

CASI DI MARKETING (VOL. 11)

a cura di
Camilla Barbarossa

Scritti di

Michele Bompensa, Veronica Malavolta,
Maria Giovanna Oriana, Sante Paciello

Contributi di

Paola Aruta, Francesca Bellucci, Andrea Campelli,
Ludovica Cesareo, Ivo Ferrario, Mauro Marelli,
Alberto Mattiacci, Alberto Pastore



Master Universitario
in Marketing Management
Università degli Studi La Sapienza

BEST IN CLASS
Collana Giorgio Eminente

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



115. Collana **Best in Class Giorgio Eminente** – *Casi di Marketing*
Collana diretta da Alberto Mattiacci

Comitato scientifico: Enrico Bonetti, Federica Ceccotti, Sergio Cherubini, Gennaro Iasevoli, Alberto Mattiacci, Costanza Nosi, Alberto Pastore, Carlo Alberto Pratesi, Fabiola Sfodera, Maria Vernuccio.

La Collana **Best in Class Giorgio Eminente** nasce nel 2004 con l'obiettivo principale – ma non esclusivo – di valorizzare i lavori di alcuni diplomati del Master Universitario in Marketing Management (MUMM – www.mumm.it) che si siano particolarmente distinti nella fase di stage in azienda e nella sua formalizzazione operata attraverso la redazione del project work.

Ospitando *case history* inedite e *case problem* costruiti a partire dall'esperienza concreta degli allievi nelle imprese partner, la Collana Best in Class Giorgio Eminente intende inoltre enfatizzare la natura universitaria del MUMM, in virtù della quale, al compito di diffondere il sapere tecnico-scientifico, si deve affiancare anche quello di crearne sempre di nuovo.

In questo senso, i casi proposti possono essere di grande utilità e interesse per tutti coloro i quali, studenti e professionisti, desiderino accrescere le conoscenze di marketing attraverso la lettura e l'analisi di concrete esperienze d'impresa. Come la fiorente letteratura sul metodo dei casi dimostra, infatti, i business case si rilevano particolarmente utili per il confronto e la discussione degli studenti di aule universitarie e post universitarie.

Il terzo obiettivo della Collana è di fornire alle imprese sponsor un'ulteriore occasione di valorizzare il proprio impegno e la propria presenza nel MUMM, alimentando la visibilità dell'azienda in tutti i circuiti – universitari ed extra-universitari – di diffusione dei volumi.

Alle imprese protagoniste dei casi, infine, la Collana Best in Class offre la possibilità di capitalizzare l'esperienza manageriale formalizzata nel business case, costruendone memoria e contribuendo alla crescita culturale della comunità accademica e professionale.

Per enfatizzare ulteriormente questa logica, ciascun volume della Collana – dal titolo "Casi di marketing" – presenta, oltre ai casi degli allievi, una seconda sezione dedicata agli atti del *MUMM Conference Day*, la giornata di consegna dei diplomi agli allievi del Master che è divenuta nel tempo una importante occasione di confronto tra mondo accademico e aziendale su temi di particolare attualità.

In tal modo, la Collana Best in Class Giorgio Eminente consente al Master MUMM di affermare e comunicare chiaramente la sua identità e la sua mission: voler essere un ponte tra formazione e professione, attraverso il trasferimento continuo agli allievi delle conoscenze – il "sapere" – ma soprattutto di quelle competenze – il "saper fare" – che consentiranno loro di affacciarsi con successo nel mondo del lavoro.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

CASI DI MARKETING (VOL. 11)

a cura di
Camilla Barbarossa

Scritti di
Michele Bompensa, Veronica Malavolta,
Maria Giovanna Oriana, Sante Paciello

Contributi di
Paola Aruta, Francesca Bellucci, Andrea Campelli,
Ludovica Cesareo, Ivo Ferrario, Mauro Marelli,
Alberto Mattiacci, Alberto Pastore



BEST | IN CLASS
Collana Giorgio Eminente

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

| | |
|--|--------|
| INTRODUZIONE | |
| CONDominio-ITALIA: UNA METAFORA DEL PRESENTE PER SBIRCIARE NEL FUTURO DEI MERCATI CONSUMER ITALIANI | |
| <i>di Alberto Mattiacci</i> | XI |
| RINGRAZIAMENTI | |
| <i>di Alberto Pastore e Alberto Mattiacci</i> | XXII |
| PRODUCT-HARM CRISIS: UNA SISTEMATIZZAZIONE DEI CONTRIBUTI ACCADEMICI SUGLI EVENTI CRITICI CHE COLPISCONO I PRODOTTI DI MARCA | |
| <i>di Camilla Barbarossa</i> | XXV |
| LA BORSA DI STUDIO “GENNARO CUOMO” | XXXVII |
| PREMIO IMPRESA MUMM | XXXIX |
| GLI ABSTRACT | XLI |

