

Michele Rosco
con la collaborazione di
Simona Caracciolo - Rossella Labriola - Alfonso Masullo

Marketing dell'informazione e della conoscenza

Le biblioteche al tempo della net-economy

Milano, Editrice Bibliografica, 2003

INDICE

Introduzione

Lista delle abbreviazioni bibliografiche

PARTE PRIMA

Capitolo 1 - Biblioteche e net-economy

1. Sviluppo economico e fattori immateriali
 - 1.1 L'economia della rete
 - 1.1.1 Le biblioteche nell'economia della rete
 - 1.2 L'economia della relazione
2. Informazione, conoscenza, cultura
 - 2.1 Dall'atomo al bit
 - 2.2 La conoscenza nell'era dell'accesso
 - 2.3 Cultura e marchio
3. Il web e la biblioteca
 - 3.1 Informazione, bibliotecario e utente
 - 3.2 Multimedialità, ipertestualità, interattività

Capitolo 2 - Quale marketing

1. Cultura e mercato
 - 1.1 Economia della cultura: un progetto
2. Marketing e cittadini
 - 2.1 Un marketing etico
 - 2.2 Il marketing sulla rete

Capitolo 3 - Il marketing dell'informazione

1. Informazioni e decisioni
2. Il processo decisionale
3. Elaborare le informazioni
4. Marketing di prodotto e marketing di servizio
 - 4.1 Il marketing del prodotto informazione
5. Il caso: Centro Documentazione Finanziamenti
 - 5.1 Il progetto
 - 5.2 La fattibilità

5.3 La realizzazione

Capitolo 4 - Il marketing della conoscenza

1. Dall'informazione alla conoscenza
2. Il *sensemaking*
3. La conoscenza come attività sociale
4. La conoscenza e il web
5. Il marketing della conoscenza
6. Il caso E-marketing/e-learning

Capitolo 5 - Cultura, territorio e marketing

1. La cultura organizzativa
2. La rete e la cultura del presente
3. Competizione globale e sviluppo locale
4. Il marketing territoriale
5. Il caso Val Crittica

PARTE SECONDA

Capitolo 6 - Il marketing *one to one* per la biblioteca

1. Adottare un approccio di marketing nella gestione della biblioteca
 - 1.1 Il marketing per la biblioteca
2. Introduzione al marketing *one to one*
 - 2.1 Come adottare un approccio di marketing *one to one*
3. Il web marketing
 - 3.1 *Direct Response Advertising Web-Site*
 - 3.2 Servizi tramite *Web Contact*
 - 3.3 E-mailing
4. Conclusioni

Capitolo 7 - La progettazione di un sito web

1. Premessa
2. Marketing e pianificazione web site
3. La scelta prioritaria di presenza on line: autonomia o sistema

4. L'usabilità di un sito: un nuovo cimento per i *knowledge manager*
5. Le fasi di progettazione di un sito
6. Stabilire gli obiettivi
7. Definire il target
8. Sviluppare i contenuti
 - 8.1 Semplici regole di organizzazione contenuti
 - 8.2 Non perdere di vista l'interfaccia
 - 8.3 Uno sguardo agli accorgimenti di grafica
 - 8.4 Come scrivere i testi del sito
 - 8.5 Offrire un mix di servizi Internet
9. Conclusioni

Capitolo 8 - Conoscere, assistere e curare i clienti

1. Premessa
2. Marketing *one to one* e conoscenza dei clienti
3. Ruolo, tipologie e fasi di una ricerca di mercato sul web
 - 3.1 La pianificazione di una ricerca di mercato
 - 3.2 Il metodo qualitativo: caratteristiche, tecniche e strumenti
 - 3.3 Il metodo quantitativo: caratteristiche, tecniche e strumenti
 - 3.3.1 Le tecniche d'indagine on line
 - 3.3.2 Il questionario
 - 3.4 Il metodo di osservazione: caratteristiche, tecniche e strumenti
4. Costruire un *form* di registrazione
5. Il *customer service* on line
6. Organizzare e redigere una pagina di FAQ
7. Scrivere un'e-mail
 - 7.1 Il caso InfoService
8. Progettare una newsletter
9. Conclusioni

Conclusioni

Introduzione

Non è cosa più difficile a trattare, né più dubbia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo a introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha per tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbero bene.

