Silvia Biraghi

AGENZIE DI COMUNICAZIONE E CLIENTI

Come cambiano le relazioni nel tempo della discontinuità

Prefazione di **Renato Fiocca**

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FrancoAngeli

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

Coordinatore: Emanuele Invernizzi

Comitato scientifico: Gaetano Aiello, Giampaolo Azzoni, Claudio Baccarani, Bruno Busacca, Roberto Cafferata, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Renato Fiocca, Francesca Golfetto, Gian Luca Gregori, Gennaro Iasevoli, Francesco Lurati, Vincenzo Maggioni, Alberto Mattiacci, Angelo Miglietta, Alberto Pastore, Tonino Pencarelli, Luciano Pilotti, Stefania Romenti, Alfonso Siano, Tiziano Vescovi, Antonella Zucchella.

La collana deriva la sua ragion d'essere dall'aumento della rilevanza che la comunicazione, come attività professionale, ha raggiunto in tutte le organizzazioni e dal riconoscimento che, come disciplina, ha conquistato nella letteratura internazionale di management.

La finalità della collana è di stimolare la pubblicazione di monografie sulla comunicazione d'impresa che contemporaneamente rispondano a criteri scientifici rigorosi, siano interessanti e utili per professionisti e manager e siano adottabili in corsi universitari e di formazione professionale.

La collana è aperta a volumi che trattano temi che vanno da quelli più generalisti come la comunicazione strategica, la corporate communication, la comunicazione organizzativa, il brand management e la corporate reputation.

Ai temi legati ai più consolidati ambiti del management, come la comunicazione della funzione del marketing, della finanza, dell'organizzazione, delle risorse umane e la misurazione dei risultati della comunicazione.

Ai temi settoriali più specifici come la comunicazione di crisi, i social media, la digital communication, la comunicazione ambientale, internazionale, interna, la Corporate Social Responsibility e i Public Affair.

Le proposte dei volumi da pubblicare nella collana verranno selezionate e indirizzate seguendo un percorso di *double blind review.*

ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

Collana accreditata AIDEA

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.

Silvia Biraghi

AGENZIE DI COMUNICAZIONE E CLIENTI

Come cambiano le relazioni nel tempo della discontinuità

Prefazione di **Renato Fiocca**

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 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

Prefazione, di *Renato Fiocca* pag. 7

Introduzione » 11

1. Gli attori della relazione » 17
1. Carlo, il cassetto e la magia » 17
2. Etichette provvisorie per attori in trasformazione » 20
2.1. Il cliente » 21
2.2. L'agenzia di comunicazione » 25
3. La fragilità dei ruoli » 36

2. Le criticità della relazione » 40
1. Il lato oscuro della relazione » 40
1.1. I giochi di potere » 45
1.2. Il meccanismo delle gare » 57
1.3. La valutazione dell'intangibile » 68
2. Criticità storiche o perpetue? » 73

3. Il contesto contemporaneo della relazione » 76
1. Fattori di pressione » 76
1.1. Accesso » 80
1.2. Avatarizzazione » 85
1.3. Real-time » 90
2. In cerca di un'alternativa » 95

4. Verso la costruzione di nuovi approcci relazionali pag. 98
1. Assemblaggio e configurazioni relazionali » 98
1.1. Ecologia sintonica » 100
1.2. Meta-hub culturale » 107
1.3. Partnership modulare » 113
2. Lunga vita alla relazione » 119

5. Competenze per la gestione della relazione » 124
1. Il tramonto dell'iconicità » 124
2. Il talento plug-in » 128
2.1. Micro-imprenditorialità ibrida » 132
2.2. Sensibilità ai trend » 134
2.3. Reciprocità conversazionale » 136
2.4. Immersività » 137

Conclusioni » 139

Appendice metodologica » 143
1. Approccio e fasi di ricerca » 143
1.1. Procedure di raccolta e di analisi dei dati » 145

Bibliografia » 153

Prefazione

di Renato Fiocca

Il mondo della comunicazione d'impresa sta vivendo da anni fasi concitate di sviluppo caratterizzate da trasformazioni continue dei ruoli, delle funzioni e, soprattutto, delle abilità e competenze richieste a coloro che operano a diverso titolo e livello all'interno di questo settore.

