

Congedo

Ho voluto scrivere questo libro perché sono convinta che alcune parti fondamentali del mondo del business siano semplicemente guaste. Che le nostre pratiche competitive siano basate su presupposti che andrebbero assolutamente reinventati.

Essere professionisti aziendali, oggi giorno, significa essere sommersi di cose da *fare*. Ci sono linee di prodotti da gestire e sistemi distributivi da addomesticare; ci sono algoritmi di pricing da perfezionare e indicatori di vendita da rispettare. Il mondo si muove velocemente e ci porta a correre *come daini*, affannandoci per tenerci al passo con i macchinari che lo fanno girare rumorosamente. Eppure, come ho scritto nelle pagine precedenti, in troppi casi il risultato finale di tutto questo frastuono e questa furia non è altro che un avanzamento graduale in gregge, un tipo di movimento che riesce raramente a creare distinzioni di qualunque sorta.

Ho voluto scrivere questo libro perché sono convinta che possiamo fare meglio di così. Non facendo *di più*, ma riflettendo più a fondo su ciò che facciamo effettivamente. Cerco di ricordarlo alle mie classi ogni anno. La differenziazione

non è una tattica; non è una sgarbiante campagna pubblicitaria; non è un nuovo, scintillante set di funzionalità. Non è una tessera laminata riservata ai clienti più assidui, né una garanzia "soddisfatti o rimborsati". La differenziazione è un modo di *pensare*. È una mentalità. È un impegno. Un impegno a interagire con le persone, non semplicemente in un modo a cui non siano abituate, ma in un modo che apprezzino, rispettino e magari arrivino anche a osannare.

Ricordo di aver letto che il compianto comico George Carlin non sopportava che lo etichettassero come un cinico; ogni volta che qualcuno lo faceva, lo correggeva autodefinendosi un "idealista deluso". Era una distinzione importante a suo modo di vedere, e personalmente lo capisco. Essere idealisti significa rimanere aggrappati alla convinzione che, indipendentemente dal disincanto che caratterizza un dato ambiente, ci sia ancora spazio – e forse addirittura un premio di qualità – per chi scelga di suonare in una chiave diversa.

L'unico motivo per cui termini quali "marketing" e "branding" rivestono una certa importanza nella nostra vita è che, nel bene o nel male, viviamo in una cultura nella quale il consumo stesso è importante. Gli *idea brand* sono carichi di significato, e in fin dei conti è per questo che contano. Suonano in una chiave diversa, e quando lo fanno, noi *rispondiamo*.

Ho voluto scrivere questo libro perché sono convinta che esisterà sempre un gregge inzaccherato nel campo del business – in ogni categoria, in ogni settore, una massa indistinta di marche intente a muoversi in perfetta sincronia – ma al tempo stesso penso anche che ci saranno sempre delle eccezioni. Il fisico e scrittore Atul Gawande si è occupato del fenomeno dei "devianti positivi" nell'ambito della professione medica, ossia quel piccolo gruppo di operatori che sono impantanati nelle stesse condizioni ambientali di tutti gli altri ma si rifiutano testardamente di lasciarsi frenare dalle opi-

nioni prevalenti, e di conseguenza riescono a identificare soluzioni originali e spesso contrarie alla tradizione a problemi apparentemente irrisolvibili. Credo che nel business ci saranno sempre dei devianti positivi, brand eccezionali non in quanto capaci di correre più a lungo o più velocemente degli altri, bensì perché a qualche livello fondamentale si sono presi l'impegno di non dare per scontato lo *status quo*.