Niccolò Machiavelli

Che ne sarà delle biblioteche? E, nei prossimi decenni, esisteranno ancora dei bibliotecari? Nell'epoca della grande incertezza, un po' tutti si pongono domande sul proprio futuro, ma tra i bibliotecari le domande ci sembrano un po' più preoccupate che altrove. E' spiegabile questo livello di preoccupazione: le nuove tecnologie stanno mettendo in discussione l'esistenza stessa del libro, per cui il rischio di finire come i cocchieri o gli amanuensi, tra i mestieri scomparsi, esiste. Ma le nuove tecnologie stanno anche aprendo infinite opportunità, ed è su questo che il nostro lavoro si concentra, nel senso che la rilevanza sempre maggiore dei fattori immateriali nell'economia e, tra questi, dell'informazione e della conoscenza, apre straordinarie possibilità a chi se ne occupa con una competenza che ha radici secolari. Anche queste considerazioni non sono originali: il dibattito tra i bibliotecari è pieno di riflessioni di questo tipo, ma tale consapevolezza non diventa senso comune, non coinvolge altri professionisti, altre organizzazioni. Il rischio vero è che le biblioteche e i bibliotecari scompaiano dal dibattito, e che il protagonismo potenziale del loro settore disciplinare coincida con l'invisibilità pubblica della loro funzione.

Un marketing della professione è dunque fondamentale e urgente: è indispensabile che gli argomenti che appassionano la comunità diventino il più possibile di pubblico dominio,

altrimenti il senso comune, che giudica “antico e polveroso” il mestiere, prevarrà inevitabilmente.

Ci sono responsabilità generali della classe dirigente italiana, e forse europea, in questo rischio di invisibilità, ma ci sono anche responsabilità, forti, dei bibliotecari. Le esperienze di tipo professionale e personale con i bibliotecari, fatte da chi scrive, sono state sempre segnate da questa impressione: c'è una minoranza, abbastanza estesa, di professionisti avvertiti e competenti che amano discutere della loro professione, e che si identificano fortemente con essa, molto di più che con l'istituzione per cui lavorano, e c'è una maggioranza di impiegati che fanno il loro lavoro da *bravi impiegati*, senza preoccuparsi particolarmente né della professione né dell'istituzione. Per non parlare di questi ultimi, che ovviamente non ci interessano, e a cui il nostro libro non interessa, è degli altri, i bibliotecari più avvertiti, che ci preoccupa la fatica a parlare di sé all'interno delle istituzioni che li ospitano, e la fatica, ovviamente maggiore, a parlarne all'esterno.

E' ora, secondo noi, di uscire e di iniziare a lavorare, con determinazione e con decisione, per convincere l'opinione pubblica che il futuro del mestiere, e del ruolo dell'istituzione-biblioteca, è straordinario. Questa straordinaria potenzialità è a vantaggio della professione, ma anche dell'economia e della società nazionale.

E' da questi presupposti che è nato il libro, che si rivolge ancora una volta alla comunità dei bibliotecari, ma che è stato ideato e realizzato da professionisti che non le appartengono. Chi ha fatto questo lavoro, quindi, rappresenta un'ottica esterna, con tutti i limiti che ciò comporta. Ma, si spera, anche con i pregi di un osservatore che può vedere cose che non sono chiare a chi è integrato nel processo. E l'ottica esterna ci conferma che solo con la competenza dei *vecchi* bibliotecari la diffusione e l'accesso all'informazione e alla conoscenza potranno essere utilizzati al meglio. Si tratta di acquisirne piena consapevolezza, di verificare i settori in cui servono

nuove conoscenze, e di organizzarsi per diffondere il dibattito al di fuori delle biblioteche. E probabilmente si tratta di *riposizionare* la professione (ci si perdoni il gergo di marketing), e per far questo forse non basta, ma può servire, cambiar nome. Quindi, se non ci sarà un grande futuro per i “bibliotecari” nel nostro paese, dovremo lasciare il campo agli *information and knowledge manager*. Si tratta sempre della stessa famiglia, ma nel mondo dominato dall’immagine, forse così si riesce a fare un’altra figura.

Il libro è diviso in due parti, diverse per approccio ai problemi e per impostazione stilistica, ma unite dalla necessità di vedere che cosa cambia nel mondo delle imprese e delle organizzazioni rispetto alle tematiche dell’informazione e della conoscenza, ma anche rispetto alla invasività del web. Quali sono i compiti che le biblioteche e i bibliotecari assumono per assistere questi processi? Quale politica di marketing devono adottare per proporre i servizi di informazione e conoscenza alle imprese e ai sistemi economici locali?