Le ragioni di questi cambiamenti sono ascrivibili tanto al continuo evolvere delle strategie di marketing e di comunicazione delle imprese, quanto ai cambiamenti in atto nei sistemi di diffusione delle informazioni e delle comunicazioni.

Sul versante delle imprese, vi è da notare (tra i tanti fenomeni in atto) il tentativo sempre più convinto di rinforzare i legami continuativi con la clientela, cercando di allentare i differenziali di contenuto e di linguaggio che ancora separano le imprese dai loro mercati. Si parla, allora, sempre più frequentemente di marketing esperienziale, di personalizzazione di massa, di *customer loyalty* e *retention*, e così via.

A sua volta il mondo dell'informazione e della comunicazione, se confrontato con quanto accadeva una decina di anni fa, pare quasi irriconoscibile. Le nuove tecnologie digitali e il loro utilizzo in modalità mobile hanno generato amplissimi livelli di condivisione tra le persone e, naturalmente, anche tra l'impresa e i suoi clienti. Allo stesso modo lo sviluppo dei social network ha generato nuove opportunità di contatto con i cliente del tutto inimmaginabili fino a qualche tempo fa.

Per qualche anno le imprese sono state un po' alla finestra, osservando un mondo in continua evoluzione e cercando di comprendere quali fossero le conseguenze per le loro attività e di individuare le risposte più adeguate. Da qualche anno la fase dell'attesa e dell'osservazione sembra esaurita e, quasi contemporaneamente, moltissime imprese hanno iniziato a cimentarsi con i dettami dei nuovi mondi della comunicazione.

Sul versante teorico sono state compiute numerose ricerche empiriche

e sono comparsi numerosi saggi e articoli anche sulle più prestigiose riviste di management che hanno esplorato nei dettagli l'impatto e le conseguenze dei nuovi scenari della comunicazione d'impresa sulle strategie delle imprese.

Tutta l'attenzione dedicata a quanto è in divenire nella comunicazione ha quasi completamente dimenticato uno degli attori fondamentali nel settore della comunicazione: le agenzie. Eppure se vi è un attore del processo che ha subito i più dirompenti cambiamenti, questo è proprio l'agenzia di comunicazione.

Infatti, la sua posizione "di mezzo", intermedia tra le imprese e i mezzi di comunicazione, la rende naturale ricevente di tutto ciò che si verifica nel mondo della comunicazione e comporta continui cambiamenti nelle competenze richieste dalle imprese, nelle forme e nelle modalità di interazione con i mezzi e con le imprese stesse ecc.

In breve: l'interrogativo di fondo, che spesso ci si è posti osservando in questi ultimi anni la realtà delle agenzie di comunicazione, è se continuassero a sussistere le ragioni di una loro presenza quali attori protagonisti nei processi di comunicazione, in grado di aggiungere valore alle politiche di comunicazione delle imprese. Oppure se, al contrario, le nuove configurazioni della comunicazione potessero determinare, almeno in prospettiva, un progressivo ridimensionamento del ruolo fino a decretarne la scomparsa.

Fortunatamente la prima ipotesi è quella che si sta affermando. Le agenzie di comunicazione continueranno ad assolvere un ruolo fondamentale nello sviluppo delle strategie di comunicazione a condizione, però, che adeguino le proprie abilità e competenze ai nuovi contesti di mercato.

È questo l'ambito applicativo della ricerca che sta alla base del libro di Silvia Biraghi che ha il pregio di non poco conto di colmare un *gap* di conoscenze di sicura rilevanza.

Fin dalle prime pagine il lettore noterà che l'approccio alle tematiche affrontate adottato dall'Autrice si distingue per originalità e modernità. Né poteva essere diversamente considerando che gli strumenti d'indagine e di ricerca più consolidati risultano sempre meno adatti all'interpretazione dei fenomeni di mercato attuali.

La prospettiva utilizzata da Silvia Biraghi è fortemente multidisciplinare: nel libro si colgono riferimenti importanti alle conoscenze economiche e manageriali, continuamente integrate da aspetti sociologici, psicologici, antropologici e di interazione interpersonale e interorganizzativa.

