

Super-erogation: conquistare la Massima Fiducia

di *Sandro Castaldo*

Il bisogno di fiducia è oggi più che mai evidente. I dati relativi all'indice di fiducia delle famiglie italiane negli ultimi anni evidenziano un crollo: da un valore già di per sé basso (106,3) del febbraio 2011 al 94,2 del febbraio 2012, all'85,3 di giugno 2012, nel momento in cui stendiamo la prefazione a questo testo. Uno dei dati più bassi della nostra storia recente. La fortissima crisi che viviamo ha evidentemente intaccato il collante fondamentale e il bene più prezioso della nostra economia e della nostra società: la fiducia. È proprio da qui allora che dobbiamo ricostruire. Consapevoli che il sentiero sarà lungo, ma che è inevitabile percorrerlo tutto.

La fiducia rappresenta una «sintesi cognitiva» residente nella mente degli individui e costituisce una comoda «scorciatoia cognitiva» utilizzata a livello individuale per semplificarsi la vita e facilitare i sempre più complessi processi decisionali di fronte a beni e servizi. La fiducia è espressione della capacità dell'impresa di adempiere agli impegni assunti nei confronti della domanda e per questo semplifica i processi cognitivi del cliente: fidarsi vuol dire confidare che la controparte «manterrà le promesse», che non vi saranno comportamenti opportunistici e, dunque, che si rispetteranno gli impegni, con serietà¹. Ci fidiamo di un'impresa o di una marca quando siamo convinti che essa sarà in grado di soddisfare le nostre aspettative in merito ai suoi comportamenti futuri. La fiducia perciò rappresenta l'aspettativa che la controparte agirà in modo corretto

¹ S. Castaldo S., K. Premazzi K., F. Zerbinì F, «The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships», *Journal of Business Ethics*, 96 (4), 2010, pp. 657-668.

e favorevole agli interessi del cliente (il *trustor*, mentre il *trustee* è l'impresa o il brand in cui si ripone fiducia).

La fiducia assume particolare rilevanza in tutte le situazioni ove non sia possibile avere a disposizione, prima della decisione d'acquisto, tutte le informazioni necessarie a un razionale processo di *decision making*. In tali contesti contribuisce a ridurre l'incertezza e la complessità delle scelte, proponendosi come potente surrogato dell'informazione e semplificatore chiave dei comportamenti umani e delle decisioni. Per far fronte anche ai piccoli problemi di salute e scegliere un farmaco idoneo alla loro risoluzione, non avendo a disposizione le conoscenze scientifiche necessarie, generalmente ci affidiamo al consiglio del medico o del farmacista «di fiducia». Lo stesso capita nel momento in cui ci troviamo ad acquistare un prodotto fresco – come il pesce, la carne, la frutta e i prodotti biologici –, un prodotto innovativo hi-tech, oppure un diamante o un prodotto finanziario o assicurativo. Questi appena citati, ma anche molti altri, sono beni che richiedono o una grande dotazione informativa o una grande quantità di fiducia nella marca o nell'intermediario: si definiscono perciò *beni-trust*, dal momento che è proprio la dotazione di fiducia del brand che fa la differenza. In questi casi la complessità del prodotto va in qualche modo semplificata per consentire agli individui di agire e per rendere possibili i comportamenti. La fiducia rappresenta dunque una scorciatoia (*shortcut*) cognitiva che permette di semplificare il processo decisionale e passare facilmente all'azione.

Sono moltissimi gli esempi di vita quotidiana che ci consentono di affermare il tema della fiducia come centrale nel dibattito sulle nuove frontiere del management. Questo libro riporta numerosi casi assai interessanti al riguardo.

La fiducia rappresenta un fondamentale valore per le imprese, ottenuto grazie ad anni di «buona condotta». Se il consumatore «si fida» di un certo brand, lo *switch* verso altri prodotti sarà molto più difficile e duro, malgrado le promesse dei concorrenti o gli sforzi dei distributori che vantano le peculiarità delle alternative.

La rilevanza della fiducia nell'ambito del management è riconducibile soprattutto al valore che essa è in grado di generare sia per i clienti (agevolati nel processo d'acquisto) sia per le imprese (che sviluppano un parco clienti stabile nel tempo e rendono costanti i flussi di reddito). La fiducia è, infatti, un potente «fluidificatore» relazionale, capace di porre in essere

comportamenti e azioni anche in situazioni complesse e difficilmente codificabili da un singolo individuo.

