

Raj Sisodia, Michael J. Gelb

# HEALING ORGANIZATION



Risvegliare  
la coscienza del business  
per salvare il mondo

Prefazione all'Edizione italiana  
di Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Raj Sisodia, Michael J. Gelb

# HEALING ORGANIZATION



Risvegliare  
la coscienza del business  
per salvare il mondo

Prefazione all'Edizione italiana  
di Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio

Edizione italiana a cura  
di Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari

FrancoAngeli

Titolo originale: *The Healing Organizations.*  
*Awaking the Conscience of Business to Help Save the World*

Copyright © 2019 Raj Sisodia and Michael J. Gelb  
Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins  
Focus, LLC

Traduzione dall'inglese di Annalisa Di Liddo  
Edizione italiana a cura di Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Vogliamo ricordare e onorare due leader straordinari,  
che con le loro vite hanno ispirato gli ideali che danno  
vita alle Healing Organizations.*

*Herb Kelleher (1931-2019) ci ha insegnato che “il business  
si fa per le persone: ieri, oggi, sempre”. Herb era saggio  
e divertente, tenace e tenero nello stesso tempo; era una persona a  
tutto tondo, un essere umano completo, una guida per tutti noi.*

*Bernie Glassman (1939-2018) ci ha insegnato a essere testimoni  
della sofferenza e a usare il potere del business in modo creativo per  
incoraggiare gli esseri umani e offrire una “prima occasione” a chi,  
nella vita, non ne ha mai avute molte.*

*Raj e Michael*

*Con amore e gratitudine a Zahir Ahmed Quraeshi. Nei trentaquattro  
anni passati mi hai costantemente ispirato con la dignità, il garbo  
e la dedizione che hai mostrato nei confronti del dovere. Il calore,  
l'incontenibile senso dell'umorismo, la leggerezza del tuo essere e il  
tuo grande cuore rendono la tua presenza un immenso beneficio per  
tutti coloro che hanno la fortuna di conoscerti.*

*Raj*

*Con amore e gratitudine a Deborah Domanski. Questo libro  
parla di verità, bellezza e bontà, tutte cose che ogni giorno entrano  
nella mia vita grazie a te. Ascoltare la tua splendida voce mentre  
scrivevo ha ispirato il mio spirito e la mia creatività. Il talento, il  
garbo, l'intelligenza, il senso dell'umorismo e l'amorevolezza che ti  
caratterizzano sono una benedizione per il mondo.*

*Michael*



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Tom Peters</i>	pag. 9
<b>Prefazione all'Edizione italiana</b>	» 13
<b>Prologo. Un'impresa sacra</b>	» 19
<b>Come usare questo libro</b>	» 25
<b>Introduzione. Trasformare il nostro luogo di lavoro da prigione a fonte di benessere: la scelta è nostra</b>	» 27

## **Parte 1**

### **Il business: causa e soluzione di molti dei problemi del mondo?**

Ricostruire il sogno americano	» 41
Da impero a missione, da conquista ad attenzione per l'altro	» 58

## **Parte 2**

### **La felicità è possibile: storie di organizzazioni che promuovono il bene comune**

Il potere dell'innocenza	» 83
Distribuire amore	» 95

Lo zen dei brownie	pag. 102
La donna più interessante del mondo	» 109
La parabola della buca	» 116
Fare spazio ai sogni	» 123
Dove sono gli yacht dei clienti?	» 130
Grazie per avermi avvelenato il microscopio	» 134
Non “solo” per profitto	» 140
Ridefinire il successo	» 145
Come si arriva alla Carnegie Hall?	» 152
Ospitalità illuminata	» 160
Da “marcia della morte” ad allegra passeggiata	» 170
Dall’elegia all’esultanza	» 178
Lo spirito del dare	» 182
I mezzi equivalgono al fine	» 188
Quando in azienda la <i>vida</i> è più <i>pura</i>	» 197
Ceo = Chief Empathy Officer	» 209

