

ANIMA
in corporation

La tua ragione sociale

IL CONSULENTE PER L'IDENTITÀ CULTURALE DELL'AZIENDA

E' ormai pacifico che il possesso di un'identità riguardi non solo gli individui ma anche le aziende: essa coincide parzialmente con l'identità personale, per il piccolo imprenditore, e invece sussiste autonomamente in un'organizzazione più complessa, risultando dalla combinazione fra il brand, la *mission* dell'impresa, la sua strategia operativa e l'immagine che essa vuole proiettare all'esterno. Una delle più soddisfacenti definizioni prodotte degli studi specialistici riassume l'identità di un'azienda nell'incontro fra quattro sue caratteristiche: personalità, comportamento, comunicazione e simbolismo.

Benchè l'identità abbia sempre una connotazione sociale, nel senso che per quanto possa essere introspettiva essa si sostanzia nel distinguersi rispetto agli altri, vi è una sua parte che è estremamente rilevante nella percezione esterna, che possiamo definire identità culturale.

L'identità culturale di un'azienda, più precisamente, consiste:

- a) **nella capacità di esprimere un'appartenenza collettiva (la domanda sull'azienda che trova risposta è: *con chi si schiera?*)**
- b) **nelle scelte più profonde sulla propria collocazione nel mondo (la domanda che trova risposta è: *in cosa crede?*)**
- c) **nei comportamenti messi in atto nell'interesse complessivo della comunità o nelle relazioni concrete con i suoi stakeholder (la domanda che trova risposta è: *come si comporta?*)**
- d) **nel suo immaginario, e in particolare nelle attribuzioni di senso, meglio se non convenzionale, che l'impresa immette, direttamente o indirettamente, nei prodotti e che eccedono l'aspetto strettamente funzionale (la domanda che trova risposta è: *che cosa sogna?*)**
- e) **nella coltivazione di campi d'interesse contiguo (ma non direttamente connesso) alla produzione, promossi, diffusi o condivisi all'interno di comunità spontanee, generate o già esistenti (la domanda che trova risposta è: *di cosa parla?*)**

L'identità culturale, dunque, non si confonde con l'attività esercitata dall'azienda ma costituisce la sovrapposizione distintiva della personalità a quell'attività.

L'idea al fondo della consulenza per l'identità culturale di un'azienda è che questa parte dell'identità sia essenziale nelle scelte di consumo delle persone e che il modo più semplice ed efficace di rappresentarla e comunicarla, da parte dell'imprenditore, sia legato alla padronanza e all'uso di strumenti tipicamente culturali.

Per strumenti tipicamente culturali intendiamo in primo luogo quelli che rientrano tradizionalmente nella "produzione culturale", quando i loro contenuti sono individuati come cultura. Dunque testi, musiche, video, disegni, foto, elaborazioni grafiche, slogan ecc. Non basta, appunto, che lo strumento sia naturalmente culturale ma è necessario che il suo contenuto trascenda la comunicazione bilaterale o la soddisfazione intimistica: un video è uno strumento culturale ma non se riguarda un battesimo ed è rivolto alla fruizione familiare.

Rientrano tuttavia negli strumenti culturali anche gesti, azioni, usanze o altre condotte quando: a) siano utilizzati consapevolmente; b) rivestano una funzione comunicativa; c) eccedano la materialità dell'atto; d) mirino a ottenere un effetto socialmente rilevante, anche se con un fine egoistico.

Un modo di salutarsi tra persone oppure l'uso del lei o del tu non sono per loro natura strumenti culturali (lo sarebbero semmai le analisi sociologiche che li studiano o i film che li raccontano). Ma quando assommano tutte le quattro caratteristiche di cui sopra, e quindi rispondono a una precisa e generalizzata strategia volta a essere identificati in un certo modo, possono diventarlo. Un comportamento materiale, come spostare una sedia, non è uno strumento culturale se è rivolto all'appagamento di un bisogno fisico ma lo diventa quando si propone di comunicare qualcosa (lo sarebbe certamente in una performance artistica o nella disposizione in un locale di tutti tavoli con due sedie). Quanto alla comunicazione, non sempre è necessario che questa abbia effettivamente dei destinatari: anche un non credente dovrà riconoscere che la preghiera è uno strumento culturale. Importante, infine, è l'ultimo tra gli elementi indicati come requisiti per la "culturalità" di una condotta: con effetto socialmente rilevante si intende l'idoneità di quel comportamento a essere percepito da persone non predeterminate o da gruppi suscitando in loro una reazione, cioè un'altra condotta o una risposta emotiva, oppure l'essere a sua volta una reazione di questo tipo.

Il consulente per l'identità culturale dell'azienda opera stabilmente con la prima categoria di strumenti culturali ed è in grado di utilizzare e valorizzare i più significativi della seconda categoria. Il suo scopo è supportare l'imprenditore, alternativamente o cumulativamente: 1)

nell'auto-percezione della sua identità culturale; 2) nella declinazione coerente di tale identità; 3) nella sua rappresentazione; 4) nel modo di comunicarla.

La convinzione che la cura dell'identità culturale sia necessità primaria per ciascuna azienda trae notevole consolidamento dai profondi cambiamenti avvenuti nell'ambito del marketing.

AZIENDE E MARKETING: LA GRANDE TRASFORMAZIONE

L'azienda ha contribuito a velocizzare i tempi dei cambiamenti sociali ma rischia di restarne vittima se non si adegua solertemente alla profondità di quei mutamenti e alle diverse strategie che essi richiedono. Vi sono due evoluzioni storiche che si trovano ormai alla radice dei manuali di marketing, che pure già cominciano a essere in odore di obsolescenza o incompletezza:

- a. Lo spostamento del focus, che inizialmente era rivolto alla produzione (rispondere con la propria offerta a un'abbondante domanda di beni essenziali), poi alla vendita (stimolazione di quella domanda), successivamente al mercato (individuazione di segmenti di mercato, i cosiddetti target, verso i quali orientare lo stimolo e la produzione) e infine al cliente (instaurazione di un rapporto fiduciario e durevole, evitando che la relazione si esaurisca nel momento dello scambio commerciale).
- b. Dal punto di vista promozionale, lo spostamento del focus dal prodotto al brand e successivamente alle *stories* (storytelling).

Ovviamente, la conoscenza di queste dinamiche non determina automaticamente il campo d'azione, visto che tanto l'orientamento al cliente quanto lo storytelling vanno poi riempiti di contenuti. Ma il problema principale è che questi assunti risultano del tutto insufficienti quale bussola di navigazione per le aziende a fronte del rapido emergere di una serie, più o meno incontrovertibile, di situazioni in parte contrastanti tra loro, che mettono in dubbio la validità delle antiche premesse o quanto meno ne rendono più complessi un reciproco coordinamento e la consequenzialità operativa. Emerge infatti che:

- La principale caratteristica che la narrazione su un brand o un prodotto deve possedere è la sua attitudine alla **viralità**, quella cioè di produrre un poderoso **passaparola** (esiste anche un vero e proprio indice di word-in-mouth, adottato negli Usa, che attesta sul 70% il valore di questo elemento per le aziende in crescita, a fronte di un 11% medio).
- La **pubblicità**, già in difficoltà nelle sue forme convenzionali, per via di una tendenza alla dispersione nel messaggio di fronte al proliferare dei media, suscita irritazione quando interrompe la fruizione di un video e tende a essere scartata, cosicchè nascono nuove forme

di interazione tra i contenuti extra-aziendali e la pubblicità, come il **native advertising**, e tentativi di invertire il flusso, come nell'**inbound marketing**, che punta a far emergere la promozione rendendo visibile l'azienda solo quando si manifesta il bisogno e produce allo scopo strumenti innovativi.

