



Ufficio Studi per il Terzo Settore
Edizioni Mag

L'ORO

*Comunicazione e marketing sociale:
i luoghi del lavoro femminilizzato*

dell'impresa sociale

*a cura di
Alessandra De Perini
e Rossella De Vecchi*



MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
Comitato Nazionale di Parità



con il sostegno della CCIAA di Verona

Disperse o focalizzate?

Marketing sociale e competenza femminile di saper fare più cose insieme

Rita Bonucchi

Intervista raccolta da Alessandra De Perini

Ho vent'anni di lavoro sulle spalle. Sono la brava ragazza di provincia che ha fatto l'università vicino a casa, a Modena. Al terzo anno di università ho preso coscienza dei limiti dell'ambiente accademico, mi sono ribellata e ho deciso di cercare un lavoro. I professori mi hanno sconsigliata, non avevo alcuna esperienza professionale. Io però (quello era un momento anche diverso per il mercato del lavoro) ho fatto una scommessa. Ho risposto così ad un annuncio sul "Corriere della Sera" e mi hanno assunto a tempo indeterminato come assistente all'ufficio pubblicità in un'azienda cosmetica con sede a Vicenza. Dal mio paese mi sono trasferita a Vicenza, piombando nell'ambiente tipico del Nord Est, dove l'impresa familiare cresceva molto velocemente. Questo mi ha permesso di fare una carriera abbastanza veloce. Lì, per la prima volta ho capito la differenza di essere donna. Non mi ero mai posta il problema: ero stata educata in un ambiente dove la differenza; a casa mia non c'è mai stato neppure un accenno ad un percorso di studi diverso tra me e mio fratello. All'Università ho cominciato a pensare che forse una differenza c'era, ma è stato in azienda, dopo un po' che vi lavoravo, soprattutto quando ho cominciato a fare richieste che riguardavano l'inquadramento e rischiavano di sconvolgere gli equilibri aziendali, che ho colto la differenza del mio essere donna. Mi sono sentita dire: "Lei è così carina, così giovane, appena arrivata, stia buona": Il "soffitto di cristallo" non l'ho scoperto nella letteratura, ma direttamente. Ho affrontato il problema indirettamente, aggirando l'ostacolo: ho deciso di cambiare azienda. Da Vicenza mi sono così trasferita in un'azienda con sede in Val Gardena. Era la più antica azienda mitteleuropea di giocattoli e regali per bambini. Da un ambiente che puntava tutto sul mercato, il profitto e la competizione, sono passata ad un'azienda buffa, dove in ufficio c'era il peluche, il pongo, un luogo molto affabile e meno competitivo. Lì si è compiuta una parabola diversa. Per varie vicende dell'azienda non sono rimasta confinata nella mia funzione, che era quella della direzione marketing, ma ho ottenuto la dirigenza, sono stata anche vicepresidente dei giovani imprenditori della Provincia di Bolzano. Tutto andava molto bene, la mia carriera era molto fortunata, però qualcosa non andava. Sono arrivata tardi a capire cosa, forse perché non ho avuto aiuto nell'analizzare questi processi. A dire la verità, qualche esperto mi aveva posta la domanda su cosa volevo fare, dopo il direttore marketing, se il direttore generale o il direttore commerciale. Non mi ero preoccupata di chiedermi a cosa puntavo. Alle soglie dei 30 anni però, sono arrivata a capire che l'unica cosa che non mi piaceva, che mi rendeva infelice, era il fatto che l'azienda dove lavoravo non era mia. Lavoravo tanto ma sempre da dipendente: viaggi di sabato e domenica, ritmi folli, per esempi gli Stati Uniti in tre giorni, poi al ritorno a Milano, la conferenza stampa a mezzogiorno. Non so come ho fatto sinceramente. Una volta capito che non mi piaceva più lavorare a quelle condizioni, mi sono chiesta: cosa faccio? Comprare l'azienda dove lavoravo allora non fu possibile. Allora ho deciso di farne una mia, di mettermi alla prova. È stata una sfida. Tutto questo, molto da sola, come da sola ho vissuto il primo periodo di fondazione dell'azienda. Questo è stata anche un grosso limite. Sono stata aiutata da una serie di fortune e coincidenze. Già dall'86 avevo cominciato a fare formazione. Un giorno un professore di marketing che non poteva tenere la sua lezione mi chiese di sostituirlo e io mi sono presentata così ad un corso di formazione per dare una testimonianza.