Su questa falsariga, una delle ultime esercitazioni che a volte faccio svolgere ai miei studenti verso la fine del corso prevede che provino a immaginare gli *idea brand* del futuro. *Come saranno?*, chiedo loro. *Quali caratteristiche avranno in comune?*

Come potrete immaginare gli scritti che ricevo sono meravigliosi, non solo per la loro ponderatezza ma anche per i voli pindarici che li contraddistinguono. Alcuni sono pieni di visioni ricche d'inveniva delle evoluzioni dei trend di consumo nei prossimi vent'anni, mentre altri offrono pronostici argomentati con maggior rigore in relazione a determinate categorie merceologiche come la moda, gli alberghi o le bibite gassate. Di solito porto in aula alcuni estratti dei compiti consegnati affinché possiamo discuterne tutti assieme, e in genere alla fine della discussione c'è un momento in cui gli studenti rivolgono a me le stesse domande. *Come saranno, secondo lei, gli idea brand del futuro? A suo parere, quali caratteristiche avranno in comune?*

Andr'io, come loro, non posso fingere di avere una sfera di cristallo. Ciò malgrado, come loro, trovo divertente questa riflessione. Ed ecco le mie risposte.

La prima caratteristica che questi brand avranno in comune, secondo me, è che *offriranno qualcosa che sia difficile procurarsi*. Per un'impresa, storicamente, il modo migliore per fornire valore è stato quello di offrire cose difficili da avere. La scarsa disponibilità stimola sempre la domanda.

Tuttavia, è opportuno che ci chiediamo una cosa: in un'era nella quale i consumatori possono scegliere all'interno di una gamma di prodotti e servizi che va ben oltre tutto ciò che potrebbero mai volere o necessitare, *che cosa rimane scarsamente disponibile?*

Pensateci per un paio di minuti. Che cosa è scarsamente disponibile per voi?

Personalmente, so che ogni volta che mi trovo sommersa da una gran quantità di una cosa — *qualunque cosa*, a dire il vero — l'eccesso suscita in me un gran desiderio di ristoro. Ovvero, quando sono circondata dal clamore, dall'entusiasmo, dall'attività e dalla confusione, ciò che diventa scarsamente disponibile per me è... la tranquillità. Quando sono assediata dalle alternative, dai commessi e dalle offerte di una gratificazione istantanea, ciò che diventa scarsamente disponibile per me è... un po' di tempo per rifletterci sopra. Il pragmatismo riaccende la mia voglia di fantasia; un sovraccarico di fantasia mi fa brannare i fatti nudi e crudi.

In questo senso, le marche hanno sempre l'opportunità di creare valore offrendo una pausa rispetto a ciò che esiste in abbondanza. È ciò che dico ai miei studenti. I brand ostili, quelli capovolti, i brand come Harley e Dove... Ciò che hanno tutti in comune è il fatto di essere consapevoli di ciò che esiste in abbondanza, e di offrirci una cosa scarsamente disponibile. Ricordate: la moderazione può diventare di moda come un tempo lo era il desiderio. I sussurri possono diventare di moda come un tempo lo erano le grida. Se c'è una cosa di cui mi sento piuttosto sicura, è che ci sarà sempre spazio per le marche che offrono qualcosa che sia difficile procurarsi.

La seconda caratteristica che, a mio parere, questi brand avranno in comune è che *evidenzieranno un impegno nei con-*

fronti di una grande idea. Vale a dire che non si limiteranno a essere un po' diversi, ma saranno molto diversi.

È difficile credere che siano passati più di venticinque anni da quando Ted Levitt ci spiegò il concetto di "immaginazione di marketing". Purtroppo questa espressione, che un tempo coglieva in forma così poetica il cuore e l'anima del business, oggi ha assunto connotazioni ironiche. Viviamo in un'era nella quale un individuo può avere un'intera carriera nel campo del business senza che gli sia mai chiesto di trovare una sola Grande Idea, ossia senza che gli sia mai chiesto di esercitare l'immaginazione, neppure *una volta*, nell'intero arco di una lunga carriera. Ogni volta che faccio lezione nell'ambito di uno dei corsi direzionali che offriamo nel mio istituto, la prima volta che uso termini quali "immaginazione" o "creatività" in aula devo combattere la mia tendenza a sentirmi imbarazzata per averlo fatto; è questa la misura in cui il business moderno si è allontanato dal caro vecchio concetto di "generazione delle idee".

