

Contagio Toyota

Perché la gente parla di certi prodotti più che di altri? Perché alcuni contenuti online diventano virali? Quali meccanismi presiedono al successo di un'idea? È per rispondere a queste domande che Jonah Berger, professore di marketing alla Wharton School presso l'Università della Pennsylvania e giorna-

lista scientifico, ha scritto **Contagioso. Perché un'idea e un prodotto hanno successo e si diffondono**, un libro acuto e brillante. Lo consiglio perché unisce l'utile al dilettevole.

Non ultimo perché è davvero contagioso,

una volta letto non si può fare a meno di parlarne. Lo stile è aneddotico, ma dietro ai molti esempi, tutti gustosissimi, ritroviamo una solida teoria che sintetizza in 6 principi ciò che è all'origine di ogni effetto virale. Provo a riassumerli, consapevole dei limiti di ogni sintesi.

- 1) *L'aspirazione* di ogni essere umano è quella che Berger chiama la *valuta sociale*. Tendiamo a condividere tutto ciò che ci fa fare bella figura e conferma l'immagine positiva di noi stessi. Come? Ad esempio raccontando fatti fuori dall'ordinario o facendo sentire i nostri interlocutori depositari di un'informazione "esclusiva" di cui li abbiamo resi partecipi.
- 2) *Stimoli*. Il presupposto è che, se è facile far pensare a qualcosa, è anche facile parlarne. Un esempio. Durante un sondaggio sull'alimentazione sana, gli studenti intervistati hanno mostrato maggior gradimento per lo slogan, "Vivi in modo sano: mangia cinque por-

zioni di frutta e verdura al giorno" anziché per "Ogni vassoio della mensa ha bisogno di cinque porzioni di frutta e verdura". Eppure, pur avendo bocciato il secondo slogan, vedendo i vassoi in mensa i ragazzi erano indotti a consumare più frutta e verdura. Agendo come promemoria, lo stimolo-vassoio li induceva a pensare alla propria salute.

3) *Reazioni emotive*. Per diventare virale una cosa deve produrre un'emozione intensa. Quelle tiepide non contagiano. Collera, ansia, meraviglia, sono sentimenti ad alto tasso di eccitamento, innescano la scintilla e spingono all'azione.

4) La *visibilità* suscita il passaparola. Più è facile vedere qualcosa, più se ne parlerà. «Perciò, se volete che le persone *non* facciano qualcosa, non dategli che molti altri lo fanno» avverte Berger. All'origine del fallimento di tante campagne dissuasive sulla droga vi è appunto questo errore comunicativo: si sconsiglia il consumo di droga, ma il messaggio implicito è che molti altri ne facciano uso.

5) *Valore pratico*. Le informazioni utili (come risparmiare soldi, salute, denaro) sono considerate importanti e tendiamo a condividerle. Dare consigli, essere d'aiuto rinforza la nostra valuta sociale. Il problema semmai è come renderle anche interessanti. Ed è qui che viene in soccorso lo storytelling.

6) *Storie*. Berger sostiene che le persone non prestano attenzione alle informazioni, ma alle narrazioni. Una storia è un involucro psicologico che permette di citare un prodotto, o un'idea, senza dare l'impressione di volerli pubblicizzare. E mentre ci si fa incantare dal racconto, si ricevono informa-



zioni. Ma attenzione, avverte Berger, «La viralità è più forte quando il brand, o il prodotto, diventano *parte integrante* della narrazione e vi è intessuto così profondamente tanto che non si può raccontare la storia senza menzionarlo».

Questi, all'osso, i 6 meccanismi del contagio virale. Vi ho annoiato? È probabile con tutta questa teoria, ma il libro di Berger è decisamente più accattivante, ricco di aneddoti che incuriosiscono e rendono ogni capitolo gustoso e digeribile. Alla luce delle sue scoperte si finisce per riflettere sull'impatto dei propri messaggi. E, ogni tanto, ci si sorprende a esclamare: ecco perché non ha funzionato!