Nella prima parte gli argomenti sono affrontati cercando di fissare dei riferimenti teorici, e pur con un approccio divulgativo e ricco di esemplificazioni, di individuare le tematiche chiave di questa nuova sfida per le biblioteche. Si cerca dunque, in questa parte, di mettere a fuoco il significato economico che hanno l’informazione, la conoscenza e la cultura per le imprese al tempo di Internet, e quali sono i compiti e i confini di un marketing delle biblioteche che vuole lavorare per la loro miglior utilizzazione.

Nella seconda parte si illustrano le modalità operative con cui questa attività deve essere sviluppata, e quindi quali sono i possibili compiti di un marketing relazionale *one to one*, come impostare in modo amichevole ed efficace un sito web, come affrontare una politica di *customer care*.

Gli autori del libro lavorano insieme da anni, condividendo un'avventura imprenditoriale nel campo della consulenza. Il libro dunque risente, e speriamo che sia un pregio, di questa consuetudine lavorativa: tutto è stato discusso, tutto è stato sviluppato in comunicazione costante, i temi esposti appartengono alla riflessione collettiva. E' evidente che le responsabilità individuali rimangono, per questo a Michele Rosco vanno attribuiti i capitoli della prima parte (dal 1^ al 5^), ad Alfonso Masullo il 6^ capitolo, a Simona Caracciolo il 7^, a Rossella Labriola l'8^. Ma gli obiettivi e le tematiche del libro sono comuni.

Giovanni Di Domenico, con infinita pazienza e con uguale competenza, ci ha seguiti passo per passo, cercando di intervenire sui limiti del nostro lavoro. Dove non c'è riuscito, è solo colpa nostra. Il debito che abbiamo nei suoi confronti è grande, e non sappiamo davvero come riusciremo a pagarlo.

Essendo in troppi, non siamo riusciti ad accordarci per individuare a chi dedicare questo lavoro, perciò lo dedichiamo all'*information and knowledge manager*, a quel professionista del futuro di cui, per primi noi, consulenti di marketing, sentiamo un grande bisogno.

Capitolo 2

Quale marketing

Mosè disse: “Scusami Signore, io non sono mai stato facile di parola, e dacché tu hai parlato al tuo servo, la mia lingua è più imbarazzata che mai”. [...]
“Io so che Aronne, tuo fratello Levita, è eloquente[...]. Parla a lui, mettili in bocca le mie parole, ed io sarò colla tua e colla sua bocca e io vi mostrerò quel che dovrete fare”.

Esodo IV

1. Cultura e mercato

Prima di procedere con l'esposizione dei contenuti, vogliamo fermarci su alcuni presupposti teorici che stanno alla base delle nostre riflessioni. Di che marketing stiamo parlando? Esiste solo un tipo di marketing a cui tutte le organizzazioni devono adattarsi? E in che misura il marketing è compatibile con il terreno nobile e fragile della cultura?

Il rapporto tra economia e cultura, che si sta affermando secondo le linee che abbiamo tratteggiato e che andremo ad approfondire nei seguenti capitoli, non è un rapporto neutro, e comporta dal punto di vista non solo teorico, ma anche dei valori, infiniti problemi. Il rischio di trasformare la cultura e i beni culturali in *prodotti* culturali, di far prevalere una logica esclusivamente economica sul terreno della cultura è molto alto. L'obiettivo della valorizzazione economica per i beni culturali e per la cultura nel suo insieme, rischia infatti di produrre la mercificazione di un patrimonio che dovrebbe avere altre tutele, altri presupposti, altre valorizzazioni e che non appartiene alla generazione che lo mette sul mercato, ma alle generazioni passate che lo hanno realizzato, e a quelle future, che ne dovranno ancora usufruire. L'economia della cultura ha al suo interno un rischio di appiattimento sui gusti medi, di standardizzazione delle espressioni, di ricerca dell'evento

vendibile piuttosto che della forma di espressione gratuita.¹ Risolvere questo problema, che assilla anche chi scrive, o affrontarlo in modo sistematico, non è alla portata di questo libro, ma qualche risposta proviamo comunque a fornirla, affrontando alcuni dei nodi da sciogliere.