D'altra parte, è per questo che i bambini sono dei tali geni creativi: perché non hanno vissuto quanto noi, dunque non hanno tutta la nostra esperienza né sono altrettanto razionali. Di conseguenza sono liberi di accostarsi al mondo senza pregiudizi. Guardano un contenitore di plastica per alimenti e vedono una barca in miniatura; dai loro un cucchiaino d'aragento e la prima cosa che viene loro in mente è usarlo a modo di badile. Essere occasionalmente ispirati è una cosa; essere cronicamente ispirati è un'altra. I bambini sono cronicamente ispirati, per il semplice motivo che non sono vincolati dalle teuristica mentale ben consolidata, non sono ostacolati dalle abitudini, dalle convenzioni o dalle regole di proprietà arbitrarie. Sono dispettosi e sovversivi; prestano ascolto ai loro impulsi creativi, mentre noi siamo stati addestrati a sopprimere i nostri.

La differenza è devianza. La differenza è trasformazione. La differenza è un impegno nei confronti di ciò che non ha precedenti, ossia un impegno a non rimanere aggrappati al passato. Se dovessi formulare una previsione direi che gli idea brand del futuro saranno quelli che sposeranno questa filosofia anche mentre imboccheranno quella stretta curva a sinistra, in discesa, lungo una strada non asfaltata.

La terza caratteristica che questi brand condideranno, a mio modo di vedere, è che *saranno intensamente umani*. Ovvero, saranno ideati da persone caratterizzate da un'acuta sensibilità nei confronti delle complessità dell'animo umano.

È in questo senso, in particolare, che sono convinta che noi operatori marketing dobbiamo svolgere un ruolo di leadership. Occuparsi di marketing significa rappresentare il "tocco umano" all'interno dell'azienda. Noi che facciamo questo lavoro abbiamo il compito di rendere umane le nostre organizzazioni. Pertanto dobbiamo interagire con i consumatori — con la gente *reale* — a un livello che il resto dell'azienda non è capace di raggiungere. Se la nostra organizzazione ha il palino dell'ingegneria, noi dobbiamo concentrarci sulle sfumature. Se è ossessionata dai fatti, noi dobbiamo promuovere le interpretazioni. John Naisbitt ha osservato che l'intuizione sta acquistando un valore crescente, nella nuova società dell'informazione, proprio perché abbiamo a disposizione così tanti dati. In qualità di operatori marketing abbiamo la responsabilità di assicurarci che le nostre organizzazioni colgano, rispettino e onorino l'intero spettro dell'esperienza umana, con tutto il suo contesto e la sua immaginazione.

Per farlo, ovviamente, dobbiamo trovarci nel mondo. C'è ossigeno ovunque attorno a noi, e dobbiamo respirarlo. Dalle discoteche alle strade, dalle cucine alle scuole, da New York a Tokio... Dobbiamo respirarlo.

Se lo faremo, profondamente e premurosamente, questa sarà la nostra ricompensa: scopriremo che si può trarre qualche insegnamento dal consumo vistoso, proprio come dal consumo segreto, dal non consumo e anche dall'iperconsumo. Scopriremo che il consumo può dare soddisfazioni, ma anche fastidi. Può essere sconsiderato. Può essere politico. Può essere imbarazzato. Può essere competitivo. Può essere un tesserino di riconoscimento. Può essere molte, moltissime cose. Tuttavia, è sempre illuminante.

La differenziazione non è una tattica. È un modo di pensare. È una mentalità che sorge dall'ascolto, dall'osservazione, dall'assimilazione e dal rispetto. Soprattutto, è un impegno. Un impegno a interagire con le persone in modo tale da comunicare loro che, proprio così, *le capiamo*.

Appuntamento alla prossima puntata... Senza dubbio.