

## INTRODUZIONE

*all'edizione italiana*

Nel maggio del 1976 ho pubblicato sulla rivista "Sviluppo e Organizzazione" un saggio dal titolo "Assolutismo politico e assolutismo aziendale" che ha, malgrado siano trascorsi ormai sedici anni, delle analogie e delle sintonie, che mi hanno colpito, con il libro di Kevin Thomson.

Riporto, in proposito, un brano introduttivo:

«È facile rilevare l'esistenza di una dicotomia di fondo di uno stesso individuo a seconda che venga preso in considerazione il suo ruolo politico e giuridico o il suo ruolo lavorativo, o meglio aziendalistico. Nel primo caso possiamo parlare in termini attuali, e generalmente diffusi a livello internazionale, di cittadino come persona autonoma e responsabile. Sul lavoro abbiamo invece la figura del dipendente, il cui ruolo è di sostanziale assoggettamento all'interno dell'organizzazione nella quale presta la sua opera. A questa dicotomia di situazioni si è giunti tramite diversi e complessi processi storici. Alle spalle del cittadino autonomo e responsabile troviamo un iter lungo e faticoso che partendo da una situazione di governo assolutistico giunge, con una progressiva azione di controposizione e affrancamento, azione certo non indolore né tantomeno incruenta, al governo democratico. Alle spalle del lavoratore c'è d'altra parte un processo storico indubbiamente più breve che in termini funzionali può giustificare il "gap" fra le due condizioni. Infatti la situazione attuale dal punto di vista aziendalistico, sempre per rimanere nel parallelo, è confrontabile col periodo storico caratterizzato da un assolutismo non più rozzo e spietato, bensì supportato dalla ragione.

«L'assolutismo illuminato, che si basò appunto sui lumi dei filosofi e dei pensatori illuministi, consentì un grande processo riformistico della società civile (almeno in alcune nazioni). Ma questo processo aveva una pregiudiziale di fondo: ogni decisione presa a vantaggio della comunità, o più propriamente dei sudditi, era élitariamente concepita e scaturiva dall'unica volontà sovrana del tempo, il monarca. Nell'ambito lavorativo oggi possiamo verificare in molte aziende "avanzate", o illuminate che dir si voglia, una volontà riformistica in senso tendenzialmente democratico, ma concepita assolutisticamente dal "Top management" sotto consiglio e supporto dei moderni pen-

satori illuministi in campo aziendale: gli esperti in scienze sociali, in relazioni umane e i consulenti.

«Non si vuole spingere il parallelo forzando delle situazioni storicamente inconfrontabili, il che farebbe rischiare una sterile opera che si muoverebbe su un piano metaforico. Ma si può effettuare tale confronto per mettere in risalto l'aspetto centrale che accomuna le due diverse situazioni storiche e sociali (l'una essenzialmente civile e l'altra fondamentalmente economica): e cioè la crisi dell'autoritarismo come punto di riferimento sul quale far ruotare tutto il firmamento politico, sociale, economico e psicologico della storia occidentale moderna e contemporanea. Riteniamo infatti che il più grande problema umano, in senso assoluto, e lo diciamo senza temere di entrare in un'enfasi retorica, possa essere rappresentato dal fenomeno del potere e dal conseguente controllo del comportamento umano».

L'idea di fondo del mio saggio è che esiste, dal punto di vista della gestione del potere, una significativa assonanza fra la dimensione aziendale e la dimensione politica. Proponendo un orizzonte storico molto più vasto di quello nel quale si analizzano solitamente i temi cruciali del funzionamento organizzativo, in esso ho evidenziato il collegamento tra nascita e crisi dell'assolutismo politico ed emergere della democrazia moderna a fronte di vere e proprie rivoluzioni borghesi, nonché nascita e crisi dell'assolutismo aziendale ed emergere della democrazia aziendale a fronte di una "rivoluzione dei dipendenti", espressione che costituisce il titolo originale dell'opera di Thomson.