Anche la forma espositiva adottata è in sintonia con l'argomento trattato e rende il libro stimolante e di piacevole lettura.

Tra i vari aspetti che caratterizzano *Agenzie di comunicazione e clienti.*

Come cambiano le relazioni nel tempo della discontinuità, due aspetti emergono con particolare risalto e meritano di essere posti in chiara evidenza.

Il primo riguarda il fatto che le modalità di ricerca adottate hanno consentito di indagare in profondità le pratiche correnti; la conseguenza è che il libro non si limita a una riflessione puramente teorica (anche se gli aspetti concettuali sono ben evidenziati), ma è vicino alle criticità e alle soluzioni concrete che stanno sperimentando clienti e agenzie di comunicazione in termini relazionali.

Il secondo aspetto di rilievo riguarda l'ampiezza della trattazione. Silvia Biraghi non si è limitata all'esplorazione delle tematiche negli ambiti tipici della comunicazione di marketing, ma ha ampliato le sue osservazioni includendo nell'analisi costrutti teorici e applicativi che riguardano il marketing business-to-business, la *network theory*, i processi di co-generazione e co-creazione, la *sharing economy*, e così via.

Il risultato è un libro dai contenuti molto attuali che riesce a fare il punto in modo assai chiaro e dettagliato sulle condizioni in cui si svolgono le relazioni tra cliente e agenzia di comunicazione a beneficio di coloro (gli imprenditori, i professionisti e i manager d'impresa e d'agenzia) che operano in questi contesti e di chi (gli studenti) intenderanno farlo.

Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Gennaio 2017

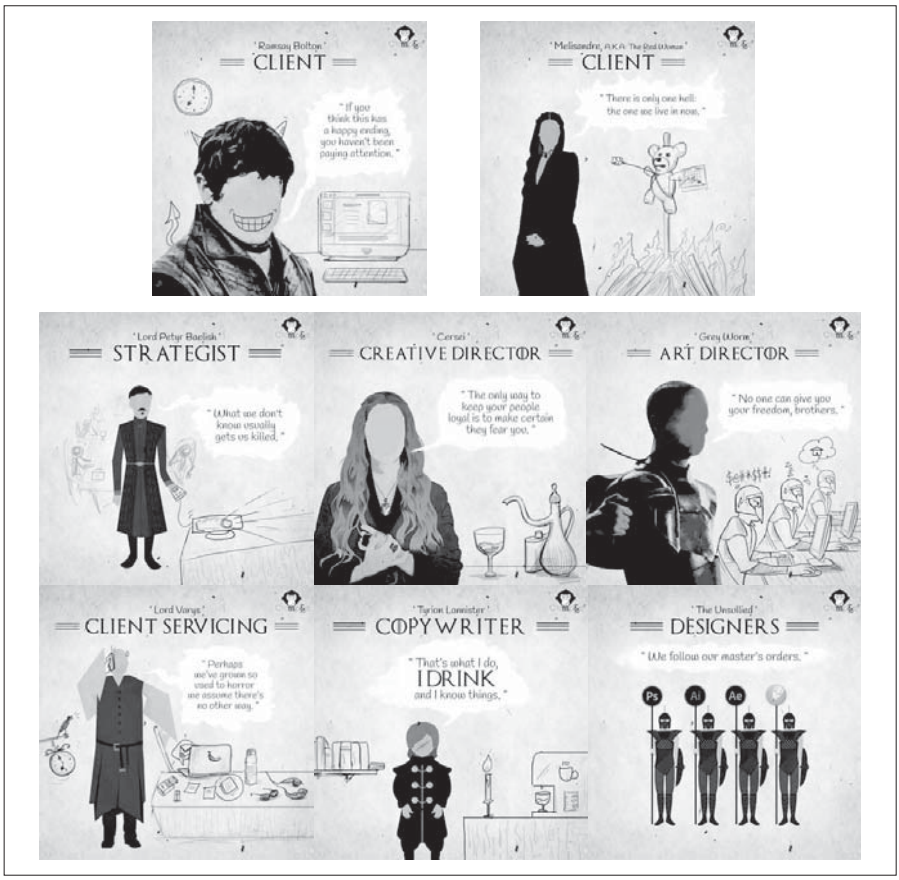
Introduzione

Esistono infinite parodie e *insider joke* sulle dinamiche di relazione tra le agenzie di comunicazione e i loro clienti. Tra le più recenti, Chimp&z Inc. ha immaginato cosa potrebbe accadere se i personaggi di *Game of Thrones* lasciassero le terre di Westeros per lavorare nel settore della comunicazione. Il risultato è stato un aspro *Game of Agencies*, dove le ambiguità dei clienti promettono lacrime e sangue, mentre le agenzie pensano a come uscirne vive, elaborando piani di salvataggio e dirimendo le diatribe interne (Fig. 1). Si tratta certo di un'esagerazione, ma ogni volta che le parodie iniziano a circolare significa che il fenomeno oggetto della parodia è in qualche modo parte di una cultura condivisa e di un sentire comune, che definisce uno schema dominante di interpretazione di determinate dinamiche contestuali.

L'obiettivo di questo libro è entrare in profondità nello schema delle relazioni cliente e agenzia, per comprendere e decostruire le logiche dei rapporti che intercorrono tra gli operatori che partecipano alla realizzazione di iniziative di comunicazione di marca. Il volume pertanto si concentra sui ruoli, sulle modalità di interazione e sulle criticità che connotano i rapporti tra chi si occupa della gestione di una marca oggi. Il testo si pone l'obiettivo di aprire ed estendere la visione diadica e lineare che ha da sempre opposto da un lato i clienti e dall'altro le agenzie di comunicazione. A questo proposito, il libro si propone di illustrare come gli attori che nel contesto attuale si sentono legittimamente responsabili della gestione di una marca e le dinamiche di organizzazione e di interconnessione tra i loro ruoli hanno di fatto spezzato le logiche di lavoro a silos. Si vengono così a creare delle configurazioni relazionali fluide e in continua ridefinizione, non più regolate da legami lineari e biunivoci.

Dal punto di vista della gestione dei rapporti tra cliente e agenzia ciò pone di fronte a un problema che può essere affrontato solo attraverso chiavi di let-

Fig. 1 – The Game of Agencies



Fonte: Agenzia digital Chimp&z Inc., Adweek (2016)

tura multidisciplinari. Parlare di dinamiche cliente-agenzia vuol dire domandarsi cosa è relazione oggi e come vive ed evolve una relazione, che è anche di business, ma non solo, perché sempre più nel contesto contemporaneo di comunicazione è caduto il confine tra il professionale e l'amatoriale, tra il pubblico e il privato, tra sistemi proprietari e accesso, a favore di una logica di inclusività. Dunque gestire la relazione significa proporsi di affrontare problematiche di management, integrando le conoscenze e gli strumenti aziendali con riflessioni antropologiche, sociologiche, psicologiche e organizzative. Questo perché, almeno nella relazione cliente-agenzia, il management è chiamato a risolvere problemi che, prima di tutto, hanno un'essenza umanistica e culturale, che riguarda il modo di concepire e vivere la dimensione relazionale.

Adottando questo tipo di ottica, il libro si propone di ricostruire le configurazioni relazionali verso cui sta evolvendo il rapporto tra cliente e agenzia nel contesto di comunicazione contemporaneo. Questo lavoro di concettualizzazione è il risultato di un processo di riflessione, riconfigurazione e assemblaggio condotto insieme agli attori coinvolti in prima persona nelle relazioni cliente-agenzia. In particolare, i temi trattati nel volume sono il frutto del dialogo e del confronto continuo tra le intuizioni emergenti nel processo esplorativo di ricerca, la capacità autoriflessiva degli operatori del settore e l'osservazione delle pratiche concrete. Pertanto le visioni espresse nei capitoli che compongono il testo sono il distillato della molteplicità dei punti di vista che concorrono a determinare gli scenari di sviluppo della relazione cliente-agenzia. A garanzia dell'integrità di pensiero dei partecipanti e dell'affidabilità del lavoro di concettualizzazione interpretativa, i diversi capitoli in cui si articola il contributo sono supportati da vivide verbalizzazioni, da aneddoti e da esempi, che hanno il compito di dar voce direttamente ai partecipanti delle dinamiche relazionali indagate. A differenza di molti testi, in questo caso non si è scelto di condurre degli approfondimenti verticali attraverso l'esposizione di casi studio per due ordini di ragioni. Primo, parlare di relazione implica sempre il focalizzarsi su un territorio che sta nel mezzo tra due entità e non esclusivamente nel contesto dell'uno o dell'altra. Secondo, le configurazioni relazionali cliente-agenzia sono al momento estremamente organiche e reattive alle opportunità di sviluppo e riassemblaggio, quindi l'approfondimento di un caso studio specifico risulterebbe presto transitorio e superato, ma soprattutto troppo statico nel rappresentare in maniera significativa la corrente fluidità relazionale.

