

# **TECNICHE DI ORIENTAMENTO E MANIPOLAZIONE DEL PENSIERO DI MASSA**

Di Marco Scalabroni per Explico

## INDICE

<b>La comunicazione oggi</b>	Pag. 2
<b>Sondaggi e opinione pubblica</b>	Pag. 20
<b>Privacy e marketing</b>	Pag. 36
<b>Aziende e marketing</b>	Pag. 44

© 2003

1

I diritti d'autore della pubblicazione appartengono a Marco Scalabroni.  
Tale opera è rilasciata sotto un regime di copyleft, il che significa che potete copiare, utilizzare o distribuire il contenuto a patto che sia citato l'autore ed il link di provenienza: [www.explicoitalia.com](http://www.explicoitalia.com)

## La comunicazione oggi

I media, ossia i mezzi di comunicazione, si collocano all'intersezione di tre ordini di preoccupazioni: innanzitutto una *volontà di comunicare*, da iscriversi in una dimensione antropologica intrinseca all'umanità, quindi uno *sviluppo tecnico*, che si identifica in un primo tempo con l'invenzione della scrittura e con i progressi delle tecniche di argomentazione nell'antichità, infine una combinazione di *circostanze storiche* che consentono alla volontà di comunicare di attualizzarsi attraverso degli strumenti tecnicamente efficaci.

La dinamica dello sviluppo e della crescita d'influenza dei media e l'importanza che hanno assunto in certe epoche (la nascita delle Città-stato in Mesopotomia, la Repubblica romana, il Rinascimento), così come il relativo declino di cui sono stati oggetto in altre (il basso Medio Evo, per esempio), si pongono nell'esatto punto in cui s'intrecciano queste tre dimensioni.

Fin dall'antichità le tecniche utilizzate per comunicare erano sospettate di essere uno strumento di manipolazione dei comportamenti, così come della "verità".

Già allora alcuni le consideravano "un mero strumento, al servizio di non importa quale causa", mentre altri vedevano in esse la fine di ogni autentica conoscenza.

La retorica ebbe una prima deviazione "tecnicistica" con l'insegnamento dei sofisti (intorno al 450 a.C.), i quali sostenevano

l'onnipotenza della parola e dell'argomentazione, parallelamente ad una filosofia secondo la quale non esiste una "verità in sé", ma solo delle opinioni relative.

I sofisti utilizzarono figure retoriche imparate a memoria come strumenti sterili e formali al servizio del potere.

Prendendo a pretesto questa deviazione dei "tecnologi", come li definiva Aristotele, Socrate e Platone condannarono qualsiasi forma di organizzazione del discorso che non poggiasse preventivamente sulla ricerca della verità.

Per Platone la retorica non era un'arte di comunicare, ma solo un *gioco stilistico*, il cui scopo era di raggiungere una certa piacevolezza della forma.

Si può affermare che nell'antichità gli intellettuali facevano ricorso alla scrittura e alla retorica non come strumenti di comunicazione, ma come mezzi di divulgazione della verità a vantaggio di chi era in grado di riconoscerla.

La questione dibattuta e per certi versi ancora da stabilire risiede nel come e nel quando la comunicazione assume il valore centrale che oggi ha nella nostra società.

Il filosofo Gianni Vattimo, fine osservatore della "società della comunicazione", non dice nulla delle sue origini, se non che forse essa incarna alcuni ideali del secolo dei Lumi.

Jean-Francois Lyotard non va oltre l'indicazione di una traccia, ovvero il parallelismo tra la fine delle "grandi esaltazioni" ideologiche e alcuni caratteri della modernità, tra cui il vorticoso sviluppo dei new media.

Non può essere convincente il paradigma determinista propagato da Marshall MacLuhan, secondo il quale le tappe dello sviluppo della comunicazione (scrittura, stampa, media moderni) sono alla base delle grandi trasformazioni sociali e culturali.

È una spiegazione parziale, perché se si descrive l'uomo moderno come il puro prodotto delle tecniche che utilizza lo si trasforma in un giocattolo passivo in balia degli avvenimenti.

In realtà il tema dell'individuo che vive solo, circondato da molteplici "robot", tenendosi in contatto con i suoi simili solo mediante "macchine per comunicare", non ha atteso lo sviluppo della telematica e delle reti informatiche per essere formulato con grande chiarezza, almeno vent'anni prima della loro effettiva scoperta da parte degli ingegneri.

Già negli anni quaranta il padre della "cibernetica", Norbert Wiener, aveva preconizzato buona parte dello sviluppo futuro dei mezzi tecnologici.

Se è vero che "l'uomo ha sempre comunicato", oggi però la comunicazione è di fatto un *valore* a sé stante: l'uomo non comunica più per vivere, ma vive per comunicare.

Una delle tendenze attualmente più marcate è quella che spinge gli individui verso una crescente personalizzazione delle proprie esigenze.

A queste dinamiche di demassificazione presenti nel corpo sociale le aziende rispondono con l'abbandono delle regole della standardizzazione e della serialità.

Gli strumenti più idonei a soddisfare tale esigenza sono quelli offerti dal direct marketing (direct mail, telemarketing, new media) che consente di selezionare messaggi e pubblico adeguando la comunicazione alle esigenze individuali dei destinatari.

Le potenzialità aperte da Internet e dai CD- Rom spingono verso la one to one communication, cioè verso la ricerca di una comunicazione interattiva e mirata sul singolo individuo.

Il simbolo di questa comunicazione "personale" è costituito dal cellulare.

Secondo l'Istat, dal 1997 al 2002 il numero delle famiglie italiane che non ha una linea fissa e in cui si usa solo il telefonino è passato dall'1,8% al 13,1 %.

Quasi tre milioni di famiglie italiane usano solo il cellulare e non hanno telefono fisso.

In Italia 84 persone su cento hanno un telefono cellulare (in Europa siamo secondi solo al Lussemburgo).

Secondo Luigi De Vecchis, amministratore delegato di Siemens Mobile Italia, "nelle seconde case si preferisce sempre più il cellulare alla linea fissa e con l'avvento del prepagato è cambiato il rapporto interno alla famiglia. I genitori pur di tenersi in contatto con i figli gli regalano il cellulare fin da ragazzini. Questo è ormai un dato culturale che fa prevedere un incremento del "mobile" in futuro, favorito da foto, audio e video".

La svolta che secondo alcuni ha impresso l'acceleratore all'acquisto dei cellulari, è avvenuta nel 1999, allorché Wild per prima, seguita

poi dagli altri gestori, ha cancellato l'addebito dello scatto alla risposta.

Maria Malucelli, docente di Psicologia Clinica, sostiene che "l'aumento considerevole dei cellulari che circolano in ogni famiglia è un dato che denota quanto si abbia bisogno di attivare un sistema di controllo su se stessi e sugli altri. Se è vero che il telefonino ti può aiutare in situazioni di pericolo è anche vero che ormai è diventato troppo spesso uno strumento per colmare una sensazione di vuoto e solitudine".

In questo contesto la telefonata diventa *gesto automatico*, fino al parossismo dell'ossessione: basta pensare a quanti ragazzi sperino quasi nel rosso al semaforo per poter "messaggiare".

Sempre secondo la Malucelli, si è ormai passati ad una comunicazione che privilegia l'informazione e poco l'emozione, non tenendo conto affatto dei tempi dell'io: penso, sento e mi comporto.

Non è escluso tuttavia che tra "fisso" e cellulare le parti non possano in futuro invertirsi.

Quest'anno la Telecom ha lanciato infatti un nuovo tipo di telefono di casa, con uno schermo doppio rispetto a quello dei cellulari di ultima generazione, schermo con il quale è possibile parlare in video oppure lasciare giù lo schermo e parlare al telefono normalmente.

Secondo Riccardo Ruggiero, responsabile della rete fissa di Telecom, "nel giro di qualche anno questo oggetto sarà diventato di uso assolutamente comune.

E quindi, quando si vorrà chiamare un collaboratore da un'altra parte dell'Italia, si potrà vederlo e aiutarlo con la faccia (come facciamo tutti) per rincuorarlo, complimentarlo o sgridarlo. Ma si potrà anche fare il micione con la moglie o la fidanzata. La rivoluzione è questa. Come ad un certo punto è morta la tv in bianco e nero ed è arrivata quella a colori, così ad Aprile 2004 morirà il vecchio telefono e nascerà il video-telefono per tutti. Con possibilità di mandare messaggini, anche con immagini, suoni, ecc.”.

Tutti i sistemi di comunicazione concorrono a veicolare una mole impressionante di informazioni, dinanzi alle quale c'è da chiedersi se può esistere un margine per discernere e “scegliere” quali sentiamo consone e interessanti e quali no.

Pensiamo infatti ad una pila di libri alta nove metri. Messa su carta, è la quantità di parole e immagini che bersagliano ogni singolo abitante del pianeta in un anno: ottocento milioni di caratteri, 40 volte l'opera completa di Shakespeare.

Il dato proviene da uno studio dell'università di Berkely, in California, sulla mole di informazioni circolanti nel mondo.

Il totale porta qualcosa come 5 esabyte di dati, un numero che si scrive con 18 zeri e che rappresenta il contenuto di centinaia di miliardi di pagine dattiloscritte.

Se si considera il flusso dei dati in movimento, cioè quelli che scorrono via telefono, radio, televisione, Internet, solo nel 2002 assommano a 18 esabyte.

Il termine "mediaplanning" indica l'insieme di operazioni di selezione dei mezzi sui quali dovrà comparire una campagna pubblicitaria, che deve rapportarsi con il quantum di comunicazione moderno.

Eppure, non si può dire che la moderna comunicazione sia un treno lanciato in discesa, secondo l'immagine di Popper.

