



SPECIALE DICEMBRE 2009

Cultura dell'alibi e alibi della cultura

ricerca



www.smartmanagement.it



Gli alibi aziendali sono di due categorie: uno di "chi è comandato" ed uno di "chi comanda". La "cultura degli alibi" è uno dei tanti problemi che affliggono le aziende. Dal politico benaltrismo: "è ben altro che non funziona"; a "il problema è a monte"; dal rassegnato "cosa ci possiamo fare noi se gli altri non cambiano" al polemico "il pesce puzza dalla testa". La frase di J.F. Kennedy "Non chiedetevi cosa può fare il vostro paese per voi. Chiedetevi cosa potete fare voi per il vostro paese" resta attuale per tutte le organizzazioni. Molto meno trattato ci

sembra l'alibi di "chi comanda", quello della **cultura**. Quando non si hanno idee, soluzioni o proposte, quando manca il coraggio di agire e sperimentare, il problema diventa *culturale*. È allora che ricorrono i "prima che si vedano i risultati ci vogliono anni...", "è un problema tipico di questo settore", oppure "in questa zona funziona così è un problema culturale". Diffidate! Non è vero nulla. È più difficile, ma spesso basta cambiare "il manico" e la cultura di impresa cambia in sei mesi. Però è vero che mentre per combattere gli alibi *chi è comandato* abbiamo molti strumenti (procedure, obiettivi, controllo dei risultati) per la cultura delle organizzazioni non c'è quasi nulla. Nessuno ci ha mai spiegato cos'è la cultura? Nessuno ci ha mai in-

segnato a scomporla, a misurarla o a costruirla. A. Frova parlando di armonia musicale (astratta) e rivoluzione industriale (concreta) sottolinea la comune origine culturale. La capacità di governo di ferrovie, macchine e fonderie nasce in insieme a Bach, Mozart e Beethoven. Quali sono gli aspetti comuni di questi due fenomeni culturali? La **complessità**. Gestire diverse conoscenze, competenze, strumenti e processi produce grandi risultati ma richiede una sofisticata organizzazione. E l'*organizzazione* è come la cultura: un concetto "soft", immateriale. Aiutati dal fisico-musicologo abbiamo scoperto che la **grande musica** è riesce a gestire la **complessità** attraverso tre modelli culturali: **ritmo**, **melodia** ed **armonia**. Così ci siamo chiesti: se ci riesce

la musica perché non provarci con la cultura? Tanto più che la musica è la forma espressiva che meglio esprime la cultura del proprio tempo. Così grazie all'ispirazione di B.A.C.H. abbiamo tradotto il **ritmo** in "cultura delle regole", la **melodia** in "cultura delle idee", l'**armonia** in "cultura della diversità e integrazione". Insieme a Carlo Galimberti del Centro Studi dell'Università Cattolica di Milano, abbiamo predisposto un questionario e cominciato a intervistare i manager per *misurare l'aria che si respira in azienda*: interessante! Chi è interessato ci scriva. Lo contatteremo.



E' morta la segmentazione?

Quando G.P. Fabris scriveva le 8 Italie (1986) era abbastanza facile. Quando l'analisi socioculturale ha prodotto 46 Italie (G.P.F. 2006) è diventato complicato. Oggi è quasi impossibile. Stiamo parlando della segmentazione, ovvero dell'arte di suddividere la clientela in profili facilmente identificabili: stile d'acquisto, desideri, orari, luoghi e abitudini. La legge sulla privacy ha complicato il compito, ma fino a qualche anno fa, attraverso ricerche di mercato e banche dati di varia natura (ACI, Carte di credito, pagine gialle, albi professionali) era possibile rintracciare nomi cognomi e indirizzi del **target** su cui operare. Oggi lo stesso

guru della segmentazione, G.P. Fabris, propone una visione socio-antropologica più vicina a concezioni olistiche: lo *zeitgeist*, "lo spirito del tempo". **Che fare?** Naturalmente è più facile accorgersi di "stare male" che trovare la medicina. Sugeriamo, una volta capito lo *zeitgeist* (v. smartnews novembre "Il non pubblico del vostro teatro"), di spostare l'attenzione dal mercato all'impresa, dall'esterno all'interno: qual è il senso profondo di ciò che proponiamo? oltre al valore del bene (al rapporto qualità prezzo), proponiamo valori umanamente comprensibili e apprezzabili: *rispetto, amore, salute, coraggio, natura?* Siamo organizzazioni umane o di replicanti? Abbiamo una storia da raccontare, un so-

gno da inseguire o appariamo macchine da soldi? Il cliente, sempre più saturo di ogni bene e servizio, non si motiva più in base "al bisogno" o alla "convenienza economica". Ci chiede energia, verità, emozioni, umanità, autenticità e, quando la trova, ci premia **trasversalmente** a prescindere dall'età, dalla professione, dal potere d'acquisto, dalla carta di credito, dal tipo di automobile o dalla zona di residenza. Che fare? Interpretare valori nobili e profondamente umani. Un esempio? United Color of Benetton di O. Toscani (Fig1). Il prodotto non c'è, ma colpisce tutti la carica universale e transculturale del messaggio: *marketing antropologico?*

armonia



Definizione di musica

"La musica è l'arte del suono nel tempo che esprime idee ed emozioni in forme significative attraverso elementi ritmici, melodici, armonici e timbrici"