PARTE PRIMA: I CASI

SOCIAL MEDIA & WEB ANALYSIS:

LA REPUTATION MONITORING ROOM DI TELECOM ITALIA

di Maria Giovanna Oriana

| | |
|---|----|
| Premessa | 1 |
| 1. Overview di Telecom Italia S.p.A. | 1 |
| 2. Social media e presenza sul web del gruppo Telecom Italia | 3 |
| 2.1 Il sito corporate di Telecom Italia | 3 |
| 2.2 I social media | 5 |
| 3. La Reputation Monitoring Room di Telecom Italia | 6 |
| 3.1 Il concept e gli obiettivi della Reputation Monitoring Room | 6 |
| 3.2 Le attività della Reputation Monitoring Room | 6 |
| 4. La misurazione delle performance | 10 |
| 4.1 I Key Performance Indicator e i Key Performance Object | 10 |
| 4.2 I KPI di Twitter e Radian6 | 12 |
| 4.3 I KPI di Google Analytics | 15 |
| 4.4 I KPI di Youtube | 16 |
| 4.5 Moniweb | 17 |
| 5. Report esemplificativo dell'attività della RMR: PIF e la scelta del testimonial | 20 |
| 5.1 Il focus sulle conversazioni su PIF | 20 |
| 5.2 Il focus su Twitter | 22 |
| 5.3 Il focus su Facebook | 23 |
| 5.4 Il confronto tra PIF e gli altri personaggi | 23 |
| 6. Report esemplificativo dell'attività della RMR: Il brand Fondazione Telecom Italia | 24 |
| 6.1 Cenni su Fondazione Telecom Italia | 24 |
| 6.2 Il processo di analisi | 26 |
| 6.3 I risultati | 29 |
| 7. Conclusioni | 29 |

IL RETARGETING NEL REAL TIME ADVERTISING: LA STRATEGIA DI CRITEO

di Veronica Malavolta

| | |
|--|----|
| Premessa | 31 |
| 1. Overview di Criteo | 31 |
| 2. Il modello di business di Criteo | 32 |
| 2.1 Criteo si assume il rischio del display | 32 |
| 2.2 Data-driven advertising: un nuovo modello per il web marketing | 33 |
| 2.3 Acquisizione, retargeting e user segmentation | 34 |
| 2.3.1 La affinity | 36 |
| 2.3.2 L'audience targeting | 36 |
| 2.3.3 Il midfunnel | 37 |
| 2.3.4 Il lower funnel | 38 |
| 3. I prodotti più recenti di Criteo: retargeting per Facebook e mobile | 39 |
| 3.1 Facebook | 39 |
| 3.2 Mobile | 39 |
| 4. L'ottimizzazione e il controllo: la piattaforma CPOP | 40 |
| 5. I casi di studio: alcuni esempi di ottimizzazione Criteo | 40 |
| 5.1 L'ottimizzazione per segmenti | 40 |
| 5.2 Una campagna di acquisizione | 44 |
| 5.3 L'integrazione del mid funnel | 44 |
| 6. Conclusioni | 45 |

START-UP ED E-COMMERCE: IL PROGETTO SHOPEATEASY.COM

di Sante Paciello

| | |
|--------------------------------|----|
| Premessa | 48 |
| 1. Overview di Consulmarketing | 49 |
| 2. Il core business | 50 |
| 2.1 Il product monitoring | 50 |
| 2.2 Le ricerche di marketing | 50 |
| 2.2.1 Il market report | 51 |
| 2.2.2 Le ricerche on-line | 51 |
| 2.3 Il marketing in-store | 52 |
| 2.3.1 Il merchandising | 52 |
| 2.3.2 Gli eventi in-store | 53 |
| 3. Il progetto Shopeateasy.com | 54 |

| | |
|--|----|
| 3.1 Lo shop on-line | 55 |
| 3.2 La partecipazione ad EXPO 2015 | 56 |
| 3.3 Il punto vendita di proprietà | 57 |
| 4. L'analisi di start-up | 57 |
| 4.1 L'analisi del contesto | 58 |
| 4.2 L'analisi dei concorrenti | 60 |
| 4.3 L'analisi SWOT | 61 |
| 4.4 I vantaggi per gli stakeholder | 62 |
| 4.4.1 I vantaggi per le aziende che entrano in Shopeateasy.com | 62 |
| 4.4.2 I vantaggi per gli utenti Shopeateasy | 63 |
| 5. Il marketing strategico | 64 |
| 5.1 La segmentazione | 64 |
| 5.2 Il target | 64 |
| 5.3 Il posizionamento | 65 |
| 6. Il marketing mix | 68 |
| 6.1 I prodotti | 68 |
| 6.2 Il prezzo | 68 |
| 6.3 La comunicazione | 69 |
| 6.4 I canali | 70 |
| 7. Conclusioni | 70 |