Il libro si articola in cinque capitoli. Il primo ha come obiettivo quello di presentare i principali protagonisti della visione diadica e lineare delle relazioni cliente-agenzia, illustrando le caratteristiche dei diversi ruoli sottesi. Questo capitolo fornisce un essenziale punto di partenza, soprattutto per gli studenti, per prendere familiarità con i ruoli chiave agiti da cliente e agenzia nelle loro dinamiche di cooperazione per la fornitura di servizi di comunicazione. Tuttavia, dopo la classificazione e la descrizione dei diversi attori, già il Capitolo 1 si chiude con una messa in discussione delle definizioni di ruolo troppo stringenti a favore di un'apertura della diade cliente-agenzia verso l'inclusione di nuovi contributori, tra cui i consumatori stessi.

Il Capitolo 2, prendendo spunto da quei contributi della letteratura sulle *business relationship* che ne hanno messo a fuoco i lati oscuri, organizza e tratta in profondità le criticità che storicamente hanno caratterizzato la relazione, portando a galla le divergenze e i conflitti che ancora oggi rischiano di

deteriorare il rapporto tra cliente e agenzia di comunicazione. In questo capitolo i professionisti del settore potranno ritrovare sistematizzate molte delle problematiche di cui fanno esperienza quotidianamente. Ciò consentirà loro di valutare il grado di salute o di oscurità delle relazioni di cui sono partecipi. Ai neofiti del settore sarà invece di aiuto per identificare e prevenire i rischi legati a quei comportamenti opportunistici che conducono al fallimento delle relazioni clienti-agenzia.

Mentre questi primi due capitoli hanno più uno scopo definitorio e di sistematizzazione, il terzo capitolo apre la parte progettuale del libro, in cui la ricerca di soluzioni alle problematiche relazionali cliente-agenzia viene effettuata esplorando come alcuni fattori selezionati propri del nostro spirito del tempo, lo *zeitgeist* contemporaneo, stiano spingendo verso un ripensamento a livello ontologico del concetto di relazione, delle sue dinamiche e dei suoi tempi di sviluppo. Questo capitolo esprime a pieno la vocazione multidisciplinare del volume, illustrando nel concreto come parlare di relazione imponga l'apertura dello sguardo verso dinamiche che non riguardano soltanto la gestione delle relazioni industriali, ma anche l'analisi critica delle condizioni socio-culturali che le informano e plasmano. Il capitolo è posizionato al centro del volume proprio perché costituisce lo snodo che guida il lettore verso un cambio di prospettiva: studenti e professionisti troveranno qui l'invito a guardare al di fuori della diade cliente-agenzia per spezzarne le criticità cicliche.

Il Capitolo 4, ispirato alle teorie dell'assemblaggio, porta le riflessioni contemporanee nel campo della relazione cliente-agenzia e propone tre configurazioni relazionali possibili, che esprimono delle alternative agli schemi classici di relazione (e conflitto) cliente-agenzia. Il capitolo, così come quello successivo, è fondato su un ampio progetto di ricerca qualitativa di natura interpretativa ed etnografica. Questa impostazione cattura la forza ideativa degli attori del settore della comunicazione nell'immaginare e costruire nuovi percorsi relazionali, unendo i puntini tra le visioni dei diversi operatori del panorama della comunicazione per mettere a fuoco come oggi è vissuta la dimensione relazionale in maniera sintonica, inclusiva e modulare.