Basti pensare alla cosiddetta informazione on-line, il costante monitoraggio degli eventi del mondo da mettere a disposizione degli utenti del web.

Essa è fatta da redazioni di giornalisti, pronta ad aggiornare costantemente il lettore, con notizie nuove ad ogni minuto, con servizi speciali e canali tematici di approfondimento.

Ma dopo il boom degli esordi, la crisi della new economy ha trascinato con sé anche l'informazione on-line, con vere e proprie crisi occupazionali.

I quotidiani italiani che intorno al 2000 avevano dato vita a redazioni on-line con una media di 10 giornalisti, ora hanno dimezzato il personale.

La crisi è dovuta principalmente alla drastica diminuzione degli investimenti pubblicitari.

IAB Italia (Interactive Advertising Bureau), ACPonline (Associazione delle Concessionarie di Pubblicità on-line) e PricewaterhouseCoopers (società che raccoglie ed elabora i dati per conto di IAB E ACPonline) hanno fornito i dati relativi agli investimenti pubblicitari su internet (considerando tutto il web, non solo le pagine di informazione) nel 2002. I dati raccolti con le

© 2003

8



dichiarazioni di 22 concessionarie (che rappresentano la quasi totalità degli operatori) rilevano che gli investimenti del 2002 ammontano a 99.452,54 euro. Rispetto ai dati del 2001 (106.850,29 euro) si è rilevata una flessione del 6,9 per cento. I banner costituiscono ancora la tipologia pubblicitaria più utilizzata, anche se rispetto al 2001 le cifre di investimento su questa forma di sponsor sono diminuite del 14 per cento rispetto all'anno precedente, mentre gli investimenti nella pubblicità via e-mail e newsletter sono cresciuti del 17,7 per cento. «I dati raccolti mostrano che è ancora in atto una evoluzione degli investimenti sulle principali tipologie di comunicazione pubblicitaria a disposizione degli investitori su Internet. Come era stato ampiamente previsto nel passato, si rileva nuovamente la contrazione del peso della comunicazione mediante banner (erano circa l'80 per cento nel 1999 mentre oggi scendono al 49 per cento) e sponsorizzazioni a favore di altre e nuove tipologie di comunicazione pubblicitaria che vanno nella direzione di una progettualità più evoluta e più coerente con le caratteristiche del mezzo. In notevole aumento anche l'e-mail advertising».

Secondo l'osservatorio della pubblicità su internet di IAB e ACPonline «i dati raccolti confermano che l'on-line è un mercato, per la pubblicità, che non ha ancora raggiunto i livelli e le aspettative di sviluppo adeguati alle sue potenzialità, soprattutto in relazione alle crescite che le audience di internet hanno evidenziato negli ultimi due anni. Questo fatto evidenzia che il mercato deve ancora porre la giusta attenzione a questo mezzo relativamente

© 2003

9

nuovo, le cui dinamiche forse non sono ancora state interamente comprese».

Visto che l'investimento pubblicitario è l'unica fonte di guadagno per chi possiede un sito, si aspetta l'avvento di una forma promozionale tipica del mezzo di comunicazione, «più evoluta e coerente» in grado di riportare le aziende di credere nell'efficacia dell'advertising in internet. Anche perché per ora non è possibile stimare realmente che influenza produca la pubblicità in internet nei clienti. Per vedere ciò bisognerebbe progettare una campagna pubblicitaria solo attraverso il web, senza toccare altri network, mentre oggi chi sponsorizza la propria merce o servizi via internet è presente anche in altri mezzi. L'opinione diffusa tra gli investitori rimane che fare pubblicità on-line non conviene.

E i contenuti dei "giornali" on-line, di che tipo sono? L'informazione elettronica può essere accusata di essere generalista, di non fornire un orientamento al lettore. Troppo frettolosa, notizie corte, molte volte solo lanci delle agenzie di stampa, queste le caratteristiche principali. D'altronde un sito web non può dedicare lo stesso approfondimento di un quotidiano, però lo batte nella specializzazione. I siti d'informazione offrono dei canali tematici riguardanti materie specifiche in cui attraverso una rapida ricerca si può consultare un documento, come per esempio il testo di una legge, che nei giornali cartacei non ci sono. Così l'informazione on-line ha due nature diverse. Offre la possibilità di consultare velocemente cose più difficilmente reperibili su carta, ma per

quanto riguarda gli avvenimenti immediati dà la notizia senza commento. È un'informazione priva di orientamento, anche la versione on-line dei quotidiani cartacei difficilmente tende a dare una collocazione alle notizie. In questo modo l'informazione su internet rimane inferiore a quella stampata, certo è in vantaggio per quanto riguarda l'aggiornamento ma il suo servizio rimane incompleto. La questione della mancanza di orientamento si collega al problema economico. Se mancano i fondi logicamente si restringono le redazioni e le possibilità di offrire un buon servizio.

L'informazione on-line deve sottostare alle regole dell'editoria. Si discute molto della libertà di internet. All'esordio si diceva: «Finalmente il pensiero può circolare liberamente, senza sottostare alle ferree regole del giornalismo tradizionale», senza preoccuparsi del caos che troppa libertà rischiava di creare. La nuova legge sull'editoria (62/2001) prevede la registrazione in tribunale delle testate on-line, parificandole a quelle su carta. Con una distinzione fondamentale però: non tutti i siti devono registrarsi obbligatoriamente. La legge sull'editoria è stata modificata da una norma comunitaria che chiarisce: «l'obbligo di registrazione della testata editoriale telematica si applica esclusivamente alle attività per le quali i prestatori del servizio intendano avvalersi delle provvidenze previste dalla legge 62/2001 o che comunque ne facciano specifica richiesta». Traducendo, si fa distinzione tra siti amatoriali di informazione prodotti da singoli, dalle pagine degli editori dei grandi giornali nazionali, o comunque da chi intende pubblicare un lavoro svolto da professionisti.

Scarso investimento pubblicitario, riduzione delle redazioni, bassa qualità dell'informazione. Così si presentano i siti investiti dalla crisi dell'editoria on-line. Una serie di eventi concatenati, che hanno portato l'offerta informativa della rete a basso livello, a fronte di un offerta che ancora regge. I lettori del giornale on-line resistono, continuano a cliccare sulle pagine web d'informazione, lo dimostrano il numero dei contatti che registrano i siti.

Secondo i calcoli effettuati da *Nuova Audio Web* (link: [http://www.ilte.net/mercati/tlc\\_e\\_internet/numeri.asp?CAT=ID&ID=6](http://www.ilte.net/mercati/tlc_e_internet/numeri.asp?CAT=ID&ID=6)) che ha monitorato i maggiori siti di informazione, nel maggio scorso *Repubblica.it* ha avuto più di un milione di "visitatori" e il *Corriere.it* 835mila. Anche *Il Nuovo* che nell'ultimo periodo ha dovuto affrontare problemi dovuti al cambio di proprietà ha ottenuto 300mila contatti, certo molti di meno rispetto ai due maggiori quotidiani nazionali, ma dei dodici siti presi in considerazione, occupa il settimo posto.

Ma quanto può durare l'affezione del lettore a dei siti, diventati così poco informativi? Mentre gli editori attendono che il mercato finanziario si riassetti e le aziende pubblicitarie ricomincino a investire sulle pagine web, i notiziari on-line che non hanno chiuso i battenti vegetano privi di ogni linfa vitale.

In Italia il segnale della crisi è dato dalla diminuzione dei quotidiani in rete. Secondo l'osservatorio dell'informazione on-line (link: <http://www.ipse.com/>) i quotidiani italiani presenti in internet a fine 2002 erano 102, tre in meno rispetto a un anno prima. Tra i 102

presenti bisogna separare quelli che offrono un aggiornamento costante durante le 24 ore, da quelli che riportano i contenuti del giornale su carta. I primi sono: L'Unità, La Repubblica, Il Corriere della Sera, La Stampa e Il Giorno, Il Resto del Carlino e La Nazione, gli ultimi tre uniti all'interno dello stesso sito (link: <http://www.quotidiano.net/>).

L'osservatorio *Iipse.com* ritiene che la diminuzione delle testate sia da attribuire alla mancanza di investimenti pubblicitari. «I gruppi editoriali (come Rcs, l'Espresso, il Sole 24Ore, Class, Caltagirone e Monrif), che non si sono limitati a riproporre su Internet in modo automatico i contenuti dei giornali su carta, ma hanno costituito redazioni più o meno ampie per produrre contenuti ad hoc per la rete, nel 2002 hanno dovuto fare i conti con la pesante flessione della pubblicità on-line, principale fonte di ricavi per i giornali su Internet. Dalla crisi, gli editori hanno cercato di uscire in due modi: tagliando i costi (riducendo o eliminando le redazioni) e adottando un diverso modello di business basato sugli abbonamenti on-line».

Le cose non vanno meglio per i siti che non portano il nome di un giornale. Infatti, sebbene la sopravvivenza dei quotidiani in versione on-line non produca guadagno per gli editori, essa viene tenuta in vita e curata per garantire la presenza della testata su Internet, ma lo stesso non è garantito per i portali che non sono espressione immediata dei giornali di carta, o almeno hanno un nome diverso.

