lungo possibile.

2.3- Il marketing interno

Nella suddetta relazione che si instaura tra le parti, i protagonisti sono per lo più due: il cliente esterno e l'azienda. Quest'ultima è rappresentata sulla scena dal personale che si trova a diretto contatto con il cliente durante lo scambio e che instaura con esso un'interazione.

Questo vale per tutti i tipi di impresa, ma a maggior ragione per le imprese di servizi, dove lo scambio avviene in maniera diretta; la produzione equivale semanticamente e logisticamente con il consumo; e dove l'intangibilità del servizio richiede di renderlo concreto almeno all'apparenza del consumatore, tramite ciò che può essere presentato materialmente, ossia il supporto fisico e il cosiddetto *personale di contatto*.²⁷

La chiave per avere successo nelle attività di servizi è sempre connessa all'abilità di individuare, mobilitare e concentrare l'energia umana. Tale impostazione si giustifica soprattutto se si pensa che le aziende di servizi sono state definite ad alta *«personality intensity, nel senso che la qualità fornita al cliente è fondamentalmente il risultato del modo in cui le persone operano»*.²⁸

Tutto ciò naturalmente assume un peso determinante soprattutto nel momento in cui il cliente si trova a stretto contatto con l'azienda, ossia in quel particolare e significativo *momento della verità o service encounter*, in cui si crea l'interfaccia tra cliente e azienda. Proprio da quel momento, infatti, può dipendere l'operato complessivo dell'impresa, la qualità effettiva che il cliente percepisce e la memoria emotiva che ne conserva e che inevitabilmente contribuirà al ricordo che il cliente avrà di quel servizio.

Proprio per questo la maggior parte delle aziende moderne - quelle più innovative e consapevoli del fatto che negli ultimi tempi i fattori di competitività si stanno sempre

²⁷ Per un'analisi più dettagliata del supporto fisico e del personale di contatto, si rimanda al Capitolo 8.

²⁸ R. NORMANN, *Op. cit.*, pag. 21

più allineando - investe sempre più spesso sulla gestione del personale che, come afferma E. Auteri (1998), «*comprende un insieme di attività che hanno come riferimento le persone con la loro intelligenza, le loro emozioni, i loro sentimenti*».²⁹

In sintonia con le migliori e più importanti caratteristiche del modello idealizzato di filosofia giapponese di management - in cui il dipendente impara a considerare il cliente, e non l'azienda, come colui che gli paga lo stipendio - consegue quindi un nuovo approccio relativo alla gestione del personale. Tale nuova impostazione sembra essere molto simile a quella con cui si affronta il mercato esterno; essa sta astraendo dal marketing l'insieme di tecniche e di strumenti che lo caratterizzano, le quali possono essere adattate anche all'interno delle realtà aziendali, prendendo così il nome di *marketing interno*.

Questo nuovo approccio rende esplicito ciò che G. Pellicelli (1997) considera essere indispensabile per l'attuazione di alcuni principi generali del marketing dei servizi:

- *Le persone dedicate ai rapporti con i potenziali compratori di servizi debbono avere capacità di contatto (People Skills) e non soltanto capacità tecniche.*
- *Occorre investire risorse nella formazione dei collaboratori responsabili dei contatti con i clienti.*
- *Occorre dare attenzione agli aspetti tangibili di un servizio; ad esempio un ufficio ben arredato, ordinato, dotato di tecnologie moderne, che conferisce un'immagine al consulente di servizi finanziari.*
- *Offrire pacchetti di servizi rende più facile il processo di selezione da parte del cliente e conferisce standardizzazione al servizio offerto. Ciò vale in particolare quando il servizio è complesso; in questo caso, infatti, è opportuno articolarlo in componenti modulari che possono essere combinati in modo diverso a seconda delle esigenze del cliente.*³⁰

Impegnarsi ad instaurare una buona relazione tra personale di contatto e clienti, sembra dunque essere uno degli obiettivi strategici più importanti per un management innovativo e che mira alla sopravvivenza della sua azienda in un contesto nel quale assume un'importanza sempre maggiore l'orientamento verso il mercato, inteso come soddisfazione e fedeltà della clientela stessa.

Un obiettivo così tanto ambizioso, però, non può essere raggiunto se non si investe su ciò che rappresenta in ultima analisi il determinante base, che nel caso delle

²⁹ E. AUTERI, "Management delle risorse umane", Guerini e associati, 1998, pag. 22

³⁰ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 112

imprese di servizi sembra ruotare intorno alle persone e ai rapporti che si instaurano fra di esse; che siano partner economici, colleghi di lavoro o clienti.

Tutto ciò avvalorava la tesi che per la sopravvivenza di un'impresa di servizi, ciò che conta maggiormente è creare un rapporto di lungo termine con i suoi clienti, in grado di mantenerli fedeli e soddisfatti. E questa soddisfazione assume sempre più importanza se si considera che anche a livello empirico è stato riscontrato che essa non comporta necessariamente che l'ente erogatore del servizio funzioni ad un livello di efficacia veramente accettabile, data la difficoltà che il cliente ha, soprattutto nei servizi complessi, di apprezzare concretamente i risultati della gestione aziendale.

Mantenere fedele e soddisfatto un cliente, vuol dire necessariamente credere davvero in quello che si fa e in quello che si dimostra a quel cliente nel momento in cui si interagisce con esso. Per questo, in tale contesto, l'accento viene posto sulle competenze soft del personale dell'azienda, sulle loro competenze e di conseguenza anche sulle relazioni che esso riesce ad instaurare con il cliente esterno. Tutti aspetti fondamentali di competenza personale e sociale, che vengono analizzati e gestiti attraverso due strumenti innovativi quali *l'intelligenza emotiva* e *l'intelligenza terziaria*, che rappresentano - come sarà detto e dimostrato più avanti - un vero e proprio vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

In realtà, però, il fatto che il cliente, in determinate circostanze, non riesca ad apprezzare concretamente i risultati della gestione aziendale, non è necessariamente un bene per le imprese di servizi, in quanto esse in tal modo non ricevono le giuste informazioni. Questo infatti è ciò che rende indispensabile in qualunque tipo di interazione un reale ed effettivo *feedback*, ossia un ritorno delle informazioni che sia utile alla relazione stessa e alla comunicazione che ne è alla base.

2.3.1- L'importanza del feedback

Nella sua accezione originale proveniente dalla teoria dei sistemi, la parola inglese *feedback* indicava lo scambio di dati relativo al funzionamento di una parte del sistema, nella consapevolezza che il funzionamento di una parte influenza quello di tutte le altre. L'impresa è stata considerata da sempre un sistema a tutti gli effetti, in cui ogni sua parte aveva un ruolo ben preciso nel funzionamento effettivo del sistema nella sua totalità.

Il feedback all'interno di un'impresa, quindi, è di vitale importanza per la sua sopravvivenza, in quanto permette ad ognuno di sapere se il lavoro va bene, necessita

di modifiche, va migliorato o deve essere completamente riorientato. A tal proposito, un ruolo fondamentale è svolto dai superiori che devono creare un proficuo scambio di informazioni con i loro dipendenti. Ma, come afferma D. Goleman (1995), «*troppi dirigenti hanno una scarsa padronanza dell'importantissima arte del feedback*».³¹

In realtà, invece, questo strumento ha un valore inestimabile per l'impresa nel suo complesso, intesa come sistema, ma anche per le singole persone che vi lavorano all'interno e che attraverso di esso possono dare un senso al proprio lavoro, migliorarlo, sentirlo effettivamente come proprio e addirittura motivarsi nel svolgerlo.

Purtroppo, però, nelle realtà aziendali, quello che si intende per feedback è una riduzionistica definizione di *critica* da parte dei dirigenti, che il più delle volte ha effetti negativi sul lavoro e sulla motivazione dei dipendenti. Se, infatti, la critica è esposta in maniera errata, essa può generare un senso di insoddisfazione che porta inevitabilmente ad una rottura del rapporto che si era instaurato all'interno dell'ambiente lavorativo.³²

Di conseguenza in una situazione del genere il clima diventa freddo, distaccato ed emotivamente lacerante, il che porta ad una situazione di negatività generale che andrà inevitabilmente a ripercuotersi sui rapporti che si instaurano con i clienti. Molto spesso, infatti, entrando in un ufficio, si avverte subito una sensazione di clima negativo, che trasmette alle persone un malumore e un nervosismo che come dei virus si espandono e contagiano le persone. Le emozioni infatti, come vedremo meglio più avanti, sono contagiose per loro stessa natura, anche se tale contagio avviene in maniera inconsapevole. Ciò dovrebbe far riflettere sull'importanza di saper gestire queste emozioni in maniera appropriata e consona alla circostanza.

In particolare per quanto riguarda il personale di contatto, dominare le proprie reazioni emotive e contenere quelle del cliente è un presupposto indispensabile per un buon rapporto di interazione nel cosiddetto momento della verità.

³¹ D. GOLEMAN, "*Intelligenza Emotiva*", Rizzoli, 1995, pag. 183

³² A tal riguardo, diversi Autori hanno provato a dare un significato diverso alla *critica*, intendendola come un'arte a tutti gli effetti. H. Levinson, ad esempio, dà i seguenti consigli sull'arte della critica: *essere specifici, offrire una soluzione, essere presenti, e, infine, essere sensibili*. [Citato in D. GOLEMAN, "*Intelligenza Emotiva*", Rizzoli, 1995, pp. 186-187]. J. Liss, dal canto suo, preferisce parlare di *critiche costruttive* ed elenca cinque linee guida per ottenerle: *chiedere permesso, essere concreti, descrivere i propri sentimenti, dare i propri suggerimenti per il futuro, e, infine, chiarire le ragioni dei propri suggerimenti*. [Tratto da J. LISS, "*La comunicazione ecologica*", ed. La meridiana, 2005, pag. 36

Il feedback, infatti, ha un ruolo determinante anche per quanto riguarda il rapporto che l'impresa instaura con l'ambiente esterno, a maggior ragione se si segue la logica di un effettivo orientamento verso il mercato.

Ricevere segnali di feedback da parte dei clienti, che siano positivi o anche negativi, non rappresenta quindi una punizione, ma un vero e proprio privilegio di cui l'impresa deve servirsi per i suoi scopi e per le decisioni future in merito al suo orientamento. L'impresa che ignora l'importanza di tale fondamentale elemento di comunicazione, non potrà mai creare un'effettiva e soprattutto efficace relazione con il suo mercato/obiettivo.

Affinché, però, tale relazione abbia senso e possa avere conseguenze positive a lungo termine, occorre anche che tra le due parti interessate, ossia tra il personale di contatto e i clienti, esista un'effettiva parità di ruoli. Indispensabile in tal senso è il riconoscimento da parte di entrambi dell'altro come persona, come individuo, con i suoi pensieri, le sue emozioni e i suoi sentimenti. A tal proposito, R. Normann (1984) parla di «*management by magic*», intendendo con esso «*l'abilità di penetrare in qualche modo nell'emotività delle persone e creare una realtà sociale nell'azienda che sia al di là del razionale e dell'ordinario. Nelle sue manifestazioni migliori questo tipo di management aiuta a concentrare l'attenzione ed a impegnare le emozioni, in modo che le persone considerino le cose che stanno facendo come un momento eccitante del loro modo di vivere*».³³

Questo vuol dire, però, che ognuna delle due parti deve riconoscere all'altra la sua importanza e basare su tale presupposto un'interazione efficace e durevole.

2.3.2- L'analisi transazionale

Al fine di creare un equilibrio e un rispetto reciproco tra le parti, un ruolo sempre più importante assume in tal senso l'analisi transazionale.

«La transazione consiste in uno stimolo provocato da un individuo e una reazione da parte di un altro individuo; questa reazione, a sua volta, diviene un nuovo stimolo a cui il primo individuo deve reagire».³⁴

Da questa semplice definizione è possibile rilevare che in qualunque momento e in qualunque situazione, quando due o più individui si trovano ad interagire, si verifica una transazione. Quello che invece ancora non è stato detto è che queste transazioni

³³ R. NORMANN, *Op. cit.*, pag. 218

³⁴ T. A. HARRIS, "Io sono OK - tu sei OK", BUR, 1999, pag. 93

possono essere esaminate e quindi gestite dai soggetti interessati in maniera consapevole, al fine di creare un buon rapporto tra le parti. E questo risulta indispensabile in un contesto come quello lavorativo, dove il saper relazionarsi con gli altri significa di per sé svolgere bene il proprio lavoro, ottenendo così risultati migliori sia per l'organizzazione sia per se stessi.

L'analisi transazionale, appunto, è un metodo che permette a due o più soggetti di instaurare un tipo di interazione favorevole per entrambi, partendo dal presupposto che ogni individuo porta sempre con sé tre componenti fondamentali, che non sono ruoli che il soggetto si è imposto, ma piuttosto realtà psicologiche. Queste tre componenti sono: il *Genitore*, il *Bambino* e l'*Adulto*.

Il *Genitore* è un insieme di registrazioni di eventi imposti, indiscussi ed esterni, percepiti dall'individuo dal momento della nascita all'età di cinque anni, cioè nel periodo che precede la nascita sociale dell'individuo stesso. In questa componente è registrato tutto ciò che il fanciullo ha visto fare o udito affermare e che, data la sua condizione, non ha mai potuto modificare, correggere o spiegare; per questo vengono considerate verità assolute e restano indiscusse anche quando sono contraddittorie.

Il *Bambino* è invece un insieme di registrazioni di eventi interni, ossia di sentimenti, in risposta ad eventi esterni, avvenute dalla nascita all'età di cinque anni. In questo periodo, però, il fanciullo vive una situazione particolare perché da parte sua c'è un'insaziabile voglia di conoscere, scoprire e quindi muoversi, mentre da parte dei genitori c'è la continua negazione e rinuncia alle soddisfazioni. Questo porta il bambino a nutrire sentimenti negativi soprattutto verso se stesso, arrivando alla conclusione "*Non sono OK*", che purtroppo sarà registrata permanentemente nel suo cervello e quindi mai più modificabile.

L'*Adulto*, infine, è un insieme di registrazioni di dati acquisiti ed esaminati tramite l'esplorazione e la verifica. Grazie a questo insieme di registrazioni, il bambino può cominciare a riconoscere la differenza tra la vita come gli è stata insegnata e dimostrata (*Genitore*), la vita come egli l'ha provata o desiderata o sognata (*Bambino*), e la vita come la va scoprendo da solo (*Adulto*).

Ogni persona porta con sé per tutta la vita queste componenti e le manifesta inconsapevolmente ogni qualvolta si relaziona e interagisce con un altro soggetto.

Eric Berne (1967), padre dell'analisi transazionale, afferma che «*l'unità del rapporto sociale si chiama transazione. Se due o più persone si incontrano in un aggregato sociale, prima o poi qualcuno si deciderà a parlare o a dar segno in qualche modo*

*di essersi accorto della presenza altrui. Questo è lo stimolo transazionale. L'altro, o gli altri, diranno o faranno qualcosa che sarà in qualche modo in rapporto con lo stimolo: e questa è la reazione transazionale».*³⁵

Questo tipo di analisi, quindi, concentra la sua attenzione soprattutto sulle comunicazioni reciproche che avvengono nella realtà quotidiana in qualsiasi momento e con chiunque, semplicemente quando si verifica un contatto tra due o più persone. Si tratta, perciò, di un'analisi che interpreta il modo in cui vengono gestite inconsapevolmente queste interazioni dai soggetti che ne sono protagonisti, partendo dal presupposto che il più delle volte, se non sempre, le persone si trasmettono dei forti messaggi di natura non verbale che provengono da una delle tre componenti esaminate.

Da quanto detto sino ad ora, è possibile quindi constatare che la prima regola della comunicazione nell'analisi transazionale è che: *«Quando stimolo e reazione, nel diagramma transazionale del GAB formano delle linee parallele, la transizione è complementare e può proseguire indefinitivamente. La direzione dei vettori non ha importanza [...] purché siano paralleli».*³⁶

Il genere di transazione che è causa di guai è, invece, la *transazione incrociata*, ossia quando i vettori si sovrappongono fra loro. Questo ci porta alla seconda regola della comunicazione in analisi transazionale: *«Quando stimolo e reazione si incrociano sul diagramma transazionale del GAB, la comunicazione si interrompe».*³⁷

Infine, la situazione ideale affinché l'interazione sia ottima è quella che vede prevalere un atteggiamento mentale basato sul "Io sono OK-Tu sei OK". Questo, infatti, permette ad entrambi di relazionarsi in maniera positiva, senza che nessuno dei due prevalga sull'altro ritenendosi superiore.

Ed è proprio questo che si intende quando, nella relazione tra cliente e fornitore, si parla di situazione di equilibrio reciproco. Il personale che si trova a contatto con il cliente nell'importantissimo momento della verità, non deve ritenersi superiore all'altro, né credere di avere più capacità, competenza o conoscenza del cliente.

Il personale, al contrario, deve instaurare un rapporto alla pari che permetta ad entrambi di relazionarsi in maniera positiva e di ottenere benefici da questa interazione.

³⁵ E. BERNE, "A che gioco giochiamo", Bompiani, 1967, p. 31. Riportato in T. A. HARRIS, *Op. cit.*, pag. 37

³⁶ T. A. HARRIS, *ivi*, pag. 99

³⁷ *Ivi*, pag. 109

È stato detto, infatti, che il feedback è fondamentale in qualunque tipo di rapporto, ma se una delle due parti interagenti si sente a disagio rispetto all'altra o comunque non si sente libera di esprimersi, sicuramente il feedback, se ci sarà, avrà solo un effetto negativo.

Da quanto detto, risulta indispensabile che il management di un'azienda che voglia davvero ottenere il massimo dai suoi dipendenti per poi trasmettere questa eccellenza anche verso il rapporto che essa instaura con l'esterno, e quindi con i suoi clienti, deve necessariamente fare affidamento su alcune competenze relazionali innate del suo personale, ma soprattutto deve impegnarsi per modificare e migliorare quegli atteggiamenti che in tal senso vengono ritenuti non adatti. E ciò è possibile solo attraverso un tipo di formazione, nonché di comunicazione, che vada ben al di là delle semplici e scontate competenze tecniche. L'expertise, di per sé, infatti, come vedremo più avanti, non basta più a far eccellere e quindi sopravvivere un'impresa in un contesto competitivo quale è quello attuale.

2.4- Il marketing relazionale

Instaurare un nuovo tipo di relazione tra le parti che compongono un'impresa, vuol dire necessariamente avere come punto di partenza lo sviluppo che tale processo ha avuto, ma forse anche subito, negli anni con l'evoluzione di alcuni concetti.

Ad iniziare dalle teorie organizzative, che da sempre rappresentano un valido contributo alla interpretazione e gestione delle stesse realtà organizzative; passando per i relativi approcci che le hanno contraddistinte e che hanno sperimentato metodi sempre più innovativi e consoni ai periodi nei quali si collocavano; senza dimenticare il ruolo determinante svolto dal cambiamento in senso lato che permea le organizzazioni sia dall'interno che dall'esterno e che richiede un sempre maggiore adattamento, insieme ad una continua innovazione, come presupposti indispensabili per la sopravvivenza delle organizzazioni.

In tal senso, una delle teorie che attualmente risultano avere un peso notevole sulle realtà aziendali è la cosiddetta *teoria dell'organizzazione a rete*.

2.4.1- L'impresa-rete

«La metafora della rete organizzativa evoca una struttura articolata, decentrata, con elevato grado di autonomia delle sue unità e con conseguente grande capacità

*di coinvolgere le persone che possono muoversi al suo interno esprimendo le loro competenze professionali e le loro capacità di adeguarsi proattivamente a realtà esterne variegate e mutevoli».*³⁸

Seguendo tale definizione, è possibile rappresentare un'impresa come una grande rete, in cui al suo interno un ruolo fondamentale è svolto dalle relazioni che si instaurano tra le sue componenti interne. A tal riguardo, è utile fare una distinzione tra *impresa-rete*, dove appunto il concetto di rete è interno all'organizzazione; e *rete di imprese*, dove invece il concetto si estende al di fuori dei confini aziendali.

Questa nuova concezione di organizzazione e delle sue modalità di gestione è stata introdotta da Butera (1990) e assume col tempo sempre più importanza, relativamente a tutto ciò che rappresenta il contenuto del cambiamento in senso lato che caratterizza l'era moderna.

Infatti, secondo E. Invernizzi (1999), questo nuovo tipo di sistema «è capace di sviluppare consenso, cooperazione, identificazione dei suoi membri con il sistema, meccanismi di autoconservazione e di adattamento all'ambiente. L'impresa rete coniuga un forte orientamento al risultato con una elevata flessibilità strutturale [...]»,³⁹ tutti presupposti fondamentali affinché un'impresa possa avere probabilità di sopravvivenza in un contesto così tanto mutevole ed instabile. E forse ancora più importante se vista sotto l'ottica dell'innovazione, che richiede un adattamento continuo ma che allo stesso tempo ha bisogno di elementi nuovi per prosperare.

Questo, in realtà, è anche il concetto che sta alla base della *teoria della strutturazione* di Giddens (1979), secondo il quale la struttura ha due aspetti che la contraddistinguono: uno creativo e l'altro costrittivo, nel senso che si è costretti ad adeguarsi ad essa e stimolati nel modificarla. Ma per essere stimolati, occorre necessariamente anche essere motivati e come si sa la motivazione in sé per sé si basa su ciò che crea una sorta di legame e di soddisfazione intrinseca.

Tutto ciò conferma il fatto che le relazioni all'interno delle organizzazioni e in maniera specifica, all'interno delle cosiddette imprese rete, assumono un ruolo determinante e centrale. Per di più, queste relazioni sono alimentate e tenute insieme soprattutto dalle informazioni scambiate all'interno dell'organizzazione e dalle comunicazioni che ne conseguono, sia all'interno che all'esterno dell'impresa.

³⁸ E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, pag. 147

³⁹ *Ivi*, pag. 155

*«In particolare, la gestione di processi interfunzionali che caratterizza l'impresa rete richiede lo sviluppo di comunicazione interpersonale e di codici linguistici capaci di garantire la cooperazione fra unità che adottano una pluralità di linguaggi diversi».*⁴⁰

Il marketing diventa dunque *marketing relazionale*; il concetto di relazione, infatti, rappresenta un'evoluzione del concetto di transazione.

Secondo E. Invernizzi (1997) *«sempre di più infatti lo scopo primario del marketing diventa quello di costruire il sistema di relazioni necessario a garantire il flusso di contatti e di informazioni tra azienda e cliente e, in particolare, di assicurare l'interazione tra domanda e offerta. L'evoluzione del marketing si sposta verso la produzione relazionale del valore [...]».*⁴¹

Se, infatti, il valore assume un significato diverso rispetto al passato nella mente del consumatore - in particolare per quanto riguarda le imprese di servizi - il marketing non può che adeguarsi a tale cambio di prospettiva e creare un nuovo tipo di rapporto con il mercato al quale si riferisce.

Sempre secondo E. Invernizzi (1997), infatti:

- 1. Il primo obiettivo del marketing relazionale è che l'impresa evolva in forte sintonia con gli ambienti di riferimento, considerando in particolare le culture e i valori guida e i prodotti e i servizi richiesti. [...]*
- 2. Il secondo obiettivo del marketing relazionale è che si aggiunga valore ai prodotti e ai servizi attraverso la relazione in atto tra impresa e ambiente, soprattutto mediante la creazione di un patrimonio di conoscenze e di fiducia con i clienti. [...]*
- 3. Il terzo obiettivo del marketing relazionale è che si crei una comunicazione interattiva e generalizzata a tutti i componenti della catena del valore, clienti compresi, fondata su un linguaggio comune, e che le relazioni di marketing informino di sé tutte le relazioni d'impresa, comprese quelle interne. [...]*⁴²

Questa nuova impostazione riassume ciò che negli anni è stato considerato come un'evoluzione continua di concetti e procedimenti, a volte completamente nuovi nel panorama delle imprese, altre volte semplicemente intesi come una ristrutturazione o riorganizzazione di vecchi e ormai obsoleti costrutti.

⁴⁰ E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, pag. 157

⁴¹ *Ivi*, pag. 174

⁴² *Ivi*, *Op. cit.*, pp. 176-186

Le implicazioni più significative che ci provengono da questo nuovo approccio al marketing, sono principalmente due: la prima è un rapporto diverso che si viene a creare tra azienda e consumatore e che vede quest'ultimo come parte attiva e interagente e non solo come parte passiva e silenziosa, come invece lo intendeva il marketing tradizionale. La seconda fondamentale implicazione riguarda invece il ruolo sempre più pregnante assegnato alla comunicazione, intesa in tutte le sue sfaccettature, ma in particolare per quanto concerne quella interpersonale, da integrare necessariamente a quella tecnologica ed elettronica; quest'ultima, infatti, può essere considerata diffusa, ma non può essere vista come esclusiva e definitiva. Ma vediamo meglio queste due implicazioni.

2.4.2- Il ruolo del consumatore. Il self service

Le imprese di servizi sono le dirette interessate a questo argomento, in quanto da sempre si sono dovute adattare alla nuova realtà, portandosi alle spalle tutto ciò che implicavano le caratteristiche stesse del prodotto che producevano e vendevano ai loro clienti: il servizio.

L'orientamento verso la soddisfazione del cliente ha portato addirittura, all'interno di queste imprese, alla costituzione di una nuova figura che Toffler (1980) ha definito «*prosumer*», ossia PROducer + conSUMER, in quanto produttore e consumatore nelle aziende tradizionali sono due figure ben distinte, mentre nell'impresa di servizi questa distinzione viene meno, sino ad annullarsi del tutto in determinate circostanze, ad esempio nel caso in cui il cliente si serve da solo. In questo caso si parla infatti dell'ormai conosciutissimo e consolidato sistema del *self service*, ossia la tendenza diffusa del cliente a servirsi da solo.

Tale fenomeno ha avuto inizio negli Stati Uniti come tentativo di ripresa dopo la crisi economica del 1929. In numerose attività di servizi, infatti, i costi del personale rappresentano più del 50% dei costi totali e quindi diminuire almeno in parte tale aggravio è semplicemente un modo per risparmiare sui costi e di conseguenza guadagnare sui profitti. Talvolta i vantaggi economici sono immediati, come nel caso dei grandi magazzini, ma in altri casi devono trascorrere diversi anni prima che i costi di questo nuovo metodo di distribuzione risultino inferiori ai costi del metodo tradizionale. Ciò presuppone una scelta consapevole e ragionata da parte di chi è responsabile dell'impresa e ha quindi il dovere di farla sopravvivere.

Con una citazione un po' datata ma sempre attuale - e forse anche premonitrice dato il riscontro di questa nuova tecnica di distribuzione - Zeleny (1978) osservava che *«nella società occidentale il meccanismo dei prezzi del lavoro non funziona in armonia con la teoria economica classica: nel settore dei servizi ad alta "intensità di personale", i costi cresceranno più rapidamente della produttività e il mercato non sarà in grado di sopportare l'aumento, per cui preferirà il self service»*.

A tal riguardo, R. Normann (1984), definisce invece questo fenomeno *«logica di conferimento di capacità»*, constatando che *«laddove la società industriale in sostanza "alleviava" i clienti dall'esigenza di eseguire certe funzioni - perché esse potevano essere utilmente svolte con vantaggi di scala in unità specializzate - l'economia dei servizi tende a restituire ai clienti delle opportunità e a consentire loro di fare delle cose che prima non potevano fare da soli»*.⁴³ R. Normann sottolinea soprattutto il fatto che l'economia dei servizi ha comportato un rimescolamento di compiti tra fornitori e clienti, il che di conseguenza ha assegnato al fornitore due funzioni o compiti da svolgere rispetto al cliente: una funzione da "alleviatore" quando fa lui stesso qualcosa che il cliente può aver fatto da solo in passato e una funzione di "conferitore di capacità" quando mette a disposizione del cliente la conoscenza e gli strumenti necessari per eseguire un determinato compito autonomamente.

Inoltre, passare dall'essere un alleviatore all'essere un conferitore di capacità, può rappresentare per un'organizzazione un'azione difensiva per mantenere una parte delle sue attività quando il cliente ha migliorato le sue capacità di operare indipendentemente dal fornitore, il che potrebbe significare una rottura del rapporto tra i due. Come anche può rappresentare una strategia di consolidamento del rapporto con il cliente, il quale acquista fiducia nel fornitore e quindi è portato a mantenersi fedele a lui anche in futuro. Tutto questo è strettamente connesso naturalmente alle strategie di marketing che il management decide di adottare e che analizzeremo meglio più avanti.

2.4.3- L'importanza della comunicazione interpersonale

La seconda implicazione derivante dall'evoluzione del concetto di marketing da tradizionale a relazionale, concerne il fatto che essendo un'organizzazione

⁴³

R. NORMANN, *Op. cit.*, pag. 43

metaforicamente assimilata ad una rete, al suo interno si formano necessariamente delle relazioni tra le parti che la compongono. Queste relazioni, per essere tenute insieme e per essere alimentate, hanno bisogno di scambiarsi informazioni e più in generale di comunicare.

L'organizzazione, infatti, è anche un sistema e come tale tutto ciò che la compone ha un ruolo che va integrato con tutte le altre parti per poter raggiungere l'obiettivo finale. Ma per raggiungere questo scopo, all'interno dell'organizzazione si deve cooperare, collaborare e comunicare, al fine di scambiarsi dati utili e informazioni indispensabili al buon funzionamento complessivo.

Le rigide gerarchie, le statiche procedure e gli schematici organigrammi, sembrano perdere il significato che avevano in passato, se li si guarda nell'ottica del cambiamento, della flessibilità e dell'innovazione. Essi hanno bisogno di una ridefinizione che li indirizzi verso un metodo diverso rispetto a quello seguito fino ad ora e che, a ben guardare, non funziona più in un contesto come quello attuale, in cui è richiesto un flusso di informazioni che colleghi e orienti tutto il sistema.

Data l'importanza di creare buone relazioni all'interno dell'organizzazione, occorre anche dire che affinché il collegamento all'interno della rete si consolidi, si ha bisogno non solo di una certa vicinanza fisica, che può aiutare il rapporto anche se non è indispensabile, ma piuttosto di una vera e propria vicinanza psicologica o meglio ancora emotiva. Le persone con le quali si instaurano legami più forti e duraturi, infatti, sono quelle con le quali si condividono anche i sentimenti e le emozioni. Nessun rapporto, basato esclusivamente sulle componenti cosiddette hard, potrà mai avere lo stesso significato di un rapporto basato invece sulla fiducia, il rispetto, la condivisione del vissuto personale e la comprensione reciproca.

Per di più, oltre ad essere utile nelle situazioni favorevoli, un legame forte e basato su questi presupposti, può rivelare ancora meglio la sua importanza nei momenti di confusione e di crisi che spesso capitano nelle organizzazioni, soprattutto in quelle moderne, continuamente influenzate dal cambiamento, dall'innovazione e dalla competizione. In questi momenti di trasformazione e di crisi, avere all'interno della rete organizzativa un collante che tenga unite le persone, sicuramente porterà a risultati soddisfacenti sia dal punto di vista psicologico che prettamente economico.

Innanzitutto, occorre sempre tener presente che gli elementi fondamentali della comunicazione sono il contenuto (*che cosa?*) e la relazione (*come?*) - come si vedrà meglio più avanti parlando nello specifico degli assiomi della comunicazione umana.

Il punto chiave affinché si abbia una comunicazione efficace durante l'interazione tra due o più persone, è proprio il *come* viene trasmesso il messaggio, che è la componente relazionale della comunicazione.

A tal riguardo, secondo E. Invernizzi (1997), «*il collante delle moderne organizzazioni a rete e la competenza fondamentale di cui devono disporre gli attori organizzativi è la comunicazione interpersonale*».⁴⁴

Questo tipo di comunicazione, infatti, più di ogni altro, crea quei tipi di legami forti che abbiamo detto essere alla base di una vera e propria collaborazione tra le persone che lavorano in questi tipi di organizzazioni moderne. Addirittura, dati empirici che analizzeremo meglio più avanti, confermano il fatto che più le aziende sono evolute, sia dal punto di vista organizzativo sia da quello delle strategie adottate, più sono interessate e attente a questa importantissima forma di comunicazione.

Tale constatazione può essere ancor meglio descritta prendendo spunto da un caso riportato da D. Goleman (1998), che nel suo insieme rappresenta una sintesi di quanto detto fino ad ora e allo stesso tempo un'anticipazione di ciò che verrà analizzato più avanti.

2.5- Il caso Egon Zehnder International⁴⁵

La Egon Zehnder International è un'azienda per la ricerca e la collocazione di alti dirigenti operante a livello mondiale, fondata nel 1964 da Egon Zehnder. Egli negli anni '50, poco dopo aver conseguito il master in scienze aziendali ad Harvard, andò a lavorare presso la Spencer Stuart, un'azienda di ricerca del personale americana; ma l'impostazione che diede alla sua azienda si differenziava nettamente dalla sua precedente esperienza lavorativa.

Il modo di operare della Egon Zehnder, infatti, è particolare, quasi unico e sicuramente innovativo nel suo settore. Le caratteristiche più importanti riguardano il fatto che i suoi soci, sparsi in tutto il mondo, sono in realtà collegati a formare un unico team globale, che condivide contatti e iniziative.

Quando un'azienda internazionale con una sede europea chiese alla Egon Zehnder International di trovarle un nuovo responsabile per le risorse umane, il candidato

⁴⁴ E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, pag. 350

⁴⁵ La descrizione del caso è stata tratta da D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro", BUR, 1998, pp. 354-366. L'Autore si è avvalso di testimonianze dirette e di uno studio effettuato da E. Lai e S. Harmeling sotto la guida del professor M. Y. Yoshino, *Harvard Business School (N9-395-076)*, 2 novembre 1994.

più promettente venne identificato da qualcuno dell'ufficio di New York, ma poiché si trovava in Asia per lavoro, fu intervistato presso la filiale di Hong Kong e alla fine fu presentato al cliente della sede londinese.

Lo stile di questa azienda richiede quindi uno straordinario livello di collaborazione e cooperazione, la capacità di comunicare in modo aperto, l'arte di saper trarre vantaggio dalla diversità e un vero talento per il lavoro in team. La sua strategia per lo sviluppo si fonda sull'abilità di costruire e utilizzare reti e di sviluppare relazioni, nonché sull'impulso collettivo a migliorare la prestazione.

Le relazioni tra l'azienda e i suoi uomini sono soprattutto improntate alla lealtà, che presuppone alla base un senso di sicurezza e fiducia.

In un gruppo unito da legami così stretti, *«la pressione esercitata dai colleghi e il senso di imbarazzo»* rappresentano, come dice uno dei soci, uno sprone importantissimo per chi non riesce a fare bene la propria parte del lavoro.

La costruzione di relazioni è quindi uno dei punti focali in occasione dei convegni durante i quali, due volte l'anno, tutti i soci e i consulenti si riuniscono, e quelli da poco assunti vengono presentati al resto dell'azienda. Queste riunioni cominciano con un rituale: una proiezione di diapositive su tutti i nuovi consulenti, con fotografie e aneddoti sulla loro vita, dall'infanzia in poi. Tutto questo crea naturalmente dei forti legami emotivi all'interno dell'azienda, che viene vissuta in realtà più come una famiglia.

Questa atmosfera familiare della compagnia deriva inoltre dalla distribuzione democratica del potere. Come disse uno dei soci infatti: *«Ai vertici facciamo le stesse cose che si fanno alla base»*. Un'altra caratteristica di questa azienda che rinforza i legami esistenti al suo interno, riguarda l'innovativo sistema retributivo introdotto dallo stesso Zenhder, il quale afferma: *«Non mi piaceva il sistema in cui eri pagato con una percentuale sullo stipendio corrente della persona che stavi cercando - né il fatto che eri pagato solo se riuscivi a trovare qualcuno che poi il cliente assumeva. Questo creava una pressione che ti spingeva a "cercare" persone che chiedessero le retribuzioni più elevate - indipendentemente dal fatto che fossero o meno le più qualificate - così da ottenere la commissione più alta»*. Rivoluzionando il sistema retributivo, l'intento era di separare la prestazione individuale dal denaro e questa sembra essere stata in effetti la chiave del successo di tale azienda. In questo modo, infatti, a nessuno importa chi si prende il merito di un

successo, perché in realtà c'è un unico centro di profitto nel quale tutti hanno uguale interesse perché il totale rappresenta indirettamente il profitto personale di ognuno.

In tal modo, la condivisione del potere cementa in modo molto forte le relazioni in senso verticale, mentre la stabilità e la struttura della retribuzione egualitaria, cementano quelle orizzontali. L'organigramma della Egon Zehnder International somiglia quindi più ad una rete che ad una gerarchia.

E questo approccio in team, a quanto pare, rende molto bene all'azienda: stando all'Economist Intelligence Unit, in tutto il mondo, nelle venti migliori aziende del settore, il ricavo netto medio per consulente è stato, nel 1995, di 577.000 dollari. Per la Egon Zehnder International, invece, lo stesso parametro si attestava sui 908.000 dollari - il che significa una produttività del 60% superiore alla media delle migliori aziende del settore.

L'attività della Egon Zehnder International - che è quella di trovare la persona giusta per una data compagnia - richiede quindi abilità nell'empatia, un intuito accurato e consapevolezza dell'organizzazione. La capacità di alimentare relazioni a lungo termine con i clienti esige inoltre una continua attenzione alle loro necessità. Non sorprende, dunque, constatare, come lo stesso direttore generale Daniel Meiland afferma: *«In quello che facciamo, l'intelligenza emotiva è essenziale»*.

Questo si rileva sin dal momento in cui l'azienda procede alle assunzioni di nuovi consulenti: mentre le altre aziende del settore reclutano i propri consulenti prelevandoli dai ranghi della concorrenza in modo che possano portare dei clienti sin dall'inizio, per la Egon Zehnder International questo è irrilevante. I prerequisiti per l'assunzione, infatti, riguardano in primo luogo l'intelletto e l'expertise - documentato da un eccellente curriculum - ma poi risultano indispensabili anche altre abilità e competenze di ordine personale, che riflettono in maniera particolare quindi l'intelligenza emotiva. Esse sono: *capacità di stringere valide relazioni, essere concludenti, adattamento personale*.

Il caso citato da D. Goleman (1998), rappresenta quindi a tutti gli effetti una sintesi operativa e concettuale, di quanto emerso fino ad ora riguardo al marketing e più nello specifico a ciò che viene definito *marketing relazionale*. Allo stesso tempo, però, rappresenta un esempio concreto del supporto che tali impostazioni possono dare, quando l'attenzione viene rivolta principalmente verso la risorsa umana e quindi verso le relazioni che si instaurano all'interno e all'esterno del contesto organizzativo.

Il grande successo che questa innovativa azienda ha ottenuto negli anni, dipende infatti da un tipo di gestione aziendale che risulta essere consapevole dei cambiamenti in atto nel contesto competitivo nel quale si trova ad operare, ma soprattutto che risulta essere responsabile di un cambiamento nella sua stessa logica operativa. Il management della Egon Zehnder è infatti un esempio lampante di come poter utilizzare al meglio le conoscenze e le opportunità che i concetti innovativi di *intelligenza emotiva* e *intelligenza terziaria*, possono offrire alle imprese moderne.

3. La comunicazione

Da quando il concetto di marketing è entrato nelle imprese, prima come funzione, poi come concetto e infine come filosofia gestionale, una delle definizioni che lo hanno da sempre accompagnato era: «*marketing è comunicazione*».

Essendo il marketing una gestione dello scambio ed essendo lo scambio una transazione che avviene tra due persone che interagiscono tra loro, in effetti tale definizione non trova ostacoli effettivi nel suo stesso significare.

Ma la comunicazione non si riduce solo e soltanto a questo. La comunicazione può essere sì intesa come uno strumento del marketing, come un mezzo, da utilizzare nel processo di gestione di cui esso si occupa. Ma seguendo tale definizione, si finisce per ridurre la comunicazione esclusivamente all'equivalente della parola americana *promotion* che è una delle variabili del marketing mix.

D'altro canto non si può ridurre la definizione di comunicazione neanche ad un equivalente di *informazione*, perché quest'ultima fa sì parte della comunicazione, ma non la rappresenta nel suo significato complessivo. L'informazione, infatti, è la trasmissione pura e semplice di notizie e dati, da un soggetto ad un altro; la comunicazione, invece, è qualcosa di più complesso in quanto richiede l'informazione ma non si esaurisce in essa.

A differenza dell'informazione, infine, nella comunicazione si verifica una vera e propria produzione di senso e significato.

In realtà, nel contesto di un'azienda - ma più in generale in ogni contesto umano - tutto parla e tutto viene sentito, anche se a volte non viene né detto né ascoltato.

3.1- La comunicazione umana

Non possiamo farne a meno. Coscientemente o no, comunichiamo con gli altri interagendo e lo facciamo in modi e maniere diversi: parlando, stando in silenzio, sgranando gli occhi, portandoci le mani sul viso o chinando la testa.

I primi studi sistematici a riguardo sono stati svolti da un gruppo di ricercatori per il Mental Research Institute di Palo Alto in California (USA), tra gli anni '50 e '60.

Il gruppo, coordinato da Don Jackson e sotto la guida di Gregory Bateson, era stato ingaggiato per gli studi sulla schizofrenia, ma alla fine sviluppò anche delle interessanti teorie sulla comunicazione che ancora oggi vengono riconosciute universalmente come capisaldi di questa nuova disciplina.

In particolare, Jackson, Watzlawick e Bavelas, scrissero nel 1967 "Pragmatica della comunicazione umana", in cui delinearono i percorsi della comunicazione. In questa opera venne applicato l'approccio sistemico alle relazioni umane e ai turbamenti psichici; infatti, gli individui in interazione vengono assimilati agli elementi che compongono un sistema. Tale sistema è aperto, in quanto comunica in modo costante con il suo ambiente e ha una relazione reciproca con esso.

Un altro principio fondamentale evidenziato dagli Autori fu quello di retroazione del sistema, ossia di feedback, che come abbiamo visto conduce al superamento della concezione lineare di casualità nelle relazioni umane.

Viene quindi naturale un'assonanza tra il processo di socializzazione di cui l'individuo è da sempre protagonista e il processo di comunicazione, che in tal senso costituisce un collegamento ma anche un valido strumento interpretativo.

In effetti, come punto di riferimento preliminare per una sintetica concettualizzazione delle componenti dei processi comunicativi, si fa spesso riferimento a due modelli in particolare, che in parte riepilogano anche il processo stesso di socializzazione. I due modelli sono:

- *Modello di Lasswell*: Harold Lasswell è uno dei padri fondatori della cosiddetta *communication-research*. Egli fu anche l'ideatore di una tecnica di rilevazione che oggi è alla base di numerose ricerche nel campo della comunicazione di massa, ossia la cosiddetta *Content Analysis o Analisi del contenuto*. Il suo modello sulla comunicazione prevede cinque punti fondamentali:

1. *Chi?*
2. *Che cosa?*
3. *Attraverso quale canale?*
4. *A chi?*
5. *Con quale effetto*

In realtà questo modello ha ricevuto nel tempo molte critiche, a cominciare dal fatto che esso suggerisce già in partenza un'interpretazione a senso unico del processo che descrive. Perciò tale modello è stato poi riadattato da McQuail:

1. *Chi comunica con chi? - Emittenti e riceventi*
2. *Perché si comunica? - Funzioni e scopi*
3. *Come avviene la comunicazione? - Canali, linguaggi, codici*
4. *Su quali temi? - Contenuti, riferimenti*
5. *Con quali conseguenze? - Effetti*

- *Modello di Jakobson*: il secondo modello al quale si fa più spesso riferimento è un modello elementare che si basa principalmente su sei punti chiave:

1. *Mittente - Funzione espressiva*
2. *Messaggio - Funzione poetica*
3. *Destinatario - Funzione conativa*
4. *Codice - Funzione metalinguistica*
5. *Canale - Funzione faticativa*
6. *Contesto - Funzione referenziale*

Oltre questi due modelli, quello a cui spesso ci si riferisce parlando di comunicazione sono una serie di assiomi, o postulati, contenuti nell'opera sopra citata. Essi sono:

- *Non si può non comunicare*. Dato che ogni comportamento è anche comunicazione e dato che è impossibile non avere comportamenti che comunque si riflettono su gli altri, ne consegue che è impossibile non comunicare.
- *Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione, in modo che il secondo classifichi il primo*. L'organismo umano, infatti, utilizza sistemi di comunicazione precisi, come il sistema neurologico che utilizza stimoli di tipo elettrico, e sistemi che trasmettono sensazioni ed emozioni, quali i messaggi chimici corrispondenti agli ormoni.
- *La comunicazione è un processo circolare*. In un'interazione, infatti, gli stimoli e le risposte che vengono scambiati, consciamente o inconsciamente, sono infiniti.
- *La comunicazione è verbale e non verbale*. Si considera quindi anche il linguaggio espresso non solo attraverso le parole, ma anche attraverso il corpo, come si fa solitamente con i gesti, la postura, lo sguardo, e simili.
- *Gli scambi comunicativi sono simmetrici o complementari*. Nel primo caso l'accento verrà posto sugli sforzi impiegati per mantenere l'eguaglianza e la reciprocità; nel secondo, ossia quello complementare, la relazione è fondata sul riconoscimento della differenza dei ruoli e dei compiti connessi.

Infine, in ogni processo di comunicazione secondo E. Auer (1999), si possono individuare tre livelli di comunicazione:

1. *La comunicazione simbolica*. Per lo più in maniera inconsapevole, i simboli trasmettono elementi propri della personalità, come anche status specifici o di rango. Generalmente si comunica simbolicamente attraverso gli abiti, i capelli, i gioielli, l'automobile e così via.

2. *La comunicazione verbale.* Il significato relativo a concetti, idee, sentimenti, esperienze, viene esplicitato attraverso le parole. In questo caso risulta indispensabile che i codici utilizzati dall'emittente e dal ricevente siano uguali per una corretta ed efficace comunicazione.
3. *La comunicazione non verbale.* Questo tipo di comunicazione passa attraverso il linguaggio del corpo, per esempio attraverso i gesti, la mimica, la postura e simili. I messaggi inviati attraverso questo tipo di comunicazione sono soprattutto inviati e ricevuti a livello inconscio e, cosa più importante, rappresentano la parte più "corposa" (paradossalmente) della comunicazione.⁴⁶

3.1.1- Il linguaggio del corpo

Di fatto, parlando di linguaggio in senso lato, si dovrebbe far riferimento a tutti i sistemi di segni e simboli, e non solo a quello scritto o orale, assegnando quindi il giusto valore alla produzione di senso della gestualità.

La teoria classica, infatti, definisce la comunicazione come trasmissione di un messaggio fra un emittente e un ricevente, che interagendo tra di loro in un contesto determinato, si avvalgono di un loro codice e utilizzano un canale che può essere di diverso tipo: suoni, immagini, gesti, supporto cartaceo, apparecchiature sofisticate.

L'atto comunicativo in sé per sé, però, è molto più complesso; il mezzo usato dal mittente implica infatti che il ricevente metta in azione differenti canali ricettivi ed entrambi abbiano un codice comune che attribuisca lo stesso valore ad un dato segnale. Alla fine, però, le modalità con le quali si attua la comunicazione non sono solo strettamente verbali, ma il tono, l'atteggiamento e il contesto sono determinanti per l'interpretazione stessa del messaggio che si vuole comunicare.

Per comprendere tale complessità, basta pensare a come cambia l'interpretazione della gestualità in rapporto alle situazioni o alle diverse culture. Nella nostra cultura, ad esempio, ascoltare guardando dritto negli occhi un'altra persona viene interpretato come segno di franchezza e attenzione, mentre in Estremo Oriente o nei Paesi Arabi fissare una donna può essere decisamente sconveniente; il nostro modo di negare, muovendo lateralmente la testa, è invece inteso come assenso in India o nei Balcani; e ancora, togliersi le scarpe, che nella nostra cultura è considerato un gesto scortese e

⁴⁶

E. AUTERI, "Management delle risorse umane", Giuffrè ed., 1999, pag. 330

irriguardoso, indica rilassamento e rispetto nelle culture scandinave o in quelle medio ed estremo orientali.

Inoltre, il linguaggio che viene trasmesso attraverso il corpo, può mandare dei segnali a prescindere dall'intenzionalità stessa del mittente. Ad esempio, i segnali posturali sono spesso indicatori sociali di età, sesso, appartenenza sociale ed etnica, livello di attenzione e stato d'animo della persona che li manda.

Lo stesso spazio fisico, che si forma e si modifica attraverso le relazioni fra le persone, è il frutto di rapporti e convenzioni sociali. Stare più o meno a distanza da un'altra persona, infatti, come il toccarsi i capelli o accavallare le gambe, sono tutti segnali di confini che stabiliamo fra noi e gli altri.

Atteggiamenti, posizioni, espressioni del viso e del corpo, riescono ad esprimere i pensieri, le emozioni, i sentimenti, le sensazioni.⁴⁷ La capacità di percepire e di cogliere un significato nella comunicazione non verbale, serve a dare un senso più ampio a quella verbale. Per questo è importante che il comportamento sia coerente con le parole, per evitare di trasmettere messaggi contraddittori, oltre che confusi, e soprattutto per evitare di trasmettere una comunicazione cosiddetta distorta. In tal senso, quindi, si potrebbe dire che è il corpo che parla più forte delle parole.

Nella comunicazione, prestare attenzione al linguaggio non verbale che ci proviene dal corpo, potrà quindi consentire un cambiamento e soprattutto un ampliamento del sentire e del vedere, nelle interessanti descrizioni alternative della realtà e del mondo in generale. Ma soprattutto questa attenzione potrà contribuire a migliorare sempre di più le relazioni che si instaurano tra le persone e a rendere efficace di conseguenza quella particolare forma di comunicazione, tanto importante, che viene definita *comunicazione interpersonale*.

3.1.2- Comunicare con il cuore

La maggior parte delle persone comunica prevalentemente, se non esclusivamente, con la testa, mettendo a tacere il cuore, sede dei sentimenti e delle emozioni.

D'altro canto, le emozioni secondo una concezione sin troppo diffusa e condivisa da più parti, sono un fatto così privato, un aspetto così intimo, che risulta sconveniente rivelarle nelle relazioni interpersonali. Forse questa tradizione privata delle emozioni è quella che ci è stata trasmessa, bene o male, di più o di meno, dalla nostra cultura e

⁴⁷ Come vedremo meglio parlando di Intelligenza Emotiva, in questi casi è la mente emozionale che comunica, insieme alla mente razionale che invece si basa sulla comunicazione verbale

soprattutto dai valori e dagli atteggiamenti che sin da quando eravamo bambini ci sono stati insegnati. Basti pensare alla fatidica frase "Sei un ometto ormai, non devi piangere!" alla quale il bambino non riesce a dare un senso e alla quale magari, anche quando diverrà adulto, molto probabilmente attribuirà un significato errato.

Al contrario, tutti concordano sull'importanza di un'efficace comunicazione per creare relazioni sane e reciprocamente gratificanti. E forse proprio a causa di questi due concetti - l'emozione privata e la comunicazione efficace - portati avanti per la loro indiscussa verità ma considerati parallelamente e non congiuntamente, sempre più spesso si sente dire "Non ci capiamo" oppure ancor peggio "Non mi capisce".

Evidentemente, il fatto di affidarsi esclusivamente ad una sola parte, importante ma non esaustiva, del concetto di comunicazione, è la causa per cui molte relazioni non riescono a trovare il giusto equilibrio, al quale ci si è riferiti nel capitolo precedente. E si tratta in generale di relazioni, ma più nello specifico ci si riferisce alle svariate e molteplici interazioni che quotidianamente riempiono le nostre vite: in famiglia, a scuola, nella società o sul posto di lavoro.

Basta dire che, se durante un'interazione con un'altra persona, si esprime un concetto o un'idea a parole, ma con il corpo si comunica l'esatto contrario, questo è sicuramente un presupposto imprescindibile dal quale scaturirà una cattiva comunicazione e di conseguenza una pessima relazione.

Non dobbiamo dimenticare, infatti, che la testa è la sede privilegiata delle paure, delle ansie, delle insicurezze riguardo a se stessi, alle proprie capacità professionali, al proprio valore. Quando si è in ansia sale la tensione emotiva, si è più rigidi ed emotivamente vulnerabili; il comportamento appare disorganizzato e la comunicazione diventa meno fluida e lineare, oltre che più difficile da gestire perché concentrata sull'esigenza di controllo e potere personale.

È importante, inoltre, rendersi conto che quando si comunica solo con la testa e non con il cuore, razionalizzando sempre tutto, alla fine si arriva comunque ad un confronto e alla discussione con un Sé fragile, conflittuale per sua stessa natura.

Se si pretende di comunicare in uno stato di ansia e di paura, non si può non assimilare tale stato d'animo ad una situazione che sin dai nostri antenati primitivi, portava ad escogitare metodi e reazioni per la loro stessa sopravvivenza. Il giusto equilibrio auspicato attraverso l'analisi transazionale, di cui si è parlato nel capitolo precedente, torna a far valere la sua importanza in campo comunicativo. Quando infatti si verifica un eccesso di razionalità, misto a sentimenti negativi come l'ansia e

la preoccupazione, inevitabilmente si è portati ad agire di conseguenza rapportandosi agli altri in maniera sbagliata e squalificando a priori chiunque si trovi in quel momento nel ruolo di interlocutore.

In quest'ottica, attribuendo inconsciamente il ruolo di perdente al nostro interlocutore, non si avranno mai i presupposti indispensabili per avviare, costruire e mantenere una relazione reciprocamente gratificante. Inoltre tale relazione potrà durare nel tempo solo se sarà sostenuta da solide basi come il rispetto reciproco, la tolleranza, l'orientamento al dialogo e l'accettazione dell'altro come partner comunicativo.

Anticipando ciò che verrà discusso meglio in seguito, si può osservare che quelli citati sono tutti presupposti indispensabili anche alla realizzazione di quella che è stata definita la customer satisfaction, ossia la soddisfazione del cliente di un'azienda. Sin d'ora, dunque, è possibile ravvisare un collegamento tra ciò che concerne l'efficacia comunicativa nei rapporti interpersonali e ciò che rappresenta una competenza indispensabile a tal fine in ambito aziendale. Sia in un caso che nell'altro sembra infatti indispensabile avere una propensione verso l'altro che si basi su considerazioni soprattutto di ordine personale e quindi anche emotivo, così come verrà dimostrato più avanti entrando nello specifico di queste competenze.

Ogni comunicazione, infatti, presenta varie sfaccettature, o in altri termini, ha diverse finalità. Si comunica per informare su un dato fatto oppure per essere informati; per ascoltare un consiglio, un parere diverso dal proprio al fine di prendere una decisione; per necessità di dialogo e di relazione; e via dicendo. A seconda dei casi, dunque, si porrà l'enfasi ora sul contenuto della comunicazione ora sull'emotività della stessa; nel primo caso si privilegia l'aspetto informativo della comunicazione, mentre nel secondo quello relazionale. E quindi il *cosa* e il *come* di cui si è parlato in precedenza.

Per entrare in una dimensione comunicativa e relazionale che risulti vera, autentica, reciprocamente gratificante, e soprattutto efficace ai fini che essa stessa si prefigge, è infatti indispensabile aprirsi sinceramente alla cultura del dialogo, dell'uguaglianza e della parità di ruoli. Queste condizioni hanno alla base sentimenti importanti come la fiducia, la tolleranza, l'impegno, l'empatia e il rispetto per l'altro. Tutte competenze fondamentali per dare corpo a quella che è stata definita «*Intelligenza Emotiva*».

È proprio l'intelligenza emotiva, infatti, a fare la differenza tra chi utilizza in modo competente gli strumenti della comunicazione ottenendo buoni risultati in termini di

approvazione sociale e consenso, e chi, non avendo familiarità con tali strumenti o ignorandoli del tutto, compromette irrimediabilmente gli esiti comunicativi, riportando la peggio in ogni situazione.

È sempre l'intelligenza emotiva, inoltre, a consentirci di poter affermare senza ansia, con calma e assertività il nostro punto di vista, nel pieno rispetto di quello altrui e senza perdere il controllo della situazione. Quando si possiedono questi importanti strumenti e li si usa in maniera appropriata, infatti, si riesce a comunicare con il cuore e non si sente il bisogno di umiliare, offendere o squalificare l'altro; non si pretende affatto di primeggiare e di vincere a tutti i costi, alla ricerca di un potere che abbia effetto ansiolitico per le paure e le insicurezze che ci portiamo dentro.

Infine, se tutti avessero maggiore consapevolezza di sé - competenza fondamentale dell'intelligenza emotiva - e quindi anche del proprio stile comunicativo, si eviterebbero tanti errori che si verificano di frequente nel rapportarsi con gli altri.