Infine, il Capitolo 5 si interroga sulle competenze necessarie oggi per far funzionare le nuove configurazioni della relazione, offrendo un approccio alternativo alla partecipazione dei talenti. Questo capitolo offre a studenti e professionisti una guida per la messa a fuoco della capacità, che oggi sembra essere necessario coltivare per far funzionare i sistemi relazionali, che connettono chi si occupa dello sviluppo di soluzioni creative di business.

L'ambizione di questo libro non è tanto fotografare il "cosa" delle relazioni cliente-agenzia, quanto proporre un "come" aderente alla contempo-

raneità e pronto ad accogliere le configurazioni relazionali come movimento continuo e non lineare di associazione, ricollocazione e assemblaggio tra diversi attori ed elementi tecnologici, materiali, semiotici, valoriali e sociali (Canniford, Bajde, 2016), le cui piene capacità e il cui completo potenziale si esprimono in quel terreno di mezzo che è l'interazione. L'auspicio è che gli studenti possano trovare chiarezza e stimoli per intraprendere il loro percorso in questo settore e che i professionisti possano a partire da qui attivare un'arena di discussione critica che resti aperta a nuovi input e alla sperimentazione.

1 Gli attori della relazione

Chi arriva a Tecla, poco vede della città, dietro gli steccati di tavole, i ripari di tela di sacco, le impalcature, le armature metalliche, i ponti di legno sospesi a funi o sostenuti da cavalletti, le scale a pioli, i tralicci. Alla domanda: – Perché la costruzione di Tecla continua così a lungo? – gli abitanti senza smettere d'issare secchi, di calare fili a piombo, di muovere in su e giù lunghi pennelli, – Perché non cominci la distruzione, – rispondono. E richiesti se temono che appena tolte le impalcature la città cominci a sgretolarsi e a andare in pezzi, soggiungono in fretta, sottovoce: – Non soltanto la città.
Italo Calvino, *Le città invisibili – VIII Le città e il cielo 3*

1. Carlo, il cassetto e la magia

"Quando Carlo apre il cassetto vorrei vedere la magia e più etichetta". Ancora oggi mi domando cosa volesse dire esattamente questa frase. Da allora sono passati alcuni anni, non così tanti, circa una decina, era una della prime volte in cui mi trovavo in un PPM, il *pre-production meeting*, ovvero il momento in cui il cliente incontra l'agenzia per definire tutte le scelte chiave prima della produzione di un film pubblicitario, cioè prima di andare sul set a girare lo spot. Si discuteva delle *location*, del *casting*, del *testimonial* (che era Carlo Cracco, all'epoca chef stellato e blasonato, ma non ancora star televisiva), della storia da girare, delle inquadrature e soprattutto del *pack-shot*, l'immagine che consacra il prodotto protagonista del film. Quel giorno tra account, creativi, casa di produzione e regista c'ero anch'io con tutta la mia carica discreta da stagista che osserva, desidera capire, ma sa che non è il caso, in quel momento, di far domande inopportune o intervenire a sproposito. Questa condizione di silenzio forzato, di sospensione da spettatore è

stata un'occasione per osservare tutto ciò che ancora oggi ricordo in ogni dettaglio di quel *meeting*.

Io, dal reparto produzione cine-tv dell'agenzia, sedevo accanto alla producer, una freelance che in quel momento gestiva il contatto tra l'agenzia e la casa di produzione. Si occupava anche di me, scrivendo ogni tanto chiarimenti sul quaderno, che stava in mezzo a noi, in modo che io potessi capire i passaggi più tecnici (dettagli di pellicola, movimenti di macchina, acronimi... erano così tanti!) oppure scarabocchiava commenti relativi agli aspetti su cui non era proprio d'accordo. Mentre noi chattavamo su carta, le producer della casa di produzione esterne all'agenzia erano impegnate nel gestire la relazione con il regista che, come sospeso su un palco tutto suo, raccontava le varie scelte autoriali. A questa narrazione partecipavano i creativi, che con il regista facevano staccare dalla pagina le immagini bidimensionali dello *storyboard*[1]. Ed è qui, mentre tutti guardavamo l'*animatic*, che il cliente esordisce con la sua richiesta "quando Carlo apre il cassetto vorrei vedere la magia e più etichetta". Ricordo i movimenti dei presenti nel tentativo di riassumere una posizione più comoda sulle sedie e ho memoria degli account prendere la parola e iniziare un delicato balletto con il cliente e con i creativi, mentre il regista con occhi sognanti, mimando il movimento di apertura del cassetto, sembrava illuminare la stanza di quell'agognata magia.