Il testo di Peppers e Rogers conferma il valore aziendale della fiducia. Per uscire più rafforzati dal periodo di crisi economica (e di fiducia) che stiamo vivendo, non è più sufficiente per le aziende limitarsi a soddisfare le esigenze dei clienti, ma è necessario ottenere *nel tempo* la loro *Massima Fiducia*.

La fiducia è fondata sull'esperienza passata degli individui e sulla qualità delle interdipendenze manifestate fra di loro. Il trascorrere del tempo e la durata della relazione incidono dunque in modo significativo sul livello di fiducia esistente fra le parti. Con il passar del tempo, anzi, non solo muta la quantità di fiducia esistente fra due soggetti coinvolti nella relazione, ma anche la qualità e le caratteristiche stesse del costruito fiduciario. Proprio per questo motivo si è tentato di incorporare il tempo e lo stadio del ciclo di vita della relazione nell'ambito dei modelli interpretativi.

Lewicki e Bunker², fondandosi su una precedente classificazione di Shapiro, Sheppard e Ceraskin³, hanno proposto un modello dinamico che pone le tre tipologie di fiducia in una *sequential iteration* nella quale il raggiungimento di un determinato stadio permette lo sviluppo della fiducia allo stadio successivo. Assumendo che due parti stiano avviando una nuova relazione e che quindi non ci sia alcun tipo di conoscenza pregressa fra i soggetti, Lewicki e Bunker propongono un modello evolutivo a tre stadi: nel primo, definito *calculus-based trust*, la fiducia è vista come una *ongoing economic calculation*, il cui valore è determinato dal confronto tra i risultati derivanti dal proseguimento della relazione e i costi di mantenimento: in questa fase la fiducia è abbastanza fragile e la metafora utilizzata per descriverla è quella del gioco dell'oca: la relazione evolve gradualmente e appena si verifica un evento «inconsistente» può arretrare di parecchi step o addirittura ritornare al punto di partenza. Il secondo stadio è costituito

² R.J. Lewicki, B.B. Bunker, «Developing and Maintaining Trust in Work Relationships», in R.M. Kramer, T.R. Tyler (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousands Oaks, California, 1996, pp. 114-139.

³ D. Shapiro D., B.H. Sheppard, L. Ceraskin, «Business on Handshake», *Negotiation Journal*, 8 (4), 1992, pp. 365-377.

dalla *knowledge-based trust*, ovvero la fiducia fondata sulla predicibilità del comportamento altrui: tale predicibilità dipende fundamentalmente dalle informazioni assunte in merito alla controparte e dalla continuità delle interazioni fondate su un regolare flusso di comunicazione. Metaforicamente lo sviluppo di questo tipo di fiducia è assimilabile al «giardinaggio». L'ultimo stadio è rappresentato dalla *identification-based trust*, che si manifesta allorquando vi sia una piena identificazione nei desideri e nelle intenzioni dell'altro, tanto da agire per conto altrui in modo addirittura più zelante di quanto l'altro potrebbe dimostrare; in questo stadio si attiva un apprendimento definito «di secondo ordine», che consente a una parte di comprendere in assenza di precise informazioni che cosa interessa all'altra e di associare la medesima importanza ai comportamenti considerati rilevanti dalla controparte. È questa la Massima Fiducia. La metafora utilizzata a tal proposito è quella dell'armonizzazione musicale delle orchestre, ove la singola parte «“thinks like” the other, “feels like” the other, and “responds like” the other», incorporando parte della psiche della controparte nella propria, in una specie di identità collettiva. Si tratta di una *fiducia incondizionata*⁴ che rappresenta quello stato in cui le controparti abbandonano ogni «sospensione di giudizio» perché ormai la relazione si fonda su valori condivisi, appresi in seguito a successive interazioni. In questo caso, che rappresenta il massimo livello di astrazione della fiducia, l'impresa è in grado di svincolare la relazione fiduciaria da obiettivi e prestazioni specifiche, ampliando così la gamma della relazione. Questa è la tipologia di fiducia più estensibile a nuovi business: svincolata da contenuti e prestazioni specifiche, l'impresa che è riuscita a sviluppare tale tipologia di fiducia è in grado di agire in luogo e per conto del cliente in campi assai diversificati. L'estensione va però realizzata con estrema attenzione, perché tale tipologia di fiducia, proprio perché fondata su valori e identità comuni, è caratterizzata da un'elevata fragilità. Anche piccoli tradimenti sul piano dei valori possono mettere in pericolo l'oramai consolidato rapporto fiduciario.

