

mc

marketing e comunicazione

seconda
edizione
aggiornata

Luis Bassat Giancarlo Livraghi

IL NUOVO LIBRO DELLA PUBBLICITÀ

I SEGRETI DEL MESTIERE

Metodi, strategie ed esempi per usare stampa,
radio, tv, pubblicità esterna, internet
e tutte le discipline della comunicazione

Il Sole
24 ORE

IL NUOVO LIBRO DELLA PUBBLICITÀ

Luis Bassat, Giancarlo Livraghi

IL NUOVO LIBRO DELLA PUBBLICITÀ



ISBN 88-8363-129-3

Titolo originale: El libro rojo de la publicidad

© 1993 Luis Bassat

© 1993 Ediciones Folio

© 1997 Giancarlo Livraghi

© 1997, 2000 Il Sole 24 ORE Spa

Divisione Management e Divulgazione

Sede legale: via Lomazzo 52, 20154 Milano

Redazione: via Tiziano 32, 20145 Milano

Per informazioni: Servizio Clienti tel. (02) 30.22.3323; fax (02) 30.22.3004

Redazione: Paola Conversano

Prima edizione: maggio 1997

Seconda edizione aggiornata: gennaio 2001

Sommario

XI Premessa

XIII Perché sono entusiasta di questo nuovo libro

Parte prima

IL NUOVO LIBRO DELLA PUBBLICITÀ

I segreti del mestiere

di Luis Bassat e Giancarlo Livraghi

Introduzione

- 5 1. L'arte di aprire gli occhi
- 5 2. Una gara di resistenza
- 7 3. Quanto avrei pagato 25 anni fa per leggere questo libro
- 9 4. Come ho scritto questo libro

1. Che cos'è la pubblicità e come funziona

L'arte di convincere i consumatori

- 15 1.1 La disciplina del marketing, in cui l'arte prevale sulla scienza
- 17 1.2 Come si comporta il consumatore
- 26 1.3 Vendere oggi e costruire la marca per domani
- 30 1.4 La creatività in tutto il processo
- 35 1.5 I benefici sociali della pubblicità

2. Il prodotto, protagonista della comunicazione

Bisogna interrogarlo finché rivela il suo grande argomento di vendita

- 41 2.1 Dal buon prodotto al prodotto migliore

- 48 2.2 Altri fattori determinanti: imballaggio, design, posizionamento, prezzo e distribuzione
53 2.3 La marca: più che un valore aggiunto
56 2.4 Il lancio di nuovi prodotti

3. La motivazione del consumatore

Creare stimoli e superare freni

- 61 3.1 Entrare nella short list
63 3.2 Vincere la paura di sbagliare
64 3.3 Dove sono le motivazioni
67 3.4 Dal consumatore al compratore
70 3.5 Ricercare per essere efficaci

4. La strategia: costruire, cambiare e consolidare atteggiamenti

Non c'è nulla di peggio di una grande spinta nella direzione sbagliata

- 83 4.1 Dalla freccia di Cupido alla nascita della relazione
88 4.2 Costruire nuovi atteggiamenti
90 4.3 Consolidare atteggiamenti
93 4.4 Cambiare atteggiamenti
96 4.5 La ricerca dell'atteggiamento ideale
100 4.6 Sviluppare nuovi usi

5. I 10 principi della creatività

Alla ricerca dell'idea capace di muovere montagne

- 105 5.1 Dai cinque sensi alla settima arte
108 5.2 I dieci principi generali della pubblicità
117 Post scriptum: Una meditazione sulla "memorabilità"

6. Le 10 grandi strade creative

Mi piace camminare

- 121 6.1 Dalla ragione all'emozione

- 122 6.2 Le dieci strade fondamentali della pubblicità
147 Una cattiva ricetta italiana: La sindrome di “Carosello”

7. Lo slogan, quintessenza dell’arte pubblicitaria

Definire un’identità inconfondibile in tre o quattro parole

- 155 7.1 Un *Eureka!* imprescindibile
160 7.2 Slogan con marca incorporata
165 7.3 Slogan senza marca incorporata
179 7.4 Un caso a parte: parole che salvano la vita

8. La stampa: arte e potenza della parola scritta

Dalla forza del titolo alle didascalie delle foto

- 185 8.1 Il ruolo insostituibile della carta stampata
189 8.2 Primo avvicinamento al mezzo: “occorre argomentare”
191 8.3 Tangibile, flessibile, controllabile e prestigiosa:
chi può darci di più?
198 8.4 Dall’esca del titolo alla pesca delle informazioni
201 8.5 Come scrivere: consigli per farsi leggere e capire

9. La radio: gli occhi dell’immaginazione

Come trarre partito da un mezzo che nessuno vede

- 209 9.1 Un frutto gustoso con tanto buon succo
210 9.2 Il potere della parola
212 9.3 Il suo potenziale pubblicitario
216 9.4 Come usare efficacemente la radio

10. La pubblicità esterna: il grido sul muro e il pugno nell’occhio

Una voce di sei metri per tre

- 223 10.1 L’impatto della pubblicità che incontriamo per strada
223 10.2 Cinque vantaggi
226 10.3 L’ABC dell’affissione efficace
229 10.4 Dieci tipi, almeno, di pubblicità esterna

11. La televisione: l'idea in movimento

Il compito quotidiano di distinguersi e convincere

- 241 11.1 Il mezzo che raccoglie più pubblico e investimenti
- 244 11.2 L'idea
- 246 11.3 Il film, passo per passo
- 255 11.4 Il futuro è appena cominciato

12. La relazione cliente-agenzia: le basi dell'intesa

Ascoltare e fidarsi sono i segreti del successo

- 259 12.1 Il cliente che sa motivare
- 260 12.2 Ciò che l'agenzia deve sapere
- 267 12.3 Come scegliere, valutare e usare un'agenzia di pubblicità
- 269 12.4 I dieci comandamenti per meritare un "10"
- 273 Post scriptum: Due citazioni

13. Promozioni, direct marketing, relazioni pubbliche e pubblicità istituzionale

Unire le forze: tutti per uno

- 277 13.1 La comunicazione integrale
- 280 13.2 Le promozioni
- 282 13.3 Il direct marketing
- 285 13.4 Le relazioni pubbliche
- 289 13.5 La pubblicità istituzionale

14. L'immagine delle istituzioni: molto più che pubblicità

Quando la responsabilità mette le ali alla fantasia

- 295 14.1 Le stesse regole e principi, soddisfazioni diverse
- 296 14.2 Comunicare nazioni e città: "Ora o mai"
- 300 14.3 Sviluppare coscienza e qualità della vita insieme alla Generalitat de Catalunya

15. Gli investimenti in pubblicità in Italia e nel mondo

*Siamo in una fase di crescita,
ma l'Italia non è fra i paesi più "avanzati"*

- 311 15.1 Alcuni dati e analisi di tendenza
317 15.2 La situazione in Italia

Parte seconda

L'INFANZIA DI UN MONDO NUOVO

L'internet e i nuovi sistemi di comunicazione

di Giancarlo Livraghi

16. Evoluzione e trasformazione

Nuovi strumenti che nascono, vecchi che cambiano

- 327 16.1 La “quarta ondata” della comunicazione
330 16.2 La metamorfosi dei mediasauri: come cambieranno
i mezzi tradizionali

17. Vivere nella rete

Dialogo umano e personale, senza confini

- 347 17.1 Sogni, incubi, miti e realtà
355 17.2 Il mondo delle reti: non solo “internet”
364 17.3 Che cosa vuol dire “ipertestuale”?
366 17.4 Che cosa vuol dire “interattività”?