Esperienza significativa nel panorama dei giornali on-line è Il Nuovo (link: <http://www.ilnuovo.it/>), quotidiano di informazione presente esclusivamente sul web. Non ha alcun corrispettivo cartaceo. Nato nell'ottobre 2000 come nuova frontiera del giornalismo non ha mai pienamente raggiunto il suo obiettivo. Oggi il portale vive una situazione di crisi. Ha appena affrontato il cambio di proprietà, (da EBiscom è passato a Hdc di Crespi) e da tempo ha dovuto rinunciare alle ambizioni originarie, per esempio il telegiornale via web, esperimento che non ha avuto fortuna. «Il primo quotidiano indipendente», come recita la testata, doveva essere il progetto multimediale che consolidava il rapporto tra informazione e Internet in Italia. Ora non naviga in buone acque, c'è stato il cambio di proprietà a gennaio del 2003 e la redazione è stata ridotta a causa della chiusura del telegiornale. Si trattava di un notiziario accompagnato da immagini rimasto in vita due anni, che non ha avuto il successo prospettato dagli ideatori. I giornalisti, tutti professionisti, essendo la testata regolarmente registrata, sono meno di quaranta. Non si è ancora arrivati al licenziamento del personale, ma nonostante che dal punto di vista informativo *Il Nuovo* riesca ancora a far concorrenza alle testate on-line dei grandi quotidiani, mancano gli investimenti pubblicitari, mancano quindi le premesse per sviluppare il progetto. Peggiorata anche la situazione di Kataweb. A cause dei problemi finanziari de *l'Espresso* e dei conseguenti restringimenti, oggi la redazione del portale è ridotta a non più di trenta giornalisti, la metà di quanti ce ne fossero all'inizio. Gli spostamenti in altre testate del gruppo si

stanno verificando da un anno a questa parte, quando l'editore ha deciso che Kataweb pesava troppo nel bilancio in rosso del gruppo. Gli ex giornalisti dell'on-line, non sono stati licenziati, ma inseriti all'interno di altre redazioni, per esempio in quella di Repubblica.it, o nelle testate locali di Repubblica.

Originariamente, oltre alle "news", il rullo di informazione aggiornato costantemente, Kataweb ospitava una serie di canali di approfondimento su varie materie. Piano piano, i canali stanno diminuendo. Aprendo *Kwcinema* non si trova nulla. C'è scritto che il canale si sta rinnovando, ma in realtà la redazione cinema non esiste più. Questo è stato uno dei tagli effettuati. Il canale cinema, come il canale scuola, erano considerati dei doppioni del sito di Repubblica, (dello stesso gruppo) così è stato uno dei primi ad essere eliminato. Anche il canale musica è stato ridotto drasticamente. Rimane on-line perché ha un contratto con la compagnia di telefonia mobile Wind, per l'invio degli sms con notizie di musica, ma non va oltre questo. Rimangono i concerti live via web, ma dall'originario sito ricco di iniziative, di notizie per tutti gli appassionati di musica è rimasto ben poco. D'altra parte la redazione del settore musica drasticamente diminuita non può garantire un servizio completo.

Kataweb è andato in rete a fine gennaio '99, quando il gruppo de *l'Espresso* ha deciso di puntare su Internet. La "missione" dell'operazione era «sviluppare tutte le potenzialità pubblicitarie e commerciali offerte dalla rete». Così aveva annunciato il gruppo nel

lontano 1999, quando l'apertura del sito di informazione rappresentava per il consiglio d'amministrazione presieduto da Carlo Caracciolo, un'ottima opportunità per «coprire tutte le aree di attività e di sviluppo del settore con la massima flessibilità, anche mediante alleanze strategiche e azionarie».

Già nel 2000 Kataweb aveva fatto chiudere il bilancio del gruppo editoriale in rosso, il sito aveva perso 71 milioni di euro, dimezzati poi a fine 2001. La causa di questo disastroso bilancio il calo del fatturato pubblicitario. Così si è decisa un massiccio intervento di ristrutturazione nell'area Internet del gruppo. Nel 2002 sono state chiuse le attività all'estero di Kataweb e si è proceduto al progressivo disimpegno dell'e-commerce. I costi operativi di Kataweb sono scesi del 58 per cento e l'organico è sceso di 152 unità (Nel 2000 i dipendenti erano più di 400). I numerosi tagli al sito hanno prodotto la riduzione delle perdite, a fine 2002 attestate intorno ai 17milioni di euro. A settembre 2002 Rodolfo De Benedetti, amministratore delegato della Cir, ha espresso l'attaccamento del gruppo a Kataweb. «Crediamo in questo business - ha affermato De Benedetti - abbiamo ridotto i costi fissi in modo drastico quest'anno e continueremo a farlo. Ci sono peraltro segnali di miglioramento della raccolta pubblicitaria in Internet, anche se per adesso sono deboli». La perdita sta diminuendo sempre più (nei primi tre mesi del 2003 ammontava a 3,4 milioni di euro), ma Kataweb, seppure ancora in linea, non è un sito informativo completo, manca della completezza che lo avevano caratterizzato come uno dei maggiori portali di informazione



italiani, per completezza, originalità e innovazione dei contenuti, e di certo non ha esaudito i “sogni” de *l'Espresso* per il quale è diventato una fonte di perdita.

E che futuro c'è per Caltanet? Il portale di Caltagirone, che da aprile 2000, quando è approdato in rete doveva diventare «il sito che semplifica la vita». Fino ad ora ha complicato quella dei suoi dipendenti. La testata, che non è mai stata registrata in tribunale, ha assunto il personale di redazione, non con un contratto giornalistico, ma con quello dei metalmeccanici. Caltanet è rimasto al verde e nel corso del 2002 ha licenziato nove persone. Ora la situazione è complicata, la proprietà non si esprime chiaramente nei confronti dei dipendenti rimasti. Potrebbero essere licenziati tutti e chiudere il sito o rimanere tutto com'è.

Il sito si presenta scarno e assolutamente poco informativo. La parte delle notizie è ridotta ad una serie di lanci dell'agenzia «AdnKronos», una redazione non esiste più. La collaborazione con il *Messaggero* e il *Mattino*, grazie alla quale l'informazione avrebbe occupato uno spazio importante del sito, non è mai avvenuta. Doveva esserci una collaborazione tra i giornalisti di Caltanet e quelli dei quotidiani, nella stesura di articoli da riversare in rete. Il *Mattino* e il *Gazzettino* si sono rifiutati di spedire le loro notizie su Internet e il sito è rimasto abbandonato a se stesso. Con non più di 50 persone tra tecnici e giornalisti, nei giorni d'oro, cioè appena iniziata l'avventura, era difficile garantire un livello di informazione tale da entrare in concorrenza con le testate on-line più “cliccate”.

Che dire ora che l'unica attività giornalistica consiste nell'inserire nel sistema editoriale delle notizie già confezionate?

Ma Caltanet non ha mai avuto come obiettivo principale la creazione di un sito d'informazione modello. È stato progettato e lanciato in rete in fretta per quotare in borsa il gruppo Caltagirone. Questo lo scopo dei proprietari, raggiunto nel giugno 2000. Da allora gli investimenti sul sito si sono ristretti sempre più.

Caltagirone è stato denunciato dalla Fnsi, la Federazione nazionale della stampa, per non avere rispettato la legge sull'editoria. Assumere giornalisti con un contratto da metalmeccanici è contro le regole. Se si fa informazione si deve sottostare alle leggi in materia. Questo il parere della Fnsi. Senza la registrazione viene meno la tutela dei dipendenti, che come nel caso di Caltanet si sono trovati senza un posto di lavoro da un momento all'altro, perché il gruppo era in crisi economica.

Quello della tutela dei giornalisti dell'on-line e delle garanzie in merito allo svolgere informazione in rete, rimane una questione controversa, non ancor risolta, come dimostra chiaramente il caso di Caltanet.

## SONDAGGI E OPINIONE PUBBLICA

Cos'è un sondaggio?

Se prendiamo lo Zingarelli troviamo: "Indagine, inchiesta, compiuta per conoscere qualcosa", e ancora "Procedimento di raccolta di dati individuali per campione".

Al di là di queste definizioni che possono apparire asettiche ed innocue, esiste una valenza ben diversa del sondaggio, che si è imposto di fatto come strumento di potere e di pressione presso l'opinione pubblica.

I sondaggi d'opinione si distinguono dalle indagini di mercato perché non si limitano a registrare gusti, abitudini, scelte della popolazione al fine di impostare le campagne pubblicitarie o decidere la strategia di marketing e di produzione, ma pongono domande riguardanti i personali convincimenti su questioni sociali, politiche, etiche. Visto però che di fatto un certo *habitus* mentale e sociale influenza i comportamenti che si tengono dinanzi allo scaffale del supermercato, i sondaggi finiscono per sovrapporsi e sostituirsi alle stesse indagini di mercato.

Secondo Renato Mannheimer (Corriere della Sera del 21-7-1998) "il sondaggio ha finito ormai con l'assumere un ruolo centrale nel dibattito politico del nostro paese...proprio per questo è importante ricordare che la capacità di una ricerca di riprodurre fedelmente la

reale distribuzione delle opinioni dipende da una serie di caratteristiche tecniche ( l'ampiezza ma, specialmente, le modalità di estrazione del campione, la tecnica di intervista, ecc.)...in definitiva i sondaggi costituiscono, specie dopo la caduta delle ideologie e in un momento di globalizzazione culturale, strumenti utilissimi – e anche divertenti – per comprendere e governare il mutamento politico e sociale. A patto che se ne faccia uso documentandone adeguatamente le caratteristiche tecniche e metodologiche. Con la coscienza del loro limite nella formulazione delle decisioni e delle scelte, politiche e non”.

A queste preoccupazioni risponde in un certo senso la legge n. 28 del 23 febbraio 2000, che stabilisce come, contestualmente ai risultati, debbano essere resi disponibili le seguenti indicazioni:

- a) soggetto che ha realizzato il sondaggio;
- b) committente e acquirente;
- c) criteri seguiti per la formazione del campione;
- d) metodo di raccolta delle informazioni e di elaborazione dei dati;
- e) numero delle persone interpellate e universo di riferimento;
- f) domande rivolte;
- g) percentuale delle persone che hanno risposto a ciascuna domanda;
- h) data in cui è stato realizzato il sondaggio.