Sul set non ho poi avuto occasione di andare (in fondo ero una stagista e non sempre si è ammessi nella stanza dei bottoni), ma ancora oggi mi capita spesso di sentire conversazioni da set e pare che anche lì i movimenti di sedia e i balletti siano continuati.

La storia di Carlo, del cassetto e della magia è stata il mio bagno di realtà: pensavo alla relazione cliente-agenzia come a un lavoro di squadra, cooperativo, orientato alla reciproca comprensione. La squadra c'era, ma non era una sola, spesso ci si scambiava le maglie e ci si trasferiva in un'altra squadra, da un momento all'altro, e magari anche per breve tempo, quel tanto che occorreva per fare asse e negoziare una posizione, per arrivare a una decisione, anche se il dubbio sul significato di magia restava, perché la

[1] Lo *storyboard* è un documento composto da una sequenza di immagini, che esemplificano lo sviluppo narrativo della storia raccontata attraverso il film pubblicitario. Nelle immagini sono rappresentate le inquadrature chiave dello spot. L'illustrazione iconografica è accompagnata da tutti gli elementi verbali che completano lo spot, ovvero i dialoghi, le voci fuori campo, i *super*, la presenza di un commento musicale. L'*animatic* aggiunge allo *storyboard* l'elemento di animazione, montando in sequenza i diversi *frame* illustrati nello *storyboard*. L'obiettivo di questi due strumenti è fornire un'anticipazione grezza e veloce di quello che sarà lo spot finale in modo da rendere la narrazione immediatamente comprensibile anche agli attori non direttamente coinvolti nello sviluppo del *concept* creativo, in particolare il cliente.

Fig. 1 – La convivenza forzata tra cliente e agenzia

Fonte: campagna Zendesk, Adweek (2016)

risposta era probabilmente che la magia è ciò che è magico per il cliente, ammesso che anche lui lo sappia.

Ora, facendo due conti, l'intrico di interazioni e di relazioni generato già nella fase preliminare di produzione di uno spot pubblicitario era evidente anche agli occhi di una neofita del mestiere, come una stagista. Di là dall'essere tutti seduti allo stesso tavolo, la complessità delle dinamiche relazionali che costituivano l'ossatura della rete dei rapporti era evidente. Si evinceva soprattutto dal carattere provvisorio degli accordi fondati su prospettive confliggenti, più o meno manifeste, e dalla natura transitoria delle definizioni e delle appartenenze di ruolo, di organizzazione e di collaborazione, che rischiava di minare il possibile orientamento al lungo periodo nella relazione. Questo senso di frizione e di precarietà delle intese ho scoperto poi essere di fatto il *leitmotif* del dibattito sulle dinamiche relazionali cliente-agenzia, che da sempre insiste sull'inconciliabilità delle prospettive duali. Di recente in una campagna di Zendesk, azienda che produce software e soluzioni di *customer service*, i rapporti tra partner di business sono stati provocatoriamente interpretati come una storia difficile tra un sommozzatore e un astronauta, ingabbiati in un sistema di convivenza forzata, che ricorda le tensioni della *Guerra dei Roses*, salvo il senso generale di rassegnazione e inerzia (Fig. 1[2]). Tuttavia, prima di entrare nel merito delle tensioni, in questo capitolo verranno illustrati i principali attori del dualismo cliente e agenzia e le evoluzioni che interessano oggi i loro ruoli nell'ambito della relazione.

[2] Heine C. (2016), "Are Client Relationships Like a Scuba Diver and an Astronaut Trying to Live Together?", *Adweek*, 12 marzo.