- L'interattività dei media digitali scompagina, nei messaggi, la tradizionale gerarchia tra l'emittente e il destinatario, e se da una parte trasforma **ogni destinatario in un possibile promotore dell'attività d'impresa** dall'altra ne fa una mina vagante che può interrompere la discorsività verticale diretta dall'azienda con azioni di disturbo o di opposizione. L'interattività espone al rischio-boomerang per avere inesattamente focalizzato la propria specificità perché i concorrenti sono stati bravi a deformarla o impadronirsene.
- L'azienda ricorre sempre di più a strategie di marketing non-convenzionale (come il **cover marketing** o l'**ambush marketing**) nelle quali cerca di non essere direttamente al centro dell'azione scenica, ma di lucrare lavorando ai margini, al fine di non far percepire come invasiva la discorsività promozionale.
- Il coinvolgimento del consumatore nella fase della produzione, sino a farne un co-creatore di prodotti o contesti, e il suo invito alla partecipazione, anche al fine di ridurre i costi, stabilizza la figura del *prosumer*, termine con cui si intende appunto un personaggio che ha dismesso la veste del fruitore passivo per indossare i panni di un **soggetto consapevolmente interattivo nelle relazioni con l'azienda**, sino a incidere in qualche modo su qualche fase della produzione o essere incluso su un piano ideale di partnership, in qualità di *stakeholder*.
- I consumatori d'altronde, per effetto delle tecnologie digitali, costituiscono ormai solidi gruppi di alleanza che verificano la qualità dell'offerta dell'azienda, e su questo piano maturano un **antagonismo rivendicativo verso l'azienda quasi analogo agli antichi conflitti di classe**.
- Il marchio, che in un'epoca povera di informazioni era un'assicurazione sulla qualità, è divenuto fragile al cospetto di consumatori che hanno imparato a misurare (o hanno almeno la presunzione di avere imparato a farlo) il valore reale di un prodotto senza affidarsi al logo. Esiste il concreto rischio che una buona *brand equity* si rivolti nel suo contrario: **il marchio suscita addirittura diffidenza**, conoscendo la sua capacità di influenza sui media e di elaborazione subliminale, ed è chiamato all'ordalia per ogni nuovo prodotto.
- L'azienda, anche quando con le delocalizzazioni o la sua natura multinazionale, sfugge al radicamento con un territorio, non riesce più a sottrarsi a qualche forma di deontologia sociale senza squalificarsi agli occhi dei consumatori, e pertanto il marketing diventa una

disciplina immersa nelle scienze sociali e nello studio complessivo dell'ambiente tanto da meritare il nome di *societing*.

- La continuità dialettica del rapporto su un piano più paritario tra l'azienda e i consumatori introduce a un apparente mutamento strategico, che viene sintetizzato come **capitalismo relazionale**. Nelle tesi post-moderne della comunicazione d'impresa nel mercato (ad esempio nel citatissimo Cluetrain Manifesto) il vocabolo più usato è forse **conversazioni**.
- Dalla comunicazione dell'azienda ci si attende che non parli solo, e non troppo direttamente, di sé e del suo **brand** e apra i suoi orizzonti trattando temi utili, e che sfrondi la vetrina a vantaggio della community.
- L'aspetto emozionale e identitario dell'acquisto di merci tende sempre meno a riflettere la cristallizzazione della psicologia del consumatore in un coerente "**stile di vita**" poiché la frammentazione dei suoi ruoli, la diminuita incidenza delle ideologie e la sua propensione individualistica a fronte dell'indebolirsi dei legami sociali lo qualificano, in chiave post-moderna, come un soggetto sensibile a multipli e differenti "**momenti di vita**" che l'azienda deve provare a codificare, catturare e armonizzare.
- **Tale aspetto identitario, tuttavia, comincia a scolorire la sua connotazione meramente consumistica**, perché la crisi economica ridimensiona le risorse dell'intera classe media e ripropone una critica dei valori più radicalmente capitalistici, ora indicando una preferenza per l'accesso in luogo della proprietà, ora sollecitando il ritorno a un modello più frugale, ora sottolineando l'importanza della condivisione, quest'ultima fortemente diffusa dalle caratteristiche tecnologiche della Rete.
- Il successo di un'azienda si misura sulla sua "**reputazione**", che è la capacità di uscire indenne dall'incrociarsi di questi dati (il *societing*, lo scambio di informazioni tra consumatori, il loro coinvolgimento, la trasparenza delle condotte e della produzione, la solidità del brand, la testabilità del prodotto, la discorsività) e che non può coincidere più con la semplice forza del marchio.

Questo rimescolamento vertiginoso introduce a una più complessa armonizzazione di strategie e mette in crisi le visioni "moniste" dei guru, che individuano con certezza nell'uno o nell'altro elemento i fattori di successo di un'impresa. Oggi sarebbe azzardato dire ancora che nella comunicazione aziendale le persone cercano una "fede" cui aderire piuttosto che informazioni ma altrettanto avventato sarebbe profetizzare il declino dell'elemento emozionale. Se il brand o la sua storia sono modi per generare un "valore" che in qualche modo si svincoli dal prezzo, oggi la ricerca del "valore" impone nuovi sforzi di comprensione della società e delle relazioni che la governano nel suo insieme (non isolando quelle che si creano nel mercato). Perfino Philip Kotler ha

riconosciuto, coniando la definizione di marketing 3.0, che la nuova era reclama "approcci di marketing più collaborativi, culturali e spirituali".

Cinque punti sembrano essenziali in questa nuova prospettiva.

- a) **La ricerca dell'autenticità.** Le persone non sono più disposte a far parte di un gioco che comprenda la falsificazione concettuale (o peggio materiale) del prodotto, la manipolazione delle aspettative e della narrazione sul marchio e l'azienda che si arresti sul piano deviante dell'immagine. Lo sviluppo della tecnologia, che ha moltiplicato in politica le richieste di "trasparenza" (quasi il sostitutivo dell'ideologia) genera nel mercato una richiesta di autenticità, che significa corrispondenza tra il *modo di essere effettivo di un'azienda* e il suo apparire, legandoli in un'identità capace di instaurare relazioni distinguibili e positive.
- b) **Il dominio della cultura,** quale *comprensione della totalità* e capacità di governare e indirizzare relazioni tra aree diverse della vita, che torna essenziale in una fase di crisi di identità dei modelli sociali preesistenti.
- c) **La necessità di un rafforzamento dell'identità culturale dell'azienda.** In un mercato che diventa un flusso di comunicazioni bidirezionali che passano dal modello gerarchico emittente/destinatario alla "conversazione", l'azienda deve aggiungere alla sua attenzione all'esterno una qualità di auto-percezione introspettiva e di costruzione di identità autentica, senza le quali la "conversazione" muore per inconsistenza dell'interlocutore: tradotto in termini commerciali, l'appeal dell'azienda sfiorisce e con esso quello dei suoi beni e servizi.
- d) **La qualità determinante della presenza nei discorsi sociali.** Scopo unitario della costruzione di un'identità culturale è rafforzare la presenza dell'impresa nei discorsi sociali, cioè nei discorsi che le persone fanno tra loro quando non parlano di prodotti e di brand ma di temi della vita più generali legati ai loro interessi o bisogni. Se una campagna pubblicitaria di un profumo, ad esempio, conduce dal brand a un discorso sulla femminilità una strategia fondata sui discorsi sociali cerca di tracciare una strada (inevitabilmente più frequentata) che conduca dai discorsi sulla femminilità a quell'azienda di profumi.
- e) **L'innovazione culturale.** Il successo viene spesso identificato con l'innovazione tecnologica ma questa è figlia dell'innovazione culturale. Sono infatti i movimenti culturali della società a determinare, per esempio, che valga la pena di guardare i film a casa piuttosto che al cinema o che una breve comunicazione scritta possa sostituire una conversazione verbale dentro un rapporto affettivo. Ed è quindi l'innovazione culturale a indirizzare quella