Al di là degli aspetti procedurali, ci sono due incognite, che potremmo definire antropologiche, cui deve far fronte un sondaggista.

La prima riguarda la questione della *desiderabilità sociale delle risposte* o delle *risposte normative*.

La seconda riguarda la *mancaza di opinioni*, o le *pseudo-opinioni*.

La desiderabilità sociale è la valutazione, socialmente condivisa, che in una certa cultura viene data ad un certo atteggiamento o comportamento individuale.

Se un atteggiamento (o un comportamento) è fortemente connotato in senso positivo o negativo in una certa cultura, una domanda che abbia questo come oggetto può dar luogo a risposte fortemente distorte, in quanto l'intervistato può essere riluttante a rivelare opinioni o comportamenti che ritiene indesiderabili e può essere tentato di dare di sé la migliore immagine possibile, anche se poco veritiera.

La dinamica di questo modo d'agire è facilmente comprensibile: di fronte ad uno sconosciuto che lo interroga, è plausibile che il soggetto intervistato tema di essere giudicato negativamente, voglia apparire come una persona rispettabile e cerchi, in una parola, di fare bella figura.

Lutynski riporta uno studio dal quale risulta che "le stesse persone erano capaci di dare ad una persona conosciuta, in una conversazione privata ed amichevole, risposte assai differenti da quelle date in precedenza in un'intervista formale".

È statisticamente dimostrato che la percentuale più elevata di risposte non veritiere si ha tra le persone con titolo di studio superiore, fra coloro, cioè, che sono maggiormente consapevoli della possibile devianza del loro comportamento.

Un secondo problema riguarda quello che in inglese viene definito *non- attitudes* e che si può tradurre come *assenza di opinioni*.

Può accadere che nei sondaggi i soggetti vengano interrogati su tematiche complesse, sulle quali non si ha un'opinione definita.

Quando però vengono presentati più quesiti insieme, e sono formulati con la tecnica della "domanda chiusa", per la quale si deve scegliere una risposta tra alternative proposte dal sondaggista, si crea nella dinamica dell'intervista una sorta di *pressione a rispondere* in virtù della quale molti intervistati scelgono a caso una delle opzioni; oppure possiamo assistere ad opinioni che nascono al momento stesso della domanda, e sono quindi sommamente volatili.

Secondo Converse "le domande sono percepite come se si trattasse di un test di intelligenza, nel quale le risposte "non so" oppure "non sono in gradi di scegliere" vengono considerate come delle confessioni di incapacità mentale".

Un altro aspetto da tener presente quando si conducono sondaggi "standardizzati", cioè appunto quando si deve scegliere tra le alternative proposte dall'intervistatore, è che in questo caso si registra l'opinione, ma non la sua intensità né il suo radicamento. Sono illuminanti in proposito le parole della giornalista Barbara Spinelli "i sondaggi sono schiavi dei sentimenti, degli umori istantanei in via di decomposizione, dell'ombra che sfiora subitanea la fronte quando una nuvola passa".

Quanto alla possibilità di orientare le risposte, si può trarre un caso evidente dal recente referendum per l'estensione dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, svoltosi il 15 giugno 2003.

Tra i vari sondaggi condotti ne segnalò due, uno della SWG per conto del quotidiano "Repubblica", l'altro di Datamedia per conto della Confcommercio.

Il sondaggio della SWG comprendeva tre domande, che riporto di seguito:

- Tra maggio e giugno saremo chiamati a votare per un referendum.

Lei sa su quale argomento?

- Si andrà a votare per il referendum sull'estensione dell'articolo 18.

Lei crede che andrà a votare?

- E lei crede che voterà a favore o contro l'estensione dell'articolo 18?

Vediamo ora le domande del sondaggio condotto da Datamedia:

- In questo ultimo periodo si parla di un referendum vivamente appoggiato da

Fausto Bertinotti. Lei ne è al corrente?

- Lei pensa di andare a votare?

- Come pensa di votare?

Risulta evidente la differenza nel modo di porre la prima domanda, che funge da premessa alle altre due, quelle decisive (affluenza alle urne e intenzione di voto).

Perché questa discrepanza?

Va ricercata intanto nella natura del committente, e nel fatto che secondo quale esso sia, varieranno gli obiettivi che sono sottesi alla diffusione di un sondaggio così impostato.

Tra gli effetti che i risultati di un sondaggio possono produrre, e questo è sicuramente un caso rappresentativo, vi è sicuramente quello del cosiddetto *disincanto* o disimpegno, per cui il proprio voto viene percepito come impotente a spostare i rapporti di forza sanciti da un sondaggio, e quindi ci si rifugia o nell'astensione, o nel cosiddetto *voto trainato*, cioè si preferisce votare per la parte o fazione che viene data come vincente.

Un esempio eclatante del primo caso, cioè di disincanto o acquiescenza, si è avuto alle elezioni presidenziali francesi del 2002: sondaggi e ricerche davano quasi per scontata una vittoria del candidato socialista Jospin, con il risultato appunto di produrre una sorta di "rilassamento" in una parte dell'elettorato progressista, che nel primo turno ha ingrossato le fila dell'astensionismo spianando la strada all'avanzata del Fronte Nazionale di Le Pen. L'esito imprevedibile alla vigilia delle elezioni è stato che il quasi sicuro vincitore Jospin si è ritirato dalla vita politica.

Ma un sondaggio rappresenta il vero o il verosimile?

Si può tranquillamente affermare che esso rappresenta la migliore scorciatoia alle prassi democratiche, principalmente per il fatto di essere molto più pratico ed economico di qualunque consultazione popolare, di avere un'infinita gamma di applicazioni, e di essersi ormai imposto, quantomeno, come mezzo di informazione



dell'opinione pubblica, non fosse altro che per l'uso massiccio che spesso se ne fa.

Alle volte i sondaggi vengono sottostimati, perché si considerano una forma meno nobile di informazione; il potere politico ed economico influenza la comunicazione di massa, mentre spesso volte dietro la repulsione dei sondaggi c'è un pregiudizio elitario contro la gente comune: quando anche i sondaggi non fossero, come accade, la voce della gente comune, perché dei tanti modi di comunicare in modo manipolatorio da parte del potere si teme soprattutto questo?

In realtà il problema dell'influenza dei sondaggi va commisurato alle condizioni più o meno democratiche e pluraliste della società dove vengono diffusi: anche un sondaggio falso e tendenzioso è innocuo in una società pluralista dove operano altri istituti d'opinione di diversa proprietà e ispirazione politico-culturale; il sondaggio diviene pericoloso quando è gestito da una sola fonte politica o economica, cioè quando emana da una società non pluralista, ma ciò non è un inconveniente dei sondaggi, ma di qualsiasi genere di informazione.

La querelle tra l'azienda farmaceutica Pfizer e la regione Toscana è indicativa dell'uso distorto che si può fare dei sondaggi e della loro capacità di orientare la pubblica opinione.

E' doverosa una premessa.

I medici di famiglia ricevono ogni settimana, nei propri studi, 10-15 Informatori Scientifici del Farmaco, professionisti preparati che a breve dovrebbero ottenere un loro Albo Professionale.

La grande paura di questa azienda farmaceutica, per quanto solo ipotizzata dalla Regione Toscana, (realizzazione di progetti di informazione medico- scientifica indipendente per gli operatori sanitari, istituzione di centri di documentazione scientifica, informazione/educazione del cittadino), è stata quella di veder ridotte forniture e prestazioni d'opera.

Per i generici ad esempio è stato previsto il rimborso per quei farmaci che costano meno a parità di efficacia.

È a questo punto che spunta un sondaggio, commissionato al Prof. Mannheimer della ISPO, da cui risulta che la fiducia dei cittadini toscani nella Sanità regionale è inferiore alla media nazionale.

I risultati del sondaggio venivano illustrati nel corso di una conferenza stampa nel febbraio del 2003, senza citare l'azienda che l'aveva commissionato.

Dopo qualche giorno, arriva all'Assessore toscano alla sanità una busta anonima nella quale si evidenzia che il sondaggio in questione era parte di un piano complessivo mirato a screditare l'operato della regione Toscana, ordito dalla principale fornitrice di farmaci della regione, appunto la Pfizer.

Oltre al sondaggio, il piano prevedeva un filo diretto sulle radio locali tra ascoltatori, opportunamente filtrati, e ospiti in studio.

Ma qual è davvero l'importanza che si attribuisce ad un sondaggio?

Ne ho condotto uno presso un campione di 73 persone, 42 maschi e 31 femmine.

Il quesito posto è il seguente:

Quando vieni a conoscenza, attraverso i mezzi di informazione (tv, giornali, radio, ecc.), dei risultati di un sondaggio, quale valore attribuisce loro:

- 1) Rispecchiano l'opinione pubblica
- 2) Hanno un valore passeggero e temporaneo
- 3) Non hanno alcun valore
- 4) Altro (è possibile argomentare la risposta)

Questi sono i risultati:

11 risposte per l'opzione 1 (pari a al 15,07 % del campione)

23 risposte per l'opzione 2 (31,51 %)

18 risposte per l'opzione 3 (24,66 %)

21 risposte per l'opzione 4 (28,77 %), delle quali 5 hanno indicato semplicemente "Altro", e 16 hanno fornito risposte articolate.

Vediamo di seguito alcune delle risposte argomentate più significative.

Per C. S., 56 anni, laureata, "il modo di formulare le domande può influenzare le risposte, almeno su alcuni argomenti e in una parte del campione intervistato".

Per L.M., 50 anni, laureato, "Se mi interessa cerco di capire la fonte e il campione per poterne derivare informazioni in ordine all'attendibilità. Comunque anche se attendibile la valenza di un sondaggio per me è esclusivamente di carattere informativo e molto raramente l'assumo come una possibile lettura della *realtà* esaminata".

