

Il racconto

Le anime e il marketing

BILL KELLER

PRENDIAMO un'impresa di respiro globale in difficoltà: gestita in maniera incongrua, opposta alle forze innovatrici dell'era di Internet e compromessa da scandali e corruzione.

Dovrà modificare le strategie di marketing, rafforzare le proprie finanze, sforzarsi di più sul fronte delle affiliazioni e riabilitare il proprio marchio infamato. Ecco il Cattolicesimo Inc.

Certo, gli affari della Chiesa hanno come obiettivo quello di salvare le anime — ma sempre di affari si tratta: questo conglomerato ben coeso si avvale di una forza-lavoro di oltre un milione di persone, conta un miliardo e duecentomila clienti più o meno regolari, un numero di sedi dieci volte più numerose di quelle di Starbucks, un patrimonio immobiliare che Donald Trump non potrebbe nemmeno sognare di possedere e una capacità di fare lobby degna di qualsiasi industria secolare. Raggiunti gli ottantacinque anni d'età, il suo amministratore delegato, provato fisicamente e mentalmente, si è dimesso, creando l'opportunità per un rilancio in grande stile.

Per la fede esiste ancora un mercato robusto. Il problema sta nella gestione.

In attesa che il consiglio di amministrazione ecclesiastico trovi un sostituto per il Trono di Pietro, ho interpellato alcuni consulenti professionisti, alcuni dei quali lavorano per la Chiesa, chiedendo loro cosa avrebbe da imparare il Cattolicesimo Inc. dal mondo degli affari.

Per cominciare, concordano, sarebbe una buona idea trovare un Papa dotato dell'entusiasmo e del carisma necessari a rimettere in moto la missione; un uomo che abbia il dono della persuasione, una certa dimestichezza con i media e un numero di anni davanti a sé sufficiente a portare a termine il proprio compito. «Non sarebbe bello avere qualcuno che sia più vicino ai sessanta che agli ottanta?», ha detto uno dei miei consulenti — che ha contribuito a ribaltare le sorti di un'importante compagnia aerea e di una catena globale di fast-food (e che, come altri esperti, ha preferito rimanere anonimo). Giovanni Paolo II divenne Papa a 58 anni, e prima che

il suo papato affondasse negli scandali e nel morbo di Parkinson era stato un viaggiatore instancabile e amatissimo. All'inizio del suo pontificato Benedetto XVI aveva 78 anni e dava quasi l'impressione di avere un ruolo transitorio.

Il successore di Benedetto avrà come suo primo, importante compito, quello di superare il persistente orrore della vicenda dei preti predatori, restaurare la fiducia dei fedeli e il rispetto del pubblico in generale. Il mondo degli affari ha molto da insegnare sui modi di sopravvivere agli scandali. Secondo Michael Useem, che dirige il Centro per la leadership e la gestione del cambiamento presso la Wharton School, la Chiesa potrebbe ispirarsi al modo in cui Warren Buffett ripulì la Salomon Brothers dopo lo scandalo per l'emissione di obbligazioni ed Ed Breen riportò in vita la Tyco International dopo che il suo amministratore delegato era finito in carcere per furto.

Per prima cosa fecero piazza pulita di tutti coloro che si erano resi responsabili degli abusi e dell'insabbiamento delle prove. In secondo luogo: una decisa apertura nei confronti degli inquirenti, e la rinuncia a qualsiasi privilegio. Terzo: la nomina di un addetto al rispetto delle norme, che abbia delle credenziali impeccabili, sia dotato di tenacia etica e abbia il forte sostegno dei vertici. Nel caso della Tyco, la nuova dirigenza fece con grande pompa il giro di tutti gli avamposti aziendali, al fine di far conoscere e approvare le nuove riforme.