tecnologica e non il contrario. Questo significa che l'innovazione culturale ha un valore superiore e a se stante e che un'impresa che riesce a trovare un'inedita giustificazione sociale della sua produzione realizza innovazione culturale e si procura il successo.

COME FUNZIONA LA CONSULENZA PER L'IDENTITÀ CULTURALE

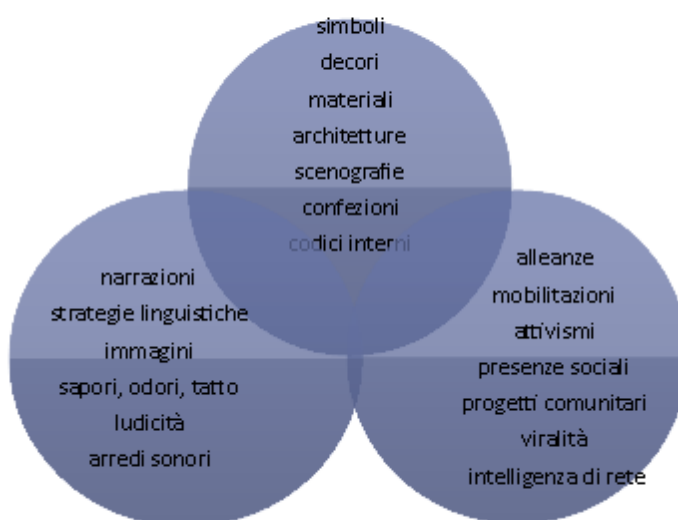
Il consulente per l'identità culturale è dunque colui che, in possesso di una competenza a orientarsi nei vari settori della cultura, è in grado, creativamente, di individuare per ogni azienda una compiuta e personalizzata strategia sull'uso alternativo o cumulativo dei diversi strumenti culturali, selezionando i più adatti al caso e i loro contenuti, e soprattutto coordinandoli secondo un progetto unitario e in funzione di un'identità coerente. Oppure, a fronte di strategie già decise o consolidate dall'azienda, ricerca e individua i contenuti culturalmente più adatti.

Il consulente culturale per l'identità dell'azienda, in alcune delle sue attività, è un analista creativo che si pone pertanto al crocevia tra i progetti di comunicazione finalizzati al marketing, il digital content, il brand management, il corporate social responsibility management, la consulenza d'immagine, la direzione artistica degli enti, il coaching e in altre sue attività completamente innovative, costituisce uno sviluppo di ciascuna di queste realtà. Interlocutore del consulente culturale, pertanto, può essere uno degli uffici già preposti a tale attività oppure direttamente l'azienda. Il marketing, del resto, è ormai diviso in una serie di sottobranche specialistiche (un recente, autorevole testo ne enumera ben 77) e il consulente culturale per l'identità è in grado di porsi in maniera dialettica e complementare con ciascuna di esse, come di condurre autonomamente un discorso strategico. Questa forma di consulenza è applicabile per aziende di qualsiasi dimensione, è idonea a operare nello start-up, nel rebranding, nel monitoraggio dell'attività che non vuole perdere l'occasione di innovare nella continuità. Può essere utilmente speso anche all'interno dell'azienda, come formazione per coloro che ci lavorano, o all'inverso proiettarsi verso l'indagine di culture nazionali diverse a supporto delle condotte dell'azienda che intenda lavorare sull'esportazione di beni o servizi.

A maggior ragione in una fase di recessione economica il consulente per l'identità culturale contribuisce alla differenziazione dell'azienda che può assicurare il decisivo vantaggio competitivo.

Entrando nel dettaglio della metodologia, il consulente svolge in primo luogo, a mezzo di una relazione scritta, un'analisi critica dell'attività aziendale vista sotto la lente dell'identità culturale. Il suo obiettivo è di valutare se quella che l'imprenditore sente come sua viene correttamente espressa, se esiste una sorta di "inconscio culturale" che emerge dentro l'identità e la rende più attraente (o al contrario intralcia quella consapevole) e di indicare concretamente quali condotte possono mettersi in atto, e con quali mezzi, per valorizzarla a pieno sul piano espressivo e comunicativo (badando a indicare alternative anche sul piano dei costi). Successivamente, il consulente vigila sull'attuazione della strategia che l'imprenditore volesse effettivamente porre in essere, ne verifica l'andamento e propone eventuali correttivi. Qualora tale sia la richiesta dell'imprenditore, il consulente può anche dirigere le attività e/o, ulteriormente, gestirle. Come si diceva, il ricorso a strumenti culturali tipici può prevedere indicazioni relative a forme di comunicazione esterna formale o informale, redazione di testi, biografie, storytelling, elaborazione di slogan, uso di musica, arti visive e letteratura, scelta di cause pubbliche da sostenere, suggerimenti su partnership, video, organizzazione di eventi in proprio, partecipazione a eventi altrui, contenuti di siti web, corporate journalism o brand journalism a mezzo di web magazine che si occupino di tematiche non direttamente legate alla produzione dell'azienda. Ma nell'accezione ampia di "uso di strumenti culturali" la complessità dell'attività creativa del consulente può essere resa dalla figura che segue:

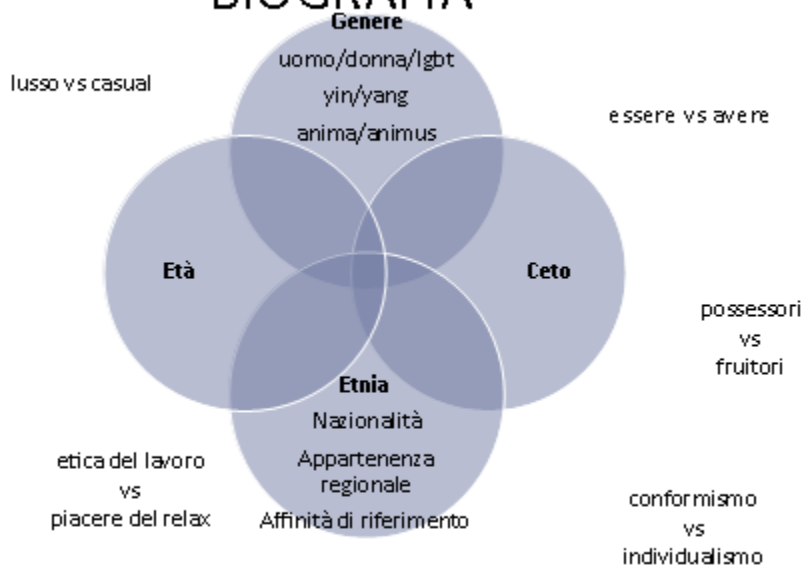
STRUMENTI CULTURALI



Il consulente si muove sullo sfondo di mappe concettuali, continuamente rivisitate e sviscerate in sotto-mappe. Si preferisce anzi parlare di "mappe di senso" con riferimento a una *geografia del senso*, nella quale gli approcci d'indagine sociale vanno rivisitati alla luce della maggiore permeabilità che modella le categorie tradizionali di riferimento. Sempre più spesso si rivela insoddisfacente un metodo di classificazione fondato esclusivamente sull'accorpamento dei dati anagrafico-sociali più evidenti e velleitario pretendere di stabilire le condotte uniformi dei 35/50enni impiegati trevigiani. L'antica filosofia del target rischia di diventare uno strumento preistorico. Le mappe del senso ricostruiscono più profondamente i legami, le relazioni, le scomposizioni e i fattori culturali che le determinano.

Un esempio di mappa di senso generale è il seguente:

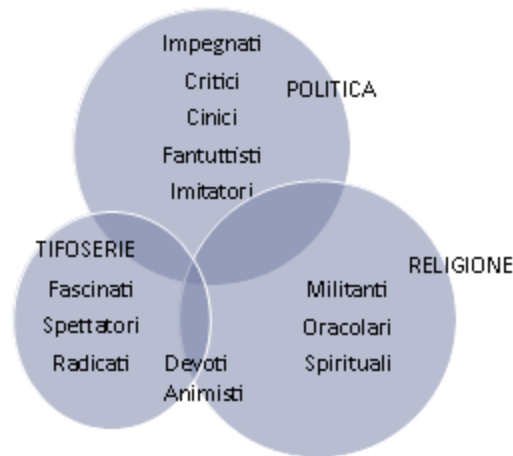
BIOGRAFIA



STRUMENTI CULTURALI



APPARTENZE : PER TIPI



Anche nell'apprezzamento sulle persone, i tratti strettamente caratteriali e la competenza in un'attività si percepiscono sullo sfondo della sua identità culturale, che colora gli uni e l'altra in un modo diverso. Da uno straniero, semplici e superficiali tratti caratteriali come la serietà e la simpatia, sono, ad esempio, recepiti diversamente a seconda dello stereotipo nazionale o regionale di colui che lo possiede. Essi devono mantenere un delicato equilibrio per evitare che un possibile "finalmente un italiano serio" o "il solito divertente italiano" diventino "un italiano insolitamente noioso e pedante" oppure "il solito cialtrone italiano".

L'identità culturale, sul piano relazionale, funge da camera di compensazione di quei tratti temperamentali che potrebbero risultare spigolosi, indigesti o suscitare distanza. Immaginiamo come un atteggiamento aggressivo di qualcuno possa assumere il colore della furente indignazione, e per questa via suscitare invece che sgradevolezza addirittura ammirazione, qualora sapessimo che il soggetto che lo esprime ha una biografia e degli obiettivi strettamente legati a una difficile battaglia sociale.

Il rapporto con l'azienda non funziona diversamente, e non solo nel caso in cui la ridotta dimensione della stessa, o la sua marcata centralizzazione, porti a coincidere la personalità

identitaria dell'azienda con quella del soggetto fisico che la anima e la dirige. L'umanizzazione dell'impresa, che la rende per esempio nel campo giuridico un personaggio socialmente quasi più rilevante degli esseri in carne e ossa, è divenuta un dato portante del sistema sociale e della psicologia individuale.

Nonostante l'apparente superficialità delle relazioni (o forse proprio per compensare quella) si ricerca nel contatto col prossimo, anche quello mercantile, una giustificazione culturale di quelle vicinanza, che corrobori e rassicuri sulla scelta del contatto. Molto significativo è stato il successo di Facebook, che propone esattamente la riorganizzazione degli individui in funzione della loro identità culturale comune, la quale può consistere nella condivisione di un interesse (che deve assurgere a dignità sociale per essere preso in considerazione da un certo numero di persone) o nella stessa provenienza biografica (e quindi sono proliferate le ricerche dei vecchi compagni di scuola o di tutti quelli che avevano fatto un certo sport). Altrettanto interessante è il fatto che Facebook, non del tutto a torto, sia stato tacciato di essere poco più di un metodo per "rimorchiare": ma, viste le condizioni di partenza, il rimorchio avveniva all'interno di una selezione realizzata a mezzo di una comune identità culturale. Il fatto che, spesso, tale identità fosse eccessivamente parcellizzata ha portato a un parziale declino dello strumento, ma esso si può definire come un massimizzatore delle aspettative indotte dalle identità culturali delle persone.

Il consumatore richiede chiarezza all'esperienza di consumo che gli viene prospettata e sfugge a quelle amorfe che, in quanto tali, non hanno da offrire alcun appagamento alla sua personalità. Sempre più la scelta di consumo è favorita dal fatto che colui dal quale la si compra abbia meritato di venderla, in funzione della sua identità culturale. Naturalmente questo merito può sostanziarsi in attrattive del tutto diverse: ciò che apprezziamo potrebbe consistere nel sentirci parte della comunità che il marchio esprime o dello scopo che vuole realizzare; di somigliare alle persone che fanno normalmente quell'esperienza o di apprezzare di vivere un'esperienza diversa rispetto alla nostra ma che per la sua autenticità, e capacità di rappresentazione in scala, ha migliorato la conoscenza di qualcosa su cui eravamo informati in modo insufficiente.

Nel tema che qui ci interessa, la continuità nel cambiamento è un concetto importante: l'identità culturale non deve essere qualcosa di rigido e fissato nel tempo, non solo perché cambia il modo di collocarsi nella società (non foss'altro perché cambia anche la società) e perché questo dinamismo è rispondente allo sviluppo della personalità umana (e confliggente con l'impostazione del target che per anni l'ha congelata) ma anche perché gli stessi elementi di identità biografica, per lo più,

sono in rapporto dialettico con la società (si modifica in seno ad essa, per esempio, la posizione della donna o i suoi obiettivi) e anche mutano naturalmente (come il fattore generazionale, o perché l'età passa o perché cambiano i gusti delle nuove generazioni e sempre più l'azienda deve essere attenta a non perdere di vista il passaggio di rottura che ciascuna generazione intende segnare rispetto a quella precedente).

ANIMA IN CORPORATION

La sostanza dell'anima, la sua immaterialità, è sempre stata associata al mistero nel suo riferirsi a un corpo.