18. Il marketing elettronico

I primi vagiti di mercati nascenti

- 371 18.1 Il più bel sogno possibile, o in incubo inquietante?
373 18.2 Le dimensioni del “mercato”
380 18.3 High tech, high touch e il “paradosso globale”

19. Il mercante in rete

Come dialogare e costruire relazioni

dove la comunicazione non è a “senso unico”

- 389 19.1 Non solo “commercio elettronico”
391 19.2 Alcune trappole da evitare
401 19.3 Marketing e pubblicità in rete
410 19.4 Cataloghi, direct marketing, ricerche, esplorazioni
422 19.5 Dieci criteri e un principio generale

Appendice sulla comunicazione in rete

- 427* 1. Dimensioni e sviluppo dell'internet
455 2. Alcuni approfondimenti (internet e world wide web)

473 **Grazie**

475 **Indice analitico**

Premessa

Sono passati quattro anni da quando ho cominciato a lavorare sulla prima edizione di questo libro. Ha avuto un buon esito, e sembra che molte persone l'abbiano trovato utile. Ciò che più conforta gli autori è che tanti lettori lo definiscano anche piacevole e divertente. Perché spiegare cose serie non vuol dire essere noiosi.

Esistono centinaia di libri sulla pubblicità. La mia sincera convinzione è che pochi meritino di essere letti. Quelli che non si limitano a dissertare, ma insegnano davvero qualcosa di concreto e preciso, si possono contare sulle dita di una mano. Uno è il libro di Luis Bassat, su cui si basa questa edizione italiana: in cui ho fatto molte aggiunte, ma senza togliere una parola ai quattordici capitoli dell'opera originale.

Se dovessi scegliere dieci testi da leggere seriamente su questo argomento, più di metà sarebbero piuttosto vecchi – cominciando dalle argute osservazioni di Samuel Johnson nel 1759. Sono pochissimi i buoni libri recenti, che riflettono la realtà di oggi; e questo rende ancora più singolare e prezioso il lavoro di Luis Bassat.

Conosco Luis da vent'anni. Non solo è fra i pochi per cui sento una profonda stima professionale e personale, ma è anche un amico. Un catalano intelligente, colto, simpatico e divertente, che fra l'altro parla l'italiano molto meglio di come io parlo lo spagnolo. Ha una straordinaria vivacità e profondità di gusto e di pensiero; scrive senza false modestie, ma senza arroganza; con spirito, sincerità e calore umano. Come scoprirete leggendo questo libro.

Ha tutta la freschezza di una confessione personale, nutrita di episodi, aneddoti, esperienze dirette; e insieme i valori di un serio, concreto manuale, che spiega con chiarezza i metodi, i principi e il modo di metterli in pratica.

Mi è sembrato giusto, in questo libro italiano, conservare gli esempi e gli aneddoti spagnoli. Perché riflettono quella grande stagione professionale e culturale che si è sviluppata in Spagna negli ultimi vent'anni; perché sono splendide campagne poco conosciute in Italia; ma soprattutto perché esprimono la personalità e il gusto di Luis Bassat.

Nelle mie osservazioni ho cercato di badare soprattutto agli aspetti che riguardano specificamente il nostro paese; ma non ho resistito alla tentazione di esprimere alcune mie convinzioni e ag-

giungere parecchi aneddoti e casi concreti, italiani e non: cosa che Luis ha accettato e incoraggiato con la sua abituale apertura e simpatia. All'inizio, pensavo che questa sarebbe stata un'edizione italiana del suo libro; ma poi man mano, grazie anche al suo incoraggiamento, si è trasformato in un libro "a quattro mani".

Ho anche aggiunto alcuni dati sulla pubblicità in Italia, con confronti internazionali. E poi quattro capitoli, che riguardano un nuovo fenomeno, potenzialmente rivoluzionario: la comunicazione elettronica interattiva (quella che comunemente viene chiamata *internet*). Uno sviluppo che si sta sempre più affermando e che può davvero far nascere una "nuova economia". Anche se la vera natura di ciò che sta nascendo ha assai poco a che fare con le speculazioni in borsa e con tante mirabolanti fantasie tecnico-avveniristiche che affollano i giornali – e purtroppo anche molti libri pubblicati sull'argomento. Questa è la parte che ha richiesto più revisione e aggiornamento nella seconda edizione; ma è stato interessante constatare come i concetti fondamentali non siano cambiati rispetto a ciò che avevo scritto quattro anni fa.

Giudicherà chi legge se questa commistione di due autori è divertente e interessante quanto è stato piacevole per noi condividere i nostri pensieri. Spero che il nostro lavoro possa aiutare a far nascere buone idee e buone campagne – che purtroppo, al giorno d'oggi, sono cose rare.

Giancarlo Livraghi
gian@gandalf.it
settembre 2000

Perché sono entusiasta di questo libro

Le ore che ho dedicato a leggere *Il Nuovo Libro della Pubblicità* sono state fra le più felici della mia vita.

Ho una relazione un po' speciale con l'Italia. I miei nonni passarono una parte della loro vita a Trieste e lì rimase il resto della loro famiglia quando si trasferirono a Barcellona, dove nacque mia madre, e poi io.

Da bambino parlavo in italiano con i miei nonni. Poi mi accorsi che avevo un certo accento triestino e che certe parole che usavo erano più vicine a questo dialetto che all'italiano. Per questo, leggere ciò che avevo scritto in castigliano nell'impeccabile italiano di Giancarlo Livraghi mi ha riempito di emozione. Ho dedicato tante ore, direi tanti anni a pensare a questo libro che mi è particolarmente caro.

So che i lettori italiani hanno apprezzato in modo particolare le amplissime aggiunte e annotazioni, che completano straordinariamente bene il mio testo, fino a far nascere un nuovo libro, più ricco, completo e interessante di quello che avevo scritto. Ringrazio Giancarlo Livraghi per il suo eccellente lavoro.

Sono felice che la prima edizione di questo libro in Italia sia stata un successo e spero che la seconda abbia ancor maggiore fortuna. In Spagna sta per uscire la decima edizione del mio lavoro; ormai da anni è, con molto distacco, il libro sulla pubblicità più venduto. È considerato "libro di testo" nella maggior parte delle università e scuole di gestione aziendale in Spagna. In tutta l'America Latina ha un'ottima e crescente diffusione. Spero che in anche in Italia continui per molti anni ancora a essere un punto di riferimento per le imprese, per chi lavora nella comunicazione e per chi vuole imparare a farlo – come per tante altre persone che, pur non occupandosi dell'argomento, ci hanno detto che trovano questa lettura piacevole e interessante.