COMMERCIALIZZAZIONE E VALORIZZAZIONE
 DELLO SPUMANTE ASTI D.O.C.G. IN CINA:
 IL PROGETTO LADY ASTI
di Michele Bompensa

| | |
|--|----|
| Premessa | 72 |
| 1. Overview del Consorzio dell'Asti D.O.C.G. | 73 |
| 1.1 La storia | 73 |
| 1.2 I consorziati | 74 |
| 1.3 Il portafoglio prodotti del Consorzio | 75 |
| 1.4 La stagionalità dei prodotti | 76 |
| 2. L'analisi del mercato cinese | 77 |
| 2.1 Cenni storici sul vino in Cina | 77 |
| 2.2 L'importazione di vino in Cina | 78 |
| 3. Il progetto Lady Asti | 80 |
| 3.1 Premessa | 80 |
| 3.2 La nuova denominazione del prodotto | 81 |
| 3.3 Il target | 82 |

| | |
|--|----|
| 3.4 La product offering | 82 |
| 3.5 La distribuzione | 83 |
| 3.6 Il pricing | 84 |
| 4 Le attività di comunicazione | 85 |
| 4.1 Lo spot Lady Asti | 85 |
| 4.2 Il contest: “Lady Asti: amo cantare al KTV e sogno l’Italia” | 85 |
| 4.2.1 Il contest: reclutamento on-line e svolgimento | 87 |
| 4.2.2 Il contest: la finale | 88 |
| 5. L’impatto della campagna Lady Asti sulle vendite | 89 |
| 6. Conclusioni | 90 |

PARTE SECONDA: IL FORUM 2014

| | |
|--|-----|
| SALUTO E INTRODUZIONE <i>di Alberto Pastore</i> | 95 |
| IL FORUM CON LE IMPRESE <i>di Ludovica Cesareo</i> | 102 |
| COMPETITIVITÀ E RELAZIONI DI FILIERA <i>di Ivo Ferrario</i> | 104 |
| PROCTER & GAMBLE, COMPETERE PER VINCERE: UNA STORIA LUNGA 175 ANNI <i>di Paola Aruta</i> | 112 |
| COLLABORARE COSTRUENDO SULL’IMMAGINE DEL CLIENTE E I NUOVI TREND SOCIALI: P&G CON COOP E ACQUA & SAPONE <i>di Francesca Bellucci</i> | 119 |
| LA RELAZIONE CON IL DISTRIBUTORE COME FAT- TORE CRITICO DI SUCCESSO NELLE STRATEGIE COMMERCIALI: IL CASO PERONI <i>di Mauro Marelli</i> | 126 |
| LE STRATEGIE DELLA MARCA COMMERCIALE CO- NAD NEL SEGMENTO PREMIUM TIPICO: IL CASO | 135 |

SAPORI & DINTORNI

di Andrea Campelli

| | |
|--------------------------------------|-----|
| GLI AUTORI | 143 |
| I DIPLOMATI MUMM | 147 |
| LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL MUMM | 161 |
| I VOLUMI DELLA COLLANA BEST IN CLASS | 169 |

INTRODUZIONE

CONDOMINIO-ITALIA: UNA METAFORA DEL PRESENTE PER SBIRCIARE NEL FUTURO DEI MERCATI CONSUMER ITALIANI

*di Alberto Mattiacci**

La metafora, recita la Treccani, è “una trasposizione simbolica d’immagini (...) una similitudine abbreviata in cui il rapporto tra le due cose è stabilito direttamente”. È, in sostanza, la semplificazione, per immagini, di un ragionamento complesso: un *escamotage* retorico molto utile nei nostri tempi digitali, dove l’occhio sembra impadronirsi delle redini del nostro pensiero, ben più rapidamente dei circuiti mentali. Scegliamo perciò la metafora per addentrarci nel quotidiano italiano e comprendere cosa stia accadendo al Paese.

A chi possa pensare che ciò non attiene la materia, ricordiamo che una delle caratteristiche distintive, dal punto di vista culturale-metodologico, del marketing è la dimensione ampia che impone allo sguardo e la profondità delle riflessioni su ciò che questo coglie. Attraversiamo perciò questa metafora, apparentemente eccentrica rispetto al management dei mercati consumer, per stimolare il pensiero del lettore e dargli modo di riempire di contenuto una domanda aperta: in ragione di ciò che sto leggendo, che forma avranno probabilmente i mercati di consumo italiani di domani?