Per G.B., 36 anni, laureata, "la validità di un sondaggio è sempre relativa, perché dipende da chi li elabora e da come si pongono le domande".

Per M.P., 34 anni, laureato, "il sondaggio è solo una rappresentazione in scala della realtà, è come andare a Rimini e vedere l'Italia in miniatura".

Per L.C., 27 anni, diplomata, "credo che dipenda dai periodi: sotto le elezioni, ad esempio, si sentono così tanti sondaggi, e tutti con risultati diversi, da creare scetticismo e saturazione, mentre in altri contesti possono essere un valido strumento di lettura della realtà". È interessante notare che, oltre a questo, altri cinque soggetti intervistati hanno affermato che l'importanza di un sondaggio varia a seconda del momento politico in cui viene condotto.

Un altro dato emerso riguarda il fatto che in coloro con un titolo di studio superiore (laurea o diploma) il sondaggio viene visto generalmente con un certo scetticismo, mentre è significativo che degli undici soggetti che hanno scelto la prima opzione, dieci avessero un titolo di studio di media inferiore.

Data la ristrettezza del campione intervistato, i risultati da me ottenuti non pretendono di essere scientifici ed obiettivi; occorre però rilevare che è molto raro leggere di studi condotti sulla percezione effettiva della validità di un sondaggio, per il semplice fatto che chi lo commissiona si ripromette di farne un uso contingente e strumentale.

Esaminiamo ora un caso recente in cui l'opinione pubblica e il potere politico sono stati scossi da un sondaggio.

Ai primi di Novembre del 2003 un sondaggio commissionato dalla Commissione Europea ha infatti generato una crisi diplomatica tra Europa e Israele.

Nello specifico sono state intervistate 500 persone per ciascuno dei 15 paesi dell'Unione Europea, trovate nell'elenco telefonico con un sorteggio fatto via computer, per un totale di 7500 soggetti.

La domanda "incriminata" riguardava il grado di minaccia per la pace internazionale che veniva attribuito ad una lista di paesi, da cui è risultato che lo stato percepito come più pericoloso è quello d'Israele.

La domanda recitava: "per ciascuno dei paesi seguenti mi dica se, secondo lei, rappresenta o meno una minaccia per la pace nel mondo".

Per Renato Mannheimer, **essa lascia un ampio margine di ambiguità.**

Alcuni avranno risposto pensando allo stato di Israele (l'esistenza di Israele rappresenta una minaccia alla pace?), altri al governo israeliano (Sharon rappresenta una minaccia alla pace?), altri ancora alla situazione in Israele (il conflitto in Israele rappresenta una minaccia alla pace?).

Mannheimer, ad esempio, è a favore dell'esistenza dello stato, piuttosto contrario a Sharon (che quindi, in un certo senso, minaccia la pace) e convinto che la situazione in Israele sia fonte di pericolo. Sono posizioni assai diverse: una maggiore precisione avrebbe evitato di confondere i piani.

È quindi avventato parlare *tout court* di antisemitismo; inoltre, e non solo in questo caso ma come regola generale, sarebbe opportuno che a monte di qualsiasi inchiesta o sondaggio vi sia un grado di informazione maggiore e articolato.

Secondo lo stesso Mannheim, infatti, i meno informati esprimono il loro giudizio verso lo stato ebraico (e verso gli ebrei in generale) in senso assai più critico degli altri: la disinformazione sulla realtà degli avvenimenti porta ad una maggiore disponibilità ad accettare le interpretazioni più semplicistiche, e questo è il rischio che corre qualunque sondaggio.

Come si vede, nonostante il modo in cui sia stato concepito il sondaggio in questione sia palesemente discutibile, i suoi risultati sono stati amplificati fino a creare una crisi internazionale tra Israele ed Europa.

In questa prospettiva, cioè sul fatto che spesso il pubblico non sia sufficientemente informato, si muove la nuova frontiera dei sondaggi, rappresentata dai cosiddetti *deliberative pollings*, sondaggi deliberativi.

Li ha inventati un professore, laurea in Scienze politiche a Yale e in filosofia a Cambridge, di nome James Fishkin, che ne ha fatto un format televisivo di successo, finora in onda solo negli Stati Uniti. L'assunto da cui parte è che il sondaggio tradizionale "spesso registra quello che la gente pensa quando non pensa".

Si tratta della questione di cui abbiamo già parlato, trattata da Converse e battezzata come "coazione a rispondere".

I politologi la chiamano anche "ignoranza razionale": piuttosto che ammettere di non conoscere un problema, l'intervistato dà risposte a caso.

Fishkin cita un sondaggio americano del 1976 sul "Public Affaire Act" del 1975: le risposte si divisero tra favorevoli, contrari e qualche "non so".

Peccato che il "Public Affaire Act" non fosse mai esistito.

La sfida del professore è di far capire alla gente che in una democrazia anche un singolo voto, un'opinione, conta.

Viene scelto un campione demoscopico, rappresentativo cioè del Paese per età, sesso e ceto sociale, e lo si sottopone ad un sondaggio iniziale.

Quindi i 200-300 intervistati, ospiti in un centro congressi o in albergo, sono suddivisi in gruppi di 20-30 che discutono per un week-end con una serie di esperti ed esponenti "bipartisan" i vari aspetti del tema oggetto del sondaggio iniziale, a telecamere sempre accese.

Alla fine, si rifà il sondaggio. Nei deliberative polls finora condotti, in Usa, Gran Bretagna, Danimarca, Australia e Bulgaria, c'è sempre stato uno scarto statistico sostanziale tra opinioni iniziali e finali.

Il microcosmo di intervistati mostra cosa penserebbe l'opinione pubblica se fosse messa davvero in condizione di sapere.

La risonanza televisiva moltiplica l'effetto e i detentori del potere, secondo Fishkin, non possono ignorarlo.

Vi sono però delle incognite.

Nell'introduzione all'edizione italiana del saggio di Fishkin "La nostra voce", Giuliano Amato pone la questione della scelta, davvero delicata, degli esperti che devono interloquire col campione intervistato.

Vi è poi il facile rischio di manipolazioni e la difficoltà a trovare un mediatore-conduttore davvero neutrale.

Ma come giudicano i sondaggisti nostrani questa novità mediatica, che secondo Fishkin prende a modello nientemeno che l'antica Assemblée Ateniese?

Mannheimer vede il *deliberative polling* "come un importante passo in avanti verso una migliore realizzazione dei sondaggi d'opinione (o, almeno, verso una maggiore comprensione dei loro limiti) e verso un progresso della vita democratica".

Di diversa opinione Natascia Turato, presidente di Datamedia, per la quale il compito del ricercatore non è quello di "migliorare il funzionamento della democrazia", ma di registrare quello che la gente pensa, o non pensa.

Secondo la Turato inoltre "non è vero che la gente non sa, al limite è più o meno interessata ad un tema".

La questione quindi è aperta, anche se credo sia doverosa una conclusione: è plausibile credere che la televisione, vista come una moderna *agorà*, non possa ledere e compromettere la naturalezza e la spontaneità delle opinioni maturate dal campione di intervistati?

Un'altra conclusione, più generale, riguarda la capacità manipolatoria dei sondaggi.



È probabile che in determinati periodi, specie in occasione di consultazioni elettorali, l'uso massiccio dei sondaggi ne ridimensioni l'importanza, portando ad una sorta di saturazione.

Nei cosiddetti periodi di stasi politica, ammesso che ve ne siano, un sondaggio condotto *ex abrupto* diventa significativo, ma occorre in ogni caso tener presente che i risultati sono pur sempre un dato "grezzo": spetta alla correttezza di chi li usa, in questo caso i giornalisti, farne un uso corretto e proporzionato ai loro limiti intrinseci, che questa relazione ha cercato di evidenziare.

Nel caso menzionato del sondaggio che vedeva Israele come il maggior pericolo per la pace nel mondo, si è dimostrato come esso fosse stato formulato in maniera discutibile, eppure è stato amplificato dai mezzi di informazione fino a creare un caso diplomatico.

I sondaggi rappresentano a tutti gli effetti un campione della realtà, e in questo sta il loro limite e insieme la loro forza.

Non si potrà mai avere un sondaggio "perfetto"; neanche una consultazione elettorale lo è, per il fatto che vi è comunque una fascia di astensione e quindi il tutto non coincide mai con la parte, e per il fatto che è praticamente impossibile avere una popolazione elettorale che vota in maniera cosciente e informata.

Credo che si possa stabilire un'analogia con il sistema di rilevazione dei dati d'ascolto di un programma televisivo, che dal 1986 in Italia avviene attraverso il sistema Auditel, cioè con l'individuazione di un panel, un vasto gruppo di famiglie, che funge da "condensato"

dell'intera popolazione in modo da rappresentare le diverse caratteristiche geografiche, demografiche e socioculturali. Abbiamo tratto dal sito di Internet il "perché" della loro attività: pianificare gli investimenti, valutare i comportamenti, conoscere per migliorare. Sono, in fondo, gli stessi scopi che si propone di norma un sondaggio e/o una ricerca di mercato; la questione aperta riguarda l'intensità delle opinioni e la loro qualità, che è difficile decifrare per qualunque tipo di ricerca campionaria. La domanda da porsi è se l'espressione di una volontà si traduca effettivamente in comportamento, consumistico, elettorale, sociale, o non rimanga piuttosto un semplice *flatus vocis*.