1.1 Economia della cultura: un progetto

Certamente la società dell'informazione e della conoscenza è un'opportunità di democrazia, ed è divenuta addirittura la base delle scelte economiche su cui punta l'Unione Europea, che a partire dall'incontro di Lisbona del 2000 mette l'accento sul rapporto tra sviluppo economico e società della conoscenza, che basi sull'inclusione, sulla formazione permanente, sulla crescita culturale gli elementi possibili di un equilibrato sviluppo economico.² E' un po' la risposta europea alla politica che ha caratterizzato le scelte dell'amministrazione Clinton negli Usa, quella politica divenuta famosa con lo slogan delle autostrade informatiche. Politica che in realtà si basava su una serie di riflessioni, tra cui quelle di Robert Reich,³ poi ministro del lavoro americano, che avevano teorizzato come la misura della ricchezza di un paese non sia più segnata dalla residenza territoriale degli impianti produttivi, che inevitabilmente tendono a migrare dove la mano d'opera è meno costosa, ma dal *know-how*. Da queste riflessioni emerge che l'investimento maggiore di ogni governo interessato allo sviluppo economico è nell'istruzione.

Istruzione, conoscenza, accesso per tutti, sono elementi che aprono una prospettiva progressiva e democratica all'economia contemporanea, una prospettiva che chiude l'epoca del fordismo,

¹ Tutto il libro di Rifkin è concentrato su questi temi, ma al rapporto tra cultura e new-economy è particolarmente dedicato il capitolo 8, v. RIFKIN, *Ea*, pp. 183-224.

² Per le indicazioni della comunità europea sulla società dell'informazione v. *Is*.

³ V. REICH, *En*.

basata su prodotti di massa fabbricati con metodologie rigide e definite nei dettagli, e su lavori ripetitivi, stupidi, frammentati.⁴

Le critiche dei detrattori sono però anche esse argomentate: abbiamo già visto come il manifesto anti-globalizzazione della Klein veda il rischio del mondo contemporaneo proprio nel rapporto tra sistema di valori e mercificazione, un mondo in cui le “imprese del marchio” hanno la capacità di dettare direttamente il sistema dei valori ai propri clienti, che in questa ottica non sono più semplici consumatori, ma addirittura appartenenti a una cultura comune con le aziende, in modo da diventarne sudditi fedeli e soddisfatti.

Questo per quel che riguarda i consumi, se poi passiamo sul piano del lavoro e della sua organizzazione possiamo vedere, secondo alcune analisi, conseguenze ugualmente preoccupanti. L'entrata della cultura direttamente tra i fattori produttivi realizzerebbe in pieno l'analisi di marxiana memoria in cui l'astrazione reale (la cultura - la “scienza”, avrebbe detto Marx - che si fa lavoro morto, macchina che comanda il lavoro vivo) diventando direttamente fattore produttivo, viene definitivamente interiorizzata dal lavoratore (il *knowledge worker*) che si trova all'interno di un totale processo di alienazione.⁵

Esistono dunque, nelle analisi dell'economia contemporanea e del suo rapporto con i fattori culturali, diverse ipotesi, senza considerare quelle degli apologeti del capitalismo rampante, che qui non interessano. Aver presentato le due opzioni non significa aver voluto salomonicamente evitare di scegliere la via che si ritiene più veritiera e reale; è ovvio anzi che la prima opzione è quella che facciamo nostra (e, d'altronde, giustifica l'esistenza stessa di questo lavoro), ma non tanto perché la riteniamo più realistica, semplicemente perché la sentiamo più vicina a una nostra opzione di valore. I rischi nel rapporto tra cultura ed

⁴ *Ip*, cap. 1.

⁵ Un esempio di questa critica marxista al capitalismo contemporaneo in *Cc*.

economia ci sembrano cioè probabili, più o meno, quanto le opportunità, ma ci sembra anche che il problema sia di muoversi perché si realizzino le opportunità e non le minacce. In altre parole, l'ipotesi che l'economia della conoscenza apra più possibilità e prepari a una società più giusta è un programma, che condividiamo, non una previsione. Un programma basato su alcuni elementi interni al processo, e quindi fondato su delle effettive potenzialità, ma comunque, quella che esprimiamo, è una scelta di campo. L'economia della conoscenza ci sembra che abbia al suo interno quelle potenzialità democratiche che solo con specifiche azioni possono essere sviluppate, ed è su queste azioni che noi puntiamo la nostra analisi. E' vero infatti che il progetto culturale di certe aziende – e specialmente di quelle del largo consumo o dei prodotti di abbigliamento – è altamente intrusivo e mira a creare un mondo di consumatori soddisfatti e imbecilli, ma è anche vero che proprio la possibilità di rendere il consumo meno legato al bisogno materiale e più a valori culturali apre lo spazio a nuove forme di consumo culturalmente intelligenti, ed è proprio la ricchezza informativa offerta dalla rete a creare queste opportunità.⁶