Luis Bassat
settembre 2000

Parte Prima

Il nuovo libro della pubblicità

I segreti del mestiere

di Luis Bassat e Giancarlo Livraghi

Introduzione

1.

L'arte di aprire gli occhi

2.

Una gara di resistenza

3.

Quanto avrei pagato 25 anni fa per leggere questo libro

4.

Come ho scritto questo libro



1. L'arte di aprire gli occhi

Son passati 16 anni, ma lo ricordo con precisione. Un giorno venne a trovarmi José Maria Usandizaga, un ginecologo basco cui mi univa una grande amicizia. Suo figlio aveva appena subito un'operazione agli occhi. Tutto era andato bene. Ma il mio amico era preoccupato perché il bambino non voleva aprire gli occhi, per una paura del dolore tanto istintiva quanto umana. Era importante che lo facesse presto, per favorire la cicatrizzazione.

Feci finta di non dare alcuna importanza alla cosa, e lo invitai a scendere nel garage per mostrargli una moto da montagna che avevo appena comprato. «Hai visto che bella Montesa rossa? È l'ultimo modello».

Non servì dire altro. Gli occhi del figlio di José Maria si aprirono come per incanto.

Il desiderio di vedere la moto fu più forte della paura che per tre giorni lo aveva fatto vivere da cieco. Non sono uno psicologo, né pretendo di esserlo. Né un incantatore di serpenti. Né un medico. Ma conosco la natura umana. Seppi indovinare che, per far aprire gli occhi al bambino, non serviva chiederglielo né pretenderlo. E tantomeno spiegargli che sarebbe guarito più in fretta. Né cercare di spiegargli che, se lo avesse fatto, avrebbe visto la più favolosa moto del mondo.

Occorreva dimenticarsi completamente degli occhi, e sedurlo, convincerlo che si trovava davanti a una moto veramente fantastica. Gli occhi si aprirono da soli, quasi senza che se ne accorgesse, in modo automatico, come è automatica la reazione della gente davanti alla buona pubblicità.

2. Una gara di resistenza

Nessun alpinista ha cominciato scalando l'Everest. Quando ho finito di scrivere questo libro e per la prima volta l'ho letto, nelle bozze di stampa, mi sono reso conto che ogni cosa, fin dal principio, è arrivata al momento giusto.

Ciò che chiamiamo bagaglio, il peso che ci carichiamo, è aumentato in proporzione alla capacità delle mie spalle di sopportarlo.

Come esempio, vorrei citare un caso indimenticabile. Un compito il cui svolgimento è durato 24 anni.

Nel 1967 ebbi una conversazione con il signor Mario Botton, uno dei soci della Danone, che era molto amico di mio padre, e cercai di offrirgli i servizi di Publicidad Venditor, la piccola agenzia che avevo appena aperto. «Cosa dovrei fare perché la Danone mi dia l'occasione di dimostrare il mio talento?» gli chiesi con l'ingenuità di un giovane convinto delle sue possibilità e con tanta voglia di crescere in fretta.

«È inutile che tu venga a offrire i tuoi servizi adesso, Luis. La Danone affida le sue campagne solo alle migliori agenzie del paese. So che sei convinto di esserne capace, ma devi fare in modo che la tua sia una di esse. Quando ci sarai riuscito, saremo noi che verremo a cercarti».

Continuai per anni a incontrare il signor Botton e mai più mi venne in mente di parlargli di pubblicità. Neppure a suo figlio Mauricio. Né al direttore generale della Danone, Jordi Figueras. Mi limitavo a lavorare e sperare.

Nel 1991, 24 anni dopo, mi chiamarono dalla Danone, per chiedermi un incontro. Volevano una presentazione dell'agenzia. Ci avevano scelto fra le migliori, ma stava a noi dimostrarlo.

Ci affidarono l'incarico per la loro gamma di formaggi. Ma la cosa più importante è che riuscimmo a impressionarli con la nostra conoscenza del settore e dei consumatori. Così continuammo a guadagnare posizioni e ci affidarono altre gamme di prodotti.

Quando incontrai il signor Botton per dargli ragione, ringraziarlo del consiglio e confermargli che il suo pronostico si era avverato alla lettera, ebbi la sensazione di aver imparato una lezione importante.

La pubblicità non è una gara di velocità ma una prova di resistenza. Questo è il messaggio che vorrei trasmettere ai giovani inquieti e frettolosi di oggi. Voler mangiare il mondo non è male, però tentare di farlo troppo in fretta porta all'indigestione.

Il famoso traumatologo José Maria "Pitu" Figueras mi confidò una volta di aver fatto più di mille operazioni al menisco e artroscopie. «Solo ora posso cominciare a garantire a un paziente che la sua rotula funzionerà bene», affermò con granitica sicurezza.

Anche il pubblicitario ha bisogno di molte ore di bisturi e fonendoscopio per garantire il risultato. Occorre imparare passo per passo, da ogni piccolo errore come da ogni piccolo successo.

Dopo 25 anni di professione, ho avuto la fortuna di accumula-

re la più grande delle ricchezze, sotto forma di centinaia di esperienze personali nella creatività pubblicitaria. Molte volte aiutato, e obbligato, dal migliore stimolo possibile: l'alta tensione di dover avere l'idea entro domani mattina senza fallo.

Con il sano orgoglio di uno sportivo, vorrei mostrarvi i gol che ho fatto e quelli che ho mancato. Spiegare come, quando e perché sono riuscito nell'intento, e quando invece non ho raggiunto l'obiettivo. Condividere, in definitiva, questo amore comune che ci porta a incontrarci, qui e ora, da strade diverse in questo preciso punto.

I primi quattordici capitoli di questo libro sono la traduzione italiana del testo di Luis Bassat, con parecchi miei commenti e osservazioni. I testi in corsivo impaginati come questo (più l'intero testo dei capitoli da 15 in poi) sono mie aggiunte. Spero di essere riuscito a mantenere scorrevole e piacevole la lettura anche con questi inserimenti; e spero che raggiungano qualcosa di interessante per i lettori e le lettrici italiane. (Giancarlo Livraghi)

3. Quanto avrei pagato 25 anni fa per leggere questo libro

Alcuni anni fa avrei potuto lasciarmi prendere dalla vanità e pubblicare un libro sulla pubblicità. Ma non l'ho fatto.

L'esempio di David Ogilvy era uno stimolo, ma anche un freno. In *Confessions of an Advertising Man*, scritto nel 1963, stabilì le basi della pubblicità moderna, molte delle quali sono perfettamente valide ancora oggi.

Molti anni più tardi, quando stava per pubblicare il suo ultimo libro, *Ogilvy on Advertising*, riunì a Parigi 14 direttori creativi di diversi paesi, per tre giorni, per mettere alla prova le sue idee.