## **PRIVACY E MARKETING**

Nella relazione annuale sulla privacy il presidente dell'Autorità per la tutela dei dati personali, Stefano Rodotà, ha sottolineato i rischi derivanti dagli effetti distorti dell'evoluzione tecnologica, per cui la protezione dei dati personali rischia di essere ogni giorno compromessa dalla crescente offerta di forme sempre diverse di raccolta delle informazioni. Rodotà ha parlato di possibili distorsioni nell'uso delle risorse quando, ad esempio, queste vengono investite in impianti di **videosorveglianza privi di vera utilità** per la sicurezza. Distorsioni nell'organizzazione degli interventi quando, ad esempio, ci si affida a **grandi banche dati centralizzate**, tecnicamente difficili da gestire, **vulnerabili** agli attacchi». Il garante per la protezione dei dati personali ha colto l'occasione per puntare l'indice contro quelle tecniche di localizzazione che rendono possibile un **controllo continuo delle**

**persone**, creando una sorta di «guinzaglio elettronico». La tecnologia delle radiofrequenze (Rfid) «ha portato alla creazione di **"etichette intelligenti"** che, sostituendo i codici a barre, se non disattivate nel momento in cui il prodotto passa nelle mani dell'acquirente, permetteranno di **seguire la merce nei suoi spostamenti**, creando così le condizioni per controllare anche chi ha acquistato e usa quel prodotto».

Nel mirino anche le tecniche biometriche: sbagliato, dice Rodotà, presentarle come una «panacea tecnologica», in grado di garantire da sole «una protezione assoluta contro il terrorismo». «**Il corpo sta diventando una password** - ha avvertito Rodotà-. La fisicità prende il posto delle astratte parole chiave, sostituite da impronte digitali, geometria della mano o delle dita o dell'**orecchio, iride, retina, tratti del volto**, odori, voce, firma, uso di una tastiera, andatura, Dna». Il garante ha ammonito: «Davanti a noi sono mutamenti che toccano l'antropologia stessa delle persone. Siamo di fronte a slittamenti progressivi: dalla persona "scrutata" attraverso la videosorveglianza e le tecniche biometriche si può passare a una **persona "modificata" dall'inserimento di chip** ed etichette "intelligenti"». Insomma, avverte Rodotà, «stiamo diventando **"networked persons"**, persone perennemente in rete, via via configurate in modo da emettere e ricevere impulsi che consentono di rintracciare e ricostruire movimenti, abitudini, contatti, modificando così senso e contenuti dell'autonomia delle persone».

Per il Garante, «una "valutazione d'impatto privacy" dovrebbe accompagnare molti interventi legislativi e organizzativi. Altrimenti, la corsa verso raccolte sempre più imponenti di dati personali non produce strumenti migliori di conoscenza della realtà, ma un assordante

"**rumore di fondo tecnologico**" che può addirittura rendere più complessa l'azione pubblica».

**NUOVI INTERVENTI** - Rodotà ha sottolineato come «dopo avere adottato provvedimenti sui messaggi di posta elettronica non desiderati e sui messaggi telefonici promozionali, il Garante sta per intervenire in **tre direzioni: quella della Tv interattiva**, dove il continuo flusso di informazioni dall'utente al fornitore può consentire controlli continui sulle abitudini delle persone, esponendo i singoli al rischio di nuovi controlli. Quella delle **videochiamate**, che possono coinvolgere una molteplicità di soggetti e richiedono quindi regole precise sull'utilizzazione delle immagini. Quella della **telefonia** dove il controllo riguarderà in modo rigoroso i diritti dell'utente, come le chiamate di disturbo e le linee chiamanti».

I computer possono essere usati in molti modi come strumenti di spionaggio e di controllo.

Anche il nostro stesso pc può ospitare "spie" digitali ricevute via Internet.

Ma queste spie sono usate anche per catalogare ed analizzare i nostri movimenti lungo le autostrade (tramite il telepass) e negli esercizi commerciali (se usiamo la carta di credito).

Queste spie hanno un ruolo fondamentale nella sorveglianza.

"Cromatica" è il nome di un software sperimentato nella metropolitana di Londra, capace di riconoscere, attraverso le telecamere, i movimenti tipici di un malintenzionato o di un aspirante suicida. Sistema analogo è "Advisor", usato a Bruxelles e Barcellona. Lo sviluppo di questi sistemi suscita però preoccupazioni: alcuni sostengono che questi software verranno utilizzati anche per lo studio dei comportamenti dei consumatori, per esempio nei supermercati, per affinare le tecniche di "persuasione" all'acquisto.

Esaminiamo ora i tre modi con cui i pc si procacciano informazioni sugli "habitus" personali:

1) Software controllori:

Esistono software installabili sul pc che, a insaputa dell'utente, registrano tutte le attività della macchina. Ogni lettera digitata sulla tastiera viene memorizzata, così come i siti Internet visitati e la posta elettronica. Tutte queste informazioni sono messe a disposizione di chi ha installato il programma.

La Trueactive ([www.trueactive.com](http://www.trueactive.com)), azienda produttrice di programmi-spia, elenca sul proprio sito i suoi successi. Dipendenti licenziati perchè sorpresi a chattare o scambiarsi e-mail con amici, divorzi con separazione a carico del coniuge che combinava incontri via Web.

Spector, della Spector-soft, produce un sistema che per 495 dollari è in grado di monitorare l'attività di 10 computer collegati in rete, come in una piccola azienda. Questa attività di controllo è ammessa anche in Italia, purchè il datore di lavoro, prima di installare il sistema, informi il dipendente direttamente o attraverso le organizzazioni sindacali.

Una contromisura, non applicabile in azienda ma solo sul proprio pc, consiste di inserire una password per l'accesso.

2) "Biscottini" avvelenati:

I computer possono rubare informazioni ad altri computer anche attraverso i cosiddetti "cookie" (dall'inglese: "biscottini").

Sono piccoli file di testo che rimangono scritti sul nostro pc ogni volta che visitiamo un sito.

Nati per rendere più agevole la navigazione in Internet, contengono diverse informazioni (quante volte abbiamo visitato quel sito, se ci siamo registrati o no, quali pagine abbiamo visto, ecc.).

Alcune aziende pubblicitarie hanno creato sistemi, basati sull'uso di cookie, che riescono a recuperare automaticamente informazioni sui navigatori.

Le società di marketing e i pubblicitari distribuiscono lo stesso tipo di cookie a diversi siti, che costituiscono il loro "network" pubblicitario, controllato da un computer: ogni volta che un navigatore visita uno dei siti del network, sul suo computer viene copiato un cookie che contiene un numero identificativo.

Periodicamente, il server pubblicitario compila un elenco di tutti i siti web del "gruppo" che quello stesso navigatore ha visitato. In questo modo crea un profilo dei suoi gusti: da quel momento ogni sito del network è così in grado di "riconoscere" quel navigatore e può quindi proporgli pubblicità mirate.

È anche attraverso l'uso dei cookie che gli spammer (coloro che inviano al nostro indirizzo di posta elettronica messaggi pubblicitari non richiesti) riescono a risalire alla nostra mail e ad invaderla di messaggi.

Chi scrive può testimoniare la sua esperienza personale: essendo appassionato di numismatica, mi è capitato di visitare siti riguardanti questo hobby.

Dopo qualche tempo sul mio indirizzo e-mail sono pervenute offerte di alcune serie di monete, inviatemi da un mittente assolutamente sconosciuto, con riferimenti, fra l'altro, ad un sito Internet che non ho mai visitato.

Come contromisura si possono cancellare i cookie utilizzando software specifici come "Empty Temp Folders" o "Smart Protector Pro".

Non è invece possibile accettare i cookie senza limitare la navigazione in Internet. Molte aziende (ad esempio l'Ibm) obbligano chi si collega ad abilitare la ricezione dei cookie per visualizzare alcune pagine.

### 3) Spyware

Capita spesso di usare un software gratuito scaricandolo da Internet o trovandolo già pronto su alcuni cd musicali che vogliamo ascoltare sul computer. A volte, i produttori di quei software inseriscono nel programma un codice (lo spyware) che intercetta e diffonde le nostre informazioni personali: solitamente il nome utente e l'indirizzo e-mail, ma a volte anche la

cronologia delle pagine che visitiamo o i siti del nostro elenco "preferiti".

Si tratta di software subdoli, che non creano interferenze nell'uso del pc e sono quindi difficili da individuare.

Come contromisura occorre "ripulire" periodicamente il pc con programmi come "Ad-Aware Lavasoft", in grado di rimuovere gli spyware.

Gli esperti consigliano anche di installare un firewall, per esempio "Zonealarm", che controlla il traffico del nostro computer verso la Rete, bloccando i programmi non autorizzati.

Fino al 31 dicembre 2003, chiunque poteva recarsi presso l'ufficio elettorale e chiedere tutti gli indirizzi degli aventi diritto al voto, anche divisi per fasce d'età. Dal 2004 la normativa in parte è cambiata, ma aggirarla è molto semplice.

È utile riportare un'indagine svolta dal mensile "Focus": contattato telefonicamente l'ufficio elettorale del comune di Milano, è stato chiesto ad una funzionaria di acquistare i vostri indirizzi su cd.

La risposta è stata la seguente: "sono un milione e 54 mila indirizzi e il costo è di 5 mila euro. Si possono anche avere suddivisi per fasce d'età, per esempio tutti i giovani di Milano dai 20 ai 30 anni. La selezione però costa 1 centesimo a nominativo, più 90 euro per il supporto".

Per avere questi indirizzi basta una semplice autocertificazione, nella quale si dichiara di usarli solo a scopo di studio.

Il responsabile dell'ufficio elettorale di Milano, Andrea Zuccotti, spiega che la richiesta può essere fatta anche da soggetti privati purchè l'uso sia culturale e statistico; "noi non effettuiamo controlli, ci attiviamo solo se viene un cittadino a lamentarsi perché riceve posta indesiderata".