La metafora si snoda lungo cinque assi: (i) il condominio; (ii) gli appartamenti; (iii) l’amministrazione; (iv) i terremoti; (v) la necessaria scelta.

§§§

La metafora: Condominio-Italia

Immaginiamo un grande palazzo condominiale, ben edificato fra gli anni cinquanta e la metà dei sessanta e, successivamente, fatto oggetto di varie ristrutturazioni, estensioni e abusi. Poggia su una bella collina, piena di tanti

* Responsabile della Collana *Best in Class*, Professore Ordinario presso la *Sapienza* Università di Roma, Dipartimento CORIS, è Coordinatore del MUMM e Direttore Scientifico di EURISPES (www.albertomattiacci.it).

verdi diversi: alberi, cespugli, piante, che crescono rigogliose e s'inframmezzano, qua e là, ad affascinanti rovine murarie, residui antropici di un magnifico passato ancora visibile e presente.

Nel complesso, l'edificio fa una bella impressione, a dispetto della sua grande dimensione: manifesta un certo gusto architettonico, si vede che le scelte compiute in sede progettuale furono ben ponderate, con vistose concessioni all'accuratezza delle lavorazioni, alla qualità dei materiali. Molte parti dell'edificio sono pulite, ristrutturare di recente in modo da mantenerne il disegno originario (come la portineria, oggi però senza portiere), altre sono state sostituite con componenti tecnologicamente più moderne (come l'ascensore, o il videocitofono), altre ancora mostrano i segni del tempo, trascurate o sommarariamente – per fretta o imperizia – messe a posto, alla meno peggio. I veri e propri giardini pensili che si intuiscono in molti terrazzi, danno complessivamente il senso di un'attenzione che si è spostata, negli anni, dagli spazi comuni a quelli privati.

Non mancano, purtroppo, le parti dell'edificio che manifestano degrado e abbandono. La visita ai garage, in particolare, colpisce il visitatore: gli spazi comuni appaiono degradati, ristrutturati solo in corrispondenza di alcune colonne del palazzo – e lì ben illuminati, ridipinti di fresco, puliti, con ciascuna saracinesca rinnovata e dotata di motore elettrico; qua e là vi sono garage usati per altri scopi rispetto a quelli dovuti: magazzino, ripostiglio, cantina, si sospetta – in qualche caso – addirittura abitazione, dato che la saracinesca è stata sostituita da una parete con porta e finestra e si sente nell'aria un forte profumo di cipolla e zenzero.

A un occhio attento, infine, non sfuggono i segni di alcuni malcostumi ben noti e diffusi: aggiunte di cubature effettuate con chiari abusi edilizi, probabilmente sanati, a posteriori, con qualche condono, sono particolarmente evidenti nei piani superiori; opere comuni iniziate e mai terminate; discariche improvvisate qua e là; alcuni ristoranti e bar localizzati al piano terra che, mediante strutture mobili, hanno praticamente privatizzato l'intero marciapiede pubblico; spazi comuni trasformati in improvvisati parcheggi per moto e biciclette dei condomini e via dicendo.

Gli appartamenti

Il palazzo è suddiviso, ovviamente, in appartamenti di varie fogge e dimensioni. Alcuni grandi appartamenti sono il risultato del progressivo accorpamento, nel tempo, di più vani contigui; altri grandi appartamenti celano, in realtà, la presenza di due – o, addirittura, tre – unità, ricavate da (più o meno) ardite operazioni architettoniche interne.

La maggioranza degli alloggi è di proprietà degli inquilini che li abitano, e

sono in genere quelli più curati, sui quali si è riversato nel tempo un certo investimento migliorativo, oltre che conservativo; una quota di circa il trenta per cento è data in affitto dai proprietari a terzi.

Negli appartamenti si replicano le già richiamate condizioni degli spazi condominiali, con la sola differenza che, in generale, la qualità abitativa di tutti si è complessivamente alzata nel tempo, frutto di ristrutturazioni, allestimenti e sostituzioni. Naturalmente gli appartamenti abitati da inquilini più facoltosi e/o socio-culturalmente elevati sono più belle, funzionali e contemporanee, mentre quelle abitate da inquilini socialmente meno elevati appaiono un po' più dismesse, ma nondimeno non prive di comodità, tecnologiche e non, un tempo appannaggio esclusivo delle classi affluenti – come maxischermi televisivi, vasche con idromassaggio, eccetera.