All'epoca in cui scrivevo, la rivoluzione era solo prevista, con un po' di ironico autoriferimento potrei dire annunciata. Il libro di Thomson dimostra invece che essa è iniziata e che, quindi, la profezia si è avverata. L'enunciato romantico con il quale Thomson introduce la sua fotografia della rivoluzione in corso è che non è sufficiente la volontà per attuare i cambiamenti necessari all'interno delle aziende: occorre conquistare il cuore e la mente di ogni dipendente. In altre parole, la qualità e l'eccellenza, i prodotti indispensabili per far prosperare le compagnie organizzative sui mercati attuali, devono essere commercializzate innanzi tutto ai clienti interni i quali, solo se disposti ad accettarle, le vendono all'esterno.

Le organizzazioni che vogliono affrontare efficacemente il prossimo secolo devono convincere i propri dipendenti a comportarsi come gli eserciti rivoluzionari francesi si comportavano per difendere i loro confini: non da sudditi, ma da cittadini. Per consentire ciò occorre introdurre in azienda i criteri e gli strumenti del marketing, gli strumen-

ti, cioè, che hanno reso il mercato competitivo e, quindi, democratico.

Ma quale deve essere la missione del marketing interno? Adeguare i bisogni e i valori dei clienti interni ai prodotti ed ai servizi creati dall'azienda per realizzare le sue finalità tramite la singola e sentita visione dei suoi membri.

La prima cosa da fare per realizzare ciò è affrontare le diffuse paure e le conseguenti resistenze al cambiamento. Di resistenze al cambiamento, nel campo del comportamento organizzativo, si è parlato molto, ma la vera essenza del fenomeno è stata, in realtà, poco studiata. Il timore di perdere la faccia, di perdere addirittura la posizione, di fallire, può portare ad un nichilismo fortemente difensivo.

Thomson ci ricorda che l'attività di molti manager può essere suddivisa sulla base del seguente schema:

— tempo impiegato a giustificare l'esistenza del proprio ruolo	33%
— tempo dedicato a prevenire ed a rispondere alle critiche	33%
— tempo impiegato a lavorare	33%

La rivoluzione dei dipendenti richiede una diffusa assunzione di responsabilità ed un rapporto adulto tra i membri dell'organizzazione. Ma per ottenere questo risultato, all'inizio devono agire delle avanguardie. Come le rivoluzioni borghesi hanno avuto bisogno dei catalizzatori rappresentati da riformisti, pensatori e condottieri, così la rivoluzione dei dipendenti ha bisogno di catalizzatori rappresentati da imprenditori, manager e consulenti.

Occorre rinforzare il desiderio e, quindi, il bisogno di parlare usando la propria testa, ma non a vanvera o per sfogarsi, ma per comprendere e partecipare. Parlare con franchezza può rovinare la salute, ma il non farlo la rovina di sicuro (e compromette anche i rapporti con gli altri).

Un'operazione del genere non può essere affrontata con richiami generici. Vanno concepiti e studiati i clienti interni per arrivare ad una segmentazione efficace e dinamica. Una visione moderna del marketing esterno concepisce venditori ed acquirenti non più in forma statica, ma in continua evoluzione e risegmentazione. In un mercato esterno complesso, gli stessi soggetti possono essere venditori o acquirenti a seconda di quale contesto viene evidenziato.

Per affrontare il marketing interno bisogna partire dal cliente esterno e, passando per la prima linea (il "front-office"), ricostruire tutta la catena interna fornitore-cliente.

Le rivoluzioni si verificano perché gli attori in gioco, che non hanno potere, lo vogliono acquisire. Normalmente, dopo aver acquisito il potere ed essersene inebriati, le persone sono costrette, volenti o nolenti, ad assumere anche la responsabilità connessa.

Per riuscire ad acquisire il potere e ad assumersi le conseguenti responsabilità, occorrono forti motivazioni che spesso assumono le tinte dell'ideologia, della visione evolutiva del futuro. L'ideologia della rivoluzione borghese, sostanzialmente laica, ha evocato principi di solidarietà, ma anche, e soprattutto, di progresso tramite la dialettica sociale e la partecipazione alla vita civile. L'ideologia della rivoluzione aziendale evoca i principi del progresso tramite la dialettica della concorrenza e la partecipazione ai risultati dell'organizzazione.