**Parte 3**  
**Seguire il richiamo:**  
**diventare una Healing Organization**

Tre principi che definiscono le Healing Organizations	» 217
Sul diventare un leader positivo	» 231
<b>Epilogo. Immaginiamo un mondo nuovo</b>	» 243
<b>Ringraziamenti</b>	» 247

---

# Prefazione

di Tom Peters

Sono l'uomo più fortunato del mondo. Appena pubblicato, *Healing Organization* diventerà un classico (una parola che non mi piace per niente, ma in alcune rare occasioni è meritatissima). E posso garantire – altro termine inflazionato – che nel giro di qualche anno questo volume sarà ancora nelle classifiche dei migliori titoli sul business di tutti i tempi. È un libro straordinario e io ne sto scrivendo la prefazione: insomma, da oggi il mio nome verrà associato direttamente a questo capolavoro. L'ho già detto, sono fortunato.

Questo volume incarna alla perfezione ciò che, per me, significa “essere audace”. Prendiamo in considerazione questa promessa iniziale: “Scopriremo come il business possa diventare *un luogo* capace di generare benessere per i dipendenti e le loro famiglie, *una fonte* in grado di riparare i danni arrecati a clienti, comunità ed ecosistemi, *una forza* produttrice di bene per la società”. Se non è audace questo!

Per quanto mi riguarda, l'idea mi piace già così, a dispetto di quanto possa sembrare audace o perfino azzardata. E la notizia più bella di tutte è questa: gli autori offrono ampie e meticolose fondamenta intellettuali per la loro opera, ma il cuore del libro sono gli esempi – quintali, tonnellate di esempi.

Prendiamo il titolo della seconda parte, “La felicità è possibile: storie di organizzazioni che promuovono il bene comune”. E poi del primo capitolo: “Il potere dell'innocenza. Jaipur Rugs porta dignità, prosperità e speranza nelle vite di quarantamila donne indiane delle caste inferiori”. Anche qui viene da pensare che siano parole audaci, ma sono praticamente certo che appena avrete finito di leggere le epiche vicende di Jaipur Rugs sarete della mia stessa idea, cioè che in quel titolo non c'è un solo briciolo di esagerazione. Da Jaipur, India, a Yonkers, New York: “Lo zen dei brownie. Le politiche di assunzione di Greyston Bakery spezzano il circolo vizioso del crimine e della carcerazione” (per vostra informazione, Greyston sforna quasi sedici tonnellate di brownie al giorno).

Passiamo a Eileen Fisher: “La donna più interessante del mondo. Con Eileen Fisher le donne si muovono in libertà e restano fedeli a se stesse”. Motley Fool: “Dove sono gli yacht dei clienti? Larry Fink, uno sciamano e un gruppo di giuallari hanno iniziato a trasformare Wall Street”. E così via.

Tutte queste cose, per me, sono una faccenda personale.

Trentasette anni fa – nel 1982, sto scrivendo nel 2019 – fui coautore di un libro intitolato *Alla ricerca dell'eccellenza*. Il nucleo centrale del libro era fatto di... esempi. Quintali, tonnellate di esempi. E in cima alla lista degli otto principi basilari che io e Bob Waterman avevamo estrapolato da nostri dati c'era il fatto che le persone vengono prima di tutto. Trentasei anni dopo, nel 2018, ho pubblicato il mio diciassettesimo libro, intitolato *The Excellence Dividend*, il cui messaggio principale è... di nuovo, il fatto che le persone vengono prima di tutto. Continuo a stupirmi che per alcuni questo imperativo continui a sembrare un concetto nuovo. Per promuovere quel libro ho partecipato a decine di podcast, e posso giurare che la prima frase dei miei intervistatori era quasi sempre qualcosa come: “Tom, nei tuoi libri parli molto di persone. Spiegacelo meglio”. Anche la mia risposta, in effetti, era sempre la stessa: “E di che altro dovrei parlare, porca miseria?” (dentro la mia testa, però, usavo un linguaggio più colorito).