Nel complesso, nel tempo, la qualità abitativa del palazzo è migliorata e ha beneficiato delle innovazioni intervenute nel campo dell'architettura d'interni, degli elettrodomestici e sistemi di *home comfort*. Curioso osservare, infine, come il palazzo abbia seguito anche le evoluzioni sociali e demografiche dei propri abitanti: l'evoluzione delle famiglie ha corrisposto, infatti, a un moltiplicarsi delle unità abitative interne – realizzata sia attraverso la già menzionata frammentazione degli appartamenti, che attraverso l'aggiunta di nuove pertinenze, più o meno legali. In tal modo il condominio è stato in grado di accogliere, abbastanza adeguatamente, non una maggiore popolazione residente, ma il maggior numero di famiglie nella quale essa s'è andata distribuendo nel tempo.

L'amministrazione del condominio

Il condominio è gestito da un amministratore. Questi non è un professionista indipendente, e tantomeno uno dei condomini che ha accettato di prendersi la bega di gestire, con arte e un po' di mestiere, le questioni amministrative per conto e nell'interesse di tutti. Queste situazioni capitano ormai soltanto nei piccoli edifici, dove la scala dei problemi da gestire è ridotta, i budget anche, e i condomini si conoscono più o meno tutti fra di loro. In questi enormi agglomerati umani, invece, ciò non sarebbe sostenibile: troppe persone e situazioni differenti, troppi aspetti tecnici da conoscere e governare, una normativa di riferimento ricca e complicata, una comunicazione interna complessa, piccoli e grandi problemi quotidiani; roba da professionisti, insomma. E, infatti, l'amministratore è un professionista, associato a una *ditta* specializzata in questo genere di attività, che compete sul mercato con altre società simili – alcune più grandi altre minori, alcune con una certa tradizione, altre più recenti, o recentissime. La ditta per conto della quale l'amministratore – che è lui stesso un inquilino del condominio – opera, gestisce, qua e là per la città, molti altri condomini, piccoli, piccolissimi, medi e medio-grandi.

L'amministratore in carica ha maturato una certa esperienza nella gestione condominiale, avendo dapprima assunto la responsabilità diretta di gestire alcune realtà inferiori, dove, come si dice "si è fatto le ossa" e si è fatto notare e conoscere fra i soci della ditta, per capacità, efficacia e rapidità di azione. È proprio grazie a queste doti che egli ha potuto sbaragliare la concorrenza interna, quando la ditta ha vinto la gara di appalto per acquisire il governo del palazzo, ed essere così designato a gestire la gara e il progetto.

Ogni cinque anni, infatti, i condomini mettono a gara pubblica la gestione amministrativa del palazzo, chiamando a confrontarsi tutte le ditte abilitate e iscritte al registro professionale apposito. Ciascuna ditta si presenta, indicando un amministratore e il piano delle attività, correnti e straordinarie, che intende porre in essere nel quinquennio. L'appalto è rinnovabile senza limiti. Un magistrato in pensione – anche lui inquilino del palazzo – viene solitamente invitato a fungere da arbitro, terzo e imparziale, della competizione.

L'attuale amministratore ha da poco rilevato il ruolo guida del condominio, già in possesso della ditta per la quale opera, avvicinandosi a un collega che, non senza polemiche, era stato costretto dalla ditta stessa ad abbandonare, per manifesta incapacità di gestire la situazione difficile nella quale il palazzo, da un po' di tempo, si trova.

I terremoti

Circa venticinque anni fa, infatti, vi è stato un terremoto molto forte seguito, negli anni successivi, da una serie di altri, alcuni dei quali piuttosto rilevanti e prolungati. L'ultima scossa importante risale a circa sette anni fa. Apparentemente nulla è accaduto al condominio: le strutture portanti appaiono come sempre sono state, per nulla (o appena) intaccate dalle scosse telluriche. Non vi sono crepe nei muri, o almeno a occhio nudo non si vedono. I pavimenti sono intatti. Questo vale sia per gli spazi comuni che per le abitazioni.

L'amministratore della ditta precedente all'attuale, ebbe perciò buon gioco a sostenere che il terremoto fosse stato solo una manifestazione passeggera ed estemporanea, con nessuna conseguenza per il condominio e i suoi abitanti. Si sa, le persone tendono a rimuovere la memoria degli avvenimenti spiacevoli e sono pronte, in genere, a dare credibilità e fiducia a chi offre loro una interpretazione dei fatti più consona ai loro *desiderata*.

Così quella ditta proseguì per anni, come se nulla fosse accaduto, a gestire il palazzo e la sua vita quotidiana, ignorando – o perlomeno non dando a vedere nulla – anche l'esito della perizia tecnica effettuata da un'equipe straniera specializzata. Una recente legge europea obbligava, infatti, gli amministratori delle aree terremotate ad accettare la visita ispettiva di agenti esterni e a prendere in seria considerazione le loro indicazioni.