Disperse o focalizzate?

Marketing sociale e competenza femminile di saper fare più cose insieme

La cosa è piaciuta. In seguito ho sviluppato dei moduli di formazione. Quando ho deciso di fare un'impresa mia, avevo dunque una discreta esperienza di formazione: due giornate al mese infatti uscivo dall'azienda e mi trovavo ad operare in contesti di formazione.

Proprio nel periodo in cui avevo deciso di uscire dall'azienda, la Camera di Commercio di Milano, anche per problemi di mancanza di fondi per pagare l'interprete, mi chiese se potevo fare una serie di lezioni-testimonianza bilingui Italiano e Tedesco (il tedesco è la mia seconda lingua, la lingua di lavoro) in un corso di imprenditoria femminile. Mi sono così trovata a fare lezione di marketing in un corso di imprenditoria, dentro un contesto di business plan, un piano di fattibilità per la creazione di nuove imprese. Oggi come Bonucchi & Associati siamo molto impegnate nell'attività di formazione e di supporto all'imprenditoria femminile.

Preso la decisione di fondare un'impresa mia, ho continuato a vivere e lavorare prevalentemente ad Ortisei, dove ho aperto una società di consulenza e basato il piano di fattibilità sulla verifica dell'esistenza di un mercato per dei servizi di consulenza di marketing. Il mercato era piccolo, ma redditizio. Godevo di una discreta visibilità, di buoni contatti e, prima che potessi accorgermene, è partita l'attività con grande slancio. Ben presto ho dovuto decidere di prendere base a Milano, anche perché nel frattempo si era acceso sia il fronte della consulenza sia quello della formazione. Una caratteristica di questo settore è che non si riesce assolutamente ad orientare l'impegno dal punto di vista geografico: per esempio, curi un contatto nel Triveneto e ti vedi offrire lavoro a Lecce. Questa nel nostro lavoro è la normalità.

La base a Milano, per il mondo della consulenza fu praticamente necessaria. Per un buon periodo ho lavorato un po' ad Ortisei, un po' a Modena e un po' a Milano: grossa confusione, ma anche grande momento di invenzione e creatività. Adesso le cose procedono con ordine e posso dire che la Bonucchi & Associati è una realtà aziendale che tiene insieme le due anime della formazione e della consulenza. Come forma giuridica è una società a responsabilità limitata ma uni personale. L'azienda è piccola, è un microbo, lo dico sempre, ma è una società di capitali pronta per diventare più grande. È una azienda, non uno studio associato. È un contesto dove si crede veramente nella condivisione delle informazioni e dei percorsi. Le cose non sono andate sempre bene. Ci sono stati infatti dei grossi conflitti. Oggi i conflitti ci sono ancora, ma più sani e orientati, dovuti a diverse etiche professionali, diversi modi di intendere il lavoro in azienda, dal capire come nasce il contatto con un cliente a come si gestisce l'avviamento a un'azienda o come si riconosce il valore che torna indietro. Costruiamo qualcosa di comune, con la massima trasparenza. La nostra è un'azienda che non ha password e, quando non esistevano le intranet, aveva una bacheca su un foglio di Word, dove tutti parlavano con tutti. Questo sistema a tanta gente non piace, noi invece lo abbiamo adottato come mezzo di visibilità e comunicazione. In azienda abbiamo cercato di inserire risorse maschili, ma non ce l'abbiamo fatta, forse perché non siamo ancora abbastanza mature. Abbiamo osservato per esempio alcuni stagisti e colleghi e constatato che gli uomini di fronte ad un ambiente femminile si pongono come cicisbei o galletti. L'idea di una giusta modalità di relazione tra uomini e donne non è passata. Alcuni venivano da ambienti professionali che li avevano abituati ad avere una postazione fissa. Noi, invece, non abbiamo postazioni fisse, noi ci sediamo dove vogliamo, dipende dalla decisione che ognuna prende di volta in volta: se starmi vicino e lavorare con me oppure impegnarsi in altro. Fino ad oggi, sono ancora il parafulmine dell'azienda, ho la responsabilità del mantenere la costanza del fatturato e del garantire la sede. L'unica dipendente dell'impresa è la nostra "office manager". Questo finché la nostra sarà una SRL uni personale.