Mi chiese di fare la prefazione dell'edizione spagnola e ricordo che scrissi: «Questo è il mestiere più bello che conosco, e ci sto per colpa, fra altre cose, del primo libro di David Ogilvy». Se devo parlare dei miei maestri, David è sempre il primo.

David Ogilvy è stato un maestro per molti di noi. Come Luis Bassat, seguivo i suoi insegnamenti già molti anni prima di di-

ventare suo partner. È uno dei pochissimi autori citati e studiati abitualmente anche in agenzie diverse dalla sua: ho trovato documenti della “cultura Ogilvy” nei posti più disparati in ogni angolo del mondo. Confessioni di un pubblicitario fu pubblicato in Italia da Feltrinelli nel 1965 e poi da Lupetti & Co, con alcuni aggiornamenti e una mia prefazione, nel 1989. Ogilvy on Advertising, uscito nel 1983, fu frettolosamente tradotto e pubblicato in Italia lo stesso anno da Mondadori (che aveva acquistato i diritti dall'editore inglese senza neppure consultare l'autore) con il titolo David Ogilvy, la pubblicità. Un'opera composta, di minore freschezza della prima, che alterna pagine eccellenti con altre di minore profondità; mal ridotta in italiano da una traduzione infelice, su cui qualche mese dopo ci fu una divertente corrispondenza fra me e David Ogilvy.

La verità è che cominciai a imparare la pubblicità da piccolo ascoltando mio padre in casa. Per lui, come imprenditore, la pubblicità era solo una piccola parte della sua attività, ma la sua sensibilità per la comunicazione era straordinaria.

Devo anche ringraziare Paco Izquierdo¹ per le molte cose che mi ha insegnato. Non ho mai lavorato con lui, ma c'era fra noi una grande amicizia personale, nonostante la differenza di età. Uscivamo spesso a cena insieme, e inevitabilmente parlavamo di pubblicità. O meglio, lui parlava e io ascoltavo. Poche volte ho pianto così tanto per la morte di un amico.

Un altro modo importante di imparare la pubblicità fu tradurre il libro di Kenneth Roman *Come fare pubblicità*.

Adattarlo alla realtà spagnola fu un compito difficile, ma un'esperienza molto utile.²

Anche il festival del cinema pubblicitario SAWA, comunemente noto come Festival di Cannes, è stato per me un grande maestro. Mi sottoposi alla disciplina di annotare sul catalogo piccole frasi, rias-

¹ Paco Izquierdo fu uno dei grandi pionieri della pubblicità in Spagna, e probabilmente il più professionale e moderno. Nel 1965 curò l'edizione spagnola di *Confessions of an Advertising Man* di David Ogilvy.

² Anche in questo la mia esperienza è simile a quella di Luis Bassat. Ho curato due volte l'edizione italiana di *Come fare pubblicità* di Kenneth Roman. La prima, pubblicata da Rizzoli nel 1983, ebbe un notevole successo e varie ristampe fino al 1990. Poi di nuovo nel 1995, sempre con Rizzoli, *Il nuovo come fare pubblicità*: non un semplice aggiornamento ma una riscrittura profonda del testo, che rimane uno dei migliori sull'argomento.

sumendo il concetto di ciascun film, e così cominciai a nascermi l'idea delle "strade creative" che spiegherò in dettaglio più avanti.

Sul valore dei "festival", e in generale dei premi, le opinioni sono molto divise. Certo è utile vedere molte cose, verificarle e analizzarle come ha fatto Luis Bassat. Ma è molto dubbio che la corsa al "premio" in ogni sorta di "festival" e concorsi abbia migliorato la qualità della pubblicità in tutto il mondo (così come non sembra che l'infinita proliferazione dei premi letterari abbia dato un gran contributo alla qualità della letteratura). C'è chi sostiene che abbia avuto l'effetto contrario. Alcune osservazioni piuttosto feroci di David Ogilvy su questo argomento hanno avuto scarsa diffusione - probabilmente nascoste dietro una montagna di code di paglia.

Naturalmente ho imparato molto anche dai professionisti con cui ho lavorato, in Spagna e altrove: direttori creativi, *copywriter*, *art director*, *account executive*, come anche esperti in ricerche e in mezzi, mi hanno aiutato e insegnato moltissimo.

Infine, i più importanti. I clienti, dai quali ho imparato lezioni straordinarie seguendo i loro successi, i loro fiaschi, e soprattutto il comportamento dei consumatori.

Avrei potuto scrivere il mio libro, come ho scritto dozzine di articoli, come una riflessione a voce alta su tutte queste esperienze. Ma IL LIBRO che sognavo stava maturando e doveva rimanere in cottura.

Come si usa dire in Spagna, il vecchio diavolo ne sa una più del diavolo. A 51 anni non mi considero vecchio; ma aver dedicato metà della vita alla pubblicità insegna molto.

Dall'esperienza nasce questo libro. Tanto che in alcuni momenti ho pensato di intitolarlo *Quanto avrei pagato 25 anni fa per leggere questo libro*.

4. Come ho scritto questo libro

Un giorno, molti anni fa, preparai un raccoglitore intitolato "Il mio libro", dove andarono ad accumularsi articoli, conferenze, idee, esperienze, finché senza accorgermene misi insieme un considerevole volume di carta.

Quando cominciai ad insegnare all'università mi trovai obbliga-

to a riordinare tutto questo materiale per argomento. Così non avevo più un archivio, ma venti. Ogni volta che preparavo una conferenza, un video di presentazione su un argomento, o un articolo, ricorrevo alla mia fonte di dati e materiale sul tema, e così cominciavo a prendere forma i primi abbozzi di capitoli.

Ciò che avevo prematuramente battezzato “Il mio libro” cominciava, davvero, a somigliare sempre più a un libro, ma le sue dimensioni si avvicinavano a quelle di un’enciclopedia. Che cosa tenere e che cosa eliminare?

Quattro occhi vedono meglio di due e per essere obiettivi occorre una certa distanza. Così chiesi ad alcune persone dell’agenzia, di mia assoluta fiducia, che mi aiutassero a rivedere ciascun capitolo. Il lavoro di gruppo è essenziale in pubblicità, permette di sciogliere dubbi ed evitare errori.

La loro preziosa collaborazione mi aiutò a capire che era venuto il momento di dargli forma e contenuto definitivi.

Ero molto impegnato in quel periodo con le Olimpiadi,³ oltre che con il mio normale lavoro. Convinto che i miei molteplici impegni non mi avrebbero lasciato il tempo di rivedere le pagine come volevo, decisi di andare di nuovo in cerca di aiuto.

Fu così che chiesi la collaborazione di Carles Capdevilla, un giornalista molto interessato ai temi della pubblicità, che in decine di sedute con il registratore ebbe l’abilità di farmi ritrovare cose che io stesso avevo dimenticato e che, a forza di approfondire, sono ritornate alla superficie.

Ripassando i miei anni di esperienza, riordinando il materiale, ripercorrendo cassette con centinaia di film, cominciammo a riassumere, classificare e distribuire in tutti i capitoli centinaia di aneddoti, decine di argomenti, di idee che muovono montagne.