Ed è vero che il rischio di alienazione è presente in un lavoro in cui non si percepisce una distanza netta tra esigenze dell'azienda ed esigenze del lavoratore, in cui i valori di chi offre il lavoro sono tendenzialmente introiettati nel lavoratore stesso. Ma anche questo presenta un'opportunità, perché il lavoro comunque risulta potenzialmente più intelligente, più partecipativo, più autonomo, più creativo.⁷

⁶ Si pensi alle opportunità offerte da Internet per conoscere e scegliere una gamma di prodotti molto più ampia. O si pensi alla effettiva possibilità di visitare e conoscere, anche se solo virtualmente, siti e luoghi di interesse culturale altrimenti irraggiungibili o non utilizzabili.

⁷ «Le nuove tecnologie possono essere il cavallo di Troia dell'astrazione mercantile solo se vengono usate per banalizzare il mondo che riceviamo dal passato. Ma diventano invece fonte di ulteriore complessificazione se le loro potenzialità sono impiegate per espandere la varietà dei rapporti e degli oggetti, per accelerare il ritmo del cambiamento, per costruire spazi di flessibilità e di auto-

Il vero rischio che si corre è, secondo noi, che il mondo si spacchi in due parti, una in grado di utilizzare le tecnologie nelle sue opportunità di crescita culturale oltre che economica, e l'altra che subisca un analfabetismo tecnologico, portatore di povertà economica, ma anche culturale.

Ci troviamo, insomma, di fronte a un mondo di rischi e di opportunità, e non sarà solo il destino a determinare quello che si andrà a realizzare. Quello che è indispensabile fare, muovendosi all'interno di questo programma, è sottolineare gli aspetti di comunicazione democratica, paritaria, aperta a ogni azione economica. E poi lavorare con un marketing che non sia una tecnica neutra, ma diventi esso stesso strumento di cultura.

2. Marketing e cittadini

Il marketing è un'attività che rischia di rendere clienti tutti gli utenti di servizi, anche quei servizi che non sono per loro natura commercializzabili, perché sono la base della coesione sociale. Non parliamo solo di cultura e beni culturali, tema del nostro libro, ma anche di salute, di sistema previdenziale, di istruzione, tutti elementi che segnano la convivenza generale, e che determinano le relazioni tra i cittadini e tra i cittadini e lo Stato. Il marketing rischia di annegare tutti i bisogni in un'ottica di mercato, annullando il carattere di non alienabilità di questi bisogni, che riguardano tutti i cittadini in modo eguale. La loro *commercializzabilità* ne riduce il senso e produce una realtà in cui quello che conta finisce per essere l'individuazione e la soddisfazione dei bisogni più appetibili, più redditizi, per puntare solo a quelli.

Per evitare questo rischio occorre che il mondo dei valori sia sottratto al marketing: i valori fondano su un terreno che non è riducibile al concetto di mercato, di utile, di costi/benefici. Se

organizzazione che consentano di adattarsi creativamente a situazioni impreviste e inconsuete. Insomma: per ricostruire una geografia dei contesti che sia abbastanza ricca e differenziata da contenere ciò che nelle menti e nelle reti eccede la finalità efficientistica, il puro e semplice strumentalismo economico». V. RULLANI, *Cfp*, p. 143.

tutto è mercato, se tutto è marketing, non esistono più beni culturali patrimonio di tutti, ma solo prodotti culturali destinati a specifici target. Il marketing, e dunque le logiche del mercato, insorgono dopo che si sono fissati obiettivi e priorità, che si sono garantiti i diritti generali offerti a tutti i cittadini/utenti (quelli di oggi e quelli di domani, perché il patrimonio culturale, lo ribadiamo, non è di proprietà della generazione che lo gestisce). C'è uno slogan che può chiarire questo concetto: “per un'economia di mercato, non per una società di mercato”. E' ovvio che anche qui siamo di fronte a confini sfuggenti e a rischi molto forti, ma il modo in cui si fa marketing può essere anch'esso inclusivo e democratico, o pervasivo e manipolatorio, e questo dipende dal tipo di marketing che si va a realizzare.