(American College Dictionary - 1948)

melodia



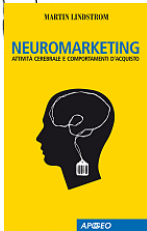
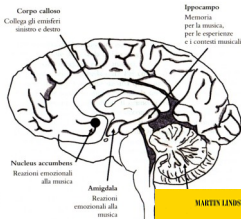
Fig. 1 Segmentazione

(duplicazione vietata)

**“Alla base di ogni impresa c’è un’idea; l’impresa è realizzarla!”
(Alberto Alemagna)**

la massima

**MUSICA E
CERVELLO**



Melodia: attrazione fatale?

Qualche antropologo evolutivista fa risalire “la melodia” alla necessità della specie umana di riprodursi. Pare infatti che a seguito dell’assunzione della posizione eretta, venuta meno l’esposizione delle parti intime, la femmina, per segnalare il proprio “estro” (periodo di fertilità) dovesse emettere suadenti richiami. Forse non è un caso che nel 1752 Diderot, nella parigina “Querelle des buffons” tra Rousseau sostenitore della melodia italiana e Rameau, dell’armonia francese, definisse la melodia **“le cri animal”**. Sta di fatto che dopo centinaia di migliaia di anni l’uomo mostra ancora il suo “estro” attraverso la “creatività” e, quando vi riesce, il cervello

ne subisce il fascino. Il neuro marketing è un tentativo evoluto di comprendere le reazioni del cervello di fronte ai prodotti. Se si attiva il nucleus accumbens è fatta: sarà un successo. Come funziona?

Con la tecnica neuroimaging si fotografano le reazioni del cervello.

Se ricevo in dono *un sasso*, rimango indifferente, ma se scopro che è un pezzo del muro di Berlino, o del suolo lunare, il cervello si illumina. Si illumina anche con le minacce di morte sui pacchetti di sigarette. Aumentano la voglia di fumare anziché ridurla: la sfida tra la vita e la morte!

Abercrombie & Fitch propone camicie, felpe e bluejeans tra

melodia



musiche house, commessi danzanti, statue ed affreschi michelangiotteschi: uno spettacolo! Un’attrazione fatale! Non solo si illumina il cervello, la fila per entrare ricorda quella degli Uffizi a Firenze: di ogni ceto, etnia ed età. Le neuroscienze hanno dimostrato che la musica è la forma espressiva umana che più di ogni altra attiva le aree del cervello: emisfero destro e sinistro, cervelletto, sistema limbico. In essa si celano molti segreti della vita. Centinaia di migliaia di anni fa per la *creatività* bastava la *melodia*, oggi però occorre una *“relazione completa”*: timbri, ritmi, armonie e soprattutto, colori, suoni, sapori: un musical? Forse! (duplicazione vietata)

timbro



Madeleine? Ma quale plum cake!



Fig 2 Stanislas Leszczyński suocero di Luigi XV di Francia

Marcel Proust “*À la recherche du temps perdu*” erano il sapore dell’infanzia e per il Re della Polonia, una giovane serva con fantasia e coraggio. Leggo sul retro la storia che vi propongo in lingua originale. C’era una volta...

La creation de cette savoureuse recette remonte à 1755, lors d’une fête dormie par le roi de Pologne Stanislas Leszczyński, a son Château de Commercy. Le festin, compromis suite a une altercation en cuisine fut sauvé in extremis par une jeune servante appelée Madeleine. Celle-ci, en guise de dessert, confectionna un gâteau traditionnel de Commercy d’une forme originale, doré et fondant. Le Roi Stanislas, comblé, lui donna le prénom de la jeune fille: Madeleine de Commercy. Le secret fu transmis à ses descendants. Si Michel a jalousement conservé pour vous la recette de la délicieuse Madeleine de Commercy, le petit gateau légendaire de notre enfance.

Da oggi quando mangerete la prossima banale tortina oltre a nutrirci penserete al Re di Francia, alla vostra infanzia, a Proust e forse le regalerete a



Fig.3 Le Madeleine

qualcuno per raccontargli la **storia**.

Ma qual è la vostra storia?

LA STORIA

SIAMO NOI

LA STORIA

La storia propone una nuova dimensione del tempo. Il *passato* che si materializza, il *presente* che si riempie di significato, il *futuro* che acquista un senso, una direzione.

Dietro ad ogni prodotto c’è una storia di uomini: ingegno, passione, coraggio, talento, rischio, successo, caso e fatalità. La storia serve ad umanizzare il prodotto e ad infondergli quell’unicità irripetibile che lo rende prezioso. Mia moglie, cacciatrice di promozioni Esselunga acquista le *Madeleine*. Buone non c’è che dire se non ché scopro che per

ritmo



Le 4 regole sull’arte di apprendere di Federico Borromeo

1. Conoscere il passato
2. Fare domande
3. Condividere lo studio con altri
4. Pubblicare (terminare, separarsi dal proprio lavoro)

Don Francesco Braschi
Accademia Ambrosiana

Visita il blog di Franco Marzo
zero618.wordpress.com