Il che vuol dire quasi mai. La prova? In una città lombarda c'è un'autoscuola che ogni 6 mesi chiede al Comune i nominativi dei diciottenni per "ricerca

statistica", ma nessuno ha mai controllato se poi li contatta per offrire i suoi servizi. Anche con la nuova normativa, è possibile incrociare i dati elettronici acquisibili con altre fonti, il che consente di avere più informazioni sui cittadini.

Lo spiega il responsabile di una delle aziende che offrono su Internet la consulenza per mailing e che forniscono liste di indirizzi: "fino al 1997 anche le anagrafi comunali cedevano in nominativi, compresi quelli dei minorenni. Oggi basta confrontare i dati di allora sui componenti familiari nelle varie professioni e fasce di età, con l'elenco telefonico, pubblico, quindi legalmente utilizzabile per il marketing. Così, se volete contattare via posta giovani dai 20 ai 30 anni (spesso ancora in casa con i genitori) e non rischiare nulla, basta scrivere al capofamiglia che compare sull'elenco telefonico, sapendo già, grazie ai dati anagrafici, che ci sono nel nucleo familiare giovani dell'età desiderata". In questo modo la legge sulla privacy è rispettata da tutti (aziende, funzionari comunali, ufficio del Garante), ma la privacy dei cittadini no.

Vediamo ora quali sono, in definitiva, i quattro casi più delicati di intromissione nella privacy.

Il fenomeno dello **spamming**: si calcola che nel 2002, nei soli Stati Uniti, siano state inviate 5,6 miliardi di e-mail "spazzatura", con un danno per l'economia di 9 miliardi di dollari. La legge dice che per inviare un messaggio occorre sempre il consenso esplicito dell'interessato, anche se l'indirizzo e-mail è stato reso pubblico dall'utente.

Il campo della **genetica**: dal Dna di una persona si possono avere informazioni non solo sulla sua identità ma anche sulle malattie a cui l'interessato e la sua famiglia sono esposti. Si sono moltiplicate le società che effettuano test genetici via internet dopo l'invio di un campione di saliva, capelli, pelle o sangue. In questo caso la legge offre l'appiglio per il quale il test di paternità fatto eseguire da un "padre dubbioso" su un



minore senza il consenso espresso dalla madre è vietato.

Il **cellulare**, una volta acceso, trasmette informazioni sulla sua posizione geografica, con un margine di errore di pochi metri, e le informazioni sulla localizzazione sono raccolte e conservate dalle società che gestiscono i servizi di telefonia mobile. La normativa stabilisce che i suddetti gestori non possono divulgare i tabulati che riguardano i cellulari a meno che non ci sia una richiesta motivata dell'autorità giudiziaria.

Infine ci sono le cosiddette "centrali rischi creditizi", società a cui si rivolgono le **banche** per valutare le richieste di finanziamento dei loro clienti.

Queste centrali raccolgono informazioni sulle condizioni finanziarie delle persone (ad esempio sull'eventuale emissione di assegni scoperti).

Risale al 2000 infine l'unica stima del Garante della Privacy sulle telecamere di sorveglianza, quantificate in circa 1 milione. Le cassette vengono conservate per periodi di tempo variabili. La legge 675/96 non ostacola l'installazione di telecamere a fini di sicurezza, ma impone di informare la clientela della loro presenza, mediante opportuni cartelli, nonché dei diritti riconosciuti dalla legge, cioè per quali scopi le immagini vengono raccolte, di poter chiedere la loro cancellazione e di poter opporsi al loro uso, di sapere per quanto tempo verranno conservate e di sapere qual è l'ufficio a cui rivolgersi per ottenere risposte.

## AZIENDE E MARKETING

In questa parte della mia ricerca ho interpellato, telefonicamente e tramite posta elettronica, 18 aziende del comprensorio maceratese, alle quali ho sottoposto alcune domande che potessero rappresentare un ideale compendio delle fasi precedenti del mio lavoro.

Purtroppo, soltanto tre aziende hanno risposto al mio questionario.

La prima domanda riguardava l'uso o meno di sondaggi e/o ricerche di mercato: tutte e tre le ditte hanno risposto positivamente.

In particolare un'azienda di grandi dimensioni come la Clementoni si avvale di grandi strutture come Abacus e Eurisko per valutare l'accettazione da parte del consumatore di una nuova idea di linea di prodotti.

La stessa Clementoni utilizza invece una struttura più piccola e veloce (e più economica) quando deve testare un nuovo gioco con in bambini o valutare nuovi argomenti da utilizzare nei giochi.

Per quanto concerne il secondo quesito, riguardante le forme di comunicazione pubblicitaria usate, emergono tre tendenze:

- 1) Ditte come la Clementoni utilizzano in special modo spot televisivi, soprattutto nel periodo natalizio.
- 2) Ditte come la Teuco Guzzini si avvalgono di spazi su riviste e pubblicazioni specializzate
- 3) Altre ditte ancora, come la MacDugan, usano e-mail e brochures.

Fonti d'ispirazione: fiere internazionali, inventori, reparti R & D, brainstorming, mode e trend, ecc.

Ho svolto poi ricerche sulle possibilità di approcciare il pubblico/clientela, e su come le aziende si relazionano con i consumatori.

Uno dei massimi esperti di marketing, Robert Shaw, rileva alcuni punti di riflessione:

- 1)** la qualità misurata da Iso 9000 non è correlata all'effettiva qualità del prodotto;
- 2)** l'insoddisfazione dei clienti poche volte viene registrata, mentre la loro fedeltà spesso si basa sull'abitudine;
- 3)** le aziende non imparano dai clienti e ciò aumenta le possibilità di insuccesso delle innovazioni;
- 4)** le informazioni che pervengono dalla contabilità non riguardano i processi che creano valore e si focalizzano comunque su risultati di breve termine;
- 5)** i dati che provengono da applicazioni di Information Technology non vengono convertiti in conoscenza.

*Più in generale le critiche evidenziano come la ricerca di un nuovo*

*collegamento tra customer satisfaction e marketing possa migliorare le informazioni utili a supportare le decisioni.*

Per avere un marketing più efficace nei confronti della fidelizzazione del cliente, Shaw consiglia:

- \* capire le abitudini che spingono all'acquisto ripetuto o a provare nuovi prodotti
- \* capire le motivazioni negative dell'abitudine, come l'acquisto sostitutivo o di conforto
- \* comprendere i costi ed i benefici legati al cambiamento, come la relazione con le esigenze e le fasi della vita
- \* capire i fattori positivi che confermano l'abitudine come gli acquisti gratificanti
- \* non comprare la fedeltà attraverso sconti e promozioni.

Nel considerare la necessità di impiegare nuove strategie di marketing, l'autore rileva che molte società hanno adottato misurazioni e ricerche sulle performance, ma che, nonostante ciò, l'insoddisfazione era diffusa a causa di problemi interni, consistenti nell'inadeguatezza di competenze e performance: spesso non esisteva un feed-back verso le persone che avrebbero dovuto conoscere i risultati derivanti dalle misurazioni.

Il problema principale è, e resta, di tipo gestionale, alla base del quale sta la capacità di riconoscere i punti deboli ed i punti forti di una performance, per eliminare i primi e basarsi sui secondi.

*I conflitti più significativi all'interno delle aziende si verificano tra marketing e vendite, e, più in generale, tra tutti i reparti che sono*

*più a contatto con i clienti; con conseguente spreco di tempo e risorse.*

Il circolo virtuoso proposto da Shaw consiste nei seguenti passi:

- ▶ **measure**, comprende la raccolta dei dati di valutazione delle performance, il calcolo degli indicatori ed il confronto con i target,
- ▶ **feedback**, consiste nella verifica della strategia, nella valutazione a livello individuale e di team e nell'impegno a migliorare,
- ▶ **learn and improve**, per ricercare gli elementi che diminuiscono la performance, mediante l'analisi di soluzioni in team ed identificando le iniziative tese al miglioramento,
- ▶ **planning**, ovvero i progetti suddivisi in iniziative gestibili, con chiarimento dei ruoli e allineamento degli obiettivi interfunzionali.

Gli strumenti che vengono individuati per produrre le misure di marketing sono i seguenti, con relative considerazioni:

⊠ **segmentazione**, i segmenti vanno definiti dal punto di vista delle esigenze e dei progetti o desideri dei clienti

⊠ **minacce della concorrenza**, si presentano in seguito a fusioni e acquisizioni o alla nascita di nuove aziende

⊠ **consapevolezza**, per valutarla si misura il ricordo che si ha del marchio ed il suo riconoscimento, ma anche l'efficacia della pubblicità

⊠ **soddisfazione**, si analizzano gli atteggiamento dei clienti per capire se il loro consumo soddisfa, supera o delude le loro aspettative, tenendo conto che non vi è relazione casuale tra soddisfazione e acquisto

⊠ **coinvolgimento**, si misura in base all'intensità dell'emozione

causata da un acquisto, pur tenendo conto che a volte prevalgono abitudine ed inerzia

⌊ **adesione all'immagine**, tramite test attitudinali si misura la pubblicità e l'acquisto del marchio in termini di credibilità e attinenza

⌊ **qualità percepita**, valutata mediante le percezioni dei clienti rispetto al benchmark concorrenziale

⌊ **acquisto ripetuto**, parametro che consente di capire la fedeltà, meglio se a lungo termine, distinguendo fra effetti casuali e vera fedeltà

⌊ **acquisto di prova**, per valutare il livello di penetrazione dei nuovi prodotti

⌊ **reclami**, occorre rilevare un'estrema varietà di reazioni (tenendo conto che spesso i clienti non reclamano), dando priorità ai risultati emersi

⌊ **sprechi di marketing**, rilevano i problemi e le attività che devono essere modificate, ad esempio con la misurazione della redditività dei clienti

⌊ **leadership di mercato**, valutata in base alla quota di vendite e alla posizione del marchio

⌊ **leadership della distribuzione**, si misura in base alla copertura geografica dei canali, alla gestione delle scorte e alla qualità dell'esposizione, ma anche con il livello raggiunto dall'interazione tra i clienti ed il punto di acquisto

Nell'era di Internet è sentita in modo sempre maggiore l'esigenza, da parte delle aziende, di comunicare con i propri clienti, i visitatori

dei siti Web, e comunque con le persone potenzialmente interessate al prodotto/servizio che l'azienda offre.