Prodotti, brand, mode, persino modelli manageriali possono diventare contagiosi. E qui a farla da padrona è la Toyota. Nulla di più contagioso dell'intramontabile lean production di cui l'azienda giapponese è stata l'ispiratrice. In tempi di recessione *essere lean* sta diventando un imperativo. Tuttavia molte delle aziende che hanno cercato di emulare il modello Toyota falliscono. Com'è possibile? Lo scoprirete leggendo **Toyota Way. I 14 principi della rinascita del sistema industriale italiano** che, a quanto ne so, è il libro più organico, aggiornato e contagioso sul tema dai tempi di *Lean Thinking* di Womac e Jones (1996). L'autore di questo manuale, tradotto in 26 lingue (1 milione di copie vendute), è Jeffrey K. Liker, professore di Industrial and Operations Engineering all'Università del Michigan. L'edizione italiana è curata da Luciano Attolico, consulente, managing director di Lenovys, esperto di lean organization. Da questo connubio è uscito un testo che ha numerosi pregi. Anzitutto l'esautività. In 14 principi, egregiamente raccontati, sono riassunti i fondamenti del Toyota Way. Alcuni

sono integrati da case history italiane (a cura di Attolico) che spiegano come la filosofia lean sia stata messa in pratica da aziende quali Electrolux, Bonfiglioli, Heineken, Ethos. Una segnalazione a parte merita il capitolo «Come Toyota è diventata il miglior produttore del mondo: Storia della famiglia Toyoda»: in pochissime pagine Liker ricostruisce la storia dell'azienda, i valori che l'hanno sostenuta negli anni, le lezioni apprese dai momenti difficili, le scelte manageriali che le hanno permesso di rialzarsi, le strategie vincenti che ne hanno fatto un modello intramontabile. Pagine che appassionano e aiutano a capire la filosofia che, sin dall'inizio, ha ispirato l'azienda giapponese: una visione di lungo termine, anche a scapito degli obiettivi finanziari di breve periodo. Un'attenzione costante al miglioramento continuo e un rispetto profondo per le persone, testimoni e garanti dei valori aziendali. Altro pregio, è un libro tecnico e massiccio, ma invoglia ad arrivare sino in fondo. Ed è strutturato in modo da poter essere letto trasversalmente e gustato comunque. Infine, aiuta a capire perché da noi la filosofia lean non sempre ha funzionato. I motivi sono tanti, e meriterebbero un articolo a sé. Ne cito due per tutti. Molte aziende hanno ridotto la lean production all'implementazione di alcune tecniche, senza sposarne la cultura. Inoltre, è stata adottata con il solo proposito di tagliare i costi. Come precisa Attolico: «Ma eliminare gli sprechi e tagliare i costi non sono la stessa cosa. Il lean nasce per creare più valore per il cliente finale e per l'azienda, nel minor tempo possibile e con la minore quantità di sprechi. Non serve a creare meno valore con meno risorse». Che altro dire! Procuratevi il libro prima che sia la concorrenza a farlo.

Il Toyota Way ha contagiato persino scrittori di successo come John Updike, che, con **Sei ricco,**

coniglio, vinse nell'81 il Premio Pulitzer. Ora Einaudi lo ha ristampato con una bella introduzione di Julian Barnes. Occasione imperdibile per i cultori di Toyota, e della buona letteratura, per leggerlo o rileggerlo. America, fine anni '70. Inflazione galoppante, costo della benzina alle stelle. Il carburante scarseggia. Le pompe di benzina sono prese d'assalto e le vetture americane di grossa cilindrata agonizzano invendute nei parchi macchine. Ma coniglio Angstrom, protagonista della famosa tetralogia di Updike, si sente in una botte di ferro: ha ottenuto la rappresentanza di Toyota. E «non lo fregano perché sulla strada non esiste carretta che faccia più chilometri con un litro delle sue Toyota, e con minori costi di manutenzione». L'epopea dell'azienda giapponese, che all'epoca aveva conquistato il mercato americano, riceve in questo romanzo la sua celebrazione più edificante. Con uno stile graffiante, Updike racconta quell'America in crisi (durante la presidenza Carter) che, di lì a qualche anno, avrebbe conosciuto la stagione dello yuppismo: l'ultima sferzata di gloria prima della ricaduta. Non vorrei contaggiarvi, ma a me è piaciuto moltissimo. ■

Raul Alvarez
r.alvarez@inalto.it

Contagioso. Perché un'idea e un prodotto hanno successo e si diffondono
Jonah Berger
Sperling & Kupfer, 2014
Pagine 241, 19 euro

Toyota Way. I 14 principi della rinascita del sistema industriale italiano
Jeffrey K. Liker e Luciano Attolico
Hoepli, 2014
Pagine 428, 24,90 euro

Sei ricco, coniglio
John Updike
Einaudi, 2014
Pagine 570, 22 euro

