



INTRODUZIONE

Come mai dei grigi individui senza talento che immolano la propria esistenza alla ragion aziendale sono diventati oggi un modello di vita per le nuove generazioni? E perché nella cinematografia, in televisione, e, conseguentemente, nell'immaginario collettivo, gli eroi assomigliano sempre di più a impiegati? La ragione di ciò risiede nell'irresistibile fascino di una nuova religione che promette ai suoi adepti successo e potere illimitati: il marketing. Secondo i seguaci di questo culto onnisciente e onnipervasivo, si può fare marketing con qualunque cosa. Tutto è marketing. Dall'intrattenimento all'informazione, dalla cultura alla ricerca scientifica, non c'è nulla che non si possa creare a tavolino con una precisa strategia di mercato.

Fin dalla sua prima comparsa, i profeti della nuova filosofia aziendale prevedevano che il *marketing manager* si sarebbe posto inizialmente allo stesso livello degli altri manager, ma che ben presto sarebbe asceso per sedere alla destra del capo. E così

avvenne, ma i miracoli promessi non si verificarono. Perché se lo scopo era in origine quello di garantire alle genti un eterno Eden, si doveva ancora fare i conti con i limiti dello sviluppo sostenibile e con le contraddizioni della globalizzazione.

Così, anche il tempio dei mercanti ha finito per riempirsi di mercanti del tempio. Sul finire del millennio, dopo nemmeno cinquant'anni di storia, il marketing ha segnato una crisi irreversibile. Crisi culturale e tecnica, crisi di valori e di contenuti. I grandi guru delle «quattro P» – *product, price, place* e *promotion* – dopo aver tentato di applicare la loro disciplina praticamente a tutte le discipline esistenti, non hanno più saputo dare una motivazione valida a ciò che predicavano. Apocalittici come Gerd Gerken hanno lanciato anatemi sulla loro stessa genia. Falsi profeti come Jay Chiat hanno aggiunto una quinta P (*paradigm*) al vecchio catechismo. Ovunque sono sorte nuove sette. Ma una verità rimane, e l'ottusità degli uomini di marketing impedisce loro di scorgerla: i principi infallibili su cui hanno imbastito complesse strategie di mercato e le hanno insegnate a generazioni e generazioni di giovani adepti aspiranti manager non sono stati inventati in questo secolo, ma esistono da duemila anni, come si dimostra fin dal primo capitolo di questo libro. Nel secondo capitolo si approfondisce il tema della politica di prezzo intesa come fattore strategico. Nel terzo capitolo vengono descritti i metodi più efficaci per mantenere la fedeltà della clientela, tra cui l'arte di disporre il punto vendita. Il quarto capitolo tratta della comunicazione che, a ben guardare, è lo strumento più importante del marketing. Nel quinto si dimostra come le tecniche più avanzate in uso nel marketing moderno, come il *benchmarking*, ad esempio, siano già state utilizzate con efficacia dalla Chiesa. Nel sesto capitolo si illustra invece il processo di ripo-

sizionamento del marchio a opera di Benedetto XVI, in direzione di un maggior rigore e a discapito della spettacolarizzazione. Nell'appendice, infine, si presenta la nuova figura di papa Francesco e si suggeriscono i passaggi necessari a un rafforzamento del marchio in crisi attraverso il ritorno ai valori originari.

Questo libro intende dare a Cesare ciò che è di Cesare, mostrando in concreto l'impressionante bagaglio tecnico e la preparazione dei più grandi strateghi e comunicatori della storia. Non si ha la pretesa di trattare tutte le tematiche di cui si è occupata la Chiesa nel corso dei secoli. È una storia immensa, fatta di uomini ma soprattutto fatta di parole. Ci si è limitati qui a mettere in evidenza alcuni punti che probabilmente sono sfuggiti ai grandi sacerdoti del marketing di oggi.