Da qualunque angolazione (religiosa, morale, psicanalitica, filosofica) sia stata ipotizzata, tuttavia, l'anima si situa come mediatrice, sempre su una soglia, su un confine: tra la materia inanimata e Dio, tra l'emotività e la ragione, tra l'unicità dell'individuo e la sua appartenenza sociale, tra la coscienza consapevole e l'irriflessione, tra l'innatismo e l'esperienza, tra la deriva verso l'autosufficienza e la ricerca di un centro. Autorealizzazione ma anche disponibilità alla rinuncia, nucleo incorruttibile ma anche conquista.

Per un ente immateriale come l'azienda, l'immaterialità dell'anima, lungi dall'essere una contraddizione da ricomporre, è il complemento più autentico.

In una famosa teorizzazione di marketing, il cosiddetto modello Ballmer/Soenen, l'identità dell'impresa viene declinata dentro una trinità composta da anima, mente e voce. La prima comprenderebbe i valori che nutrono l'impresa da dentro, quali la cultura, l'immagine interna e l'affinità dei dipendenti. Ma non sembra corretto porre su un piano diverso la visione e la filosofia dell'azienda (ascritta alla mente, la parte che pianifica) o il simbolismo e la comunicazione controllata (inclusi nella voce). Ci piace invece immaginare che l'anima non sia il ripiegamento interiore dell'azienda ma piuttosto (come è proprio di un'anima) quella mediazione che sintetizza l'incontro tra l'aspirazione utilitaristica e la responsabilità sociale, tra la percezione di sé e la traduzione coerente di questa percezione sul piano delle relazioni. Che l'anima in corporation sia il sé più autentico e profondo. Una consapevolezza etica. Il segno inconfondibile. La ragione sociale.

IL CONSULENTE PER L'IDENTITÀ CULTURALE DELL'AZIENDA

E' ormai pacifico che il possesso di un'identità riguardi non solo gli individui ma anche le aziende: essa coincide parzialmente con l'identità personale, per il piccolo imprenditore, e invece sussiste autonomamente in un'organizzazione più complessa, risultando dalla combinazione fra il brand, la *mission* dell'impresa, la sua strategia operativa e l'immagine che essa vuole proiettare all'esterno. Una delle più soddisfacenti definizioni prodotte degli studi specialistici riassume l'identità di un'azienda nell'incontro fra quattro sue caratteristiche: personalità, comportamento, comunicazione e simbolismo.

Benchè l'identità abbia sempre una connotazione sociale, nel senso che per quanto possa essere introspettiva essa si sostanzia nel distinguersi rispetto agli altri, vi è una sua parte che è estremamente rilevante nella percezione esterna, che possiamo definire identità culturale.

L'identità culturale, più precisamente, consiste nell'introspezione di caratteristiche biografiche riconducibili a un'appartenenza collettiva (essere americani, siciliani, femminili, neri, medio-borghesi, trentenni ecc.) e nelle scelte personali più profonde sulla propria collocazione nel mondo (ecologista, non politicizzato, filantropico, religioso ecc.) e sui campi d'interesse che si desiderano esternare e/o promuovere, diffondere o condividere (cinema, enocultura, architettura

degli spazi urbani ecc.). Essa comprende infine la capacità di attribuire un aggiuntivo valore simbolico all'oggetto della propria attività, conferendogli un senso sociale (reale o metaforico, serio o giocoso) imprevisto e non convenzionale.

L'identità culturale, dunque, non si confonde con l'attività esercitata dall'azienda ma costituisce la sovrapposizione distintiva della personalità a quell'attività.

L'idea al fondo della consulenza per l'identità culturale di un'azienda è che questa parte dell'identità sia essenziale nelle scelte di consumo delle persone e che il modo più semplice ed efficace di rappresentarla e comunicarla, da parte dell'imprenditore, sia legato alla padronanza e all'uso di strumenti tipicamente culturali.

Per strumenti tipicamente culturali intendiamo in primo luogo quelli che rientrano tradizionalmente nella "produzione culturale", quando i loro contenuti sono individuati come cultura. Dunque testi, musiche, video, disegni, foto, elaborazioni grafiche, slogan ecc. Non basta, appunto, che lo strumento sia naturalmente culturale ma è necessario che il suo contenuto trascenda la comunicazione bilaterale o la soddisfazione intimistica: un video è uno strumento culturale ma non se riguarda un battesimo ed è rivolto alla fruizione familiare.

Rientrano tuttavia negli strumenti culturali anche gesti, azioni, usanze o altre condotte quando: a) siano utilizzati consapevolmente; b) rivestano una funzione comunicativa; c) eccedano la materialità dell'atto; d) mirino a ottenere un effetto socialmente rilevante, anche se con un fine egoistico.

Un modo di salutarsi tra persone oppure l'uso del lei o del tu non sono per loro natura strumenti culturali (lo sarebbero semmai le analisi sociologiche che li studiano o i film che li raccontano). Ma quando assommano tutte le quattro caratteristiche di cui sopra, e quindi rispondono a una precisa e generalizzata strategia volta a essere identificati in un certo modo, possono diventarlo. Un comportamento materiale, come spostare una sedia, non è uno strumento culturale se è rivolto all'appagamento di un bisogno fisico ma lo diventa quando si propone di comunicare qualcosa (lo sarebbe certamente in una performance artistica o nella disposizione in un locale di tutti tavoli con due sedie). Quanto alla comunicazione, non sempre è necessario che questa abbia effettivamente dei destinatari: anche un non credente dovrà riconoscere che la preghiera è uno strumento culturale. Importante, infine, è l'ultimo tra gli elementi indicati come requisiti per la "culturalità" di una condotta: con effetto socialmente rilevante si intende l'idoneità di quel comportamento a essere percepito da persone non predeterminate o da gruppi suscitando in loro una reazione, cioè un'altra condotta o una risposta emotiva, oppure l'essere a sua volta una reazione di questo tipo.

Il consulente per l'identità culturale dell'azienda opera stabilmente con la prima categoria di strumenti culturali ed è in grado di utilizzare e valorizzare i più significativi della seconda categoria. Il suo scopo è supportare l'imprenditore, alternativamente o cumulativamente: 1) nell'auto-percezione della sua identità culturale; 2) nella declinazione coerente di tale identità; 3) nella sua rappresentazione; 4) nel modo di comunicarla.

La convinzione che la cura dell'identità culturale sia necessità primaria per ciascuna azienda trae notevole consolidamento dai profondi cambiamenti avvenuti nell'ambito del marketing.

AZIENDE E MARKETING: LA GRANDE TRASFORMAZIONE

L'azienda ha contribuito a velocizzare i tempi dei cambiamenti sociali ma rischia di restarne vittima se non si adegua solertemente alla profondità di quei mutamenti e alle diverse strategie che essi richiedono. Vi sono due evoluzioni storiche che si trovano ormai alla radice dei manuali di marketing, che pure già cominciano a essere in odore di obsolescenza o incompletezza:

- c. Lo spostamento del focus, che inizialmente era rivolto alla produzione (rispondere con la propria offerta a un'abbondante domanda di beni essenziali), poi alla vendita (stimolazione di quella domanda), successivamente al mercato (individuazione di segmenti di mercato, i cosiddetti target, verso i quali orientare lo stimolo e la produzione) e infine al cliente (instaurazione di un rapporto fiduciario e durevole, evitando che la relazione si esaurisca nel momento dello scambio commerciale).
- d. Dal punto di vista promozionale, lo spostamento del focus dal prodotto al brand e successivamente alle *stories* (storytelling).