3.2- La comunicazione in azienda

La globalizzazione dei mercati, la rapidità degli scambi, lo sviluppo tecnologico, la comunicazione elettronica hanno aperto le porte ai flussi cosmopoliti di una relazione planetaria; basti semplicemente nominare *internet* per avere un'idea del fenomeno al quale ci si vuole riferire.

Eppure, contestualmente, questi processi continui e inarrestabili di cambiamento diffuso, non sono riusciti a garantire quella solidarietà sincronica nella partecipazione democratica, ma soprattutto nel dialogo che in fondo ne rappresenta l'implicita e profonda speranza.

Attualmente, però, ci si rende sempre più conto che una carenza in tal senso vuol significare che qualcosa non va e che si deve intervenire per sanare questa mancanza. Sempre più spesso infatti ciò che fa la differenza nel successo o nell'insuccesso di una data situazione, concerne proprio il fatto di sapersi relazionare con chi condivide con noi quella situazione.

Ormai è raro essere isolati in un determinato contesto e seppure questo accade, lo si è solo fisicamente. A maggior ragione questo discorso è valido se la situazione di cui si parla è quella classica inerente al posto di lavoro.

Pensiamo, ad esempio, alla classica figura del giornalista; la sua funzione è quella di riportare i fatti così come sono stati da lui visti o sentiti. In questo caso si parla

propriamente di informazione, di notizia, come fatto puro e semplice di carattere obiettivo. In passato, però, quel giornalista, prima di rientrare di corsa in ufficio per scrivere il suo articolo, inevitabilmente si incontrava con le persone che con lui lavoravano ed è auspicabile che il fatto, così com'era da lui stato ripreso, non arrivasse sulla prima pagina della testata senza aver ricevuto la seppur minima influenza da parte di un'altra persona, fosse stato un collega che dava un consiglio, un parere oppure il redattore che rivedeva la stesura finale del testo, prima di pubblicarla, apportandovi anche qualche modifica.

Attualmente esistono i giornalisti free-lance, è vero, ma forse anche in questo caso, il reporter non è mai del tutto isolato in modo tale da poter riportare la notizia o il fatto esattamente come è accaduto. Il free-lance, infatti, ha dei contatti anche se non va più in ufficio e anche se non può più incontrare i suoi colleghi prima di scrivere il suo articolo. Adesso, infatti, quel giornalista, da casa sua, chiuso nella sua camera o magari addirittura seduto sul suo letto, può scrivere quell'articolo dopo aver comunicato non solo con i suoi colleghi, ma anche con altre persone, tramite lo strumento che di lì a poco utilizzerà per il suo articolo: il computer.

L'isolamento assoluto, senza influenza alcuna, senza interazioni, non sembra quindi immaginabile. In un modo o nell'altro, noi viviamo in interazione continua con gli altri e questo ha delle conseguenze che non possono più essere sottovalutate.

Forse di questo se ne stanno rendendo sempre più conto anche i manager delle grandi e piccole aziende, osservando le persone che lavorano nella loro organizzazione e che producono non più solo in base alle loro capacità, ma anche in base alla loro motivazione, al loro impegno e quindi anche a quanto si sentono parte integrante dell'azienda. E per sentirsi veramente tali, queste persone hanno sempre più bisogno di creare un buon rapporto con chi lavora al loro fianco, come anche con chi dirige il loro stesso lavoro. Hanno quindi sempre più bisogno di creare buone relazioni.

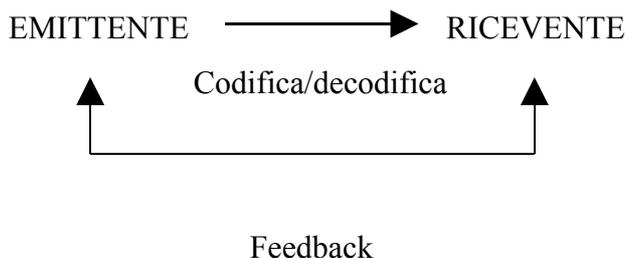
3.2.1- L'evoluzione del concetto di comunicazione e gli sviluppi organizzativi

Come è stato discusso in precedenza facendo riferimento alla comunicazione umana in senso lato, i primi modelli presi a prestito per spiegare l'atto comunicazionale sono stati per lo più criticati per la loro visione limitata rispetto ad un processo che semplice e lineare non lo è affatto.

Uno schema riduttivo del processo di comunicazione, così come è stato per lungo tempo considerato nelle teorie classiche potrebbe essere il seguente:



Con il passare degli anni, questo schema, che ormai potremmo definire primitivo, è stato corredato di altri elementi aggiuntivi che hanno allargato e valorizzato il significato della comunicazione, seppure non del tutto:



In questa visione semplicistica del processo di comunicazione si prevedeva un emittente che diceva qualcosa utilizzando un determinato codice; un ricevente che recepiva questo qualcosa decodificandolo e che, di conseguenza, dava a sua volta una risposta all'emittente. Nel processo, infine, erano considerati anche i canali utilizzati per trasmettere l'informazione e i codici a disposizione dei due soggetti per dare e ricevere l'informazione stessa.

L'evoluzione che ha subito negli anni questo importantissimo processo di comunicazione e le teorie che lo hanno accompagnato, sono state analizzate da E. Invernizzi (1999) utilizzando due variabili che rappresentano le due linee di pensiero e di condotta che differenziano i vari approcci nel caso specifico delle realtà organizzative. Le due variabili sono:

1. Tipo di interazione esistente tra i soggetti del rapporto comunicazionale, ossia tra emittente e ricevente: *rapporto causa-effetto* o *rapporto interattivo*.
2. Funzione attribuita agli atti comunicazionali nei confronti della realtà organizzativa: *realtà oggettiva* (atti funzionali e fattuali) o *realtà costituita dal processo continuo di interazione tra i soggetti organizzativi* (atti processuali e simbolici).

Incrociando le due variabili, Invernizzi ha quindi proposto quattro prospettive dalle quali è possibile avere un quadro più completo dell'evoluzione inerente il processo di comunicazione:

- *Prospettiva A*: è la più semplice e considera il processo comunicazionale come un atto di trasferimento delle informazioni da un emittente ad un ricevente, senza prendere in esame gli altri fattori che potrebbero intervenire nel processo.
- *Prospettiva B*: si considera principalmente il rapporto di causa-effetto tra l'emittente e il ricevente, attribuendo un potere eccessivo al primo nella creazione dei significati e nel controllo dell'ambiente attraverso la comunicazione.
- *Prospettiva C*: combina il rapporto interattivo tra emittente e ricevente con una visione dell'ambiente nel quale sono possibili modifiche consapevoli e mirate attraverso interventi comunicazionali.
- *Prospettiva D*: combina il rapporto di tipo interattivo tra emittente e ricevente con una concezione dell'ambiente di tipo processuale, in continua evoluzione e frutto di processi di interazione che vi operano. Solo in questa prospettiva risulta quindi enfatizzato il ruolo stesso della comunicazione, che è in grado di creare e modellare la realtà circostante.

Le prospettive utilizzate come strumento di rilettura e di analisi del processo di comunicazione, pongono anche in relazione lo sviluppo di tale concetto con l'evoluzione dei modelli organizzativi. Infatti, come lo stesso Invernizzi afferma: «[...] dalla prospettiva A alla prospettiva D emerge un panorama, in termini evolutivi, del supporto che la comunicazione è in grado di fornire al raggiungimento dei diversi obiettivi che ogni organizzazione complessa si propone».⁴⁸

Dal quadro generale che l'Autore ci offre è infatti possibile constatare che di pari passo con l'evoluzione e la conseguente complessità che ha caratterizzato i contesti organizzativi, la comunicazione ha assunto un ruolo sempre più determinante, giungendo attualmente ad essere considerata una componente strategica nelle diverse forme organizzative.

Se in passato, infatti, la comunicazione all'interno delle aziende era per lo più concepita come *comunicazione interna, comunicazione esterna o istituzionale e comunicazione di prodotto*, con l'evolversi delle strutture organizzative verso forme sempre più complesse, diversificate e dai confini indefiniti, queste tre concezioni tradizionali vengono sempre più ad uniformarsi. Attualmente esse rappresentano una leva strategica unitaria della quale il management e chiunque all'interno o all'esterno dell'organizzazione può servirsi.

⁴⁸ E. INVERNIZZI, "La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi", Giuffrè ed, 1999, pag. 46. Le prospettive ipotizzate sono tratte dalla stessa opera.

In verità, questa constatazione che è stata confermata negli anni osservando in che modo la comunicazione ha svolto la sua funzione all'interno delle diverse forme organizzative, ha bisogno di una precisazione. Anzitutto, è possibile affermare che anche nelle organizzazioni di tipo gerarchico-burocratico, ossia quelle meno evolute, la comunicazione svolge comunque un ruolo fondamentale per il supporto e la gestione dell'impresa. Senza di essa, infatti, anche la forma più semplice di organizzazione manca di quella componente tanto importante ai fini aziendali che permette il coordinamento congiunto delle diverse parti che la compongono.

D'altro canto, constatare una contemporanea evoluzione delle forme organizzative e dei bisogni comunicazionali che ne conseguono, non esclude il fatto che tale processo avvenga al contrario, ossia che la comunicazione tramite un processo di *causalità circolare*, attivi e stimoli l'adozione di cambiamenti organizzativi.

Prendendo ancora spunto da E. Invernizzi (1999), è possibile quindi constatare la relazione esistente tra l'evoluzione delle diverse forme organizzative e i conseguenti ed emergenti bisogni comunicazionali, secondo una visione di insieme che contenga al suo interno ben cinque filoni:

- *1° Filone: «razionalizzazione delle organizzazioni»*. Questo filone comprende i contributi della cosiddetta Scuola Classica, ossia: la teoria dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro di Taylor; gli studi sull'attività amministrativa dei dirigenti di Fayol, Mooney e Reiley, Urwick; e la teoria della burocrazia di Weber. Le esigenze comunicazionali che emergono da questo filone sono sostanzialmente quelle finalizzate a dare istruzioni e a controllare i sottoposti, oltre che ad ascoltare eventuali suggerimenti. Solitamente vengono utilizzati strumenti di comunicazione scritta come l'ordine di servizio, la circolare e l'affissione in bacheca, che trasmettono messaggi impersonali tramite una comunicazione formale. Eppure, lo stesso Taylor già allora dava importanza alla comunicazione informale, prevalentemente interpersonale, in quanto essa in un certo senso rende più umano un tipo di lavoro che altrimenti sarebbe troppo arido, freddo e quindi poco coinvolgente per le persone.
- *2° Filone: «valorizzazione delle risorse umane»*. Questo filone comprende la teoria delle Relazioni Umane e le teorie motivazionaliste. Entrambe, infatti, pongono al centro dell'attenzione i bisogni psicologici dell'individuo; la prima considerandoli positivi ma esterni all'organizzazione, mentre le seconde considerandoli addirittura interni e quindi strumentali all'organizzazione. I

bisogni comunicazionali che emergono da questo filone possono essere considerati i precursori di quelli che poi caratterizzeranno le forme organizzative più evolute e complesse; assume importanza infatti in tale filone la comunicazione informale e quella interpersonale, come conseguenza di un'attenzione maggiore rivolta verso i singoli individui.

- *3° Filone: «adattamento delle organizzazioni alle contingenze».* Questo filone comprende le teorie delle contingenze e le teorie dei processi decisionali, le quali affrontano il problema di come gestire l'incertezza e l'ambiguità provenienti dall'ambiente che circonda l'organizzazione. In particolare, dopo un monitoraggio dell'ambiente, le prime definiscono le strutture organizzative più adatte ad esso, mentre le seconde prendono decisioni riguardo alla gestione di tale ambiente. Provenendo dalla teoria dei sistemi, questo filone introduce il concetto di *sistema aperto* che avrà un peso decisivo nelle esigenze comunicazionali; occorre infatti, secondo questo approccio, raccogliere le informazioni provenienti dall'esterno, gestire queste informazioni attraverso processi di interpretazione e condivisione, nonché trasmettere informazioni verso l'esterno. Altri due concetti innovativi provenienti da questo filone sono: l'importanza di una cultura condivisa, per gestire meglio le situazioni di ambiguità; e il fatto che la comunicazione verso il basso non ha più solo la funzione di soddisfazione degli individui, ma contribuisce a migliorare l'efficacia organizzativa.
- *4° Filone: «intervento proattivo sull'interno e sull'esterno».* Questo filone comprende la teoria della dipendenza dalle risorse esterne, la teoria dell'istituzionalizzazione e la teoria della cultura organizzativa. Ciascuna di esse, infatti, propone una concezione proattiva dell'organizzazione nel governo del suo ambiente esterno e nella gestione del suo sviluppo interno. L'elemento distintivo della comunicazione in questo gruppo di teorie ha come oggetto e come riferimento i valori guida e la cultura d'impresa: sia che si tratti di comunicazione verso l'esterno per governare o per acquistare credibilità; sia che si tratti di comunicazione rivolta verso l'interno per gestire lo sviluppo dell'impresa attraverso il coinvolgimento delle persone.
- *5° Filone: «gestione delle reti organizzative».* In questo filone è possibile trarre le basi concettuali e le conseguenze a livello pratico e comunicativo, dalla teoria dell'organizzazione a rete, che rappresenta un interessante punto di arrivo e nel contempo uno stimolante punto di partenza. I contributi più significativi in tal

senso, evidenziano infatti quanto siano variegati, complessi e articolati, fino al limite della contraddittorietà, i criteri e gli strumenti gestionali che nel loro insieme costituiscono il modello della cosiddetta *impresa rete*. Ne risulta quindi, la necessità di far tesoro e utilizzare tutti i contributi più importanti che le diverse teorie hanno proposto nel tempo per affrontare specifici problemi organizzativi. Essendo la forma organizzativa più complessa, l'impresa rete per sua stessa natura, ha bisogni comunicazionali complessi e forse impensabili nelle vecchie forme di organizzazione. Essa, infatti, basa tutto il suo operare sull'autoadattabilità e sulle relazioni che ne costituiscono la struttura. Di conseguenza, la comunicazione, in particolare quella interpersonale, assume una rilevanza cruciale per quanto riguarda tutte le azioni messe in atto dal management.⁴⁹

Da quanto detto, è possibile ancora una volta rilevare che data la complessità che contraddistingue attualmente le organizzazioni, sotto forma di spinte interne ed esterne, con gli inevitabili cambiamenti che ne conseguono, un fattore sembra essere l'unico a tornare davvero alla ribalta. Esso può essere considerato un vero e proprio vantaggio competitivo per quelle aziende che intendono continuare a sopravvivere in un ambiente così tanto turbolento, instabile e ingovernabile quale si presenta attualmente. Sia dal punto di vista dello sviluppo organizzativo che da quello delle esigenze comunicazionali, emerge infatti l'importanza del fattore umano e in particolare di quello che permette alle persone di vivere e lavorare nel migliore dei modi, ossia l'aspetto relazionale del fattore umano.

All'interno delle organizzazioni, quindi, sempre di più le persone rivestono un ruolo fondamentale sia come semplici dipendenti che svolgono insieme il loro lavoro, sia come personale coinvolto direttamente nel rapporto con il cliente. In entrambi i casi, dette persone non sono mai isolate, ma inevitabilmente si trovano ad interagire con altri soggetti e a creare con loro dei legami.

Il dipendente dell'azienda, infatti, deve relazionarsi costantemente con i suoi superiori e con i suoi colleghi, in un rapporto di reciproca collaborazione che abbia come presupposto imprescindibile il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il personale di contatto, dal canto suo, ha la doppia funzione di relazionarsi sia all'interno dell'azienda, sia all'esterno con i clienti. Questo naturalmente apporta un

⁴⁹ La categorizzazione e la descrizione dei filoni organizzativi con le conseguenti esigenze comunicazionali, sono tratti da E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, 1999, pp.64-160

notevole peso sulla funzione di queste persone e sulla loro responsabilità ai fini aziendali. Un dipendente, infatti, che ha ottimi rapporti con i suoi colleghi, ma tratta in maniera scorretta i suoi clienti, trasmetterà un'immagine dell'azienda che sicuramente non piacerà al cliente e che quindi andrà contro gli interessi stessi del sistema.

Questo vuol dire che le teorie appartenenti al filone della valorizzazione delle risorse umane, avevano sicuramente ragione a sottolineare il soddisfacimento psicologico del lavoratore; ma limitarsi a questo, senza invece estendere la soddisfazione anche all'esterno dell'impresa e quindi ai suoi clienti, può creare un gap che nessun intervento riparatorio potrà mai essere in grado di annullare del tutto.

Per questo, in sintonia con l'evoluzione del concetto di marketing e del contributo proveniente dalla customer satisfaction, è possibile allargare l'orizzonte delle relazioni dall'interno all'esterno dell'impresa. E forse ancor meglio sarebbe, invece di allargarlo semplicemente, più che altro integrarlo affinché ciò che è importante dentro, risulti importante anche fuori senza distorsioni o differenze.

A tal fine, risulta indispensabile creare e diffondere un'identità dell'impresa, che sia unica e condivisa all'interno, per essere poi trasmessa e recepita come tale anche all'esterno. E proprio seguendo questa logica, E. Invernizzi (1999) preferisce utilizzare il termine *visibilità*, piuttosto che immagine, per sottolineare la necessità di una similitudine e di una perfetta coerenza, tra ciò che viene comunicato all'esterno e ciò che, simbolicamente, viene letto all'interno.

3.2.2- Comunicazione e identità. Un contributo dalla sociologia

Sulla base dell'interazionismo simbolico di Mead e Blumer, in campo sociologico, si crea l'avvio di una concezione del processo di socializzazione che vede spostare l'attenzione dall'oggetto da socializzare ai soggetti socializzandi. Il rapporto tra individuale e sociale si struttura, quindi, in forma circolare.

Da tale impostazione, un contributo significativo dal punto di vista del processo di socializzazione e di comunicazione, è offerto da J. Habermas⁵⁰, un sociologo tedesco che con la sua "*Teoria dell'agire comunicativo*" (1986) ha sicuramente creato un ponte tra questi due fondamentali processi umani.

⁵⁰ La riflessione tra il processo di socializzazione e il processo di comunicazione è tratta da A. CENSI, "*La costruzione sociale dell'infanzia*", Francoangeli, 1998, pp.76-86. La teoria dell'agire comunicativo di Habermas è tratto da V. CESAREO, "*Sociologia. Teoria e Problemi*", Vita e Pensiero, 1998, pp. 80-87

L'assunto da cui Habermas inizia la sua riflessione è che ciò che definisce l'essenza dell'uomo è la capacità di linguaggio. L'elemento linguistico, infatti, qualifica l'esperienza e l'azione umana come simbolica, cioè come costituita da segni che possiedono un significato; inoltre, esso qualifica l'interazione come comunicazione, cioè come l'orientamento reciproco di due o più soggetti umani fondato su espressioni linguistiche.

La comunicazione quindi, secondo J. Habermas, si perfeziona come «*agire comunicativo*», essendo un fenomeno linguistico e al contempo sociale; di conseguenza, tale fenomeno deve essere costantemente sottoposto a critica per essere legittimato. I soggetti interagenti, infatti, maturano un'intesa linguistica nella quale essi ammettono che la validità delle loro espressioni linguistiche venga in primo luogo contestata dagli altri attori, e che successivamente si arrivi ad un accordo sulla validità delle stesse espressioni.

J. Habermas riconosce quindi alla razionalità comunicativa l'importante funzione di medium che permette di riprodurre simbolicamente il «*mondo della vita*» e il mondo individuale. Naturalmente, il sociologo dà corpo alle sue argomentazioni trattando specificamente della socializzazione, intesa come processo che riguarda l'individuo all'interno della società in cui vive; ma tale riflessione può in un certo senso essere estesa anche all'interno di quel particolare tipo di struttura sociale che è un'organizzazione aziendale, dove invece l'individuo lavora.

Nell'analisi del processo socializzativo, infatti, Habermas evidenzia come l'obiettivo da raggiungere non sia quello dell'integrazione nel sistema al fine del mantenimento dell'ordine sociale, ma quello di formare *l'identità*. E questo è anche quello che si richiede ad un'organizzazione che voglia indirizzare il suo agire collettivo, verso ciò che si è imposta nei suoi obiettivi strategici e aziendali.

L'assonanza della logica habermasiana nei due tipi di struttura sociale, risiede nel fatto che secondo l'Autore la riflessione sulla socializzazione si fonda principalmente sul paradigma comunicativo che ne determina il senso e il significato. Ma l'utopia alla quale aspira il sociologo è relativa ad una comunicazione non distorta, ossia una comunicazione libera da costrizioni, che rispetti al contempo la libera espressione dell'individuo e la libera identità della società di cui fa parte. Ciò è possibile solo attraverso l'interazione e infatti solo nella comunicazione non distorta coloro che interagiscono si riconoscono come unici e al tempo stesso riconoscono l'alterità degli altri. Nella speranza riposta da Habermas sul suo «*mondo vitale*», risulta la matrice,

l'ancoraggio, l'orizzonte da cui prende senso e significato l'azione individuale e la comunicazione intersoggettiva, ingredienti fondamentali per una effettiva identità. Anche da una prospettiva diversa, quindi, quale può essere quella appunto sociologica, risulta che è possibile creare una vera e propria identità solo incentrando il tutto sulle relazioni che si instaurano tra le persone, con le diverse forme di cooperazione che ne conseguono, le quali devono essere forti all'interno per creare sinergia e continuità all'esterno. E naturalmente le relazioni presuppongono alla base un processo di comunicazione.

3.3- Il nuovo paradigma della comunicazione organizzativa

Se dunque la comunicazione diventa una componente strategica nelle diverse forme organizzative, ne risulta che anche le caratteristiche che la contraddistinguono e i concetti utilizzati per interpretarla hanno subito un cambiamento.

In un contesto come quello in cui si trovano a vivere attualmente le aziende, dove domina indiscussa l'incertezza e l'instabilità e dove i cambiamenti sono rilevanti sotto diversi punti di vista - confini aziendali sempre più indefiniti, caratteristiche del consumatore sempre più complesse, concetto stesso di valore sempre più articolato e smaterializzato, come anche una visione diversa rispetto all'efficacia e all'efficienza - i concetti tradizionali di comunicazione interna, esterna e di prodotto non sembrano più adatti.

Occorre quindi la definizione di un nuovo concetto, che sia unico e integrato, e che contenga al suo interno tutta l'attività comunicazionale dell'impresa nel suo complesso. Questo concetto è appunto quello che E. Invenizzi (1999) chiama «*il nuovo paradigma della comunicazione organizzativa*».

Prima di andare ad analizzare nel dettaglio le componenti operative e concettuali che definiscono questo nuovo aspetto della comunicazione nelle aziende, occorre innanzitutto esplicitare i quattro livelli che secondo E. Invenizzi identificano altrettante funzioni di comunicazione all'interno e all'esterno delle imprese, pubbliche o private, di prodotto o di servizio. I quattro livelli sono:

1. *La comunicazione funzionale. Tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni e l'attività degli operatori di front line; inoltre, quelle necessarie a supportare i processi di cooperazione produttiva esterni, per esempio subfornitura e*

franchising e di vendita. Questo è il primo tipo di comunicazione ad apparire nelle imprese, in quanto concerne i processi produttivi, gestionali e relazionali di base. È maggiormente di tipo mediato, ma sempre più tende a diventare di tipo interpersonale, soprattutto nelle forme organizzative più complesse. Gli strumenti impiegati per questo tipo di comunicazione sono: i colloqui e le riunioni di lavoro, le lettere e le circolari informative, le bacheche, gli opuscoli e le riviste, e i manuali.

2. *La comunicazione strategica. Riguarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa nel suo complesso o importanti parti di essa, le sue strategie e le sue politiche ai diversi pubblici, siano essi interni o esterni*. Gli strumenti impiegati per questo tipo di comunicazione sono: le riviste aziendali, le interviste rilasciate dal top management, le comunicazioni interne tramite posta elettronica, le bacheche, le lettere personalizzate, le brochure aziendali e le guide alla conoscenza dell'azienda, gli articoli redazionali, le inserzioni a pagamento e le pubblicità sui giornali nazionali e locali.
3. *La comunicazione formativa. Concerne innanzitutto l'attività formativa vera e propria su temi comunicazionali di tipo interpersonale e mediato effettuata sia in contesti formativi specialistici sia sul luogo di lavoro*. Gli strumenti impiegati per questo tipo di comunicazione sono in primo luogo quelli tipici della formazione d'aula, soprattutto quelli interpersonali impiegati nell'attività di training on the job.
4. *La comunicazione creativa. Si attua in tutte le situazioni poste in essere al fine di realizzare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale che orizzontale, dove il sapere si trasferisce e si crea, spesso in modo informale*. Questo tipo di comunicazione assume la sua importanza soprattutto nelle imprese decentrate e a rete, in particolare quando vengono costituiti circoli di qualità, gruppi di miglioramento o task force; inoltre, il suo uso è destinato ad espandersi fortemente con l'aumentare dei knowledge workers all'interno delle imprese. Gli strumenti impiegati per questo tipo di comunicazione sono per lo più di tipo interpersonale, come per esempio il brainstorming, e spesso usufruiscono del supporto di tecnologie informatiche.⁵¹

Un management consapevole dell'importanza strategica che la comunicazione ha assunto negli anni nei contesti aziendali - seguendo le linee tracciate dalle diverse

⁵¹ E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, pp. 196-200

teorie esaminate e dallo sviluppo concettuale subito dal marketing che ha portato alla definizione di un marketing relazionale, ma anche a prescindere da queste basi come dimostra il principio della casualità circolare ricordato in precedenza - non può fare a meno di avvalorare la tesi sostenuta dal nuovo paradigma della comunicazione organizzativa che in estrema sintesi si concentra sul concetto di comunicazione fondendo al suo interno tutto quanto emerso e discusso fino ad ora.

Infatti, come lo stesso E. Invernizzi afferma «*la comunicazione organizzativa, nell'accezione del nuovo paradigma che qui viene proposto, può essere dunque definita come l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente. La comunicazione organizzativa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione, compresi i clienti effettivi o potenziali*».⁵²

Naturalmente, affinché questo paradigma non rimanga solo a livello concettuale, ma possa essere descritto, concretizzato e perfino dimostrato sotto un punto di vista empirico, occorre considerare accanto alle esigenze che hanno portato alla sua costruzione, anche ciò che potremmo definire il prospetto operativo e che può esplicitarsi attraverso alcune proposizioni:

- *Riferire tutte le iniziative di comunicazione a valori guida aziendali che siano specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere.*
- *Realizzare un'elevata coerenza e possibilmente sinergia tra tutti gli atti comunicazionali rivolti all'interno e all'esterno e tra questi e gli atti gestionali.*
- *Supportare i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti.*
- *Diffondere le competenze di comunicazione interpersonale fra tutti, dai top manager agli operatori, e sviluppare la formazione e la consulenza sui temi della comunicazione.*
- *Realizzare il presidio strategico della comunicazione da parte del top management e quello operativo da parte di strutture tra loro integrate e*

⁵² Ivi, pag. 195

*impiegare tecniche manageriali adeguate per gestire i programmi di comunicazione.*⁵³

Queste cinque proposizioni, che definiscono in termini operativi il paradigma della comunicazione organizzativa, se applicate integralmente nelle imprese, confermano l'attuazione del paradigma e ne convalidano la definizione.

Per questo E. Invernizzi (1999), oltre ad esporre questo paradigma da un punto di vista concettuale - che sicuramente, come abbiamo visto in precedenza, è confermato sotto questo punto di vista dalle evoluzioni in corso - si propone di dare validità al paradigma stesso attraverso l'utilizzo di survey e studi di caso, che possano confermare le linee direttrici di cui si compone.

Come l'Autore stesso afferma: «Coi risultati della survey infatti è stato possibile definire alcune tendenze significative da un punto di vista quantitativo, proprio per la rappresentatività del campione utilizzato e quindi per la generalizzabilità dei risultati all'universo di riferimento delle grandi imprese. Coi risultati degli studi di caso è stato possibile approfondire gli aspetti qualitativi di quelle stesse tendenze, che solo la ricchezza e la precisione dell'analisi dello studio di caso consente».⁵⁴

Analizzando i risultati ottenuti dalla survey e dagli studi di caso è perciò possibile dimostrare a livello empirico e non solo concettuale, tre tesi che confermano la diffusione del paradigma della comunicazione organizzativa nelle imprese moderne.

Le tre tesi confermate sono:

1. *La diffusione generalizzata della comunicazione interna.* Dai risultati empirici si evince che essa è diffusa in tutti i tipi di impresa, non solo in quelle definite innovative o proattive; e che la sua evoluzione è stata rapida, in particolare essendosi costituita e diffusa negli anni '90 a differenza della comunicazione esterna già presente negli anni '80.
2. *L'affermarsi del nuovo paradigma della comunicazione organizzativa.* Dai risultati empirici emerge che la diffusione del paradigma si riscontra maggiormente nelle imprese più innovative e che hanno adottato un tipo di strategia proattiva rispetto ai mutamenti in corso nei mercati e nella concorrenza.
3. *L'estensione della comunicazione verso il supporto delle reti professionali d'impresa.* Con il termine *reti professionali d'impresa* si intende un vero e proprio modello organizzativo che deriva da quello dell'impresa rete. In esso si

⁵³ E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, pag. 203

⁵⁴ *Ivi*, pag. 9

riscontra la presenza sempre più massiccia di professionisti che, operando all'esterno ma anche e soprattutto all'interno dell'impresa, intrattengono con la stessa un rapporto di lavoro che si avvicina sempre più a quello di tipo libero-professionale, anche se per lo più di tipo esclusivo. La diffusione di tale modello tra le imprese più evolute è il risultato di più tendenze convergenti di tipo organizzativo, tecnologico, socio-professionale, nonché individuale. Questo naturalmente costringe le imprese a reagire di conseguenza a tale nuova e complessa situazione, adottando dei metodi gestionali che valorizzano sempre di più la comunicazione.

La conferma di queste tre tesi, avvalorata l'importanza del nuovo paradigma della comunicazione organizzativa che vede incentrare la sua forza proprio su ciò di cui le imprese sembrano sempre più aver bisogno: la comunicazione.

In tal senso, essa viene integrata all'interno delle moderne imprese sia sotto forma di comunicazione rivolta a tutte le persone che lavorano in azienda; sia sotto forma di comunicazione del cambiamento del nuovo patto d'impresa che si instaura tra azienda e lavoratori; e sia, infine, sotto forma di comunicazione a supporto delle relazioni con i clienti effettivi e potenziali.

Quest'ultima forma di comunicazione ci riporta a ciò che è stato detto nel capitolo precedente riguardo al cambiamento concettuale avvenuto nel marketing, che è diventato *marketing relazionale*; nonché all'importanza del nuovo orientamento verso il mercato, che ha portato a ciò che va sotto il nome di *customer satisfaction e customer loyalty*; ma soprattutto viene ripresa anche in questo contesto l'importanza che si attribuisce con sempre più consapevolezza ed enfasi alle *relazioni* che si stabiliscono tra i soggetti che fanno parte delle imprese, sia all'interno che all'esterno. La competitività che contraddistingue l'attuale situazione economica delle imprese, sembra infatti aver spostato il suo fulcro dal valore attribuito esclusivamente al prodotto o al servizio scambiato, al suo effettivo valore relazionale. La stessa qualità dei prodotti e dei servizi dipende sempre più dalla loro componente relazionale. E il rapporto di fiducia che si instaura all'interno e all'esterno dell'impresa, sembra sempre più dipendere dall'esito delle interazioni che avvengono tra i soggetti e quindi dalle loro relazioni reciproche.

3.3.1- Le ricerche empiriche confermano l'importanza del marketing relazionale

Al fine di dare consistenza e validità empirica al nuovo paradigma della comunicazione organizzativa, E. Invernizzi e F. Butera, con il supporto di un numeroso comitato scientifico, hanno svolto due ricerche a distanza di qualche anno per avere in concreto i risultati di un'ipotesi basata sulla diffusione di tale paradigma. La prima delle due ricerche è stata svolta nel 1994 e poi confrontata con i risultati raggiunti nella seconda ricerca svolta nel 1998; questo confronto ha permesso di valutare non solo la dimensione dei fenomeni studiati, ma anche le tendenze in corso. La survey è stata effettuata inviando 233 questionari - previo contatto telefonico - ad un campione rappresentativo di grandi imprese private e pubbliche italiane, di cui ne sono stati compilati e rinviati ben 158. Le imprese appartenevano a diversi settori produttivi, di cui il 36,1% al settore manifatturiero, il 19% ai servizi privati, il 28,4% ai servizi pubblici e il 16,5% al settore bancario-assicurativo.⁵⁵

Dalla ricerca risulta che *«l'accordo sull'importanza del marketing relazionale è pari a 8.7 e uniformemente distribuito tra i professionisti intervistati»*.⁵⁶

Si possiede quindi un dato oggettivo ed empirico a conferma del fatto che le relazioni all'interno e all'esterno delle imprese hanno assunto e stanno assumendo con gli anni un ruolo di primaria importanza ai fini strategici e aziendali.

Se ne deduce, quindi, che la comunicazione di supporto al marketing relazionale sia il tipo di comunicazione più diffuso tra le forme evolute di comunicazione considerate. Questo si può spiegare con il fatto che essa è pur sempre, al contrario delle altre, una forma di comunicazione esterna che ha una tradizione più consolidata rispetto alla comunicazione interna.

E, infine, sorprendentemente - ma forse non troppo! - occorre sottolineare, ricorrendo ancora una volta ai risultati della survey, che *«il valore medio delle valutazioni relative alla diffusione del marketing relazionale è pari a 7.2 nei servizi privati, nel manifatturiero è 7.0, per scendere a 6.6 nel bancario-assicurativo e a 5.4 nei servizi pubblici»*.⁵⁷

Questi dati confermano tutto quanto detto finora riguardo all'importanza delle relazioni e del saper gestire nel miglior modo possibile i rapporti che si instaurano tra le persone, all'interno delle organizzazioni come anche all'esterno.

Per di più questi stessi dati anticipano e contemporaneamente confermano ciò che verrà detto più avanti analizzando in dettaglio gli strumenti a disposizione per poter

⁵⁵ I dati statistici relativi alla survey, sono ripresi da E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, pag. 217

⁵⁶ *Ivi*, pag. 446

⁵⁷ *Ivi*, pag. 447

eccellere nel campo delle relazioni: ossia l'intelligenza emotiva e l'intelligenza terziaria; nonché i contesti aziendali specifici nei quali possedere tali competenze, ritenute ormai indispensabili, non è più considerato semplicemente un optional: ossia le imprese di servizi.

3.4- La comunicazione verso il mercato

Nei capitoli precedenti si è per così dire messa da parte la definizione data di comunicazione come sinonimo di promozione, ossia di uno degli elementi del marketing mix. Adesso invece si analizzerà proprio da tale punto di vista, data la sua indiscutibile e consolidata importanza in campo aziendale.

La radice latina da cui ci proviene la parola inglese *promotion*, significa *fare un passo avanti, fare di più*. Promozione vuol dire, dunque, sviluppare azioni che stimolino la vendita o sostengano l'introduzione di un nuovo servizio o di un nuovo prodotto sul mercato. In tal modo, chi riceve lo stimolo è portato a reagire e a fare qualcosa di più rispetto a quanto avrebbe fatto senza di esso.

In effetti, la conoscenza, da parte del potenziale acquirente, di un prodotto o di un servizio e delle loro caratteristiche, è di importanza assoluta, ma si tratta comunque di solo uno degli elementi essenziali destinati allo scambio in genere e a quello chiamato vendita in particolare. Per dar vita a questo fenomeno complessivo, infatti, occorre anche un'efficace azione comunicativa che permetta una corretta comprensione da parte del mercato, e in particolare del target selezionato, di ciò che quella determinata azienda può offrirgli.

Innanzitutto occorre precisare, come affermano anche P. Eiglier ed E. Langeard (2000), che nel caso particolare delle imprese di servizi, occorre soprattutto mettersi dalla parte del cliente e cercare di vedere e di sentire tramite un esercizio che metta l'azienda appunto al posto del consumatore. In questo modo, ci si rende immediatamente conto che «*in un'impresa di servizi tutto parla*».⁵⁸

Pertanto, il primo impegno nella gestione della comunicazione verso l'esterno è proprio quello di definire il dosaggio più opportuno tra i mezzi che si possono utilizzare, tenendo conto ovviamente che i pesi ad essi relativi possono e in un certo senso debbono variare nel tempo, in funzione delle strategie di marketing e quindi dell'evolversi dell'ambiente/mercato, da un lato, e degli obiettivi aziendali, dall'altro.

⁵⁸ P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico dei servizi", McGraw-Hill, 2000, pag. 133

In una probabile classificazione generale dei mezzi di comunicazione, è possibile innanzitutto fare una distinzione fra: *mezzi di comunicazione di massa*, ossia quelli che raggiungono un alto numero di persone, il più alto in relazione al territorio al quale si fa riferimento (televisione, radio, giornali, cartellonistica, ecc); e *mezzi di comunicazione mirati o specifici*, ossia quelli che, penetrando in un certo senso la massa, raggiungono gruppi omogenei più o meno numerosi che della massa fanno parte, ma da essa si distinguono per qualche elemento interessante ai fini aziendali e/o comunicativi.

A tal fine, risulta quindi indispensabile considerare il primo elemento del «*processo di comunicazione*»⁵⁹, così come descritto da G. Pellicelli (1997), ossia il *target/audience* che risponde alla domanda "A chi è destinata la comunicazione?". Il target, naturalmente, è quello scelto in precedenza come fattore determinante di segmentazione del mercato e segue quindi le strategie di marketing adottate a priori dal management.

Il passo successivo del processo di comunicazione è appunto rappresentato dal secondo elemento identificato da G. Pellicelli, ossia l'*obiettivo della comunicazione*, legato alla domanda "Quale risposta si attende chi fa promozione?".

In particolare, secondo P. Eiglier e E. Langeard (2000), a tal riguardo si possono identificare quattro grandi obiettivi: *attrarre nuovi clienti* (che solitamente prevede l'utilizzo di mezzi di comunicazione esterna), *suscitare fedeltà* (che essendo mirato ai clienti effettivi, utilizza solitamente mezzi di comunicazione interna), *modificare la domanda* (si impone quindi principalmente la gestione dei flussi e delle code, tramite soprattutto campagne pubblicitarie a condizioni tariffarie speciali), e, infine, *agevolare il cliente* (che risulta indispensabile soprattutto quando la partecipazione del cliente è elevata, per cui si preferisce utilizzare la segnaletica interna in maniera appropriata per facilitare l'erogazione del servizio da parte del cliente).⁶⁰

Il terzo elemento del processo di comunicazione riguarda la *comunicazione in senso stretto*, le cui componenti principali sono: la fonte, la codifica, i media o canali di comunicazione, il ricevente, la decodifica e il feedback.

Legato a tutti gli altri elementi, naturalmente, un ruolo molto importante riveste anche il *messaggio*, il cui contenuto e la cui forma dipendono da diversi fattori. A tal riguardo, è utile ricordare che l'analisi del messaggio veicolato dai media,

⁵⁹ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pp. 453-460

⁶⁰ P. EIGLIER e E. LANGEARD, *Op. cit.*, pp. 144-147

solitamente si effettua tramite la cosiddetta *Content Analysis* che secondo la definizione classica data da Bernard Berelson è «una tecnica di ricerca per la descrizione obiettiva, sistemica e quantitativa del contenuto manifesto della comunicazione». Il padre di questo strumento di ricerca può essere considerato lo scienziato politico nordamericano Harold Lasswell, il quale, sin dagli anni '20, operò un sistematico tentativo di analizzare i simboli utilizzati come strumenti di persuasione politico-ideologica durante la prima guerra mondiale. Essendo però questo un approccio qualitativo, Laswell stesso si rese ben presto conto della sua inadeguatezza e venti anni più tardi, quando si accinse a studiare il contenuto degli slogan del Primo Maggio nell'Unione Sovietica, tra il 1918 e il 1943, optò per metodi quantitativi di analisi, procedendo alla classificazione dei simboli ricorrenti nei messaggi in diverse categorie pertinenti, allo scopo di determinarne la frequenza.⁶¹

E, infine, l'ultimo elemento del processo di comunicazione, così come lo intende G. Pellicelli, sono gli *eventuali fattori che perturbano la comunicazione*, che possono avere una natura psicologica, sociologica o esperienziale, e che comunque risultano molto difficili da eliminare.

Seguendo l'andamento imposto dal processo di comunicazione, così come è stato esaminato, ciò che deve essere definito adesso è se la scelta inerente al tipo di comunicazione ricade su un genere personale o impersonale. In quest'ultimo caso, infatti, la comunicazione può essere esercitata attraverso tre canali: la pubblicità, la promozione delle vendite e le relazioni esterne.

Ma vediamo nel dettaglio queste importanti forme di comunicazione.

3.4.1- La pubblicità

Poiché manca il contatto diretto con i clienti, la pubblicità è una forma impersonale di comunicazione e forse si potrebbe dire che è la più nota e diffusa.

P. Kotler (1976), la definisce come «*qualsiasi forma di presentazione e promozione di idee, beni o servizi, da parte di un ben identificato promotore, non personale e a*

⁶¹ La descrizione dello strumento di ricerca (*Content Analysis*) è tratta da G. STATERA, "Introduzione alla sociologia delle comunicazioni di massa", Ed. SEAM, 1998, pp.102-103

pagamento»⁶², racchiudendo in tale definizione tutte le caratteristiche principali che la contraddistinguono.

Questa forma diffusissima di comunicazione, però, presenta sia vantaggi che svantaggi: i primi riguardano il fatto che, potendo raggiungere un ampio numero di persone, il costo medio per contatto risulta basso; inoltre, può essere ripetuta più di una volta e per un periodo di tempo illimitato, se non dal budget a disposizione; permette di raggiungere obiettivi più ampi; aumenta il prestigio e la visibilità dell'organizzazione; e, infine, può essere usata per rafforzare le altre forme di promozione. La pubblicità, però, presenta anche degli svantaggi: innanzitutto non è flessibile; poi non permette di ricevere il feedback da parte del potenziale compratore; e, infine, non riesce a differenziare abbastanza il messaggio rispetto ai concorrenti.

Eppure, dopo aver analizzato anche gli svantaggi che tale mezzo di comunicazione comporta, bisogna altresì riconoscergli un ruolo fondamentale, soprattutto per quanto riguarda il settore dei servizi. Esso è stato messo in evidenza da Legg e Baker (1987): *«la natura particolare di un servizio, spesso rende difficile per i potenziali clienti capire cosa è loro offerto, identificare i potenziali fornitori e valutare le alternative. La pubblicità può avere un ruolo importante per superare queste difficoltà»*.⁶³ In particolare, i due Autori per risolvere la prima difficoltà suggeriscono di adottare tre strategie: associare al servizio oggetti tangibili; usare un linguaggio concreto, specifico; creare un dramma, delle scene di vita.

Per quanto concerne la seconda difficoltà riscontrata, invece, ossia quella di individuare i fornitori del servizio, Legg e Baker (1987) consigliano alle imprese di servizi di collegare il loro nome con la categoria di servizi alla quale appartengono oppure, ancora meglio, fare uso del *«interactive imagery»*, dove appunto per *imagery* si intende una immagine mentale, una raffigurazione, ossia una costruzione della mente che comporta la visualizzazione di un concetto o di una relazione.

Entrambe le strategie proposte dagli Autori, quindi, mettono in evidenza il fattore emotivo che si vuole richiamare e accentuare durante la trasmissione di un messaggio pubblicitario. Questo infatti risulta essere uno dei metodi più adatti e che ottiene migliori risultati in un settore, come quello dei servizi, in cui l'intangibilità e la difficoltà di descrivere il prodotto hanno un'importanza prioritaria.

⁶² P. KOTLER, "Marketing management: analisi, pianificazione e controllo dell'azione sul mercato", Isedi, 1976, pag. 381. Ripreso da G. RAVAZZI, "Il marketing", FENDAC, 1984, pag. 207

⁶³ Tratto da G. Pellicelli, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pp. 501-507

3.4.2- La promozione delle vendite

Questa forma di comunicazione impersonale non va confusa con la promozione tout court. La promozione delle vendite è infatti definibile come l'insieme di attività volte a sollecitare il consumatore, l'intermediario o eventuali altre persone, attraverso incentivi speciali che possano generare una reazione a breve termine. Essa può riscuotere particolare interesse soprattutto nei periodi molto turbolenti e in cui l'acquirente è più attento ad eventuali benefici straordinari.

In base al target al quale si rivolge la promozione delle vendite, possono essere usati diversi strumenti: esposizione di cartelli, insegne, locandine, manifesti, calendari, ecc; distribuzione gratuita di gadget o di campioni; pieghevoli, brochures, volantini; dimostrazioni; sconti speciali; concorsi a premi.

I destinatari ai quali la promozione delle vendite può rivolgersi sono: clienti potenziali; clienti effettivi; intermediari; dipendenti.

Infine, gli scopi che la promozione delle vendite si prefigge sono soprattutto: sviluppo della clientela e gestione della stessa; fidelizzazione; diffusione di un'immagine; informazione; miglioramento del servizio.

3.4.3- Le pubbliche relazioni

In genere con l'accezione *relazioni esterne* si intende un complesso di attività integrate tese a costruire presso i vari pubblici, soprattutto esterni, uno stato favorevole all'azienda, in termini di conoscenza, apprezzamento e comportamenti, coerente con la missione e gli obiettivi aziendali.

Gli strumenti che un'impresa può utilizzare a riguardo sono diversi: diffusione di notizie ai mass media e agli opinion leaders; discorsi pubblici in occasioni di meeting, riunioni di categoria, di enti, ecc; promozione di eventi pubblici come anniversari, seminari, mostre, ecc; diffusione di brochures e depliant in occasione di incontri; sponsorizzazione di attività sociali, culturali, sportive, ritenute significative.

In verità in passato i rapporti tra marketing e pubbliche relazioni non sono stati particolarmente felici, soprattutto perché le due funzioni erano per lo più organizzativamente e professionalmente orientate in maniera differente. Ma negli ultimi anni, in concomitanza con l'esigenza sempre più crescente di integrità e cooperazione all'interno delle imprese, i rapporti sembrano essere cambiati.

Inoltre, come rileva G. Pellicelli (1997), le attività di pubbliche relazioni, soprattutto nelle imprese di servizi, hanno assunto un ruolo sempre più importante, per una serie di motivi: *la forte crescita dei costi della pubblicità, spinge ad esplorare forme più efficaci di comunicazione; l'opinione pubblica è sempre più informata e più attenta al comportamento delle imprese e legge più che in passato le pagine economiche; le nuove tecnologie dell'informazione hanno allargato la sfera di influenza e la rapidità di azione dei media.*⁶⁴

In particolare per quanto concerne l'ultimo fattore identificato da G. Pellicelli come determinante nello sviluppo di queste forme di comunicazione, occorre precisare che gli sviluppi tecnologici dell'informazione hanno portato ad un miglioramento continuo degli strumenti a disposizione delle imprese per svolgere queste attività inerenti i rapporti con l'esterno.

Il «*telemarketing*», ad esempio, può essere definito un sistema di comunicazione di marketing che utilizza la tecnologia della telematica e si avvale di personale specializzato per svolgere attività di marketing, programmate e misurabili, dirette a gruppi di consumatori chiaramente identificati. Questo è possibile solo avendo a disposizione un adeguato *data-base* di nominativi, che permetta una selezione sistematica della clientela in concomitanza con gli obiettivi che sono propri del programma di marketing in corso.

L'emittente della comunicazione in questo caso può essere sia l'azienda che si propone di contattare i suoi clienti; sia i clienti stessi che usufruiscono del servizio reso disponibile dall'azienda per chiedere informazioni, esporre reclami, fissare un appuntamento per ricevere la visita di personale addetto alle vendite, ecc.

L'uso efficace del telemarketing presuppone, però, una sistematicità assoluta in tutte le sue componenti e in tutte le sue fasi di lavoro: dalla selezione e formazione del personale, soprattutto dal punto di vista di capacità interpersonali; alla preparazione della traccia di colloquio, strutturata in modo tale da non creare una comunicazione unilaterale, ma piuttosto una vera e propria interazione; alla strumentazione telefonica; alla retribuzione e motivazione del personale, che come si sa agisce come uno dei fattori di maggior spessore anche ai fini aziendali; all'aggiornamento dei materiali, e via dicendo. Molto spesso, infatti, l'insuccesso di questo importante e

⁶⁴

G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 534

innovativo strumento di comunicazione, deriva proprio da una gestione quasi improvvisata, che mal si addice ad una tecnologia di fatto così impegnativa.

Un altro strumento che utilizza tecnologia telematica, è il cosiddetto «*mailing*». Il suo miglior pregio, come del resto anche del telemarketing, è quello di poter studiare e valutare con accuratezza i risultati quantitativi dell'azione di comunicazione, a meno che la strategia a riguardo non sia mirata a cambiare un determinato comportamento, il che non risulta sempre facile da misurare.

Entrambi questi strumenti di comunicazione, secondo G. Pellicelli (1997), fanno parte di quel gruppo particolare di strumentazione che va sotto il nome generico di «*direct marketing*»; essi hanno lo scopo di creare una relazione diretta, senza intermediari, tra l'organizzazione che produce servizi e i suoi clienti potenziali o effettivi.⁶⁵

Infine, parlando di comunicazione e in particolare di pubbliche relazioni, non si può non fare almeno un accenno a quegli uffici di cui generalmente dispongono le imprese e le organizzazioni pubbliche e private di qualsiasi tipo e il cui scopo principale è appunto comunicare. Si tratta di: *Ufficio Stampa*, che mantiene i rapporti con la stampa e con gli altri mezzi di comunicazione di massa al fine di provocare la trasformazione in notizia di fatti aventi a protagonista l'impresa o la struttura di cui fanno parte; *Ufficio Relazioni Pubbliche*, che svolge appunto tutte le funzioni già viste in ordine alle relazioni esterne; e, infine, *Ufficio Relazioni con il Pubblico*, un'istituzione riguardante le attività dello Stato e degli altri Enti Pubblici, istituiti in Italia con decreto legislativo del 3 febbraio 1993, n°29.

3.4.4- La forma di comunicazione personale

Si potrebbe dire che questa forma di comunicazione, che a differenza delle altre viste in precedenza, è personale e quindi riguarda l'informazione nonché la persuasione del potenziale cliente attraverso un contatto diretto, faccia a faccia, possa in realtà essere presa in esame sia all'interno dell'impresa sia all'esterno.

Nel primo caso, infatti, cioè internamente all'impresa, si tratta di un tipo di comunicazione svolta principalmente dal cosiddetto *personale di contatto* o *personale commerciale*. Attraverso di essa transitano comunicazioni commerciali al singolo cliente e in forma personale diretta, che permettono quindi possibilità di interscambio comunicativo immediato e simultaneo. Ciò abbiamo detto che riveste

⁶⁵ *Ivi*, pag. 537

un'importanza fondamentale soprattutto per le imprese di servizi, che hanno bisogno di ricevere informazioni e quindi feedback dai loro clienti. Pur essendo uno strumento comunicativo anche molto oneroso dato l'elevato costo del lavoro, la vendita mediante personale risulta comunque efficace, perché consente maggior flessibilità e adattamento della stessa comunicazione; e poi è di elevata produttività mercatistica, in quanto permette di concludere sul momento l'acquisto.

Naturalmente, però, fondamentale per questo tipo di comunicazione è proprio il personale che si occupa delle vendite e che sempre più spesso negli anni si va professionalizzando, pur assumendo definizioni diverse: venditori, promotori, agenti, e così via. Risulta evidente, però, che il personale addetto alle vendite che sia moderno e quindi integrato nel marketing, rappresenta indubbiamente una variante significativa rispetto agli stereotipi del venditore tradizionale. Esso, infatti, si presenta molto più consapevole di essere parte di un'organizzazione complessa, anche se spesso opera isolatamente; di dover promuovere i servizi più interessanti per il cliente e non quelli più vendibili; della sua connessione e integrazione con gli altri strumenti di marketing; della necessità di saper raccogliere le informazioni sul mercato, anche quando ciò può temporaneamente distrarlo dalla vendita.

In sintesi, al personale addetto alle vendite è richiesto di dover operare nell'ottica di medio-lungo termine, più che di breve, tenendo sempre a mente che l'obiettivo strategico delle moderne imprese è sempre più incentrato sull'orientamento verso il mercato, ma soprattutto sulla customer satisfaction e sulla customer loyalty.

Nel secondo caso in cui si presenta la comunicazione personale, ossia all'esterno dell'impresa, non si tratta più di un rapporto che ha come protagonisti l'impresa e i suoi clienti, e neanche coinvolge più il personale che per l'impresa opera. In questo secondo tipo di comunicazione, che risulta di importanza strategica soprattutto per le imprese di servizi, gli attori del processo sono i clienti e le persone con le quali questi stessi clienti interagiranno e parleranno del servizio offerto dall'impresa.

Infatti, sempre più acquista importanza e rilevanza il cosiddetto "passaparola" o, in termini più tecnici, il «*word of mouth*» come lo definisce G. Pellicelli (1997), che è il risultato della socializzazione degli individui. Tale processo di comunicazione può essere generato a due vie: o partire dal cliente che ha usufruito del servizio e che riporta le sue impressioni a conoscenti, amici, colleghi, ecc; oppure possono essere queste altre persone, sentendo il bisogno da soddisfare, ad innescare questo processo ricercando e chiedendo in giro informazioni inerenti quel determinato servizio.

Come riferiscono anche P. Eiglier e E. Langeard (2000), «*l'aspetto quantitativo del fenomeno è sorprendente: quando si domanda ai clienti di una qualunque impresa di servizi come hanno conosciuto l'azienda, spesso una schiacciante maggioranza (più del 60% dei clienti interrogati) menziona il passaparola come primo mezzo*».⁶⁶

Il dato risulta ancora più incisivo se si tiene conto dei risultati ai quali sono giunti Katz e Lazarsfeld (1955) dopo una ricerca effettuata per valutare comparativamente l'effetto dei mezzi di comunicazione di massa, da un lato, e delle persone, dall'altro, sull'assunzione di decisioni. La ricerca fu condotta su un campione rappresentativo di sole donne, residenti in una città americana media, alle quali fu somministrato un questionario strutturato intorno agli eventuali mutamenti d'opinione delle intervistate in ciascuna delle quattro aree considerate (moda, acquisto di beni di consumo domestico, scelta dei film, affari pubblici). I risultati ai quali giunsero i due ricercatori, rivelarono in modo convincente che l'influenza dei contatti personali è in ogni caso superiore a quella di ogni tipo di mezzo di comunicazione di massa. In generale, infatti, risultò che questi ultimi avevano un'efficacia contributiva, ma solo raramente rivelarono una elevata efficacia primaria.⁶⁷

3.4.5- Ancora una volta è importante la comunicazione interpersonale

Si può quindi concludere affermando che sia per quanto concerne la comunicazione impersonale sia per quella personale - in entrambi i casi considerati - si richiede un'attenzione sempre maggiore rivolta verso gli aspetti relazionali che la compongono.

In particolare, risulta indispensabile tutto ciò che fa capo alla comunicazione interpersonale, la quale ha come protagonisti principali due o più soggetti che interagiscono fra di loro, scambiandosi in maniera consapevole idee, pensieri e sensazioni; allo stesso tempo, però, questi stessi soggetti, in maniera inconsapevole e quindi inconscia, si inviano messaggi di spessore più significativo rispetto ai primi che passano attraverso canali e codici diversi, quindi attraverso una comunicazione non verbale.

Ossia, ancora una volta, la comunicazione interpersonale fa valere la sua importanza e ancora una volta riemerge il ruolo sempre più fondamentale che alcune competenze

⁶⁶ P. EGLIER e E. LANGEARD, *Op. cit.*, pag. 141

⁶⁷ La ricerca e i risultati di Katz e Lazarsfeld, sono tratti da G. STATERA, *Op. cit.*, pp. 36-41

di ordine emotivo rivestono all'interno dei rapporti che si instaurano tra le persone, in qualunque tipo di contesto essi avvengono.

L'unica differenza è che, mentre negli altri tipi di contesto, il risultato negativo raggiunto da una cattiva interazione, al massimo può portare ad un acceso scambio di opinioni e magari ad un ricordo di antipatia riferito all'altra persona; le cose cambiano quando il contesto in cui avviene tale interazione è quello aziendale, che ha obiettivi ben precisi e orientamenti sin troppo significativi.

Avere un ricordo negativo di una persona antipatica e poco propensa ad ascoltarci, quando si esce da un ufficio o da un'agenzia o da un negozio, vuol dire portare con sé un bagaglio di memoria emotiva riferita all'intera struttura e non più solo a quella determinata persona, che influirà negativamente sulla probabile scelta futura inerente l'acquisto di un servizio in quella stessa struttura.