«Immaginate se il nuovo Papa intraprendesse un tour, e a ogni tappa incontrasse il clero locale e dicesse: è una Chiesa nuova! Sono un paio di migliaia di anni che facciamo queste cose, ed è arrivato il momento di tutelare i principi che stanno a cuore a tutti noi. Per assicurarmi che ciò accada, ho qui un programma in dieci punti».

Una volta che il nuovo Papa avrà affrontato il tema delle disgrazie del passato, potrà finalmente guardare avanti. Ted Stenger, un esperto di turnover aziendali per conto dello studio di consulenze Alix Partners, nonché cattolico devoto, spiega che ogni paio d'anni o poco più la maggior parte delle grandi aziende riuniscono i propri dirigenti per rivedere a fondo le strategie. L'ultima volta che la Chiesa ha fatto un simile bilancio è stato mezzo secolo fa, durante il Concilio Vaticano Secondo.

Per prendere in prestito un'analogia di Michael Useem, ci si potrebbe domandare se il Vaticano desidera essere Nokia o Apple? La strategia della Nokia è di vendere a ogni essere vivente un telefono da venti dol-

lari. Quella della Apple è di lanciare sul mercato prodotti ben più costosi, pensati per un pubblico più selettivo e raffinato. La Chiesa cattolica cambierà i propri standard diventando più inclusiva, o continuerà invece a perseguire la sua linea dogmatica facendo perno su una base più limitata ma leale? O troverà forse una posizione intermedia?

Una seconda grande domanda potrebbe riguardare il grado di autonomia da accordare alle oltre 220.000 parrocchie. In alcune parrocchie cattoliche di New York e San Francisco le coppie gay sono accolte a braccia aperte, le donne possono prendere parte alla liturgia e i sermoni e la musica sono festosamente progressisti. Useem fa notare che nel mondo degli affari (analogamente a quanto accade nell'esercito), quando agli ufficiali sul campo si conferisce una certa libertà nel modo di portare a termine una missione nascono delle soluzioni creative.

Un'altra gatta da pelare che il nuovo pontefice erediterà riguarda il reclutamento del clero. Negli Stati Uniti la forza-lavoro cattolica si riduce ogni mese di cinquanta sacerdoti e 175 suore. Una parrocchia su cinque è senza parroco. Una soluzione ovvia sarebbe quella di ordinare le donne e lasciare che i preti si sposino. Certo, se la Chiesa optasse per il modello Apple (e quindi riducendosi) non avrà bisogno di tanti sacerdoti.

La Chiesa si è adeguata all'era digitale con lentezza. Benedetto XVI, twittando con il nome di @Pontifex, ha raccolto un milione e mezzo di seguaci, ma i suoi cinguettii sono stati esattamente trentacinque e i messaggi sembravano annunci standard. Bill Derrough, esperto in ristrutturazione aziendale e nella raccolta di fondi per enti cattolici, dice che se le parrocchie inserissero i nomi dei propri membri in un computer potrebbero organizzare degli incontri, condividere le loro pratiche di maggior successo e diffondere notizie. Prendendo esempio dal marketing e dalle campagne politiche, «penso che si potrebbe aumentare la partecipazione, si potrebbero aumentare le offerte». La chiesa di mia moglie ha affidato la raccolta delle offerte a un servizio online chiamato ParishPay, che permette di depositare automaticamente, per via digitale, le offerte della domenica. La maggior parte delle chiese continua però a far girare i cestini.

Infine, e com'è ovvio, la Chiesa potrebbe dare ascolto a qualche consiglio in tema di pubbliche relazioni.

Capisco che molti cattolici devoti rifuggono dalle proposte di cam-

biamento, spesso però le aziende che navigano in acque agitate si avvalgono dei pareri che giungono dall'esterno. E nell'improbabile eventualità che un nuovo Papa voglia avvicinare la Chiesa al ventunesimo secolo, avrà bisogno di tutto l'aiuto che riuscirà a farsi dare.

(Traduzione di Marzia Porta)

© 2013 The New York Times

© RIPRODUZIONE RISERVATA