Ovviamente, la conoscenza di queste dinamiche non determina automaticamente il campo d'azione, visto che tanto l'orientamento al cliente quanto lo storytelling vanno poi riempiti di contenuti. Ma il problema principale è che questi assunti risultano del tutto insufficienti quale bussola di navigazione per le aziende a fronte del rapido emergere di una serie, più o meno incontrovertibile, di situazioni in parte contrastanti tra loro, che mettono in dubbio la validità delle antiche premesse o quanto meno ne rendono più complessi un reciproco coordinamento e la consequenzialità operativa. Emerge infatti che:

- La principale caratteristica che la narrazione su un brand o un prodotto deve possedere è la sua attitudine alla **virilità**, quella cioè di produrre un poderoso **passaparola** (esiste anche

un vero e proprio indice di word-in-mouth, adottato negli Usa, che attesta sul 70% il valore di questo elemento per le aziende in crescita, a fronte di un 11% medio).

- La **pubblicità**, già in difficoltà nelle sue forme convenzionali, per via di una tendenza alla dispersione nel messaggio di fronte al proliferare dei media, suscita irritazione quando interrompe la fruizione di un video e tende a essere scartata, cosicché nascono nuove forme di interazione tra i contenuti extra-aziendali e la pubblicità, come il **native advertising**, e tentativi di invertire il flusso, come nell'**inbound marketing**, che punta a far emergere la promozione rendendo visibile l'azienda solo quando si manifesta il bisogno e produce allo scopo strumenti innovativi.
- L'interattività dei media digitali scompagina, nei messaggi, la tradizionale gerarchia tra l'emittente e il destinatario, e se da una parte trasforma **ogni destinatario in un possibile promotore dell'attività d'impresa** dall'altra ne fa una mina vagante che può interrompere la discorsività verticale diretta dall'azienda con azioni di disturbo o di opposizione. L'interattività espone al rischio-boomerang per avere inesattamente focalizzato la propria specificità perché i concorrenti sono stati bravi a deformarla o impadronirsene.
- L'azienda ricorre sempre di più a strategia di marketing non-convenzionale (come il **cover marketing** o l'**ambush marketing**) nelle quali cerca di non essere direttamente al centro dell'azione scenica, ma di lucrarvi lavorandoci ai margini, al fine di non far percepire come invasiva la discorsività promozionale.
- Il coinvolgimento del consumatore nella fase della produzione, sino a farne un co-creatore di prodotti o contesti, e il suo invito alla partecipazione, anche al fine di ridurre i costi, stabilizza la figura del *prosumer*, termine con cui si intende appunto un personaggio che ha dismesso la veste del fruitore passivo per indossare i panni di un **soggetto consapevolmente interattivo nelle relazioni con l'azienda**, sino a incidere in qualche modo su qualche fase della produzione o essere incluso su un piano ideale di partnership, in qualità di *stakeholder*.
- I consumatori d'altronde, per effetto delle tecnologie digitali, costituiscono ormai solidi gruppi di alleanza che verificano la qualità dell'offerta dell'azienda, e su questo piano maturano un **antagonismo rivendicativo verso l'azienda quasi analogo agli antichi conflitti di classe**.
- Il marchio, che in un'epoca povera di informazioni era un'assicurazione sulla qualità, è divenuto fragile al cospetto di consumatori che hanno imparato a misurare (o hanno almeno la presunzione di avere imparato a farlo) il valore reale di un prodotto senza affidarsi al logo. Esiste il concreto rischio che una buona *brand equity* si rivolti nel suo

- contrario: **il marchio suscita addirittura diffidenza**, conoscendo la sua capacità di influenza sui media e di elaborazione subliminale, ed è chiamato all'ordalia per ogni nuovo prodotto.
- L'azienda, anche quando con le delocalizzazioni o la sua natura multinazionale, sfugge al radicamento con un territorio, non riesce più a sottrarsi a qualche forma di deontologia sociale senza squalificarsi agli occhi dei consumatori, e pertanto il marketing diventa una disciplina immersa nelle scienze sociali e nello studio complessivo dell'ambiente tanto da meritare il nome di *societing*.
 - La continuità dialettica del rapporto su un piano più paritario tra l'azienda e i consumatori introduce a un apparente mutamento strategico, che viene sintetizzato come **capitalismo relazionale**. Nelle tesi post-moderne della comunicazione d'impresa nel mercato (ad esempio nel citatissimo Cluetrain Manifesto) il vocabolo più usato è forse **conversazioni**.
 - Dalla comunicazione dell'azienda ci si attende che non parli solo, e non troppo direttamente, di sé e del suo **brand** e apra i suoi orizzonti trattando temi utili, e che sfrondi la vetrina a vantaggio della community.
 - L'aspetto emozionale e identitario dell'acquisto di merci tende sempre meno a riflettere la cristallizzazione della psicologia del consumatore in un coerente "**stile di vita**" poiché la frammentazione dei suoi ruoli, la diminuita incidenza delle ideologie e la sua propensione individualistica a fronte dell'indebolirsi dei legami sociali lo qualificano, in chiave post-moderna, come un soggetto sensibile a multipli e differenti "**momenti di vita**" che l'azienda deve provare a codificare, catturare e armonizzare.
 - **Tale aspetto identitario, tuttavia, comincia a scolorire la sua connotazione meramente consumistica**, perché la crisi economica ridimensiona le risorse dell'intera classe media e ripropone una critica dei valori più radicalmente capitalistici, ora indicando una preferenza per l'accesso in luogo della proprietà, ora sollecitando il ritorno a un modello più frugale, ora sottolineando l'importanza della condivisione, quest'ultima fortemente diffusa dalle caratteristiche tecnologiche della Rete.
 - Il successo di un'azienda si misura sulla sua "**reputazione**", che è la capacità di uscire indenne dall'incrociarsi di questi dati (il *societing*, lo scambio di informazioni tra consumatori, il loro coinvolgimento, la trasparenza delle condotte e della produzione, la solidità del brand, la testabilità del prodotto, la discorsività) e che non può coincidere più con la semplice forza del marchio.

Questo rimescolamento vertiginoso introduce a una più complessa armonizzazione di strategie e mette in crisi le visioni "moniste" dei guru, che individuano con certezza nell'uno o nell'altro elemento i fattori di successo di un'impresa. Oggi sarebbe azzardato dire ancora che nella

comunicazione aziendale le persone cercano una "fede" cui aderire piuttosto che informazioni ma altrettanto avventato sarebbe profetizzare il declino dell'elemento emozionale. Se il brand o la sua storia sono modi per generare un "valore" che in qualche modo si svincoli dal prezzo, oggi la ricerca del "valore" impone nuovi sforzi di comprensione della società e delle relazioni che la governano nel suo insieme (non isolando quelle che si creano nel mercato). Perfino Philip Kotler ha riconosciuto, coniato la definizione di marketing 3.0, che la nuova era reclama "approcci di marketing più collaborativi, culturali e spirituali".

Tre punti sembrano essenziali in questa nuova prospettiva.