Costoro si comportano in effetti come farisei. Applicano con rigidità vecchie regole e, anche quando ne inventassero di nuove, le adottano fingendo ipocritamente una fede che non hanno. Le loro azioni si fondano sull'utilizzo di una tecnica specifica, mentre la strategia della Chiesa utilizza da sempre tutte le tecniche conosciute, simultaneamente e su un piano globale. Il marketing moderno si è configurato come un insieme di principi: la Chiesa non solo ha dimostrato di saper creare i principi, ma anche di contraddirli infallibilmente. Un fatto è certo: mentre il marketing moderno ha fallito, il marketing della Chiesa ha vinto. Poi, si può essere d'accordo o meno sull'esistenza del marketing. Ma questa è tutta un'altra faccenda.

1



LA GENESI (DEL MARKETING)

Una nuova religione

È straordinario osservare quanto l'umanità riesca a non apprendere nulla dalla storia. Si riproducono spesso le stesse situazioni senza che nessuno se ne accorga in tempo utile per evitare le conseguenze. Allo stesso modo, nessuno fa caso alla costante ripetizione di vecchie concezioni del mondo, di vecchie filosofie, trasformate solo apparentemente da nuove terminologie o nuove vesti dottrinarie. Le ipotesi lanciate da Chomsky sull'uso di una «ingegneria storica» grazie alla quale si sarebbe già iniziato a riscrivere pezzi di storia, modificandoli in modo tale da renderli irriconoscibili rispetto ai fatti originari, si sono rivelate ipotesi ingenuie. L'abitudine a «riscrivere» la realtà è l'essenza stessa del marketing. Si «riscrivono» intere linee di produzione, si fa il restyling di un'automobile per continuare a vendere lo stesso modello, oppure si modifica, riscrivendola, una mappa genetica

per creare cloni perfetti o creature in grado di soddisfare particolari esigenze del mercato. Quando gli originali vengono sostituiti dalle copie «riscritte», nessuno si ricorda più del modello di partenza. Il sistema delle merci non può avere memoria e quindi è in netta antitesi con la storia e con la cultura, mirando a sostituirsi ad esse. E il marketing è la sua anima. In virtù di queste sue finalità totalizzanti è possibile capire come mai il marketing sia diventato oggi la religione per eccellenza. Per meglio far percepire la portata di questa moderna mistificazione, le cui vittime inconsapevoli sono le persone di buona fede, è necessario dunque partire da un breve quadro storico e da alcune definizioni.

L'origine del marketing appare assai incerta perfino agli studiosi di questa disciplina. Alcuni testi adottati fino a qualche tempo fa nelle scuole di management mostrano un certo imbarazzo nel tracciare cronologie. Qualcuno ha tentato con scarso successo di identificare addirittura delle «epoche storiche» lungo le quali questa scienza nuova si è evoluta:

1900-10: periodo della scoperta.

1910-20: periodo della concettualizzazione. Si cominciano a definire i termini con maggiore precisione e a operare le prime classificazioni dei concetti.

1920-30: periodo dell'integrazione, in cui si cerca di integrare i primi contributi accademici, al fine di sistematizzare l'argomento dandogli una prima veste teorica.

1930-50: periodo dello sviluppo e della riformulazione. Comincia a emergere l'esigenza di approfondire l'argomento.

1950-60: periodo della riconcettualizzazione. In questo periodo si verifica un notevole sviluppo delle scienze sociali: psicologia, sociologia, antropologia, e di quelle quantitative: matema-

tica, statistica, informatica. Il marketing comincia ad arricchirsi di contributi disciplinari diversi e di una terminologia più sofisticata e precisa che deriva appunto da queste scienze.¹

Naturalmente questo è solo un esempio, ma è sintomatico di una mentalità. Nella pretesa scientificità di questa disciplina è del tutto normale delineare quadri storici lacunosi e contraddittori come quello appena riportato (dove si parla ad esempio della «scoperta», oppure dell'esigenza di «approfondire l'argomento» che emerge finalmente solo dopo la sua «riformulazione»: ma poi di quale argomento si tratta?) e arrivare a definire il marketing sotto l'influsso evidente della psicologia comportamentista:

Il marketing è un orientamento comportamentale che privilegia il momento di analisi del consumatore/acquirente, dei suoi bisogni latenti e manifesti, dei suoi comportamenti d'acquisto, al fine di permettere all'impresa di produrre il prodotto giusto, e di venderlo nel posto giusto e al momento più opportuno. Da questa accezione, breve è il passaggio al cosiddetto marketing management, attualmente ancora dominante la disciplina, che pone l'enfasi sulla progettazione e il bilanciamento delle variabili del marketing mix.²

La teoria del *marketing mix*, fondata sulla nota formuletta delle «quattro P» – *product, price, place e promotion* – intese come parametri variabili su cui giocare la strategia di vendita, è tuttora il

1. Enrico Valdani, Chiara Mauri, Fabio Storer, *Il Marketing*, Biblioteca dei Quadri Aziendali, Etas Libri, Milano 1984, p. 17.

2. *Ibidem*.

cardine della disciplina e senza ombra di dubbio, secondo tutti i suoi esegeti, la grande innovazione in essa contenuta. Il «passo avanti» consisterebbe nel far evolvere la nostra civiltà mercantile da uno stadio primitivo, in cui tutte le merci erano a disposizione di tutti e si giungeva a un acquisto spontaneo solo in base alle proprie necessità, a un'altra fase in cui le merci vengono predisposte secondo una sorta di *agenda-setting*³ se non addirittura create sulla base di bisogni fatti emergere artificialmente. Se si considera l'assoluto vuoto di etica che sottende tutto questo è facile comprendere come mai il marketing e la pubblicità si affannino ancora oggi a dimostrare continuamente un rigore deontologico per il rispetto del consumatore tutelandolo con un insieme di «codici», «giurì», «comitati di garanti», «pro-biviri» ecc. che non ha uguali in nessun'altra attività di servizi rivolta al pubblico.

Ebbene: l'errore in cui questa schiera di dilettanti non si è accorta di essere caduta è che il marketing esiste già da duemila anni e continua a essere utilizzato con successo dai suoi veri ideatori con un meccanismo di armonizzazione fra produzione e consumo pressoché perfetto che dà luogo a un modello consumistico etico (anche perché fondato sul consumo dell'etica). Una costruzione immensa, di cui stentiamo a intravedere i limiti, un capolavoro vivente che si ricrea ogni giorno e ogni giorno produce le risposte alle aspettative dei consumatori, basandosi sulla loro stessa buona fede.

3. Il termine *agenda-setting*, utilizzato dalla sociologia della comunicazione, indica l'utilizzo di un piano o progetto che precede l'azione, di cui il ricevente è totalmente ignaro.

Il mercato della colpa

Il marketing, come sostengono autori americani ancora in voga, è guerra.⁴ E per conseguire il successo, soprattutto in una guerra totale, occorre innanzitutto preparare accuratamente il terreno. Ad esempio, creando disagio psicologico nel target. Per ottenere questo, non c'è niente di meglio del «senso di debito» e del senso di colpa a esso correlato. Un virus talmente contagioso che l'estrema facilità con cui si diffonde è pari soltanto all'estrema riluttanza che hanno le istituzioni a debellarlo: esso infatti è strettamente funzionale alla coesione sociale attorno all'autorità. Ci sono gruppi, istituzioni, società, intere culture, agglomerati umani di varia entità e storia, tutti fondati sul senso di colpa. Jean Delumeau ha ben descritto quanto la nostra civilizzazione sia stata modellata dal senso di colpa.⁵ Come poteva il marketing trascurare uno strumento di persuasione di così ampia portata? Ancora oggi, infatti, nell'aggressivo mercato dei detersivi, in cui prevalgono strategie di mercato invasive, si usa sia informare sulle caratteristiche del prodotto sia instillare contemporaneamente, in chi non l'ha ancora scelto, dosi massicce di *social embarrassment*, ovvero il senso di colpa dato dalla possibilità di apparire più sporchi e più trasandati nella vita sociale:

L'attacco sembra avere come unico obiettivo le abitudini di lavaggio ma arriva molto più lontano. Da lì, infatti, si discende per induzione alle abitudini quotidiane e quindi alla filosofia di vita del nucleo familiare, cioè in definitiva alla concezione del mon-

4. Al Ries, Jack Trout, *Marketing è guerra!*, McGraw-Hill, Milano 1986.

5. Jean Delumeau, *Il peccato e la paura*, il Mulino, Bologna 1987.

do. È in gioco il modo di essere, non il pulito. Se si ha un pulito «meno pulito» degli altri non si è all'altezza dello standard di apparenze richiesto dalla società. Il pulito è una categoria dello spirito e dunque chi rimane con una camicia sporca deve avere in fondo anche la coscienza sporca.⁶

Per provocare reazioni psicologiche di questo livello occorre innanzitutto comunicare. E infatti i più grandi comunicatori della storia non si sono limitati a trasmettere la «buona novella» alle persone ragionevoli, ma anche a diffondere una quantità sufficiente di senso di colpa da riuscire a far leva perfino sugli incerti e sugli ignoranti. Una strategia infallibile. Come si costruisca poi il senso di colpa, è cosa nota. Secondo gli studiosi della persuasione, il «principio del contraccambio» è il più radicato fra i principi che hanno effetti adattivi sulla cultura attraverso il processo di socializzazione. Non c'è bisogno del gatto e della volpe per scorgere la «ragnatela di debiti» su cui si fonda l'evoluzione della società umana attraverso la creazione di fasci di interdipendenze che legano gli individui fra loro in unità di grande efficienza.⁷

Diamo per scontato che il mito dell'Eden abbia potuto fornire nei secoli il terreno più fertile su cui motivare i consumatori all'acquisto. Tutti noi aspiriamo a una condizione di esistenza migliore e, secondo la religione antica, quella condizione ideale è già stata nostra. Così, nel periodo iniziale del business, il primo

6. Bruno Ballardini, *La morte della pubblicità*, Castelveccchi, Roma 1994, p. 48.

7. In effetti, i primi ad aver sottolineato con estrema chiarezza questo aspetto funzionale della società umana sono stati gli antropologi Lionel Tiger e Robin Fox in *The Imperial Animal*, Holt, Rinehart&Winston, New York 1971.

product manager della Multinazionale, tale Paolo di Tarso, non fece altro che articolare un dispositivo persuasorio in due passaggi fondamentali appropriandosi, nella prima fase, del potenziale colpevolizzante di quel mito. Noi avremmo perso l'Eden perché siamo i discendenti del primo peccatore, colui che proprio per questo venne scacciato dal Paradiso. Dunque, geneticamente, siamo peccatori anche noi (Rm 5,12). Ma nella seconda parte della sua geniale strategia di comunicazione Paolo legò indissolubilmente questo incidente al riscatto del peccato originale grazie al sacrificio di Gesù (Rm 5,19; 1 Cor 15,22). Fu questo il passaggio fondamentale che avrebbe fatto scattare il senso di colpa nel target. Da quel momento l'episodio venne citato come *case history*⁸ giustificando la morte dell'adepto come «prova» della bontà della Marca, della buona fede dei suoi rappresentanti, e in definitiva insinuando la necessità di contraccambiare con una fede illimitata e incondizionata, come in un immane *potlatch*.⁹

In hoc signo vinces

Ora immaginiamo che per attrarre i clienti verso la nuova Marca e gettare le fondamenta della loro fidelizzazione sia stato adottato come simbolo non già un'immagine capace di rappresentare la felicità primigenia dell'Eden, bensì uno strumento di tor-

8. «Caso esemplare». Per una strana ironia del destino, la morte stessa del *product manager* divenne *case history*, dopo che lui aveva utilizzato per tutta la vita un metodo didattico basato proprio sulle *case histories*.