2.1 Un marketing etico

La polemica sul marketing e sulla sua liceità morale si è concentrata sul problema del bisogno: il marketing soddisfa bisogni esistenti o, piuttosto, ne crea artificialmente alcuni per poi soddisfarli con nuovi prodotti? Su questo tema i critici del marketing hanno scritto e detto il loro pensiero, negando legittimità morale a questa prassi, ed escludendo, in particolare modo, che esso sia praticabile in settori no-profit.⁸ In realtà, a parte il problema, antico quanto la filosofia morale, di quali sono i bisogni reali, e quali quelli non necessari alla felicità, il tema della possibilità etica di fare marketing, o, meglio, della possibilità di fare marketing in modo eticamente corretto, va spostato. Il rischio di amoralità del marketing, secondo noi, non sta nei bisogni che verrebbero *indotti*, ma, paradossalmente, nell'operare secondo i bisogni dei clienti in modo acritico. Dobbiamo tornare cioè al tema dei valori: essi nascono non dall'ascolto del mercato, ma altrove, non fanno parte del mercato, e non possono essere negoziabili; questo vale per l'azienda che *induce* i bisogni, ma anche per l'azienda che *si fa indurre* la soluzione ai bisogni. Se un'impresa, cioè, pur di vendere si fa imporre i valori dei clienti, e opera in modo acritico

⁸ Il classico, a questo proposito è PACKARD, *Po*.

secondo i comandi del cliente, allora sì che commette un atto amorale, perché invece di difendere il suo punto di vista, radicato nei propri valori, si snatura, pur di raggiungere i risultati. Può sembrare paradossale tutto ciò, ma solo in parte, se pensiamo al largo consumo: se vendo una bibita gassata e il cliente vuole più zucchero – o meno zucchero – non c'è problema, per vendere sono disposto ad andar dietro a ogni suo capriccio. Ma per un'impresa che fa prodotti di tecnologia, può essere possibile rincorrere i clienti? Ed è lecito, moralmente, farsi dettare i temi dell'innovazione dagli umori del cliente e dalle ricerche di mercato? Secondo noi no, non deve essere lecito, perché le scelte di tipo tecnologico sono legate a fattori che non possono subire il volere dell'ultimo sondaggio, e chi lo insegue, tale volere, fa un danno al cliente stesso, che presto cambierà opinione e deciderà di non comprare più. Ma se passiamo a un ulteriore livello, la politica, la pubblica amministrazione, il volontariato, ecco che il dato ci sembra non contestabile: le grandi scelte non possono essere dettate dagli umori del momento, non possono diventare mercato, e quindi guai a chi, operando in questi contesti, si fa imporre il punto di vista, occasionale e labile, del cliente, guai a chi pretende di costruire il suo progetto seguendo i sondaggi. Il marketing è però possibile e necessario per vestire al meglio le proprie scelte altrove maturate, per comunicarle nel modo più efficace, per renderle fruibili ai più. E' questo il compito di un marketing che voglia essere corretto, per assurdo più incline a suscitare bisogni che a obbedire al cliente. E quindi un marketing sui nostri temi deve partire da questi presupposti: le decisioni sui beni culturali, sulla lettura, sull'informazione e su quello di cui si parla in questo libro non appartengono al mercato e quindi al marketing; un marketing di questi temi va invece costruito per impostare nel modo più efficace le decisioni prese su quali informazioni vanno veicolate e vendute, su quale conoscenza andare a proporre, su qual è la cultura che si vuole diffondere. Anche qui siamo su un crinale impervio e pericoloso, ma anche questo è un programma di lavoro, non una semplice valutazione di fatto.

2.2 Il marketing sulla rete

Fare marketing (cercar di fare marketing) in modo corretto anche come opzione etica, significa scegliere quale marketing fare, perché esistono non solo ovvie evoluzioni in questa disciplina, ma anche diverse modalità di realizzazione. Lo scenario che noi abbiamo scelto è quello del web marketing, e la scelta non è dovuta solo a ragioni di modernità tecnologica. Il web marketing per sua natura porta a modalità di intervento rispettose verso le persone, coinvolgenti, democratiche come approcci comunicativi.