- f) **La ricerca dell'autenticità.** Le persone non sono più disposte a far parte di un gioco che comprenda la falsificazione concettuale (o peggio materiale) del prodotto, la manipolazione delle aspettative e la narrazione sul marchio e l'azienda che si arresti sul piano deviante dell'immagine. Lo sviluppo della tecnologia, che ha moltiplicato in politica le richieste di "trasparenza" (quasi il sostitutivo dell'ideologia) genera nel mercato una richiesta di autenticità, che significa corrispondenza tra il modo di essere effettivo di un'azienda e il suo apparire, legandoli in un'identità capace di instaurare relazioni distinguibili e positive.
- g) **Il dominio della cultura,** quale *comprensione della totalità* e come capacità di governare e indirizzare relazioni tra aree diverse della vita, che torna essenziale in una fase di crisi di identità dei modelli sociali preesistenti.
- h) **La necessità di un rafforzamento dell'identità culturale dell'azienda.** In un mercato che diventa un flusso di comunicazioni bidirezionali che passano dal modello gerarchico emittente/destinatario alla "conversazione", l'azienda deve aggiungere alla sua attenzione all'esterno una qualità di auto-percezione introspettiva e di costruzione di identità autentica, senza le quali la "conversazione" muore per inconsistenza dell'interlocutore: tradotto in termini commerciali, l'appeal dell'azienda sfiorisce e con esso quello dei suoi beni e servizi.

COME FUNZIONA LA CONSULENZA PER L'IDENTITÀ CULTURALE

Il consulente per l'identità culturale è dunque colui che, in possesso di una competenza a orientarsi nei vari settori della cultura, è in grado, creativamente, di individuare per ogni azienda una compiuta e personalizzata strategia sull'uso alternativo o cumulativo dei diversi strumenti

culturali, selezionando i più adatti al caso e i loro contenuti, e soprattutto coordinandoli secondo un progetto unitario e in funzione di un'identità coerente. Oppure, a fronte di strategie già decise o consolidate dall'azienda, ricerca e individua i contenuti culturalmente più adatti.

Il consulente culturale per l'identità dell'azienda, in alcune delle sue attività, è un analista creativo che si pone pertanto al crocevia tra i progetti di comunicazione finalizzati al marketing, il digital content, il brand management, il corporate social responsibility management, la consulenza d'immagine, la direzione artistica degli enti, il coaching e in altre sue attività completamente innovative, costituisce uno sviluppo di ciascuna di queste realtà. Interlocutore del consulente culturale, pertanto, può essere uno degli uffici già preposti a tale attività oppure direttamente l'azienda. Il marketing, del resto, è ormai diviso in una serie di sottobranchie specialistiche (un recente, autorevole testo ne enumera ben 77) e il consulente culturale per l'identità è in grado di porsi in maniera dialettica e complementare con ciascuna di esse, come di condurre autonomamente un discorso strategico. Questa forma di consulenza è applicabile per aziende di qualsiasi dimensione, è idonea a operare nello start-up, nel rebranding, nel monitoraggio dell'attività che non vuole perdere l'occasione di innovare nella continuità. Può essere utilmente speso anche all'interno dell'azienda, come formazione per coloro che ci lavorano, o all'inverso proiettarsi verso l'indagine di culture nazionali diverse a supporto delle condotte dell'azienda che intenda lavorare sull'esportazione di beni o servizi.

A maggior ragione in una fase di recessione economica il consulente per l'identità culturale contribuisce alla differenziazione dell'azienda che può assicurare il decisivo vantaggio competitivo.

Entrando nel dettaglio della metodologia, il consulente svolge in primo luogo, a mezzo di una relazione scritta, un'analisi critica dell'attività aziendale vista sotto la lente dell'identità culturale. Il suo obiettivo è di valutare se quella che l'imprenditore sente come sua viene correttamente espressa, se esiste una sorta di "inconscio culturale" che emerge dentro l'identità e la rende più attraente (o al contrario intralcia quella consapevole) e di indicare concretamente quali condotte possono mettersi in atto, e con quali mezzi, per valorizzarla a pieno sul piano espressivo e comunicativo (badando a indicare alternative anche sul piano dei costi). Successivamente, il consulente vigila sull'attuazione della strategia che l'imprenditore volesse effettivamente porre in essere, ne verifica l'andamento e propone eventuali correttivi. Qualora tale sia la richiesta dell'imprenditore, il consulente può anche dirigere le attività e/o, ulteriormente, gestirle.

Come si diceva, il ricorso a strumenti culturali tipici può prevedere indicazioni relative a forme di comunicazione esterna formale o informale, redazione di testi, biografie, storytelling, elaborazione di slogan, uso di musica, arti visive e letteratura, scelta di cause pubbliche da sostenere, suggerimenti su partnership, video, organizzazione di eventi in proprio, partecipazione a eventi altrui, contenuti di siti web.

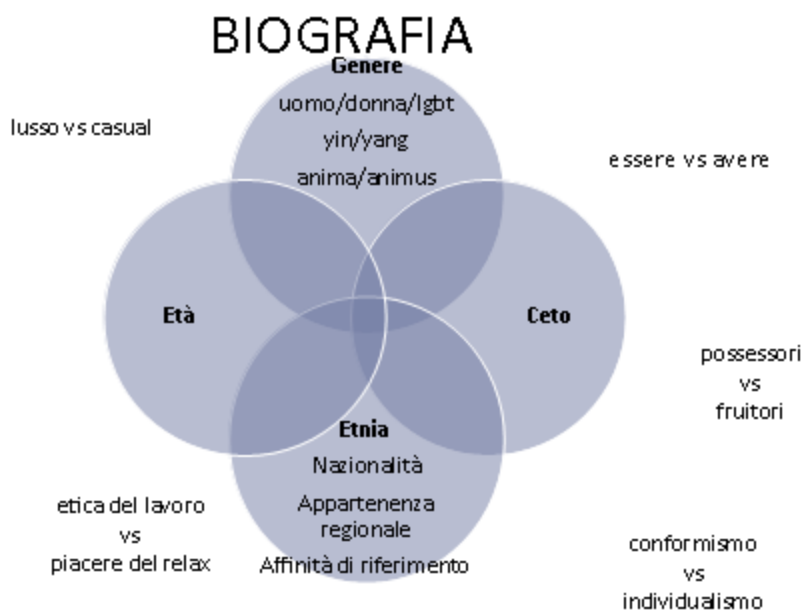
Ma nell'accezione ampia di "uso di strumenti culturali" la complessità dell'attività creativa del consulente può essere resa dalla figura che segue:

STRUMENTI CULTURALI



Il consulente si muove sullo sfondo di mappe concettuali, continuamente rivisitate e sviscerate in sotto-mappe. Si preferisce anzi parlare di "mappe di senso" con riferimento a una *geografia del senso*, nella quale gli approcci d'indagine sociale vanno rivisitati alla luce della maggiore permeabilità che modella le categorie tradizionali di riferimento. Sempre più spesso si rivela insoddisfacente un metodo di classificazione fondato esclusivamente sull'accorpamento dei dati anagrafico-sociali più evidenti e velleitario pretendere di stabilire le condotte uniformi dei 35/50enni impiegati trevigiani. L'antica filosofia del target rischia di diventare uno strumento preistorico. Le mappe del senso ricostruiscono più profondamente i legami, le relazioni, le scomposizioni e i fattori culturali che le determinano.