Il management ancora una volta, dunque, è chiamato in causa nel prestare attenzione a questi aspetti inerenti l'ambiente e il clima della sua azienda, sia in termini di relazioni interne ad essa sia esterne. E soprattutto il management è spronato nel valutare con maggiore attenzione le competenze relative alle persone che lavorano per la sua azienda, non solo in ordine alle competenze cosiddette tecniche-operative, ma anche alle competenze emotive.

4. L'intelligenza emotiva: competenza individuale, sociale ed organizzativa

Il Capitolo 3 si è concluso con una prima fondamentale tappa conoscitiva: le competenze emotive risultano importanti, tanto quanto quelle tecnico-operative, in concomitanza con l'importanza attribuita alle relazioni.

Ebbene, questo altro non è che uno degli assunti fondamentali al quale è giunto anche Daniel Goleman, uno dei maggiori sostenitori della cosiddetta "*Intelligenza Emotiva*".

Iniziamo, quindi, con la genesi del concetto di questa nuova forma di intelligenza, in termini di descrizione e definizioni; per poi andare a scoprire quale può essere il suo contributo nel contesto attuale, in cui noi viviamo - quindi nella vita sociale; ma ancora più approfonditamente per quanto riguarda il contesto economico, con un'attenzione particolare rivolta verso le imprese di servizi.

4.1- La nascita di un nuovo concetto

L'idea di scrivere su un concetto così innovativo quale è quello della "*Intelligenza Emotiva*", venne a Daniel Goleman, psicologo di Harvard e collaboratore scientifico del New York Times, dopo aver letto un articolo pubblicato su un giornale di poca fama, dove due professori di psicologia, John Mayer e Peter Salovey, raccontarono la loro esperienza e il loro interesse in questo campo.

I due amici e colleghi psicologi, mentre dipingevano una casa, parlando delle loro ricerche sulla cognizione e l'emotività si ritrovarono a discutere di un personaggio politico. Il quesito che si posero fu: "Come fa una persona tanto intelligente ad agire così stupidamente?". Arrivarono alla conclusione che per prendere delle decisioni intelligenti, ci vuole qualcosa di più del semplice intelletto, così come è misurato dal tradizionale QI (Quoziente Intellettivo).

Innanzitutto occorre precisare che riguardo al concetto di *Intelligenza Emotiva* esistono sia *modelli di abilità mentale* sia *modelli misti*: i primi si focalizzano sulle proprie emozioni e sulle loro interazioni con il pensiero; i secondi trattano, invece, le abilità mentali insieme ad una varietà di altre caratteristiche (motivazione, stati di consapevolezza e attività sociale), come fossero un'entità singola.

A seconda del modello preso in considerazione, vi sono differenti definizioni di *Intelligenza Emotiva*.

Al primo tipo di modello corrisponde infatti la definizione data da J. Mayer e P. Salovey (1977), secondo i quali «*l'intelligenza emotiva è un insieme di abilità che spiega come le persone percepiscono e come la loro comprensione vari per quanto riguarda l'accuratezza percettiva. Più formalmente, noi definiamo l'intelligenza emotiva come l'abilità di percepire ed esprimere l'emozione, assimilandola nel*

*pensiero, comprendendo e ragionando sull'emozione e regolandola in se stessi e nelle altre persone».*⁶⁸

Fanno invece parte del secondo tipo di modello - quello misto - R. Bar On (1997), secondo il quale «*l'intelligenza emotiva è un raggruppamento di capacità non cognitive, competenze e abilità che influenzano l'abilità di ciascuno nel riuscire a rispondere alle richieste e alle costrizioni*»⁶⁹ e D. Goleman (1995), secondo il quale «*le abilità chiamate Intelligenza Emotiva, includono l'autocontrollo, l'entusiasmo, la perseveranza, l'abilità di motivare se stessi. Esiste un antico modo per definire l'insieme di abilità che rappresenta l'intelligenza emotiva: il carattere*».⁷⁰

In particolare D. Goleman, nel libro intitolato proprio "*Intelligenza Emotiva*" (1995), ha voluto mettere in luce come finora si sia data troppa importanza alla sfera puramente razionale, in altre parole quella misurata dal *QI*. Quando infatti le emozioni prendono il sopravvento, l'intelligenza può non essere di alcun aiuto e questo deve far riflettere sulla centralità della sfera emozionale nella nostra vita sociale, privata e professionale.

4.1.1- La mentalità da QI

Il primo test di intelligenza, la «*scala Binet - Simon*», è apparsa in Francia nel 1905, ad opera dei suoi ideatori Alfred Binet e Theodore Simon, dai quali prende il nome. Essa era composta da 30 items disposti in ordine di difficoltà crescente e misurava capacità astratte (comprensione, ragionamento). Il successo di questo strumento si ebbe grazie all'emergere di dati che rivelarono la buona correlazione tra i risultati del test e le valutazioni degli insegnanti associate alle prove di profitto svolte in classe. La scala venne poi migliorata dai due studiosi nel 1908, tramite l'introduzione del concetto di «*età mentale*» come sistema di attribuzione di punteggio e nel 1911 si ebbe la sua estensione anche agli adulti.

A. Binet, infatti, definì come *età mentale* l'insieme di prove che, in media, un bambino di una certa età cronologica dovrebbe essere in grado di risolvere.

La scala di Binet e Simon fu poi adattata nel 1916 ad opera di Lewis M. Terman della Stanford University (da qui deriva il nome della *scala Stanford - Binet*) che la tradusse in inglese adattandola alla cultura americana.

⁶⁸ Solavey, Brackett, Mayer, "*Emotional Intelligence*", 2004, pag. 88 Tratto dal sito di Six seconds Italia

⁶⁹ *Ibidem*

⁷⁰ *Ibidem*

Sulla base dei lavori di A. Binet, William Sterne si propose di individuare una misura di intelligenza che fosse indipendente dall'età cronologica; nacque così il concetto di «*Quoziente Intellettivo o QI*», inteso come rapporto tra età mentale ed età cronologica moltiplicato per 100.

Poiché però tutti questi concetti si riferivano prevalentemente ai bambini, fu ideata anche una scala di intelligenza per adulti elaborata da Wechsler e che va sotto il nome di «*WAIS- Wechsler Adult Intelligence Scale*».⁷¹

Il boom del cosiddetto *testing* durò fino alla fine degli anni '30 circa, anche se questi test in realtà misuravano prevalentemente l'attitudine scolastica.

Cominciarono invece ad essere messi a punto dei test finalizzati alla costruzione e alla valutazione di più specifiche attitudini, come ad esempio quella scolastica, quella meccanica, quella spaziale, quella musicale, ecc. Nel ventennio che va dal 1940 al 1960 ci fu così, soprattutto in America, un nuovo periodo d'oro per i test; infatti, scuole, ospedali, industrie e uffici pubblici, si avvalsero costantemente di reattivi psicologici.

A fermare il boom del *testing*, però, o almeno a rallentarlo, ci fu il fatto che molto spesso regnava in tale ambito l'inadempienza e il lassismo; i test infatti non venivano aggiornati e non erano nemmeno sufficientemente controllati nella loro attendibilità e validità. Questo naturalmente creò i presupposti per un vero e proprio *movimento anti-test* che ebbe come risultato finale quello di far giungere alla pubblicazione, nel 1996, di norme specifiche e procedure di somministrazione dei test.

Nel 1983 il punto di svolta: con la pubblicazione del libro di H. Gardner, psicologo della Harvard School of Education, *Formae Mentis*, si consolidò un fronte che criticava aspramente la cosiddetta *mentalità da QI*, la convinzione cioè che le persone potessero essere classificate in due sole categorie, intelligenti e non intelligenti, e che a tal proposito non c'era molto da fare per cambiare la situazione.⁷²

In particolare, l'Autore sosteneva che non esistesse un unico tipo di intelligenza fondamentale per avere successo nella vita, ma piuttosto che ce ne fosse un'ampia gamma, della quale individuava ben sette varietà fondamentali. L'elenco

⁷¹ La descrizione dell'evoluzione concettuale e operativa delle scale di intelligenza è tratta da L. ANOLLI, "*Fondamenti di psicologia*", Il mulino, 1998, pp. 235-237

⁷² Negli anni, persino i più ardenti sostenitori del QI hanno di tanto in tanto cercato di spostare il fulcro dell'intelligenza su un altro piano. E. L. Thorndike, un eminente psicologo che contribuì a diffondere il concetto di QI negli anni Venti e Trenta, propose che l'*intelligenza sociale*, ossia «*la capacità di comprendere gli altri e di agire saggiamente nelle relazioni umane*», potesse anch'essa far parte del QI di un individuo. Purtroppo però tale affermazione non ebbe molto successo, tant'è vero che nel 1960 un importante manuale sui test d'intelligenza la etichettava come "inutile".

comprendeva i due tipi classici di intelligenza scolastica, ossia l'*intelligenza verbale* e l'*intelligenza logico-matematica*; la *capacità spaziale*; il *genio cinestetico*; il *talento musicale*; e, infine, le due facce di quella che Gardner chiama *intelligenza personale*, ossia le *capacità interpersonali* e la *capacità intrapsichica*.

A distanza di qualche anno lo stesso Gardner, in collaborazione con alcuni colleghi, ha esteso l'elenco di queste capacità fino ad arrivare ad individuarne ben venti.

Risulta quindi evidente che la parola chiave di questa nuova concezione dell'intelligenza è *multipla* e che proprio la sua caratteristica di poliedricità ha sbloccato una situazione che andava sempre più incanalandosi verso una misurazione di capacità meramente razionali.

Il pensiero di Gardner sulla molteplicità delle intelligenze è in continua evoluzione. Circa dieci anni dopo la prima pubblicazione della sua teoria, infatti, egli riassume le caratteristiche fondamentali delle intelligenze personali come segue:

«L'intelligenza interpersonale è la capacità di comprendere gli altri, le loro motivazioni e il loro modo di lavorare, scoprendo nel contempo in che modo sia possibile interagire con essi in maniera cooperativa. I venditori di successo, i politici, gli insegnanti, i clinici e i leader religiosi, sono probabilmente individui con un elevato grado di intelligenza interpersonale. L'intelligenza intrapersonale [...] è una capacità correlativa rivolta verso l'interno: è l'abilità di formarsi un modello accurato e veritiero di se stessi e di usarlo per operare efficacemente nella vita.»⁷³

Tale ridefinizione, ha fatto sì che l'emozione potesse arrivare ai giorni nostri, formalizzata nel costrutto «*Intelligenza Emotiva*», come vera e propria unità informazionale e non come dato di intralcio al processo razionale.

Questo è tanto più rilevante se si considera che le relazioni sono il contenitore privilegiato di tutte le nostre esperienze emotive. Eppure, nella disciplina cosiddetta di psicologia sociale, si rileva che è stata sempre posta attenzione al ruolo delle emozioni nella vita dei singoli individui, ma al contempo è stato trascurato a lungo l'aspetto appunto sociale di questo fenomeno. Solo negli ultimi anni, come risulta da un'analisi effettuata da L. Arcuri (1998), è possibile riscontrare un certo interesse anche per quanto riguarda il ruolo delle emozioni nelle relazioni che intercorrono tra le persone. E questo interesse sta assumendo sempre più consensi.⁷⁴

⁷³

H. GARDNER, "Multiple Intelligences", pag. 9. Riportato da D. GOLEMAN, "Intelligenza Emotiva", Rizzoli, 1995, pag. 60

⁷⁴ L. ARCURI, "Manuale di psicologia sociale", Il Mulino, 1998, pag. 187

Come lo stesso Goleman afferma, infatti: «*Al massimo il QI contribuisce in ragione del 20% ai fattori che determinano il successo nella vita - il che lascia evidentemente l'80% determinato da altre variabili*». ⁷⁵

4.1.2- La mente razionale e la mente emozionale

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da un'esplosione senza precedenti di studi scientifici sull'emozione, agevolata e alimentata senza dubbio dalle sempre più innovative tecniche utilizzate dalle neuroscienze per osservare e studiare il cervello umano. Uno di questi esperimenti ha messo in evidenza l'esistenza di un gruppo di strutture interconnesse, posto sopra il tronco cerebrale, vicino alla parte inferiore del sistema limbico; ne ha addirittura osservato la forma, assimilandola ad una mandorla. Da qui il nome di «*amigdala*», un termine derivante dalla parola greca che significa mandorla. ⁷⁶

Il primo studioso a scoprire il ruolo fondamentale dell'amigdala fu Joseph LeDoux (1996), il quale rilevò che, oltre alla via che dal talamo va alla corteccia, esiste un fascio più sottile di fibre nervose che vanno direttamente all'amigdala. Questa via, più sottile e più breve, permette all'amigdala di ricevere alcuni input direttamente dagli organi di senso, in modo tale da poter rispondere più rapidamente rispetto a quelli registrati dalla neocorteccia. J. LeDoux ha scoperto che i segnali che prendono la via diretta passante per l'amigdala corrispondono ai sentimenti più primitivi e potenti, quelli che un tempo servivano alla specie per la sopravvivenza.

L'amigdala è quindi specializzata nelle questioni emozionali e in generale tutte le passioni dipendono da essa. Lo svantaggio di queste informazioni, però, provenienti dall'amigdala risiede nel fatto che, essendo molto poco precise e soprattutto troppo rapide, a volte fanno scattare automaticamente l'amigdala, che manda segnali di emergenza semplicemente perché la situazione attuale presenta alcuni segnali di pericolo simili ad una situazione passata. Effettivamente, questi elementi possono anche essere errati, ma una volta iniziata la trasmissione, l'emergenza è già in atto.

D'altro canto, l'interruttore cerebrale che smorza gli impulsi dell'amigdala sembra trovarsi all'altro estremo di un importante circuito diretto alla neocorteccia e più

⁷⁵ D. GOLEMAN, "*Intelligenza Emotiva*", Rizzoli, 1995, pag. 54

⁷⁶ Le ricerche in questo campo iniziarono quando Papez avanzò l'ipotesi secondo la quale i centri di elaborazione e di controllo delle emozioni si situano lungo un circuito composto dall'ipotalamo, dal talamo anteriore, dal giro cingolato e dall'ippocampo; noto come "*Circuito di Papez*". In seguito, P. D. MacLean integrò il circuito con altre regioni, tra le quali un ruolo fondamentale fu assegnato all'amigdala; egli denominò l'insieme di queste strutture "*Sistema limbico*".

precisamente ai lobi prefrontali. Quando però lo scatenamento dell'amigdala è già in atto e si verifica una mancata attivazione dei processi neocorticali che solitamente mantengono l'equilibrio, si verifica un cosiddetto «*sequestro neurale*».

Sulla base di questi risultati scientifici, D. Goleman (1995) afferma: «*In un certo senso, abbiamo due cervelli, due menti e due diversi tipi di intelligenza: quella razionale e quella emozionale*». ⁷⁷ In realtà, la mente razionale è quella di cui siamo solitamente coscienti, dominante nella consapevolezza e nella riflessione, capace di ponderare e di riflettere; accanto ad essa, però, c'è un altro sistema di conoscenza, impulsiva e potente, anche se a volte illogica, che è appunto la mente emozionale.

Nella maggior parte dei casi queste due menti sono in equilibrio fra loro, lavorano in armonia e si integrano per guidarci nella realtà. In altri termini rispettano quel «*giusto equilibrio*» di cui anche Aristotele parlava e su cui costruì il suo intero sistema etico; secondo lui, infatti, tutte le virtù erano gradi intermedi tra gli estremi, rappresentati dall'aver una particolare emozione in eccesso o in difetto.

«*Nell'Etica nicomachea (l'indagine filosofica di Aristotele sulla virtù, la personalità e la vita retta), la sfida lanciata dall'autore era quella di controllare la vita emotiva con l'intelligenza. [...] Come ben capiva Aristotele, il problema non risiede nello stato d'animo in sé, ma nell'appropriatezza dell'emozione e della sua espressione*». ⁷⁸

Quando le passioni aumentano d'intensità, infatti, l'equilibrio si capovolge e la mente emozionale prende il sopravvento su quella razionale. ⁷⁹

Al contrario, il massimo livello di imbrigliamento e sfruttamento delle emozioni al servizio della prestazione e dell'apprendimento, è definito «*flusso*» e rappresenta la massima espressione dell'Intelligenza Emotiva in quanto è uno stato privo di interferenze emotive, se si esclude il sentimento di estasi che lo caratterizza; ma gratificante di per se stesso. Il termine *flusso* è stato coniato da M. Csikszentmihalyi (1990), uno psicologo della Chicago University che ha svolto molte ricerche sull'argomento. Osservando una persona che si trova in questo stato di flusso, la si vede concentrata e compiaciuta dall'attività che sta svolgendo, anche se è un compito

⁷⁷ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 49

⁷⁸ *Ivi*, pp. 16-17

⁷⁹ «*Quando Mike Tyson si infuriò e strappò e strappò con un morso un pezzo dell'orecchio di Evander Holyfield, durante l'incontro per il titolo dei pesi massimi 1997, questo exploit gli costò 3 milioni di dollari, oltre un anno di sospensione dalla boxe. In un certo senso, Tyson fu vittima del suo sistema d'allarme cerebrale. [...] La testata di Holyfield indusse in Tyson un'ondata di ricordi carichi di rabbia - di quando il suo avversario aveva fatto la stessa cosa, otto mesi prima, in un incontro che Tyson aveva pure perso, episodio per il quale aveva energicamente protestato. Il risultato per Tyson fu un classico sequestro emotivo da parte dell'amigdala, una reazione subitanea dalle conseguenze disastrose*». L'esempio è tratto da D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pp. 96-97

difficilissimo. L'individuo che si trova in uno stato di flusso, infatti, ottiene prestazioni al massimo livello, ma non è mai preoccupato di fare bene ciò che sta svolgendo, non si preoccupa di avere successo o fallire; è semplicemente concentrato sul suo compito, per quanto difficile esso possa essere, e perde addirittura la cognizione dello spazio e del tempo.

Come afferma Goleman: *«gli atleti conoscono questo stato di grazia come "the zone"- "la zona", là dove l'eccellenza non richiede sforzo, e la folla e gli avversari spariscono in uno stato di beato e costante assorbimento nell'attimo presente»*.⁸⁰

Così come nello sport, questo stato di flusso risulta essere quindi importante anche per l'apprendimento nella scuola e per le prestazioni sul lavoro. Quando si riesce a raggiungere lo stato di flusso durante un lavoro, infatti, la motivazione risulta intrinseca e il lavoro diventa un piacere di per se stesso. Il flusso è quindi il fattore motivante per eccellenza, a discapito di qualunque altro incentivo di tipo estrinseco. Motivazione e emozione hanno per giunta in comune la stessa radice latina: *movere*, ossia muovere.

4.1.3- Ma che cosa sono le emozioni?

*«Tutte le emozioni sono essenzialmente impulsi ad agire; in altre parole, piani d'azione dei quali ci ha dotato l'evoluzione per gestire in tempo reale le emergenze della vita. La radice stessa della parola emozione è il verbo latino MOVEO, "muovere", con l'aggiunta del prefisso "e" ("movimento da"), per indicare che in ogni emozione è implicita una tendenza ad agire»*⁸¹

Basterebbe forse questa autorevole definizione, data da D. Goleman, per far comprendere quanto siano importanti le emozioni per la nostra stessa vita.

In realtà, però, gli argomenti a favore o contro delle emozioni sono stati molti nel corso della storia passata e giungere a considerarle sotto un'ottica positiva, è stato solo il risultato di un percorso lungo e tortuoso, che forse ancora adesso non è del tutto superato.

I filosofi dell'Illuminismo erano affascinati dalle emozioni. David Hume, Adam Smith e Thomas Reid trattarono tutti a lungo dei sentimenti e delle passioni. Questi pensatori consideravano le emozioni fondamentali per l'esistenza dell'individuo e

⁸⁰ *Ivi*, pag. 118

⁸¹

della società. A. Smith, ad esempio, fu tra i fondatori della «*scienza del sentimento*», ossia la psicologia dell'emozione. Nel suo primo libro, la *Teoria dei sentimenti morali* (1759), egli ipotizzò che le emozioni fossero il filo che teneva insieme il tessuto della società; quindi il pensiero e l'emozione non erano affatto nemici inconciliabili.

I Romantici respinsero però questo modo di vedere, risuscitando l'antica idea che vedeva le emozioni in fondamentale contrasto con la ragione.

Nel supporre che una creatura priva di emozioni sia più intelligente di noi, infatti, i creatori della famosissima saga di *Star Trek* perpetuavano senza dubbio un antico tema della cultura occidentale. A partire da Platone, in effetti, molti pensatori sono stati inclini a considerare le emozioni come ostacoli all'agire intelligente; questa, però, è la visione negativa delle emozioni. L'idea opposta, ossia la visione positiva delle emozioni, assegna invece un ruolo fondamentale ad esse nell'agire intelligente.

Per gran parte del XX secolo, molti antropologi aderivano ad una teoria nota come «*teoria culturale dell'emozione*», secondo la quale le emozioni sono comportamenti acquisiti, trasmessi culturalmente, grosso modo come le lingue. Seguendo la logica di questa teoria, quindi, le persone viventi in culture diverse, dovrebbero provare emozioni diverse.

Verso la fine degli anni '60, però, un giovane antropologo americano, Paul Ekman, si mise alla ricerca di prove scientifiche per confermare questa teoria e, con sua grande sorpresa, scoprì invece che i suoi fondamenti erano del tutto errati. I suoi esperimenti su persone di culture diverse, dimostrarono infatti che almeno alcune emozioni non si acquisiscono o trasmettono, ma semplicemente sono universali e innate. P. Ekman chiamò queste emozioni «*fondamentali*».

Gli studiosi attualmente non trovano ancora un accordo su quante e quali siano effettivamente queste emozioni fondamentali. P. Ekman identificò infatti l'espressione facciale di solo quattro di esse: paura, collera, tristezza e gioia. Ma, secondo D. Goleman, ad esempio, i candidati principali per questa famiglia di emozioni potrebbero essere: collera, tristezza, paura, gioia, amore, sorpresa, disgusto e vergogna.⁸²

Quest'ultima classificazione, però, sembra essere in disaccordo con quella proposta dal filosofo Paul Griffiths⁸³, secondo il quale esistono tre tipi di emozioni: quelle

⁸² D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 333

⁸³ D. EVANS, "Emozioni. La scienza del sentimento", Editori Laterza, 2001, pag.24

fondamentali, quelle specifiche di una cultura e anche quelle che lui stesso chiama «*emozioni cognitive superiori*». Candidati possibili di questa famiglia di emozioni, secondo P. Griffiths, sono: l'amore, il senso di colpa, la vergogna, l'imbarazzo, l'orgoglio, l'invidia e la gelosia. Naturalmente è palese constatare che questo tipo di emozioni risulta più influenzato da pensieri coscienti e per di più tutte queste emozioni sono fondamentalmente *sociali* in una misura preclusa alle emozioni fondamentali. Si può provare infatti paura o disgusto anche per oggetti inanimati o per gli animali; ma il senso di colpa e l'orgoglio presuppongono la presenza di un'altra persona per esistere.

In realtà, però, anche D. Goleman (1995) riconosce il ruolo fondamentale svolto da alcune emozioni in campo sociale quando afferma che «*una delle competenze sociali fondamentali dell'individuo è la capacità di esprimere - bene o male - i propri sentimenti. Paul Ekman usa il termine "norme di espressione" per indicare il consenso sociale che prescrive quali sentimenti possono essere esibiti in modo appropriato e quando. A volte le culture variano immensamente a tal proposito. [...] Queste regole di espressione delle emozioni non sono solo gli elementi base per un comportamento sociale appropriato: esse stabiliscono il tipo di impatto che i nostri sentimenti avranno sugli altri*».⁸⁴

Questa affermazione permette anche di introdurre un'altra caratteristica distintiva delle emozioni: sono contagiose. In un gruppo di esseri umani primitivi, il contagio emotivo funzionava presumibilmente come un segnale d'allarme per concentrare rapidamente l'attenzione di chiunque su un pericolo imminente. Oggi, però, lo stesso meccanismo collettivo opera ogni qualvolta si verifica un'interazione umana. Come lo stesso D. Goleman (1995) spiega «*[...] noi inconsciamente imitiamo le emozioni mostrate dagli altri attraverso una mimica motoria inconsapevole che coinvolge l'espressione facciale, i gesti, il tono di voce e altri segnali non verbali dell'emozione. Attraverso questa imitazione l'individuo ricrea in se stesso lo stato d'animo dell'altro*».⁸⁵

Come vedremo meglio più avanti, questa capacità di sintonizzazione con l'altro a livello emozionale, è l'ingrediente base della cosiddetta «*empatia*», a sua volta fondamentale componente di qualunque interazione e in particolare di qualunque comunicazione umana.

⁸⁴ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 142 Le differenze che si possono riscontrare tra culture diverse, sono già state descritte nel Capitolo 3, parlando di comunicazione non verbale e linguaggio del corpo.

⁸⁵ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 145

In breve, l'essenza di un rapporto sta nella coordinazione degli stati d'animo, che è poi la versione adulta della «sincronizzazione» che Daniel Stern (1987) osservò nei rapporti tra madri e figli, definita ora come «*empatia corporea*».

Ma se le emozioni hanno fatto da scudo ai grandi rischi che l'uomo primitivo correva nella sua esistenza, fungendo da campanelli d'allarme nelle situazioni di pericolo, questo ruolo non è certo cambiato nel corso dei millenni. Anche oggi infatti l'uomo riceve costantemente dei segnali emozionali che lo avvertono di determinate situazioni pericolose e che nel contempo lo forniscono di elementi di valutazione riguardo alle sue possibili reazioni.

È stato detto che l'emozione è un impulso ad agire; di conseguenza l'uomo è costantemente influenzato da questi segnali emozionali, sia in senso negativo che positivo.

Le emozioni, infatti, permettono di evitare un pericolo, ma altresì consentono di non farsi sfuggire una buona occasione o un'interessante opportunità. In altri termini, le emozioni contribuiscono al successo nella nostra vita.

4.2- Il successo nella vita dipende anche dalle competenze emotive

Superata la cosiddetta *mentalità da QI*, le emozioni assumono un ruolo chiave nella vita delle persone, in ogni ambito esse vengano osservate.

Se infatti, come dimostrano gli studi empirici⁸⁶, il QI contribuisce all'incirca per il 20% al successo, non resta che fare affidamento su quell'80% che sicuramente ha un peso maggiore rispetto al precedente e non solo in termini quantitativi, come vedremo più avanti. Riuscire ad identificare ciò che quella cifra aleatoria contiene, vorrebbe dire quindi migliorare il tenore di vita di tutti, nei diversi ambiti della vita di ognuno.

⁸⁶ J. Hunter e R.F. Schmidt, "*Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance*", Psychological Bulletin 96 (1984); R. Sternberg, "*Successful Intelligence*", New York, 1996, addirittura stima tale percentuale intorno al 10%, se non al 4%. I dati sono riportati da G. GOLEMAN, "*Lavorare con Intelligenza Emotiva*", BUR, 1998, pag. 33

L'intelligenza emotiva non è certamente un sostituto dell'intelligenza tradizionale, così come non rimpiazza le competenze tecniche specifiche; essa, però, può fornire un insieme di abilità che, se apprese, possono essere un valido aiuto per la comprensione e la gestione della realtà. E soprattutto esse possono svolgere un ruolo fondamentale nelle relazioni che si instaurano tra le persone che in tale realtà si trovano a vivere e a lavorare quotidianamente.

Lo stesso D. Goleman (1995) afferma: «*l'attitudine emozionale è una meta-abilità, in quanto determina quanto bene riusciamo a servirci delle nostre capacità - ivi incluse quelle puramente intellettuali*».⁸⁷

Se dovessimo elencare i fattori che portano un individuo ad avere successo nella vita in genere e sul lavoro in particolare, quasi sicuramente ai primi posti della lista metteremo un'intelligenza vivace, una carriera scolastica brillante, precise competenze professionali e, probabilmente, anche alcuni fattori legati alla sorte, come ad esempio il far parte di una classe sociale abbiente, l'aver un aspetto fisico avvenente o l'essersi magari imbattuto in circostanze fortunate del tutto favorevoli. Tutto vero; ma non basta.

Se una persona possiede tutte queste caratteristiche, ma è arrogante, irascibile, antipatico, incapace di trattare con le altre persone e di gestire le proprie emozioni, quasi certamente non avrà successo nella sua carriera professionale. Potrà molto probabilmente accedere a quella determinata professione, ma non sarà in grado di mantenerla, perché non possiede le altre caratteristiche che contribuiscono al successo.

4.3- Le applicazioni pratiche dell'intelligenza emotiva

D. Goleman, con il suo libro *Intelligenza Emotiva* (1995), ha permesso di divulgare, non solo nell'ambiente accademico, l'importanza delle emozioni e la necessità di collegarle con la parola e il pensiero.

Seguendo la sua impostazione si può infatti, o forse si deve, sviluppare un atteggiamento mentale e culturale, in base al quale nelle istituzioni sociali (dalla famiglia alla scuola, dagli ospedali alle aziende), vale la pena attivare e sviluppare negli individui non solo competenze cognitive e tecniche, ma anche competenze emotive e relazionali.

⁸⁷ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 56

Laddove in un gruppo si creano condizioni di rispetto reciproco, diventa infatti fondamentale dare cittadinanza e legittimare tutte le emozioni, insegnando ai soggetti a riconoscerle, gestirle, esprimerle e rispettarle reciprocamente negli altri.

Le iniziative intraprese per sviluppare questo nuovo concetto così tanto importante per la vita e il successo degli individui, si concentrano principalmente su quattro campi⁸⁸:

1. *Aziende e Pubblica Amministrazione*: per inserire realmente il concetto di intelligenza emotiva nei processi di selezione, aggiornamento, sviluppo della leadership, customer care, marketing e stress management;
2. *Sport*: consapevoli che l'importanza delle emozioni è in forte crescita nella gestione di percorsi specifici di trainer e atleti;
3. *Scuole*: per costruire una scuola attenta all'apprendimento emozionale e allo sviluppo delle competenze sociali e interpersonali, che gli allievi porteranno con loro per tutta la vita;
4. *Sociale*: l'aiuto a bambini disagiati, il supporto al recupero emotivo di pazienti con lunghe degenze, il lavoro nelle comunità di recupero, sono attività che possono essere condotte attraverso programmi di sviluppo delle proprie competenze emotive.

Le emozioni ci guidano nell'affrontare situazioni e compiti troppo difficili, complessi e importanti perché possano essere affidati al solo intelletto. E lo fanno attraverso quelle che Goleman chiama «*competenze emotive*» e che, a differenza delle competenze intellettuali, non sono innate e possono quindi essere insegnate e apprese da chiunque.

4.4- Le competenze emotive in ambito lavorativo

Una persona emotivamente intelligente è in grado di sfruttare al massimo la potenzialità che tale intelligenza mette a disposizione per la comprensione e la gestione della realtà. Quando si possiede questa abilità, o quando si è riusciti ad apprenderla, i risultati possono essere rilevati sia in campo privato che sociale.

D. Goleman (1998), ha ipotizzato che l'intelligenza emotiva possa essere rappresentata attraverso cinque dimensioni fondamentali: *consapevolezza e*

⁸⁸ Come risulta dalla descrizione degli obiettivi di "Six Seconds Italia", associazione non profit costituita nel 2003, come sede italiana di "Six Seconds International" con sede a San Francisco, diretta da Massimiliano Ghini, per supportare la crescita del dibattito sull'Intelligenza Emotiva nel nostro paese ponendosi come link tra la dialettica internazionale e le specificità italiane.

padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali. Ognuna di esse è legata a diverse *competenze emotive*, che in un particolare ambito, quale può essere quello lavorativo, possono essere rappresentate come in Figura 1.

Come è emerso dall'analisi effettuata nei capitoli precedenti, proprio queste competenze di cui Goleman parla hanno un'importanza sempre maggiore in contesti lavorativi in cui la complessità aumenta; i confini aziendali diventano sempre più labili e poco identificabili; dove le forme organizzative più evolute e innovative sembrano tutte andare incontro ad un nuovo modello che va sotto il nome simbolico e significativo di *impresa rete*, intendendo con ciò l'importanza attribuita alle relazioni che si instaurano tra le persone e di conseguenza alle abilità comunicative che fanno capo sempre più spesso a quelle interpersonali; e dove, infine, anche le forme più tradizionali di comunicazione d'impresa, che si ispirano alle teorie del marketing - il quale esso stesso da tradizionale evolve in relazionale - sembrano assurgere alla fondamentale componente umana e relazionale per raggiungere i loro scopi.

Tutto questo non può che avvalorare la tesi che le competenze di ordine tecnico-operativo sinora considerate come requisiti indispensabili in campo lavorativo, sembrano perdere la loro rilevanza lasciando il posto a quelle competenze di ordine soft che rappresentano gli unici vantaggi competitivi sostenibili nel tempo.

COMPETENZA PERSONALE

Determina il modo in cui controlliamo noi stessi

- **CONSAPEVOLEZZA DI SE'** : Comporta la conoscenza dei propri stati interiori - preferenze, risorse e intuizioni.
 - *Consapevolezza emotiva*: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti;
 - *Autovalutazione accurata*: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti;
 - *Fiducia in se stessi*: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità.
- **PADRONANZA DI SE'** : Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse.
 - *Autocontrollo*: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi;
 - *Fidatezza*: mantenimento di standard di onestà e integrità;
 - *Coscienziosità*: assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione;
 - *Adattabilità*: flessibilità nel gestire il cambiamento;
 - *Innovazione*: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove.
- **MOTIVAZIONE** : Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento degli obiettivi.
 - *Spinta alla realizzazione*: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza;
 - *Impegno*: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione;
 - *Iniziativa*: prontezza nel cogliere le occasioni;
 - *Ottimismo*: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi.

COMPETENZA SOCIALE

Determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri

- **EMPATIA** : Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui.
 - *Comprensione degli altri*: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri;
 - *Assistenza*: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente;
 - *Promozione dello sviluppo altrui*: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità;
 - *Sfruttamento della diversità*: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo;
 - *Consapevolezza politica*: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo.
- **ABILITA' SOCIALI** : Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri.
 - *Influenza*: impiego di tattiche di persuasione efficienti;
 - *Comunicazione*: invio di messaggi chiari e convincenti;
 - *Leadership*: capacità di ispirare e guidare gruppi e persone;
 - *Catalisi del cambiamento*: capacità di iniziare o dirigere il cambiamento;
 - *Gestione del conflitto*: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo;
 - *Costruzione di legami*: capacità di favorire e alimentare relazioni utili;
 - *Collaborazione e cooperazione*: capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni;
 - *Lavoro in team*: capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni.

FIG 1: La struttura della competenza emotiva (Fonte: D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva", BUR, 1998, pp. 42-43).

Se l'obiettivo primario e soprattutto strategico delle imprese, diventa infatti quello di un effettivo orientamento al mercato, per raggiungere quella auspicata e sempre più importante logica della *customer satisfaction* e della *customer loyalty* ad essa collegata, sembra inimmaginabile non prestare la giusta attenzione a tutto ciò che uno strumento tanto innovativo quanto primordiale, ci può offrire. Questo strumento è appunto costituito dall'*intelligenza emotiva* e da tutte le sue componenti fondamentali, che diventano degli ausili indispensabili ai fini che ci proponiamo costantemente di raggiungere.

L'intelligenza emotiva, infatti, soprattutto nella sua componente sociale, relazionale ed interpersonale, permette di instaurare un rapporto di reciproca comprensione e fiducia tra le persone che, come è emerso finora, risulta essere la chiave di volta per affrontare un contesto competitivo e sociale sempre più incerto e complesso.

La comunicazione interpersonale, la quale come abbiamo visto nel Capitolo 3, riveste la sua importanza in ogni campo e soprattutto in ogni aspetto della vita sociale ma anche organizzativa, può essere resa efficace proprio dagli strumenti che l'intelligenza emotiva mette a disposizione, ossia le *competenze emotive*.

In realtà queste *competenze* non dovrebbero essere considerate singolarmente, in quanto per ottenere prestazioni superiori l'individuo deve dominare tutto un insieme di esse. D. McClelland, professore e ricercatore di Harvard, usa il termine «*tipping point- punto critico*» per indicare questo concetto.

Con il modificarsi della realtà e del mondo aziendale, come abbiamo visto, cambiano anche le caratteristiche necessarie per sopravvivere; occorrono competenze distintive, originali ed esclusive, che siano quindi poco asportabili e imitabili. Per non parlare di quelle caratteristiche necessarie per eccellere!

Questa consapevolezza ha catalizzato un approccio all'addestramento e alla valutazione dell'eccellenza basato su una profonda comprensione delle qualità umane che consentono all'individuo di emergere.

Dopo aver pubblicato il suo libro *Intelligenza Emotiva* nel 1995, D. Goleman fu sorpreso dall'interesse che riscontrò proprio in ambito lavorativo e che gli fu testimoniato da dirigenti di alto livello, come anche da semplici lavoratori, che

applicarono con successo i principi dell'Intelligenza Emotiva ottenendo degli ottimi risultati.⁸⁹

Questo portò l'Autore ad approfondire il tema dell'Intelligenza Emotiva proprio in tale ambito, dove più di ogni altro si riscontra un continuo interesse per l'argomento, dovuto al fatto che le nuove realtà organizzative hanno sempre più bisogno di metodi innovativi per sopravvivere ed eccellere. Tale approfondimento portò Goleman alla pubblicazione nel 1998 di una seconda opera intitolata *Lavorare con Intelligenza Emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*.

Ma vediamo nel dettaglio quali sono queste *competenze emotive* facenti capo all'Intelligenza Emotiva, che secondo Goleman possono dare un valido contributo in ambito lavorativo alle aziende, sotto forma di efficacia ed efficienza, ma anche ai singoli individui che lavorano all'interno di esse.⁹⁰

4.4.1- La consapevolezza di sé: conoscenza dei propri stati interiori- preferenze, risorse, intuizioni

Alcuni studi svolti ad Harvard rivelano che nei primi 30 secondi di un incontro si coglie intuitivamente gran parte dell'impressione che si avrà del proprio interlocutore dopo 15 minuti di colloquio, mantenendosi viva anche dopo 6 mesi.

Il neurologo A. Damasio (1994) chiama «*marker somatici- sentimenti viscerali*» gli allarmi automatici che solitamente attirano l'attenzione su un potenziale pericolo e che hanno avuto un ruolo fondamentale per la sopravvivenza della specie. Il più delle volte questi marker ci distolgono da una scelta sconsigliata dall'esperienza e dal nostro archivio di memorie emotive, ma possono anche allertarci di fronte ad un'opportunità o ad una occasione favorevole.

Il consiglio di Socrate «*conosci te stesso*» fa riferimento, secondo Goleman (1995), proprio a questa chiave di volta dell'intelligenza emotiva, ossia la *consapevolezza di sé*, sulla quale si basano tutte le altre.

J. Mayer (1993), psicologo della New Hampshire University che con P. Solovey di Yale è uno dei padri della teoria sull'intelligenza emotiva, ritiene che le persone siano classificabili in diverse categorie a seconda del modo in cui percepiscono e gestiscono le proprie emozioni: *autoconsapevoli, sopraffatti e rassegnati*.

⁸⁹ Come lui stesso scrive nel primo capitolo del suo ultimo libro "*Lavorare con Intelligenza Emotiva*", BUR, 1998, pp. 46-47

⁹⁰ La classificazione delle competenze emotive e le caratteristiche che contraddistinguono le persone che ne sono dotate a vario titolo, sono tratte da D. GOLEMAN, "*Lavorare con Intelligenza Emotiva*", BUR, 1998

P. Sifneos (1991), psichiatra di Harvard, ha coniato nel 1972 il termine «*alessitimia*» per indicare quei soggetti che mancano di quella capacità fondamentale dell'intelligenza emotiva che è appunto l'autoconsapevolezza. In realtà, non è che gli alessitimici non provino assolutamente sentimenti; il fatto è che non riescono a sapere di che tipo di sentimento si tratta e soprattutto sono incapaci di esprimerlo a parole.

Sifneos ipotizza che in questi soggetti si sia verificata un'interruzione delle connessioni fra il sistema limbico e la neocorteccia, soprattutto a livello dei centri del linguaggio.

Infine, c'è anche un'altra classe di soggetti definiti «*imperturbabili o repressori*», che abitualmente e automaticamente sembrano cancellare dalla propria consapevolezza ogni turbamento emotivo. D. Weinberger (1990), che ha svolto gran parte della ricerca su questi soggetti, ha però scoperto che essi non simulano la loro mancanza di consapevolezza, ma piuttosto è il loro stesso cervello a nascondere loro quell'informazione. In pratica, l'imperturbabilità è una specie di negazione ottimista, una dissociazione positiva, che però ancora non si sa che prezzo imponga ai soggetti. L'abilità basata sull'intuizione e le sensazioni viscerali è appunto la *consapevolezza di sé*, una capacità fondamentale per tre competenze emotive:

1. *Consapevolezza emotiva*: *Riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti.*

Le persone con questa competenza:

- *Sanno quali emozioni stanno provando e perché;*
- *Si rendono conto del legame fra i propri sentimenti e ciò che pensano, fanno e dicono;*
- *Riconoscono il modo in cui i sentimenti influiscono sulla loro prestazione;*
- *Hanno una consapevolezza dei propri valori e dei propri obiettivi, dalla quale si lasciano guidare.*

2. *Autovalutazione accurata*: *Conoscere le proprie risorse interiori, le proprie abilità e i propri limiti.*

Le persone con questa competenza sono:

- *Consapevoli dei propri punti di forza e delle proprie debolezze;*
- *Riflessive, capaci di apprendere dall'esperienza;*
- *Aperte ad un feedback sincero, a nuove prospettive, a un continuo apprendimento e allo sviluppo di se stesse;*

- *Sanno dimostrare senso dell'umorismo e mettere se stesse in prospettiva.*

3. *Fiducia in se stessi*: *Una forte percezione del proprio valore e delle proprie capacità.*

Le persone con questa competenza:

- *Si mostrano sicure di sé, hanno "presenza";*
- *Sanno dar voce a opinioni impopolari e rischiano in prima persona per difendere ciò che è giusto;*
- *Sono ferme, capaci di prendere decisioni sensate nonostante incertezze e pressioni.*

4.4.2- La padronanza di sé: capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse

La capacità dei lobi prefrontali di inibire il messaggio proveniente dall'amigdala, preserva la chiarezza mentale e mantiene l'equilibrio negli stati emotivi che possono influenzare le azioni.

Una buona *padronanza di sé*, ossia la capacità di resistere alle tempeste emotive senza essere "schiavi delle passioni", è una virtù elogiata sin dai tempi di Platone. I Romani e i primi cristiani la chiamarono «*temperantia- temperanza*», identificandola con la capacità di frenare gli eccessi emozionali.

W. Shakespeare, così fece esprimere Amleto verso il suo amico Orazio: «*Tu sei sempre stato uno che tutto sopportando nulla subisce: e con pari animo accoglie i favori e gli schiaffi della Fortuna [...] Mostrami un uomo che non sia schiavo delle passioni e me lo porterò chiuso nell'intimo del cuore, nel cuore del mio cuore, come ora te*».⁹¹

In realtà, la padronanza emotiva richiede un giusto equilibrio delle emozioni. Se infatti esse sono troppo tenui, si verifica indifferenza e distacco; se, al contrario, sono troppo intense e sfuggono al controllo, possono sfociare nei loro estremi negativi: ansia cronica, collera incontrollabile, depressione. Abbiamo visto nel Capitolo 3, infatti, che se si comunica solo con la testa e non con il cuore, questi stati d'animo negativi possono influenzare le nostre relazioni, rompendo appunto il giusto equilibrio che si dovrebbe mantenere per ottenere un'efficace comunicazione, presupposto indispensabile alla creazione di una duratura relazione.

Ma questa abilità emotiva può anche essere d'aiuto, in determinate circostanze, ad evocare intenzionalmente una determinata emozione e questo risulta indispensabile in

⁹¹ Tratto da D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 79

certi tipi di lavoro, dove spesso è una prerogativa avere un determinato tipo di atteggiamento. Si pensi ad esempio ad un medico che debba dare una brutta notizia ai familiari di un paziente o ad un attore che debba esibirsi nella sua prestazione. Analogamente, quindi, questa capacità può essere utile al personale di contatto di un'impresa di servizi, che come si vedrà più avanti viene spesso paragonato a degli attori che sul palcoscenico interpretano una parte, interagendo con i clienti e ai quali è richiesto di saper controllare le proprie emozioni e contenere quelle dei clienti.

La *padronanza di sé*, ossia la capacità di dominare gli impulsi e i sentimenti negativi, dipende quindi dal funzionamento dei centri emotivi e della loro cooperazione con quelli esecutivi delle aree prefrontali. Queste due fondamentali capacità sono a loro volta al centro di altre cinque competenze emotive:

4. *Auocontrollo*: *Tenere sotto controllo emozioni e impulsi negativi.*

Le persone con questa competenza:

- *Dominano i propri sentimenti impulsivi e le proprie emozioni angosciose;*
- *Restano composte, positive e imperturbabili anche nei momenti difficili;*
- *Pensano in modo chiaro e mantengono la concentrazione anche sotto pressione.*

5. *Fidatezza*: *Mostrare integrità ed essere responsabili di se stessi.*

Le persone con questa competenza:

- *Agiscono eticamente e sono irreprensibili;*
- *Costruiscono attorno a sé un clima di fiducia attraverso la propria affidabilità e autenticità;*
- *Ammettono i propri errori e si oppongono alla mancanza di etica negli altri;*
- *Assumono rigide posizioni di principio, anche se impopolari.*

6. *Coscienziosità*: *Mostrare integrità ed essere responsabili di se stessi.*

Le persone con questa competenza:

- *Rispettano gli impegni e mantengono le promesse*
- *Si ritengono responsabili del raggiungimento dei propri obiettivi;*
- *Sono organizzate e attente nel proprio lavoro.*

7. *Innovazione*: *Essere aperti a idee e approcci nuovi, e flessibili a rispondere al cambiamento.*

Le persone con questa competenza:

- *Vanno alla ricerca di nuove idee attingendo a un'ampia varietà di fonti;*
- *Valutano soluzioni originali;*
- *Generano idee nuove;*
- *Assumono prospettive inedite e corrono nuovi rischi nel proprio modo di pensare.*

8. Adattabilità: *Essere aperti a idee e approcci nuovi, e flessibili a rispondere al cambiamento.*

Le persone con questa competenza:

- *Gestiscono senza difficoltà molteplici richieste, priorità in evoluzione e rapidi cambiamenti;*
- *Adattano le proprie risposte e le proprie tattiche alla fluidità delle circostanze;*
- *Interpretano gli eventi in modo flessibile.*

4.4.3- La motivazione: tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi

Si è detto che motivazione ed emozione hanno la stessa radice latina *movere*, ossia muovere. Le emozioni sono letteralmente ciò che ci spinge a perseguire i nostri obiettivi; esse alimentano la motivazione, la quale a sua volta guida la percezione e dà forma alle azioni.

Si è anche detto che il fattore motivante per eccellenza è lo stato di flusso che le persone raggiungono quando stanno svolgendo un'attività che amano particolarmente.

Fin dai primi del Novecento, ingegneri e psicologi, pur con approcci diversi, hanno cominciato ad occuparsi delle motivazioni al lavoro nell'industria e ne hanno dato varie interpretazioni frutto di osservazioni e ricerche sul campo, sviluppatesi nel tempo e in parallelo con i cambiamenti socioeconomici della società industriale.

A distanza di tanti anni, però, ci si rende conto che gli incentivi utilizzati in passato per motivare le persone sul posto di lavoro, non sono più adatti al nuovo contesto.

Quelli che un tempo venivano considerati i soli incentivi in grado di motivare le persone, ossia gli incentivi economici, attualmente perdono la loro valenza ed efficacia. Adesso si punta su una maggiore attenzione rivolta verso il lavoratore come individuo, come persona singola e non più come numero; e lo si fa condividendo con lui i risultati, presentandogli in anticipo i nuovi progetti e magari chiedendo anche il suo parere, comunicando in maniera efficace le nuove strategie, rafforzando il clima interno, formando e informando.

Si è scoperto, inoltre, che il lavoro nelle aziende è privo, molto spesso, di significato intrinseco; esso è da ricercare piuttosto nei rapporti sociali che lo compongono. Le relazioni assumono un ruolo sempre più importante in contesti lavorativi che diventano sempre più complessi e dai confini indefiniti; la forma più evoluta di

organizzazione, ossia l'impresa rete, si basa infatti proprio sulle relazioni che tengono insieme e integrano le sue componenti e sulla comunicazione interpersonale legata ad esse, che svolge un ruolo sempre più diffuso e fondamentale.

Perciò le competenze motivazionali che caratterizzano gli individui che eccellono sul lavoro, sono principalmente:

9. Spinta alla realizzazione: *L'impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza.*

Le persone con questa competenza:

- Sono orientate al risultato e hanno un elevato impulso a soddisfare i propri obiettivi e i propri standard;
- Stabiliscono obiettivi stimolanti e assumono rischi calcolati;
- Si procurano informazioni per ridurre l'incertezza e trovare il modo di fare meglio le cose;
- Imparano a migliorare le proprie prestazioni.

10. Impegno: *Allineamento con gli obiettivi di un gruppo o di un'organizzazione.*

Le persone con questa competenza:

- Sono pronte a sacrificarsi per soddisfare un obiettivo di più ampia portata dell'organizzazione;
- Trovano un senso di scopo nella missione collettiva;
- Usano i valori-cardine del gruppo per prendere decisioni e chiarire scelte;
- Cercano attivamente l'opportunità di portare a termine la missione del gruppo.

11. Iniziativa: *Dimostrare previdenza e costanza.*

Le persone con questa competenza:

- Sono pronte a cogliere le opportunità;
- Perseguono gli obiettivi anche al di là di quello che si richiede o ci si aspetta da loro;
- Aggirano la burocrazia rigida e inefficiente e, quando occorre per finire un lavoro, piegano le regole;
- Mobilitano gli altri in modo insolito e intraprendente.

12. Ottimismo: *Dimostrare previdenza e costanza.*

Le persone con questa competenza:

- Insistono nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi;
- Agiscono spinti dalla speranza di successo e non dalla paura del fallimento;
- Attribuiscono gli insuccessi a circostanze controllabili e non li interpretano come fallimenti personali.

4.4.4- L'empatia: la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui

Come osservava Freud «*i mortali non sanno mantenere segreti. Se le loro labbra sono silenziose, spettegolano con la punta delle dita; il tradimento si fa strada attraverso ogni poro della pelle*». ⁹²

Se infatti la modalità di espressione della mente razionale è il linguaggio e le parole, quella della mente emozionale è la gestualità e tutto ciò che concerne la comunicazione non verbale: tono di voce, espressione del volto, postura e simili.

«*Una regola empirica usata nella ricerca sulla comunicazione è che il 90% o più di un messaggio emotivo viene comunicato attraverso canali non verbali. E tali messaggi sono quasi sempre recepiti in modo inconscio*». ⁹³

L'abilità nel captare queste comunicazioni impercettibili, viene appunto definita «*empatia*» e si basa su competenze fondamentali come la consapevolezza di sé e l'autocontrollo. I cosiddetti alessitimici, infatti, riscontrano difficoltà anche nella percezione delle emozioni altrui e questo non fa che creare ancora più disagi in quei particolari soggetti.

Il precursore dell'empatia da alcuni viene associato al pianto dei neonati che sin dal primo giorno di vita vengono turbati dal pianto di un altro bambino; anche a pochi mesi dalla nascita, i bambini reagiscono al turbamento altrui come fosse il proprio; a circa un anno, però, cominciano a rendersi conto che la sofferenza non appartiene a loro, sebbene sembrano ancora confusi sul da farsi; questa confusione si manifesta anche quando i bambini imitano la sofferenza altrui, forse per meglio comprendere ciò che l'altro sta provando. Questo «*mimetismo motorio*» è in effetti il significato tecnico della parola *empatia*, nell'accezione in cui essa venne usata la prima volta negli anni '20 da E. B. Titchener, uno psicologo americano.

Questo significato è leggermente diverso da quello con il quale la parola greca *empathia*- *sentire dentro* venne originariamente introdotta nell'inglese: si trattava infatti di un termine usato dai teorici dell'estetica per indicare la capacità di percepire l'esperienza soggettiva altrui.

Al livello più basso, quindi, l'empatia implica la capacità di leggere le emozioni degli altri; ad un livello superiore, essa comporta la percezione e la reazione alle preoccupazioni o ai sentimenti non verbalizzati; al massimo livello, infine, l'empatia

⁹² Tratto da D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 165

⁹³ *ivi*, pag. 126

coincide con la comprensione dei problemi e delle preoccupazioni che stanno dietro ai sentimenti dell'interlocutore.

L. Brothers (1987), psichiatra del California Institute of Technology, indicò l'amigdala e le sue connessioni con le aree associative della corteccia visiva come parte di un circuito cerebrale fondamentale per l'empatia. Gran parte della ricerca neurologica effettuata da Brothers è stata condotta su animali, soprattutto su primati non umani, nei quali appunto risultò la presenza di empatia o «*comunicazione emozionale*» come preferisce chiamarla Brothers.

L'empatia rappresenta la capacità fondamentale alla base di tutte le competenze sociali importanti per il lavoro. Esse includono:

13. *Comprendere gli altri: Percepire sentimenti e prospettive degli altri e nutrire un attivo interesse per le loro preoccupazioni.*

Le persone con questa competenza:

- Sono attente agli indizi emozionali e sanno ascoltare gli altri;

- Mostrano sensibilità e comprendono le prospettive altrui;

- Aiutano gli altri basandosi sulla comprensione delle loro esigenze e dei loro sentimenti.

14. *Valorizzazione degli altri: Saper percepire le esigenze di crescita degli altri e dar rilievo alle loro abilità.*

Le persone con questa competenza:

- Riconoscono e premiano i punti di forza, i risultati e lo sviluppo degli altri;

- Offrono utili feedback e identificano ciò di cui le persone hanno bisogno per il proprio sviluppo;

- Fanno da mentori, offrono una guida tempestiva e assegnano compiti che stimolano e accrescono le abilità di una persona.

15. *Assistenza ai clienti: Anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente.*

Le persone con questa competenza:

- Comprendono le esigenze del cliente trovando servizi e prodotti idonei a soddisfarle;

- Cercano il modo di aumentare la soddisfazione e la fedeltà del cliente;

- Offrono volentieri l'assistenza appropriata;

- Capiscono la prospettiva del cliente e agiscono come consiglieri di fiducia.

16. *Far leva sulla diversità: Coltivare le opportunità derivanti dalla diversità degli individui.*

Le persone con questa competenza:

- Rispettano le persone di sfondo diverso e sanno mettersi positivamente in relazione con

loro;

- *Comprendono diverse concezioni del mondo e sono sensibili alle differenze fra gruppi;*
- *Vedono la differenza come un'opportunità, creando un ambiente in cui persone diverse possono prosperare;*
- *Sfidano il pregiudizio e l'intolleranza.*

17. Consapevolezza politica: *Leggere le correnti sociali e politiche.*

Le persone con questa competenza:

- *Sanno interpretare accuratamente i fondamentali rapporti di potere;*
- *Individuano reti sociali essenziali;*
- *Comprendono le forze che danno forma ai punti di vista e alle azioni di committenti, clienti o concorrenti;*
- *Sanno interpretare accuratamente le situazioni e le realtà interne ed esterne all'organizzazione.*

4.4.5- Le arti sociali: abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri

L'efficacia di un'interazione fra due o più persone dipende in larga parte dalle competenze sociali; così come un'inettitudine in questo campo può portare anche un individuo intellettualmente brillante a non avere buone relazioni, rivelandosi per lo più antipatico, arrogante o insensibile.

Essere in grado di gestire le emozioni altrui è un'abilità fondamentale nell'arte di trattare le relazioni interpersonali.

T. Hatch e H. Gardner (1993), identificano come componenti dell'intelligenza interpersonale: la *capacità di organizzare i gruppi*, la *capacità di negoziare soluzioni*, la *capacità di stabilire legami personali* e la *capacità d'analisi della situazione sociale*. Queste abilità, prese insieme, costituiscono l'essenza della brillantezza nei rapporti interpersonali.