Disperse o focalizzate?

Marketing sociale e competenza femminile di saper fare più cose insieme

Il giorno in cui entreranno delle o dei soci, allora divideremo la responsabilità dei rapporti con le banche, dei finanziamenti e degli errori che, in un'azienda come questa, si fanno a iosa. Sono ancora io, per adesso, quella che deve pensare alla "cassa". Per ora i collaboratori di Bonucchi & Associati si devono preoccupare soltanto di far crescere la loro professionalità, di "impara l'arte e non metterla da parte"¹, di crescere nella capacità di relazionarsi al meglio con le persone, di cercare clienti, creando avviamento positivo, valore per l'impresa. Non partecipano al marasma dei problemi dell'amministrazione. Quando ho avviato l'azienda, mi sono appoggiata all'ufficio di un collega, un collega più anziano di me che è il classico consulente "pinguino" milanese, sempre in giacca e cravatta, forse anche il suo pigiama è fatto in stile pinguino. Dal punto di vista delle procedure quest'uomo è stato fondamentale. Dal gennaio 1993 Bonucchi & Associati si è strutturata come SRL, in questa sede, che allora era mezza vuota, con un unico portatile e un'assistente soltanto, costretta a sedersi sull'elenco del telefono per mancanza di sedie. Il limite di un solo socio, anche dal punto di vista finanziario, ha fatto sì che non si potesse crescere velocemente; si cresce piano, c'è un limite di capacità produttiva: ogni tanto vedo delle curve a U, faccio tre passi e poi torno indietro come nell'apprendimento delle lingue. La consulenza e la formazione vanno distinte perché hanno dinamiche diverse: come è fatta oggi la formazione non è la stessa cosa nella consulenza. Le aree tematiche sono: marketing, creazione di impresa e marketing culturale e territoriale. Nella consulenza abbiamo lavorato prevalentemente per piccole e medie imprese profit, con qualche eccezione. Facciamo formazione di marketing, un'area molto competitiva. Non facciamo invece consulenza per la formazione d'impresa per un motivo etico perché non riteniamo che sia corretto presentare una parcella a chi sta decidendo di mettersi in proprio e pensiamo che questo servizio debba essere dato gratuitamente dalla Camera di Commercio. Delle volte seguiamo per una Camera di Commercio imprese che non sono ancora nate e veniamo pagate o da istituzioni come Sviluppo Italia o da Camere di Commercio e Associazione Industriali. Facciamo molta formazione sulla creazione d'impresa, molto spesso orientata alle donne. Andiamo costantemente in aula con donne imprenditrici o aspiranti imprenditrici. Musei, assessorati alla cultura, associazioni culturali, teatri non sono ancora pronti a chiedere consulenza, a riconoscere la necessità del nostro servizio. Al loro interno non hanno persone competenti su questo campo. Nell'80 per cento dei casi queste realtà tirano a campare, forse hanno le mani legate dalle pratiche amministrative. Il passaggio attuale dei musei in Italia, per esempio, è da una funzione prevalentemente conservativa, nonostante in tutte le missioni sia scritto che il patrimonio culturale serve per essere diffuso, divulgato, per essere strumento di crescita culturale e di educazione, ad una funzione di fruizione. In realtà la conservazione, per una carenza di fondi incredibile, ha ancora il maggior peso. Certamente, invece di grandi strumentazioni che si rompono dopo un giorno e che nessuno sa usare, le soluzioni di marketing aiuterebbero a gestire i fondi in modo più intelligente. Bonucchi & Associati, come ho già detto, è un microbo, nel senso che spesso prendo decisioni da sola, mi sgrido da sola, patisco un po' la solitudine dell'amministratore, ma è anche un vantaggio a livello di velocità: si perde in democrazia, ma si guadagna in velocità.