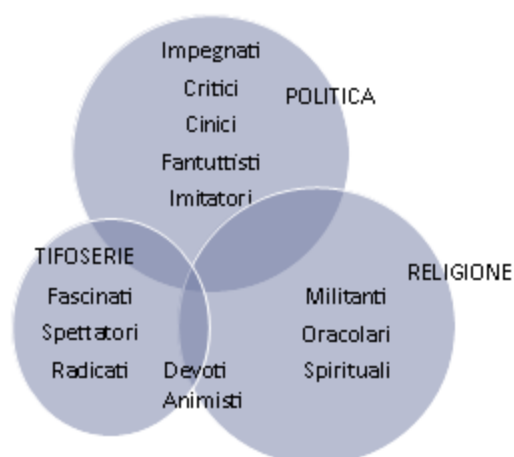
Un esempio di mappa di senso generale è il seguente:



STRUMENTI CULTURALI



APPARTENZE : PER TIPI



Anche nell'apprezzamento sulle persone, i tratti strettamente caratteriali e la competenza in un'attività si percepiscono sullo sfondo della sua identità culturale, che colora gli uni e l'altra in un modo diverso. Da uno straniero, semplici e superficiali tratti caratteriali come la serietà e la

simpatia, sono, ad esempio, recepiti diversamente a seconda dello stereotipo nazionale o regionale di colui che lo possiede. Essi devono mantenere un delicato equilibrio per evitare che un possibile “finalmente un italiano serio” o “il solito divertente italiano” diventino “un italiano insolitamente noioso e pedante” oppure “il solito cialtrone italiano”.

L'identità culturale, sul piano relazionale, funge da camera di compensazione di quei tratti temperamentali che potrebbero risultare spigolosi, indigesti o suscitare distanza. Immaginiamo come un atteggiamento aggressivo di qualcuno possa assumere il colore della furente indignazione, e per questa via suscitare invece che sgradevolezza addirittura ammirazione, qualora sapessimo che il soggetto che lo esprime ha una biografia e degli obiettivi strettamente legati a una difficile battaglia sociale.

Il rapporto con l'azienda non funziona diversamente, e non solo nel caso in cui la ridotta dimensione della stessa, o la sua marcata centralizzazione, porti a coincidere la personalità identitaria dell'azienda con quella del soggetto fisico che la anima e la dirige. L'umanizzazione dell'impresa, che la rende per esempio nel campo giuridico un personaggio socialmente quasi più rilevante degli esseri in carne e ossa, è divenuta un dato portante del sistema sociale e della psicologia individuale.

Nonostante l'apparente superficialità delle relazioni (o forse proprio per compensare quella) si ricerca nel contatto col prossimo, anche quello mercantile, una giustificazione culturale di quelle vicinanza, che corrobori e rassicuri sulla scelta del contatto. Molto significativo è stato il successo di Facebook, che propone esattamente la riorganizzazione degli individui in funzione della loro identità culturale comune, la quale può consistere nella condivisione di un interesse (che deve assurgere a dignità sociale per essere preso in considerazione da un certo numero di persone) o nella stessa provenienza biografica (e quindi sono proliferate le ricerche dei vecchi compagni di scuola o di tutti quelli che avevano fatto un certo sport). Altrettanto interessante è il fatto che Facebook, non del tutto a torto, sia stato tacciato di essere poco più di un metodo per “rimorchiare”: ma, viste le condizioni di partenza, il rimorchio avveniva all'interno di una selezione realizzata a mezzo di una comune identità culturale. Il fatto che, spesso, tale identità fosse eccessivamente parcellizzata ha portato a un parziale declino dello strumento, ma esso si può definire come un massimizzatore delle aspettative indotte dalle identità culturali delle persone.

Il consumatore richiede chiarezza all'esperienza di consumo che gli viene prospettata e sfugge a quelle amorphe che, in quanto tali, non hanno da offrire alcun appagamento alla sua personalità.

Sempre più la scelta di consumo è favorita dal fatto che colui dal quale la si compra abbia meritato di venderla, in funzione della sua identità culturale. Naturalmente questo merito può sostanziarsi in attrattive del tutto diverse: ciò che apprezziamo potrebbe consistere nel sentirci parte della comunità che il marchio esprime o dello scopo che vuole realizzare; di somigliare alle persone che fanno normalmente quell'esperienza o di apprezzare di vivere un'esperienza diversa rispetto alla nostra ma che per la sua autenticità, e capacità di rappresentazione in scala, ha migliorato la conoscenza di qualcosa su cui eravamo informati in modo insufficiente.

Nel tema che qui ci interessa, la continuità nel cambiamento è un concetto importante: l'identità culturale non deve essere qualcosa di rigido e fissato nel tempo, non solo perché cambia il modo di collocarsi nella società (non foss'altro perché cambia anche la società) e perché questo dinamismo è rispondente allo sviluppo della personalità umana (e confliggente con l'impostazione del target che per anni l'ha congelata) ma anche perché gli stessi elementi di identità biografica, per lo più, sono in rapporto dialettico con la società (si modifica in seno ad essa, per esempio, la posizione della donna o i suoi obiettivi) e anche mutano naturalmente (come il fattore generazionale, o perché l'età passa o perché cambiano i gusti delle nuove generazioni e sempre più l'azienda deve essere attenta a non perdere di vista il passaggio di rottura che ciascuna generazione intende segnare rispetto a quella precedente).

ANIMA IN CORPORATION

La sostanza dell'anima, la sua immaterialità, è sempre stata associata al mistero nel suo riferirsi a un corpo.

Da qualunque angolazione (religiosa, morale, psicanalitica, filosofica) sia stata ipotizzata, tuttavia, l'anima si situa come mediatrice, sempre su una soglia, su un confine: tra la materia inanimata e Dio, tra l'emotività e la ragione, tra l'unicità dell'individuo e la sua appartenenza sociale, tra la coscienza consapevole e l'irriflessione, tra l'innatismo e l'esperienza, tra la deriva verso l'autosufficienza e la ricerca di un centro. Autorealizzazione ma anche disponibilità alla rinuncia, nucleo incorruttibile ma anche conquista.

Per un ente immateriale come l'azienda, l'immaterialità dell'anima, lungi dall'essere una contraddizione da ricomporre, è il complemento più autentico.

In una famosa teorizzazione di marketing, il cosiddetto modello Ballmer/Soenen, l'identità dell'impresa viene declinata dentro una trinità composta da anima, mente e voce. La prima

comprenderebbe i valori che nutrono l'impresa da dentro, quali la cultura, l'immagine interna e l'affinità dei dipendenti. Ma non sembra corretto porre su un piano diverso la visione e la filosofia dell'azienda (ascritta alla mente, la parte che pianifica) o il simbolismo e la comunicazione controllata (inclusi nella voce). Ci piace invece immaginare che l'anima non sia il ripiegamento interiore dell'azienda ma piuttosto (come è proprio di un'anima) quella mediazione che sintetizza l'incontro tra l'aspirazione utilitaristica e la responsabilità sociale, tra la percezione di sé e la traduzione coerente di questa percezione sul piano delle relazioni. Che l'anima in corporation sia il sé più autentico e profondo. Una consapevolezza etica. Il segno inconfondibile. La ragione sociale.