Il rapporto tecnico redatto dagli ispettori, purtroppo, parlava chiaro: la prima scossa aveva manifestato l'avviamento di un processo geologico irreversibile, che avrebbe modificato, negli anni o decenni, a venire la conformazione strutturale dell'intera area su cui poggia il condominio. Andavano infatti aprendosi, sotto la collina, molto in profondità, delle cavità, vere e proprie bolle di vuoto, che minavano la compattezza della collina stessa. La stabilità dell'edificio, in queste mutate condizioni, non era più assicurata, anzi, sostenevano gli ispettori, era in serio pericolo. Le conclusioni della relazione erano chiare e inequivocabili: era prudente e al contempo necessario evacuare l'edificio, così da poterlo mettere in sicurezza, adeguandone dimensioni e forme alla mutata (e ancora in mutazione) realtà del terreno. Si trattava, in sostanza, di ridurre la dimensione complessiva del palazzo e di sostituirne alcuni assi portanti – che all'epoca in cui fu costruito erano stati progettati come rigidi – con altri, più flessibili.

La scelta necessaria

Alcuni amministratori del passato avevano ben colto la gravità della situazione e tentato, con vari *escamotage*, di convincere gli inquilini a lasciare le proprie case e accettarne una riduzione di metratura. Le argomentazioni, basate su dati tecnici e misure, stime e proiezioni, erano fondate essenzialmente sulla ragione e cedettero quasi subito di fronte alla reazione emozionale degli inquilini, alla cui percezione nulla di ciò di cui si parlava, sembrava manifestarsi.

Con il senno di poi, l'amministratore dell'epoca si ebbe a rammaricare di aver usato solo argomentazioni tecniche a supporto della propria azione di convincimento e di non averle accompagnate al consiglio di psicologi e professionisti della comunicazione, per identificare il metodo di convincimento migliore. Forse si sarebbe potuto evitare il ricorso a misure più drastiche di convincimento.

Una delle amministrazioni del passato, infatti, decise, di comune accordo con gli ispettori – che non mancavano di segnalare, di anno in anno, l'aggravarsi della situazione – e, secondo alcuni, su loro crescente pressione, di compiere uno strappo, ardito e doloroso, ma a quel punto indispensabile: procurare un limitato, ma visibile e significativo, permanente danno alla struttura, concependolo in modo che fosse direttamente ascrivibile ai terremoti, così da indurre gli inquilini, con la paura e qualche piccolo danno materiale, ad accettare quanto necessario. Si era del tutto compreso, infatti, che senza una spinta emotiva adeguata, i condomini non avrebbero mai accettato i pesanti sacrifici loro richiesti dalla situazione.

Il disegno si mise in atto dapprima in maniera più leggera, con piccoli

danni visibili procurati ad arte, riuscendo così a convincere alcuni inquilini ad accettare, più o meno pacificamente, il progetto di sacrificio. La maggioranza delle famiglie, però, resisteva imperterrita anche al continuo prodursi di nuove evidenze dell'instabilità del condominio. Quando divenne chiaro che occorre qualcosa di più forte per vincere queste ritrosie, si procedette a causare, in maniera per quanto possibile controllata, qualche ulteriore cedimento strutturale: all'apparire delle prime crepe nelle abitazioni private, la paura di qualcosa di peggio e che certe argomentazioni tecniche fossero fondate, iniziò a diffondersi fra gli inquilini.

Un primo passo verso il raggiungimento del risultato auspicato (e necessario).

§§§

Usciamo dalla metafora, quindi, e leggiamo, attraverso le sue chiavi narrative, quale presente ci lasci tutto quel passato di cui abbiamo richiamato la memoria nelle pagine precedenti.

Condominio-Italia: il Paese

Il condominio rappresenta il Paese: una nazione che, dopo il disastro bellico, beneficia di una stagione che sarebbe riduttivo definire solo di “ricostruzione” e che poi si lascia vivere, affidandosi progressivamente all'estemporaneità, lasciando che si spenga lentamente, ma inesorabilmente, quello spirito – talvolta anche visionario (si pensi a Enrico Mattei) – che lo animò nella sua stagione migliore. L'Italia che esce dal *boom* economico è un Paese più ricco e meno povero, meno agricolo e più moderno, più progressista e meno analfabeta, di quello che è entrato nelle due guerre mondiali. È un Paese che beneficia di uomini-guida che oggi ci appaiono migliori (ma lo erano?): persone solide, nei valori e nella caparbia, risolte, lineari e capaci di progetti di qualità e innovazione. Questi uomini, con il fondamentale supporto economico e finanziario degli Stati Uniti, definiscono una formula economica, politica e sociale che, con molti interventi – alcuni riusciti, altri no – di adeguamento, hanno garantito fino a ieri il benessere materiale, il progresso sociale, la stabilità politica all'Italia. È un Paese, tutto sommato ben architettato e organizzato, negli anni fino al *boom* economico (1959-1963), grazie a risorse umane e materiali disponibili in qualità e quantità.

