

mensile d'informazione per Piccole e Medie Imprese  
dell'Associazione Industriali - Unione Imprese

# Concept

*Imprenditori in Azione*



UNIONE IMPRESE  
ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI

Anno 1 - Numero 3  
ottobre/novembre/dicembre 2006



**Domenico De Masi**  
**E L'ITALIA POST-INDUSTRIALE**  
And the post-industrial Italy  
После-индустриальная Италия



**Roberto Lazzioli**  
**IL SUCCESSO CORRE COME UN TRENO**  
Success runs like a train  
Успех бежит как поезд



**Andrea Lacaita**  
**PIÙ RICERCA MENO LUOGHI COMUNI**  
More research and less clichés  
Больше исследований

**KEY-STONE**  
**Marketing e pianificazione per le PMI**  
Marketing and planning for the SMEs  
Маркетинг и планирование в СМп





Rubrica a cura di  
**ROBERTO ROSSO**

Imprenditore nella consulenza di impresa è fondatore e presidente di Key-Stone, società che da dieci anni sviluppa progetti e servizi nell'ambito del marketing strategico e della comunicazione integrata. Ricercatore e formatore in area marketing, vendite e comunicazione è autore di numerose pubblicazioni in questi ambiti. Consulente dell'Università di Torino, da tre anni, insegna presso la Facoltà di Economia nel Master of Management, seguendo l'area Pianificazione di Marketing. La società, particolarmente impegnata in attività di analisi e pianificazione strategica per imprese medie del "business to business", opera con la divisione "servizi" anche nell'ambito del marketing relazionale, in questo caso a fianco di importanti operatori del mercato, quali BMW Italia e Lavazza.

Per maggiori informazioni:

**KEY-STONE S.R.L.**  
MARKETING PROJECTS & SERVICES  
Via S. Doppi 20/b I 10095  
Grugliasco (To)  
Ph. +39 011.3119430  
Fax +39 011.3118669  
[www.key-stone.it](http://www.key-stone.it)  
[key-stone@key-stone.it](mailto:key-stone@key-stone.it)

## LAVORO DI SQUADRA E BRAINSTORMING NEL "PROBLEM SOLVING CREATIVO"

Come anticipato nel precedente numero, l'obiettivo del mio intervento in Concept è quello di trasferire alcuni approfondimenti riguardanti il Marketing nelle Piccole e Medie Imprese (PMI).

Prima però di entrare nel merito dei processi relativi all'analisi e pianificazione (a questo proposito parleremo nei prossimi numeri dei fondamentali e delle leve del marketing) trovo interessante soffermarmi su ciò che ritengo uno degli aspetti chiave dell'imprenditoria italiana: la creatività. Avevo già accennato a come la componente immaginativa e creativa, combinate con la passione, la volontà e l'intelligenza consentano di ottenere risultati unici e, a volte, quasi imprevedibili.

Spesso, però, nelle piccole e medie aziende, queste sono doti insite nell'imprenditore o in qualche "manager illuminato" e sono difficilmente trasferibili al team di lavoro senza un metodo strutturato.

La sfida è quindi quella di evolvere il processo creativo aziendale rendendolo frutto di un lavoro di gruppo, teso a coinvolgere e motivare l'azienda nel suo insieme, traendo dalla squadra il massimo del contributo intellettuale ed emotivo. I temi del marketing e della comunicazione nelle PMI, ancor più che in una grande azienda strutturata, debbono quindi essere affrontati in una logica di team. Fare marketing significa elaborare obiettivi, idee, strategie, metodi, ma anche essere orientati al cliente e risolvere le problematiche che quotidianamente si possono presentare. Sempre più spesso, però, ci si rende conto che i problemi che si incontrano nelle varie attività aziendali sono più numerosi rispetto alle risposte che si posseggono. Addirittura può accadere che quando gli strumenti di pensiero consentono di individuare una soluzione, il problema sia già cambiato. Le diverse questioni che si debbono affrontare, durante una "normale" giornata lavorativa, sono talmente varie e inaspettate che l'esigenza di approcciarle in modo unico, originale ed efficace, porta a considerare la creatività un elemento indispensabile per la qualità della vita individuale e dell'organizzazione. L'evoluzione sociale, culturale e professionale di ogni soggetto, inserito nelle dinamiche relazionali dell'azienda (cliente compreso), tende a determinare una maggior rilevanza e, conseguentemente, una maggior autorevolezza, del "singolo".

Questa situazione rappresenta, di fatto, un grande potenziale intellettuale che (pur creando a volte maggiori rischi di conflittualità nella comunicazione) può originare, se messo in condizione di esprimersi, straordinari risultati nella realizzazione di obiettivi comuni e di soluzioni a problemi.