*«Coloro che sono dotati dell'intelligenza sociale possono entrare in rapporto con gli altri con grandissima disinvoltura, sono abilissimi nel leggere le loro reazioni e i loro sentimenti, sanno fare da guide e da organizzatori, e riescono a comporre le dispute che sempre insorgono in qualunque attività umana. Essi sono per loro natura dei leader».*⁹⁴

Riuscire a controllare le emozioni di un'altra persona, ossia essere abili nell'arte raffinata delle relazioni, presuppone però la maturità di altre due capacità emozionali: l'autocontrollo e l'empatia. Una eventuale carenza di queste competenze

⁹⁴ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 148

può portare infatti un individuo ad essere considerato un «*camaleonte sociale*» come li chiama M Snyder (1981), psicologo della Minnesota University. Questi soggetti, infatti, per essere accettati e amati dagli altri, sanno mimetizzarsi con atteggiamenti e comportamenti del tutto diversi, in base alla persona con la quale stanno interagendo. Il segno che una persona appartiene a questa categoria, secondo Snyder, è che fa sempre un'eccellente impressione, pur avendo poche relazioni intime stabili o comunque soddisfacenti. In altre parole, essi vivono con il divario tra volto pubblico e realtà privata.

In un certo senso, l'esibizione delle emozioni quindi si associa a quello che avviene in un negozio, in un ufficio o in un'azienda, dove c'è la parte nascosta (*back-stage*) e la parte visibile al pubblico (*front-stage*). In quest'ultima probabilmente la rappresentazione delle emozioni avrà un peso notevolmente diverso, un'influenza significativa e forse anche una forma opposta a quella presente nel back-stage.

Le abilità sociali, intese essenzialmente come il saper guidare ad arte le emozioni di un'altra persona, sono alla base di diverse competenze. Esse includono:

18. Influenza: *Adottare strumenti di persuasione efficaci.*

Le persone con questa competenza:

- Sono abili nell'arte della persuasione;
- Sono capaci di adeguare il proprio approccio in modo da interessare l'ascoltatore;
- Usano strategie complesse, come l'influenza indiretta, per costruire intorno a sé consenso e appoggio;
- Orchestrano eventi di grande impatto per far centro.

19. Comunicazione: *Ascoltare apertamente e inviare messaggi convincenti.*

Le persone dotate di questa competenza:

- Sono efficaci negli scambi e tengono conto degli indizi emotivi nel sintonizzare il proprio messaggio sul pubblico;
- Trattano problemi difficili in modo semplice e diretto;
- Ascoltano bene, cercano la reciproca comprensione e accolgono volentieri la possibilità di una completa condivisione delle informazioni;
- Alimentano un'atmosfera di aperta comunicazione e si mantengono recettivi alle buone
come alle cattive notizie.

20. Gestione del conflitto: *Negoziare e risolvere i conflitti.*

Le persone con questa competenza:

- Sanno guidare persone difficili e gestire situazioni cariche di tensione con tatto e

diplomazia;

- *Individuano il potenziale conflitto, portano alla luce i motivi del disaccordo e contribuiscono a smorzare i toni;*
- *Incoraggiano il dibattito e la discussione aperta;*
- *Trovano soluzioni in cui entrambe le parti escano vittoriose.*

21. *Leadership*: *Ispirare e guidare individui o gruppi.*

Le persone con questa competenza:

- *Esprimono e suscitano entusiasmo per un ideale comune e una missione condivisa;*
- *Indipendentemente dalla propria posizione, quando occorre, assumono la guida del gruppo;*
- *Pur ritenendo gli altri responsabili, guidano la loro prestazione;*
- *Esercitano la leadership dando l'esempio.*

22. *Catalizzare il cambiamento*: *Innescare o gestire il cambiamento.*

Le persone con questa competenza:

- *Riconoscono la necessità di cambiare e di rimuovere barriere;*
- *Mettono in discussione lo status quo per richiamare l'attenzione sul bisogno di cambiare;*
- *Difendono il cambiamento e arruolano altri che lo perseguono;*
- *Esemplificano il cambiamento che si aspettano dagli altri.*

23. *Costruire legami*: *Alimentare relazioni utili.*

Le persone con questa competenza:

- *Coltivano e mantengono estese reti informali;*
- *Vanno alla ricerca di relazioni mutuamente vantaggiose;*
- *Stringono rapporti e cercano di trattenere gli altri nel circuito;*
- *Stringono e conservano amicizie personali fra colleghi di lavoro.*

24. *Collaborazione e cooperazione*: *Lavorare con gli altri verso obiettivi comuni.*

Le persone con questa competenza:

- *Trovano un equilibrio fra la concentrazione sul compito e l'attenzione alle relazioni;*
- *Collaborano condividendo progetti, informazioni e risorse;*
- *Promuovono un clima amichevole e cooperativo;*
- *Individuano e alimentano le opportunità di collaborazione.*

25. *Capacità di lavoro in team*: *Creare sinergia nel lavoro verso fini collettivi.*

Le persone con questa competenza:

- *Sono modelli di qualità come il rispetto, la costruttività e la cooperazione;*
- *Attirano tutti i membri del gruppo coinvolgendoli in una partecipazione attiva ed entusiasta;*

- *Costruiscono identità di squadra, spirito di corpo e impegno;*
- *Proteggono il gruppo e la sua reputazione; condividono i propri meriti con gli altri;*
- *Offrono stimoli ispiratori e una prospettiva convincente.*

4.5- Una buona notizia: le competenze emotive possono essere apprese

Anche all'interno dei vincoli genetici esiste tutta una gamma di possibilità. Come spiegano i genetisti, infatti, i geni da soli non bastano a codificare il comportamento; il modo in cui una predisposizione del temperamento si esprime nella vita è determinato anche dal nostro ambiente e soprattutto da ciò che sperimentiamo e apprendiamo mentre cresciamo.

Le competenze emotive innate non sono quindi definitive; esse possono essere migliorate con l'apprendimento e per di più alcuni studi confermano addirittura che nel normale corso di una vita, l'intelligenza emotiva tende ad aumentare via via che impariamo ad essere più consapevoli dei nostri stati d'animo, a controllare meglio le emozioni, ad ascoltare e ad empatizzare; in breve, via via che diventiamo più maturi.

Lo psicologo J. Mayer (1997), in un confronto tra adulti e adolescenti, rivelò che gli adulti risultavano in genere migliori per quanto concerne le competenze emotive; lo stesso risultato lo ottenne R. Bar On (1997) in una sua ulteriore ricerca.⁹⁵

Si può quindi ancora sperare che qualcosa cambi - in positivo - in questa direzione, affinché si possa usufruire appieno di tutte le nostre capacità, anche quelle più intime e nascoste, legate alla sfera emozionale.

⁹⁵ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 284

4.6- L'intelligenza emotiva come concetto aziendale

Siamo stati educati a non fidarci delle nostre emozioni, responsabili di distorcere le informazioni fornite dall'intelletto; tuttavia, come abbiamo visto, oggi si assiste ad un incremento di interessi verso questo argomento, in particolare nel contesto organizzativo. In questo particolare ambito, infatti, le emozioni - ma più in generale tutto ciò che concerne la vita emozionale - possono rappresentare quelle competenze esclusive e distintive che vengono ritenute gli unici vantaggi competitivi sostenibili nel tempo e perciò tanto indispensabili per la sopravvivenza di un'impresa.

L'ambiente di lavoro, più di ogni altro, è un ambito in cui diventa basilare la combinazione armonica tra diverse capacità per stabilire rapporti costruttivi con gli altri, comprendere quando e come fidarsi delle proprie intuizioni e cogliere i flussi emotivi che si instaurano tra le persone, enfatizzando ed esprimendo le emozioni positive e deviando quelle negative. Inoltre tale combinazione armonica sembra sempre più indispensabile alle organizzazioni sia per il loro ambiente interno sia per tutto ciò che concerne i rapporti con l'ambiente esterno al quale fanno costantemente e sempre più riferimento.

D. Goleman (1998) definisce addirittura la vita d'ufficio come «una sorta di serra delle emozioni»⁹⁶ e forse ancora più incisiva in tal senso è una citazione che può fungere da metafora più che mai appropriata:

«In una fredda giornata di inverno un gruppo di porcospini si rifugia in una grotta e per proteggersi dal freddo si stringono vicini. Ben presto, però, sentono le spine reciproche e il dolore li costringe ad allontanarsi l'un l'altro. Ripetono più volte questi tentativi, sballottati avanti e indietro tra i due mali, finché non trovano quella moderata distanza reciproca che rappresenta la migliore posizione, quella giusta distanza che consente loro di scaldarsi e nello stesso tempo di non farsi male reciprocamente». (Schopenhauer)

Parlare di emozioni all'interno di contesti organizzativi può apparentemente sembrare inutile; un parlare teorico, che poco o nulla ha a che fare con quelli che sono gli obiettivi primari di un'azienda. Le emozioni, infatti, sembrerebbero riguardare più propriamente la sfera personale del singolo soggetto, piuttosto che la sua vita lavorativa. Ma questa visione delle cose sembra essere ormai superata: i sentimenti, infatti, ci accompagnano prima, durante e dopo il lavoro.

⁹⁶ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 199

Le ricerche statunitensi della Scuola delle Relazioni Umane ci hanno insegnato che un'organizzazione non è solo ed esclusivamente basata su fattori tecnici ed economici, ma anche e soprattutto su rapporti interpersonali aventi una forte caratterizzazione psicologica.

In base ad una ormai superata concezione, la realtà lavorativo-organizzativa era riducibile all'assunto che l'organizzazione fosse strutturata secondo il classico principio mezzi-fini. La struttura era quindi costruita perché l'organizzazione potesse raggiungere specifici risultati ed il suo comportamento era concepito come un'azione coordinata di agenti che tendevano verso uno stesso scopo comune. Tale prospettiva, naturalmente, si basava sulla concezione dell'*uomo economico*, ossia un individuo che preferisce la sicurezza di un compito definito rispetto alla libertà di un'attività discrezionale.

A tale concezione, però, si è andata sostituendo negli anni quella che vedeva l'*uomo amministrativo* come decisore individuale anche se limitato cognitivamente.

Attualmente si è ereditata una concezione dell'uomo più ampia e responsabile, che lo vede come soggetto cognitivamente ed emozionalmente superiore; come individuo, quindi, da considerare e rispettare a tutti gli effetti.

Tali cambiamenti di prospettiva hanno avuto naturalmente importanti ed ovvie conseguenze nella strutturazione dell'organizzazione: da un modello organizzativo a struttura piramidale, dove sono predominanti le gerarchie, si è passati ad un'organizzazione più snella e flessibile, non più chiusa in se stessa, ad assetto variabile e soprattutto caratterizzata e dipendente sempre più dalle *risorse umane*. La cosiddetta *impresa rete*, di cui si è tanto parlato in precedenza come punto di arrivo ma anche e soprattutto come punto di partenza per le più evolute forme organizzative, rappresenta un esempio lampante e determinante in tal senso.

Come afferma anche D. Goleman (1998): *«nella vecchia economia le gerarchie contrapponevano la manodopera al management e le retribuzioni dipendevano dalle capacità; questa situazione, tuttavia, va erodendosi con l'accelerare del cambiamento. Le gerarchie si stanno trasformando in reti; la manodopera e il management si stanno unendo in team; le retribuzioni stanno diventando nuove combinazioni di opzioni, incentivi e proprietà; le capacità necessarie per svolgere un lavoro fisso stanno lasciando il passo a un processo di apprendimento che dura*

tutta la vita, mentre i posti fissi si fondono e vengono sostituiti da carriere variabili.»⁹⁷

4.6.1- Dai gruppi gerarchici ai «gruppi di base»⁹⁸

Nell'intento di proporre e diffondere un metodo di comunicazione innovativo, definito «*ecologico*» - di cui si parlerà meglio più avanti - Jerome Liss (2005), psichiatra di Harvard e fondatore della Scuola Italiana di Biosistemica, ha concentrato l'attenzione sul cambiamento sociale. Egli stesso, però, precisa che se si legge tra le righe di quel metodo, si possono ben trovarvi i principi generali da mettere in pratica anche in altri contesti, come quello lavorativo, scolastico, familiare o amicale.

Partendo da un'osservazione attenta e critica del cambiamento in atto nell'attuale sistema sociale, Liss propone appunto un nuovo rapporto tra le parti che compongono questo sistema e soprattutto un nuovo modo di gestire le relazioni che intercorrono tra di esse.

Constatando che la tradizione ci ha tramandato un rapporto gerarchico tra i gruppi, il quale non ha tenuto conto però delle conseguenze negative che si potevano verificare senza l'opportuno e indispensabile controllo e monitoraggio degli effetti, Liss propone di provare a vedere le cose in maniera diversa, mettendo in discussione la "indiscutibile" posizione occupata da sempre dai leaders gerarchici.

Come l'Autore stesso afferma «*"gli affari vengono per primi" nel mondo patriarcale: [dominato dalla gerarchia] incrementare i profitti, espandere i mercati, accelerare la produzione. Per molto tempo abbiamo assistito ad una crescita costante del prodotto nazionale lordo, con relativo spreco di risorse e di energia, senza verificare le conseguenze di vasta portata che ciò provocava. [...] In questo momento la popolazione mondiale sta salendo dai cinque ai sei miliardi di persone, mentre spazio, energia e risorse stanno calando. [...] Nessun individuo intelligente si metterebbe in una situazione così difficile. Perciò il fatto che la civiltà umana sia stata meno intelligente dell'uomo singolo in termini di pianificazione per la sopravvivenza è un'altra prova a sfavore del nostro sistema di autorità cieca e passività popolare.»⁹⁹*

⁹⁷ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 367

⁹⁸ L'argomento è tratto da un capitolo del libro di J. LISS, "La comunicazione ecologica", Ed. La meridiana, 2005, pp.72-78

⁹⁹ *Ivi*, pag. 74

Con l'auspicato passaggio da *gruppi di pura gerarchia* a *gruppi di pura mutua partecipazione*, basati sulla *comunicazione ecologica*, si potrà quindi costruire un sistema diverso rispetto a quello finora in uso e che, a ben guardare, non ha portato solo a progresso e ricchezza. Riuscire a spostare il potere in senso lato dalle mani di qualcuno a quelle di tanti altri, riuniti in maniera consapevole e proficua, potrà forse essere la soluzione ad un problema di integrazione e di adattamento che da sempre viene riscontrato nella realtà.

E forse questo è proprio quello che intendeva anche D. Goleman (1998) quando parlava di *«leadership della trasformazione»*, sottolineando il fatto che questo tipo di leader è notevolmente diverso rispetto al management tradizionale. I leaders del cambiamento, infatti, *«non danno ordini, non dirigono- ispirano. Quando esprimono la propria concezione sono intellettualmente ed emotivamente stimolanti. [...] E si impegnano ad alimentare le relazioni con le persone che guidano. [...] Il lavoro diventa una sorta di affermazione morale, una dimostrazione di impegno verso una missione di più ampia portata che consolida la condivisione di un'identità a cui si attribuisce un valore.»*¹⁰⁰

È opinione diffusa, infatti, che la leadership sia principalmente una dote innata o naturale, che risiede in caratteristiche umane e di personalità, come l'aspetto fisico, il carisma, il fascino e così via. Secondo E. Auteri (1999), però, *«la forma di leadership più frequentemente seguita nelle organizzazioni si può definire "transazionale", da transazione cioè conciliazione, componimento di interessi diversi [...] Tuttavia, la leadership transazionale non è sufficiente.»* Anche secondo questo Autore, infatti, si deve più propriamente parlare di *«leadership trasformativa»*, ossia *«[...] un fattore che trascina con sé radicali cambiamenti organizzativi, che consente di elaborare la visione del futuro dell'organizzazione e riesce a suscitare negli altri l'impegno necessario per realizzare tale visione»*. Questi tipi di leader, inoltre, sempre secondo E. Auteri (1999), presentano in concreto quattro caratteristiche distintive: *considerazione individualizzata, stimolazione intellettuale, leadership ispirazionale e, infine, influenza idealizzata.*¹⁰¹

Infatti, l'importante passaggio da gruppi gerarchici a gruppi di base, non può che accreditare l'importanza delle relazioni e degli individui singoli che tramite queste

¹⁰⁰ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 235

¹⁰¹ E. AUTERI, "Management delle risorse umane", Guerini e associati, 1999, pp. 320-322

relazioni interagiscono, comunicano e cooperano. Di conseguenza cambiano o almeno dovrebbero cambiare anche le competenze dei leader in rapporto ad esse.

4.7- L'eccellenza nel lavoro. La formazione emozionale

Le aziende si stanno rendendo conto che anche gli interventi formativi più costosi possono fallire e che troppo spesso ciò effettivamente accade. E questa inettitudine si manifesta proprio quando *l'intelligenza emotiva* - negli individui e nelle organizzazioni - sta emergendo come l'ingrediente mancante nella ricetta della competitività.

L'Harvard Business Review definisce *l'intelligenza emotiva* «*la chiave del successo professionale*».¹⁰²

Una nuova visione sulla misura dell'eccellenza sul lavoro fu inaugurata da un articolo di D. McClelland pubblicato nel 1973, dal titolo "*Testing for Competence Rather than Intelligence*", nel quale egli ipotizzava che gli individui di successo si distinguessero da quelli capaci solo di conservarsi il posto di lavoro grazie ad una serie di competenze specifiche come l'empatia, l'autodisciplina e l'iniziativa.

L'intuizione originale di McClelland affondava le proprie radici nel lavoro di ricerca che egli stesso aveva svolto per società e organizzazioni quali il Dipartimento di Stato degli USA, dove il suo compito era di valutare quali fossero le capacità dei funzionari più brillanti del Foreign Service, ossia i diplomatici che rappresentavano gli Stati Uniti all'estero.

Dalla sua analisi, McClelland scoprì che, nonostante la selezione di questi giovani diplomatici si basasse quasi esclusivamente su risultati accademici e prestazioni tecniche, le competenze che contavano davvero in quella particolarissima forma di vendita che è la diplomazia, erano ben altre. Un contributo significativo a questa scoperta, lo diede soprattutto un nuovo tipo di test, il cosiddetto «*PONS- Profile of Non-verbal Sensitivity*» sviluppato ad Harvard da R. Rosenthal (1977) per saggiare l'empatia.¹⁰³ McClelland scoprì che i diplomatici che avevano ottenuto punteggi più alti in questo tipo di test erano anche quelli in grado di eccellere nel lavoro.

Affascinato dai risultati ottenuti dalla ricerca del suo professore, ma soprattutto del suo punto di riferimento per la tesi di dottorato, Goleman iniziò ad interessarsi sempre di più all'argomento e, partendo dai «*modelli delle competenze relativi a 181*

¹⁰² Breackthrough Ideas for Tomorrow's Business Agenda, April 2003

¹⁰³ Il test si avvale di una serie di filmati nei quali una donna esprime sentimenti di vario genere; in ciascun ritratto viene oscurato uno o più canali di comunicazione non verbale.

diverse posizioni, stilati da 121 compagnie e organizzazioni in tutto il mondo», osservando quei dati e facendo un semplice calcolo matematico, giunse alla conclusione che «[...] il 67% - vale a dire due su tre - delle capacità ritenute essenziali per una prestazione efficace era di natura emotiva. Rispetto al QI e all'expertise, la competenza emotiva contava due volte tanto. E questo valeva per tutte le categorie di lavoro e in tutti i tipi di organizzazione».¹⁰⁴

Ancora più sorprendente è il dato relativo alle competenze emotive nella leadership che è stato stimato in misura appena inferiore al 90%, come risulta da una ricerca commissionata da Goleman alla Hay/McBer di Boston.

I dati statistici confermano quindi, e forse giustificano, la inadeguatezza di una pura e semplice formazione aziendale basata solo ed esclusivamente su competenze tecniche specifiche, come è stata tradizionalmente intesa fino ad oggi.

Lo stesso concetto di *professionalità del lavoratore* ha subito un cambiamento negli anni, adeguandosi alle nuove realtà che si prospettano con i nuovi scenari economici.

4.7.1- Il nuovo concetto di professionalità

Il concetto di professionalità, che all'apparenza sembra chiaro e inequivocabile, in realtà si rivela di grande complessità quando si cerca di tradurlo in termini operativi, poiché si carica di molti significati culturali e sociali.

Secondo la concezione più diffusa, la professionalità consiste nelle competenze lavorative dell'individuo, intese come il saper fare bene il proprio lavoro, avendo alle spalle il sapere teorico e pratico che si accresce e si accumula con l'esperienza lavorativa. Da un altro punto di vista, la professionalità è intesa anche come la capacità del lavoratore di sapersi ben integrare e adattare al suo lavoro, venendo costantemente incontro alle diverse esigenze organizzative.

Ma oltre a queste due concezioni sulla professionalità, ne esiste anche una terza, meno diffusa delle precedenti, ma che sta conquistando sempre più consensi e interessi: quella che vede la professionalità legata alle competenze relazionali e sociali dell'individuo.

Si presta quindi sempre maggior attenzione alla componente cooperativa della professionalità, dato che nelle moderne organizzazioni essa è sempre più un attributo del gruppo, risultato quindi di un lavoro collettivo.

¹⁰⁴

D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva", BUR, 1998, pag. 47

E questo è vero a maggior ragione in quei contesti in cui non tutto può essere pianificato, dove quasi nulla è standardizzato e dove soprattutto c'è una variabilità costante di situazioni e di occasioni. Le imprese di servizi rappresentano un caso ad hoc in tal senso. In queste circostanze, lo scopo può essere raggiunto soltanto da équipe affiatate di lavoratori che hanno conoscenze ed esperienze fra loro complementari e integrate.

Con il modificarsi della realtà aziendale, quindi, cambiano anche le caratteristiche necessarie per eccellere. Come afferma infatti F. Fontana (1994): «*una compiuta analisi delle esigenze di professionalità, ovvero delle competenze, delle capacità concettuali e comportamentali, non può limitarsi all'esame delle proprietà rilevanti del sistema organizzativo, ma deve estendersi alla comprensione delle strategie di sviluppo dell'azienda e delle caratteristiche dell'ambiente pertinente [...]*».¹⁰⁵

Questa autorevole osservazione sul concetto di professionalità, sottolinea il fatto che l'azienda deve quindi prestare attenzione a che le competenze richieste ai suoi lavoratori siano comunque in sintonia con i bisogni, anche latenti, rilevati presso il suo ambiente di riferimento. In un contesto come quello attuale, quindi, dove si presta sempre più importanza alle relazioni, anche le competenze professionali richieste devono essere in sintonia con questa logica.

E proprio come afferma D. Goleman (1998): «*quanto più il lavoro è complesso, tanto più conta l'intelligenza emotiva, se non altro perché una carenza in queste abilità può ostacolare l'uso dell'expertise tecnico e delle doti intellettuali - per quanto pronunciati essi siano*».¹⁰⁶

Occorre fare un passo avanti quindi e integrare nei percorsi di apprendimento professionale, ma anche scolastico, una componente che vada ben oltre i semplici concetti e le tanto conclamate esperienze sul campo. Non che esse vadano abolite, ma più che altro che vadano agevolate nel loro ruolo così importante da quella meta-abilità tanto fondamentale che è stata definita *Intelligenza Emotiva*.

E adesso non ci si potrà neanche più nascondere dietro l'alibi troppo comodo del "*non si possono insegnare certe cose!*"; sappiamo, infatti, che esse possono essere insegnate e apprese, basta soltanto volerlo fare.

4.7.2- Il gruppo T o Formazione emozionale¹⁰⁷

¹⁰⁵ F. FONTANA, "Lo sviluppo del personale", Giappichelli ed., 1994, pag. 55

¹⁰⁶ D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 37

Un tentativo di introduzione della sfera emozionale nel campo della formazione, che non si basa direttamente sull'Intelligenza Emotiva ma in realtà implicitamente ad essa si riferisce, è il cosiddetto «*gruppo T o formazione emozionale*» che rappresenta la parte non strutturata del più noto *laboratorio di addestramento*.

A seguito delle esperienze deludenti nel campo della formazione, infatti, gli studiosi di scienza sociale hanno cercato ed elaborato alcune soluzioni nuove, al fine di rendere più efficace la formazione ai vari livelli e nei vari contesti di lavoro.

Queste nuove soluzioni, secondo Tannenbaum (1975) differiscono dai metodi precedenti di formazione per diversi aspetti:

- *costituiscono un tentativo di intervenire non soltanto sul piano intellettuale, ma anche su quello emozionale, finalizzato alla modificazione del comportamento dei soggetti attraverso la rielaborazione dei loro atteggiamenti fondamentali verso se stessi e verso gli altri;*
- *evidenziano il gruppo, in quanto l'obiettivo primario è la creazione di un gruppo coesivo che avendo importanza agli occhi dei partecipanti, esplica forti pressioni sulla loro personalità individuale;*
- *modificano orientamenti e valori ma di carattere generico (non tratti psicologici specifici), al fine di sensibilizzare i soggetti alle problematiche interpersonali;*
- *mutano i valori e il comportamento dei componenti di una istituzione in modo coordinato.*

Tutto questo sembra in effetti molto in sintonia con ciò che si intende per formazione in seno alle competenze emotive e soprattutto interpersonali.

Il *gruppo T*, infatti, usato per introdurre cambiamenti in una struttura organizzativa, è una tecnica di addestramento e formazione che consiste nel riunire più soggetti senza che a ciascuno di essi vengano fornite indicazioni circa il da farsi: la ricerca di un equilibrio interno e di un motivo di vita del gruppo mette in evidenza gli aspetti più riposti della personalità dei suoi componenti.

Ma il *gruppo T* può essere impiegato anche quando in una istituzione si voglia introdurre il concetto e l'abitudine al lavoro di gruppo. Esso, infatti, secondo Spaltro (1976), permette di realizzare tre precisi obiettivi:

- 1) *l'accettazione delle differenze individuali;*
- 2) *l'accettazione dell'aggressività e della espressione dei sentimenti;*

¹⁰⁷ La descrizione di questo metodo di formazione è tratta da M. NOVAGA, "Psicologia delle organizzazioni", 1997, pp. 138-141

3) *l'accettazione dei consensi ovvero delle decisioni di gruppo.*

A ben guardare, questi obiettivi riflettono in maniera quasi speculare alcune delle competenze emotive di cui parla D. Goleman; in particolare:

- 1) *far leva sulla diversità*, competenza emotiva basata sull'*empatia*;
- 2) *autocontrollo*, competenza emotiva basata sulla *padronanza di sé*;
- 3) *impegno*, competenza emotiva basata sulla motivazione, nonché *gestione del conflitto*, *collaborazione*, *comunicazione e lavoro in team*, tutte competenze emotive basate sulle *abilità sociali*.

Si potrebbe quindi concludere dicendo che alcuni tentativi di applicazione pratica nella formazione aziendale, si sono avvicinati negli anni a concetti di tipo più emotivo che intellettuale, ma forse quello che mancava ad essi per uscire dalla loro ristretta nicchia di sostenitori, era proprio una base e un'accuratezza scientifica che solo il nuovo concetto di *intelligenza emotiva* può offrire.

4.7.3- Il futuro incontra la «comunicazione ecologica»

Se in passato, quindi, qualche tentativo è stato fatto in merito all'introduzione di una nuova concezione che si basasse su capacità cosiddette soft e non più hard, senza peraltro una base scientifica dalla quale partire e senza i mezzi conoscitivi adatti per interpretarla e gestirla al meglio, attualmente le cose stanno diversamente.

I progressi in campo sociologico, psicologico, neurologico, nonché economico e organizzativo, hanno avuto degli sviluppi determinanti sotto diversi aspetti. Essi, hanno infatti posto le fondamenta scientifiche per un nuovo tipo di approccio alla formazione, alla comunicazione, ma più in generale a tutti quei fattori ritenuti sempre più importanti in ambito aziendale.

Ora che le basi scientifiche di cui mancavano i precursori di questi approcci, sono state introdotte e consolidate nel tempo; ora che i concetti fondamentali facenti capo all'intelligenza emotiva, sembrano essersi diffusi a macchia d'olio nelle realtà economiche e aziendali - consapevolmente o meno; si hanno sempre più occasioni di incontro con questi pensieri che nascono lontani tra di loro, non solo temporalmente ma anche geograficamente, pur avendo una somiglianza sconcertante.

Sempre più esperti in materia pongono l'attenzione sulle componenti interpersonali che governano le relazioni e che influenzano conseguentemente qualunque tipo di contesto, ma principalmente quello specificamente etichettato come aziendale.

Nel paragrafo 4.6.1, al quale si rimanda per una analisi più dettagliata, si è appunto voluto sottolineare questo aspetto, trattando anticipatamente del passaggio avvenuto, o che dovrebbe avvenire, dai gruppi cosiddetti gerarchici, fondati sul modello patriarcale, ai cosiddetti «*gruppi di base*», secondo la definizione che ne dà Jerome Liss (2005), psichiatra di Harvard nonché fondatore e direttore della Scuola Italiana di Biosistemica.

L'Autore, infatti, analizzando i benefici che questo nuovo tipo di gruppo può offrire, offre anche un metodo adatto secondo lui ad utilizzare e gestire al meglio questi gruppi. Il metodo proposto da J. Liss si basa sulla «*comunicazione ecologica*», intesa come «*applicazione dei principi ecologici alle relazioni umane: coltivare le risorse di ogni persona, rispettare la diversità e nello stesso tempo mantenere una coesione globale in modo che le persone possano agire insieme per un obiettivo comune*».¹⁰⁸

Un'idea grandiosa o una tecnologia innovativa possono fare la differenza; ma perché esse possano diventare davvero qualcosa di importante per un'azienda, occorre qualcos'altro: la collaborazione. Partendo da tale presupposto, molte delle imprese moderne, se non tutte almeno per quanto riguarda quelle più innovative, hanno posto maggiore enfasi sulla capacità delle persone di lavorare in gruppi e non più isolatamente. Il saper lavorare in team, in gruppi, in task force istituite ad hoc per risolvere una particolare questione o un impellente problema, sembra una delle capacità più in voga nelle moderne organizzazioni.

Naturalmente, se già di per sé il singolo individuo possiede una certa intelligenza, intesa in termini tradizionali, quella che scaturirà dal gruppo complessivo formato da più individui diversi, sarà la somma di tutte queste intelligenze e forse anche di più.

Il QI del singolo individuo, quindi, si trasformerà e moltiplicherà in *QI di gruppo*. Ma perché ciò avvenga e soprattutto per ottenere il massimo da questa sommatoria di intelligenze, occorre che le relazioni all'interno del gruppo siano gestite in maniera consapevole e proficua e che, di conseguenza, la comunicazione all'interno del gruppo sia fluida, libera, non conflittuale e soprattutto basata sulle capacità emotive.

Il saper lavorare in team, collaborare, cooperare, costruire legami e via dicendo, sono tutte componenti, infatti, di quella fondamentale competenza emotiva che D. Goleman definisce «*arte sociale*» e che richiede alla base tutte le altre competenze emotive, caratteristiche di un soggetto *emotivamente intelligente*.

¹⁰⁸

J. LISS, *Op. cit.*, pag. 11

Affinché ci sia equilibrio tra i bisogni individuali e la crescita del gruppo, J. Liss propone infatti di applicare il concetto di «ecologia» al processo di comunicazione che si verifica all'interno dei gruppi. Come lo stesso Autore afferma «*il principio ecologico nella comunicazione ci porta a rispettare l'individuo (rispettare la diversità) e nello stesso tempo a cooperare con il gruppo (rispettare il contesto)*».¹⁰⁹

La rilevanza del contributo che questo nuovo approccio propone, non risiede solo nel fatto di aver esposto un concetto ed averlo anche sperimentato; ciò che rende veramente significativo questo nuovo approccio è che esso offre un metodo fondamentale per l'applicazione pratica dei suoi principi di comunicazione ecologica. Innanzitutto - e qui non si può non rilevare un collegamento con la definizione di «*leader trasformatore*», data sia da D. Goleman (1998) che da E. Auteri (1999), e di cui si è parlato in precedenza - il metodo proposto da Liss prevede la presenza indispensabile di un cosiddetto «*facilitatore*», il cui obiettivo è di «*[...] trarre il meglio dai membri del gruppo e, nello stesso tempo, aiutarli ad interagire in armonia reciproca*». Al facilitatore, infatti, così come al leader trasformatore, è richiesta una conoscenza approfondita della comunicazione umana e un'esperienza consolidata, che gli permettano di «*sapere come guidare senza schiacciare, stimolare senza soffocare, rimanere paziente quando ci sono tempeste, intervenire con giudizio al momento giusto*».¹¹⁰

Il metodo proposto da J. Liss per realizzare un'opportuna ed efficace comunicazione ecologica è composto da una serie di principi che il facilitatore e il gruppo devono applicare:

- *Evitare la monopolizzazione: non dilungarsi nel parlare; dire la propria idea in modo succinto; chiedere un feedback; usare un grande foglio attaccato al muro; rispondere ai monopolizzatori.*
- *Evitare il dogmatismo: dire "Io propongo" invece di "Tu" "Noi" o "Si propone"; controllare se si ha un tono dogmatico; reagire ai modi dogmatici.*
- *Evitare di dare giudizi pesanti: non usare concetti polari (buono/cattivo, vero/falso, giusto/sbagliato, vincitore/sconfitto) ma piuttosto una polarità relativista (vantaggi/svantaggi, pro/contro).*
- *Trasformare i giudizi pesanti che si ricevono in suggerimenti positivi: ignorare l'esca; concentrarsi sulla parte utile della critica; chiedere l'alternativa positiva;*

¹⁰⁹ Ivi, pag. 12

¹¹⁰ Ivi, pag. 14

chiedere una prova concreta; mettere a confronto le priorità; affermare il proprio punto di vista.

- *Evitare di fare la morale ed esprimere i propri bisogni personali: invece di dire "Tu devi", "Tu dovresti", "Sarebbe tuo dovere", usare le espressioni "Vorrei che tu", "Mi piacerebbe che tu", "Ho bisogno che tu".*
- *Evitare la dispersività durante la creazione di un piano d'azione: la discussione confusa è di solito dovuta ad una mancanza di metodo di gruppo.*
- *Evitare la dispersività di un membro durante una discussione aperta: cercare di ritornare sul tema principale; discutere gli eventuali sentimenti offesi e i malintesi durante la pausa.*
- *Mettere in evidenza il suggerimento positivo: "Ciò che sarebbe positivo in futuro" e non "Ciò che è stato negativo in passato".*
- *Rimanere rigorosamente positivi: essendo il linguaggio ipnotico non dire "Cadrai!" ma "Non cadere!".*
- *Dinamizzare con il negativo e costruire con il positivo: la negatività scava una buca, la positività pianta un albero.*
- *Evitare gli insulti: restare aderenti ai fatti durante l'esposizione di un concetto negativo; guidare il disagio verso canali positivi.¹¹¹*

Occorre comunque osservare che, anche se tali principi si riferiscono per lo più alla comunicazione verbale, dando indicazioni sulla forma migliore di espressione da adottare durante una comunicazione di gruppo con altri individui, in realtà la comunicazione ecologica prevede anche un'attenzione specifica verso la comunicazione non verbale e soprattutto sull'importanza del corpo.

Infatti, durante una riunione di lavoro, ad esempio, che prevede tempi abbastanza lunghi e che quindi è più soggetta al rischio di provocare noia anziché interesse, viene riconosciuto il ruolo fondamentale del corpo sotto forma di esercizio fisico.

Piccoli accorgimenti, come movimenti collettivi o contatti visivi/tattili, possono creare un'atmosfera meno tesa, più vivace e più carica di energia positiva.

Naturalmente, affinché tutti questi principi possano essere applicati al meglio e quindi affinché possano davvero essere utili al gruppo, occorre che i singoli individui possiedano alcune capacità e competenze fondamentali di comunicazione. Inoltre, a ben guardare i principi a cui si sta facendo riferimento, risulta anche indispensabile

¹¹¹

J. LISS, *Op. cit.*, pp. 18-28

che i soggetti siano particolarmente propensi e aperti verso le altre persone; che sappiano riconoscere e gestire le proprie e le altrui emozioni, per raggiungere un giusto equilibrio e un sano dialogo; e infine che abbiano tutte quelle competenze indispensabili che formano la base di una corretta comunicazione interpersonale.

Il problema quindi è: cosa si può fare perché le persone possiedano o acquisiscano queste abilità e le coltivino allo stesso modo di quelle tradizionali imparate a scuola?

4.7.4- La didattica delle emozioni per la vita e per le aziende

Come scrisse D. Goleman (1995) nel suo primo libro, quando la sua attenzione era concentrata per lo più sull'educazione e i bambini: «*Come negli Stati Uniti, anche in Italia le scuole potrebbero dare un positivo contributo in tal senso introducendo programmi di "alfabetizzazione emozionale" che - oltre alle materie tradizionali come la matematica e la lingua - insegnino ai bambini le capacità interpersonali essenziali*». ¹¹²

Forse è una visione troppo rosea e ottimistica questa? Bene! Anche qui l'intelligenza emotiva c'entra: facciamo affidamento sul cosiddetto «*effetto Pigmaliione, ossia il solo fatto di aspettarsi il meglio da qualcuno aiuta l'avverarsi dell'aspettativa*». ¹¹³

Esso si basa su una competenza emotiva che Goleman chiama «*valorizzazione degli altri*», facente capo all'«*empatia*», ossia una *competenza sociale*. Così come l'«*ottimismo*» fa parte della «*motivazione*», che è invece una *competenza personale*.

Insomma, forse non ce ne rendiamo ancora abbastanza conto, ma questo nuovo concetto che va sotto il nome di *Intelligenza Emotiva* o qualsivoglia altro termine con il quale lo si preferisce etichettare, in realtà è sempre esistito e anche se non è stato mai considerato abbastanza, continua ad esserci e a dimostrarci la sua valenza.

Sta a noi e a chiunque voglia trarne davvero beneficio, riscoprirne il significato e ottimizzarne l'utilizzo.

Ma, le imprese, non avevano bisogno di adattabilità e innovazione? E di nuovi metodi per comprendere e gestire meglio la realtà troppo complessa nella quale si trovavano a vivere e per la quale stavano lottando nella feroce e spietata battaglia per la sopravvivenza?

I nuovi progetti spaventano sempre, è vero; i pionieri, di solito, sono sempre quelli che alla fine ci rimettono. Così ci ha insegnato la letteratura del management.

¹¹² D. GOLEMAN, *Op. cit.*, pag. 8

¹¹³ D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva", BUR, 1998, pag. 182

Ma, allora questi dati?

- *All'Oreal i venditori selezionati in conformità a specifiche competenze emotive, apportarono un aumento dei ricavi pari a \$ 2.558.360 [Spencer&Spencer, 1993; McClelland&Kelner, 1997]*
- *Nell'Aviazione USA ci fu un risparmio di \$ 2.7 milioni in costi di reclutamento semplicemente usando un profilo EQ (Quoziente Emotivo) [R. Handley, 1999; Conference Proceedings, NexusEQ 2003]*
- *A City di Orlando si riscontrò un miglioramento della soddisfazione dei clienti, aumentando la fidelizzazione e incrementando la quota di mercato del 24% [J. Freedman, Case Study: Emotional Intelligence at The Sheraton Studio City Hotel, Six Seconds Institute for Organizational Performance, 2003]*
- *Un buon ambiente di lavoro (in termini di motivazione, collaborazione, leadership, coinvolgimento, flessibilità e fiducia nelle persone) può aumentare la customer satisfaction fino al 47% e la produttività fino al 27,8%. [Ricerca di Six Seconds- Il Sole 24 Ore, 21-2-2005]*
- *La GSA- General Services Administration, dopo un percorso di formazione per lo sviluppo del personale interno, basato sulla rilevazione del QE (Quoziente Emotivo) aziendale, è riuscita a migliorare la customer satisfaction del 17,9% [Six Second]*
- *Aol, American Express, Compaq, Dell, Delta, Federal Express, sono tutte aziende che hanno fatto del benessere dei dipendenti un obiettivo prioritario e sono state ripagate con crescite di 4 volte superiori a quelle dei concorrenti. La chiave di volta sta nel riuscire a motivare gli impiegati a perseguire risparmi per la società per cui lavorano, puntando insieme a soddisfare la clientela. [Forum for People Performance Management Measurement, presso Northwestern University di Chicago]*
- *Alla RCA, un piccolo gruppo di account manager riuscì ad aumentare ogni anno il numero di clienti incrementando il volume delle vendite di decine di milioni di dollari, solo perché sapevano costruire buone relazioni interpersonali e sapevano percepire i punti sensibili nonchè gli entusiasmi dei clienti. [L. Spencer Jr]*
- *Alla American Express Financial Advisors un test pilota sul training all'ottimismo, contribuì a produrre un aumento del 10% delle vendite dopo soli*

tre mesi. [...] E un training per potenziare il livello di competenza emotiva dei consulenti, fece riscontrare un aumento del volume delle vendite compreso fra l'8 e il 20%, rispetto all'anno precedente [citato in D.Goleman (1998)]

A conferma del fatto che chi ha provato a far entrare i concetti dell'*intelligenza emotiva* nella sua azienda ha ottenuto risultati considerevoli, i dati statistici sicuramente non mancano. Quelli riportati in precedenza, sono solo alcuni esempi chiarificatori, che forse non convinceranno gli scettici, ma che comunque sono reali. Affidare il proprio futuro e il personale successo alle emozioni, non deve essere in effetti un concetto tanto facile da far recepire...forse perché sin troppo semplice e scontato e, come si sa, proprio questo a volte spaventa.

4.8- Il training delle competenze emotive: alcune linee guida

Esistono da sempre due modi per apprendere: attraverso il linguaggio e attraverso l'esperienza. Entrambi questi modi hanno dal canto loro vantaggi e svantaggi che li caratterizzano, oltre che metodologie appropriate per il loro svolgimento.

Tradizionalmente, il metodo più diffuso è quello basato sul tipo di apprendimento che passa attraverso le parole e che viene reso attraverso il sistema tipico di una lezione d'aula. Ma gli sviluppi tecnologici hanno avuto il loro effetto anche in questo campo, apportando delle modifiche procedurali senza precedenti.

Analogamente, si riscontra sempre più spesso un'esigenza di apprendimento legata a fattori che trascendono dalle informazioni pure e semplici, dai concetti e dalle idee, passando per un apprendimento di atteggiamenti e comportamenti, fino ad arrivare ad un apprendimento basato su competenze e capacità addirittura di ordine emotivo.

Esiste però una sostanziale differenza tra ciò che si intende per *conoscenza dichiarativa* - conoscere un concetto e i suoi dettagli tecnici - e *conoscenza procedurale* - essere in grado di tradurre quei concetti e quei dettagli in azione. La comprensione intellettuale di una competenza, infatti, è probabilmente necessaria, ma di per se stessa non basta a dar luogo ad una modificazione del comportamento.

Tutto il nostro sistema formativo, sia scolastico che aziendale, si è specializzato da sempre su abilità cognitive, trascurando perciò quello che concerne la sfera delle competenze emotive. E tale carenza risulta ancora più determinante se si considera che l'apprendimento emotivo richiede un cambiamento più profondo a livello

neurologico, ossia l'indebolimento dell'abitudine preesistente e la sua conseguente sostituzione con un'altra abitudine ritenuta più adatta al contesto preso in esame.

Una moderna formazione del personale nelle aziende, che si basi sempre di più su competenze emotive e non solo e non più su competenze tecniche-operative - date le esigenze che emergono di pari passo con gli sviluppi organizzativi in atto - richiede quindi un ripensamento delle direttrici e dei concetti che fino ad ora hanno alimentato una funzione aziendale che con gli anni ha assunto sempre di più la sua importanza. Tutto ciò in stretta connessione con un paradosso che caratterizza sempre più aziende: nonostante l'ingente quantitativo di denaro speso per i programmi di training aziendali, l'efficacia di questi sforzi viene raramente valutata dalle aziende che ne sostengono i costi.

Tale carenza è stata dimostrata empiricamente da una ricerca svolta nell'ottobre 1997, dall'American Society for Training and Development, su un gruppo selezionato di trentacinque società. *«Ventisette di esse dichiararono di cercare in qualche modo di promuovere la competenza emotiva attraverso programmi di training e sviluppo. Di queste, però, più di due terzi non avevano mai tentato di valutare l'impatto dei loro sforzi»*.¹¹⁴

Il più delle volte, infatti, quando si chiede ai responsabili dello sviluppo del personale quali siano le maggiori difficoltà che incontrano nella valutazione dei loro programmi di training, la lamentela più comune riguarda la mancanza di standard e di criteri per il training delle cosiddette abilità soft, tra le quali rientrano anche le *competenze emotive*.

Per contribuire a modificare questa situazione, Daniel Goleman, insieme ad un gruppo di ricercatori e professionisti provenienti da scuole aziendali, governo federale, studi di consulenza e industria, ha fondato il *Consortium for Research on Emotional Intelligence in the Workplace*, allo scopo di sanare le carenze rilevate nel modo in cui le aziende formano il loro personale relativamente ad abilità di ordine emotivo. Come lo stesso D. Goleman (1998) afferma: *«Il nostro gruppo ha cercato i dati scientifici disponibili sulla modificazione del comportamento e ha studiato programmi di training esemplari, al fine di ricavare delle linee-guida fondamentali che indichino le prassi ottimali nell'insegnamento delle competenze basate sull'intelligenza emotiva»*.¹¹⁵

¹¹⁴

D. GOLEMAN, *Op. cit.*, 1998, pag. 291

¹¹⁵ *Ivi*, pag. 297

Le suddette linee-guida sono riportate in Figura 2.

- LINEE GUIDA PER IL TRAINING DELLE COMPETENZE EMOZIONALI**
- **VALUTARE IL LAVORO.** *Il training dovrebbe concentrarsi sulle competenze maggiormente necessarie per eccellere in un dato lavoro o in un dato ruolo.*
 - **VALUTARE L'INDIVIDUO.** *Il profilo individuale di talenti e limitazioni dovrebbe essere valutato in modo da identificare ciò che occorre migliorare.*
 - **PRESENTARE LE VALUTAZIONI CON DELICATEZZA.** *Il feedback relativo ai talenti e ai punti deboli di una persona ha una valenza emotiva.*
 - **GIUDICARE ESATTAMENTE LA PREPARAZIONE.** *Persone diverse si trovano a un livello diverso di preparazione.*
 - **MOTIVARE.** *Gli individui imparano nella misura in cui sono motivati.*
 - **FARE IN MODO CHE IL CAMBIAMENTO SIA AUTO-GUIDATO.** *Quando è l'interessato a guidare il proprio programma di apprendimento esso risulta più efficace.*
 - **CONCENTRARSÌ SU OBIETTIVI CHIARI E RAGGIUNGIBILI.** *L'individuo ha bisogno di chiarezza sulla natura della competenza e sui passi necessari per migliorarla.*
 - **EVITARE LE RICADUTE.** *Le abitudini cambiano lentamente e inceppare in ricadute e scivoloni non è necessariamente un segno di sconfitta.*
 - **OFFRIRE UN FEEDBACK SULLA PRESTAZIONE.** *Un feedback continuo incoraggia e contribuisce a guidare il cambiamento.*
 - **INCORAGGIARE L'ESERCIZIO.** *Il cambiamento duraturo richiede un esercizio prolungato sia sul lavoro che al di fuori di esso.*
 - **ORGANIZZARE FORME DI SOSTEGNO.** *Persone con idee simili, che stiano anch'esse cercando di effettuare un cambiamento analogo, possono offrire un sostegno essenziale nel processo.*
 - **FORNIRE MODELLI.** *Individui di grande efficienza e di elevato status che incarnano la competenza, possono essere modelli capaci di ispirare il cambiamento negli altri.*
 - **INCORAGGIARE.** *Il cambiamento sarà più pronunciato se l'ambiente dell'organizzazione lo incoraggerà, darà valore alla competenza e offrirà un'atmosfera sicura per la sperimentazione.*
 - **RINFORZARE IL CAMBIAMENTO.** *Gli individui hanno bisogno di riconoscimenti, di sentire che i propri sforzi di cambiamento sono importanti.*
 - **VALUTARE.** *Stabilire metodi per valutare lo sforzo di cambiamento in modo da capire se avrà effetti duraturi.*

FIG 2: Linee-guida per il training delle competenze emozionali.

(Fonte: D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva", BUR, 1998, pp. 297-300)

La conclusione alla quale sono giunti i ricercatori e i professionisti che hanno collaborato con D. Goleman alla stesura di queste linee-guida, è quindi che gli individui possono dominare le capacità dell'intelligenza emotiva necessarie nel mondo del lavoro, purché si diano loro gli strumenti giusti per apprenderle.

4.9- La chiave del successo professionale. Un buon motivo per tenerla in considerazione

Nel nuovo mondo del lavoro, con tutta la sua enfasi sulla flessibilità, sui team e su un forte orientamento verso il cliente sia esterno sia interno, l'*intelligenza emotiva* e in

particolare le cosiddette *competenze emotive* stanno diventando sempre più importanti per eccellere in ogni tipo di mansione, in ogni parte del mondo.

Ci sono nuove forme organizzative, nuove fusioni e coalizioni, nuove tecnologie e nuove regole che caratterizzano l'attuale contesto economico e competitivo; in un ambiente così tanto turbolento ed instabile, una carenza di intelligenza emotiva appare come uno dei fattori più determinanti nel fare la differenza.

Le caratteristiche che rappresentano i soggetti dotati di queste particolari competenze emotive sembrano, a ben guardare, essere tutte strettamente legate al cambiamento che sta interessando le aziende e le persone che vi lavorano all'interno.

Ad iniziare dalle competenze personali, che permettono ad un individuo di eccellere nel suo lavoro e di ottenere la massima prestazione; per arrivare alle competenze sociali che, oltre ad essere la base per ogni tipo di interazione e di rapporto, svolgono anche un ruolo fondamentale nella gestione del cambiamento.

L'adattabilità, l'innovazione e la cooperazione, sembrano essere gli unici ingredienti in grado di poter sopportare e gestire al meglio il mutamento che si riscontra nel contesto attuale.

Di questi tempi l'unica vera costante è il cambiamento. Le persone e più in generale le aziende che mancano della capacità di adattamento, però, sono dominate dall'ansia e dalla paura verso questo cambiamento. Saper gestire queste emozioni sembra essere l'unica soluzione possibile. Inoltre, l'apertura al cambiamento e al nuovo che caratterizza l'adattabilità, lega questa competenza ad un'altra, sempre più apprezzata in un contesto così turbolento: l'innovazione. Le aziende, infatti, hanno bisogno di innovazione per rispondere in modo adeguato al mercato a cui fanno riferimento e soprattutto hanno bisogno di innovare meglio delle loro concorrenti per sopravvivere in quel mercato.

Una idea o una tecnica innovativa possono quindi fare la differenza, ma perché si abbia davvero un risultato positivo, occorre anche la collaborazione. Ogni organizzazione, infatti, è cibernetica, nel senso che è percorsa da circuiti a feedback, continui e sovrapposti, che raccolgono informazioni dall'esterno e dall'interno, e correggono il suo andamento di conseguenza. La teoria dei sistemi ci insegna che in un ambiente competitivo caratterizzato da cambiamenti turbolenti, l'entità che dimostrerà maggiori capacità di adattamento sarà quella in grado di assorbire più informazione, di apprendere maggiormente da essa e di rispondere con più prontezza, creatività e flessibilità.

«Un dato di fatto fondamentale è che ciascuno di noi possiede solo un parte di tutte le informazioni necessarie». R. Kelley (1998) della Carnegie- Mellon University ha posto per molti anni la stessa domanda a persone che lavorano presso molte compagnie diverse: "Quale percentuale della conoscenza che le occorre per il suo lavoro è immagazzinata nella sua mente?". Nel 1986 la risposta si attestava solitamente intorno al 75%, ma nel 1997 la percentuale era scivolata fra il 5 e il 20%. I rapporti con le altre persone diventano quindi indispensabili per aumentare la propria conoscenza personale; «mai come ai giorni nostri dipendiamo dalla mente del gruppo».¹¹⁶

In termini di sopravvivenza, per gli esseri umani primitivi, il gruppo in effetti ha sempre rappresentato un aiuto e un sostegno; mai come oggi, però, la cooperazione ha attirato tutta l'attenzione verso di sé.

Dalla competizione in senso stretto che ha da sempre caratterizzato l'ambiente economico, si è giunti ad una concezione più moderna e innovativa: quella di cooperazione. L'argomento sarà approfondito nel Capitolo 7, al quale si rimanda, dove saranno descritte le strategie adottate dalle imprese.

A tal riguardo D. Goleman così affermava nel suo primo libro del 1995: «Alla fine del secolo, un terzo della forza lavoro americana sarà costituito da "knowledge workers", persone la cui produttività sarà caratterizzata dalla grande importanza attribuita all'informazione - cioè analisti del mercato, scrittori o programmatori di computer. Peter Druckers che coniò per primo questa espressione afferma che la competenza di questi lavoratori è altamente specializzata e che la loro produttività dipende dal coordinamento degli sforzi dei singoli come parte di un gruppo organizzato. [...] Questo spiega perché l'intelligenza emotiva - ossia l'insieme delle capacità che aiutano le persone a interagire armoniosamente - dovrebbe acquistare sempre maggior valore negli anni a venire, rappresentando un vero e proprio asso nella manica di cui avvalersi sul luogo di lavoro».¹¹⁷

La prestazione finale che si otterrà dalla cooperazione fra più elementi, dipende naturalmente dalle prestazioni singole di ognuno; ossia il *QI di gruppo* sarà la risultante dei *QI individuali*. Ma, affinché tale prestazione raggiunga l'eccellenza, diventano indispensabili le relazioni fra i suoi membri, la chimica esistente al suo

¹¹⁶

D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva", BUR, 1998, pp. 242-243

¹¹⁷ D. GOLEMAN, "Intelligenza Emotiva", Rizzoli, 1995, pag. 193

interno. E proprio per questo, l'intelligenza emotiva risulta così fondamentale, tanto che il suddetto QI si trasforma in *QE - Quoziente Emotivo*.

Il saper gestire i rapporti che intercorrono con gli attori di un determinato contesto, sia che si parli di colleghi sia che si parli di partner nella vita privata ma anche nei rapporti di lavoro, sia ancora che si parli di mercato in senso lato, sembra essere il prerequisito per la sopravvivenza delle aziende.

Infine, occorre tener presente che sopravvivere senza innovare diventa ancora più difficile nel settore dei servizi, dove l'imitazione è da sempre un problema che assilla queste imprese e che purtroppo è tanto semplice da realizzare. I servizi infatti diventano ben presto delle *commodity* e i vantaggi sulla concorrenza possono quindi essere sostenuti a lungo soltanto se l'impresa aggiunge al servizio in quanto tale, altri elementi, per lo più intangibili, che lo contraddistinguano. Un ruolo importante in tal senso, come è emerso da tutto quanto detto sino ad ora, lo svolgono le relazioni.

Alla fin fine, saper leggere che cosa vuole il mercato non significa altro che empatizzare con i clienti e sviluppare un prodotto/servizio che soddisfi le loro esigenze. E, come confermano i dati statistici riportati precedentemente, *la customer satisfaction può aumentare fino al 47%* semplicemente investendo sull'Intelligenza Emotiva. Un buon motivo per tenerla in considerazione.

5. Il cambiamento verso l'era dei servizi

«Se l'era industriale si caratterizzava per l'accumulazione di capitale fisico e di proprietà, la nuova era privilegia forme intangibili di potere, raccolte in pacchetti di informazione e di capitale intellettuale. I beni materiali si stanno progressivamente smaterializzando e il capitale intangibile è sempre più rappresentato da avviamento, idee, talento ed esperienza delle persone che hanno creato l'azienda.»¹¹⁸

In tale affermazione di Jeremy Rifkin (2001) è racchiusa la sintesi, ma anche la base concettuale, sulla quale sarà possibile concentrare un'analisi esaustiva del

¹¹⁸ J. RIFKIN, "L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy", Mondadori, 2001

cambiamento, inteso in senso lato come fenomeno che sta coinvolgendo il sistema produttivo nell'era moderna e in termini più specifici la vita stessa delle persone che in tale sistema rivestono un ruolo sempre più determinante.

Il cambiamento attualmente in atto è riscontrabile in diverse situazioni e in svariati contesti, che riguardano direttamente o indirettamente l'uomo. La conseguenza di ciò è che si sta diffondendo sempre più l'impressione che la realtà sfugga alla nostra comprensione; è come se essa fosse diventata improvvisamente più complessa e di conseguenza meno comprensibile di quanto fosse in passato e che preluda a futuri non familiari, non prevedibili e addirittura non governabili.¹¹⁹

Partendo dal presupposto che noi agiamo in armonia con la nostra percezione della realtà, risulta indispensabile fare uno sforzo di comprensione di tale realtà.

5.1- L'interdisciplinarietà: un aiuto per comprendere la realtà

Occorre innanzitutto evitare di commettere un errore che di frequente capita quando si fanno confronti di questo tipo tra presente e passato: cercare delle risposte, senza porre correttamente le domande. In particolare, noi viviamo nel nostro presente, osserviamo la nostra realtà cercando di comprenderla e allo stesso tempo gettiamo un occhio verso il futuro per quanto incerto e imprevedibile possa essere, arrivando persino a temerlo; ma non dobbiamo dimenticare, facendo questo, che noi non sappiamo realmente come gli esseri umani, in passato, vivessero la loro realtà e quanto la considerassero comprensibile.