Di che altro si parla, ahimè, lo sappiamo benissimo. La massimizzazione del valore azionario è l'idea più devastante mai emersa nella storia del business moderno. In un articolo pubblicato sulla *Harvard Business Review* nel 2014, il professor William Lazonick ha riferito la sua valutazione di 449 aziende del paniere azionario S&P 500. Nel corso di dieci anni, il 91% dei profitti è stato utilizzato per il riacquisto di azioni e dividendi, lasciando un misero 9% per “le capacità produttive o l'aumento del reddito dei dipendenti”. Può anche darsi che il vento stia cambiando, come si suol dire, ma siamo ancora molto, molto lontani dall'idea che le persone vengano prima di tutto. Per non parlare di Healing Organizations.

Però continuiamo a provarci.

“È un mondo vecchio e strano”, per ripetere una famosa dichiarazione di Margaret Thatcher. Dopo aver finito questa prefazione andrò ad Ann Arbor, Michigan, per passare una giornata con Ray Sheridan, Ceo di Menlo Innovations, che produce software ed è una delle Healing Organizations di cui si parla in questo libro. Rich, che è anche autore del volume *Joy, Inc.* [come dire *Felicità s.r.l.*, N.d.T.], spiega: “Può sembrare un'idea di business radicale, anticonvenzionale o addirittura quasi folle. Ma per quanto possa sembrare ridicolo, la felicità è il valore fondamentale della nostra azienda. La felicità è la ragione per cui Menlo Innovations, che progetta e sviluppa software ad Ann Arbor, Michigan, esiste”. Amen.

Io e Rich parleremo di come portare avanti le nostre idee sulla felicità

e sulle persone come priorità assoluta. Personalmente intendo combattere questa battaglia fino al mio ultimo respiro, e la pubblicazione del volume che avete in mano coincide perfettamente con le mie intenzioni.

Dal 2019 c'è anche una ragione in più per alimentare ulteriormente questo fuoco. Lo "tsunami tecnologico", come lo hanno chiamato alcuni, potrebbe tranquillamente continuare a sconvolgere il mondo dell'impiego per i prossimi dieci, venti o trent'anni. E questo, secondo me, significa che nella consapevolezza delle aziende di oggi deve esserci un nuovo imperativo morale, che ponga in primissimo piano l'idea che le persone hanno la priorità su tutto il resto (*Joy, Inc/ Healing Organizations*). Innanzitutto, è fuor di dubbio che l'ascesa dei movimenti populistici a livello mondiale sia in parte trainata dalla previsione di enormi dislocazioni occupazionali. Nel mio libro *The Excellence Dividend* ho così definito "l'esigenza aziendale numero 1": "Il vostro obbligo principale come leader è sviluppare le competenze di ogni persona che si trova sotto la vostra responsabilità (che si tratti di assunzioni temporanee o semipermanenti) al massimo livello possibile, e coerentemente con il bisogno di 'rivoluzionarsi' che queste persone manifesteranno negli anni futuri. Il jolly è che questa è anche la strategia di massimizzazione numero 1!".

Priorità massima alle persone.

Imperativo morale e aziendale.

Successo negli affari.

*Joy, Inc.*

*Healing Organizations.*

Oggi più che mai.

Questo volume costituisce un contributo, che posso solo definire straordinario, a questo essenziale processo di ripensamento delle organizzazioni e della società stessa. *Healing Organization* è davvero un libro audace. Però abbiamo i dati. Abbiamo gli esempi pratici. E sappiamo quanto abbiamo bisogno di quel che racconta.

Leggetelo.

Divoratelo.

Condividetelo.

Accendete la vostra immaginazione.

Agite.

Agite con audacia.

Ora.

*Tom Peters*

South Dartmouth, Massachusetts

12 maggio 2019



---

## Prefazione all'Edizione italiana

È con profonda gratitudine verso gli autori e l'editore italiano che presentiamo questo testo ai lettori del nostro Paese, soprattutto considerando il particolare momento storico che il mondo del business e la società tutta stanno attraversando a causa degli effetti generati dalla pandemia da Covid-19.