## IL BRAINSTORMING

Attraverso le cosiddette tecniche di "master-mind", mettendo, cioè, nelle mani di un gruppo, l'analisi e la ricerca di soluzioni ad un problema o l'elaborazione di un progetto, le capacità logiche ed immaginative del singolo vengono potenziate in modo esponenziale rispetto ad un'analisi eseguita individualmente.

La grande intuizione dello studioso Alex F. Osborn che, nel 1938, tradusse sul piano applicativo alcune ipotesi sulla creatività, diede origine all'ormai famosa tecnica del Brainstorming che ha permesso di realizzare un vero e proprio "metodo" per analizzare problematiche ed individuare soluzioni.

Osborn, noto pubblicitario americano, notò come le nuove idee, soprattutto durante le riunioni, venivano scoraggiate o addirittura demolite da comportamenti aggressivi. Le persone deboli o poco istruite si mettevano quindi in disparte ad ascoltare i più "forti" e più "preparati".

Seguendo il suo intuito, Osborn organizzò dei meeting, nei quali ogni partecipante (detto anche brainstormer) era tenuto a fornire la sua opinione, senza pregiudizi o critiche preventive. Si rese quindi conto che anche i soggetti con meno carisma, se incoraggiati a produrre idee senza censure, offrivano uno straordinario contributo al gruppo di lavoro.

Nell'arco degli anni, lo studio di queste tecniche si è sempre più affinato, confermando l'importanza di dare il giusto spazio a fantasia e creatività, per non incappare in uno dei più madornali errori commessi da un gruppo nell'elaborazione di nuove idee e, vale a dire, usare come unica discriminante "il giudizio", spesso originato dalle esperienze passate e dalla cultura acquisita negli anni. Secondo la tecnica del Brainstorming, trovare nuove idee può essere anche molto semplice, l'importante è pianificare il lavoro da svolgere seguendo delle regole ben precise, secondo un vero e proprio metodo di lavoro.

Un "metodo di lavoro", per essere definito tale, deve prevedere schemi di progressione precisi e regole, consentendo poi la verifica dei risultati. Tutto ciò non deve però essere ridotto ad un approccio esclusivamente logico e razionale, poiché è proprio grazie alle capacità intuitive ed immaginative, che si può giungere a soluzioni

rapide ed originali dei problemi.

La tecnica Brainstorming si basa sul principio che nel contesto caratterizzante le dinamiche di gruppo "un'idea tira l'altra" e, grazie alla capacità di associazione della mente umana, è assai probabile individuare una soluzione centrata in seguito a spunti di riflessione originati anche da idee banali o apparentemente "fuori luogo".

Il Brainstorming è un chiaro esempio di avvicinamento al Problem Solving Creativo, che prevede dapprima un accostamento al problema in modo assolutamente non razionale e soltanto in seguito un'analisi ragionata: esso si basa sulla necessità di tenere separata la fase della produzione delle idee da quella dell'analisi delle stesse.

Utilizzando la tecnica del Brainstorming viene data maggior enfasi agli aspetti immaginativi, ponendo addirittura una sorta di veto alla censura delle idee. Tutto ciò non perché il pensiero creativo debba essere considerato solo immaginazione o irrazionalità, ma perché occorre invertire di 180° l'attitudine a valutare i problemi quasi esclusivamente in modo "logico deduttivo", conseguenza di anni di formazione ed educazione "logico cartesiana".

Riepilogando, la tecnica del Brainstorming prevede le seguenti fasi:

- 1) Scelta di un moderatore
- 2) Formulazione del problema
- 3) Raccolta delle idee
- 4) Ordinamento e valutazione
- 5) Conclusione

### LA SCELTA DEL MODERATORE

Per effettuare il Brainstorming occorre individuare una persona che, senza prevaricare sugli altri, prenda l'incarico di raccogliere le idee e di definirle in forma scritta, organizzando la successiva fase di elaborazione. Il moderatore deve inoltre intervenire qualora qualcuno tenda a giudicare le idee altrui durante la fase di produzione.

### LA FORMULAZIONE DEL PROBLEMA

Il problema e gli obiettivi debbono essere formulati dal moderatore ai partecipanti in modo chiaro ed esaustivo, facendo sì che tutti posseggano i medesimi presupposti per partecipare attivamente alla sessione creativa. Le esigenze e gli obiettivi devono essere formalizzati in forma scritta.

### LA RACCOLTA DELLE IDEE (PRODUZIONE)

I partecipanti (non più di una decina) si esprimono durante la prima fase della riunione in piena spontaneità, cercando co-