¹ "impara l'arte e non metterla da parte" è il nome di un programma di formazione che viene seguito da tutti in Bonucchi & Associati. Ognuno concorda un percorso formativo che può realizzare a patto di disseminare conoscenza e competenza.

Disperse o focalizzate?

Marketing sociale e competenza femminile di saper fare più cose insieme

Noi lavoriamo oggi così: del progetto “Cultura”, l’area che si occupa di marketing culturale e territoriale, la responsabile è Noemi Satta; del progetto “Impresa”, che si occupa dei clienti dell’azienda, la responsabile sono io. Noemi dice di essere un’umanista prestata al marketing, io invece sono un ibrido. Dopo una laurea in Economia e Commercio, mi sono laureata anche al DAMS con una tesi sulle professioni della cultura, sulle nuove figure e i nuovi strumenti della formazione. In ognuna delle due aree dell’impresa ci sono risorse più giovani che stanno completando la loro formazione. In staff, a disposizione di tutti con grandissimo “potere”, c’è Marzia Verga, impiegata, che dà stabilità alla struttura, gestisce le agende di tutti, gli spostamenti, i rapporti con i clienti. Ospitiamo spesso tirocinanti. Tutte quelle che lavorano con noi provengono da un’esperienza di stage che è il nostro modo per fare selezione del personale. Io non sono molto brava a identificare le qualità utili per questo tipo di lavoro. Capire velocemente se una è adatta o meno ad un certo tipo di ruolo non è una mia qualità: questa è un po’ una debolezza del mio essere imprenditrice. Dal punto di vista dei profili professionali, distinguiamo le persone “disperse” da quelle “focalizzate”. Le focalizzate amano gestire un solo progetto alla volta, perché qui starebbero male, e non solo per via delle postazioni mobili. Le disperse sono quelle in grado di lavorare contemporaneamente a più progetti. Ci sono persone più veloci, alcune più lente. Noi lavoriamo a distanza, siamo molto fuori dalla sede, ci comunichiamo con la bacheca virtuale. Questo lavoro non è adatto a tutti. Siamo costrette dalla dimensione dell’azienda e dal settore a lavorare in questo modo. Abbiamo fatto una precisa scelta culturale: siamo molto informatizzate, siamo un po’ fanatiche per la tecnologia e questo può non piacere a tutti. Inizialmente mi chiedevo se sarei stata capace di portare a casa il fatturato necessario. Poi ho capito che non era quello il problema. Il problema vero è la gestione finanziaria, la “benzina” necessaria per la crescita dell’azienda. L’altro problema sono le persone con cui lavorare. Chi lavora con te non ha necessariamente i tuoi stessi obiettivi, non è un tuo clone.

Io non mi vedo nel ritrattino del pinguino che spara quattro parole in inglese ogni due in italiano, non sono però neanche completamente una “umanista”. Cerco di sviluppare una visione diversa del marketing. Noi non lavoriamo quasi mai nel largo consumo, per cui c’è attenzione anche per quello che si chiama “altro marketing”, non necessariamente il non profit, ma tutto ciò che si colloca fuori dallo stereotipo del largo consumo. Mi interessa sconfiggere anche l’altro grande luogo comune secondo cui il computer comporta la personalizzazione e l’informatica viene percepita come una barriera. Non sono un “tecnico”, sono una “domatrice di computer”, cerco di far capire che il marketing non è manipolazione, persuasione, ma strumento per la valorizzazione e presa di coscienza delle proprie potenzialità. Bisogna smitizzare il computer e collocarlo al suo giusto posto. Lo strumento informatico non solo fa risparmiare tantissimo tempo, sveltisce le procedure, fa lavorare in modo più economico, ti aiuta a gestire meglio il tempo di lavoro, ti fa guadagnare in ozio, ma fa venir fuori aspetti impreveduti della tua creatività, rende possibile maggior condivisione, aiuta a realizzare una comunità “virtuale”, dà accesso alle informazioni.