Mai come in questo momento abbiamo bisogno di uno sforzo collettivo e audace di tutti gli attori della società per superare le fratture e i traumi che questa pandemia ha generato a livello economico, sanitario, psicologico, sociale e, con questo testo, gli autori sembrano tenderci la mano e offrirci uno strumento tanto potente quanto efficace, non solo per ricucire queste ferite ancora aperte, ma per costruire le fondamenta di un più sano e rigenerato sistema economico-sociale, in grado di sostenere e affrontare con resilienza e saggezza le sfide continue della complessità, preservando e continuando a generare benessere ed effetti positivi per le persone, le aziende e le comunità in cui esse sono inserite e il Pianeta.

È questo il rivoluzionario messaggio e la promessa mantenuta delle Healing Organizations: è possibile aggiornare i nostri modelli mentali e culturali su quale sia lo scopo del business, superando la visione ristretta alla sola generazione del profitto e alla realizzazione dell'esclusiva felicità degli azionisti. Ed è possibile – e aggiungiamo anche urgente e necessario – che le aziende possano “risvegliarsi” e vedere se stesse come una forza generatrice di bene comune, uno strumento per la creazione di benessere diffuso, utilizzando quindi il proprio potere creativo, di influenza e di trasformazione della realtà per costruire un futuro migliore per tutti.

Oggi sappiamo che la dimensione del benessere delle persone e il business possono stare insieme, le aziende che sanno realizzare questa integrazione hanno un vantaggio eccezionale.

Sisodia e Gelb, attraverso una necessaria e acuta analisi storica di come è

nato il business, ci aiutano a comprendere perché siamo arrivati a considerare naturale e inevitabile le qualità che gli attribuiamo e i suoi effetti disfunzionali: predatorio delle risorse naturali, aggressivo rispetto all'ambiente esterno e alla "concorrenza", meccanicistico nella sua concezione delle persone, quindi alle volte disumano e disinteressato alla sofferenza che produce la sua azione finalizzata al mero vantaggio economico.

Più comprendiamo la radice culturale e storica della nostra visione del business, più siamo in grado di mettere in discussione quello specifico modello mentale, più ci apriamo alla possibilità di "vedere" un'alternativa maggiormente adatta ai tempi e alle sfide che viviamo.

Come dire, ci accorgiamo che una certa visione del business a cui siamo stati abituati non è nata a caso, non è neanche sbagliata di per sé, semplicemente è ormai "datata" e inefficace, come un'app o un sistema operativo che abbiamo dimenticato di aggiornare e adesso non solo non funziona più bene ma ci fa perdere tempo, soldi ecc.

Le Healing Organizations non annunciano un messaggio utopico, ma possibile, che manifesta tutta la sua disarmante potenza ed efficacia via via che gli autori ci raccontano le storie concrete, attuali e vincenti, di aziende che hanno abbracciato questa visione di pensare a se stesse come forze riparatrici della sofferenza presente nel mondo (a partire da quella che vivono i propri dipendenti e di cui spesso sono anche la causa, più o meno consapevolmente) e strumenti di promozione di un benessere diffuso a tutti i livelli: persone, aziende, comunità, Pianeta.

La quantità e l'ampia diversità di casi raccontati, che spaziano tra aziende di tutti i settori e di tutte le dimensioni, locali e multinazionali, tutte sane, profittevoli e felici dimostrano senza dubbio che le Healing Organizations non sono l'ennesima moda manageriale, un "nice to have" o il *modus operandi* di certe aziende naif ma una via intelligente, matura e vantaggiosa da seguire se si ha davvero a cuore il bene della propria azienda e anche un minimo livello di consapevolezza che ognuno di noi – aziende comprese – attraverso i propri comportamenti e le proprie azioni è responsabile del mondo che vogliamo lasciare in eredità ai nostri figli e dunque può contribuire alla costruzione di un futuro positivo per tutti.

Oltre alla gratitudine verso gli autori per aver raccolto e raccontato in maniera sistematica l'evidenza di questa equazione positiva tra Healing Organizations, successo economico-finanziario ed effetti positivi sul mondo, siamo ancora di più grate all'editore italiano per averci dato la possibilità di presentare il lavoro di Sisodia e Gelb al pubblico italiano e affiancare quindi i nostri nomi ai loro – in virtù del lavoro che da circa 6 anni stiamo portando avanti in Italia per divulgare strumenti, informazioni, dati e modelli capaci di

traghettare le culture organizzative verso un'evoluzione sistemica, integrata e positiva.