La *trustability* di un individuo o impresa è dunque fondata sulla sua capacità di essere meritevole di Massima Fiducia. Per ottenerla l'impresa

⁴ G.R. Jones, G.M. George, «The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork», *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, pp. 531-546.

deve comportarsi da *customer advocate* (avvocato del cliente, mettendosi dalla sua parte) e non semplicemente come un attore che mantiene le proprie promesse. È come andare oltre il compito ben fatto, conquistando una sorta di meta-fiducia, di *allure* fiduciaria. L'impresa che semplicemente rispetti le leggi e faccia le cose per bene, non è per questo un'impresa degna della Massima Fiducia. Lo diventa solo nel momento in cui si comporta andando oltre il proprio dovere, preoccupandosi del prossimo, dell'impatto ambientale del suo operato (oltre le leggi vigenti), delle esigenze implicite della comunità a cui fa riferimento, della solidarietà, di adempiere ai valori ultimi dell'agire umano. La normale affidabilità (*trustworthiness*) si ha quando l'impresa è in grado «semplicemente» di mantenere le proprie promesse con riferimento a un compito specifico e circoscritto, *trustability* è essere degno di una fiducia più astratta, valoriale, che è nel dna aziendale, in modo che il *trustor* possa pensare che il *trustee* in qualsiasi situazione possa sentirsi immedesimato negli interessi dell'altro (*I feel like, I think like, I act like the other*) senza sentirsi costretto a verificare ogni volta il compito eseguito dall'altro.

Peppers e Rogers coniano il termine *trustability* (tradotto in italiano con «fiduciabilità») per sintetizzare questa forma estrema di fiducia: il significato che vi è associato è quello della «affidabilità proattiva». *Trustability* rappresenta quindi una forma più elevata di affidabilità, la Fiducia Massima, appunto.

La filosofia dell'etica ha coniato un termine molto utile per interpretare questo stadio della fiducia: *super-erogation*⁵. Il sostantivo è generalmente utilizzato per indicare le azioni che vanno oltre ciò che è indicato come «il dovere». L'etimologia di *super-erogare* (fare di più) riporta alla versione latina del Nuovo Testamento e alla parabola del buon samaritano, il cui comportamento va oltre il rispetto delle leggi e le norme del culto. Secondo Tomaso d'Aquino, nella *Summa Theologica*, il comportamento di super-erogazione è quello che effettivamente rende la moralità dell'amore di livello superiore rispetto al mero autoritarismo dei precetti legislativi.

⁵ Si vedano: D. Heyd 1982, *Supererogation: Its Status in Ethical Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982; D. Heyd, D., «Supererogation», in E.N. Zalta (ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Winter 2011 Edition; G. Mellema, *Beyond the Call of Duty: Supererogation, Obligation, and Offence*, Albany, State University of New York Press, 1991.

Secondo l'etica e la morale esistono, infatti, tre fondamentali tipologie di comportamenti: quelli *obbligatori*, ovvero il dovere (azioni che bisogna realizzare, e che è negativo non fare); quelli *permessi* (ovvero ciò che non è né positivo fare, né negativo non fare); quelli *proibiti* (ciò che è negativo fare e bene non fare). La *super-erogazione*, cioè azioni positive da realizzare ma che non è negativo non fare, si propone come un comportamento di livello più alto che va oltre il *dovere*.

Probabilmente è arrivato il momento di superare alcuni paradigmi tradizionali e sostenere la Massima Fiducia come una via obbligata per le imprese (e non solo!), un loro nuovo «dovere» per ricostruire una nuova «morale» economica, un nuovo modo di interpretare i business model aziendali e le relazioni con gli stakeholder, proponendosi come un positivo esempio da seguire per le altre imprese, le istituzioni, i consumatori e la società nel suo complesso.

Questo libro diventa così uno strumento da leggere al di là degli esempi e degli interessanti casi che riporta. Ci fa riflettere e ci offre l'opportunità di dare una svolta al nostro modo di intendere il management delle relazioni. Peppers e Rogers già nel 1993 imposero una prima svolta con il loro illuminante *One to One Future*⁶, che richiedeva uno switch dal tradizionale mass marketing a un marketing personalizzato e collaborativo, in grado di porre il singolo cliente e le sue esigenze al centro dell'impresa. Dopo vent'anni una nuova svolta, a cui ci piace attribuire un impatto sociale di livello addirittura maggiore. Un modo innovativo e non scontato per uscire rigenerati dall'attuale crisi, e costruire una nuova e più potente identità sociale ed economica, su solide fondamenta di Massima Fiducia!

⁶ *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York, Currency Doubleday, 1993.