Naturalmente tutto ciò ha avuto il suo prezzo da pagare: il condominio è stato edificato su una collina bellissima, ricca di reperti archeologici e artistici, che sarebbe stato meglio lasciare intatta, a piacere e beneficio dei posteri. Invece molte delle scelte di edificazione compiute hanno sacrificato la silen-

ziosa solitudine di certi paesaggi, la quieta maestosità di molte costruzioni del passato, incastonata dentro strutture del palazzo, e via dicendo. Ma, gli uomini di quel tempo, a queste cose erano poco attenti, presi com'erano dalla priorità di ricostruire e costruire un Paese moderno.

Gli appartamenti: gli italiani

Gli appartamenti rappresentano gli italiani, una moltitudine dalla forma, colore, dimensione e sostanza cangiante, eppure con qualcosa di permanente e che ci intriga descrivere oggi mediante tre istantanee: (i) i guerriglieri, (ii) i figli viziati, (iii) gli smemorati.

La prima: gli italiani sono gente pervicacemente impegnata, da oltre centosessant'anni, a combattere: usano le metodologie della guerriglia e della resistenza passiva per difendersi da un'unificazione nazionale che in larga parte rifiutarono, non volevano e che ormai non amano più. Gli italiani non amano lo Stato né le Regioni, non ne conoscono né rispettano le norme, detestano le tasse e cercano di evaderle/eluderle, rispettano gerarchie diverse da quelle istituzionali, disconoscono i valori collettivi e mascherano, mistificando, tutto ciò come un malinteso amore per la libertà. “La causa del male italiano sta nei costumi e non nelle istituzioni (...) è la *secolare debolezza morale* degli italiani (...) la poco stima di se stessi, che a volte si maschera di arroganza, che rende inclini ad accettare di dipendere da altri uomini” a caratterizzarci (Maurizio Viroli, *La libertà dei servi*, pag. XIII). Non sappiamo accettare che la libertà dei cittadini è quella realizzata grazie o in virtù delle leggi; l'altra, la malintesa libertà dalle leggi è quella del suddito, di chi accetta di farsi servo di altri.

La seconda: gli italiani sono come quei figli, ormai adolescenti, di genitori separati da tanti anni e che, immersi in un conflitto carico d'astio e rancore, cercano di danneggiarsi l'un l'altro, usando a tale scopo ogni mezzo, anche i figli. Ciascuno dei genitori ha cercato, per anni, di “comprare” l'affetto del figlio per sottrarlo a quello all'altro, facendo regali e concedendo tutto ai suoi desideri, senza frapporre a essi alcun freno educativo. Quei genitori non hanno detto nessun no ai figli. Il tutto è avvenuto, giorno dopo giorno, in silenzio e sottilmente: ciascun genitore, affettivamente ed educativamente assente, ha concesso tutto, in assenza di un legame fra azione e premio – il famigerato “merito” – e seguendo la via ritenuta più semplice per raggiungere l'obiettivo di farsi preferire dal figlio.

Oggi quei figli, abituati per decenni ad avere tutto o quasi, in cambio di poco o niente, si vedono improvvisamente negare questo che considerano, dopo tanti anni, ormai un “diritto” acquisito e reagiscono male, prendendosela con il tutore – nel frattempo succeduto ai genitori incapaci nella cura del fi-

glio. Ma il tutore non fa che mettere dei puntini sulle *i* e indirizzare il percorso formativo del figlio entro i binari del giusto.

Terzo ritratto: gli italiani si comportano come se non disponessero di una storia recente, ma solo di quella remota. La memoria a breve, nel collettivo, è inesistente, sbiadita e, al più, distorta a proprio vantaggio (confidando nella smemoratezza dell'interlocutore). Come acutamente notato da Eugenio Scalfari di recente, siamo "una popolazione che vuole ignorare la sua storia e vivere il presente, ignorando il passato e non riuscendo a immaginare futuro". È il *presentismo* italiano, frutto aspro di anni di malo-disinvestimento pubblico sull'istruzione e i suoi agenti educativi, della ritirata delle élite culturali dal terreno del rinnovamento e dell'aggiornamento valoriale, lasciato così in balia delle scorribande pseudo-culturali di tutti i media, vecchi e nuovi, cartacei e digitali, progressivamente dominati dalle logiche del "doppio mercato" commerciale (denari pubblicitari in cambio di audience), dell'oblio calato a opacizzare antichi basi civiche fondamentali, come la buona educazione, il senso dei ruoli, il rispetto del prossimo, la compassione per i meno fortunati e via dicendo.