Per poter osservare nel miglior modo possibile la realtà che stiamo vivendo, occorre quindi avere a disposizione diverse angolature, in modo tale da non trovare mai

¹¹⁹ Come risulta da un'analisi effettuata da D. PARISI nel suo libro "*Scuola.it*", Mondadori, 2000. L'Autore ha affrontato il tema delle nuove tecnologie (in particolare del computer e di Internet) all'interno dell'ambito scolastico, cercando di dimostrare come sia necessario rivoluzionare il modo di apprendere mediante un uso intelligente e dinamico delle nuove tecnologie.

lacune nelle nostre argomentazioni. In tale ottica, risulta indispensabile, seguendo una logica condivisa ormai da più parti e da diversi anni, una visione d'insieme che contenga al suo interno uno schema concettuale di matrice interdisciplinare.

Attualmente i sistemi produttivi stanno evolvendo verso forme sempre più complesse e a volte difficili da gestire; per poter condurre una analisi di questo aspetto relativo al cambiamento, è possibile prendere spunto dalla *sociologia*, secondo la quale gli esseri umani sono *esseri-storici* che si adattano quindi al periodo in cui vivono. Da tale punto di vista, si possono considerare “*Tre Ondate*” che hanno caratterizzato la storia umana:

- la *Prima Ondata* è durata circa 10.000 anni ed è stata contraddistinta dalla Rivoluzione Agricola; la famiglia era patriarcale e il lavoratore era soprattutto un agricoltore.
- la *Seconda Ondata* è durata poche centinaia di anni ed è stata contraddistinta dalla Rivoluzione Industriale, oltre che da quella Inglese, Francese e Russa; la famiglia era nucleare e il lavoratore era per lo più un operaio. Questa ondata fu in realtà la più decisiva perché ebbe risvolti considerevoli nei rapporti di lavoro, ma più in generale in ogni tipo di rapporto sociale.
- la *Terza Ondata*, infine, è quella attuale, contraddistinta dalla Rivoluzione Tecnologica; la famiglia è a mosaico e il lavoratore è maggiormente impiegato nei servizi.

Spostandoci verso il versante prettamente economico e aziendale, senza andare ad analizzare nel dettaglio (pur riconoscendone la indiscussa importanza) ciò che H. Koontz ha definito «*la giungla delle teorie organizzative*»¹²⁰ e che inevitabilmente porterebbe l'analisi su un diverso campo di riflessione, è possibile comunque constatare che in passato, a cominciare dai primi decenni del XX secolo e in particolare con l'avvento del *taylorismo*¹²¹, l'attenzione maggiore era rivolta soprattutto verso la disciplina e gli incentivi economici, considerati i soli strumenti motivazionali a disposizione e gli unici davvero efficaci ai fini della produzione; questo contribuì a creare l'immagine del prestatore d'opera come *uomo-economico* che vende la sua forza lavoro per denaro ed è motivato a farlo esclusivamente da quel punto di vista.

¹²⁰ H. KOONTZ, “*The Management Theory Jungle*”, The Journal of Academy of Management. Citato in “*Il sistema organizzativo aziendale*”, F. Fontana, Francoangeli, 1997, pag. 13.

¹²¹ Movimento dell'organizzazione scientifica del lavoro che prende il nome dal suo fondatore Taylor.

Un passaggio importante si ebbe quando lo sviluppo delle *human relations*¹²² pose l'accento sulla motivazione e sui bisogni, affermando e dimostrando che l'uomo non si accontenta di disponibilità economica, ma ha necessità anche di soddisfare altri tipi di bisogni per raggiungere la vera motivazione. In questo ambito naturalmente un ruolo importante è stato giocato dalle *teorie psicologiche* che si sono affiancate alle basi teoriche e hanno contribuito non poco anche sotto l'aspetto organizzativo, individuando nell'uomo il punto nevralgico di tutto il sistema organizzativo.

Tale constatazione ebbe dei risvolti notevoli sotto diversi punti di vista, a cominciare dal ruolo stesso assegnato all'uomo-lavoratore sul posto di lavoro, che si rifletteva inevitabilmente anche sul suo ruolo nella società; ma anche sotto il profilo più marcatamente scientifico, se si pensa all'importanza che tale impostazione ha avuto negli anni per quanto riguarda, ad esempio, il concetto di marketing interno o quello di Qualità Totale.

In realtà, l'approccio interdisciplinare in campo economico e aziendale, non ha avuto da subito un riscontro positivo sul campo, forse perché essendo ancora troppo poco organizzato dava semplicemente l'impressione di ritardare i tempi per un metodo più rigoroso scientificamente o forse proprio perché la diversità di approcci e di metodi di analisi delle organizzazioni ha prodotto una «*giungla delle teorie organizzative*», come la definisce Koontz¹²³ il che, naturalmente, ha reso sempre più difficile seguire una logica di natura interdisciplinare in un contesto già di per sé abbastanza complicato da decifrare.

Non si può neanche sottovalutare però un altro aspetto di questo fenomeno che F. Fontana (1997), con un'osservazione più mirata al suo contesto, ha sottolineato e cioè che «*In Italia tale situazione è stata aggravata dalla mancanza di tradizione di studi organizzativi nelle Università. Solo recentemente gli aziendalisti italiani hanno cominciato a dedicare particolare attenzione ai fenomeni organizzativi utilizzando le conoscenze e gli approcci di altre discipline (sociologia, psicologia, teoria dell'informazione, ricerca operativa).*»¹²⁴

In termini generali e ripensando a quanto si è andato evolvendo negli ultimi decenni, è come trovarsi di fronte agli scaffali di una libreria e constatare che ai vecchi volumi se ne sono andati aggiungendo dei nuovi sugli stessi argomenti o su temi originali;

¹²² Filone di studi che ha dato origine alle *Teorie motivazionali*. Tra i suoi maggiori esponenti ricordiamo: Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor ed altri.

¹²³ H. KOONTZ, «*The management Theory Jungle*», The Journal of Academy of Management. Citato in «*Il sistema organizzativo aziendale*», F. Fontana, Francoangeli, 1997, pag. 13.

¹²⁴ F. FONTANA, «*Il sistema organizzativo aziendale*», Francoangeli, 1997, nota di pag. 14.

inoltre, a lato di tale libreria possiamo notare da alcuni anni anche un contenitore che raccoglie l'evoluzione tecnologica con i suoi software più sofisticati e i suoi cd-rom multimediali. In questa ideale libreria, un solo elemento sembra essere ricorrente: il cambiamento.

Si può quindi affermare che siamo consapevoli di un cambiamento radicale avvenuto nella società in cui viviamo e che ha avuto dei risvolti considerevoli sotto diversi punti di vista. Avere una visione d'insieme come punto di partenza per una riflessione su questo cambiamento nei sistemi produttivi è certamente utile, sia sotto il profilo concettuale sia sotto il profilo pratico. Tale consapevolezza permette dunque di spostare in avanti lo sguardo verso quel futuro che inevitabilmente intimorisce, che prevedibilmente confonde, ma che inesorabilmente ci sarà. E allora, gettare un occhio verso il futuro vuol dire soprattutto aprire gli occhi al presente, alla realtà, per quanto essa possa sembrarci incomprensibile, complessa e ingovernabile. Abbiamo ereditato il XX secolo...cosa farne adesso? Ci lasciamo alle spalle due decenni significativi per la storia umana: i favolosi e irripetibili anni Ottanta e gli innovativi anni Novanta.

Un periodo bellissimo, caratterizzato da eventi straordinari e da innovazioni tecnologiche che hanno trasformato radicalmente la nostra percezione della realtà. Basti pensare ai cambiamenti avvenuti grazie all'introduzione del personal computer negli anni Ottanta, ad Internet e alla telefonia mobile negli anni Novanta; oppure agli indimenticabili e inaspettati eventi scaturiti dalla prima diretta televisiva di una guerra (quella del Golfo); oppure ancora ad eventi economici di straordinaria portata come le privatizzazioni; fino ad arrivare ai tragici avvenimenti dell'attacco alle Twin Towers (11 Settembre 2001, data indimenticabile!) con tutte le sue inevitabili conseguenze belliche; o semplicemente, con un evento tanto banale quanto straordinario, come quello dell'introduzione della moneta unica: l'Euro.

5.2- L'evoluzione concettuale del lavoro e dell'industria

Secondo un'articolata e profonda riflessione effettuata da A. Accornero (1994), *«le culture del lavoro hanno attraversato tre grandi fasi:*

- 1) *Fase dell'eterogeneità e dei processi di formazione della grande industria, durata fin quasi al termine del 1800 e caratterizzata da precarietà di mercato, instabilità del posto, fluttuazione fra mestieri;*
- 2) *Fase dell'uniformità o del taylor-fordismo, durata per tutto il 1900 e caratterizzata dalla massificazione delle norme di produzione e dalla grande standardizzazione delle prestazioni di lavoro;*
- 3) *Fase della diversificazione, che è quella odierna, caratterizzata dalla maggiore flessibilità dell'impresa e del lavoro, che fa più estesa e articolata la struttura professionale.»*

Ciò che l'Autore sottolinea maggiormente è l'importante passaggio da una statica e standardizzata *produzione di massa* ad una flessibile ed innovativa *produzione snella*, caratterizzata da un cambiamento radicale per quanto concerne:

- i contenuti (*Il lavoro diventa meno concentrato, meno massificato, meno gravoso e meno faticoso.*);
- le modalità (*Il lavoro sta facendosi meno rigidamente vincolato e dipendente nelle modalità di erogazione, per una maggiore flessibilità e una maggiore trasparenza nelle modalità di regolazione.*);
- i profili (*Nascono nuovi mestieri [...] e nuovi tipi di lavoro.*);
- i tragitti (*Stanno diventando meno frequenti i mestieri e i ruoli a vita: tragitti lavorativi e percorsi biografici si fanno più variegati...*);
- e, infine, le culture (*...cioè quell'apparato di saperi e di consuetudini che riflettono la composizione socio-culturale del mondo del lavoro; formano il costume produttivo dei vari strati di lavoratori; connotano i soggetti al lavoro e le loro esistenze fuori; e li dotano di propri modelli cognitivi, a volte di un universo di vita.*).

Tale cambiamento è agevolato sicuramente da un rapporto diverso che si è venuto a creare sia con il lavoro in senso stretto sia con il mercato al quale ci si riferisce attraverso di esso; eppure questo viene recepito semplicemente come una naturale conseguenza di una inevitabile evoluzione. Ciò che invece rende sorprendente e fa apparire a volte incoerente e contraddittorio tale cambiamento, si riscontra quando le grandi Nazioni del mondo si sforzano di apparire e di essere definite a livello internazionale come le più *industrializzate*. Per questo l'Autore sottolinea il fatto che l'industria in quanto tale c'è stata e ci sarà sempre, ma ciò che invece sta

radicalmente subendo un cambiamento è «*l'industrialismo*», inteso «*come ideologia, filosofia e anche come sistema di valori*».¹²⁵

Attualmente, tutti sembrano essere concordi sul fatto che si deve sopravvivere e reagire sempre più rapidamente in un contesto turbolento, imprevedibile e oltre modo concorrenziale. Nelle moderne economie i sistemi interni ed esterni non tollerano più culture semplificanti o normalizzanti, antitetico alle aspettative di un mercato a bassa fidelizzazione;¹²⁶ di conseguenza, ci si trova ad affrontare un insieme di paradigmi organizzativi e professionali che sta mettendo a dura prova i discendenti del cosiddetto *Scientific Management*. Questa trasformazione è stata descritta bene da W. G. Scott (1997) quando afferma: «*si sarebbe indotti a pensare che le ceneri delle ciminiere di ottocentesca memoria e la ruggine dei grandi impianti, resi di colpo obsoleti, abbiano operato da fertilizzante di una "nuova realtà industriale"*».¹²⁷

In questa prospettiva, le imprese devono, in estrema sintesi, essere il “laboratorio” di una sempre maggiore creatività e flessibilità ed esprimere quindi una nuova produttività. Tale compito potrà essere svolto nel modo più naturale possibile, facendo uso semplicemente di ciò che la tecnologia e qualunque strumento da essa prodotto non potrà mai rubare all'uomo: la sua intelligenza e meno che mai il monopolio della fantasia.

Tale consapevolezza ha sicuramente spianato la strada ad un «*nuovo sistema aziendale*», come lo definisce E. Auteri (1998), caratterizzato dal fatto che «*le aziende stanno variamente impegnandosi per utilizzare le molteplici leve e filosofie gestionali che sono state oggetto di studio e sperimentazione nell'ultimo decennio, nell'intento di migliorare decisamente la produttività e sviluppare in concreto "l'orientamento al cliente": nuove collaborazioni e alleanze, la lean organization, la direzione per politiche, l'organizzazione per processi, i nuovi paradigmi di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse.*»¹²⁸

In particolare, quando si parla di *orientamento al cliente* ci si riferisce al moderno concetto di *customer satisfaction*, inteso come una attenzione maggiore rivolta verso il cliente al fine di soddisfarlo efficacemente. Negli ultimi anni, infatti, i vari servizi di “customer service” hanno assunto un ruolo preponderante nelle tecniche di commercializzazione dei prodotti; tale tendenza è dovuta sia alla sempre più

¹²⁵ A. ACCORNERO, “*Il mondo della produzione*”, Il Mulino, 1994, pp. 316-329. Il corsivo è dell'Autore.

¹²⁶ Termine utilizzato in discipline manageriali proveniente dall'inglese “loyalty”.

¹²⁷ W. G. SCOTT, “*Marketing e competizione*”, Vita e Pensiero, 1997, pag. 20

¹²⁸ E. AUTERI, “*Management delle risorse umane*”, Guerrini e associati, 1998, pag.253

accentuata concorrenza fra i produttori, sia alla ormai raggiunta standardizzazione di molti beni di consumo, per cui si rende necessario differenziarli attraverso l'offerta di garanzie e di servizi complementari in grado di indurre il consumatore a preferire quel determinato prodotto anziché un altro. Il tutto sicuramente influenzato da una capillare e sempre più imponente tendenza verso *la terziarizzazione*.

5.3- I dati statistici confermano la terziarizzazione

Secondo una indagine statistica effettuata da E. Reyneri (1997), *«tutta la crescita dell'occupazione italiana da metà anni Settanta si deve alle attività "terziarie", cioè a quelle che non sono né agricole né industriali, mentre agricoltura e industria perdono addetti, sicché la quota di occupati nel terziario giunge a sfiorare il 60% e anche l'Italia diventa una "società di servizi".»*¹²⁹ Lo sviluppo del terziario avanzato e la parallela crescita di nuove professionalità ad elevato contenuto professionale, sono quindi il portato dell'evoluzione postindustriale che sta avvenendo anche nel nostro Paese. Il ritardo cronico che l'Italia registra, in quanto a sviluppo delle professionalità elevate nell'industria e nei settori del commercio, viene quindi quasi completamente recuperato in quei settori che in letteratura vengono etichettati come *«knowledge service economy»*.

Negli stessi anni un altro Autore confermava questa tendenza crescente: *«Nelle Nazioni ad alto reddito circa i 2/3 del Prodotto Interno Lordo (PIL) hanno origine nei servizi.»*¹³⁰

Altri dati statistici al riguardo risultano anche dalla "Relazione Generale sulla situazione economica del Paese-1994" nel capitolo su «La formazione del prodotto lordo», alla voce «servizi destinabili alla vendita», dove si osserva che il comparto dei servizi di mercato si è confermato ancora. I dati analitici della suddetta Relazione rilevano come il settore dei servizi costituisca ormai quasi il 60% del valore aggiunto totale ai prezzi di mercato, contro circa il 37% dell'industria e il 3% dell'agricoltura, silvicoltura e pesca. Agli inizi degli anni sessanta le quote percentuali dei tre settori erano, rispettivamente, intorno al 20% (servizi), al 55% (industria) e al 25% (agricoltura, silvicoltura, pesca), con ciò indicando una cospicua modificazione nella caratterizzazione delle attività economiche. Per quanto riguarda le unità di lavoro, la Relazione indica che il settore dei servizi vendibili ha assorbito nel 1994 circa 9.729

¹²⁹

E. REYNERI, "Occupati e disoccupati in Italia", Il Mulino, 1997, pag.78

¹³⁰ G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pag. 3

migliaia di unità pari al 54,1% del totale, contro il 10,5% dell'agricoltura, silvicoltura, pesca ed il 35,4% dell'industria. Il peso dei tre rami di attività era, negli anni sessanta, rispettivamente intorno al 29%, al 28% e al 43% ed anche in questo caso le quote sono significativamente variate a vantaggio dei servizi.¹³¹

5.4- Quali sono i confini della terziarizzazione?

Prima di andare avanti, occorre soprattutto precisare che la cultura dei servizi non è una prerogativa delle aziende di servizi. Essa, infatti, è mutuabile anche dalle aziende che producono beni e che possono pertanto diventare “*service oriented*”. Non va dimenticato, inoltre, che anche nelle aziende che le statistiche ufficiali definiscono come “*produttrici di beni*” esistono attività (marketing, pianificazione, finanza, ufficio legale e assicurativo) che in realtà sono già di per sé attività di servizi. Come anche risulterebbe superficiale una visione che non tenga conto del fatto che un numero sempre crescente di imprese industriali sta sviluppando attività di servizio per accompagnare la commercializzazione dei propri prodotti; così come, parallelamente, è possibile constatare che numerose imprese di servizi a rete gestiscono già da molto tempo coppie di prodotto-servizio.

Non è una mera coincidenza, peraltro, che i precursori in fatto di management delle imprese di servizi siano stati degli specialisti di *operation management*, come W. E. Sasser e R. P. Olsen (1977) o che la nozione stessa di “offerta di servizi” per le imprese di servizi, corrisponda alla nozione di “politica di prodotto” per le imprese industriali, il che giustifica anche l’assonanza tra il marketing mix applicato ai due tipi di impresa.

Richard Normann (1984), uno dei maggiori esponenti del management dei servizi, esprime così la sua attenzione e il suo interesse verso questo argomento: «*Abbiamo bisogno di un nuovo linguaggio concettuale che ci consenta di afferrare l'essenza della nuova economia. Qualsiasi etichetta vogliamo mettere su questa economia, dobbiamo ammettere che la natura della produzione di valore sta cambiando e che il rapporto tra i giocatori sta diventando più complesso [...] Ciò ci obbliga a sviluppare un linguaggio della “ingegneria dell'intangibile”.*»¹³²

Dalla stessa ottica, Pierre Eiglier ed Eric Langeard (2000), sottolineano tale tendenza affermando che: «*Quando la rivista Fortune selezionò le dieci imprese americane*

¹³¹ I dati della Relazione sono stati ripresi da S. CHERUBINI, "Marketing dei servizi", Francoangeli, 1996, pag.27

¹³² R. NORMANN, "La gestione strategica dei servizi", ETAS, 1984, pag.43

*più brillanti degli anni Settanta, l'elenco includeva cinque imprese di servizi, di cui alcune non avevano ancora vent'anni. Il dinamismo commerciale delle imprese di servizi si manifesta in numerosi mercati. Non si tratta più di prestazioni artigianali, ma di miglioramenti continui nel rapporto qualità/prezzo dei servizi, basati su una strategia di marketing che guarda con attenzione estrema al buon funzionamento delle erogazioni e all'adeguamento delle politiche di offerta, di prezzo, di comunicazione e di rete all'evoluzione della domanda e della concorrenza».*¹³³

Ciò che questi Autori vogliono mettere in evidenza è appunto il fatto che le aziende di servizi esistono e non da poco, accanto alle classiche aziende di prodotto che hanno alimentato da secoli l'industria manifatturiera; che con il passare degli anni si sta andando sempre più verso l'ideazione e la realizzazione di nuovi servizi, accanto a quelli più tradizionali e quindi che si sta già attraversando, consapevolmente o meno, una fase di passaggio dal terziario tradizionale al terziario avanzato; e che, infine, per non rischiare di essere miopi di fronte alle grandi opportunità che tale situazione offre, occorre senza dubbio applicare a queste imprese di servizi una metodologia, ma soprattutto una filosofia di marketing, appropriata.

5.5- Gli strumenti per interpretare questa nuova realtà

Non ci possiamo permettere di perdere la grande occasione che l'era moderna ci ha offerto e ci sta ancora offrendo aiutandoci ad interpretare la realtà attraverso nuovi strumenti e nuove ottiche di osservazione. Questi, infatti, possono aprirci un varco nella complessità che la contraddistingue da sempre. Bisogna solo avere il coraggio di usarli nel modo più appropriato.

Se vogliamo davvero tentare di interpretare, capire, gestire e quindi, con una visione più che ottimistica ma sicuramente indispensabile allo sviluppo, anche prevedere questa realtà che ci appartiene, dobbiamo non aver paura di utilizzare la caratteristica che ci distingue da ogni altro essere vivente e che ci ha fatto evolvere fino ad oggi: *l'intelligenza*.

In un contesto quale è quello attuale, però, dove tutto sembra scontato e niente in realtà lo è, anche il fatto di parlare di intelligenza non può ridursi ad una semplicistica definizione di intelletto e di apprendimento. Abbiamo davanti a noi un futuro che si prospetta imprevedibile e sempre più difficile da gestire, è vero; ma

¹³³ P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico nei servizi", McGraw-Hill, 2000, pag. 201

allora non basta più servirsi di strumenti linguistici e pratici che facciano riferimento soltanto alle ormai obsolete basi scientifiche del passato.

Ciò che veramente può aiutarci e sostenerci nel cammino che ci siamo imposti di intraprendere, è qualcosa di ancora più articolato e complesso; qualcosa che faccia da collante a tutto ciò che già sappiamo e che ormai abbiamo interiorizzato; qualcosa di diverso, di nuovo, di innovativo.

E allora anche il più scontato degli argomenti, quello appunto che tratta di intelligenza, subisce un cambiamento o meglio un ampliamento nella sua base concettuale: da pura, semplice e naturale capacità specificamente umana di eccellere nell'intelletto, diventa un contenitore di sapere e di capacità che raccoglie in sé tutta l'evoluzione umana nei suoi aspetti più significativi.

Si parla quindi di *intelligenza*, ma ci si riferisce ad essa analizzando ciò che prende corpo nelle discipline sociologiche, psicologiche, economiche, manageriali e che condiziona i concetti tradizionali portandoli ad un livello di interpretazione superiore. Gli strumenti di cui dobbiamo servirci nella complessa realtà che ci appartiene, diventano allora quelli che «*l'intelligenza emotiva*» e «*l'intelligenza terziaria*» ci mettono a disposizione. Le definizioni seguenti possono chiarire la natura di questi concetti e anticiparne una reale utilizzazione come strumenti di ausilio nella comprensione e gestione della realtà e del cambiamento che la contraddistingue:

«Intelligenza emotiva»

«L'intelligenza emotiva è quella particolare forma di intelligenza che ha consentito ai nostri lontani progenitori di sopravvivere in un ambiente ostile e di elaborare le strategie che sono alla base dell'evoluzione umana, e che può aiutare tutti noi ad affrontare un mondo sempre più complesso, violento, difficile da decifrare. L'intelligenza emotiva consente di governare le emozioni e guidarle nelle direzioni più vantaggiose; è la capacità di capire i sentimenti degli altri al di là delle parole; spinge alla ricerca di benefici duraturi piuttosto che al soddisfacimento degli appetiti più immediati. E - notizia confortante - l'intelligenza emotiva si può apprendere e perfezionare[...]»

Fonte: D. GOLEMAN, "Intelligenza emotiva. Che cos'è. Perché può renderci felici", Rizzoli, 1995

«Intelligenza terziaria»

«E' intelligenza terziaria la conoscenza che non sta nelle macchine e nelle procedure codificate; ma che sta nella testa delle persone, nei circuiti sociali della divisione del lavoro, nella creatività delle aziende, delle comunità, della società locale e nazionale.[...] E' l'intelligenza terziaria, degli uomini e delle reti interpersonali che consentono loro di comunicare e di agire insieme, che porta avanti l'esplorazione del nuovo, tenendo in movimento il motore dello sviluppo.»

Fonte: E. RULLANI et al., *"Intelligenza terziaria, motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova"*, Francoangeli, 2005, pag. 22

6. Il sistema impresa e il suo ambiente

Nel suo libro *"Natura delle esigenze di formazione"* (1971) Mertens De Wilmar così scriveva:

«Rendendo l'uomo capace di dominare la materia (chimica, fisica), di meglio comprendere i propri simili (psicologia, sociologia), di meglio ragionare (logica, matematica) e dotandolo di una enorme capacità di produzione, il progresso scientifico ha creato nuovi bisogni. Questi finiscono per sconvolgere le usanze, i sistemi di valore, l'organizzazione economica e sociale [...] tutto ciò che è necessario all'uomo per dare un senso alla sua vita, regolare la propria condotta e cooperare alla realizzazione di una comunità funzionale.»¹³⁴

Entrando nel dettaglio di tale osservazione, proprio uno dei più importanti sociologi, Talcott Parsons, riteneva che un'organizzazione fosse paragonabile ad un sistema sociale che viene organizzato per il raggiungimento di obiettivi particolari, i quali a loro volta rendono profitto al sistema più complesso: la società.

Tale affermazione introduce nella visione più generale che comprende il concetto di *«organizzazione»*, così come è stata esplicitata dalla teoria dei sistemi, essendo appunto l'organizzazione un sistema a tutti gli effetti. In tale contesto, però, l'approccio sistemico non deve essere considerato solo come una teoria o come una disciplina, ma piuttosto come una metodologia di indagine della complessità

¹³⁴ M. DE WILMAR, *"Natura delle esigenze di formazione"*, *Psicologia e lavoro*, N°14, 1971. Tratto da *"Professione Formazione"*, AIF, Francoangeli, 1998, pag. 37

organizzata che permette di confrontare e di organizzare le conoscenze per ottenere maggiore efficacia nell'azione conoscitiva.

Partendo da queste premesse, si può affermare che un «*sistema*» può essere definito come un insieme di elementi coordinati fra loro e organizzati in maniera tale da raggiungere un determinato scopo; tale sistema, oltre ad essere caratterizzato dalle relazioni che intercorrono fra le sue componenti interne, è influenzato anche dalle relazioni che si formano con tutto ciò che risulta esterno ad esso e che può essere denominato “sovrasisistema” o, più in generale, “ambiente”.

Da una diversa prospettiva, Philip Kotler, esperto di marketing, dà la seguente definizione di «*organizzazione*»: «*è un insieme intenzionale di persone, cose e impianti, volto ad ottenere un certo scopo nel mondo esterno. Per sopravvivere e prosperare, l'organizzazione deve: 1) attrarre risorse sufficienti; 2) convertire tali risorse in prodotti, servizi o idee; 3) distribuire questi “prodotti” ai vari pubblici di consumatori.*» A tal fine, sempre secondo l'Autore, l'organizzazione non ricorre alla forza o a sistemi di minaccia, ma si affida soprattutto all'offerta e allo scambio tra le varie parti interessate di valori che presentino un incentivo sufficiente ad ottenerne la cooperazione. Tale affermazione permette subito dopo all'Autore di introdurre il concetto stesso di «*marketing*» e di darne la seguente definizione: «*Lo scambio è il concetto centrale che sta alla base del marketing. Esso presuppone l'offerta di un valore a qualcuno in cambio di un altro valore.*»¹³⁵

E' possibile quindi affermare che un'impresa può essere legittimamente paragonata ad un sistema, essendo composta dalle sue parti interne (manodopera e macchinari) e da un particolare ambiente che la circonda (variabili esterne che influenzano le decisioni e i risultati: economia nazionale ed internazionale, tecnologia, attori istituzionali, ambiente naturale, struttura demografica, assetto della società; come anche il settore stesso di cui l'impresa fa parte¹³⁶); il tutto correlato e indirizzato verso uno scopo comune: il profitto e la redditività, che sono i presupposti indispensabili alla sopravvivenza di qualunque tipo di organizzazione.

Avendo tale consapevolezza concettuale, non sorprende scoprire che un'impresa per essere e rimanere tale ha bisogno di considerare prima di tutto l'ambiente in cui è inserita, al fine di capirne la natura e di rispondere alle richieste del mercato che

¹³⁵ P. KOTLER, "Al servizio del pubblico", ETAS Libri, pag. 14.

¹³⁶ Gli economisti, infatti, definiscono il “settore” come un insieme di imprese che forniscono un mercato; per definirne i confini è quindi necessario identificare il mercato di riferimento tenendo presente che i confini di un determinato mercato sono costituiti dalla sostituibilità.

rappresenta quell'ambiente. Tali richieste, esplicite o implicite, sono le aspettative che le persone hanno nei confronti di quella particolare impresa, quando avvertono una certa esigenza e cercano il modo per soddisfarla. Più in generale, è il concetto stesso di domanda e offerta di mercato.

L'azienda infatti entra in rapporto con il mercato/ambiente o meglio con uno o più segmenti di mercato, per realizzare le sue finalità economiche. In un'economia basata sullo scambio però la produzione in sé per sé non basta a realizzare compiutamente queste finalità: occorre che il prodotto/servizio raggiunga il suo destinatario ultimo e che questi lo acquisisca. Solo a questo punto il valore prodotto dall'azienda si realizza effettivamente.

Ma perché questo scambio avvenga, è necessario che il prodotto/servizio sia in grado di soddisfare un bisogno o un'esigenza del suo destinatario. Si potrebbe addirittura affermare che mercatisticamente non è il prodotto/servizio in sé che conta, che viene comprato e quindi pagato, ma la sua capacità di soddisfare un bisogno o un'esigenza di consumo, quindi la sua utilità.

Il concetto stesso di scambio è infatti in stretta connessione con un momento di modifica, di mutamento di una situazione valutata come spiacevole, in un'altra di grado e di stato diversi. Alla base c'è un Io portatore di uno stato di insoddisfazione, che avvertendo questo stato, si mette alla ricerca di un qualcosa che lo faccia cambiare, che lo modifichi, fino alla sua eliminazione. Questo fenomeno è alla base di tutti i comportamenti umani. Ma in particolare nel marketing acquista la sua importanza maggiore in quanto rappresenta la base dalla quale partire per poter analizzare la domanda e quindi il comportamento d'acquisto.

6.1- Il comportamento d'acquisto del cliente esterno

Le modalità di questo comportamento del soggetto portatore dello stato di insoddisfazione che poi è o rappresenta il potenziale consumatore, devono essere analizzate in modo tale da mettere a punto un'offerta che abbia più probabilità delle altre di essere accettata e scelta.¹³⁷ Le fasi che definiscono questo processo d'acquisto possono quindi essere delineate come segue:

- presenza anche latente di un bisogno, sia esso oggettivo o soggettivo;

¹³⁷ Le differenze nel processo di decisione d'acquisto a seconda che l'acquirente sia un singolo consumatore o un'organizzazione, saranno trattate più avanti parlando di "servizi per l'impresa" e "servizi per la persona".

- percezione del bisogno da parte del soggetto portatore dello stato di insoddisfazione;
- raccolta di informazioni utili per quanto riguarda le possibilità di modifica di tale stato di insoddisfazione;
- valutazione delle alternative;
- decisione di acquisto;
- acquisto effettivo;
- uso/fruizione del prodotto/servizio;
- impressioni post-uso.

Nel processo d'acquisto va data particolare attenzione a due aspetti che caratterizzano le sue fasi: innanzitutto il fatto che prendere la decisione di acquistare per il soggetto non è tanto semplice come potrebbe apparire, in quanto gioca un ruolo molto importante in tale decisione il rischio percepito dal soggetto.¹³⁸ L'azienda dovrebbe fare quindi tutto il possibile per eliminare questa percezione di rischio da parte del potenziale acquirente o almeno limitarla; a tal riguardo un mezzo efficace di supporto e di convincimento, come abbiamo visto in precedenza, è rappresentato dalle diverse forme di comunicazione che l'azienda mette in atto verso l'esterno, quindi verso il suo mercato/obiettivo.

L'altro aspetto da non sottovalutare nel processo d'acquisto riguarda il fatto che spesso il soggetto principale di questo processo non è poi la persona che andrà effettivamente a far uso del prodotto/servizio acquistato. È infatti possibile rilevare diverse figure nel processo d'acquisto: colui che compra, colui che decide, colui che influenza e colui che usa. Queste figure a volte possono coincidere, ma spesso può anche accadere che nel processo ognuna di esse abbia un ruolo ben distinto e questo è un aspetto che l'azienda deve sempre tenere presente per effettuare un'attenta e completa analisi della domanda.

A tal fine, è indispensabile anche non sottovalutare l'importanza che hanno nell'influenzare questo processo d'acquisto i "gruppi sociali" di cui i consumatori fanno parte o ai quali semplicemente fanno riferimento. Questo comportamento può essere spiegato attraverso la teoria sociologica che tratta il fenomeno del «*symbolic interactionism*», il quale parte proprio dal presupposto che «*i consumatori sono*

¹³⁸ Più avanti si vedrà meglio come tale rischio per le imprese di servizi rappresenta uno dei punti focali per la decisione d'acquisto, in stretta relazione con le caratteristiche stesse del servizio e principalmente con la sua intangibilità.

spesso influenzati nel loro comportamento dai rapporti esistenti o sperati con un gruppo sociale di riferimento considerato significativo.»¹³⁹

6.2- La soddisfazione del cliente interno

Parlando di soddisfazione, non va dimenticato ciò che G. Reborà (1999) definisce «*il paradosso della produttività*», ossia «*la presenza di elementi in apparente contraddizione ma che caratterizzano la vita di ogni organizzazione complessa; la produttività è sì un fenomeno organizzativo, la risultante di fattori molteplici, il frutto di un lavoro collettivo; ma è anche un risultato particolarmente sensibile agli apporti e contributi specifici e anche individuali, che risente in modo particolare dei differenziali di qualità, di intensità, di sforzo personale. [...] è proprio ragionando in termini di contributi parziali e anche individuali al fenomeno organizzato e collettivo della produttività, che si può fare qualche passo verso una sua maggiore comprensione.»¹⁴⁰*

Questa autorevole affermazione porta a sottolineare il fatto che molto spesso ciò che concerne l'ambiente esterno e il mercato in particolare, non riguarda solo il cliente finale, ma va considerato anche dal punto di vista di chi lavora all'interno dell'azienda; queste persone, infatti, indirettamente rappresentano una forma particolare di clientela e direttamente sono le uniche ad avere un contatto con chi si rivolge all'impresa per soddisfare una determinata esigenza. Si parla, quindi, come abbiamo visto nel Capitolo 2, di *marketing esterno* e di *marketing interno* come fossero le facce di una stessa medaglia.

Prestare attenzione al dipendente come se fosse un cliente, non significa però soltanto fare in modo che stia in azienda, ma vuol dire motivarlo e stimolarlo a lavorare sempre meglio e con più entusiasmo; vuol dire creare le condizioni per un continuo e consapevole rinnovo della scelta fatta al momento dell'assunzione, al fine di aumentare i benefici che questo può voler dire per l'azienda sotto forma di produttività e redditività.

¹³⁹ «*I consumatori più portati alla ricerca di questi simboli sono: persone che stanno cambiando il loro ruolo nella società; persone che danno molta importanza all'essere accettati da certi gruppi sociali e che considerano tale accettazione una forma di avanzamento sociale.»* J. LEIGH e T. GABEL, "Symbolic interactionism: its effects on consumer behavior and implications for marketing strategy", The Journal of Service marketing, Vol 6, N°3, Summer 1993, pp.5-16. Citato da G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pp. 211-213.

¹⁴⁰ G. REBORÀ, "La produttività degli enti pubblici: problema di misurazione o problema di management?", Il nuovo governo locale, n.3, 1987; riportato in G. REBORÀ, "Un decennio di riforme", Guerini e associati, 1999, pag. 203

La soddisfazione assume quindi un duplice ruolo e va interpretata sia come soddisfazione di un bisogno o di un'esigenza da parte del potenziale acquirente, sia come motivazione da parte delle persone che lavorano all'interno dell'azienda per contribuire al soddisfacimento di quel particolare bisogno o di quella particolare esigenza.

Infatti, in un ambiente nel quale il potenziale acquirente eleva il proprio livello di cultura e moltiplica le proprie capacità di analisi e di contraddittorio, il problema dell'impresa pare divenire soprattutto quello di incrementare la sua cultura d'impresa e modificarne la natura che da competitiva deve divenire collaborativa e condivisa. Pensare infatti ad un'organizzazione senza dare la giusta importanza alle persone che la compongono e che ne fanno parte, è come pensare ad un'organizzazione vuota; metaforicamente, è come pensare ad un guanto senza mano: non ha né senso né soprattutto funzione.

7. Strategie e aziende di servizi

7.1- Dal cambiamento al marketing strategico

Nel Capitolo 5 si è parlato del fenomeno dominante di cambiamento che sta caratterizzando i nostri tempi: cambiano la tecnologia, l'economia, la società; cambiano i bisogni e le esigenze degli individui e dei gruppi familiari; cambiano gli atteggiamenti e i comportamenti di consumo e di acquisto; cambia quindi il mercato. Cambiano i rapporti di mercato e conseguentemente cambia il marketing e soprattutto cambiano le strategie di marketing.

Ormai la diffusione capillare di questo fenomeno è stata detta, ridetta e analizzata più volte, da diverse angolature; perciò il problema dei problemi non è più rappresentato solo dal cambiamento, ma dal suo controllo e dalla sua gestione.

Il problema centrale in materia di gestione dell'innovazione sembra dunque essere quello di mantenere un corretto e costante rapporto fra due dimensioni fondamentali che caratterizzano l'innovazione: l'evoluzione delle nuove tecnologie di prodotto e di processo; e il legame basilare che viene pur sempre mantenuto con il mercato e che è regolato da quello che in una sola parola viene definito come *marketing*.

Dare un'eccessiva enfasi all'innovazione tecnologica senza tenere in debito conto i risvolti sulle politiche e sulle strategie di marketing (come anche attribuire un ruolo di eccessivo spessore alle preferenze dei consumatori senza mantenere un giusto equilibrio fra le parti), potrebbe infatti condurre a creare ciò che non corrisponde ai bisogni reali dei consumatori, con il risultato di mandare in fumo risorse importanti in investimenti produttivi senza mercato.¹⁴¹

I mutamenti in atto nel macro-ambiente che circonda e condiziona le imprese, dovranno quindi essere tenuti sotto controllo dalle imprese stesse. Secondo W. G. Scott (1997), esse dovranno soprattutto prestare attenzione ad alcuni fenomeni:

- *Frammentazione del mercato*, come logica conseguenza del processo evolutivo delle società industriali, passate dalla fase "produzione di massa di beni standardizzati", alla "produzione di massa di beni differenziati", fino a quella che si sta oggi profilando e che può essere definita "produzione di massa di beni e servizi personalizzati" e che trae origine dalle più recenti acquisizioni in tema di customer satisfaction.¹⁴²
- *Modifica dei comportamenti d'acquisto del consumatore*.
- *Riduzione dei cicli di vita dei prodotti*.
- *Modifica delle strutture di distribuzione dei beni/servizi*, con una crescente omologazione di ruoli tra produttori e distributori.¹⁴³

In questo processo di sopravvivenza, il marketing e soprattutto il «*marketing strategico*», ossia l'integrazione delle scelte di marketing nelle strategie generali dell'impresa, assume un ruolo determinante. Quindi, non soltanto quello che si intende per *marketing mix* e che riguarda le scelte relative al prodotto, al prezzo, alla

¹⁴¹ A tal riguardo, risulta importante la distinzione fatta da Jean Jacques Lambin tra «*bisogno generico*» e «*bisogno derivato*»: il primo non è altro che lo stato di privazione che una persona manifesta nei confronti di una data soddisfazione di base; il secondo è la risposta tecnologica specifica data al bisogno generico. L'automobile, ad esempio, costituisce un bisogno derivato dal bisogno generico di trasporto individuale autonomo. La saturazione non concerne il bisogno generico, ma solo il bisogno derivato, vale a dire la risposta tecnologica dominante nel periodo considerato. Tratto da G. W. SCOTT, "Marketing e competizione", Vita e Pensiero, 1997, pag. 49

¹⁴² «L'evoluzione dei modelli produttivi ha permesso di conciliare due termini tradizionalmente contrapposti: alti volumi e personalizzazione. È il primo passo verso una maggiore sintonia con il mercato: passo necessario, ma non sufficiente. Anche il marketing deve rivedere principi e metodi nati con la produzione di massa di beni e di servizi standardizzati. [...] La produzione di massa ha trovato nel marketing di massa la propria indispensabile integrazione. [...] La produzione flessibile può avere un senso nella misura in cui le imprese sono in grado di orientare la stessa al soddisfacimento di bisogni avvertiti dai consumatori. Ma affinché ciò avvenga è necessario che [...] si sviluppino concetti e strumenti di marketing corrispondenti alle trasformazioni in atto. Arrivando dunque al concetto di "marketing flessibile".» W. G. SCOTT, *Op. cit.*, pp. 115-116

¹⁴³ *Ivi*, pag. 94

distribuzione e alla promozione; ma anche altri tipi di scelte, relative all'arena competitiva e più in generale all'ambiente di cui l'impresa fa parte.

Il corpo dottrinale del marketing ha raggiunto un'importanza notevole nel corso degli anni, ma forse adesso anche questa pietra miliare ha bisogno di qualche aggiustamento, ampliamento e modificazione, per rapportarsi davvero con la realtà alla quale fa riferimento. Occorre innanzitutto un allargamento della base disciplinare, sia mediante l'integrazione di nuovi filoni di ricerca, sia mediante il raccordo con altre discipline, che permetta di cogliere ciò che si presenta come portato di un'evoluzione tanto onerosa quanto proficua di opportunità.

Le imprese moderne, quelle che andranno a far parte di diritto del futuro, sono soprattutto quelle che sapranno muoversi in un contesto sempre più dinamico e imprevedibile, dove esiste una sola certezza: l'incertezza.

In particolare, riusciranno a far parte di quel tanto imprevedibile, incerto e proprio per questo temuto futuro, solo quelle imprese che sapranno trasformare tale incertezza da minaccia ad elemento di vantaggio, ossia che sapranno viaggiare nell'ottica dell'adeguamento e dell'innovatività. È stato detto: «*non possiamo risolvere i problemi con gli stessi schemi con i quali li abbiamo creati.*» (Einstein)¹⁴⁴ È ormai opinione diffusa, infatti, che il futuro appartiene alle imprese che sanno gestire meglio delle altre il cambiamento, che sanno scegliere e adattare continuamente le proprie strategie a tale difficile contesto e che dispongono delle capacità e delle competenze distintive per eccellere.

Le imprese che sapranno gestire il cambiamento saranno soprattutto quelle che avranno la propensione e forse il coraggio di distaccarsi dal paradigma della pianificazione strategica di matrice tradizionale, per avvicinarsi sempre più ad un concetto di strategia che sia sempre più dinamico, forse più complesso, ma sicuramente anche più adatto ad un contesto quale è quello attuale, dominato appunto dall'incertezza e dall'imprevedibilità. Ed è anche per questo che lo stesso marketing assume attualmente il ruolo di *marketing relazionale*.

Secondo G. Pellicelli (2002), i principi di fondo per studiare e analizzare il cambiamento delle strategie sono:

- 1) *Il successo di un'impresa è basato sulla sua capacità di distinguersi dai rivali e di creare valore per tutti gli stakeholder e non solo per gli azionisti;*

¹⁴⁴ Citazione tratta da E. AUTERI, "Management delle risorse umane", Guerini e associati, 1998, pag. 319

- 2) *L'impresa si distingue quando mette in campo e difende a lungo vantaggi competitivi che i rivali non riescono ad imitare;*
- 3) *L'impresa crea valore quando adatta costantemente la capacità di distinguersi alle opportunità e alle minacce che provengono dall'ambiente esterno;*
- 4) *Non esistono regole per costruire strategie di sicuro successo, in quanto le capacità possono diventare più o meno distintive ed essere più o meno in sintonia con l'evolversi dell'ambiente competitivo, ma l'osservazione della realtà è ricca di insegnamenti.*¹⁴⁵

7.2- Dal concetto di strategia, all'ipercompetizione, alla teoria dei giochi
 Quello di «strategia»¹⁴⁶ è un concetto antichissimo, usato soprattutto in campo militare, dove la strategia veniva considerata necessaria per vincere la guerra (obiettivo finale) e la tattica per vincere le battaglie (azioni intermedie intraprese per raggiungere l'obiettivo finale).

I primi testi che trattarono l'argomento relativo alle strategie di un'impresa, e che quindi hanno spostato il concetto dal campo militare a quello economico e aziendale, risalgono invece al 1965: "Corporate Strategy" di H. I. Ansoff e "Business Policy" di vari Autori di Harvard.

Innanzitutto occorre premettere che l'organizzazione tipica di un'impresa, soprattutto se di grandi dimensioni, può essere articolata su tre livelli gerarchici: a livello più alto si parla di "Corporate", cioè di gruppo di imprese; a livello intermedio si collocano le "Unità di business", ossia le singole unità che compongono il gruppo e che possono avere a loro volta una propria strategia, un proprio mercato, propri concorrenti e una mission distinta da quella delle altre parti dell'impresa; e, infine, a livello più basso la singola unità di business si articola nelle sue varie "Funzioni" tipiche di ogni impresa (Produzione, Marketing, Ricerca&Sviluppo, ecc.). Coerentemente, quindi, si parla di «strategia corporate», «strategia business» e «strategia funzionale».

¹⁴⁵ G. PELLICELLI, "Strategie d'impresa", Università Bocconi Editore, EGEA, 2002

¹⁴⁶ Secondo M. Porter (1997), «Strategia vuol dire scegliere tra soluzioni opposte. La scelta nasce dal fare le cose in modo diverso dai rivali [...] Strategia è trade-off; è decidere che cosa fare e cosa non fare». Secondo Jhonson e Scholes (1999), «La strategia è l'orientamento di lungo termine con il quale l'organizzazione mira a costruire vantaggi competitivi, attraverso la combinazione di risorse in un ambiente che cambia continuamente, al fine ultimo di rispondere alle esigenze del mercato e degli stakeholder».

Tra la letteratura interessata all'argomento, però, emerge un'evoluzione anche del concetto stesso di strategia e del modo di interpretarlo all'interno delle singole realtà imprenditoriali. Negli anni '60/'70, infatti, l'attenzione era rivolta soprattutto alla struttura del settore; si partiva quindi dal presupposto di dover individuare l'attrattività di quello specifico settore di cui l'impresa faceva parte, al fine di adattarvi le strategie in previsione di una redditività potenziale e quindi di lungo termine. Emerse dapprima il modello noto come «*strategic fit*», secondo il quale la strategia è la ricerca del miglior adattamento (fit) tra opportunità e minacce dell'ambiente da un lato e forze e debolezze dell'impresa dall'altro.

L'analisi si allargò nell'arco di pochi anni anche verso tutte le altre variabili che influiscono sull'impresa e che fanno parte dell'ambiente in cui essa è inserita, a cominciare dai concorrenti, dai fornitori, dai clienti e dai mercati relativi.

M. Porter (1987)¹⁴⁷ diede un importante contributo in tal senso con il «*modello delle cinque forze competitive*», nel quale una forza competitiva forte è una minaccia per l'impresa, mentre una forza competitiva debole può rappresentare un'opportunità. Le cinque forze competitive di cui parla Porter sono: il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti, la minaccia di potenziali entranti, la minaccia di prodotti sostitutivi, e, infine, la concorrenza delle imprese già presenti nel settore. Un altro modello utilizzato per l'analisi del settore competitivo è il «*modello del ciclo di vita del settore*», secondo il quale un settore attraversa cinque fasi di vita (fase embrionale, fase di sviluppo, fase shakeout, fase della maturità e fase del declino), che hanno implicazioni diverse sulle strategie delle imprese.

Ben presto, però, ci si rese conto che le differenze di redditività all'interno dei singoli settori considerati, erano molto più forti delle differenze tra settori diversi; questo portò ad allargare il campo d'indagine a quei fattori che differenziano le varie imprese tra loro all'interno dello stesso settore e che vengono appunto definiti «*vantaggi competitivi*». A tal riguardo, Porter (1987), sempre restando nell'ottica di un approccio strutturale, cercò di spiegare la genesi di questi vantaggi competitivi attraverso il concetto di «*strategie competitive generiche*», affermando che per creare un vantaggio competitivo che la differenzi dai rivali, l'impresa deve adottare una delle seguenti strategie: leadership di costo, differenziazione, focus sui costi e focus sulla differenziazione.

¹⁴⁷ M. PORTER, "Il vantaggio competitivo", ed. Comunità, 1987

Da una prospettiva diversa, che partiva dall'interno dell'impresa piuttosto che dall'esterno, emerse quindi un forte interesse per le capacità e le competenze distintive delle singole imprese piuttosto che per la loro posizione sul mercato; tale approccio va sotto il nome di «*Resource - Based Theory (RBT)*».

I sostenitori di tale approccio pongono la loro attenzione su alcuni elementi cardine: le risorse (tangibili e intangibili), le capacità e le competenze distintive. Un'evoluzione della RBT è la «*teoria delle value disciplines*», secondo la quale le fonti dei vantaggi competitivi sono diverse secondo il segmento dei clienti a cui l'impresa si rivolge.

Rivisitando questa evoluzione del concetto di strategia trasversalmente, ciò che emerge è però un senso di insicurezza generale e continuo, che richiede comunque un continuo adattamento al contesto che si presenta.

In una situazione come quella attuale, dove dominano indiscusse l'imprevedibilità, l'incertezza e il continuo dinamismo, sembra quindi non bastare più fare riferimento alla creazione dei vantaggi competitivi, ma occorre soprattutto avere le capacità di sostenere nel tempo e produrre a lungo i loro effetti.

Proprio in ragione di ciò, negli ultimi due decenni, l'attenzione sembra essersi spostata su un altro campo ancora: quello relativo ai modi per anticipare le reazioni dei rivali, ridurre i rischi e adattarsi al cambiamento in atto.

Viene quindi rimesso in discussione l'approccio strutturale utilizzato da Porter come schema di analisi della concorrenza e per la previsione della redditività di un settore, partendo dal presupposto che la rivalità che si crea nella ricerca dei vantaggi competitivi, è la prova tangibile che tale vantaggio è comunque transitorio; quindi, solo continuando a ricreare e a rinnovare tale vantaggio, le imprese possono mantenere una posizione dominante e risultati superiori alla media del settore nel lungo periodo.

Partendo dall'idea di «*innovazione come processo di distruzione creatrice*» di Schumpeter, D'Aveni (1995) ha sviluppato a sua volta il concetto di «*ipercompetizione*», cioè un ambiente caratterizzato da azioni competitive intense e veloci, in cui i concorrenti devono muoversi rapidamente per costruire i propri vantaggi e per intaccare quelli degli avversari. Tale approccio sembra sicuramente più adatto al contesto competitivo di cui siamo contemporaneamente artefici e vittime.

In realtà, anche il considerare la rivalità e la negoziazione come competitive per natura, secondo la visione di Porter, è arrivato ad essere considerato un limite per lo sviluppo delle imprese e ad essere quindi sostituita almeno in parte dalla cosiddetta «teoria dei giochi».¹⁴⁸ Uno dei più grandi benefici di questa teoria è proprio la sua capacità di considerare le relazioni aziendali sia in termini di concorrenza che di cooperazione. A tal riguardo, il principale contributo del libro di Brandenburger e Nalebuff "Co-opetition", è il riconoscimento di una presenza congiunta competitivo/cooperativa nelle relazioni tra imprese. Quindi, business non più solo come competizione, ma anche come cooperazione tra team, capacità di cross-business, di anticipazione della concorrenza attraverso varie forme di partnership.

7.3- Dalla strategia come concetto alla strategia come processo

Attualmente si parla sempre più spesso di «*processo di gestione strategica*», intendendo con questa espressione appunto un processo attraverso il quale le organizzazioni fissano innanzitutto gli obiettivi di lungo termine che intendono raggiungere; considerano le proprie forze e debolezze, in previsione delle minacce e delle opportunità che possono incontrare sul loro percorso; scelgono tra la rosa di azioni che possono intraprendere in vista del raggiungimento dei loro obiettivi; modificano tali scelte e tali azioni per adattare al contesto nel quale si trovano ad operare; e, infine, valutano i risultati ottenuti alla fine del processo, ossia rilevano la coerenza tra obiettivi prefissati e obiettivi raggiunti.

Nel modello tradizionale, quindi, la strategia è la risultante di un processo razionale, che muove dall'analisi verso la realizzazione, lungo una sequenza predefinita e lineare. Se però già il presente ci appare sempre più come dominato dall'imprevedibilità e dall'incertezza, tale approccio perde la sua credibilità agli occhi di chi guarda la realtà nella quale stiamo vivendo e non si lascia intimorire dall'ammettere che siamo sempre più in difficoltà nella complessità che la contraddistingue. Una volta ammesso ciò, bisogna evitare di rimanere immobilizzati

¹⁴⁸ Nel 2005 è stato assegnato il Nobel per l'economia proprio a due studiosi della teoria dei giochi: Robert Aumann, professore all'Università di Gerusalemme, e Thomas Schelling, economista della University of Maryland. Una vita dedicata all'analisi di problemi economici in due regioni opposte del globo - negli Stati Uniti Schelling e in Israele Aumann - i due Nobel hanno fornito un contributo essenziale nell'analisi delle politiche del disarmo, della formazione dei prezzi sui mercati e dei negoziati economici oltre che politici. La teoria dei giochi, intorno alla quale ruota il loro lavoro, infatti, è una scienza strategica che tenta di determinare quali azioni una serie di giocatori (siano essi partner commerciali, datori di lavoro o anche associazioni criminali) dovrebbero mettere in atto per ottenere il miglior tornaconto personale.

di fronte a tale situazione o, cosa ancora peggiore, applicare un'ingenua politica dello struzzo che di certo non potrà mai portare a risultati positivi né tantomeno permetterci di sfruttare le possibilità che abbiamo, anche se nascoste.

Bisogna, invece, cercare un modo per effettuare un'altra "rivoluzione copernicana" che ci permetta di avere ancora una volta il coltello dalla parte del manico, al fine di poter gestire nel modo migliore possibile, con le capacità che abbiamo a nostra disposizione, proprio questa realtà tanto complicata ma allo stesso tempo tanto proficua.

Dunque, se è vero, come già è stato detto, che il cambiamento ha agevolato la nascita di una nuova realtà e che, di conseguenza, ha costretto ad escogitare nuovi modi per interpretarla, risulta ancora più veritiero rendersi conto che esso ha portato inevitabilmente alla nascita di nuovi bisogni da parte delle persone e di un nuovo modo di soddisfarli da parte delle imprese, quindi ad un nuovo rapporto tra domanda e offerta di mercato.

Non bisogna infatti dimenticare che il cambiamento di cui tanto si parla, accelerato e sempre più imponente, è come un fiume in piena, che porta con sé un numero infinito di informazioni, le quali insieme formano un'onda travolgente di conoscenze. L'uomo, per sua natura, è portato a recepire queste conoscenze.¹⁴⁹

7.4- Le conseguenze intangibili del cambiamento

Dopo aver cupidamente cercato e soddisfatto l'ansia del possesso, quando ormai i bisogni della scala di Maslow (1976)¹⁵⁰ vengono automaticamente soddisfatti quasi

¹⁴⁹ KARL POPPER, filosofo ed epistemologo di fama internazionale, nel suo libro *“La conoscenza e il problema corpo-mente”*, Il Mulino, 1996, critica proprio la teoria tradizionale della conoscenza che egli stesso definisce *“teoria della mente come secchio”* e che è nota nella storia della filosofia come *“teoria della tabula rasa”* o *“teoria della lavagna vuota”*, sulla quale appunto l'esperienza dovrebbe incidere le sue scoperte. Popper invece fa un'analisi più dettagliata della conoscenza, distinguendo tra conoscenza oggettiva e conoscenza soggettiva e applicando a tale analisi lo *“schema tetradico”* da lui stesso introdotto: *P1 – TT – EE – P2*, dove P1 indica un problema pratico o teorico dal quale partiamo e tentiamo di risolvere con TT, cioè con delle teorie provvisorie che fungono da soluzioni provvisorie; con EE sottoponiamo queste teorie al controllo, tentando di falsificarle e adottando quindi il metodo critico di eliminazione degli errori; infine, il risultato di questo processo, P2, è un nuovo problema o una serie di nuovi problemi da risolvere.