Una volta scritto, con la tranquillità di aver elaborato un buon materiale, feci ciò che faccio sempre quando scrivo un annuncio: chiedere a un’altra persona di vederlo, perché è molto difficile essere giudici di se stessi.

Questa volta fu Esther Vicente, che lavorava con me fin dalla nascita di Bassat & Asociados, che mi aiutò a rivedere tutto il libro,

³ Una delle imprese più impegnative, e uno dei più grandi successi, nella vita professionale di Luis Bassat fu la realizzazione delle cerimonie di apertura e di chiusura delle Olimpiadi di Barcellona nel 1992.

capitolo per capitolo. E sono sicuro che avremmo potuto continuare a farlo nei secoli dei secoli.

Finché un giorno ne parlai con l'editore e mi spiegò che non ero il primo autore, né l'ultimo, che non darà mai per finita la sua opera.

Aveva così ragione che decisi di leggerlo, rivederlo e correggerlo un'ultima volta e mettere la firma alla fine dell'ultimo capitolo.

Alea iacta est.

Come avete capito, questa è la piccola storia del “come” e del “perché” di questo libro. Il “cosa” comincia alla prossima pagina, e se vi piacerà la metà di quanto a me è piaciuto scriverlo sarò più che soddisfatto.

2

Il prodotto, protagonista della comunicazione

Bisogna interrogarlo finché rivela il suo grande argomento di vendita

2.1

Dal buon prodotto al prodotto migliore

2.2

Altri fattori determinanti: imballaggio, design, posizionamento, prezzo e distribuzione

2.3

La marca: più che un valore aggiunto

2.4

Il lancio di nuovi prodotti

LA BUONA
PUBBLICITA' NON E' BUONA
SE IL PRODOTTO
NON E' QUELLO CHE
TI ASPETTAVI!



2.1 Dal buon prodotto al prodotto migliore

Un prodotto è ogni cosa che ha la proprietà di essere adatta a soddisfare, direttamente o indirettamente, un'esigenza umana.

Quindi il prodotto è ciò che la campagna pubblicitaria deve vendere. Ciononostante, alcuni pubblicitari dimenticano spesso questo principio. Nel prodotto stanno le chiavi del successo o del fallimento, e il nostro primo obbligo è conoscerlo.

L'obiettivo evidente è offrire un prodotto di cui il consumatore ha bisogno, a un prezzo che sia disposto a pagare. Se non esiste questa situazione, o non si realizza nelle proporzioni desiderabili, vi assicuro che è molto più facile cambiare il prodotto che cambiare il pubblico.

È sempre più economico scoprire ciò che il consumatore vuole e offrirglielo. La nostra sfida, creativa e appassionante, è vendere prodotti o servizi. E qui comincia la nostra storia. La prima cosa di cui abbiamo bisogno è qualcosa da vendere. Perciò: in principio era il prodotto.

In questo capitolo spiegherò le funzioni e gli obiettivi nello studio del prodotto per il suo lancio pubblicitario. Ma prima di approfondire questo argomento, permettetemi di enunciare un principio di base, che precede qualsiasi strategia di pubblicità:

Il miglior investimento pubblicitario è migliorare il prodotto.

A questa nobile e imprescindibile missione ogni impresa deve dedicare la prima parte del suo investimento.

Tutti i prodotti sono migliorabili, talvolta con una facilità sorprendente: e farlo prima di qualsiasi campagna è sempre la cosa che più conviene al cliente. La buona pubblicità e i buoni prodotti stanno bene insieme. I prodotti di buona qualità possono avere successo anche con una pubblicità normale, ma i prodotti scadenti falliscono anche con una buona pubblicità.

Insomma prima di fare pubblicità dobbiamo essere sicuri di avere un buon prodotto. Se la risposta è affermativa, occorre uno sforzo in più, per trasformare *un buon prodotto in un prodotto migliore*, e questo si potrà fare lavorando sulla sua pubblicità.

Un buon prodotto non deve necessariamente essere il prodotto leader del settore, né il più caro, né della marca più famosa. Ma non deve mai far vergognare il pubblicitario, né obbligarlo a menti-

re. Non ho mai accettato e non accetterò mai un incarico di quel genere, per etica quanto per pragmatismo.

Un annuncio bugiardo può funzionare per la prima vendita, ma poi il consumatore si ribellerà contro il prodotto. Preferirei avere in mano un prodotto migliore con meno investimento pubblicitario, piuttosto che un grande investimento e poco da promettere al consumatore.

Oggi è impossibile fare pubblicità senza credere nel prodotto. Una cosa essenziale in questa bontà è la relazione prezzo-qualità, perché qui sta la radice della maggior parte degli argomenti di vendita. Necessariamente, sono gli argomenti di vendita e i vantaggi differenziali che dobbiamo cercare. E trovare.

A) Protagonista della nostra comunicazione

La creatività si deve applicare prima di tutto al prodotto, non solo alla sua pubblicità.

Non riesco a immaginare una campagna per un'ipotetica automobile che funziona ad acqua invece che a benzina fatta con giochi di parole e doppi sensi.

Il pubblicitario deve concentrare tutti gli sforzi e tutta la creatività nel compito di vendere: comunicare nella forma più efficace gli argomenti di vendita del prodotto.

Dopo due decenni in cui la saturazione di prodotti e l'imitazione hanno portato la pubblicità a incasellarsi nei cosiddetti stili di vita, si impone un ritorno alle origini.

Nel passato, anche recente, molti utenti di pubblicità pretendevano che la differenza fosse creata dalla comunicazione. La mancanza di autentici vantaggi obbligava a cercare la salvezza nell'esecuzione pubblicitaria. Ma si arrivò ad abusare così tanto di questo tentativo di dare personalità ai prodotti basandosi sugli stili di vita dei consumatori, che alla fine anche quelli erano spesso uguali.

Finalmente, abbiamo fatto un grande passo avanti: riscoprire il prodotto, dal punto di vista del consumatore. Oggi dobbiamo basare la nostra comunicazione su argomenti razionali ed emozionali caratteristici del prodotto e attraenti per quel consumatore di cui conosciamo il profilo.

Il nostro lavoro è scoprire la caratteristica differenziante che lo distingue il nostro prodotto dalla concorrenza in modo positivo, e che possiamo trovare in:

- La sua composizione
- Il suo aspetto e presentazione
- Il suo modo di utilizzo e applicazione
- Il suo contenitore o imballaggio
- Il suo prezzo
- Le sue condizioni di vendita
- Il suo metodo di distribuzione
- Il suo servizio
- I suoi risultati, effetti e rendimento.

La campagna deve basarsi sulle differenze del prodotto, deve aiutare il consumatore portandogli argomenti che appoggino la sua scelta. Diceva Rosser Reeves, nel suo libro *Reality in Advertising*, che la cosa più efficiente in una campagna è avere un'unica proposta di vendita.