9. Forma ritualizzata di scambio in uso nelle società primitive nella quale colui che riceveva un dono doveva restituire un dono più grande. Cfr Umberto Galimberti, *Il corpo*, Feltrinelli, Milano 1989, pp. 247-51.

tura. E non una macchina per procurare la morte scelta a caso, ma esattamente lo strumento con cui il primo imprenditore di quella che sarebbe diventata la più grande industria della storia, figlio di un artigiano, scelse di sacrificarsi «per il bene dell'umanità». Il tizio doveva avere avuto senz'altro un notevole carisma ma in quell'occasione volle superare se stesso, immolandosi interamente per la missione aziendale, almeno secondo quanto raccontano. E se teniamo per buona l'ipotesi di un suicidio, nessuno avrà modo di sapere se l'animatore della piccola setta in realtà si fosse suicidato avendo previsto i fraintendimenti successivi, o avendo avuto sentore della possibilità che il prodotto artigianale della setta sarebbe presto caduto in mano di una grande industria che l'avrebbe poi completamente snaturato.¹⁰

All'epoca della prima adozione di questo segno, lo stesso product manager che inventò la Marca era perfettamente consapevole del fatto che quel simbolo negativo fosse «scandalo per i Giudei e follia per i pagani» (1 Cor 1,23). Il dispositivo persuasorio messo in atto era talmente potente che, quando attorno a quello che era stato subito definito un sacrificio umano si costruì una ricca letteratura propagandistica, critici feroci come Porfirio non riuscirono minimamente a scalfire il meccanismo ormai avviato, muovendo in fondo soltanto trascurabilissime obiezioni sul cattivo gusto che contraddistingueva la nuova religione:

10. Cfr anche Bob Briner, *Gesù come manager*, Mondadori, Milano 1997. Altri tempi: oggi nessun manager sarebbe capace di autoeliminarsi, nemmeno di fronte al fallimento del proprio prodotto. L'irresponsabilità della nostra classe dirigente porta casomai alla riduzione degli organici aziendali per risparmiare denaro e mantenere il ciclo di produzione immutato, manifestando un'infallibilità che un tempo si attribuiva solo ai papi.

È celebre quella frase del maestro che dice: «Se non mangerete la mia carne e non berrete il mio sangue non avrete in voi la vita»¹¹ [...] Non è semplicemente bestiale o assurdo, ma è più assurdo di ogni assurdità e più bestiale di ogni comportamento bestiale il fatto che un uomo gusti carni umane e beva il sangue dei suoi simili [...] Che discorso è dunque quello? Che se anche racchiudesse, sotto un velo allegorico, qualcosa di iniziatico e di benefico, tuttavia il puzzo dell'espressione verbale, passando in qualche modo attraverso l'udito, reca danno all'anima, turbandola col suo carattere ripugnante, mentre nuoce completamente al senso esoterico, dato che predispone l'uomo a perdersi nelle tenebre della sciagura. Nemmeno la natura degli esseri irrazionali supporterà mai una cosa del genere [...] Guardate bene dunque: è questa la religione che abbraccerete, se vi lascerete irragionevolmente persuadere; guardate quale morbo è dilagato nelle città, e non solo nelle campagne!¹²

Comunque sia andata, il successo di questa iniziativa è sotto gli occhi di tutti: lo strumento di morte viene tuttora riprodotto come trademark in centinaia di milioni di copie, affisso sui muri degli asili, delle scuole, perfino trasformato in uno dei più popolari gioielli unisex, ingentilito nelle versioni per signora da pietre preziose. In fondo, non è andata male: c'è da chiedersi quale gadget porteremmo addosso oggi se Gesù fosse stato impiccato o decapitato.

11. Gv 6,53.

12. Macario Magnete, *Apokritikos*, III, 15 = frammento 69 Harnack, cit. in Jean Rudhardt e Olivier Reverdin (a cura di), *Le Sacrifice dans l'Antiquité*, Vandoeuves, Ginevra 1981, pp. 226-27.