Oggi sono in corso innumerevoli ricerche su donne e tecnologia. A dire la verità trovo che ci siano ancora troppi pregiudizi e resistenze. La lavatrice ce l’hai, perché no il computer? Le donne spesso hanno un carico maggior degli uomini in termini di famiglia, questo vuol dire che non amano fare riunioni alle 20:30 di sera, come richiede una certa prassi manageriale. Il computer consente a tante donne di lavorare a distanza, da casa, lontano dalla metropoli. Il telelavoro per esempio. L’uso del supporto digitale non va solo in direzione della tecnica, della meccanizzazione, ma nella direzione del maggior amore per se stesse.

Disperse o focalizzate?

Marketing sociale e competenza femminile di saper fare più cose insieme

Se non sei un dipendente, sei un imprenditore, però scegli i progetti su cui lavorare, scegli il tuo orario e ti prendi le tue responsabilità. Dimmi prima cosa vuoi fare e poi vediamo se il computer ti aiuta. Vuoi andare a dei corsi e prende appunti anche per dieci tue colleghe? C'è una penna che trasmette ad un palmare anche dei disegni, c'è un miniscanner. C'è il libro digitale. Bisogna cercare di avere un atteggiamento più aperto verso la tecnologia informatica. L'uso che ne fai è una tua responsabilità. Oggi abbiamo bisogno di lavorare meno, ma di condividere di più. Questo è un problema che io sento tantissimo. Per esempio, se faccio un intervento in azienda sulla metodologia, chi lavora con me deve poterlo utilizzare per un intervento nell'altra area. Io e Noemi non ci vediamo spesso. Senza l'uso del computer, queste cose non sarebbero possibili. Si fanno riunioni a distanza. È vero che nelle riunioni a distanza si perde il lampo degli occhi, la risata, la sfumatura del tono di voce, però è comodo fare un bel "seleziona" e "copia e incolla" su un file di Word! Quando si fa una riunione a distanza, vengono fuori tantissimi argomenti e spunti di riflessione che, anche dopo una settimana, puoi andarti a guardare e sviluppare, perché ne è rimasta traccia e documentazione scritta. In una riunione in presenza chi ha più dialettica è più forte, impone la sua voce, in una riunione a distanza ci sono meno gerarchie. Da qui il salto della "formazione a distanza". Ho seguito poco tempo fa un Equal a Portogruaro, dove ci siamo incontrate due o tre volte per otto ore e poi abbiamo lavorato molto a distanza. Vederci direttamente è un tempo di qualità che abbiamo riservato alla relazione. Per rivedere i piani e i progetti di queste imprenditrici e commentare i loro elaborati, ho lavorato meglio a distanza.

Per quanto riguarda l'uso dell'inglese, io credo che non debba costituire un ostacolo: finché i concetti nascono là e non in Italia, i termini sono necessariamente in inglese. "Computer" si chiama così, perché lo strumento è stato inventato negli Stati Uniti. Le parole "computer", "marketing" sono intraducibili. Anche noi abbiamo dato al mondo parole italiane nell'ambito dell'Opera, dell'Architettura, della Moda. Semplicemente bisogna conoscere, capire, saper scegliere le parole, i termini tecnici, senza farsi spaventare. È ideologico rifiutare un linguaggio che ormai si è stratificato. Quando si può evitare, è bene farlo, ma dobbiamo riconoscere dei codici dove riuscire a plasmare le parole che utilizziamo. Per esempio se, invece di "Business plan", dico "piano di impresa", la traduzione è povera, l'impresa infatti non esiste ancora, allora prendo questa locuzione. Il mondo del sociale si deve fermare a giudicare il marketing a partire da alcuni stereotipi, come quello che vede il consulente di impresa come un "markettaro". Gli stereotipi si sa ci sono, ci sono tribù e gerghi. Come faccio a farmi capire, se non parlo la lingua del mio interlocutore?