Reality in Advertising di Rosser Reeves è un libro del 1961. Fra i concetti sviluppati da Reeves, il più noto è quello della unique selling proposition: che non solo dev'essere una, ma deve anche essere unica, cioè distinguersi dalle promesse di tutti gli altri. Il suo libro è uno di quei testi "storici" che può essere utile rileggere oggi, quando dopo l'ubriacatura della pubblicità-immagine e della pubblicità-spettacolo è importante ritornare alle basi.

Un aneddoto curioso riguarda la prefazione che avevo scritto per l'edizione italiana.¹ Un giorno ero a New York e Rosser Reeves chiese di incontrarmi. Mi disse che si era fatto tradurre in inglese tutte le prefazioni, e che secondo lui la mia era la migliore. Fui sorpreso e incuriosito, perché quella prefazione era un po' critica. Con giovanile arroganza, gli dissi: «Metà del tuo libro dice cose sacrosante, l'altra metà è una sfrontata promozione della tua agenzia». Rispose ridendo: «Per questo mi è piaciuta la tua prefazione: sei l'unico che se n'è accorto».

Tempi felici, quando il problema era avere un prodotto con 14 vantaggi rispetto ai concorrenti. Spiegarli tutti poteva essere un errore, perché era impossibile che venissero ricordati. Valorizzare bene una delle qualità si considerava, a quei tempi, molto più efficace che saturare il consumatore di informazioni.

¹ *La realtà in pubblicità*, Etas Kompass, Milano, 1963.

Le tesi di Reeves sono valide ancora oggi. Lo sono più che mai, ma con l'aggravante che l'evoluzione tecnologica rende sempre più difficile trovare vantaggi determinanti rispetto ai concorrenti. Il nostro difficile compito è identificare una proposta di vendita che sia rilevante.

Può accadere che ciò che sembra un limite di un prodotto si riveli una qualità. Non tutti vogliono le stesse cose: identificare il consumatore per cui il prodotto è più adatto può essere una soluzione strategica fondamentale. Fra gli esempi "storici" c'è la soluzione che Bill Bernbach trovò per la pubblicità del pane Levy's negli Stati Uniti. Questo pane ebraico era molto buono ma non corrispondeva al gusto degli ebrei tradizionalisti, che lo trovavano diverso da quello fatto in modo artigianale secondo l'antica ricetta. La soluzione fu geniale quanto semplice: offrirlo a chi non era condizionato da quel riferimento. La campagna ebbe successo con il titolo "Non occorre essere ebrei per mangiare il pane Levy's".

Un caso più recente è quello di una variante "leggera" della maionese Hellman's negli Stati Uniti. Una disposizione della Food and Drug Administration obbligò a scrivere sull'etichetta la descrizione imitation majonnaise. I produttori della Hellmann's erano preoccupatissimi, perché temevano che potesse dare l'impressione di un prodotto "non naturale"; invece quella descrizione si rivelò un vantaggio. Le persone che compravano quel prodotto volevano il sapore della maionese, ma non i suoi contenuti "pesanti": appunto, un'imitazione.

Idealmente, dovrebbe essere un vantaggio esclusivo del prodotto che lo distingue e separi dalla concorrenza. Ma quando non esiste un vantaggio così chiaro, non resta altra scelta che cercare una caratteristica comune con altri prodotti, che altri finora non hanno messo in evidenza, e farne il motivo della campagna. A prima vista questo può sembrare grottesco, ma l'esperienza dimostra che non si può fare pubblicità a prodotti indifferenziati, e che dobbiamo dare al nostro prodotto la personalità di cui ha bisogno.

In alcuni casi, non frequenti ma interessanti, una marca può vincere cambiando il posizionamento, cioè offrendo il prodotto per un utilizzo diverso da quello abituale o in un diverso quadro di riferimento del consumatore: come spiegato più avanti in questo capitolo e nel capitolo 3.

Per esempio una barra di gelato ricoperto di cioccolato (Winner dell'Algida) ottenne un notevole successo in Italia, e poi in diversi altri paesi europei, proponendosi in alternativa non agli altri gelati, ma ai più pesanti e meno freschi "snack" al cioccolato, grazie anche a un'efficace campagna pubblicitaria realizzata dalla mia agenzia. Il successo fu tale che i produttori di "snack" tradizionali furono costretti a reagire, proponendo a loro volta snack-gelati, nonostante i difficili problemi di distribuzione che questa scelta presenta per chi non è organizzato nel "canale del freddo".

B) Grandi prodotti, prodotti eterni

Per convincervi dell'assoluta centralità del prodotto nel nostro lavoro, basta invitarvi a assaggiare un Chupa-Chups e a riflettere con me sulla chiave del suo successo.

L'idea di vendita è nel prodotto. Mai una campagna di pubblicità potrebbe aver fatto tanto per il Chupa-Chups quanto la geniale invenzione di mettere uno stecchino a una caramella. Una tecnologia così semplice ha ottenuto uno dei risultati più spettacolari del marketing mondiale.

In fatto di miglioramenti del prodotto, vorrei commentare il caso di un produttore di surgelati, Iglo,² e del lancio di una crocchetta.

Davanti alla difficoltà di distinguere il suo prodotto dagli altri in un mercato dove le differenze tecniche sono sempre meno evidenti, una *product manager* della Iglo, Marta Estradella, ebbe una delle grandi idee che trasformano il prodotto in protagonista assoluto della campagna.

Dalla sua idea nacquero le *croquiformas*, crocchette di disegno originale che riproducono la forma di un'automobile, una barca o un aeroplano e si trasformano in un gioco infantile o in uno di quei trucchi cui ricorrono i genitori per distrarre i bambini e convincerli a mangiare.

Un altro esempio di prodotto che è in sé la sua migliore campagna pubblicitaria è la bambola Barbie. Il suo successo sta nel prodotto, concepito come un'idea di vendita. La brillante idea, insuperabile da qualsiasi campagna pubblicitaria, fu inventare una bam-

² Iglo è la marca dei surgelati del gruppo Unilever in Spagna – come Findus in Italia.

bola che non imita un bebè o una bambina, ma il corpo di una bella donna con cui giocare a fare la “grande”. La bambina non dà il biberon a Barbie, ma le sceglie il vestito di gala per andare a una festa. Il grado di identificazione con il prodotto è il motivo del suo successo.

C) L'intervento dell'agenzia

Dove comincia il lavoro di un'agenzia di pubblicità? Esattamente dove vuole il cliente. La mia esperienza insegna che possiamo intervenire in qualsiasi punto della vita del prodotto.

Possiamo essere ginecologi e vivere tutta la sua gestazione, levatrici che vigilano su un parto felice, pediatri che seguono i suoi primi passi nel mercato o anche specialisti che lo curano se è gravemente ammalato. Possiamo dargli vita o salvargli la vita. Possiamo ringiovanire un prodotto o aiutarlo a diventare adulto. Ma nulla è così gratificante come avere la fiducia del cliente fin da quando ha la prima intenzione di lanciare un prodotto.

Inoltre, vivere insieme al cliente la gestazione del prodotto non è solo gratificante per noi, ma può essere molto profittevole per lui.