La vera soddisfazione, dice questa ideologia, viene dal servizio fornito al cliente. Il cliente è la vera fondamentale ricchezza di un'organizzazione. Nella lingua italiana la parola "servizio" soffre di un'origine negativa che evoca l'immagine distorta di servi e padroni. Nella lingua inglese servizio evoca il concetto di professionalità che presuppone riconoscimento dell'opera svolta nei confronti del cliente.

La realizzazione della rivoluzione dei dipendenti si può compiere tramite un'ideologia che premia il servizio e la soddisfazione dei clienti. È un'ideologia che semplifica e rende finalmente giustizia contro la tradizionale complicazione e farraginosità delle organizzazioni. Nella Rivoluzione francese si passò da una classe indiversificata di sudditi ad una comunità articolata di cittadini, nella quale il denominatore comune era il progresso. Nella rivoluzione aziendale si passa da una classe indiversificata di dipendenti ad una segmentazione di clienti interni differenziati tra loro, ma accomunati dal voler fornire il miglior servizio possibile ai clienti esterni.

Gli strumenti per realizzare questo fondamentale mutamento sono sintetizzabili nelle seguenti quattro A:

- gli atteggiamenti;
- l'attenzione (o consapevolezza);
- l'abilità;
- l'adeguatezza delle informazioni.

Un modo fondamentale per segmentare la clientela interna è quello di analizzare gli atteggiamenti dei vari attori aziendali nei seguenti campi:

- verso se stessi;
- verso i clienti esterni;

- verso i prodotti e servizi destinati all'esterno;
- verso i clienti interni;
- verso i prodotti e servizi destinati all'interno;
- verso gli obiettivi aziendali;
- verso il futuro;
- verso il coinvolgimento e il miglioramento;
- verso le innovazioni.

È possibile, nei casi più estremi, riscontrare atteggiamenti verso i clienti esterni del tipo: "rompono"..., verso i prodotti o servizi destinati all'esterno del tipo: "non ci credo"..., e così via. Si devono costruire mirate campagne di comunicazione (informazione, propaganda, promozione, pubblicità, assistenza) per modificare questi atteggiamenti e portarli verso la costruttività, al pari di come avviene nel mercato esterno nei confronti del consumatore.

Un modo chiave per coinvolgere la clientela interna è quello di sviluppare l'attenzione in quanto consapevolezza del perché si fanno le cose. Quando il suddito divenne cittadino acquistò il gusto di essere informato, di istruirsi, di partecipare in modo diretto o indiretto alla gestione della cosa pubblica.

Un modo essenziale per sviluppare la clientela interna è puntare all'accrescimento delle abilità non generiche, ma nel fare il lavoro richiesto direttamente o indirettamente dalla clientela.

Un modo per far funzionare tutto il sistema di marketing interno (al pari del marketing esterno) è quello di lavorare su informazioni adeguate, per ottenere le quali vanno svolte ricerche, indagini, inchieste, sondaggi.

Ma il marketing interno è anche, e forse soprattutto, un processo attuato per raggiungere i risultati che l'organizzazione vuole raggiungere in armonia con le diverse tipologie di attori aziendali. Gli elementi di questo processo devono essere:

- la creatività diffusa;
- l'orientamento all'innovazione;
- il confezionamento dei prodotti interni;
- i test nei diversi sotto-mercati interni;
- il lancio dei nuovi prodotti interni;
- la distribuzione capillare dei prodotti interni (ricordando che gli attori aziendali possono essere contemporaneamente target e mezzo);
- la realizzazione della vendita aziendale interna (realizzata spesso

- tramite il cosiddetto "trade-marketing" nel quale, ad esempio, i capi possono svolgere opera di efficace intermediazione);
- le attività promozionali e di incentivazione interna;
  - gli stanziamenti (ricordando che senza adeguati investimenti è difficile realizzare qualsiasi tipo di cambiamento innovativo).

Gli utilizzatori del marketing interno possono essere non solo i vertici aziendali, ma anche i realizzatori (manager), gli ispiratori (professional), i responsabili del marketing esterno, i responsabili delle risorse umane.

Ma molti di costoro, come i contadini della Vandea in piena Rivoluzione francese, non si sono ancora accorti che l'*ancien régime* si sta ormai irreversibilmente esaurendo.

GIAN CARLO COCCO

*Amministratore Delegato  
di Ambrosetti Consulenza*