L'amministrazione del condominio: il governo

Chi è l'amministratore del Paese? Matteo Renzi? Giorgio Napolitano? Mario Draghi? La Troika? La Merkel? Qualche insieme di questi (e magari anche altri) soggetti? Il Paese affida l'amministrazione a ditte che non sembrano disporre dei requisiti tecnico-morali per fare il mestiere per il quale si candidano, tanto che ogniqualvolta una nuova si affaccia su questo particolare mercato, essa acquisisce il consenso speranzoso di una parte consistente dei condomini, come, clamorosamente, il M5S ha mostrato. Il gioco sembra essere bloccato e imbrigliato nella mediocrità (a volte apparente, a volte reale) dei suoi protagonisti: i partiti hanno *leader* ormai fiacchi e invecchiati passivamente dalla rapidità dei cambiamenti e delle dinamiche che si erano ripromessi di cavalcare; il linguaggio giornalistico costruisce narrazioni politico-istituzionali fiacche e stantie (pensiamo, una su tutte, all'uso abusato e strizzato della parola *responsabilità*); il pensiero dell'età digitale brucia la cognizione e si affida solo all'emozione evocata, assumendo perciò un respiro breve e necessariamente scadente.

I terremoti: gli eventi negativi

I terremoti, è chiaro, rappresentano la successione di eventi negativi, di matrice economico-finanziaria, che ha segnato il mondo occidentale e, in questa cornice (sottolineiamo: in *questa* cornice), l'Italia, negli ultimi venticinque

anni. Ne citiamo tre: (i) la crisi-euro; (ii) la deindustrializzazione; (iii) la crisi finanziaria.

L'introduzione dell'euro, con la troppo breve vita del regime di doppia circolazione valutaria lira/euro, determina sul Paese anche degli effetti negativi, fra i quali ricordiamo: l'enorme spostamento di ricchezza dal reddito fisso a quello variabile, la crescente patrimonializzazione della ricchezza italiana – con il conseguente incremento strutturale dei valori immobiliari –, l'erosione del potere di acquisto dei redditi fissi, in particolare di quelli pubblici. Il risultato netto è la percezione di un impoverimento relativo della classe media che si lega alla moneta europea con un rapporto causa/effetto: percezione solo parzialmente rispondente al vero, ma comunque esistente, solida e diffusa.

La deindustrializzazione è, per contrasto, nei numeri cinesi: fra il 2000 e il 2013 (giova ricordare che la Cina entra nel WTO nel 2001) il peso della Cina sul valore aggiunto manifatturiero mondiale è salito dal 6 al 17%. La nuova “selezione darwiniana nel sistema delle imprese” di cui lucidamente parla Riccardo Varaldo (*La nuova partita dell'innovazione*, p.15) in Italia è passata anche attraverso una lotta per la sopravvivenza combattuta attraverso la scelta di “andare fuori”. Le debolezze del capitalismo industriale italiano – dal nanismo alla transizione generazionale, dalla debolezza finanziaria all'arretratezza culturale dei protagonisti, eccetera – messe a sistema e attivate, producono il ridimensionamento del perimetro industriale nazionale. Sia detto, per inciso, che parte non marginale del fenomeno cosiddetto della “fuga dei cervelli” (spesso descritto con una faciloneria tale da far pensare che il cervello fuggito sia quello del giornalista che descrive il fenomeno) risiede in questo tema di crisi e non (anche qui, sottolineiamo, *non*) nelle pure esistenti debolezze del sistema formativo italiano.

Last but not least, ovviamente, la tremenda crisi finanziaria iniziata nel 2008 e ancora in corso, quasi fosse uno sciame sismico che segue il primo grande movimento tellurico. Di questa abbiamo tutti ormai ben razionalizzato la natura: la crisi è l'epifania di un fenomeno di molto maggiori dimensioni, ovvero il ridisegno degli equilibri, di stato e di flusso, indotto dalla fine della Guerra Fredda. Non ci si sofferma oltre su questo fatto, ormai, ripetiamo, pacifico.

Nouriel Roubini e Stephen Mihm che, in un recente saggio (*La crisi non è finita* in italiano, *Crisis Economics* in originale) dimostrano come la crisi sia un fenomeno affatto eccezionale dell'economia, ma, anzi, che la connoti endemicamente, inducono una seconda, importante, riflessione in merito. La retorica politico-mediatica insiste sulla metafora del tunnel, a indicare il superamento della crisi, delle sue ragioni e cause, e l'avviamento di un nuovo ciclo di espansione: “la fine del tunnel è prossima” è un mantra ripetuto e ascoltato da tutti molte, forse troppe volte. Il punto, però, è che non vi è nessun tunnel