Per fare un esempio di come molte multinazionali scommettono su questo lavoro anticipato con l'agenzia, vi dirò che ebbi modo di conoscere la nuova Ford Fiesta tre anni prima del suo lancio.

Ci fu estremamente utile per scaldare i motori e coinvolgerci nella campagna. Doveva essere un successo, e dal primo momento ci sentimmo parte dell'impresa. Se il pubblicitario deve essere il *partner*, la mano destra o quasi tutto il braccio di chi fabbrica il prodotto, è molto meglio lavorare insieme fin dall'inizio che essere chiamati come un soccorso d'urgenza quando il prodotto non si vende.

Personalmente, preferisco intervenire il più presto possibile. E i risultati mi confermano l'utilità di questo lavoro preventivo.

Vorrei raccontarvi un caso che rivela la mia ossessione di anticipare gli eventi.

Fu con i rasoi Filomatic, l'impresa con cui mi formai come pubblicitario per sette anni appassionanti, di cui riferirò le esperienze nel corso di questo libro.

Le vendite andavano benissimo, il prodotto era *leader* di mercato e la Gillette non ci faceva alcuna ombra. Ma mi venne un dubbio. E se a Gillette venisse in mente di progettare, produrre e distribuire o magari regalare un rasoio che accetta solo le sue lame? Un'i-

dea così in mano alla concorrenza avrebbe potuto complicare enormemente le nostre vendite.

Così convinsi il mio cliente a intervenire sul prodotto e anticipare gli avvenimenti nel modo più efficace. Se il mio timore era che il concorrente utilizzasse quella strategia, perché non farlo noi? Da qui nacque il rasoio Filomatic Inox, e il risultato non avrebbe potuto essere migliore.

Non solo vincemmo il Delta d'Oro per il disegno industriale nel 1969 per l'eccellente lavoro di Álvaro Martínez Costa ed Esteban Agulló, ma penetrammo nelle case regalando centinaia di migliaia di rasoi fatti su misura per le nostre lamette. Così la fedeltà del cliente era garantita. Come vedete, anticipare gli eventi ci portò in una situazione molto vantaggiosa.

Non è facile per un'agenzia intervenire sul prodotto. Questa è, giustamente, la più "gelosa" proprietà dell'impresa. Ma accade più spesso di quanto si pensi. Di solito avviene in un dialogo privato con i vertici dell'azienda, non in un incontro formale; ma ogni regola ha le sue eccezioni. Nell'episodio che racconto qui non citerò né l'impresa né il tipo di prodotto; anche perché il caso è troppo recente per poter essere "consegnato alla storia". Il "segreto professionale" è sacro, anche se si tratta di un segreto di Pulcinella perché chiunque conosca bene quel settore è in grado di scoprirlo.

Stavamo studiando un prodotto che, dopo un successo iniziale, aveva vendite statiche. Dopo un esame molto approfondito ci convinchemmo che per crescere bisognava cambiare il posizionamento. Ma c'era un problema: per poterlo fare occorreva un cambiamento nella formula del prodotto. Ci sembrava una cosa non molto difficile, da un punto di vista tecnico, ma si trattava di violare il tabernacolo in una grossa impresa, molto orgogliosa e gelosa delle sue tecnologie e dei suoi alti standard di qualità. Era già stata stabilita la data di una grande riunione per fare il punto sulla situazione della marca. Decidemmo di prendere il toro per le corna. Presentammo la strategia del nuovo posizionamento e poi, un po' timidamente, dicemmo: «Ma per far questo bisognerebbe...». Fummo sorpresi dal sorriso che si diffuse intorno al tavolo. Dissero: «Ci stavamo già pensando, e se ci siete arrivati anche voi per un'altra strada vuol dire che è venuto il momento di decidere». Il cambiamento fu fatto; l'esito sul mercato fu trionfale. Il che dimostra che quando si è convinti fino in fondo di qualcosa bisogna avere il coraggio di dirlo.

2.2 Altri fattori determinanti: imballaggio, design, posizionamento, prezzo e distribuzione

Nulla può sostituire un buon prodotto. Ma, nel nostro complesso mondo del marketing, il prodotto è molto più che il bene in se stesso.

L'imballaggio, il design, il posizionamento, il prezzo e la distribuzione sono fattori determinanti che definiscono la sua personalità, e con questi dobbiamo cercare le sue qualità differenzianti e i suoi vantaggi rispetto alla concorrenza.

A) L'imballaggio

È ovvio che la presentazione del prodotto ha ormai acquistato tale importanza da obbligarci a considerare il prodotto e la sua confezione come un tutto unico. Talvolta la confezione può arrivare a far parte di quel tanto sospirato vantaggio differenziale che faccia emergere il nostro prodotto sopra la concorrenza.

Ricordo la campagna che facemmo per Vives Vidal, che con la sua biancheria intima femminile che voleva entrare nel mercato più giovane, dove la marca dominante, Warner, era meno affermata. Il prodotto fu il suggeritore del suo imballaggio.

Le varianti possibili nel disegno dell'intimo non sono molte, e l'imitazione non è difficile; ma insistemmo sulla necessità di avere una differenza tangibile e inconfondibile nel prodotto, prima di doverla inventare nella pubblicità. La soluzione fu l'imballaggio. Sostituire le scatole di cartone con vasi di vetro, come quelli della marmellata, per presentarci con una personalità più ecologica e naturale.

Con la linea ribattezzata *Intima Cherry* per seguire il gioco delle ciliegie che sono il simbolo della marca, la campagna si fece vedere, si fece notare... e fece vendere. José Maria Vives, proprietario di Vives Vidal, aveva accettato il rischio di complicare le cose, compresa la rete di distribuzione, ma i risultati confermarono quanto fosse stato vantaggioso scommettere su un vantaggio differenziante del prodotto, per mezzo di una cosa così semplice come l'imballaggio.

Questo esempio dimostra come si debba analizzare il modo in cui il prodotto si presenta, non solo dal punto di vista estetico o grafico, ma anche in una prospettiva strategica.

Può essere molto utile porsi queste sei domande prima di lanciare un prodotto:

1. Come si presenta il nostro prodotto?
2. Possiamo dare alla confezione un utilizzo ulteriore?
3. Quali elementi pubblicitari possiamo inserire? Marca? Etichetta? Libretto oppure foglietto di istruzioni? Riferimenti ad altri prodotti?
4. La confezione che abbiamo è adatta a comprendere questi elementi o altre cose che potremmo voler aggiungere poi?
5. L'attuale imballaggio o confezione è adatto al prodotto, alla marca, alla promessa?
6. Può esserci una confezione che aumenta o diminuisce l'unità di vendita? Con quali vantaggi per il consumatore o per la distribuzione?