¹⁵⁰ Maslow ha introdotto la *“teoria della gerarchia dei bisogni”*, secondo la quale i bisogni umani sono organizzati in una scala nella quale ai primi gradini ci sono i bisogni fisiologici, poi i bisogni di sicurezza, i bisogni di appartenenza o di affiliazione, i bisogni di riuscita e, infine, all'ultimo gradino, i bisogni di autorealizzazione. I bisogni che si trovano ai gradini più bassi della scala sono quelli che l'uomo cercherà per primi di soddisfare, perché rappresentano per lui delle carenze che lo aiuteranno a sopravvivere; i bisogni che invece si trovano agli ultimi gradini della scala sono legati all'essere, quindi di tipo cognitivo, e l'uomo tenderà a soddisfarli solo quando sarà certo di aver soddisfatto tutti i bisogni precedenti.

che la loro realizzazione sia naturale come lo sviluppo evolutivo e cronologico che accompagna l'uomo dalla nascita alla morte, oggi si sta vivendo l'epoca meno materialistica della storia e il consumo non riguarda più soltanto gli oggetti tangibili. Come afferma A. Bucci (1992): «*Forse non ci sono più bisogni. Forse oggi, più che di bisogni, potrebbe essere più utile parlare di desideri. Il bisogno è materiale, è possesso; il desiderio è immateriale, è sogno.*»¹⁵¹

Perciò, anche se questa evoluzione ha creato all'inizio incertezza e timore, perché non si sapeva bene dove ci si stava dirigendo; anche se questo nuovo tragitto è stato caratterizzato da improvvise rotture e da sconcertanti scontri fra le parti, perché non si sapeva ancora bene definire i ruoli da assegnare ai vari soggetti coinvolti; anche se tale situazione non è ancora totalmente chiarita e conclusa, e forse non lo sarà mai, dato che il progresso in sé per sé presuppone alla base una trasformazione continua; ci si trova comunque di fronte a questa nuova realtà e la nostra stessa natura umana ci richiede di interpretarla e tentare di capirla nel miglior modo possibile o meglio utilizzando nel miglior modo possibile gli strumenti che abbiamo a nostra disposizione, ossia l'osservazione, l'intelletto e il linguaggio.

La società contemporanea, appunto, adeguandosi al cambiamento in atto, va rivisitando continuamente tutta una serie di comportamenti, a cominciare proprio dai consumi, per renderli coerenti con il nuovo clima di incertezza che la circonda; una rivoluzione che riguarda tutto il modo di concepire la produzione e i mercati.

Intraprendenza, creatività, coraggio e velocità, rappresentano quindi il nuovo codice genetico aziendale, che traccia la differenza tra subire e anticipare il cambiamento. La cultura d'impresa si manifesta perciò attraverso una migliore capacità di relazionarsi verso l'esterno oltre che verso l'interno dell'organizzazione.

Accanto ai tradizionali risultati di gestione (fatturato, redditività, indebitamento), acquistano sempre più rilevanza le indagini conoscitive rivolte al mercato di riferimento dell'impresa, ossia ai suoi clienti. Il consumatore, infatti, non è più lo sprovveduto "mass consumer"¹⁵² di una volta; attualmente il consumatore è, ma soprattutto si sente, prima di tutto un individuo, che tra le variegate aree esistenziali esprime anche quella del consumo.

¹⁵¹

A. BUCCI, "L'impresa guidata dalle idee", Domus Academy, Milano, 1992

¹⁵² "Massa" secondo Ortega y Gasset è «*tutto ciò che non valuta se stesso, né in bene né in male [...] ma che si sente come tutto il mondo e tuttavia non se ne angustia, anzi si sente a suo agio nel riconoscersi identico agli altri.*»

Il consumatore moderno è smaliziato, esperto, pronto a denunciare e demistificare le false profezie dell'oracolo pubblicitario; assume quindi una posizione diversa rispetto al passato in rapporto al marketing.

Per raggiungere questo consumatore, l'impresa deve proiettarsi in una nuova era, quella del progetto, in cui trovi come interlocutore l'individuo, la persona, con i suoi sogni, i suoi desideri, i suoi valori e i suoi sentimenti; interlocutore, d'altra parte, che essa stessa ha creato; si dice infatti: azienda vincente è tale nel farsi propositrice di nuovi valori, al fine di creare, anziché inseguire, la propria domanda.

Consapevoli di ciò e sempre pronti a portare avanti il loro progetto iniziale, gli uomini che si trovavano in passato all'interno di quelle imprese che stavano indirettamente subendo il cambiamento in quanto inevitabilmente relazionate con l'ambiente esterno, non hanno potuto far altro che osservare tale cambiamento, prevederne le conseguenze sulla loro economia e adeguarsi a tale situazione che rende la realtà economica notevolmente diversa rispetto al passato.

Nel cammino intrapreso, quegli uomini hanno visto entrare nel loro «*mondo della produzione*» - come lo definisce A. Accornero (1994)¹⁵³ - un nuovo tipo di concetto, astratto eppure con dei risvolti sin troppo concreti: il *servizio*.

7.5- Il servizio nel settore terziario

I primi studiosi che si interessarono di servizi indagarono principalmente sulla produttività delle attività terziarie nei confronti delle altre attività economiche.

A questo filone di indagini, Fischer (1939) diede un contributo determinante, definendo la tripartizione delle attività economiche che ancora oggi viene usata come riferimento per descrivere e studiare i fenomeni economici. L'Autore, infatti, definì:

- «*settore primario*» quel settore formato da attività agricole ed estrattive (agricoltura, pastorizia, caccia, pesca, miniere, cave, ecc.);
- «*settore secondario*» quel settore che comprendeva le attività manifatturiere e di trasformazione dei materiali in genere (industrie manifatturiere);
- e, infine, «*settore terziario*» quel settore formato da tutte le altre attività, che attualmente costituisce l'insieme delle attività inerenti ai servizi. Fischer, inoltre, individuò una relazione tra l'occupazione entro i tre settori definiti ed il livello di sviluppo del sistema economico, affermando che l'ultimo stadio

¹⁵³ A. ACCORNERO, «*Il mondo della produzione*», Il Mulino, 1994

di sviluppo di un Paese, ossia quello più evoluto, sarebbe caratterizzato dalla preponderanza, in termini di forza lavoro occupata, proprio del settore terziario, rispetto alle altre due attività economiche.

Sulla scia di Fischer, Clark (1940) riprese l'analisi del processo di terziarizzazione e in analogia con gli studi precedenti, definì le «*service industries*» in senso residuale, ossia come attività economiche né primarie né secondarie.

I risultati di queste prime sistematizzazioni vennero però ben presto vanificati dall'osservazione che Paesi il cui prodotto interno era simile, mostravano gradi diversi di terziarizzazione.

Sta di fatto, comunque, che a questi primi studiosi deve essere riconosciuto il merito di aver tolto questo tipo di attività dalla categoria di “*improduttive*” in cui, in passato, erano state relegate; tale pregiudizio, infatti, fu introdotto dapprima da A. Smith e poi ripreso e sostenuto anche da diversi altri economisti.

A tal riguardo, la cosiddetta «*malattia dei costi*» (Baumol, 1967), è stata per lungo tempo considerata il “tallone d'Achille” dell'economia e dello sviluppo terziario; in pratica, si sosteneva che la produttività in tale settore non potesse essere incrementata al pari di quanto accadeva e accade nell'industria, perché in quest'ultima veniva alimentata dal fattore tecnologico che per sua natura presupponeva un'evoluzione continua, mentre nel settore dei servizi essa era pur sempre legata al fattore umano e quindi limitata per analogia.

A questo punto, si può anche affermare che solitamente il management delle aziende di servizi proviene proprio dai due precedenti settori menzionati, per cui ci si è trovati spesso a privilegiare le componenti “hard” dell'organizzazione, basate sulla quantità e la tangibilità, sottovalutando le componenti “soft”, ossia quelle caratterizzate da qualità, intangibilità, comportamenti, atteggiamenti, relazioni, emozioni e comunicazioni.

Come conseguenza di ciò, è un dato di fatto che spesso si è finito e si finisce per togliere prestigio a questo settore economico, che già di per sé possiede nella sua natura uno *status basso*.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Lo stesso Normann riconosce che esiste un problema relativo allo status basso assegnato al settore dei servizi, ma al contempo prosegue la sua osservazione affermando anche che «[...] ve ne sono molte altre [imprese di servizi] che dispongono di uno relativamente elevato [...] Le attività di servizi con uno status ritenuto basso sono tendenzialmente quelle che svolgono funzioni:

1. che tradizionalmente erano svolte da persone a cui si attribuiva uno status inferiore quando erano parte dell'economia informale;
2. nelle quali chiunque afferma di essere esperto e competente (sebbene ciò non sia sempre vero);
3. che hanno bisogno di dipendenti con una istruzione formale minore e

7.6- Il servizio nelle attività terziarie

Negli ultimi anni a questo aspetto negativo si è andato affiancando un altro tipo di visione, più marcatamente positiva, che fa perno su diversi aspetti: in primo luogo, l'informatizzazione, che rende i servizi sempre più utili e diffusi; in secondo luogo, le nuove figure professionali che ne derivano e che richiedono dal canto loro sempre più considerazioni e riconoscimenti; in terzo luogo, infine, soprattutto la crescente tutela e difesa del consumatore (testimoniata dal diffondersi di associazioni, normative, carte dei diritti, ecc), che negli ultimi anni sembrano interessare sempre di più l'opinione pubblica.

Attualmente, perde di significato limitarsi a parlare di «*settore terziario*» in termini residuali, divenendo invece essenziale riconoscere e discutere le caratteristiche delle «*attività terziarie*» divenute strategiche per l'evoluzione del sistema economico, anche di quello industriale.

Per raggiungere questo scopo, occorre innanzitutto fare una precisazione: l'economia industriale attribuisce sostanzialmente valore solo ai prodotti che esistono materialmente e che possono essere scambiati; l'economia dei servizi, invece, ritiene *il valore* strettamente collegato alla performance e alla reale utilizzazione da parte del singolo fruitore di prodotti integrati in un sistema di erogazione, in cui la componente immateriale riveste una grande importanza.

Infatti, se durante la cosiddetta rivoluzione industriale il valore dei beni poteva essere in pratica identificato con i costi necessari per la loro produzione, il concetto di valore all'interno dell'economia dei servizi si orienta sempre più verso la valutazione dei costi in base ai risultati ottenuti nel periodo di utilizzazione e quindi acquistano sempre più importanza le relazioni che si instaurano durante tale periodo.

Oggi, a causa dell'emergere della società dei servizi e della concorrenza sui servizi, è cambiato il modo di ottenere e soprattutto conservare il *vantaggio competitivo*. Capire il valore della componente servizio, incorporata nell'offerta, ed utilizzarla al meglio, è la sfida che attende ogni impresa, qualsiasi sia l'attività intrapresa.

Ciò che appare sin troppo chiaro agli occhi di un attento osservatore, è che le parti tangibili del prodotto (o i benefici immediati del servizio), fine ultimo di qualsiasi organizzazione, vengono a svuotarsi della loro natura distintiva.

4. *che vengono considerate lavori cosiddetti "sporchi", oppure mali necessari.*
Tratto da R. NORMANN, "La gestione strategica nei servizi", ETAS, 1984, pag.14

È la «*guerra degli attributi*», ovvero una competizione basata ormai più sulle capacità interiori di cui il prodotto/servizio si rende portatore, che non sulla mera fruizione materiale del bene. In questa ottica, infatti, prodotto non è più l'output, ma il contesto culturale in cui esso viene generato, che si figura come problem solving nei confronti di un consumatore sempre più individuo, dotato di maggiore consapevolezza e autonomia decisionale. Da passivo e grato utilizzatore, a stakeholder interlocutore e critico, coinvolto in una sorta di patto con l'azienda alla quale si rivolge.

Il "*palcoscenico*"¹⁵⁵ cambia la scenografia di fondo e la rappresentazione si ambienta nel mondo delle relazioni, in tutte le sue varianti.

7.7- Il contributo dell'evoluzione tecnologica

Un altro aspetto inerente il cambiamento, di cui non si può non tenere conto parlando di servizi e in particolare di «*attività terziarie*», riguarda le evoluzioni tecnologiche che ne sono state una delle conseguenze più evidenti.

Anche da questo punto di vista, infatti, è possibile affermare che la tecnologia ha influito su questo nuovo tipo di impresa sotto due aspetti: da un lato, assolvendo allo stesso ruolo che assolveva nell'economia industriale, ossia portando ad una *industrializzazione dei servizi*; dall'altro, semplificando, migliorando e rendendo riproducibile attraverso l'automazione, il processo stesso che sta alla base del servizio - cioè l'erogazione - permettendo quindi anche una *internazionalizzazione dei servizi*.

7.7.1- Tecnica e tecnologia. Un chiarimento concettuale¹⁵⁶

¹⁵⁵ Metafora utilizzata da molti studiosi di "service management" per descrivere ciò che avviene durante l'erogazione di un servizio. G. Pellicelli ad esempio afferma che:

«*Il service encounter può essere assimilato ad una recita in un teatro: il palcoscenico è il luogo in cui avvengono i service encounters; gli attori sono i clienti e gli addetti al front-stage (entrambi, spesso recitano un ruolo distinto dalla propria personalità. Il conflitto fra i ruoli è la norma); gli attori si comportano in modo appropriato al servizio (quindi diverso a seconda di quanto va sulla scena); entrambe le parti recitano secondo uno spartito le cui caratteristiche dipendono dal ruolo esercitato; l'analogia con il teatro si estende anche agli abiti indossati: pilota d'aerei, poliziotto, medico, giudice, ecc; sulla scena si intrecciano vari ruoli: i clienti e gli addetti al servizio in primo luogo, ma anche altri clienti e talvolta anche altre forme di servizio (clienti in attesa, intermediari e/o outsourcing); i ruoli possono cambiare nel tempo da una parte e dall'altra; il coinvolgimento psicologico richiesto agli attori può essere diverso ed è definito come il grado di vicinanza psicologica con il fornitore del servizio, sperimentato dal cliente durante il processo di produzione del servizio (un medico può essere gentile, ma indifferente ai problemi del paziente).*», tratto da G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pp.703-704

¹⁵⁶ Le definizioni di *tecnica e tecnologia* sono tratte da A. CALVANI, "Manuale di tecnologie dell'educazione", Ed. ETS, 1995, pp.14-16

Con il termine «*tecnica*» ci si riferisce generalmente ad un insieme di comportamenti finalizzati che in virtù di prove ed esperienze socialmente convalidate, è stato accreditato come adeguato per il conseguimento di un risultato preposto.

Dai primi colpi sulla pietra scheggiata in avanti, gli uomini hanno cercato di selezionare e memorizzare i comportamenti efficaci che riuscivano a conseguire più o meno casualmente ed hanno dedicato buona parte del loro tempo ad inculcarli nella memoria collettiva, inserendoli via via in combinazioni più complesse.

Ma il concetto di *tecnica* non è sempre stato lo stesso. In Grecia esso aveva un significato diverso da quello odierno, legato all'arte e alla conoscenza; la poesia è tecnica. Con l'avvento del macchinismo, però, i due termini vengono differenziati, spesso contrapposti.

Il termine «*tecnologia*» è di origine più recente rispetto al primo. Esso compare per la prima volta nel 1615 nella forma inglese *Technology*, sovrapponendosi al significato che fino ad allora avevano avuto l'italiano *tecnica*, il francese *technique* ed il tedesco *technik*. Di fatto questa contaminazione fra i due termini *tecnica* e *tecnologia* rimane strettissima sino ai giorni nostri, dove spesso si usa indifferentemente l'uno o l'altro termine attribuendogli lo stesso significato.

Eppure, un elemento di differenziazione può essere ritrovato in quel suffisso "*logos*" che tutti i dizionari continuano a mettere in risalto. Infatti, se tenuto davvero in considerazione, esso porta a riconoscere che la tecnologia introduce un elemento di distacco, forse addirittura di superiorità, rispetto alla tecnica, in quanto implica un "*riflettere sopra*" individuando possibili criteri e raccordi con principi più generali della cultura in cui essa si situa.

Appare quindi ormai obsoleto fare riferimento alla dicotomia tradizionale del razionalismo classico, che poneva in contrapposizione termini quali teoria/pratica, arte/scienza, scienza naturale/scienza umana e soprattutto corpo/mente. La cultura occidentale ha da sempre tenuto ben distinti questi piani, ponendoli spesso in contrapposizione. Ciò non ha fatto altro che smaterializzare la mente, ritenuta interna, profonda e quindi nascosta; e oggettivizzare la tecnica, esterna, fisica e perciò rappresentabile attraverso strumenti reali.

La scienza però, come si usa dire correntemente, ha fatto passi da gigante e ha spianato la strada a concetti forse impensabili un tempo. Attualmente si riconosce al pensare e al fare una comune origine, che deriva dall'esigenza dell'uomo di produrre artefatti per la sua sopravvivenza. Come confermano gli antropologi rivisitando lo

sviluppo delle aree corticali relative all'occhio e alla mano, il processo di ominizzazione non sarebbe stato possibile senza la mediazione dell'utensile, a sua volta mediatore dei rapporti tra uomo e ambiente.

Quanto detto giustifica il fatto di voler ridare ad ogni termine il proprio significato, cercando però un senso che possa riconciliare ciò che da sempre cresce all'unisono: l'uomo, la tecnica e la tecnologia.

Le nozioni di creatività, intelligenza, magari persino quelle di coscienza, sentimento ed emozione, fin qui definite nel solo quadro di riferimento umano, dovranno probabilmente essere risistemate in funzione dell'evoluzione tecnologica in corso.

Ma allo stesso tempo si dovrà tentare di ridare il giusto valore a ciò che da sempre appartiene all'uomo e che da sempre gli ha permesso di far evolvere i suoi artefatti: l'intelligenza.

7.7.2- Internet

Quando si parla di evoluzioni tecnologiche in un'impresa di servizi, non si può fare a meno di pensare ad Internet e alla sua diffusione come strumento tecnologico e comunicativo, quindi di interazione, tra imprese e clienti; in effetti, la rete è un ambiente particolarmente adatto ad ospitare il campo dei servizi con tutte le sue implicazioni. Anzi, come afferma J. Sterne (2000): *«lo spazio web sembra fatto apposta per il terziario per almeno tre motivi: l'accessibilità continua dei servizi, 24 ore al giorno, 7 giorni a settimana; la profondità dei contenuti informativi che possono essere erogati e la crescente complessità dei servizi che possono trovare in essa un valido canale di distribuzione; e la capacità di individuare il profilo del consumatore come persona e di ricordarne e riconoscerne le caratteristiche»*.¹⁵⁷

I vantaggi ottenuti dai progressi nel campo della tecnologia sono palesi, ma occorre comunque fare attenzione ad un errore che può verificarsi di frequente quando si adotta la tecnologia in un ambiente come quello dell'impresa di servizi, dove ciò che conta maggiormente è la dimensione umana, che è rappresentata soprattutto dai clienti e dal personale che si occupa di loro, e dove una delle componenti più influenti del valore assegnato ai servizi è *il tempo*.

L'errore, infatti, risiede nel non rendersi conto che a volte il vantaggio tecnologico può portare ad un inconveniente commerciale; questo accade, ad esempio, nel caso in

¹⁵⁷ J. STERNE, "Customer Service on the Internet", Wiley, New York, 2000. Citato in "Intelligenza terziaria motore dello sviluppo – Alla ricerca dell'Italia che innova", E. Rullani, P. Barbieri, M.Paiola, R. Sebastiani, Francoangeli, 2005 pag. 89

cui si utilizza uno strumento tecnologicamente avanzato (come lo sportello automatico nelle banche) e non si tiene conto del fatto che la sua funzionalità può collimare con la sua stessa ragion d'essere (nell'esempio citato, il tempo che il cliente vuole risparmiare utilizzando quel determinato strumento ma che può subire l'effetto contrario, quindi aumentare anziché diminuire, nel caso in cui si utilizzino effettivamente da parte del cliente medesimo o di altri clienti, tutte le funzioni che tale strumento è in grado di assolvere).

7.8- Il tempo come fattore competitivo nei servizi

In realtà quando si parla di tempo nell'ambito di un'impresa di servizi, da qualche anno a questa parte si è soliti argomentare il discorso facendo riferimento al vantaggio competitivo che esso comporta. In passato, infatti, questo fattore era circoscritto all'ambito delle industrie manifatturiere che si trovavano ad affrontare il problema della tempestività, con particolare riguardo al "time to market". Forse l'attenzione rivolta al tempo e limitata a tale segmento produttivo, si giustifica anche con la poca concorrenza che ha caratterizzato per decenni il settore dei servizi. Attualmente, però, tale limitazione sembra non avere più alcun senso, dal momento che proprio in questo settore il tempo assume un ruolo determinante sotto diversi punti di vista.

Quando si parla di servizi, infatti, le prime due caratteristiche più spesso menzionate, sono l'intangibilità e l'impossibilità di immagazzinamento; ciò comporta un'altissima aderenza temporale tra produzione ed erogazione. L'espressione tipica che sintetizza questa peculiarità dei servizi è il «*sincromarketing*», fattore critico di successo con il quale si cerca di favorire l'incontro temporale tra domanda e offerta. Tanto più efficace è il sincromarketing, tanto più valido e soddisfacente è il servizio percepito dal cliente.

Questo è tanto più vero se si considera che per taluni servizi l'aspettativa del cliente è per un tempo di disponibilità, cioè di consegna del servizio richiesto, praticamente nullo. Ad esempio, quando pigiamo sull'interruttore della luce per entrare in una stanza, di certo non aspettiamo del tempo, in quanto come utenti del servizio ci attendiamo una simultaneità tra azione e reazione.

Proprio per questo motivo, molte imprese di servizi negli ultimi anni stanno incentrando le loro campagne pubblicitarie sul fattore tempo, inteso come rapidità nell'ottenere il servizio e risparmio nel processo di fruizione dello stesso.

A tal riguardo, si può citare l'esempio di Società Autostrade, che da sempre ha posto particolare attenzione a questo fattore tempo, ritenuto dalla stessa un vantaggio competitivo di indiscussa valenza. In passato, infatti, la Società ha iniziato sviluppando una campagna di informazione pubblicitaria incentrata sul concetto di «*partenza intelligente*», come stimolo ai viaggiatori nel non mettersi in viaggio tutti nelle ore più trafficate, al fine proprio di risparmiare tempo e di guadagnare sulla sicurezza. Col passare degli anni, però, questa attenzione verso il fattore tempo è aumentata, come ben dimostrano le iniziative intraprese dalla stessa Società sia sotto forma di servizi aggiuntivi (ad esempio il Telepass, che permette di pagare il pedaggio senza doversi fermare al casello e magari dover aspettare il proprio turno per ore sotto il sole, lontano dalla spiaggia mèta del nostro viaggio); sia sotto forma di promozione pubblicitaria (come dimostra uno spot radiofonico per promuovere il Telepass che sta andando in onda proprio in questi giorni e che recita «*Il tuo tempo vale di più*»).

7.8.1 Il tempo nel contatto tra cliente e azienda

Un altro aspetto che lega il fattore tempo ai servizi è proprio il contatto del cliente, cioè la presenza fisica del cliente nell'organizzazione che produce il servizio. Assume quindi particolare rilevanza l'ampiezza stessa di tale contatto, ossia la percentuale di tempo che il cliente deve trascorrere nel sistema in rapporto al tempo totale necessario per produrre il servizio.

Tanto più alta è l'ampiezza del contatto, tanto più forte è l'interazione tra il cliente e l'organizzazione nel corso del processo di produzione del servizio. Tutti i servizi cadono a riguardo fra due estremi: "*low contact*", dove l'interazione è breve o brevissima e il cliente ha modeste possibilità di agire sul processo produttivo; e "*high contact*", dove il cliente è molto coinvolto, tende ad agire sul quando chiedere la prestazione, sulla durata della stessa, sul suo contenuto.

Secondo E. Rullani et al. (2005), «*nei servizi in cui il contatto è elevato, la resa finale del servizio è condizionata dal comportamento del cliente [...] Una maggiore interazione con il cliente riduce tuttavia la distanza emotiva di questo dall'organizzazione, migliorando l'empatia potenziale del sistema [...]*», mentre «*nei*

*servizi in cui il contatto è limitato, il minore tempo dedicato alla cura dell'interazione comporta una maggiore prevedibilità a beneficio del controllo del ciclo produttivo [...]».*¹⁵⁸

Il fattore tempo acquista quindi sempre più importanza anche e soprattutto nel settore dei servizi. P. Eiglier e E. Langeard (2000), esperti di marketing strategico dei servizi, hanno infatti raggruppati i problemi di gestione del tempo in tre categorie:

1. Prima di tutto il problema di determinare, per un servizio dato, il tempo più idoneo: «*tempo minimo*» e «*tempo adeguato*». Il primo è quello statisticamente verificato come sufficiente per assicurare correttamente la parte funzionale della prestazione; il secondo, invece, è quello della prestazione che esige disponibilità e ritmo lento (la ristorazione rapida è a tempo minimo; la ristorazione legata alla gastronomia è a tempo adeguato).
2. È necessario poi precisare se le caratteristiche del servizio offerto comportino un lavoro prevalentemente «*a durata standard*» o «*a durata incerta*». Le prestazioni più complesse sono spesso a durata incerta, anche se non sempre.
3. E, infine, la distinzione che bisogna operare fra «*tempo individuale*», dedicato ad ogni cliente, e «*tempo collettivo*», che vede riuniti gruppi di clienti. I tempi collettivi sono tempi di attesa, tempi passivi.¹⁵⁹

L'ultima categoria individuata dagli Autori permette anche di allargare il discorso su una problematica legata sempre più spesso alle imprese di servizi: *la gestione delle code*.

7.8.2 Il tempo nel processo di gestione delle code

Secondo G. Pellicelli (1997), «*nel linguaggio del management dei servizi, per coda si intende una fila di clienti in attesa di consumare il servizio in uno o più punti di accesso. La coda si forma quando la domanda è in eccesso rispetto alla capacità operativa dell'impresa di servizi.*»¹⁶⁰ Naturalmente da questa definizione risulta indispensabile la correlazione tra le diverse strategie che andranno ad agire nel management dell'impresa. Inoltre, risulta indispensabile ciò che concerne la previsione della domanda e quindi della capacità operativa, che implica un continuo collegamento con le strategie adottate dalle imprese.

¹⁵⁸ E. RULLANI et al., "Intelligenza terziaria. Motore dell'economia", Francoangeli, 2005, pp. 84-85

¹⁵⁹ P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico nei servizi", McGraw-Hill, 2000, pp. 100-101

¹⁶⁰ G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pag. 578

Ciò che va sottolineato parlando di coda in relazione al fattore tempo, è come essa possa appunto essere gestita da parte del management per poter ridurre i tempi di attesa, ma soprattutto i tempi passivi che influiscono sulla percezione del servizio da parte del cliente.

A tal proposito, sempre secondo l'analisi effettuata da G. Pellicelli (1997), l'attesa può essere presa in esame attraverso due diversi punti di vista:

- *La psicologia dell'attesa*, ossia aspetti che riguardano il comportamento di chi attende. D. H. Maister è stato tra i primi a sviluppare una teoria delle code nel profilo del comportamento umano. Il fulcro del suo lavoro è quanto egli stesso ha chiamato «*le leggi del servizio*»:
 - 1) *I tempi inattivi, vuoti, sembrano più lunghi di quelli attivi, pieni.*
 - 2) *L'attesa può essere molto noiosa. L'organizzazione che offre qualche forma di distrazione accorcia l'attesa.*
 - 3) *Il cliente deve essere coinvolto il prima possibile nel processo di produzione del servizio.*
 - 4) *L'ansia fa sembrare più lunghe le attese.*
 - 5) *L'incertezza circa i tempi dell'attesa fa sembrare il tempo più lungo rispetto alla certezza dei tempi.*
 - 6) *Le attese senza una spiegazione sembrano più lunghe rispetto a quelle che hanno una spiegazione.*
 - 7) *Le attese in competizione con altri sembrano più lunghe rispetto a quelle che seguono regole definite.*
 - 8) *Tanto più alto è il valore del servizio nella percezione del cliente, tanto maggiore è la sua disponibilità ad attendere.*
 - 9) *Un'attesa in solitudine è più lunga di quella in gruppo.*
- *L'economia dell'attesa*, ossia la perdita di vendite che, in un mercato competitivo, può derivare da tempi troppo lunghi trascorsi in coda o da previsioni di tempi lunghi.¹⁶¹

Partendo da tali considerazioni, il management può intervenire in questo processo d'attesa del consumatore in diversi modi e soprattutto sfruttando la sua inventiva nelle diverse fasi che compongono il processo.

¹⁶¹

G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pp. 581-593

Prima di tutto, infatti, esso può diffondere un'informazione mirata verso il suo mercato/obiettivo, al fine di convincere i clienti a non usufruire del servizio nelle ore ritenute di punta o in generale nei periodi ritenuti più affollati. A tale scopo può essere utile incentrare il discorso sulle prenotazioni anticipate, tramite telefono, fax, posta o Internet, che permettono una migliore gestione della clientela. Questo permette al consumatore di non trovarsi di fronte ad interminabili code nel momento in cui decide di acquistare il servizio; e all'impresa di gestire meglio il processo di erogazione del servizio stesso, ponendo anche maggior attenzione al singolo cliente.

Per raggiungere questo scopo comunque il management deve preventivamente stimare quale è il tempo di attesa accettabile per ogni segmento di clientela e per ogni tipo di servizio. Questo risulta indispensabile data la varietà di tempi di attesa che il consumatore è disposto ad accettare in base al tipo di servizio e al valore che egli dà a quel particolare servizio. Naturalmente in un fast food, dove la logica è incentrata su una consumazione rapida, attendere molto tempo alle casse può apparire incoerente con il concetto stesso che ne sta alla base. Così come dover attendere molto tempo al telefono di un Ufficio informazioni, può trasmettere all'utente un senso di insoddisfazione verso quel servizio. Recarsi invece al supermercato l'antivigilia di Natale per fare la spesa del cenone in famiglia, prospetta già nella mente del consumatore un affollamento notevole all'interno del punto vendita e quindi una propensione maggiore all'attesa che dovrà subire alle casse nel momento del pagamento. Lo stesso vale per una cena in un rinomato ristorante di sabato sera.

In questo caso, però, dove l'attesa è sì considerata in anticipo dal consumatore, ma comunque può influire sul ricordo che egli avrà in futuro di quel servizio e condizionarlo negativamente, il management può adottare degli accorgimenti pratici al fine di diminuire l'insoddisfazione. A tal fine, un contributo di notevole importanza è stato apportato dalle nuove tecnologie, ad esempio attraverso l'uso di scanners, bar coding, ordinazioni tramite elettronica, che accelerano i tempi delle transazioni, consentono una gestione migliore delle scorte nel back office dell'impresa e trasmettono al consumatore una sensazione di contributo da parte dell'impresa stessa nel voler ridurre il tempo di attesa.

Questo contributo può essere percepito dal cliente anche quando entrando in una sala d'aspetto di un dentista, ad esempio, vi trova i divani comodi, la musica di

sottofondo¹⁶², gli ultimi settimanali usciti in edicola e l'assistente che dando il benvenuto, comunica al paziente il tempo previsto per l'attesa. Sapere il motivo dell'attesa, ricevere informazioni e indicazioni dei tempi, infatti, come abbiamo detto in precedenza, riduce l'ansia, fa sembrare l'attesa più breve e permette anche al cliente di stabilire se scegliere di restare in attesa o andare via.¹⁶³

Il management deve anche organizzare il servizio in modo da rispettare più possibile i tempi di attesa dei vari clienti, perché da essi una piccola ingiustizia, per quanto motivata possa essere, può trasmettere un senso di insoddisfazione tale che verrà poi conservato come ricordo negativo di quell'esperienza. Perciò è indispensabile anche prestare attenzione a che le regole siano rispettate e in questi casi una delle regole più importanti è "FCFS, first come first served", ossia il primo cliente ad arrivare è il primo ad essere servito.

Infine, un aspetto pratico che il management deve organizzare è la configurazione delle code che permettono ai consumatori di attendere il loro turno. A tal riguardo, è possibile considerare diverse alternative: la "coda unica" (una sola fila con un solo punto di accesso), la "coda a serpente" (una sola fila con più punti di accesso), la "coda express line" (fila separata per transazioni particolari, da tenere preferibilmente lontana dalla vista degli altri clienti), la "coda multipla" (più file con più punti di accesso) e il cosiddetto "prendi il numero", ossia un dispenser che permette al cliente di prendere un numero per il suo turno e di aspettare che un segnalatore avverta del momento in cui potrà essere servito. Quest'ultimo tipo di attesa, diffuso ormai nei grandi supermercati, permette al cliente di continuare i suoi acquisti in attesa del suo turno, occupando il tempo vuoto che potrebbe derivare da una lunga fila di persone davanti a lui magari continuando nei suoi acquisti.

Questi piccoli accorgimenti sono tutti strumenti a disposizione del management che, se valutati e utilizzati accuratamente, possono sicuramente contribuire ad una migliore percezione del servizio da parte al cliente.

¹⁶² A tal proposito, Milliman (1982), ha dimostrato che tra i molti stimoli ai quali può essere esposto un compratore in un luogo in cui il servizio è prodotto, la musica di fondo è tra quelli che hanno gli effetti più evidenti e anche più gestibili.

¹⁶³ Da una ricerca effettuata da Katz (1991) risulta però che gli orologi in vista al pubblico danno una forte percezione del tempo e in vari casi ciò può avere degli effetti negativi.

8. Sistemi, processi ed elementi dell'erogazione dei servizi

La nascita di questo nuovo tipo di imprese ha sconvolto, e non poco, gli assetti organizzativi ed economici, creando a catena una serie di interrogativi che in parte hanno trovato risposta nel passato, grazie alle intuizioni di grandi pensatori e di autorevoli esperti in materia che hanno saputo accogliere questa nuova condizione partendo dalle ormai consolidate e tradizionali basi concettuali di cui erano in possesso per le imprese industriali; in parte, questi interrogativi continuano ad essere alimentati dalla irrefrenabile ed instabile condizione di sviluppo in cui le imprese sembrano da sempre operare.

Ma soprattutto tali interrogativi permeano in profondità le imprese di servizi se si considera che in passato, ma sorprendentemente ancora nel presente, ci si è domandati e ci si continua a domandare con una sempre maggiore aspettativa di comprensione *“Che cos'è un servizio?”*.

Chiaramente, un prodotto fisico può essere descritto con una certa facilità, elencando le sue componenti e le sue funzioni: le dimensioni, le parti, i materiali e così via. Il servizio, invece, non può essere descritto con gli stessi parametri utilizzati nel caso del prodotto fisico e questo limite porta inevitabilmente a prestare maggiore attenzione al sistema di erogazione del servizio, piuttosto che al risultato/prodotto/servizio in quanto tale.

8.1- Il sistema di erogazione di un servizio

Ciò che l'azienda produce per ottenere profitto non è quindi un bene tangibile, materiale, ossia non è un prodotto, ma piuttosto un bene intangibile, immateriale, ossia un servizio.

In una attività di servizi, però, è difficile distinguere chiaramente tra il servizio, il processo per renderlo disponibile e il sistema per erogarlo; per questo occorre avere, alla base di una definizione una visione di insieme, un approccio olistico, che permetta di analizzare nel dettaglio, partendo dal tutto, le varie componenti di queste particolari imprese.

Essendo il servizio immateriale, molto spesso si preferisce descriverlo come un processo sociale, per conferirgli un certo status di concretezza; essendo poi il

management la capacità di dirigere processi sociali, ciò che può rendere unitario un approccio alla definizione di servizio è appunto un «*sistema di gestione del servizio*», così come lo descrive R. Normann (1984). Esso è composto da:

- *Il segmento di mercato*, che «*si riferisce ai particolari tipi di clienti per cui è stato progettato l'intero sistema di servizi*».
- *Il concetto di servizio*, che «*si riferisce ai vantaggi assicurati al cliente*». Occorre precisare che alcuni vantaggi sono di natura fisica, mentre altri sono psicologici o emotivi; inoltre, alcuni vantaggi rappresentano l'obiettivo finale al quale si protende e vengono quindi definiti «*servizi centrali*», mentre altri vantaggi non sono indispensabili al raggiungimento dell'obiettivo finale, ma se ci sono rendono più interessante il servizio agli occhi del cliente e vengono quindi definiti «*servizi periferici o ausiliari*». A tal riguardo, bisogna sempre tenere presenti alcuni principi: nel valutare un servizio, il cliente è molto influenzato dalle abitudini e dalle aspettative che lui stesso si è creato. Essendo la percezione della qualità soggettiva, le aziende di servizi devono fare molta attenzione nell'aggiungere a dismisura le unità periferiche, perché «*è molto facile far salire le aspettative dei clienti, ma è quasi impossibile farle scendere di nuovo*». Inoltre, è sicuramente pericoloso per un'azienda di servizi creare delle aspettative che si dimostrino poi impossibili da soddisfare. Infine, occorre anche tener presente che aumentare di molto gli elementi periferici, oltre che distogliere troppe energie dallo sviluppo del servizio centrale, può far crescere a dismisura, consapevolmente o meno, anche i costi del servizio stesso, complicando la procedura di erogazione.
- *L'immagine*, che «*si riferisce alla rappresentazione della realtà sociale che concerne l'azienda di servizi*», da comunicare verso l'esterno ma anche verso l'interno dell'azienda. Nella creazione di questa immagine, ci possono essere molte implicazioni e svariati interventi, utilizzati a diversi scopi: ad esempio, è possibile utilizzare da parte del management l'immagine per descrivere una realtà che non esiste, ma che si vorrebbe ottenere in un futuro non troppo lontano. Inoltre, nell'arte della creazione di un'immagine, una delle mosse più innovative ed interessanti, è quella che sfrutta l'immagine dei concorrenti per migliorare la propria.¹⁶⁴

¹⁶⁴ Un esempio dell'utilizzo dell'immagine dei concorrenti per un riscontro positivo sul proprio operato, si potrebbe ben paragonare alla tecnica dello «*Jujitsu*», ossia una mossa strategica utilizzata nelle arti marziali che permette al lottatore di vincere sfruttando la forza del suo avversario: mentre

- *Il sistema di erogazione del servizio*, che «è l'equivalente del sistema di produzione e di distribuzione nelle organizzazioni industriali». Esso è composto principalmente da: *personale di contatto*, che nelle aziende di servizi assume un ruolo determinante perché rappresenta l'impresa agli occhi del cliente durante l'importante «*momento della verità*», ossia quando si crea l'interfaccia tra cliente e azienda¹⁶⁵; *clienti*, che nelle aziende di servizi non hanno solo un ruolo passivo da consumatori, ma piuttosto partecipano attivamente alla produzione e all'erogazione del servizio stesso; e, infine, *la tecnologia e il supporto fisico*, che nelle aziende di servizi contribuiscono a creare l'immagine che il cliente si fa entrando in contatto con l'azienda, ma che soprattutto hanno un impatto notevole sull'erogazione stessa del servizio.
- *La cultura e la filosofia*, che «rappresentano l'insieme di credenze, di norme e di valori che formano la base del comportamento umano collettivo», per cui tutte le organizzazioni e, per definizione, tutti i sistemi sociali, possiedono una cultura. Essa, però, può rappresentare anche un limite per le organizzazioni, perché avere una cultura forte può portare a dei grossi vantaggi, ma d'altro canto cambiare una cultura forte e consolidata, vuol dire rimettere in discussione l'operato di tanti anni e soprattutto di tante persone, per cui non risulta sempre facile da realizzare.¹⁶⁶

Queste cinque componenti quindi costituiscono il «*sistema di management dei servizi*» secondo Richard Normann, uno dei fondatori, verso il 1980, della prima società di consulenza specializzata nella gestione strategica delle imprese di servizi, il cosiddetto «*Service Management Group*».

Bisogna però precisare, come ricorda lo stesso Normann, che questo concetto di gestione dei servizi si è sviluppato gradualmente e in realtà esso integra, ma anche supera, due altri modelli: quello di «*formula magica*» elaborato da P. Eiglier e E. Langeard e quello di «*business idea*» elaborato precedentemente dallo stesso R. Normann e che prevedeva soltanto tre elementi: il segmento di mercato del prodotto,

quest'ultimo si avventa su di lui in un potente slancio, egli lo mette al tappeto con un gesto rapido e secco, assecondandone il movimento ma dirottandone lo scopo.

¹⁶⁵ Questo concetto nel marketing dei servizi viene definito anche «*service encounter*». Suprenant e Solomon lo definiscono come «*l'interazione tra il cliente e chi fornisce il servizio*». Shostack lo definisce in modo più ampio come «*un periodo di tempo durante il quale il consumatore interagisce direttamente con un servizio*» includendo quindi nella definizione stessa di *service encounter* tutto ciò che il cliente percepisce durante il consumo del servizio. Le definizioni sono state tratte da G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pag. 697

¹⁶⁶ R. NORMANN, "La gestione strategica dei servizi", ETAS, 1984, pp. 58-61. Il corsivo è dell'Autore.

il sistema di produzione e le soluzioni organizzative interne; ossia: *mercato, prodotto e struttura*.

La genesi di tale concetto, e tutte le implicazioni che le varie intuizioni prevedevano, sono nate infatti soprattutto ad opera di due gruppi di studiosi che collaborarono alla sua realizzazione: il gruppo svedese, con a capo proprio R. Normann, e il gruppo francese, diretto da P. Eiglier e E. Langeard.

Secondo G. Piantoni, ciò che differenzia i due filoni di studio risiede nel fatto che *«R. Normann, ricercatore non inserito nel mondo accademico e quindi più attento ai lettori e ai clienti che non ai docenti e ai censori, attualmente si sta dedicando ad una ricerca sulle logiche di business tipiche degli innovatori, ponendosi in contrasto con le posizioni dominanti di Michael Porter; mentre invece P. Eiglier e E. Langeard, di estrazione accademica e quindi più attenti a colloquiare con i loro colleghi, sono più portati ad affrontare il tema ponendo maggiore attenzione ai paradigmi consolidati del management e alla ricerca scientifica, provando e riprovando, in laboratorio e sul campo, le loro intuizioni. Inoltre questi Autori, a differenza di Normann, sembrano intenzionati a continuare l'approfondimento della formula di base, la cosiddetta "formula magica", convinti che essa abbia forza sufficiente da sola per decodificare anche le nuove complessità legate sia allo sviluppo delle reti, sia al passaggio di molte aziende di servizi dalla fase dello sviluppo a quello della maturità.»*¹⁶⁷

Partendo dal presupposto che c'è differenza tra un prodotto e un servizio, P. Eiglier e E. Langeard (2000), dal canto loro, hanno coniato il termine *«servuction»* per equipararlo, almeno nella semantica, al termine "fabbricazione" che concerne il prodotto tangibile. *«La servuction è quindi il processo di erogazione di un servizio e l'ambizione risiede proprio nel fatto di voler applicare lo stesso rigore caratteristico in campo industriale, all'analisi di tale sistema.»*

In particolare, secondo i due Autori, la servuction è composta da: *il cliente, il supporto fisico, il personale di contatto e il servizio.*¹⁶⁸

Ciò che i due Autori non rappresentano graficamente, ma a cui danno un'importanza rilevante in termini di relazioni reciproche con le parti che compongono il sistema di servuction, è costituito dalla parte invisibile dell'impresa di servizi, ossia dalla parte

¹⁶⁷ G. Piantoni, docente di strategia aziendale alla SDA Bocconi di Milano, ha curato la presentazione dell'edizione italiana del libro "Il marketing strategico dei servizi" di P. Eiglier e E. Langeard, pp. 12-13

¹⁶⁸ P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico nei servizi", McGraw-Hill, 2000, pp. 32-36

interna, in una parola sola, il *management* (o, come spesso si usa dire, il «*back room*», che si contrappone al «*front office*» : il primo mira al raggiungimento di performance di efficienza, mentre il secondo di efficacia); e da *gli altri clienti*, ossia da tutte quelle persone che si rivolgono contemporaneamente all'impresa per soddisfare i loro bisogni e quindi per ottenere un servizio.

Queste stesse persone, infatti, instaurano una relazione sia con l'impresa sia con le altre persone che si rivolgono a quella stessa impresa e che quindi rappresentano come loro la clientela.¹⁶⁹

Si riconosce quindi ancora una volta l'importanza della gestione delle code durante i cosiddetti tempi di attesa o tempi morti.

8.2- Il servizio

Una volta descritto ciò a cui si fa sempre più spesso riferimento quando si parla di servizi, ossia al sistema che permette la sua erogazione, è indispensabile adesso entrare nel merito di tale sistema, descrivendo nei dettagli tutto ciò che ragionevolmente ne legittima l'esistenza.

Innanzitutto, occorre dare una definizione più corretta a quello che è e soprattutto rappresenta il cuore di questa corposa argomentazione, per poi procedere con la descrizione degli altri organi vitali che ne fanno parte.

In economia e in diritto, i servizi sono definiti come «*beni immateriali, cioè prestazioni che i soggetti economici rendono ad altri soggetti, siano essi unità di consumo o unità di produzione*».

Secondo G. Pellicelli (1997) «*esistono due tipi di prodotti: quelli con prevalente contenuto tangibile ai quali diamo il nome di "prodotti tangibili" e quelli con prevalente contenuto di elementi intangibili ai quali diamo il nome di "servizi"*.

¹⁶⁹ Parlando di clientela non bisogna dimenticare il ruolo a volte nascosto, ma decisivo, che viene svolto dai cosiddetti «*accompagnatori*», ossia da quelle persone che accompagnano appunto il cliente effettivo durante la fruizione di un servizio. Questi soggetti possono avere un ruolo positivo, in quanto rappresentano a loro volta dei potenziali clienti; ma anche un ruolo negativo, in quanto possono essere fonte di distrazione e quindi di perdita di tempo durante l'erogazione, così come possono essere fonte di malcontento nei confronti del cliente che accompagnano o di altri clienti che sono presenti e che attendono di essere serviti. A tal riguardo, risulta innovativa e anche statisticamente proficua, una strategia adottata da molte imprese di servizi, soprattutto a livello internazionale, che hanno cercato di trasformare questa minaccia in un vantaggio agli occhi dei loro clienti; nei grandi supermercati, ad esempio, proprio all'entrata è stato adibito uno spazio in cui i clienti/genitori hanno la possibilità di lasciare i loro accompagnatori/bambini con personale addetto ed esperto, per tutto il tempo di cui necessitano di fare la spesa. Oppure ancora è interessante un'iniziativa presa da alcuni grandi centri commerciali americani, dove ai mariti viene offerto gratuitamente di consumare un panino e una bibita nell'attesa che le loro mogli facciano shopping.

Pertanto il servizio è una particolare specie di prodotto [...] è dunque la prestazione derivante da un'attività di persone o di organizzazioni o dalla disponibilità temporanea di un prodotto tangibile. L'obiettivo è soddisfare le esigenze e le attese del compratore.»¹⁷⁰

Nella letteratura si è cercato spesso di dare delle definizioni appropriate a questo concetto partendo dalla distinzione fondamentale tra i diversi beni di consumo che si differenziano per le loro caratteristiche intrinseche.

A tal riguardo, Nelson (1974) propose di distinguere fra: «*beni con caratteristiche di ricerca*» (attributi cioè che si possono stabilire prima dell'acquisto di un prodotto, come il colore, il prezzo, la linea, ecc) e «*beni con caratteristiche di sperimentazione*» (attributi cioè che si possono apprezzare solo dopo l'acquisto o durante il consumo, come il gusto, la portabilità, la sicurezza, ecc); a queste due categorie, Darby e Karni (1973) aggiunsero anche i «*beni con caratteristiche di fiducia*» (ossia quei prodotti/servizi praticamente impossibili da valutare anche dopo l'acquisto o il consumo, dal momento che il cliente non ha le cognizioni necessarie per farlo, come ad esempio per gli interventi medici).

Wakefield e Blodgett (1994) distinguono inoltre fra: «*servizi di tipo funzionale*», che sostituiscono l'attività del compratore (come ad esempio il prelievo di denaro dal Bancomat); e «*servizi del tipo tempo libero*», che rientrano nella categoria più vasta dell'intrattenimento (come ad esempio i parchi a tema, i teatri, gli eventi sportivi), dove il cliente non cerca soltanto qualità, intesa come risposta ad una funzione, ma cerca emozioni, esperienze nuove, stimoli, eccitazione. Ciò è tanto più vero quando il cliente trascorre un lungo periodo di tempo nel consumo del servizio.

8.2.1- Le caratteristiche che definiscono un servizio

Il semplice limitarsi ad una definizione di servizio intangibile come contrapposizione al prodotto tangibile o bene materiale, sembra attualmente davvero troppo riduttivo visti gli sviluppi che tale fenomeno sembra avere e ai quali non ci sembra essere un vero e proprio termine.

Un aiuto chiarificatore in tal senso può quindi venire dall'osservazione di alcune caratteristiche che contraddistinguono i servizi e che per certi versi li rendono unici.

¹⁷⁰

G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 43

In particolare, la caratteristica principale dei servizi è la loro *intangibilità*, che li rende molto difficili da descrivere e all'atto pratico molto più complicati da analizzare, sia in termini di funzionalità sia in termini di produttività.

Innanzitutto, il sostantivo «*servizio*» viene impiegato abitualmente ormai in diversi contesti e questo non può che essere motivo di confusione. Con la stessa parola, infatti, si fa riferimento ai *servizi pubblici* (scuola, sanità, poste, ecc)¹⁷¹ e ai *servizi privati* (alberghi, turismo, distribuzione commerciale, informazione, ecc), ma anche a quelli destinati alle imprese, definiti appunto *servizi per l'impresa* (consulenza, certificazione di qualità, ecc).

Date quindi le varie sfaccettature derivate dall'etimo stesso del termine¹⁷² e dall'uso improprio e a volte incondizionato che se ne fa, si è sempre cercata una definizione più precisa e completa tra i vari contributi proposti dagli autorevoli esponenti di Service Management.

R. Normann (1984), ad esempio, ha concentrato la sua attenzione sull'intangibilità del servizio che, in effetti, tra le tante caratteristiche segnalate come distintive, sembra essere l'unica universalmente riconosciuta dai molti studiosi interessati al dibattito su questo tema.

Le organizzazioni di servizi sono infatti caratterizzate dall'intangibilità del loro prodotto finale, il che le rende ad alta *personality intensity*, «*nel senso che la qualità fornita al cliente è fondamentalmente il risultato del modo in cui le persone operano*».¹⁷³ Inoltre, l'azienda di servizi è un'azienda *problem solving* che si orienta verso il mercato e tende quindi a rispondere ad una domanda. Per raggiungere questo

¹⁷¹ Secondo le varie leggi riguardanti l'esercizio dei "servizi pubblici", questi possono essere intesi come «prestazioni di una attività rilevante dal lato economico e sociale a favore dei cittadini, singolarmente o collettivamente considerati». Questa possibile rilevanza dei servizi viene sottolineata dalla stessa Costituzione all'art. 43 dove si dice che «Ai fini di utilità generale la legge può riservare originariamente o trasferire, mediante espropriazione e salvo indennizzo, allo Stato, ad enti pubblici o a comunità di lavoratori o di utenti determinate imprese o categorie di imprese, che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazioni di monopolio ed abbiano carattere di preminente interesse generale».

¹⁷² Il sostantivo "servizio" deriva dal verbo "servire" e dalla parola "servo". Servire presenta diversi significati: in primo luogo, esso rimanda ad una situazione in cui servire è compiere atti di subordine, facendo propri fini altrui o ulteriori rispetto ai propri interessi. In secondo luogo, il verbo servire si rimanda a servo, ossia schiavo, contrapposto a padrone. In terzo luogo, vi è un'interessante distinzione che si rileva tra i termini servizievole e servile: mentre quest'ultimo deriva da servo e quindi ha un'accezione negativa, servizievole viene da servizio e quindi assume connotazione positiva, dimostrando disponibilità all'aiuto. A tal riguardo, si può notare infine che la stessa percezione di "disservizio" sembra essere frequentemente associata all'assenza di aiuto da parte dell'organizzazione che presta il servizio o del suo personale, ad un sentimento quasi di abbandono alle proprie esigenze e problemi irrisolti.

¹⁷³ R. NORMANN, *Op. cit.*, pag. 21

scopo, però, è indispensabile che essa si ponga all'ascolto degli altri e si proponga come azienda capace di risolvere i problemi.

Inoltre, sempre a causa dell'intangibilità che contraddistingue il servizio e della conseguente difficoltà che si riscontra nel tentativo di darne una definizione appropriata, anche il processo decisionale che riguarda il cliente di un'azienda di servizi diventa più complesso, ma soprattutto più impegnativo: sia da parte del cliente, che deve preoccuparsi di organizzare i vantaggi potenziali e di ridurre le incertezze e i rischi; sia da parte dell'impresa, che di conseguenza deve fare il possibile per facilitare tale processo agli occhi del suo cliente.

Un servizio infatti possiede un valore agli occhi di chi lo offre come a quelli del consumatore suo cliente. Questo valore, però, come è stato sottolineato in precedenza, diventa effettivo solo a due condizioni: da un lato, che siano disponibili strutture materiali e personale da parte dell'impresa di servizi; dall'altro, che il cliente avverta una esigenza e, entrando in contatto con l'azienda di servizi, trovi il modo per soddisfarla.

Infatti, per fabbricare un prodotto tangibile, occorrono essenzialmente tre elementi: manodopera, macchine e materie prime; analogamente, per "fabbricare" un servizio, occorrono: manodopera (l'equivalente degli operai nell'industria: gli impiegati dei servizi), l'elemento materiale (l'equivalente dei macchinari nell'industria: il supporto fisico) e un beneficiario del servizio (il cliente).

A tal riguardo, Richard Normann (1984), ha schematicamente messo a confronto le caratteristiche che descrivono l'impresa di servizi con quelle di una tradizionale impresa di prodotto [Fig.1]. In realtà, l'Autore stesso definisce le sue affermazioni *«verità stabilite sulla "prima generazione di competenza nei servizi" [...] a scopo pedagogico»* e non dimentica quindi di precisare che quelle stesse verità, in un futuro non troppo lontano, potrebbero essere messe in discussione in molti modi, citando ad esempio l'evoluzione tecnologica che sicuramente in pochi anni le renderà obsolete.

INDUSTRIA	SERVIZI
Il prodotto è generalmente concreto.	Il servizio è immateriale.
Avviene un trasferimento di proprietà quando si effettua un acquisto.	Di solito la proprietà non è trasferibile.
Il prodotto può essere venduto.	Il prodotto non può essere venduto.
Il prodotto può essere mostrato prima dell'acquisto.	Di solito il prodotto non può essere mostrato in modo efficace (non esiste prima dell'acquisto).
Il prodotto può essere immagazzinato dai venditori e dagli acquirenti.	Il prodotto non può essere immagazzinato.
Il consumo è preceduto dalla produzione.	Di solito produzione e consumo coincidono
La produzione, la vendita e il consumo avvengono in luoghi diversi.	La produzione, la vendita e il consumo avvengono spesso nello stesso luogo.
Il prodotto può essere trasportato.	Il prodotto non può essere trasportato (però i "produttori" spesso possono muoversi).
Solo il venditore produce.	L'acquirente/cliente prende parte direttamente alla produzione.
È possibile un contatto solo indiretto fra azienda e cliente.	È quasi sempre necessario un contatto diretto fra azienda e cliente.
Il prodotto può essere esportato.	Normalmente il servizio non può essere esportato, ma può esserlo il sistema di erogazione del servizio.

FIG. 1- Alcune differenze fra il settore industriale e il settore dei servizi

(Fonte: R. Normann, "La gestione strategica dei servizi, ETAS, 1984, pag.18)

In termini generali comunque le caratteristiche che contraddistinguono le aziende di servizi sono:

- *l'intangibilità del servizio*, che rende difficile se non a volte impossibile darne una definizione vera e propria in termini descrittivi/conoscitivi. Inoltre questa caratteristica ha dei risvolti considerevoli anche per quanto concerne la valutazione del servizio, in termini di soddisfazione finale del cliente, ma anche per la promozione del servizio stesso verso l'esterno, cioè verso il mercato al quale il servizio è rivolto;

- *l'impossibilità di immagazzinamento*, che rende coincidenti il momento della produzione con quello del consumo, creando quindi dei punti di non ritorno che ogni impresa di servizi deve sempre tenere presenti;
- ma soprattutto, ciò che rende innovativo il concetto stesso di servizio, è *la partecipazione del cliente*, che ha dei risvolti significativi sotto diversi punti di vista.

Quest'ultimo aspetto merita una attenzione particolare in quanto è ormai noto che senza il cliente il servizio stesso non può esistere; inoltre, sempre più spesso si rileva che la differenza tra il successo o l'insuccesso di un'impresa di servizi dipende proprio dalla capacità di coinvolgere il cliente in modo appropriato e addirittura emotivo nell'attività di servizio.