I presupposti a cui facciamo riferimento partono dalla considerazione che marketing non significa per noi semplice commercializzazione, ma intervento globale sui processi di innovazione, perché il problema centrale non è quello del rapporto *semplice* tra cliente e organizzazione, ma tra organizzazione e contesto, e il marketing, da questo punto di vista aiuta a individuare nel contesto gli spazi di cambiamento e di innovazione. La capacità di raccogliere, organizzare e scambiare informazioni sul contesto, è dunque il primo e caratteristico compito del marketing, e lo connota appunto in modo sistemico. E' la relazione di scambio tra l'organizzazione e il suo contesto che interessa innanzitutto il marketing. Da questo punto di vista, il marketing è all'ordine del giorno praticamente per tutti, e assume il carattere di *marketing relazionale*. Scopo e compito dell'organizzazione che opera sul mercato è, secondo questo modello, instaurare una relazione con i clienti, in modo da costruire con loro un rapporto di fiducia che duri nel tempo, e che quindi sposti il problema dall'acquisizione di nuovi clienti, alla tutela dei clienti esistenti. Ma ancor più importante, in questa ottica, è che il tema chiave si sposta dal cliente al contesto, o per meglio dire, dal cliente isolato nel suo rapporto con l'offerta, al cliente in relazione con il contesto; la necessità di costruire relazioni è rivolta dunque a tutti gli operatori che in qualche modo hanno influenza sul mercato, e quindi che hanno un peso

sulla capacità competitiva.⁹ Questi “portatori di interessi”, o *stakeholders*, sono i riferimenti chiave per la strategia e per la politica commerciale, e finiscono per coinvolgere interamente l’organizzazione che si confronta con il mercato. Interesse dell’organizzazione diventa così la capacità di influenzare il contesto in un rapporto di reciproco interesse, in cui clienti attuali, clienti potenziali, *stakeholders* e organizzazione trovino le ragioni del vantaggio reciproco.

Questa caratteristica centrata sulla relazione più che sulla commercializzazione fa sì che non si occupi di marketing solo chi è addetto alla relazione diretta con i clienti, ma tutto il personale, perché tutti sono responsabilizzati – direttamente o indirettamente – con il cliente e con il contesto, e così si può parlare di *marketers full-time* (e sono gli addetti alla commercializzazione come attività prevalente) e *marketers part-time* (e sono tutti gli altri, che si occupano del loro ambito di attività, ma che comunque hanno a che fare con il contesto e devono tener presente la relazione con i clienti finali).¹⁰

Ecco dunque rintracciate le specificità dell’impostazione scelta: da un lato la capacità di entrare in relazione con il contesto e con gli *stakeholders*, dall’altra la disponibilità a coinvolgere l’intera struttura e tutto il personale su questa cultura. Ecco che fattori discriminanti sono non tanto la disponibilità a investire in ricerche di mercato e in comunicazione e pubblicità, quanto la capacità di leggere il contesto, di entrare in relazione con altri soggetti, di costruire delle reti di comunicazione, di trovare partnership e rapporti con i diversi soggetti che operano nella stessa area geografica. E, per quel che riguarda il personale, non solo è importante avere una rete commerciale e degli addetti al marketing competenti e specialisti, ma anche avere un personale complessivamente orientato al contesto e al cliente. Tutto questo dovrebbe portare alla capacità di innovare e di concepire

⁹ Marketing relazionale è termine nato con la scuola europea di marketing dei servizi, che ha elaborato i concetti a cui facciamo riferimento. V. GRONROOS, *Mms*, in particolare pp. 140-144.

¹⁰ Ivi, pp. 177-183.

l'attività di proposta commerciale in ottica di integrazione con le altre funzioni organizzative. A questo punto, e solo a questo punto, è utile vedere quali sono le tipiche operatività del marketing-mix, che, ovviamente, rimane anche in questa ottica la base dell'attività, ma che assume un diverso ruolo.

Il web marketing assiste in modo straordinario in questo processo, perché le relazioni con il contesto e con i clienti sono moltiplicate e rese più efficaci. E perché il rapporto con il cliente si può costruire, come vedremo nella seconda parte, in chiave di relazione *one to one* e di *customer care*.

Sono questi i paletti che ci sembrano recintare la nostra concezione di un possibile marketing delle biblioteche. Nella convinzione che occorra partire da un progetto di valorizzazione del proprio patrimonio di conoscenze e competenze, con una straordinaria sensibilità al contesto, con la capacità di costruire relazioni e di concepire la propria attività in modo sistemico, coinvolgendo l'intero personale, e riorientando la *mission* della biblioteca.