Disperse o focalizzate?

Marketing sociale e competenza femminile di saper fare più cose insieme

Ho necessità di utilizzare delle mediazioni linguistiche, un codice internazionale. Anche “non profit” è immediatamente comprensibile, meglio di “terzo settore”. Non è solo l’inglese il problema, l’inglese lo conosciamo un po’ tutti, ma il linguaggio tecnico, gergale. Bisogna conoscere e saper spiegare i termini tecnici. Anche “Cooperative sociali” è un termine tecnico. Bisogna saper parlare con prostitute e carcerati, senza pregiudizi, uscire fuori dalla gergalità e mettersi in comunicazione.

In conclusione questi sono i consigli pratici che o dato alle corsiste:

- Innanzitutto “rubare”, ma con discernimento, sicure dell’ambito che si è scelto, sociale o culturale, le tecniche del marketing tradizionale, non averne paura. Molti strumenti vengono creati nell’ambito del marketing di largo consumo, è una questione quantitativa, le tecniche di ricerca del mercato nascono quasi sempre nel mondo del largo consumo;
- Fare attenzione al pubblico dei musei, delle biblioteche, in generale: cerca una rappresentazione di sé. Il rapporto con il pubblico deve diventare molto trasparente, molto onesto, non una botta e via; cresce la cultura, se migliaia di “tribù” si riconoscono;
- Sapere che ormai il cliente è molto segmentato, ci sono tante tribù e piccole realtà che gestiscono i propri acquisti in un modo più libero di un tempo e più consapevole. A questo proposito si può parlare di “consumo come atto di comunicazione”;
- Si può cercare di applicare a problemi sanitari, culturali o sociali strumenti di marketing, come ha fatto Richard Norman, un faro per chi si occupa di marketing sociale, che ha lavorato al rilancio della città di Marsiglia, costruendo un sistema di comparazione delle medie città europee;
- Non bisogna aver paura della specializzazione e della professionalità. C’è bisogno di una remunerazione adeguata della professionalità perché “sociale” non vuol dire amatoriale, anzi. C’è ancora un po’ di lavoro da fare in questa direzione. Chi opera nel sociale non deve aver paura di diventare un’esperta o un esperto, ma provare orgoglio per la sua identità professionale;
- Non basta il curriculum per definire un percorso professionale; per esempio, se sei stata a casa cinque anni con un bambino, hai certamente esperienza di budget, di organizzazione, di gestione del tempo, vuol dire che sai fare più cose contemporaneamente;
- Anche chi lavora nel profit, in fondo, svolge una precisa funzione sociale e si pone dei problemi etici. Quando sono passata ai giocattoli, mi sentivo infatti più utile, mi chiedevo se un giocattolo era educativo, ritenevo corretto distaccarsi dai giocattoli in plastica e promuovere quelli in legno, facevo un discorso sul rispetto dell’ambiente, perché il legno rimane, non inquina, racconta la propria storia; ad un certo punto sono arrivata a fare marketing etico, per esempio quando mi sono preoccupata di usare legno di caucciù, visto che le piantagioni di caucciù vengono tagliate periodicamente, oppure che il legno dell’albero della gomma non fosse sbiancato chimicamente. Mi è capitato che una catena di farmacie inglesi abbia preteso che il Ministero delle foreste certificasse che gli alberi abbattuti sarebbero stati rimpiantati. La responsabilità sociale non è una prerogativa solo del non profit.