Le imprese di servizi, infatti, si differenziano dalle altre organizzazioni anche perché si basano su una «*tecnologia di tipo intensivo*» (Thompson, 1967), ossia raggiungono la maggior efficienza dando un ruolo di primaria importanza al *cliente*.

8.3- Il cliente

Il paragrafo 7.3, al quale si rimanda, si è concluso affermando che il cambiamento ha portato con sé un'onda travolgente di conoscenze; questo fenomeno ha riguardato anche il cliente tipico di una tradizionale azienda, che attualmente risulta essere più informato e anche più competente di quanto non lo fosse in passato. Come testimonia un messaggio pubblicitario questa è «*l'era del consumatore intelligente*».

Il cliente oggi instaura un rapporto diverso con il fornitore, perché innanzitutto può rivolgersi a più fornitori, poi perché può intervenire con più consapevolezza su ciò che il fornitore gli propone, e infine perché può giudicare con più competenza ciò che il fornitore gli sta offrendo.

R. Normann (1984), a tal riguardo, pur ammettendo che praticamente tutta la teoria economica e gran parte della letteratura sul management sembra essere basata sulla ipotesi che un valore di qualche tipo venga creato da un attore (il produttore) e quindi venduto ad un altro attore (il consumatore), arriva addirittura a criticare e a rimettere in discussione tale ipotesi, che è alla base anche della teoria di M. Porter (1987) e che

è simbolizzata dal concetto centrale di tale teoria, cioè «*la catena del valore*»¹⁷⁴. Normann, infatti, non parla di “produttori e consumatori”, ma di “*fornitori e clienti*”. Dal momento che sarà l’abilità a mantenere un contatto solido e redditizio con il cliente a determinare il potenziale di crescita del profitto del fornitore e tenuto conto del fatto che il cliente avverte sempre più l’esigenza di partecipare alla fornitura del servizio per il quale si rivolge ad una determinata impresa, ne consegue un interesse sempre maggiore verso il rapporto di interdipendenza e di reciproca cooperazione che si viene ad instaurare tra fornitore e cliente.

E’ stato il sociologo Talcott Parsons a sollevare per primo, intorno al 1960, il problema dell’integrazione dei clienti nelle organizzazioni di servizi. Egli infatti a tal riguardo ha proposto il concetto di «*impegno reciproco*», ossia il cliente aderisce al modo di funzionamento dell’impresa che gli è stato previamente spiegato e l’impresa dal canto suo si impegna a servire il cliente conformemente al programma dichiarato in precedenza.¹⁷⁵

Secondo R. Normann (1984), in termini di funzioni da svolgere, il cliente può essere partecipativo in diversi contesti: durante la specificazione del servizio; come co-produttore del servizio; coinvolgendolo nel controllo della qualità del servizio; come agente di mantenimento dell’ethos all’interno dell’azienda di servizi; come stimolo allo sviluppo dell’intero sistema del servizio; oppure, infine, facendolo partecipare alla vendita o al marketing del servizio ad altri clienti. Inoltre, sempre secondo l’Autore, il cliente può essere partecipativo in diversi modi: materialmente (come nel caso del self service), intellettualmente o emotivamente. Infine, secondo Normann, l’incentivo più importante che stimola il cliente a partecipare al servizio è

¹⁷⁴ La diffusione della prospettiva strategica negli studi economico-aziendali, ha portato ad una visione più complessa del concetto di “*efficienza*” che è stato ampliato e integrato con quello di “*vantaggio competitivo*”, al quale si lega anche il concetto più specifico di “*catena del valore*”, come è stato definito da M. Porter. Nei riguardi di qualunque tipo di impresa, infatti, è possibile effettuare due tipi di analisi: una analisi interna volta ad identificare i vantaggi competitivi di costo e di differenziazione, che utilizza proprio la “*catena del valore*” ideata da Porter. Essa stabilisce la sequenza di attività che apportano valore in ogni singola unità di business che compone l’organizzazione, distinguendo le attività di supporto (*Staff*) che sono indirettamente legate al processo produttivo (approvvigionamenti, infrastrutture, tecnologie, personale) dalle attività primarie (*Line*) direttamente legate al processo produttivo (logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendita, servizi). L’analisi esterna, invece, è finalizzata a valutare l’attrattività del settore di cui l’impresa fa parte e in questo caso si determinano le opportunità e le minacce di un determinato settore attraverso un altro strumento elaborato da M. Porter, il “*modello delle 5 forze competitive*”, di cui si è già parlato in precedenza.

¹⁷⁵ In Psicologia della formazione, tale concetto viene definito “*contratto psicologico*”, ossia le idee, le aspettative, i convincimenti, circa lo scambio atteso nel lavoro tra individuo, collettività e impresa; il peso contrattuale dipende dalle prestazioni date.

sicuramente il costo: egli, infatti, parteciperà se potrà risparmiare o se potrà ottenere un rapporto più favorevole tra prezzo e qualità.¹⁷⁶

P. Eiglier e E. Langeard (2000), infatti, hanno analizzato tale fenomeno più in profondità, affermando che la partecipazione del cliente deve essere innanzitutto giustificata da due motivi: uno economico, perché il cliente cerca di risparmiare sul costo del servizio, e uno di marketing, perché attraverso il coinvolgimento del cliente si ottiene anche la sua soddisfazione. I due Autori, però, avvertono che quando si parla di partecipazione del cliente, occorre necessariamente tenere sotto controllo alcuni aspetti: la cultura nella quale è inserito il consumatore, che influisce sulla sua percezione della partecipazione; la situazione nella quale si richiede al cliente di partecipare; le caratteristiche comportamentali del consumatore e in particolare la fedeltà, il tasso di utilizzazione e l'atteggiamento verso l'innovazione del servizio; e, infine, il predominio che può appartenere al cliente o all'impresa e che può portare ad una situazione molto pericolosa e faticosa da gestire, definita dagli Autori «*zona conflittuale*» e caratterizzata dal fatto che il cliente è dominato dall'impresa pur essendo attivo nella partecipazione.¹⁷⁷

Resta il fatto, comunque, che in alcune circostanze il cliente da solo non basta: l'impresa, pur seguendo questa strategia di partecipazione del cliente, deve fare in modo di mantenere un certo equilibrio fra il suo ruolo e quello delle persone che si rivolgono ad essa per soddisfare un bisogno.

Il più delle volte, infatti, il cliente si rivolge all'impresa perché essa possiede una certa abilità, una specializzazione o un know how particolare; ma il cliente può rivolgersi all'impresa anche perché essa dispone di risorse più sperimentate oppure perché può avere accesso a qualche sistema amministrativo che opera su larga scala o, infine, perché essa possiede qualche tecnologia molto avanzata su una scala maggiore di quella che il singolo cliente può permettersi. Ma a questo punto, l'impresa stessa si trova di fronte ad un bivio, che la induce a prendere una decisione strategica: fornire semplicemente un servizio o mettere a disposizione del cliente il suo know how. A tal riguardo, attualmente molte banche, compagnie di assicurazione e aziende di sicurezza, includono nei loro pacchetti di servizi, almeno

¹⁷⁶ R. NORMANN, *Op. cit.*, pp. 105-107

¹⁷⁷ P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico nei servizi", McGraw-Hill, 2000, pp. 53-63

come opzione, corsi formativi su temi specifici o addestramenti particolari in base alle richieste dei clienti.¹⁷⁸

Naturalmente, queste sono le basi di un processo più complesso e articolato, che cerca attivamente di promuovere la fedeltà del cliente; le basi, dunque, di una vera e propria *politica di marketing*.

8.4- Il supporto fisico

Dato che il più delle volte il cliente partecipa attivamente all'erogazione del servizio, la sua valutazione rispetto ad esso si concentrerà maggiormente su tutto ciò che egli percepisce intorno al servizio e non solo sul servizio stesso. In particolare, il cliente presterà attenzione a tutto ciò che riuscirà a percepire con i sensi, ossia: innanzitutto il personale di contatto con il quale interagisce; poi gli impianti e le attrezzature che si trovano nel punto di erogazione del servizio e che riguardano sia l'ambiente che il supporto fisico vero e proprio; e, infine, gli eventuali altri clienti presenti durante l'erogazione del servizio e che svolgono un ruolo di non poca importanza.

Il supporto fisico è infatti uno degli elementi fondamentali del sistema di erogazione dei servizi, di cui si serviranno sia il personale di contatto, sia il cliente, sia entrambi contemporaneamente.

In particolare, secondo P. Eiglier e E. Langeard (2000) il supporto fisico è uno degli elementi più importanti che il management deve tenere sotto controllo nel sistema di *servuction*. Questo elemento ha due obiettivi da raggiungere: un *obiettivo d'ambiente*, che riguarda proprio la gestione dell'atmosfera che il cliente percepirà attorno a sé durante l'erogazione del servizio; e un *obiettivo funzionale*, atto a facilitare la realizzazione materiale del servizio stesso. A tal riguardo, è indispensabile ricordare che computerizzazione, automazione e robotizzazione, non riguardano soltanto le industrie manifatturiere; il loro sviluppo e utilizzo, infatti, concerne sempre di più anche il settore dei servizi.

Sta di fatto che la gestione del cosiddetto supporto fisico, in passato è stata per lo più una prerogativa di architetti ed arredatori, che veniva delegata dal management e non considerata dal punto di vista del marketing. Negli ultimi anni, però, il ruolo svolto da questo importante elemento dell'erogazione del servizio, ha acquisito sempre più importanza, in contemporanea anche con gli sviluppi in campo psicologico, che

¹⁷⁸ Tutto naturalmente riconduce alla scelta iniziale del fornitore di essere un "alleviatore" oppure un "conferitore di capacità", secondo la visione di R. Normann.

hanno avuto come conseguenza l'introduzione di un nuovo tipo di disciplina che va sotto il nome di *psicologia dell'ambiente* e che ha trovato applicazioni importanti soprattutto sui luoghi di lavoro, di intrattenimento, ma anche in organizzazioni pubbliche come ospedali, scuole e prigioni.

A maggior ragione, data l'intangibilità dei servizi, l'ambiente fisico e il supporto materiale che ne fa parte, assumono un ruolo fondamentale in quanto i consumatori, tramite di essi, cercano dei segnali per prevedere le caratteristiche del servizio di cui andranno ad usufruire.

Per questo, risulta importante la gestione di quello che Bitner (1992) chiama «*servicescape*», originale combinazione di service e landscape (panorama, paesaggio). I due principali aspetti del servicescape, infatti, sono: *Layout e funzionalità*, dove per layout si intende la disposizione degli elementi fisici che contribuiscono al processo di produzione e che il consumatore riceve tramite i sensi, entrando in contatto con essi; e *Estetica*, ossia tutto ciò che il cliente percepisce come elementi dell'ambiente, sia interno che esterno, compresa l'architettura e la manutenzione.

In realtà, però, soprattutto negli anni '80, la letteratura di marketing inerente le imprese di servizi, si è riempita di contributi che facevano affidamento sulla componente prettamente psicologica del supporto fisico e in generale dell'ambiente anche in riferimento alla customer satisfaction.

Secondo Westbrook (1981), ad esempio, la soddisfazione tratta dall'acquisto ripetuto in un punto vendita, può essere definita come una «*reazione emotiva dell'individuo alla sua valutazione dell'intero complesso di esperienze che ha tratto da relazioni ripetute con un dato punto vendita*».¹⁷⁹

L'osservazione quindi di questo elemento di erogazione, si sposta da una prospettiva puramente materiale e tecnica, che potremo definire hard, a una di natura psicologica, emotiva e quindi soft.

A tal riguardo, adottando il paradigma stimolo/organizzazione/risposta, il *modello Mehrabian-Russel* (1974), postula che tutte le risposte agli stimoli provenienti dall'ambiente in cui il servizio viene erogato, possano essere ricondotte a comportamenti del tipo *approach-approccio positivo/avoidance-approccio negativo*. Secondo i due Autori, infatti, ogni ambiente produce uno stato emotivo nelle persone che può essere caratterizzato da tre dimensioni: *Pleasure-Displeasure* (il piacere che

¹⁷⁹ Riportato in G. PELLICELLI, *Op. cit.* nota di pag. 657

una persona prova in una data situazione e che comporta gioia, felicità e soddisfazione; o l'esatto contrario); *Arousal-Nonarousal* (lo stato di eccitazione, gli stimoli, l'attenzione o il dinamismo che si creano in una determinata situazione; o l'esatto contrario); e *Dominance-Submissiveness* (la misura in cui una persona in una determinata situazione si sente sottoposta ad una qualche forma di controllo o al contrario si sente libera di agire).

Il suddetto modello fu però modificato, prima da Russel e Pratt che vi tolsero la dimensione della Dominance, e poi da Donovan e Rossiter (1982) che giunsero dal canto loro a due conclusioni:

1. *Le ricerche dimostrano che sono gli stati emotivi maturati all'interno del punto vendita che danno la possibilità di prevedere il comportamento del consumatore, e non le sue attitudini o le sue intenzioni d'acquisto.*
2. *Le sensazioni gradevoli indotte dall'ambiente fisico del punto vendita sembrano essere la causa principale che spinge il consumatore a trascorrere più tempo all'interno del punto vendita stesso e a spendere più denaro di quanto aveva programmato.¹⁸⁰*

Viene quindi confermata l'ipotesi che nelle aziende, e in maniera particolare in quelle aziende che offrono un prodotto intangibile quale è il servizio appunto, diventano sempre più importanti dal punto di vista del management e quindi degli obiettivi aziendali stessi, le componenti soft. Queste, infatti, fino a qualche anno fa non erano affatto considerate nelle strategie delle imprese e nei rari casi in cui ciò accadeva, di certo non vi si prestava la giusta attenzione, data la poca familiarità con l'argomento anche dal punto di vista psicologico e comportamentale.

R. Normann (1984), ad esempio, distingue cinque funzioni da attribuire al supporto fisico, che a ben guardare riflettono nella loro successione gli stadi di sviluppo inerenti il concetto stesso di supporto fisico che ne è la base. La prima funzione attribuita al supporto fisico da Normann è infatti quella di *razionalizzazione dei costi*, in quanto surrogato della mano d'opera; la seconda funzione è quella di un *controllo di qualità più efficace*; la terza funzione è legata al miglioramento della qualità e concerne *l'aumento del livello di un servizio*, esemplificato dai moderni distributori automatici che erogano il servizio nei tempi e nei luoghi più consoni al cliente. Le ultime due funzioni attribuite al supporto fisico riguardano invece la

¹⁸⁰

I modelli sono tratti da G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pp. 662-665

*creazione di un legame più stretto con il cliente e la sollecitazione del comportamento voluto da parte del cliente, entrambe quindi più vicine al consumatore dal punto di vista psicologico.*¹⁸¹

Attualmente, quindi, il management dei servizi, sempre più orientato verso la soddisfazione dei suoi clienti, ha riscoperto queste componenti soft come fondamentali ai fini di una corretta gestione d'impresa. E sempre più il management si avvicina ad un concetto del cliente più esteso, che comprenda anche il suo vissuto personale e quindi emotivo.

8.5- Il personale di contatto

Nel paragrafo precedente è stato detto che, data la natura intangibile del servizio, il cliente durante la sua erogazione valuta soprattutto ciò che riceve attraverso i sensi: supporto fisico, altri clienti presenti durante l'erogazione, ma in particolare il personale di contatto con il quale si trova ad interagire.

Il ruolo del personale di contatto è tanto più importante, se si tiene conto che le imprese di servizi sono state considerate da R. Normann (1984), che è uno dei più autorevoli rappresentanti dello strategic management dei servizi, ad alta *personality intensity*, sottolineando con ciò che la qualità fornita al cliente è fondamentale il risultato del modo in cui le persone operano. Inoltre, sempre secondo l'Autore, uno degli elementi più importanti che compongono il servizio e la sua relativa erogazione è quello che concerne il *momento della verità*, o *service encounter* come lo definiscono altri, ossia quel particolare arco di tempo in cui il cliente si trova ad interagire con l'impresa per usufruire del servizio.

Ciò che il cliente vede e sente, però, non è l'impresa in sé, ma appunto il personale di contatto che rappresenta quell'impresa durante l'interazione con il cliente e che con esso si relaziona ed interagisce.

Generalmente il personale di contatto nelle imprese di servizi si trova al livello più basso della piramide gerarchica e di conseguenza anche il suo status sociale risulta essere bassissimo. Eppure, è proprio il personale di contatto che rappresenta l'impresa agli occhi del cliente e che in un certo senso personifica il servizio rendendolo tangibile nella percezione del cliente. I manager di più alto livello, infatti, si trovano ad operare nel cosiddetto back-stage, ossia la parte nascosta dell'impresa,

¹⁸¹ R. NORMANN, *Op. cit.*, pp.130-132

mentre il personale di contatto si trova nel front-stage, quella che invece è sotto gli occhi attenti e scrutatori del consumatore. È in quest'ultima infatti che il servizio, elaborato e progettato dietro le quinte, viene rappresentato sul palcoscenico e riceve gli applausi o i fischi degli spettatori che hanno pagato il biglietto.

Affinché questi spettatori escano dal "teatro" soddisfatti e in un certo senso entusiasti di come hanno speso il loro denaro, è necessario che il management presti la giusta attenzione e dia la giusta importanza al personale di contatto, che rimanendo in tema di metafora rappresenta gli "attori" sulla scena.

Durante l'erogazione del servizio, o meglio, durante l'importantissimo momento della verità, il personale che si trova ad interagire con i clienti, in realtà svolge due ruoli principali: un ruolo operativo, funzionale; ed un ruolo relazionale, di vera e propria interazione con il cliente. Da questo punto di vista è indispensabile che il management tenga conto del fatto che le competenze richieste ai suoi dipendenti non possono limitarsi a quelle puramente tecniche, perché questo vorrebbe dire tenere in considerazione solo il primo ruolo svolto dal personale. Un management davvero strategico, invece, deve prestare attenzione anche alle qualità, alle caratteristiche e alle competenze del personale di contatto, che facciano riferimento anche alla loro personalità, al loro carattere, ma soprattutto alla loro propensione a trattare e interagire con le altre persone.

Inoltre, un terzo ruolo che sempre più spesso viene affidato al personale di contatto, riguarda la vendita del servizio o di un componente del servizio. È il caso per esempio di certe banche che richiedono ai loro sportellisti non solo di effettuare le normali transazioni, ma anche di approfittare della presenza del cliente per consigliarlo e vendergli dei "prodotti bancari". Ciò presuppone che il personale di contatto abbia anche determinate capacità relative alla professione del cosiddetto *venditore*, che per lo più è un fatto comunicazionale ed organizzativo; il vero venditore, infatti, è colui che sa comunicare in maniera efficace le ragioni dell'acquisto al suo cliente, essendo per esso consulente e guida. Infine, tale servizio aggiuntivo, può valere anche come utilissimo strumento di feedback per permettere all'impresa di conoscere più da vicino le esigenze e i bisogni della sua clientela potenziale ed effettiva, attraverso la relazione che si instaura tra il suo personale di contatto e il cliente nel momento stesso in cui essi interagiscono.

Naturalmente, anche da questo punto di vista, risultano indispensabili alcune competenze e capacità che vadano oltre le pure e semplici nozioni di carattere

tecnico. Come per tutti i tipi di professionalità che basano la loro stessa ragion d'essere sulla vendita del loro prodotto, anche il personale di un'impresa di servizi, deve in qualche maniera riuscire a convincere i propri clienti nell'acquisto di un servizio loro offerto. E, come risulta anche a livello empirico¹⁸², il vecchio stereotipo secondo il quale a chiudere la vendita sarà il venditore particolarmente affabile ed espansivo, non regge più. Più che l'estroversione e la parlantina facile, ciò che convince nell'acquistare un servizio è la capacità di essere empatici dei venditori, ossia il fatto che essi tengano conto delle esigenze e delle preoccupazioni dei loro clienti, più che l'obiettivo esclusivo di vendere a tutti i costi.

Questa consapevolezza ha portato ad intensificare gli interventi formativi rivolti al personale di contatto che lavora nelle aziende di servizi, soprattutto da un punto di vista delle competenze personali e sociali a loro richieste. Se, infatti, un buon clima lavorativo si ottiene quando i legami all'interno del contesto lavorativo stesso sono forti e basati su buone capacità interpersonali dei dipendenti, queste capacità a maggior ragione sono richieste quando l'interlocutore non è un collega, ma bensì colui che sta pagando per ottenere quel determinato servizio, ossia il cliente, che si vuole rimanga soddisfatto dal servizio stesso.

A tal proposito è indispensabile tener presente che la semplice comunicazione verbale tra personale e clientela, non è la sola ad avere un riscontro positivo o negativo durante l'interazione. Anzi, sembra proprio che ciò che conta maggiormente durante questa relazione è qualcosa di inconsapevole e impercettibile: la comunicazione non verbale o simbolica. Proprio per questo, il management deve prestare attenzione sì alla preparazione e alle capacità puramente tecniche ed operative del suo personale di contatto, affinché esso assolva al suo ruolo funzionale; ma altresì il management deve prendere in considerazione tutto ciò che rientra nella sfera anche estetica (come pulizia, ordine, abbigliamento) e relazionale. E naturalmente in questa seconda categoria rientrano anche le capacità interpersonali che si possiedono o che, come abbiamo visto parlando delle competenze emotive, si possono apprendere e mettere in pratica.

Resta infine ancora da chiarire qualche aspetto di questo nuovo concetto che è stato introdotto negli studi economico-aziendali e che ha coinvolto sempre più attori nel

¹⁸² Le ricerche condotte in questo campo e i risultati ottenuti sono riportati in D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva", BUR, 1998, pag. 172

suo processo, rimanendo comunque molto vago e a volte poco comprensibile. Il linguaggio di cui ci si serve correntemente per parlare dei *servizi* è infatti ancora troppo generalizzato e impreciso, fino a diventare a volte inesatto.

8.6- Le imprese di servizi

Avendo già descritto ciò che caratterizza maggiormente un servizio, adesso occorre entrare nel merito di tale concetto che appare astratto ma in realtà ha dei risvolti sin troppo concreti e pratici se lo si circoscrive all'interno di un'ottica imprenditoriale.

Innanzitutto, bisogna fare una distinzione fra «*servizi per l'impresa*» e «*servizi per la persona*»: entrambe queste attività hanno un obiettivo finale comune, rappresentato dalla soddisfazione del cliente, ma esse attuano le loro modalità di erogazione in maniera differente perché gli uni si rivolgono ad un cliente individuale, mentre gli altri ad un cliente istituzionale, ossia la collettività.

Il divario tra questi due tipi di servizio è stato maggiormente accresciuto anche a causa dell'inefficienza della pubblica amministrazione, che ha costretto sempre più imprese e famiglie a ricorrere a servizi privati per ottenere quelle prestazioni che ad esempio scuole, poste, ospedali, ecc, non sono in grado di fornire con sufficiente tempestività o qualità.¹⁸³

In termini generali, comunque, un servizio può essere venduto e quindi acquistato sia da un singolo cliente sia da un'organizzazione.

Secondo G. Pellicelli (1997): «*non esistono sostanziali diversità nel processo di decisione di un consumatore individuale o di una organizzazione. Se però dalla sequenza si passa ai contenuti delle varie fasi [del processo d'acquisto] affiorano profonde differenze*». Questa osservazione porta l'Autore a stilare un elenco di possibili diversità che si possono riscontrare a seconda che il servizio sia venduto ad un singolo consumatore o appunto ad un'organizzazione: innanzitutto, nelle organizzazioni chi acquista è raramente chi utilizza poi effettivamente il servizio; il ruolo delle persone che partecipano al processo della decisione è sicuramente diverso; i volumi e i valori degli acquisti di un'organizzazione sono in genere rilevanti rispetto a quelli del singolo consumatore; le organizzazioni acquistano seguendo procedure prefissate e quindi il processo è formalizzato; i servizi acquistati

¹⁸³ Come afferma P. M. Di Stefano, «[...] probabilmente la mancanza di un piano di marketing in quella che viene comunemente chiamata "Pubblica Amministrazione" è ad un tempo ragione e sintomo della inefficienza per la quale, sembra, essa e tutto ciò che le assomiglia si distingue [...]», "Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio", Francoangeli, 2000, pag. 188

dalle organizzazioni sono spesso molto più complessi dal punto di vista tecnico; quando ad acquistare un servizio è un'organizzazione, questo comporta una relazione di lungo termine tra fornitore e utilizzatore; infine, i servizi acquistati dalle organizzazioni sono per lo più unici in quanto costituiti sulle specifiche esigenze della singola organizzazione.¹⁸⁴

Al di là di queste differenze, però, che riguardano specificamente le decisioni d'acquisto del servizio, non sembra esserci molta diversità per quanto riguarda la progettazione e l'erogazione del servizio nei due casi.

Da un punto di vista più marcatamente economico, tale discorso andrebbe affrontato in maniera più profonda e complessa, intersecandolo con le riforme normative che hanno caratterizzato l'ultimo decennio dello scorso secolo.

Tale impostazione, così come è stata elaborata egregiamente da G. Reborà (1999), porterebbe quindi a fare una distinzione anche tra produzione di «*beni pubblici o collettivi puri*» che riguardano ad esempio la difesa nazionale, affidata esclusivamente alla pubblica amministrazione, e produzione di altri beni, che non sono pubblici in senso stretto, definiti «*di pubblica utilità o pubblico interesse*», come il servizio sanitario o l'istruzione, meritevoli di tutela pubblica (i cosiddetti «*merit goods*»), per i quali «*...esiste la possibilità di formazione di un vero e proprio prezzo, di differenziazione della domanda, di disponibilità di forme alternative di risposta e quindi di concorrenza diretta.*»¹⁸⁵; tutti presupposti indispensabili per un'effettiva apertura verso l'esterno, cioè verso il mercato.

Infine, va anche sottolineato il fatto che spesso questo divario tra servizi provoca delle conseguenze anche per quanto riguarda l'osservazione del settore occupazionale, dato che il più delle volte chi lavora in questo tipo di servizi «paralleli» ha già una prima occupazione nel settore pubblico.

Concludendo il discorso da questa ottica, occorre anche ricordare un'affermazione di R. Normann (1984) che assume un peso notevole in tale argomentazione: «*Coloro che progettano l'economia nel suo insieme, hanno affidato il compito di produrre servizi (che tra l'altro sono in crescita) alle organizzazioni del settore pubblico, che non sono concepite per operare su mercati aperti e che non hanno alcun incentivo a sfruttare sul piano internazionale il loro know how.*»¹⁸⁶

¹⁸⁴ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 112

¹⁸⁵ G. REBORÀ, «*Un decennio di riforme. Nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*», Guerini e associati, 1999, pag. 38.

¹⁸⁶ R. NORMANN, *Op. cit.*, pag. 16

8.7- I nuovi servizi

Per avere a disposizione una panoramica ancora più completa sull'argomento, occorre considerare anche uno degli ultimi concetti introdotti in questo campo, ossia quello di «*nuovo servizio*»: esso è un concetto legato alla nozione di servizio, ma sotto una angolazione manageriale.

Il nuovo servizio, infatti, è un'attività che è nuova per l'impresa, anche se tale impresa non è la prima a lanciarla sul mercato.¹⁸⁷

In termini più specifici, la «*formula del nuovo servizio*», così come è stata elaborata da P. Eiglier e E. Langeard (2000), comprende cinque decisioni chiave che riguardano: il concetto di servizio, che deve essere unico; il segmento di mercato, che deve risultare ben identificabile; il sistema di erogazione (la *servuction*), che deve essere specializzato e facile da riprodurre; l'offerta di servizi, limitata e semplice da strutturare; e l'immagine, chiara e facile da comunicare.¹⁸⁸

Partendo dal concetto di marketing come sinonimo di cambiamento continuo, G. Pellicelli (1997), affronta il discorso da un'angolazione più ampia, che concerne anche tutto ciò che sta dentro e fuori dal servizio, affermando che «*i nuovi servizi sono la risposta principale al cambiamento*»; secondo l'Autore, infatti, «*per innovazione si intende un servizio che è percepito dal potenziale cliente come nuovo, diverso, rispetto ai precedenti. Può dunque consistere anche nella semplice modifica degli elementi accessori del servizio o in un diverso posizionamento rispetto ai concorrenti*».¹⁸⁹ La sequenza di fasi che portano allo sviluppo di nuovi servizi, è quindi abbastanza semplice da stilare secondo G. Pellicelli: muove dalla definizione degli obiettivi dell'organizzazione e dalla valutazione delle risorse disponibili; passa poi alla generazione delle nuove idee e alla valutazione delle stesse; prosegue con lo sviluppo del *concept service* e quindi con la realizzazione del progetto finale; definisce le politiche di marketing; elabora un sistema di valutazione continua dei risultati; e, infine, si conclude con l'introduzione del servizio sul mercato. L'importante però in questa sequenza di fasi è tenere sempre presente: la priorità che si assegna all'innovazione e soprattutto alla sua realizzazione rapida (*time to market*);

¹⁸⁷ Sul concetto di «*nuovo servizio*», in realtà, sembra esserci una discrepanza tra la visione fatta da Normann, secondo il quale si è di fronte ad una riorganizzazione dei servizi, piuttosto che alla creazione di servizi nuovi; e la visione fatta da Eiglier e Langeard, secondo i quali il concetto di nuovo servizio può essere delineato prendendo in considerazione la «*formula magica*» da loro stessi ideata.

¹⁸⁸ P. EIGLIER e E. LANGEARD, *Op. cit.*, pag. 206.

¹⁸⁹ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 281

il contesto in cui il target e le caratteristiche del servizio devono essere ben noti a tutti coloro che sono coinvolti; il processo che non deve essere il risultato di eventi casuali, ma al contrario deve essere gestito nel miglior modo possibile dalla progettazione alla realizzazione.

A tal proposito, D. F. Heany (1983), ha proposto per i prodotti tangibili una classificazione che può essere utilmente estesa ai servizi:

- "*Mayor innovation*": nuovi servizi per mercati latenti; non ancora esistenti [...] sono nuovi non soltanto per l'impresa che li lancia, ma anche per il mercato. Comportano nuove tecnologie, forti investimenti e anche forti rischi.
- "*Start up business*": nuovi servizi per mercati nei quali le imprese già presenti fanno fronte soltanto ad esigenze generiche dei clienti.
- "*Nuovi servizi*": offerta di un nuovo servizio già disponibile sul mercato, ma che non era in precedenza offerta da un'impresa ai propri clienti.
- "*Estensione di una linea di servizi*": aggiunta di un nuovo servizio ad una linea già esistente. [...] Prende anche il nome di "*line stretching*".
- "*Miglioramento dei servizi già sul mercato*": è la forma più frequente di innovazione. I servizi sono arricchiti con nuove prestazioni: maggiore rapidità di esecuzione, applicazione dei progressi della information technology. [...] La posta in gioco è la customer satisfaction e la conseguente maggiore fedeltà dei clienti.
- "*Re-styling*": rappresenta la forma più modesta di innovazione.¹⁹⁰

Infine, come già è stato accennato in precedenza, non bisogna dimenticare che sempre più spesso si sente parlare all'interno delle organizzazioni di un «*binomio prodotto/servizio*», che può appartenere sia alle tradizionali aziende di prodotto, sia alle innovative aziende di servizi. Tale nozione presuppone, però, la presenza di sistemi di offerta che implicano l'acquisto con conseguente piena proprietà del prodotto da parte del cliente.

8.8- Il disservizio

Per concludere, non si può omettere almeno di nominare un caso particolare che può verificarsi e che spesso può portare a conseguenze irreparabili per l'impresa: il «*disservizio*». Quando, infatti, le prestazioni assicurate per un determinato servizio

¹⁹⁰ D. F. HEANY, "*Degree of Product Innovation*", The Journal of Business Strategy, Vol. 4, Spring, pp. 13-14. Tratto da G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pp. 283-285

vengono meno e quindi l'obiettivo finale non viene raggiunto, si verifica inevitabilmente una situazione di insoddisfazione da parte del cliente che può compromettere tutto l'operato dell'impresa. Anche se si verificano solo delle sfumature negative all'interno del processo di erogazione, queste possono avere una valenza tale agli occhi del consumatore, che di conseguenza compromettono la qualità globale del servizio.

In questi casi, in cui il servizio non rispetta le attese del consumatore e lo rende quindi insoddisfatto, l'impresa deve intervenire per recuperare questo rapporto che potrebbe portare all'abbandono definitivo del cliente.

A tale scopo, secondo G. Pellicelli (1997), in letteratura si possono ritrovare i seguenti principi: *l'impresa deve individuare il più presto possibile la causa della mancata realizzazione delle attese; non bisogna attendere che il servizio sia completato per individuare e correggere i difetti e le imperfezioni nell'esecuzione del servizio; non appena affiora la disfunzione, occorre prendere l'iniziativa del contatto con il cliente, anche se questo non lamenta che qualcosa non va, anche se non reclama; infine, riconoscere le responsabilità e mostrare l'impegno per correggere gli errori significa mostrare rispetto per il cliente.*¹⁹¹

Sta di fatto, però, che anche se l'impresa segue questi principi e interviene tempestivamente quando il cliente manifesta un'insoddisfazione, la reazione successiva del cliente può comunque essere l'abbandono di quel servizio. Risulta infatti che anche i clienti soddisfatti spesso decidono di cambiare fornitore e questo è dovuto al fatto che il processo di decisione del cliente è assai complesso.

Da quando, però, il problema della qualità ha assunto un ruolo fondamentale nelle strategie delle imprese di servizi, l'individuazione delle cause che portano il cliente ad abbandonare un determinato servizio, sono aumentate nel tempo. Capire cosa spinge un cliente a passare ad un altro fornitore è infatti la premessa per ogni tipo di strategia veramente efficace, basata principalmente sulla creazione e il mantenimento di soddisfazione e quindi di fedeltà del cliente.

A tale scopo, un metodo usato di frequente proprio per la sua logica di misurazione in situazioni critiche e comunque difficili da osservare - a causa della situazione particolare che concerne atteggiamenti e comportamenti umani difficili da analizzare, ma anche a causa dei pochi dati disponibili sui fenomeni da osservare - è il cosiddetto «*critical incidents techniques*», ossia un metodo che basa la sua analisi sul

¹⁹¹ G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pp. 710-711

contenuto di racconti e storie, ricorrendo quindi ad informazioni di tipo qualitativo. Tale strumento, risulta indispensabile per isolare una situazione ritenuta critica, al fine di apporvi un tempestivo intervento correttivo.

Utilizzando questo metodo, dal punto di vista del cliente, con una serie di interviste che hanno interessato 45 settori, il *modello Keaveney* (1995) ha portato ad individuare una serie di possibili motivi che spingerebbero un cliente abituale a cambiare fornitore. Essi sono principalmente: prezzi; inconvenienti, mancata prestazione principale, momento della verità o service encounter negativo; azioni della concorrenza; problemi etici; e, infine, cambio non volontario di fornitore.

Dalla ricerca effettuata da Keaveney, risulta poi che la decisione di abbandonare il servizio, è in genere seguita da due comportamenti del cliente: word of mouth e ricerca di un nuovo produttore del servizio.

G. Pellicelli (1997), a riguardo, fa notare che *«la maggior parte delle variabili rilevate dalla ricerca è sotto il controllo del management, il quale quindi potrebbe e dovrebbe intervenire con adeguate politiche»*.¹⁹²

D'altro canto, l'argomento inerente la qualità nei servizi ha assunto nel tempo una valenza tale da rientrare negli obiettivi prioritari delle imprese, perciò merita un'attenzione particolare.

9. La qualità nei servizi

Non esiste ancora un vero e proprio paradigma della qualità, ma piuttosto tanti piccoli frantumi di qualità applicata e qualità descritta che pongono l'enfasi ora sull'aspetto processuale e strumentale, ora sull'aspetto della cultura d'impresa e del cambiamento dei comportamenti.

¹⁹² La ricerca è tratta da G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pp 712-716

Le indagini condotte in passato e che riempiono i manuali della letteratura, hanno una prevalente natura descrittiva, spesso centrata su pochi casi di successo, più celebrati che inseriti in un coerente quadro teorico.

L'importanza della qualità è riconosciuta ormai ovunque, ma il concetto sembra riferirsi ad aree molto diverse fra loro e che richiedono una lente di osservazione differente in base all'angolazione dalla quale si considerano.

In particolare, si parla di: *qualità del prodotto/servizio*, *qualità del processo*, *qualità del sistema di produzione/erogazione*, ma anche di *qualità come cultura generale* che permea un'intera organizzazione. Sembra quasi che non si riesca a circoscrivere questo concetto di qualità tanto discusso ed esaltato, proprio perché ancora non si riesce a definirne in maniera precisa e metodologica il contesto nel quale occorrerebbe osservarlo e studiarlo.

9.1- L'evoluzione del concetto di qualità

La qualità, come concetto, nella “*normativa ISO 9000*”¹⁹³ viene descritta come *«l'insieme delle caratteristiche di un'entità (prodotto/servizio) che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze esplicite e implicite»*.

Tale concetto prende origine nelle realtà produttive di tipo industriale, dove la prima accezione di qualità riguarda proprio la qualità del prodotto, con un'attenzione particolare rivolta ai suoi elementi costitutivi e alla capacità del sistema produttivo di limitarne al massimo gli scarti. Tale concetto, quindi, porta implicito in sé un atteggiamento correttivo e mai preventivo e inoltre non rivolge la giusta importanza né al processo produttivo nel suo complesso né al cliente a cui è rivolto il prodotto; questo, naturalmente, limita le potenzialità insite nel concetto stesso di qualità.

Come superamento dei limiti concettuali che caratterizzano il concetto di qualità riferita esclusivamente al prodotto, negli ultimi anni questo concetto ha subito una notevole evoluzione che ha portato a parlare e a sperimentare sistemi di «*Total Quality Management*»¹⁹⁴, dove innanzitutto si è cercato di spostare l'attenzione

¹⁹³ «La normativa mondiale relativa alla qualità, dal 1987 si è andata qualificando e semplificando con l'emissione delle cosiddette “norme ISO 9000”, revisionate poi nel 1994 da parte dell'International Organization for Standardization (ISO). Esse hanno permesso l'introduzione nelle aziende di un sistema di qualità, superando così le differenze fra diversi sistemi nazionali o settori merceologici. Le norme ISO sono quindi diventate il modello di riferimento internazionale per la certificazione e lo sviluppo del sistema qualità aziendale.». Tratto da E. AUTERI, "Management delle risorse umane", Guerini e associati, 1998, pag. 217

¹⁹⁴ L'espressione “*Total Quality*” è stata coniata da A. Feigenbaum nel 1956, in A. Feigenbaum, “*Total Quality Control*”, Mc graw-Hill, 1983.

dall'idea di qualità del prodotto a quella di qualità dell'organizzazione, fino a giungere a considerare sempre di più il ruolo del cliente o meglio la domanda che il cliente rivolge all'organizzazione perché essa soddisfi i suoi bisogni e le sue richieste. G. Pellicelli (1997) a tal proposito afferma: «*Sotto la spinta delle crescenti attese dei clienti, molti progressi sono stati fatti nella misura e nella gestione della qualità e lo stesso concetto di qualità dei servizi ha avuto una profonda evoluzione. Qualità è ora uno strumento di management, un modo per portare l'organizzazione a ragionare in termini di esigenze ed attese del consumatore e ad orientare le strategie e l'intera gestione a soddisfarle*»¹⁹⁵

Il *TQM* può essere quindi definito come una filosofia di direzione che intende guidare il sistema aziendale verso la soddisfazione totale del cliente e la massima razionalizzazione delle risorse interne, attraverso il continuo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei suoi processi.

L'applicazione del *TQM* richiede da un lato un cambiamento culturale interno che porti ad una modifica dei rapporti con i dipendenti, i fornitori e i clienti; dall'altro, l'adozione e la diffusione di nuove tecniche, come quelle di comunicazione, di problem solving, di pianificazione, di miglioramento, solo per citarne alcune.

Secondo E. Auteri (1998), infatti, «*la qualità, e in particolare il TQM, è entrata quindi a far parte, sia come sistema di valori e modelli di direzione d'impresa sia come insieme di strumenti operativi, della fisiologia della gestione aziendale.*»¹⁹⁶

9.2- La valutazione emotiva della qualità nei servizi

A rendere ancora più complicato l'argomento sempre più discusso sulla qualità, occorre soprattutto prestare attenzione al fatto che attualmente non si parla più solo di qualità del prodotto, ma anche e forse soprattutto di qualità del servizio, come naturale evoluzione di un passaggio da industria manifatturiera a industria di servizi. Come è stato già ampiamente discusso in precedenza, però, a differenza dei prodotti tangibili, la fabbricazione e il consumo dei servizi avvengono simultaneamente e di conseguenza il controllo della qualità avviene in un contesto e in un'ottica totalmente differenti, nonché sicuramente più difficili da individuare.¹⁹⁷

¹⁹⁵ G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pag. 733

¹⁹⁶

E. AUTERI, *Op. cit.*, pag. 215

¹⁹⁷ Secondo R. Normann, «[...] la percezione della qualità è realizzata nel momento della verità, quando cioè l'erogatore del servizio e il consumatore si affrontano nell'arena.», in R. NORMANN, "La gestione strategica dei servizi", ETAS, 1984, pag. 20. Per cui risulta indispensabile una corretta

Infatti, la qualità di un servizio è rappresentata dal risultato complessivo del processo che lo riguarda e quindi ciò implica il fatto che non si ha una reale possibilità di controllo del risultato prima che il servizio stesso venga venduto, ossia prima che il cliente usufruisca del servizio stesso.

A tal riguardo, molte aziende di servizi, soprattutto quelle di dimensioni più grandi e che si occupano di grande distribuzione (come ad esempio i centri commerciali), sono solite commissionare all'esterno attività di monitoraggio periodiche, attraverso lo strumento del «*mystery shopping*» per verificare la qualità del servizio, la cortesia, la disponibilità e la professionalità del personale, ecc. I risultati di tali indagini vengono poi resi pubblici all'interno dell'azienda con l'obiettivo di spronare le varie parti che la compongono, facendo leva sullo spirito competitivo che le caratterizza.

Proprio a causa della difficoltà riscontrata nel dare una corretta ed univoca definizione della qualità nei servizi, spesso essa viene anche posta in stretta relazione con il prezzo del servizio: «*molte ricerche sul campo, infatti, sono giunte alla conclusione che più il prezzo è alto, più è alta la qualità percepita dal cliente.*»¹⁹⁸

Rispetto al prodotto tangibile, questa affermazione risulta ancora più veritiera per quanto riguarda il servizio, data l'impossibilità di presentare il servizio prima di averlo venduto; in questo caso, infatti, il prezzo rappresenta l'unico elemento di informazione obiettiva di cui il cliente dispone.

Inoltre, non bisogna sottovalutare una delle caratteristiche principali che contraddistingue la qualità di un servizio: il suo valore sempre relativo. Due clienti che ottengono esattamente lo stesso servizio, possono avere infatti una percezione della qualità di quel servizio molto diversa, a seconda delle loro attese e delle loro caratteristiche personali; ma la relatività può manifestarsi anche in relazione ad uno stesso individuo che usufruisce dello stesso servizio in tempi o situazioni differenti.

Basta fare riferimento a due esempi classici riportati in letteratura: l'uomo d'affari che per un viaggio di lavoro pretende la sistemazione in first class, cioè in prima classe e che, invece, per la sua vacanza in famiglia si accontenta della classe più economica; così come una donna appena uscita dal suo ufficio in tailleur e tacchi, preferisce fermarsi ad un distributore di benzina dove è certa ci sia un addetto all'erogazione del servizio, mentre invece quando esce nel pomeriggio in jeans per fare shopping, può

gestione dell'interfaccia tra cliente e azienda.

¹⁹⁸ P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico nei servizi", MCGRAW -HILL, 2000, pag. 159

preferire scendere lei stessa dalla macchina ed usufruire del self service per risparmiare sul costo del carburante.

A tal riguardo, occorre considerare il fatto che è opinione diffusa utilizzare la soddisfazione del cliente come criterio principale di verifica della qualità; in quest'ottica il concetto stesso di *aspettativa* riveste un ruolo fondamentale, tanto che intorno ad esso ruotano diversi modelli di lettura del funzionamento dei servizi¹⁹⁹. Il concetto di aspettativa rimanda alle attese che ogni individuo possiede, anche se la sua genesi può avere implicazioni di altra natura, quali possono essere i costrutti della simbolizzazione affettiva e della rappresentazione sociale, che sottendono entrambi una categorizzazione della realtà legata a vissuti di incertezza. Con la domanda "Quale è il servizio atteso?", infatti, non si ottiene solo una semplice descrizione di ciò che il cliente pensa di ottenere, ma anche implicazioni circa la rappresentazione sociale che egli condivide del servizio che intende ottenere.

Si può quindi affermare che chiunque, anche a livelli diversi, è in grado di valutare un servizio per cui ha pagato; si tratta solo di definire attraverso quali categorie lo fa. A tal riguardo, bisogna tenere presente che spesso il cliente, nel formulare un giudizio di gradimento del servizio, utilizza le categorie emozionali.

In effetti le prime ricerche sistematiche di misura della qualità dei servizi possono essere fatte risalire a Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), i quali cercarono di definire i criteri adottati dal potenziale consumatore per definire le proprie attese.²⁰⁰ Successivamente, a conclusione di una nuova serie di ricerche, i tre Autori hanno identificato cinque principali dimensioni del servizio che influiscono sulla qualità:

1. *Affidabilità del servizio*: la capacità di produrre il servizio con le caratteristiche contenute nella promessa, rispondendo quindi alle attese del cliente;
2. *Capacità di risposta*: la volontà di aiutare il cliente nel consumo del servizio e di fornire tempestivamente il servizio stesso;
3. *Dare fiducia*: la capacità di trasmettere fiducia circa le competenze di chi produce il servizio e di fornirlo con personale capace e cortese;

¹⁹⁹ Secondo R. Normann, è facile far salire le aspettative del cliente, ma è molto difficile farle scendere di nuovo; inoltre, è estremamente pericoloso creare aspettative che si dimostrino poi impossibili da soddisfare. «[...] dal punto di vista psicologico, "ci vogliono dodici voti positivi per compensare un solo voto negativo"».», citato in R. NORMANN, *Op. cit.*, pag. 65.

²⁰⁰ Dalle prime ricerche effettuate da Parasuraman, Zeithamal e Berry, risultava che dieci criteri potevano essere usati per valutare i risultati e le esperienze di un servizio: 1) Accesso; 2) Affidabilità; 3) Credibilità; 4) Sicurezza; 5) Comprensione del consumatore; 6) Capacità di risposta; 7) Cortesia; 8) Competenza; 9) Comunicazione; 10) Caratteristiche tangibili. Parasuraman, Zeithamal, Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, N°3, Fall, pp. 41-50, riportato in G. PELLICELLI, *Op. cit.*, pag. 753

4. «*Empatia*»: la capacità di comunicare con il cliente e di capire quali sono le sue esigenze, così come la capacità di prestare attenzione ai suoi problemi e di cercarne delle soluzioni;
5. *Aspetti tangibili*: quanto il potenziale cliente percepisce con i sensi.

Quando si verifica un'incoerenza tra le caratteristiche complessive del servizio offerto e le attese del cliente, sorge appunto un problema di qualità.

Il management dell'impresa deve prestare sempre particolare attenzione a questo fenomeno e soprattutto deve monitorarlo costantemente, al fine di escogitare il modo più adatto alla circostanza per risolverlo.

A tal fine, secondo G. Pellicelli (1997), è possibile prendere in esame due approcci:

- «*Continuo miglioramento del processo produttivo*», tipico delle imprese giapponesi. E' sistematizzato, a piccoli passi, coinvolge tutta l'organizzazione ed è proiettato ad anticipare gli eventi. Si basa principalmente sul concetto di "*miglioramento continuo o kaizen*" ed è costruito con meccanismi che riducono le possibilità di errore ("*poka yoke*", che in giapponese vuol dire "a prova di errore").
- «*Cambiamento radicale del processo produttivo*», tipico delle imprese americane. Comporta il ripensamento del servizio dalla sue fondamenta.²⁰¹

9.3- Dalla qualità alla customer satisfaction

Il miglioramento della qualità nel settore dei servizi è quindi diventato negli ultimi anni uno degli obiettivi di maggior spessore all'interno di un'impresa che voglia sopravvivere al cambiamento in atto e che soprattutto voglia creare un handicap per le sue concorrenti, nella corsa alla soddisfazione e quindi alla conquista del mercato a cui si riferisce.

Ogni organizzazione orientata alla qualità ha quindi come obiettivo finale la *customer satisfaction*. Ma come si è visto in precedenza, questo obiettivo diventa sempre più difficile e complicato da raggiungere; non bastano più le vecchie convinzioni di una volta e non sono neanche più adatti i metodi che tradizionalmente sono stati usati per adeguare le risorse dell'impresa a ciò che i potenziali consumatori si aspettano da essa.

La concorrenza sempre più corposa rende difficile per il cliente la scelta delle alternative considerate nel suo processo di decisione all'acquisto e di conseguenza

²⁰¹ Ivi, pag. 761

rende sempre più difficile e impegnativo per un'impresa trovarsi nella posizione ottimale per il suo mercato, utilizzando semplicemente i metodi ormai obsoleti del passato.

Sempre più imprese, soprattutto quelle di servizi, attualmente pongono particolare attenzione a questa problematica e cercano di escogitare metodi innovativi e soprattutto tempestivi, per poter avere una panoramica adatta al contesto dal punto di vista della qualità da fornire del servizio.

In un mercato affollato e caratterizzato da forme di competizione sempre più complesse, infatti, ciò che permette alle imprese di sopravvivere e di partecipare a questa arena competitiva, è proprio la capacità di fornire al mercato assunto come obiettivo, la qualità che esso si attende e percepisce come discriminante nei confronti delle altre opzioni di scelta disponibili.

Questa capacità deve però essere intesa nel senso più completo del termine, vale a dire come capacità di *fare qualità*, capacità di *comunicare qualità* e, infine, capacità di *consegnare qualità*. Solo la combinazione ottimale di questi tre ingredienti, potrà dare all'impresa di servizi la possibilità di utilizzare una ricetta per la sopravvivenza e l'eccellenza.

Il che si lega alla definizione di «*impresa eccellente*» data da E. Auteri (1998), ossia «[...] questa eccellenza si riscontra puntualmente nella qualità del prodotto/servizio percepita dal consumatore finale, il cliente esterno, e la si legge in termini di soddisfazione, di clima interno, di motivazione delle persone che lavorano in quell'azienda».²⁰²

9.4- Alcuni esempi sulla gestione della qualità nel settore dei servizi

Come è stato detto all'inizio del capitolo, spesso in letteratura si ritrovano esempi di casi in cui si è cercato di dare un contributo alla definizione di qualità e alle sue applicazioni nei vari contesti organizzativi. A volte tali esempi sono semplicemente un racconto di esperienze vissute dalle imprese che hanno tentato di aumentare la qualità del loro prodotto/servizio, concentrando la loro attenzione soprattutto sul processo produttivo che permette di realizzare tale prodotto/servizio. Altre volte gli esempi riportati permettono di avere una panoramica più ampia sul concetto di qualità e riportano esperienze di soddisfazioni da parte dei consumatori, dovute a diversi fattori sui quali l'impresa ha agito; ma il più delle volte quando questi esempi vengono resi noti diventano contemporaneamente superati e ritenuti obsoleti dal

²⁰² E. AUTERI, "Management delle risorse umane", Guerini e associati, 1998, pag. 24

processo di accelerazione evolutiva che caratterizza il contesto moderno. Altre volte ancora, però, questi esempi possono davvero essere presi in considerazione come metodi da utilizzare per la programmazione di un processo più specifico e mirato verso la qualità. In particolare:

- "*Il metodo GIANO*"

Un metodo introdotto in alcune organizzazioni al fine di mettere in pratica un paradigma concettuale incentrato sulla "*comunicazione organizzativa*" - di cui si è parlato nel Capitolo 3 e al quale si rimanda - è stato descritto nelle sue fasi operative e presentato con l'obiettivo principale di supportare il cambiamento e il miglioramento di processi gestionali e organizzativi, nell'ambito di un programma di *Change Management*.

In particolare, questo metodo, definito da E. Invernizzi (1999), «*metodo GIANO, è stato elaborato per utilizzare l'occasione della redazione della Carta dei servizi nell'università come opportunità per sviluppare la sua visibilità verso l'interno e verso l'esterno e per migliorare la qualità dei servizi erogati*».²⁰³ La carta dei servizi, utilizzata in questo contesto non solo come adempimento burocratico, ma come leva manageriale, infatti, «*arriva ad esercitare tutto il suo peso positivo quando diventa parte integrante dei processi di miglioramento della qualità e di sviluppo della comunicazione e del marketing per l'aumento della visibilità dell'organizzazione e dei suoi servizi. Proprio per stimolare questo modo di intendere la Carta dei servizi, e per fornire degli strumenti che ne consentono questo tipo di impiego, è stato messo a punto il metodo GIANO*».

Innanzitutto, per rendere effettivo questo metodo, sono state costituite delle strutture gestionali temporanee: un *Comitato strategico*, col compito di definire le priorità degli interventi di miglioramento correlate alle strategie organizzative; e un *Comitato operativo*, col compito di mettere in atto le scelte operative operate dal Comitato strategico. La validità di costituzione di questi due Comitati è stata sperimentata e testata operativamente, in ambito universitario, all'Università IULM dove operano dal 1998.

203

E. INVERNIZZI, "*La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*", Giuffrè ed., 1999, pag. 569

Per quanto invece riguarda le fasi del macro-processo della Qualità, che compone il metodo GIANO appunto assieme al macro-processo della Visibilità, esse sono cinque e hanno i seguenti obiettivi:

1. *Analizzare il grado di soddisfazione dei clienti attraverso un'indagine di customer satisfaction;*
2. *Definire i servizi di tipo strategico, dal punto di vista delle politiche di sviluppo dell'università;*
3. *Identificare i servizi sui quali intervenire, in base alle valutazioni dei clienti;*
4. *Analizzare i processi di produzione dei servizi al fine di migliorarli agendo sulle loro criticità;*
5. *Definire gli standard e gli obiettivi di qualità da raggiungere attraverso i processi di miglioramento.*

*I cinque tipi di intervento sono in stretta relazione tra di loro, nel senso che l'output dell'uno rappresenta l'input dell'altro e nel senso che anche il primo è influenzato dagli altri.*²⁰⁴

Appare quindi evidente come sia necessario analizzare ciò che riduttivamente va sotto il nome di *qualità* secondo un'ottica diversa, consapevoli del fatto che tale concetto racchiude in sé qualcosa di gran lunga più ampio rispetto al passato e che fa da alone in un contesto in cui non è più proficuo affidarsi all'appellativo di "buon servizio" come se bastasse ad esplicitarne i contenuti e gli obiettivi.

Più che di buon servizio, si dovrebbe quindi parlare di "*servizio di qualità*", il che sicuramente rende più complessa la sua analisi, la sua progettazione, nonché la sua attualizzazione; ma che risulta essere l'unico modo per raggiungere veramente quell'eccellenza di cui si è parlato in precedenza, che rappresenta il presupposto per la sopravvivenza di un'impresa di servizi che si trova a competere in un contesto quale è quello attuale.

Se in passato bastava parlare di qualità facendo riferimento alla conformità del servizio rispetto ad uno standard stabilito a priori e in cui si prendeva spunto dalle politiche messe in atto dai manager che si concentravano sulla produzione di massa, attualmente tale modo di vedere la qualità risulta essere inadatto a questa moderna economia dei servizi.

²⁰⁴ La descrizione e le fasi operative del metodo GIANO sono riportate da E. INVERNIZZI, *Op. cit.*, pp. 569-573

Innanzitutto tale impostazione riduce i confini della qualità ad un punto di vista strettamente organizzativo, non considerando come si dovrebbe il punto di vista dei consumatori né tantomeno quello dei concorrenti. Inoltre, fare affidamento ad un concetto di standard qualitativo non permette quella flessibilità insita nella natura stessa dei servizi, che sono indeterminabili a priori in quanto dipendenti dalle specifiche caratteristiche ambientali e psicologiche che intervengono costantemente in ogni fase del processo. Se, come è stato già detto in precedenza, le imprese di servizi sono ad alta personality intensity, questo vuol dire che la variabilità del loro risultato è connaturata al concetto stesso di servizio.

- "Il Progetto Qualità Totale in Alitalia S.p.a."

Negli ultimi decenni dello scorso secolo, i servizi hanno acquisito un peso crescente nell'economia e questa crescita è andata di pari passo con un'evoluzione del concetto di marketing che ha posto al centro dell'interesse il consumatore e soprattutto le sue aspettative. Questo ha portato inevitabilmente ad un ripensamento generale degli obiettivi delle imprese di servizi, arrivando a considerare il concetto di qualità secondo un'ottica diametralmente opposta al passato: non più incentrata sulla redditività dell'impresa, ma sulla soddisfazione del consumatore.