Solitamente tali esigenze vengono soddisfatte mediante iniziative di **web marketing**.

Tuttavia in questa fase di evoluzione del mercato stiamo assistendo ad un ricorso forse eccessivo (anche se in parte comprensibile) al cosiddetto "**spamming**", ovvero all'invio di posta elettronica ad utenti che non hanno esplicitamente dichiarato la volontà di ricevere tali messaggi.

🟡 **SPAM= Stupid People Advertising Message**

**Questo comportamento porta con sè:**

- 1) diseconomie che il sistema di comunicazione comporta;**
- 2) reazioni negative da parte dei destinatari dei messaggi indesiderati;**
- 3) intervento dell'Autorità garante per la privacy.**

***Cerchiamo di argomentare su ciascuno di questi aspetti.***

**1)** Secondo Brightmail, tale fenomeno sarebbe in crescita a livelli del 150% annuo, sia a causa della facilità nel reperire indirizzi e-mail (dai visitatori dei siti o acquistandoli) sia per il fatto che, anche se solo una parte ridotta dei destinatari risponde, i vantaggi per chi ha spedito il messaggio superano con ogni probabilità i costi.

Tutto ciò non vale per gli utenti, però: si stima che ogni persona dotata di casella e-mail spenda circa 60mila lire all'anno per scaricare messaggi non voluti (ossia circa 20mila miliardi a livello europeo: il dato è fornito dalla Commissione Europea).

**2)** La frenesia di una comunicazione ansiogena via e-mail e la barriera costituita dal mezzo tecnologico possono determinare reazioni anche isteriche, molto meno presenti nelle relazioni dirette. Un ricorso eccessivo alla e-mail, ad esempio per scambiare messaggi all'interno dello stesso ufficio da una scrivania ad un'altra, può solo contribuire a mascherare conflitti latenti. Per contro, il linguaggio impiegato nella Rete è quasi sempre colloquiale e spesso ricorre a rappresentazioni simboliche (come con gli Sms) contribuendo a rendere più efficace la comunicazione.

**3)** Il Garante per la privacy è di recente intervenuto, affermando che "la conoscibilità degli indirizzi di posta elettronica non consente di per sé l'invio generalizzato di e-mail, di qualunque contenuto siano i messaggi". In altre parole, prima di inviare e-mail con contenuto diverso da quello per cui un navigatore ha lasciato il proprio indirizzo di posta occorre averne l'esplicito consenso.

**Il 72,6% dei navigatori italiani utilizza la posta elettronica.  
Nella tavola sottostante, una stima della ripartizione**

Dipendenti pubblici	23,5 %
Studenti	18,2 %
Autonomi/professionisti	17,1 %
Dipendenti privati	32,9 %



Pensionati	3,5 %
Casalinghe	2,9 %
Altro	1,9 %

"L'anima del nuovo consumatore è un labirinto di emozioni, preferenze, comportamenti, preoccupazioni e fedeltà. Il nuovo consumatore è confuso e allo stesso tempo timoroso, fiducioso ma ancora pieno di sospetti, spaventato eppure avventuroso, occupato ma curioso, anonimo e unico. Anche sull'anima di questo nuovo consumatore agiscono molte forze, soltanto una qualità resta invariata: il suo potere".

Questo è l'ideale *incipit* del libro "The Soul of the New Consumer". Benché un po' distante dalla sensibilità del lettore italiano di economia, il titolo originale rappresenta meglio questo saggio di *consumer marketing* che studia atteggiamenti, abitudini e bisogni del consumatore on-line.

Sulla base di studi condotti sugli utenti Internet e i clienti di imprese on-line statunitensi, il testo delinea il profilo del Nuovo consumatore, analizza elementi di novità rispetto al consumatore dei canali commerciali tradizionali, fornisce modelli di segmentazione dei consumatori più adatti al nuovo canale (per esempio per bisogni e per tempo di frequentazione del Web), esamina i loro stati d'animo in fatto di privacy e di sicurezza, i motivi di insoddisfazione e i desideri.

Frutto dell'esperienza congiunta di Laurie Windham, nota nel campo del marketing e della consulenza aziendale per gli strumenti metodologici per la ricerca da lei creati, e di Ken Orton, esperto di strategie di e-business, il libro unisce strettamente due aspetti, quello dell'analisi a quello più propriamente propositivo: ogni affermazione è supportata infatti da esempi concreti e dai dati raccolti nel corso delle ricerche, ma, cosa molto interessante per quanti desiderano operare nel settore dell'e-commerce, anche da numerose indicazioni per rispondere alle esigenze e aspettative dei consumatori, per dirigere il traffico in rete, per mantenere la fedeltà del cliente e per avviare una dot-com adottando il punto di vista del consumatore.

La ricerca è stata condotta nel corso di tre anni e ha utilizzato diversi metodi, dal *focus group* alle interviste telefoniche ai sondaggi via e-mail. Un'indagine quindi essenzialmente qualitativa, che non pretende di essere "statisticamente" rappresentativa ma che, proprio perché volta a indagare comportamenti e soprattutto atteggiamenti, può risultare più utile di molte statistiche, spesso "fredde" e poco significative.

Ricco di analisi interessanti il testo ha il pregio-limite di essere strettamente connesso alla realtà statunitense. Pregio perché ogni affermazione fatta è supportata dalle testimonianze degli intervistati, limite perché la realtà statunitense è decisamente diversa da quella che il lettore e navigatore italiano conosce. Per superare questo "limite" la casa editrice dell'edizione italiana, Apogeo, ha preferito anteporre al testo un'ampia introduzione di

Alberto Mattiacci dell'Università degli Studi di Siena e concludere il saggio con un'intervista a più voci che lo stesso Mattiacci ha condotto con alcuni operatori italiani che a vario titolo possono definirsi esperti in tema di consumatore, come Kataweb, eDreams, RQ, 42Nlab ed eBusiness.

Nelle parole dei loro rappresentanti sparisce parte di quell'entusiasmo e "ottimismo tecnologico" che caratterizza lo studio americano per un atteggiamento più disincantato e probabilmente più adatto alla nuova fase che Internet sta vivendo.

Le prime righe

Capitolo uno

### **Chi sono questi consumatori e che cosa li rende nuovi?**

Essendo cresciuta in un ambiente molto religioso, ho sentito pronunciare la parola *anima* molte volte. Quel sostantivo ormai logoro, ma pur sempre capace di intimidire, se non di suscitare un timore reverenziale, immancabilmente mi colpiva nel profondo mentre assistevo agli infuocati sermoni settimanali della Chiesa Battista del Sud. Ricordo la preoccupazione che destava in me bambina quella parola: *anima*. Mi chiedevo che cosa significasse realmente e dove si trovasse di preciso. Era forse un organo vitale, come il cuore, il cervello o il pancreas? Oppure si trattava di qualcosa che si staccava dal corpo al momento della morte? E poi, che forma ha un'*anima*? Come si può essere sicuri di possederne una? E chi ci dice se la nostra è buona o cattiva? Queste erano le

© 2003

51

domande che gli esperti pastori di anime riuscivano a suscitare in noi curiosi.

Il termine *anima*, in questo contesto, non vuole essere né enigmatico né arcano, com'era per me allora, pur conservando alcune caratteristiche del suo significato primario. In questo contesto, l'*anima* indica l'essenza dell'individuo, ciò che lo spinge ad agire; è quella parte della persona che la rende unica, in quanto sede delle emozioni e fonte delle motivazioni. L'*anima* è il principio che dà vita a quel groviglio di sentimenti, pensieri e azioni che guidano gli esseri umani.

La relazione con il cliente si può riassumere in 4 fasi:

- 1) Conoscere il cliente
- 2) Correlarsi con il cliente
- 3) Conservare il cliente
- 4) Conquistare il nuovo cliente

Per raggiungere questi obiettivi occorre disporre di un piano di sviluppo per l'organizzazione di contact center e attivare processi di Crm personalizzati su certe fasce di clientela, spingendosi a disaggregare la customer base in segmenti sempre più fini, ovvero per cluster.

Tuttavia ad oggi occorre ammettere che il marketing one-to-one è ancora ancillare rispetto alle tradizionali operazioni di "mass marketing" (pubblicità).

Di fatto esistono varie difficoltà nell'implementazione di un approccio one-to-one.

Ad esempio, nelle **grandi organizzazioni** tali difficoltà sono riconducibili a:

- *numero dei clienti,*
- *numero delle transazioni,*
- *differenti linee di business,*
- *differenti canali,*
- *vari livelli di customer management (product, segment...) che rendono critica l'acquisizione delle informazioni.*

Nelle **piccole organizzazioni** se il modello di relazione è collaudato nelle "filiera dei distretti italiani" (dal tessile di Prato alle piastrelle di Sassuolo, dalle pelli di Solofra alle sedie di Udine), resta tuttavia irrealistico che un singolo imprenditore possa effettuare gli investimenti necessari ottenendo ritorni. In breve occorre perciò che siano le società di outsourcing di Crm a proporsi come fornitori a ciascuna comunità del distretto. Tutto ciò con la precisa volontà di cercare opportunità di razionalizzazione gestionale attraverso l'integrazione.