Il modello delle Healing Organizations s'inserisce, infatti, a pieno titolo nella corrente culturale della Scienza delle Organizzazioni Positive che ha dimostrato su base scientifica ed empirica che “questo tipo di organizzazioni, in cui la cultura del benessere è declinata accuratamente in processi e comportamenti coerenti, ottenga risultati e numeri straordinari sia su scala individuale sia sistemica”<sup>1</sup>.

Questa forte correlazione tra cultura positiva del lavoro, benessere delle persone e impatto positivo sui KPI del business (innovazione, engagement, produttività, retention, profittabilità) è sostenuta da abbondanti numeri, ricerche ed esperienze reali che pongono le Organizzazioni Positive come un fatto, anche in Italia, che abbiamo contribuito a mappare, divulgare e supportare in questi anni ed è straordinario vedere molte di queste storie che abbiamo intercettato come Organizzazioni Positive tra le Healing Organizations raccontate dagli autori (pensiamo a: Motley Fool, Southwest Airlines...).

Com'è possibile che una stessa azienda possa essere sia un'Organizzazione Positiva sia una Healing Organization?

L'Organizzazione Positiva (Org+) di fatto è un “modello culturale”, un framework teorico-pratico capace di abbracciare e dare voce a tutta una serie di nuovi modelli, metodologie, movimenti e pratiche in linea con la visione dell'organizzazione “come luogo in cui le persone evolvono in relazione con altre, in cui si favorisce una cultura del lavoro guidata da un proposito ancorato a finalità collettive, capace di promuovere il bene comune e generare impatto sociale. Un'Org+ sa che il profitto non può essere raggiunto a discapito del benessere delle persone, si impegna per ridurre la sofferenza e anticipare così futuri sostenibili. Per realizzare tutto questo, le Org+ sostengono e sviluppano leader consapevoli del proprio scopo, che vivono il ruolo come servizio agli altri e hanno una propria routine del benessere. Inoltre, le Org+ disegnano e implementano strutture, processi e pratiche coerenti ed eque che generano benessere e felicità, riducono le gerarchie, aumentano i gradi di libertà e favoriscono il passaggio da una visione del lavoro egosistemica a una ecosistemica”<sup>2</sup>.

Potremmo dire che le Healing Organizations stanno all'Organizzazione Positiva come il fiume sta all'Oceano, s'inseriscono cioè in una corrente culturale che ha ormai una molteplicità di affluenti che condividono la

<sup>1</sup> Cfr. Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio, *Chief Happiness Officer. Il futuro è delle Organizzazioni Positive*, FrancoAngeli, Milano, 2020, p. 23.

<sup>2</sup> Cfr. *ivi*, p. 24.

stessa origine e lo stesso sbocco: ci riferiamo ai movimenti delle B-Corp e società benefit, del *Capitalismo Consapevole* (lanciato dallo stesso Sisodia), dei Corporate Rebels, le aziende “liberate”, le organizzazioni Teal, il Kindness for Business, le organizzazioni senza paura che, puntando i piedi sulla *purpose economy* e su modelli organizzativi circolari come la sociocrazia, stanno realizzando ciò che gli studi sui trend futuri ci stanno già facendo intravedere da tempo.

Nascono e prendono forma a partire dalla consapevolezza di essere parte di un ecosistema interconnesso, fatto di dipendenti, clienti, fornitori, comunità, azionisti e Pianeta che possono influenzare attraverso le proprie scelte, i prodotti e i servizi che realizzano, le modalità con cui operano e, in virtù di tale consapevolezza e “scelgono convintamente” di essere protagonisti positivi, orientando la propria azione verso la generazione di benefici per tutti gli stakeholder.