Per di più i cambiamenti in atto nell'ambiente che circonda queste imprese di servizi, hanno costretto le stesse ad escogitare metodi e soluzioni nuove a problemi che un tempo non esistevano nemmeno. Basta pensare al peso notevole che ha avuto il processo di privatizzazione di alcune grandi aziende pubbliche, alla deregulation, alla competizione che aumenta, che diventa *ipercompetizione* e che cambia inaspettatamente i confini stessi del suo operato.

Tutto ciò non poteva non avere dei risvolti sulla qualità e sui concetti che ne stanno alla base: si è passati dunque da un approccio basato sulla qualità come conformità ad uno standard, ad uno basato sulla qualità come conferma o superamento delle attese del consumatore.

L'esempio più eclatante a riguardo negli ultimi anni concerne il settore del trasporto aereo, dove tutto ciò che un tempo veniva ritenuto stabile e consolidato, adesso sembra essere rivoluzionato da diversi fattori. Soprattutto nell'ultimo decennio dello scorso secolo, a cominciare dalla Guerra del Golfo che ha avuto dei risvolti significativi per il terrorismo internazionale ancora oggi in atto, si è iniziato a riscontrare un calo drastico del traffico aereo che ha messo a dura prova la

sopravvivenza di molte imprese del settore. Alcune di queste hanno preferito adottare delle strategie di difesa e soprattutto di abbassamento dei costi in maniera forse troppo sbrigativa e poco propensa verso il futuro, il che non ha fatto altro che peggiorare la situazione economica di tutto il settore del trasporto aereo.

Altre compagnie, invece, come ad esempio l'Alitalia S.p.a., hanno affrontato il problema in maniera diversa, ponendo al centro dell'attenzione la qualità del loro servizio. In quest'ottica, è stato avviato il "*Progetto Qualità Totale*", che aveva come obiettivo la soddisfazione delle esigenze del cliente, al fine di trasformare i clienti occasionali in clienti fedeli. Il progetto, in particolare, agiva lungo tutto l'arco della qualità dei servizi offerti: dalla qualità prevista o attesa, alla qualità prestata o erogata, fino ad arrivare alla qualità percepita. Gli strumenti operativi utilizzati nell'ambito del Progetto sono stati: "*Qu. As. (Quality Assistant)*", ossia persone scelte fra tutti i tipi di professionalità, come piloti, assistenti di volo, funzionari, tecnici e così via, inizialmente formati da una società di consulenza esterna per divenire esperti delle nuove metodologie di miglioramento della qualità, successivamente abilitati a diventare essi stessi formatori del personale dell'azienda che partecipava ai gruppi di miglioramento. "*Gruppi di miglioramento*", ossia gruppi di persone, in genere impiegati e funzionari, composti da 6 a 12 persone, incaricati dalla direzione, che aveva effettuato precedentemente un'auto-diagnosi, di trovare la soluzione ad un problema specifico, nell'arco di tempo loro indicato. "*Cedac (Cause Effect Diagram with Additional Cards o diagramma di causa-effetto)*", ossia una forma organizzativa per gestire progetti di miglioramento che si basava sul porre fisicamente un cartello nel reparto o ufficio dove si generava il problema, sul quale chiunque poteva applicare dei cartellini di colore diverso a seconda che contenessero ostacoli o cause reali o idee di miglioramento per superare il problema. E, infine, "*DRW (Daily Routine Work)*", ossia un processo manageriale svolto da ogni Ente Aziendale che persegue l'obiettivo della piena soddisfazione dei clienti attraverso il controllo sistematico ed il miglioramento continuo delle attività/processo al quale viene applicato su base periodica o permanente. Attraverso di esso, si realizza il coinvolgimento dei livelli più bassi della struttura organizzativa al miglioramento della qualità, cosa che in seguito si sarebbe potuta raggiungere con i "*Circoli di Qualità*", che prevedevano invece una partecipazione spontanea e volontaria del personale.

Dal giudizio personale del coordinatore centrale del progetto in Alitalia, risultava che nel 70% delle divisioni i risultati erano stati ottimi ed avevano rispettato completamente i piani dell'azienda; nel 30% delle divisioni i risultati erano stati mediocri, deludendo i responsabili e portando nel Progetto un momento di rallentamento e di riflessione. In quest'ultimo caso, infatti, non c'era stato il *breakthrough*, ossia il salto di qualità, che era l'obiettivo del Progetto e questo per diversi motivi: lo sviluppo del Progetto non era stato gestito dall'alto; l'auto-diagnosi iniziale aveva proposto obiettivi poco stimolanti e maggiormente proiettati nel breve periodo; la partecipazione del personale, a partire dagli stessi dirigenti, era stata scarsa e con scarsa propensione al cambiamento; e, infine, si era mantenuto un approccio culturale troppo legato al passato.

A quel punto, l'amministratore delegato, in considerazione dei buoni risultati raggiunti dal progetto, si era proposto di lavorare con i suoi collaboratori per definire un *Piano di ristrutturazione*, al fine di diffondere la cultura di una "*Nuova Alitalia*": da compagnia con l'obiettivo di far volare gli aerei, ad una che intende fornire un servizio ai propri clienti; da compagnia di bandiera e quindi con una forte connotazione nazionale e protezionistica, ad una aperta ai mercati europei e mondiali. Nel Piano di ristrutturazione si erano quindi poste le politiche di "*customer satisfaction*" come elemento fondamentale di rilancio della compagnia.²⁰⁵

Naturalmente questi sono solo degli esempi di come l'orientamento verso la qualità e quindi verso la soddisfazione del cliente, possa essere considerato determinante per un'impresa, soprattutto se, date le sue caratteristiche intrinseche, si tratta di un'impresa di servizi.

Ciò che invece assume particolare rilevanza è il fatto di aver spostato l'attenzione verso un fattore che in passato non veniva forse neanche preso in considerazione, sopraffatto il più delle volte dalla smania del progresso e della conseguente redditività.

Attualmente, però, quella smania iniziale sembra essersi almeno in parte smorzata, per lasciare il posto a priorità sempre più consistenti e allo stesso tempo più difficili da perseguire.

²⁰⁵ Il Caso Alitalia S.p.a. è stato scritto da Bernardo Nicoletti ed è stato ripreso da S. CHERUBINI, "*Marketing dei servizi. Per lo sviluppo competitivo e la customer satisfaction*", Francoangeli, 1996, pp. 233- 254

Sembra quasi che la «catena del valore» ipotizzata da M. Porter possa essere riscritta sotto un'ottica diversa, che metta appunto al centro dell'attenzione la qualità, la soddisfazione e quindi il cliente, interno ed esterno. Tale nuova impostazione è stata descritta graficamente da J. L. Heskett (1994) come segue [Fig. 2]:

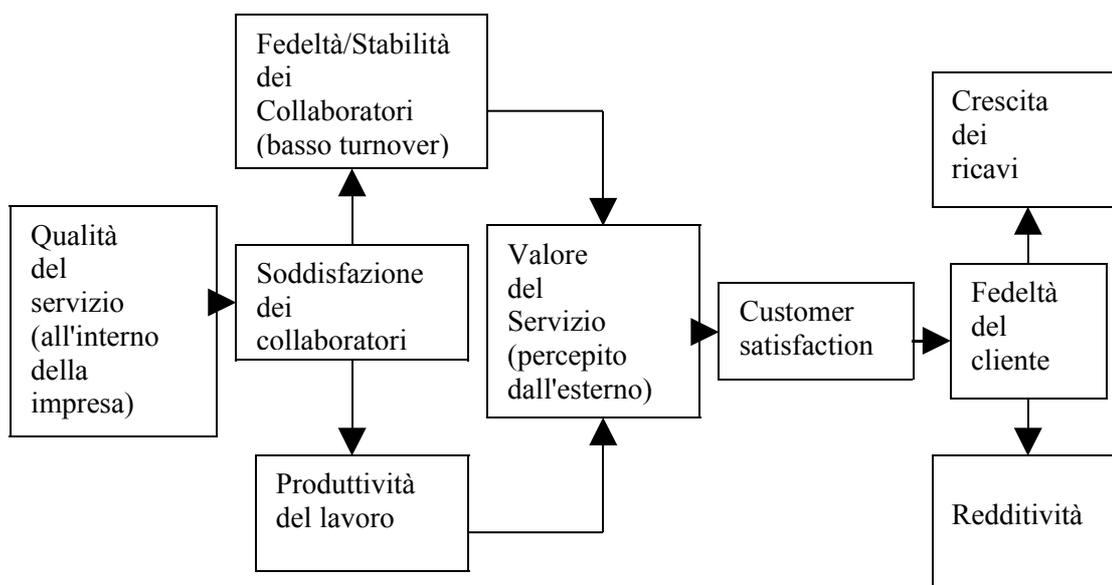


FIG. 2: J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W.E. Sasser, L. A. Schlesinger, "Putting the Service - Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March-April, 1994, pp. 582-593. Tratto da: G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997, pag. 642

10. Una nuova rivoluzione copernicana: l'intelligenza terziaria

È cambiato il contesto competitivo e questo è ormai un dato di fatto; ciò che sorprende, però, è il processo di mutamento che lo ha caratterizzato e che in pratica rivede e rappresenta gli stessi fattori di sempre, già influenti e determinanti in passato, tornati forse sotto vesti e nomi diversi nel panorama attuale, ma fondamentalmente uguali a quelli di epoche trascorse.

Si sta riproponendo, infatti, il fenomeno del “*catching up*”²⁰⁶, ossia di alcuni Paesi inseguitori, meno ricchi e forse più disagiati, che grazie ai tipici vantaggi del *follower* – in pratica la possibilità di applicare la conoscenza (prodotta dal leader) a fattori meno costosi (accessibili solo al follower) – guadagnano posizioni e si avvicinano sempre di più al leader inseguito. La posta in gioco, in questo caso, non è la ricchezza in sé per sé, ma la leadership.

Quando la rivoluzione industriale ha messo in campo i nuovi metodi di produzione, basati sulla scienza, le tecnologie, il calcolo razionale e il mercato, la Gran Bretagna - ossia il paese *first comer* - era sola in testa. Ma pochi decenni dopo, la Germania si faceva strada sperimentando metodologie sociali e politiche originali, come la banca mista, l'interventismo statale e il mercantilismo industriale, capaci di erodere la leadership inglese. Nel frattempo, però, emergeva un nuovo pericoloso concorrente oltre oceano: gli Stati Uniti d'America. Ancora un po' grezzo, ma innovativo, questo nuovo rivale porta sul mercato metodi e pratiche originali, tipici del fordismo e della produzione di massa. Eppure, anche all'interno del cosiddetto “*secolo americano*”, non mancano gli inseguitori di successo, primo fra tutti il Giappone con la lean production. Attualmente, sull'esempio nipponico, altri paesi dell'Estremo Oriente, come la Corea del Sud, Singapore, Taiwan, stanno progressivamente ponendo termine all'egemonia occidentale in campo industriale. Infine, in questo scenario, un'icona del cambiamento è rappresentata sicuramente dal crollo del Muro (1989) che ha aperto le porte ai paesi ex comunisti, come Cina e Russia.

La concezione originaria sulla quale era stata costruita la società moderna nei paesi occidentali era basata su una visione calvinista dei primi imprenditori, che ritenevano la ricchezza un dono di Dio, di cui quindi occorreva farne un uso ragionevole ed utile anche nell'interesse chi non la possiede. Ma purtroppo, nel delirio di onnipotenza che ha accecato l'occidente ricco ed egoista, questa concezione è andata via via staccandosi dalla sua natura primaria di responsabilità verso tutti, per andare incontro ad una natura più mercantilistica e quindi mirata esclusivamente all'aumento della ricchezza per chi la possiede, a discapito di chi invece non ne ha.

Naturalmente la storia passata ha accumulato innovazioni e conoscenze preziose per tutti e in diversi contesti; l'imperativo odierno richiede quindi di ribaltare la concezione che si è ereditata di questa ricchezza, riportandola alla natura originaria

²⁰⁶ Come si evince da un'attenta analisi di E. RULLANI et al, in “*Intelligenza terziaria. Motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova*”, Francoangeli, 2005, pag. 14

che aveva all'inizio della modernizzazione. La conoscenza è sì potere, ma la conoscenza condivisa raddoppia il potere di tutti.

In altre parole, dovremmo sentirci obbligati a riprodurre questa ricchezza, fatta di conoscenze ed innovazioni, rendendola così disponibile anche per quei soggetti che non la possiedono, nella consapevolezza che proprio questi soggetti contribuiranno a loro volta a far aumentare la produttività del sistema nel suo complesso.

In quest'ottica un ruolo sempre più importante riveste l'*investimento*, inteso non come uno spendere ciò che si possiede perché lo si possiede e quindi si ha diritto di farne ciò che se ne vuole, ma piuttosto come un modo di farne uso in senso ragionevole e proficuo, per chi lo possiede e per chi ne potrà comunque trarne beneficio.

Partendo da tale presupposto, l'occidente, a differenza dei Paesi cosiddetti "low cost", ha tutte le premesse necessarie a sua disposizione per poter assolvere a questo compito così oneroso, ma allo stesso tempo così proficuo; occorre solo che la mentalità che sta alla base dei suoi comportamenti cambi e diventi innovativa, creativa, ossia proficua in senso lato e non solo in termini di redditività personale. La ricchezza eccedente di cui l'occidente è portatore, potrebbe e dovrebbe essere convertita in un vantaggio competitivo sostenibile basato proprio sull'uomo, sulla sua intelligenza, sulla sua creatività, sulle sue potenzialità (capacità dialogica, gusto estetico, disponibilità ad assumere rischi, autostima, motivazione) e non solo quindi sul suo essere un'icona della società post-industriale o addirittura – e limitatamente - post-fordista.

La ricchezza del passato aveva preso come modello di riferimento la macchina, ossia un automatismo che opera in modo deterministico e lineare, usufruendo della tecnologia in senso stretto; tale tipo di ricchezza, però, è costituita a sua volta da un tipo di conoscenza che è universalmente riconoscibile, decodificabile e di conseguenza facilmente trasferibile, replicabile e imitabile. Le innovazioni che ne discendono, quindi, non creano un effettivo vantaggio competitivo sostenibile ed è proprio su questa consapevolezza che deve concentrarsi l'analisi e il miglioramento di ciò che è considerato il sistema economico.

10.1- Il vantaggio competitivo

Innanzitutto occorre precisare che forse non esiste ancora accordo sulla definizione di *vantaggio competitivo*, né tantomeno su ciò che ne può essere definita la fonte.

Secondo alcuni, tra cui Kay (1993), «*un'impresa ha un vantaggio competitivo quando ha una redditività superiore alla media del settore*». La redditività è in genere definita attraverso due indici: il ROA (Return on Asset) e il ROS (Return on Sales); ma altri indici importanti possono essere: la quota di mercato, la capacità di creare valore per gli azionisti e in generale per gli stakeholder, la customer satisfaction e la fedeltà del cliente.

Spesso si è soliti definire il vantaggio competitivo come «*capacità di distinguersi positivamente rispetto ai concorrenti nella percezione dei consumatori*». Ma anche questa probabile definizione non chiarisce fino in fondo il concetto, in quanto lascia in sospeso ciò che sta alla base del vantaggio competitivo, ossia la sua effettiva causa.

Affermare che un'impresa è competitiva o che ha un vantaggio competitivo, infatti, non chiarisce da che cosa tale vantaggio derivi, né se sia difendibile a lungo.

Nella letteratura, management e ricercatori hanno cercato da sempre di spiegare questa genesi del vantaggio competitivo, basandosi a volte sulla realizzazione di alcune linee guida in grado di fornire alle imprese un quadro generale sulla situazione. In particolare, due approcci hanno avuto impatto sulla conoscenza e interpretazione del vantaggio competitivo:

- La posizione nel settore rispetto ai concorrenti, noto anche come *approccio strutturale*. Un contributo importante in tal senso è dato dal concetto di «*strategie competitive generiche*» introdotto da M. Porter (1980), il quale sosteneva che per costruire un vantaggio competitivo un'impresa deve o avere costi più bassi rispetto ai concorrenti (*Strategia di costo o Cost position*) oppure differenziarsi rispetto ad essi, in modo da poter applicare anche prezzi superiori (*Strategia di differenziazione o Differentiation position*). Inoltre, in base alle risorse disponibili e agli obiettivi che l'impresa si è data, occorre stabilire il target al quale mirare, decidendo se includere l'intero settore o limitarne i confini ad una nicchia. Secondo Porter, quindi, combinando questi due fattori, target e strategie competitive generiche, l'impresa ha a sua disposizione quattro tipi di strategie da poter realizzare: *Leadership di costo*, *Differenziazione*, *Focus sui costi* e *Focus sulla differenziazione*.

L'approccio strutturale, però, oltre ad offrire soltanto un quadro parziale della realtà, ha due punti deboli in particolare: il primo è che cost leadership e differenziazione non si escludono a vicenda in quanto spesso le strategie delle imprese mirano a sviluppare entrambi questi vantaggi competitivi; a tal riguardo, Day (1997) indica questa posizione con l'espressione «*playing the spread*». Il secondo punto debole dell'approccio strutturale è che non tiene conto del fatto che cost leadership e differenziazione riguardano campi completamente diversi, in quanto la prima si manifesta principalmente nei confronti dei rivali mentre la seconda è orientata soprattutto verso i clienti.

- La *Resource based theory* - (RBT). Secondo i sostenitori di questo approccio, la fonte del vantaggio competitivo non risiede nell'ambiente esterno, ma nelle risorse interne di un'impresa. Viene quindi spostato il baricentro di osservazione rispetto all'approccio strutturale, in considerazione del fatto che soprattutto in un ambiente così turbolento e dinamico quale è quello attuale, le risorse e le capacità dell'impresa sono una base più stabile per definire la propria identità e il proprio business. In pratica, partire da ciò che si è in grado di fare meglio degli altri, piuttosto che dalle esigenze che il business cerca di soddisfare, può essere il fondamento di una strategia più durevole.

Gli elementi cardine della RBT sono quindi: *le risorse*, a loro volta distinte in tangibili (attrezzature, edifici, impianti; più facili da essere imitate) e intangibili (know how, immagine, risorse umane; più difficili da imitare); e *le capacità o competenze distintive*.

Un'evoluzione della RBT è la "*teoria delle value disciplines*", secondo la quale le fonti dei vantaggi competitivi sono diverse in base al segmento di clienti al quale l'impresa si rivolge. Tre strategie in particolare si fondano su questo approccio: *Eccellenza operativa, Risposta alle attese e Prestazioni superiori*.

Una visione di insieme che racchiude il concetto di vantaggio competitivo e pone altresì le basi per una discussione futura, è offerta da G. Pellicelli (2002), secondo il quale «*il vantaggio competitivo si basa quindi sulla capacità dell'impresa di ottenere bassi costi e differenziazione; ma oltre a questi, si possono individuare altri quattro elementi generici che compongono il vantaggio competitivo e che quindi possono creare valore. Si dicono generici in quanto l'impresa dovrebbe perseguirli indipendentemente dal settore in cui opera e dall'attività che svolge. I quattro elementi generici sono:*

- 1) *Efficienza;*
- 2) *Qualità;*
- 3) *Innovazione;*
- 4) *Capacità di risposta al cliente.*²⁰⁷

A ben guardare, però, uno in particolare di questi elementi citati da Pellicelli, può essere considerato basilare per l'attuazione e l'integrazione degli altri elementi correlati: l'innovazione.

10.2- L'innovazione: un vantaggio competitivo

Attualmente ciò che costituisce una risorsa chiave, differenziale, del vantaggio competitivo, esce fuori dai canoni classici dell'era post-industriale, per avvicinarsi forse a qualcosa di meno meccanico ma sicuramente più complesso di un dispositivo tecnologico: la mente umana.

Attraverso questo importante passaggio di testimone dalla macchina all'uomo, la riflessione viene ad essere inserita in un contesto più ampio, discusso ormai da anni, che caratterizza il passaggio più conosciuto e strumentalizzato dal settore primario a quello secondario, fino ad arrivare all'attuale settore terziario.

Ormai ovunque e da più parti viene riconosciuta questa inarrestabile trasformazione che va sotto il nome di «*terziarizzazione*», ossia di quel fenomeno che basa la sua genesi e il suo sviluppo sulle persone e sulla vita sociale, spostando il baricentro del sistema economico dalle macchine alla conoscenza; non si tratta più, quindi, di una trasformazione materiale delle merci, ma piuttosto di una trasformazione immateriale delle conoscenze e delle relazioni.

Nel contesto attuale, sia la produzione che il consumo spostano l'accento dalla quantità alla qualità, dalle macchine agli uomini, dalla conoscenza codificata alla conoscenza contestuale, pratica, emotiva. Vengono meno, in questo passaggio, le ragioni che hanno sostenuto in passato l'egemonia della cultura industriale. Tutto ciò è dimostrato ancora una volta con il passaggio da marketing tradizionale a marketing relazionale, di cui si è parlato nel Capitolo 2 al quale si rimanda.

Occorre ancora una volta ricordare, però, che questo fenomeno non riguarda solo il settore statisticamente definito come *terziario*, ma bensì anche tutte quelle grandi e piccole imprese industriali che rappresentano la categoria della manifattura standard e che, nell'ottica del cambiamento, non si lasciano sfuggire l'occasione di evolvere

²⁰⁷ G. PELLICELLI, "*Strategie d'impresa*", Università Bocconi Editore, EGEA, 2002

attraverso la modernizzazione e di conseguenza attraverso la terziarizzazione che la contraddistingue. Oggi infatti si è in presenza di una cultura industriale che si allontana dalla produzione di massa e dalle regole cosiddette fordiste, per incamminarsi sulla via della qualità, della personalizzazione e del servizio al cliente.

A questo punto, l'importante non è che le imprese siano grandi o piccole, tradizionali o high tech, familiari o manageriali, manifatturiere o di servizi; l'importante è che *innovino*, rigenerando con l'innovazione i vantaggi competitivi di cui dispongono. Anzi, forse non basta neanche più *innovare*: per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ad altri, bisogna innovare di più e meglio degli altri, ossia dei concorrenti.

La difficoltà a questo livello di comprensione sorge proprio dal fatto che, come la teoria della *RBT* ci insegna, le risorse più difficili da imitare sono proprio quelle intangibili, quelle che in passato erano considerate (o per meglio dire, non-considerate!) soft.

Come afferma un nuovo filone di studi «[...] bisogna mettere in campo capacità di apprendimento creativo che non sono proprie né delle macchine né dei codici che caratterizzano l'intelligenza industriale standard. Bisogna, in altri termini, mobilitare un'altra forma di intelligenza che, per differenza, abbiamo chiamato "intelligenza terziaria": un'intelligenza delle cose che integra il sapere astratto della macchina o del codice con le capacità cognitive contestuali, e talvolta tacite, delle persone, delle organizzazioni e delle società locali».²⁰⁸

L'innovazione quindi ha bisogno di *conoscenze originali* e *conoscenze esclusive*, che sono la fonte primaria del vantaggio competitivo e che soprattutto permettono di mantenere il suddetto vantaggio nel tempo.

10.3- Il contributo dell'intelligenza terziaria

«L'intelligenza terziaria è sintesi di intelligenza personale, intelligenza organizzativa e intelligenza relazionale.[...] Lo sviluppo di questo tipo di intelligenza ha preso il nome, nella storia passata, di "terziarizzazione", ossia di crescita del terziario interno alle aziende e del terziario esterno».²⁰⁹

In precedenza, sono stati riportati i dati statistici a conferma dei processi di crescente terziarizzazione delle economie; come conseguenza di ciò, l'attenzione dei ricercatori

²⁰⁸ E. RULLANI et al, *Op. cit.*, pag. 31

²⁰⁹ E. RULLANI et al, *Op. cit.*, pp. 32-33

si concentra sempre più su specifiche tematiche inerenti la gestione dei servizi, dove un ruolo fondamentale riveste proprio l'*innovazione*.

Quello che emerge rivisitando il pensiero di diversi studiosi, è soprattutto la necessità di superare la tradizionale separazione tra beni e servizi. Sebbene, infatti, il management dei servizi abbia visto un rapido sviluppo a partire dagli anni '70, l'impressione generale su alcuni temi specifici, come l'innovazione relativa ad essi, è che tale sviluppo abbia comunque subito gli effetti di una serie di preconcetti che lo hanno di conseguenza rallentato.

Levitt (1976) è stato forse il primo a dare un importante contributo nel tentativo di individuare le radici dell'innovazione nei servizi, concentrando la sua analisi sulla *industrializzazione* degli stessi. In questa ottica, naturalmente, un ruolo fondamentale è stato assegnato alle nuove tecnologie e in particolare alle *IT (Information Technology)*. L'attenzione era quindi rivolta sempre e solo verso l'esterno dei servizi. Da una prospettiva diversa, che partiva dal cuore dei servizi, cioè dal suo interno, le ricerche di provenienza francofona hanno posto maggiore enfasi su una delle due caratteristiche più evidenti nei servizi: l'*interattività*, ossia la relazione tra l'impresa e i suoi clienti come fattore determinante i processi di innovazione; insieme all'*intangibilità*. In particolare, i ricercatori dell' IFRESI (Institut Fédératif de Recherche sur les Economies et les Sociétés Industrielles) di Lille hanno sviluppato nel tempo una serie di contributi proprio a partire da questa prospettiva, in cui l'innovazione nei servizi si differenzia intrinsecamente dall'archetipo dell'innovazione manifatturiera.

Naturalmente queste due caratteristiche distintive non possono chiarire nei minimi dettagli in cosa consiste l'innovazione nei servizi, appunto a causa della loro stessa natura intrinseca; ma questo non impedisce di utilizzarle quale spunto di analisi per una riflessione che sposti le direttive finora adoperate come indicatori, in un contesto nel quale ciò che un tempo poteva funzionare, attualmente ha perso di importanza e di utilità.

Secondo E. Rullani *et al* (2005), è possibile far uso di un modello che mostra come esistono driver, sia di natura esogena all'impresa che endogena, che secondo alchimie differenti costituiscono le determinanti chiave del processo di innovazione nei servizi [Fig. 1]:

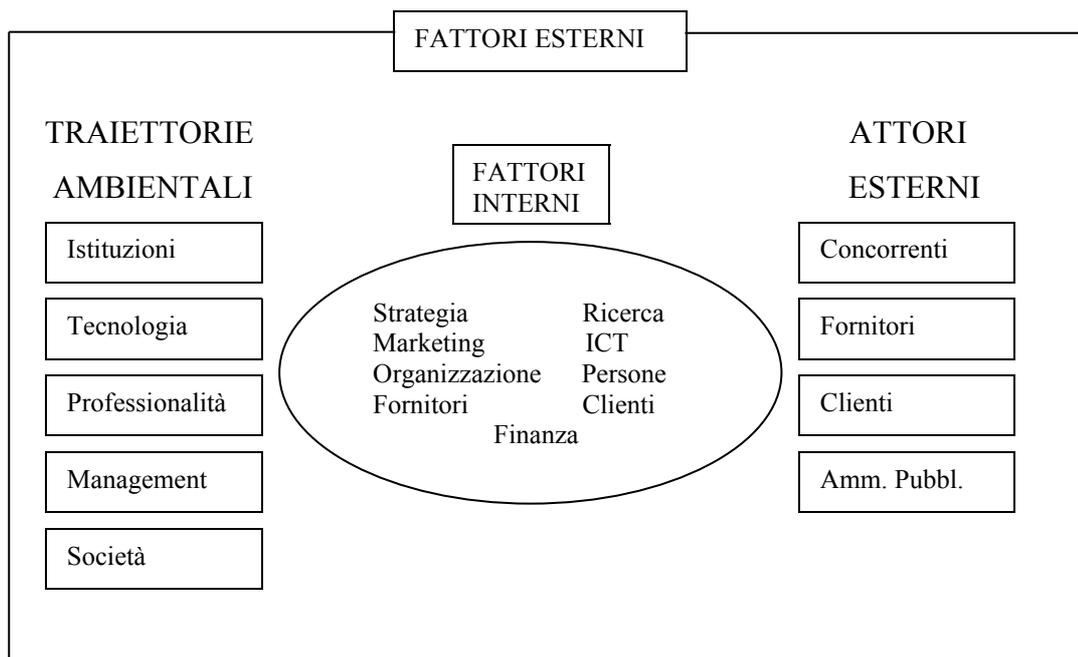


FIG.1 - I fattori trainanti dell'innovazione (Fonte: E. Rullani et al, "Intelligenza terziaria, motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova", Francoangeli, 2005, pag.105)

Secondo tale modello, l'innovazione nei servizi è interpretata come il risultato di due grandi categorie di variabili attraverso le quali viene riassunta e ricostruita l'attitudine innovativa dell'impresa e la particolarità della sua interpretazione delle dinamiche ambientali e di mercato. In particolare, la «variabile esterna» concerne i fattori ambientali, responsabili della dinamicità della concorrenza globale e del dinamismo nei servizi in particolare, e alcuni attori-chiave che condizionano l'iniziativa e le scelte adottate nel corso del tempo; la «variabile interna», invece, traduce i fattori ambientali in scelte strategiche e operative dell'azienda, delineando quindi la risorsa specifica sulla quale fa leva l'intenzione innovativa dell'impresa.

In un contesto quale è quello attuale, quindi, le imprese che davvero vogliono sopravvivere e prosperare nel loro mercato di riferimento, devono entrare nell'ottica dell'innovatività e trovare attraverso di essa il modo per creare ma soprattutto mantenere nel tempo, quel vantaggio competitivo di cui hanno tanto bisogno.

Il dinamismo che caratterizza l'economia in generale e l'economia dei servizi in particolare, necessita di un cambiamento e di un'evoluzione non solo in termini di strumentazione concettuale e pratica, ma soprattutto di risorsa originale ed esclusiva. Una risorsa che sempre più si riavvicina a quella che era stata una componente a

volte limitativa, altre volte addirittura scomoda; una componente solo troppo nominata ma poco presa in considerazione in vista della sua effettiva importanza: la risorsa umana.

Si è cercato sostegno nelle nuove tecnologie, alleandosi ad esse quasi che fossero l'unica soluzione possibile per tutti i problemi che avevamo; si è cercato addirittura di sostituire l'uomo con la macchina, nella convinzione che solo diminuendo gli stipendi e i salari, fosse possibile trovare riparo dalla crisi. Il tutto, mentre gran parte delle imprese, manifatturiere e di servizi, versava in condizioni negative divenute irreversibili non per il livello del costo del lavoro, ma per inefficienza e inefficacia di fatti organizzativi, distributivi, di comunicazione.

Forse però adesso ciò che è stato un tempo tralasciato e a volte sostituito, può rappresentare di nuovo qualcosa di importante e di determinante per le imprese. Occorre perciò mettere in atto, o almeno provare, una nuova *rivoluzione copernicana* che ponga al centro l'uomo, ma soprattutto tutte quelle sue caratteristiche che per troppo tempo sono state trascurate. Adesso più che mai si pone sempre più attenzione alle relazioni che si instaurano tra gli individui e da tale punto di vista lo stesso marketing, in tutte le sue componenti, sembra essersene reso conto.

Forse proprio in questo contesto "*high tech*", l'unica tecnologia davvero utile alla sopravvivenza delle imprese sarà l'*uomo*.

10.4- La nuova modernità

Da tempo ci si è resi conto che si può avere un sistema economico moderno e vitale mettendo al lavoro l'intelligenza degli uomini, accanto all'energia delle macchine o in sostituzione di essa.

La modernità che due secoli e mezzo ha nacque *meccanica*, avendo come base la conoscenza codificata nella scienza e nelle macchine, tende oggi a cambiare. Cerca di diventare *modernità riflessiva*, dando sempre maggiore spazio agli uomini e alle loro capacità, sperimentazioni, speranze.

«La modernità riflessiva continua ad usare gli automatismi della prima modernità (scienza, tecnologia, calcolo, mercati, norme), ma non delega loro i problemi: al contrario, la società assume su di sé la responsabilità degli esiti generati dall'applicazione degli automatismi, riservandosi non solo di correggerne i risultati,

*ma anche di cambiare le premesse in base a cui quei risultati sono stati raggiunti».*²¹⁰

Questa nuova visione della modernità, più propensa ad investire sulle risorse che l'uomo possiede già di suo, sicuramente rallenterà e renderà più costosa l'attività di esplorazione e interpretazione del contesto. Ma la buona notizia è che la complessità che caratterizza la realtà attuale e che, come è stato detto, la rende di primo acchito così tanto incomprensibile e ingovernabile, non deve essere ridotta a priori, perché in questa nuova visione l'economia e la società sono capaci di apprendere e di adeguarsi in corso d'opera, grazie all'uomo e alla sua intelligenza.

10.5- Una prima tappa conclusiva

Trarre delle conclusioni su un argomento come quello che è stato affrontato in questo lavoro e che, parafrasando R. Normann può essere definito ad alta *personality intensity*, non sembra una maniera giusta di procedere.

Si è detto che l'uomo, per sua stessa natura, è portato a recepire conoscenze, di qualunque genere e in qualsiasi contesto. Ebbene, bisogna ammettere che le conoscenze a volte hanno un'elevata dose di opinabilità; inoltre, esse andrebbero continuamente riviste, riesaminate, messe in discussione e addirittura criticate, perché solo così possono essere legittimate a tutti gli effetti.

L'opinabilità, però, è anche sinonimo di incertezza e questo rende ancora più scomodo fare un tentativo di conclusione su un argomento che non può essere quantificato, ridotto a numeri e funzioni matematiche.

E, allora, quali conclusioni si possono trarre da un argomento del genere?

Intanto, queste:

- Il cambiamento accelerato e sempre più turbolento rende la realtà complessa, incomprensibile e ingovernabile;
- in questo contesto l'economia subisce inevitabilmente un mutamento e le imprese che vivono di questa economia devono per forza di cose escogitare i metodi più adatti per la sopravvivenza;
- il valore cambia il suo significato, la quantità si trasforma in qualità, i beni si smaterializzano, le macchine lasciano il posto agli uomini;
- prende corpo la terziarizzazione, che presuppone conoscenze e relazioni;

²¹⁰ E. RULLANI et al, *Op. cit.*, pag.46

- il giusto compromesso sembra risiedere nel concentrare i propri sforzi su alcuni vantaggi competitivi che assicurano o almeno prospettano redditività e produttività;
- ma la ricerca costante di questi vantaggi competitivi testimonia la loro instabilità e ne sottolinea la loro rilevanza solo in termini temporali o addirittura settoriali;
- occorre quindi vagliare i vantaggi competitivi di un'impresa, attraverso una lente di osservazione che abbia *originalità* ed *esclusività* come punti cardine dell'analisi;
- sono indispensabili competenze distintive ed esclusive, che siano difficilmente decodificabili e imitabili;
- il collante di tutto quanto detto sino ad ora è *l'innovazione e l'adattabilità*.

Ebbene sembrano essere proprio questi gli ingredienti base sui quali costruire un nuovo modo di reagire al cambiamento, di adattarsi ed adeguarsi ad esso per sopravvivere, senza perdere però ognuno la sua personale identità. E questa sembra essere anche la soluzione per quelle imprese che nel contesto attuale hanno deciso di affrontare a testa alta la realtà e di far parte ancora dell'arena competitiva.

A maggior ragione potranno beneficiare di questo nuovo modo di intendere la situazione le cosiddette *imprese di servizi*, che come abbiamo visto sono ad alta *personality intensity* e quindi sempre più legate al fattore umano come fondamentale e determinante variabile interna ma anche esterna.

E ancora una volta, si deve rilevare che *adattabilità e innovazione* sono anche loro due *competenze emotive*, ossia due componenti di quella che D. Goleman chiama *Intelligenza Emotiva* e che abbiamo visto che può essere appresa e migliorata nel tempo, basta volerlo.

Anche da un punto di vista diverso rispetto a quello da cui è stata analizzata in precedenza, questa importantissima meta-abilità torna a far valere la sua forza e la sua applicabilità. Il management di quelle imprese che vogliono essere davvero innovative, quindi, è ancora una volta spronato ad intervenire, affinché uno strumento così fondamentale ed efficiente, quale è l'intelligenza emotiva, possa entrare a far parte della filosofia aziendale che esso rappresenta e gestisce.

Tale richiesta di intervento è giustificata da tutto quanto detto fino ad ora e che può essere sintetizzato attraverso un'autorevole affermazione:

«Il livello collettivo di intelligenza emotiva di un'organizzazione determina il grado in cui il suo potenziale patrimonio intellettuale - e di conseguenza la sua prestazione

complessiva - viene realizzato. L'arte di massimizzare il capitale intellettuale sta nell'orchestrare le interazioni delle persone la cui mente contiene la conoscenza e l'expertise. Quando si tratta delle capacità tecniche e del nucleo di competenze che rendono competitiva un'azienda, l'abilità di superare gli altri dipende dalle relazioni delle persone in gioco. [...] per le organizzazioni intese nel loro complesso le realtà emotive, sociali e politiche possono esaltare o smorzare ciò che esse hanno la potenzialità di fare».²¹¹

11. Conclusioni

Alla fine di un percorso conoscitivo incentrato principalmente su tutto ciò che viene definito soft - in quanto basato sull'uomo, sulle interazioni, sulle relazioni, sulle comunicazioni e quindi su risorse cosiddette intangibili - pretendere di avere la capacità di concludere con un discorso che sia privo di criticità o di opinabilità, sembrerebbe una contraddizione in termini rispetto a tutto ciò che è stato detto e sostenuto in precedenza all'interno di questo lavoro di ricerca.

L'impossibilità di concludere con dei dati empirici, sotto forma di numeri o funzioni matematiche che rendano concreto ciò che all'apparenza appare soltanto astratto e teorico, ha da sempre rappresentato un limite per questo genere di argomentazioni.

Tale limite, però, non impedisce di tentare una riflessione su tutto ciò che, presentandosi sotto l'aspetto meramente conoscitivo, può anche rappresentare qualcosa di più di un semplice parlare teorico.

L'uomo per sua stessa natura è portato a recepire le conoscenze, ma anche a criticarle, a metterle in discussione, convalidandole o confutandole. Tutto sta nel

²¹¹ D. GOLEMAN, "Lavorare con Intelligenza Emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro", BUR, 1998, pag. 351

decidere se intendere questo come un pregio o come un difetto umano; come un'opportunità o come una minaccia.

A tale scopo, con l'intento di lasciare aperta una discussione che ha visto il suo nascere e il suo divenire comporsi solo negli ultimi anni con passi lenti e leggeri, tanto da lasciare soltanto orme sul suo cammino - ma che sta prendendo corpo come disciplina scientifica destinata a fare passi da gigante - l'unica conclusione che vuole essere tratta, prende perciò spunto da riflessioni e affermazioni reali. Queste ultime sono riprese da uno dei più importanti sostenitori dell'Intelligenza Emotiva, Daniel Goleman, che le ha descritte nel suo libro "*Lavorare con Intelligenza Emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*" (1998).

Un parlare sì teorico, ma dotato di esperienza pratica e soprattutto necessità concreta.

«Non si compete più solo con i prodotti, ma anche con il modo di impiegare al meglio le risorse umane» - manager della Telia, azienda di telecomunicazioni svedese. Pag. 18

«L'intelligenza emotiva è la premessa fondamentale di tutto il training indirizzato ai dirigenti» - Linda Keegan, vicepresidente per il training e lo sviluppo degli alti dirigenti della Citibank. Pag. 19

«[...] ci rendiamo conto che è necessario valorizzare il personale - massimizzare il nostro patrimonio umano. Per questo motivo stiamo cercando di rendere l'azienda più intelligente sul piano emotivo» - dirigente della Siemens AG, gruppo tedesco. Pag. 19

«Quello che si impara a scuola distingue coloro che daranno prestazioni superiori solo in pochissimi dei cinque-seicento lavori per i quali abbiamo studiato le competenze necessarie. Si tratta solo di una competenza-soglia; ti serve per accedere nel campo, ma non ti fa automaticamente eccellere. Per dare prestazioni di ordine superiore, contano di più le abilità legate all'intelligenza emotiva» - Lyle Spencer Jr. cofondatore e direttore della ricerca e della tecnologia della Hay/McBer, società di consulenza avviata da McClelland. Pag. 33

«Metà delle capacità di cui hai bisogno sono di natura tecnica. Ma l'altra metà è compresa nel dominio più soft dell'intelligenza emotiva. Ed è straordinario come sia proprio quest'ultima a distinguere i tipi eccellenti» - Robert Worden, business research director alla Eastman Kodak. Pag. 49

«Le organizzazioni che stanno attraversando i maggiori cambiamenti sono quelle che hanno più bisogno di intelligenza emotiva» - Kevin Murray, direttore delle comunicazioni alla British Air. Pag. 60

«C'è un'enorme differenza fra chi effettivamente inventa qualcosa e lo traduce in realtà e chi si limita a sognarci sopra. Coloro che riescono a seguire fino in fondo le proprie idee e a metterle in pratica, tendono ad avere un elevato livello di intelligenza emotiva: è gente che capisce come, per far accadere qualcosa di nuovo, debbano confluire moltissimi elementi - la maggior parte dei quali umani. Occorre comunicare con la gente e persuaderla, risolvere problemi insieme e collaborare» - Phil Weilerstein, direttore della National Collegiate Inventors and Innovators Alliance. Pag. 12

«La leadership è quasi interamente intelligenza emotiva» - Matthew Juechter, presidente della American Society for Training and Development. Pag. 225

«Quando i membri di team eccezionali parlano dei motivi del proprio grande successo, spesso li senti dire che è così perché si vogliono davvero bene e si preoccupano gli uni degli altri. Se la gente fosse sincera su ciò che rende grandi i team di un'organizzazione, ammetterebbe che parte del successo sta nei legami emotivi che consentono apertura e premura verso gli altri» - Daniel Kim, cofondatore del Center for Organizational Learning del MIT ed ora alla Pegasus Communications. Pag. 272

«Scoprimmo un modo per fare ancora meglio. Si riduceva tutto ad incompetenza emotiva. [...] Ai nostri consulenti era stato insegnato che se un cliente aveva una reazione emotiva, si trattava di una forma di resistenza e quindi occorreva spiegarli le cose in modo logico, producendo altre cifre e ignorando i suoi sentimenti. [...] Mettendo il cuore nel lavoro, avrebbero saputo essere più convincenti. E controllando meglio le proprie paure e le proprie frustrazioni,

sarebbero riusciti a resistere agli insuccessi. Le vendite sarebbero state un risultato naturale della loro migliorata capacità di soddisfare le esigenze dei clienti» - Jim Mitchell, presidente della IDS Life, divisione assicurativa dell'American Express, già allora compagnia operante nel ramo vita in più rapido sviluppo nel paese. Pag. 279

«In quello che facciamo, l'intelligenza emotiva è essenziale. [...] Ogni socio che incontra i nuovi consulenti li valuta in base a quattro dimensioni principali. La prima è puramente cognitiva - come la risoluzione di problemi, il ragionamento logico e le capacità analitiche. Ma le altre tre riflettono l'intelligenza emotiva. Esse sono: capacità di stringere valide relazioni; essere concludenti; adattamento personale» - Daniel Meiland, direttore generale della Egon Zehnder International, azienda per la ricerca e la collocazione di alti dirigenti operante a livello mondiale. Pagg. 354- 365

Queste autorevoli affermazioni tratte dalla realtà operativa nella quale si trovano a vivere le moderne imprese - che come è emerso da questo lavoro di ricerca si avviano sempre più verso un processo inarrestabile di terziarizzazione e quindi di smaterializzazione del valore attribuito ai beni e di esaltazione di tutto ciò che è stato definito e sintetizzato con il termine di *modernità riflessiva* - pongono quindi l'accento sull'importanza che due strumenti innovativi come *l'intelligenza emotiva* e *l'intelligenza terziaria* possono rivestire in un contesto aziendale quale è quello attuale.

L'unica conclusione, quindi, con la quale si può dare senso e significato ad una argomentazione che tratta di possibili strumenti a disposizione del management per essere in grado di rispondere alle esigenze e alle necessità che emergono da una realtà così imprevedibile, incerta e ingovernabile - quale è quella nella quale si trovano ad operare le imprese moderne - è racchiusa tutta nella speranza che il management di queste imprese sappia cogliere le grandi opportunità che questi strumenti innovativi possono, ma soprattutto vogliono, offrirgli.

12. Bibliografia

- A. ACCORNERO, "Era il secolo del lavoro", Il Mulino, 1997
- A. ACCORNERO, "Il mondo della produzione", Il Mulino, 1994
- P.O. ACHARD, V. CASTELLO, S. PROFILI, "Il governo del processo strategico nelle aziende sanitarie", Francoangeli, 2004
- AIF, "Professione formazione", Francoangeli, 1998
- K. ALBRECHT e L. J. BRADFORD, "Service management: come riconoscere e soddisfare le aspettative del cliente per ottenere un vantaggio competitivo", FrancoAngeli, 1993
- G. ALESSANDRINI, "Comunicare organizzando. La competenza comunicativa nell'organizzazione condivisa", Searm, 1996
- G. ALESSANDRINI, "Formazione e tecnologie nell'impresa", Mondadori, 1991
- M. AMBROSINI, "L'impresa della partecipazione", Francoangeli, 1996
- L. ANOLLI, "Fondamenti di psicologia", Il Mulino, 1998
- E. AUTERI, "Management delle risorse umane", Guerrini e associati, 1998
- L. ARCURI, "Manuale di psicologia sociale", Il Mulino, 1998
- ASCAI, "Leadership e comunicazione d'impresa", Sipi, 1997
- AA. VV., "Il marketing dei servizi", Accademia Italiana di Economia Aziendale, Giuffr , 1982
- AA. VV., "La gestione della qualit  nei servizi", Isedi, 1987
- A. BAGNASCO, "L'altra met  dell'economia. La ricerca internazionale sull'economia informale", Liguori, 1986
- G. BARBIERI e G. ROSA, "Terziario avanzato e sviluppo innovativo", Il Mulino, 1990
- G. BETTETINI e F. COLOMBO, "Le nuove tecnologie della comunicazione", Bompiani, 1993
- E. BONETTI e G. FUNARI, "La gestione del cambiamento guidata dal cliente", *Sinergie*, n  40
- F. BUTERA e A. FAILLA, "Professionisti in azienda", ETAS, 1992
- F. BUTERA, "Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90", Francoangeli, 1990

L. A. N. CANTONE, "Creazione di valore per i clienti nelle imprese di servizi", *Sinergie*, n° 40

A. CALVANI, "Manuale di tecnologie dell'educazione", Ed. ETS, 1995

S. CAPRANICO, "In che cosa posso servirla. Idee e cultura per le organizzazioni di servizio", Guerini, 1992

V. CASTRONOVO, "L'industria italiana dall'Ottocento a oggi", Mondadori, 1980

R. CERCOLA, "La gestione della qualità nell'impresa di servizi", Cedam, 1990

R. CERCOLA e M. COLETTI, "L'impresa che assicura il cliente: attori, processi e strategie per la gestione del cambiamento", ETAS, 1995

V. CESAREO, "Sociologia. Teorie e problemi", Vita e Pensiero, 1998

S. CHERUBINI e G. EMINENTE, "Dal prodotto al sistema (passando per i servizi)", *L'impresa*, n° 6

S. CHERUBINI, "Marketing dei servizi. Per lo sviluppo competitivo e la customer satisfaction", Francoangeli, 1996

M. CROZIER e R. NORMANN, "L'innovazione nei servizi", Ed. Lavoro, 1990

W. H. DAVIDOW e B. UTTAL, "Il servizio totale al cliente", FrancoAngeli, 1991

D. DE MASI, "Il lavoratore post industriale", Francoangeli, 1985

D. DE MASI, "La fantasia e la concretezza. Creatività individuale e di gruppo", Rizzoli, 2003

D. DEMETRIO, "Apprendere nelle organizzazioni. Proposta per una crescita cognitiva in età adulta", *La Nuova Italia Scientifica*, 1994

P. DE VITA, "Il controllo di marketing nell'impresa di servizi", Cedam, 1990

P. M. DI STEFANO, "Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio", Francoangeli, 2000

P. F. DRUKER, "Innovazione e imprenditorialità", ETAS, 1986

A. DUMONT, "Innovare nei servizi", FrancoAngeli, 2001

P. EIGLIER e E. LANGEARD, "Il marketing strategico nei servizi", McGraw-Hill, 2000

D. EVANS, "Emozioni. La scienza del sentimento", Ed. La terza, 2001

P. EKMAN, "L'espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali", 1998

G. FABRIS, "Il nuovo consumatore: verso il post moderno", FrancoAngeli, 2003

F. FONTANA, "Il sistema organizzativo aziendale", Francoangeli, 1997

- L. GALLINO, "Personalità ed educazione nel processo di industrializzazione", Einaudi, 1966
- H. GARDNER, "Educare al comprendere", Feltrinelli, 1993
- H. GARDNER, "La nuova scienza della mente", Feltrinelli, 1985
- G. GASPARINI, "Il tempo e il lavoro", Francoangeli, 1986
- D. GOLEMAN, "Intelligenza emotiva. Che cos'è, perché può renderci felici", Rizzoli, 1995
- D. GOLEMAN, "Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro", BUR, 1995
- T. GORDON, "Leader efficaci. Essere una guida responsabile favorendo la partecipazione", ed. La meridiana, 1998
- R. GRANDINETTI, "Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni", ETAS, 1993
- A. GRONROOS, "Management e marketing dei servizi", Isedi, 1994
- L. GUATRI *et al.*, "Il marketing dei servizi", Giuffrè, 1982
- J. HABERMAS, "Teoria dell'agire comunicativo", Il Mulino, 1986
- T. A. HARRIS, "Io sono OK-Tu sei OK", BUR, 1999
- W. HENDRIE, "Intelligenza emotiva nel lavoro. Una guida per mettere a frutto il proprio quoziente emotivo", Bompiani, 2004
- J. L. HESKETT, "La gestione dell'impresa nell'era del servizio", Isedi, 1988
- E. INVERNIZZI, "La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi", Giuffrè ed., 1999
- A. IZZO, "Il ritorno del soggetto", Bulzoni, 1990
- E. KATZ e P. F. LAZARFELD, "L'influenza personale nelle comunicazioni di massa", Eri, 1968
- P. KOTLER, "Al servizio del pubblico", ETAS LIBRI
- J. LEDOUX, "Il cervello emotivo", 1998
- P. LENNART, "Attivi per la Pace. Manuale per la gestione del percorso emotivo nei gruppi", ed. La meridiana, 1998
- A. LEROI-GOURHAN, "Il gesto e la parola", Einaudi, 1977
- P. LEVY, "Le tecnologie dell'intelligenza", A/Traverso, 1992
- J. LISS, "La comunicazione ecologica", ed. La meridiana, 2005

- J. LISS, "L'ascolto profondo. Manuale per le relazioni d'aiuto", ed. La meridiana, 1998
- M. LIVOLSI, "Comunicazioni e cultura di massa", Hoepli, 1969
- R. LIKERT, "Il fattore umano nell'organizzazione", Isedi, 1971
- M. MACLUHAN, "Gli strumenti del comunicare", Il Saggiatore, 1967
- H. MAN, "La gioia del lavoro. Inchiesta basata sulle testimonianze di operai e impiegati", Laterza, 1931
- M. MARIA, "Intelligenza emotiva e mediazione. Una proposta di formazione", Giuffr , 2004
- D. MARCHI, "Educazione e formazione dell'uomo", Nuova Fortezza, 1992
- R. MARINUCCI, "Comunicazione pubblicitaria e comportamento del consumatore", in *Sociologia e ricerca sociale*, n  1
- G. L. MARZOCCHI, "Tempo, impresa e consumatore. Il waiting management nelle imprese di servizi", Carocci, 1999
- M. MASLOW, "Motivazione e personalit ", Armando, 1973
- MCE, "Meccanico o intelligente", La Nuova Italia, 1988
- D. MCGREGOR, "L'aspetto umano dell'impresa", Francoangeli, 1976
- D. MCQUAIL, "Le comunicazioni di massa", Il Mulino, 1993
- M. MORCELLINI, "Passaggio al futuro", Francoangeli, 1992
- S. NEGRELLI, "La societ  dentro l'impresa. L'evoluzione dal modello normativo al modello partecipato nelle relazioni industriali nelle imprese italiane", Francoangeli, 1991
- R. NORMANN, "La gestione strategica dei servizi", ETAS, 1984
- D. A. NORMAN, "Le cose che ci fanno intelligenti", Feltrinelli, 1993
- R. NORMANN, "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", ETAS, 1979
- R. NORMANN e R. RAMIREZ, "Le strategie interattive d'impresa", ETAS, 1995
- K. OATLEY e J. M. JENKINS, "Psicologia ed emozioni", Monoci, 1997
- A. ORDANINI, "Servizi alle imprese e vantaggio competitivo. Informazione, conoscenza e aspetti relazionali nella gestione di impresa", Egea, 1999
- J. ORTEGA Y GASSET, "La ribellione delle masse", Il Mulino, 1962
- D. PARISI, "Scuola.it", Mondadori, 2000
- G. PELLICELLI, "Il marketing dei servizi", UTET, 1997
- G. PELLICELLI, "Strategie d'impresa", Universit  Bocconi Editore, EGEA, 2002
- F. PENNAROLA, "Economia e organizzazione delle attivit  terziarie", ETAS, 1995

- G. PIANTONI e S. SALVEMINI, "Gestire persone e idee nel terziario avanzato: quando i professionisti diventano impresa", Egea, 1991
- K. POPPER, "La conoscenza e il problema corpo-mente", Il mulino, 1996
- G. RAVAZZI, "Il marketing. Nelle aziende commerciali e di servizi", Collana di Management Fendac, 1984
- G. REBORA, "Un decennio di riforme. Nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999), Guerini e associati, 1999
- I. REGALIA, "Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario", Il Mulino, 1992
- E. REYNERI, "Occupati e disoccupati in Italia", Il mulino, 1997
- L. RIBOLZI, "Sociologia e processi formativi", La Scuola, 1993
- J. RIFKIN, "L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy", Mondadori, 2001
- S. RODOTA', "Tecnopolitica. La democrazia e le nuove tecnologie della comunicazione", Laterza, 1997
- E. RULLANI, P. BARBIERI, M. PAIOLA, R. SEBASTIANI, "L'intelligenza terziaria. Motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova", Francoangeli, 2005
- E. RULLANI, "Il ruolo dei servizi nella realtà dell'impresa moderna", *Sinergie*, n° 42
- W. G. SCOTT, "Marketing e competizione", Vita e pensiero, 1997
- A. SCHNEIDER e D. E. BOWEN, "La gestione delle risorse umane nel settore dei servizi", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 140, novembre-dicembre
- N. J. SMELSER e E. H. ERIKSON, "Amore e lavoro", Rizzoli, 1983
- A. SMITH, "Teoria dei sentimenti morali", 1995
- G. STATERA, "Introduzione alla sociologia delle comunicazioni di massa", Ed. SEAM, 1998
- A. TOFFLER, "La terza ondata. Il tramonto dell'era industriale e la nascita di una nuova civiltà", Sperling&Kupfer, 1987
- L. S. VYGOTSKY, "Pensiero e linguaggio", Giunti Barbèra, 1954
- E. VALDANI e B. BUSACCA, "Customer satisfaction: una nuova sfida", *Economia & Management*, n° 2
- R. VARALDO e G. GUIDO, "Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente", *Micro & Macro Marketing*, n° 1, aprile

W. F. WHYTE, "Uomo e organizzazione. Tre problemi di relazioni umane in azienda", Francoangeli, 1971

V. A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN e L. L. BERRY, "Servire qualità", McGraw-Hill, 2000

S. ZUBOFF, "L'organizzazione interattiva", Isedi, 1991

13. Sitografia

www.comunicazioneitaliana.it

www.mediakey.it

www.mestierediscrivere.it

www.isc.it

www.mymarketingnet.com

www.primamedia.it

www.ilsole24ore.com

www.mediamente.rai.it

www.formatori.it

www.nvulearning.com

www.communintelligence.com

www.comunicobene.com

www.comuniconline.it

www.ascai.it

www.miranet.it

www.cfmt.it

www.professionelavoro.net

www.istud.it

www.educazione-emotiva.it

www.urp.it

www.digilander.libero/IntelligenzaEmotiva.htm

www.formteam.it

www.intelligenzaemotiva.it

www.6seconds.org

www.benessere.com

www.managerzen.it

www.ildiogene.it

www.psycomedia.it

www.microsoft.com/italy/pmi/comefare/gestioneimpresa/leadership/article.msp