Le Healing Organizations e tutte le altre forme di Organizzazioni Positive sono un invito, una call to action per i leader d’azienda e gli imprenditori a riconoscere e utilizzare l’immenso potere che hanno nel cambiare il mondo, mettendo a servizio del bene collettivo conoscenze, strumenti, competenze e tecnologie per offrire e produrre ciò che davvero è utile, buono, sano per tutti gli stakeholder contemporaneamente e senza dover sacrificare il benessere dei dipendenti per il profitto degli azionisti, la sostenibilità del Pianeta per ridurre i costi di gestione. Le storie raccontate in questo libro dimostrano che si può fare, che il gioco può non essere a somma zero e che questa è una strada che mette anche fine a certe disquisizioni ideologiche e oppostive tra “crescita o decrescita”.

Soprattutto, questa è l’opportunità per restituire al mondo del business quella reputazione positiva derivante dal concepirlo come forza generatrice insita nel significato stesso di impresa.

In un momento storico in cui la fiducia di cittadini e consumatori è diffusamente attestata a livelli molto bassi, in particolar modo nei confronti delle istituzioni e dei governi, che sono percepiti come attori non all’altezza di questa sfida di cambiamento, per mancanza sia di competenze sia di interesse autentico a muoversi velocemente in questa direzione, il settore privato e il mondo del business sono ciò a cui tutti possono continuare a guardare con speranza per costruire un futuro migliore.

Le aziende e i leader che scelgono di agire in questa direzione non sono mossi da credenze religiose, ideologie o utopie particolari: condividono tuttavia un atteggiamento di tipo “spirituale” nei confronti della realtà.

Una spiritualità intesa come profonda comprensione dell’interconnessione totale di tutto ciò che si manifesta, da cui discende la consapevolezza che

prendersi cura degli altri è prendersi cura di se stessi e viceversa, come tutte le ricerche e la letteratura sul capitale sociale stanno dimostrando.

Ci auguriamo che ognuno di voi possa trarre da queste pagine la stessa ispirazione e la stessa motivazione a partecipare e ad agire nella direzione indicata dalle Healing Organizations che hanno suscitato in noi e auguriamo a questo libro di poter far diventare il bene l'unica scelta auspicata e possibile.

*Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio*  
Co-founder 2BHappy Agency e IIPO –  
Italian Institute for Positive Organizations



---

# Prologo. Un'impresa sacra

## Da Raj

Dopo aver finito le superiori in India, visti i miei buoni voti in matematica e nelle materie scientifiche, feci quel che tutti si aspettavano: mi iscrissi a ingegneria, anche se era un ambito per cui non nutro la benché minima passione. Dopo la laurea passai quindi a una business school, perché mi avevano detto che se l'avessi fatto avrei guadagnato il doppio e mi avrebbero dato un ufficio con l'aria condizionata. Poi fu la volta di un dottorato in marketing e business policy presso la Columbia University. Lo feci innanzitutto per poter tornare negli Stati Uniti, in cui avevo trascorso una parte formativa della mia infanzia.

Per quanto stimolante dal punto di vista intellettuale, l'esperienza di studiare e poi insegnare business si dimostrò in contrasto con la mia sensibilità di persona fiduciosa, pacifica e idealista. Non mi sono mai trovato d'accordo con la visione dominante secondo cui il business è un mondo spietato in cui "sopravvivono solo i paranoici".

Venivo dall'India, che a quel tempo, commercialmente parlando, era arretratissima, e l'onnipresenza del marketing nella cultura statunitense mi stupiva: la trovavo molto immorale, in gran parte dispendiosa e per lo più inefficace. Nei vent'anni successivi il mio lavoro accademico si focalizzò soprattutto sulla descrizione del marketing. Io e i miei colleghi mostrammo che le spese erano aumentate in modo radicale, ma la fedeltà e la fiducia dei clienti erano colate a picco. Solo l'8% degli americani aveva un'opinione positiva del marketing<sup>1</sup>. Nel 2004 fu stimato che le aziende avessero speso mille miliardi

<sup>1</sup> Jagdish N. Sheth, Rajendra S. Sisodia e Adina Barbulescu, "The Image of Marketing",