Prima ancora di dare risposta a tutte queste domande, non dobbiamo dimenticare l'altra caratteristica essenziale dell'imballaggio: la sua funzione pubblicitaria. Un buon imballaggio deve informare e persuadere, deve essere parte integrante del processo di comunicazione. Purtroppo c'è ancora chi non si rende conto della possibilità di trasmettere gratuitamente milioni di messaggi pubblicitari attraverso il contenitore o l'imballaggio del prodotto, grazie al suo impatto tridimensionale e alla sua posizione privilegiata rispetto al consumatore.

L'imballaggio è l'ultimo interlocutore del nostro cliente, cui deleghiamo il compito di concludere la vendita, e per questo dobbiamo dotarlo di tutte le informazioni, di tutta la capacità di persuasione e di tutta la personalità differenziante che può trasmettere.

B) Il design

L'utente di pubblicità deve fidarsi dell'agenzia e saper approfittare di quella visione globale del mercato che un buon pubblicitario ha. Anche su temi specifici, diversi dalla pubblicità, il suo apporto può essere decisivo. Ho un'esperienza personale in questo campo che mi conferma nella convinzione che l'intervento dell'agenzia in qualsiasi fase di sviluppo del prodotto può essere estremamente utile.

Ricordo quando la Pasta Gallo si trovò a dover affrontare l'entrata in Spagna della dura concorrenza delle paste italiane. La qua-

lità della sua pasta era difficilmente migliorabile, ma doveva cambiare immagine per posizionarsi al di sopra delle altre.

Il compito di ridisegnare le confezioni fu affidato direttamente alla prestigiosa Walter Landor.

Un giorno incontrai il direttore commerciale della Gallo, Juan Travería, e mi confessò che dopo molte proposte di ridisegno il suo problema rimaneva sul tavolo e sembrava prolungarsi all'infinito.

Gli chiesi di invitarmi alla successiva riunione con il gruppo incaricato del disegno e mi limitai a offrirgli una visione obiettiva per chiarire il problema.

Quando mi mostrarono l'evoluzione di tutte le proposte, vidi chiaramente che da un certo momento i disegnatori avevano capito la situazione e invece di andare alla radice del problema tentavano di risolvere con piccoli ritocchi gli inconvenienti che il cliente trovava in ogni successiva variante dei disegni proposti.

Con un cambiamento di percorso e la ricerca di un'evoluzione più vicina agli interessi commerciali della marca, bastò un paio di riunioni per avere il *packaging* definitivo.

Poche volte in vita mia mi sono sentito così utile e tanto efficiente, in relazione alle poche ore dedicate al problema.

In questo caso, la mia obiettività come parte non coinvolta direttamente nella gestazione del disegno, né nella necessità pressante del cambiamento, che preoccupava il cliente, fu provvidenziale. La nostra campagna di presentazione del nuovo "vestito" di Gallo trasformò in notizia la nuova immagine della marca *leader* di mercato.

Un altro caso in cui il disegno della confezione si trasforma in elemento differenziante, per cui sento una grande ammirazione, è quello di Puig. I suoi prodotti di profumeria hanno trovato in un disegno originale la loro personalità e il loro argomento di vendita. Grazie al talento di André Ricard nel design industriale e di Yves Zimmerman nella grafica, sono riusciti a distinguere permanentemente i loro prodotti dalla concorrenza. Senza il loro lavoro gli splendidi aromi di Puig non sarebbero quello che sono.

Il design è anche di grande utilità a quei prodotti classici, la cui lunga permanenza sul mercato richiede una continua modernizzazione dell'immagine. La Coca-Cola è e sarà sempre attuale, perché ha saputo evolversi gradualmente senza che i consumatori notassero il cambiamento nel loro consumo quotidiano. Ma dal suo primo marchio al disegno attuale c'è stato un grande salto di qualità, frutto di anni di lavoro che meritano studio e applauso.

Ignacio Fernández e Rafael Garcia Marca ci affidarono un caso di ringiovanimento con un altro classico come Norit. Un detersivo per tessuti delicati che usava mia madre e che presentava lo stesso problema: il prodotto resisteva benissimo, ma il *packaging* con l'agnellino che lo identificava cominciava a mostrare i segni dell'età.

Evidentemente, conservammo l'affettuosa *mascotte* di Norit, ma togliemmo un po' di anni al disegno dell'agnellino per dargli la vitalità di cui aveva bisogno.

C) Il posizionamento

Un eccellente esempio di posizionamento di un prodotto è quello degli orologi Swatch. L'orologeria svizzera attraversava un momento difficile per la forte concorrenza orientale, e decise di scommettere direttamente su un vantaggio differenziante nel posizionamento del prodotto, invece di inventarlo con la pubblicità. Da questa necessità è nato un prodotto che è entrato nella storia del marketing del XX secolo. Se mi hanno entusiasmato la professionalità e l'intuizione con cui collocarono nel mercato questo orologio (che combinava una buona proposta di prezzo, competitiva rispetto ai giapponesi, con un posizionamento di marca unico per la sua immagine di qualità svizzera e i suoi originali disegni) mi ha stupito constatare come ci siano collezionisti disposti a pagare 10 o 15 volte il prezzo originale di vendita dei primi modelli.

A proposito di posizionamento (e di biancheria femminile: vedi l'esempio di Intima Cherry) mi sembra interessante il successo di alcuni produttori italiani che ebbero l'intelligenza di intuire una tendenza quando era poco visibile. Erano tempi in cui, dopo i roghi delle femministe, sembrava che nessuna donna (soprattutto nessuna giovane) volesse più portare un reggiseno. Il mercato tradizionale della corsetteria era dominato da prodotti che avevano caratteristiche e identità ingegneristiche. L'intuizione vincente fu capire che fra le donne, e specialmente fra le giovani, si stava riaffermando una tendenza al fascino, alla malizia, che del reggiseno avrebbe fatto uno strumento di femminilità e non un semplice sostegno. Il successo fu enorme, come spesso succede a chi indovina una tendenza nascente e apparentemente invisibile. In ogni cosa, poi, c'è un ciclo... ora sembra che, in seguito ad alcune tecniche, stia ritornando di moda l'ingegneria della scollatura.

D) Il prezzo

Un'antica definizione dice che il prezzo ideale è la cifra più alta che il cliente è disposto a pagare per un certo prodotto. Al giorno d'oggi, il prezzo può diventare un elemento decisivo nell'acquisto di un prodotto. Ci sono molti distributori, come i negozi Massimo Dutti,³ che con un'eccellente relazione prezzo-qualità hanno costretto interi settori commerciali a rivedere, verso il basso, le loro strategie di prezzo.

In ogni caso, vorrei guardare più a fondo in una realtà che si impone in un mercato dominato dalla grande distribuzione. Difficilmente il prezzo può essere fissato da chi fabbrica il prodotto, e così succede che possiamo comprare il prodotto più caro della sua categoria in un supermercato a un prezzo più basso di quello del prodotto meno caro in un piccolo negozio di quartiere.

Non sempre il prezzo è da considerare un impedimento che può pregiudicare le vendite. La donna di casa compra ciò che le dà fiducia, ciò che le permette di svolgere con il migliore risultato il suo ruolo nella famiglia, e non sempre questo è ciò che costa meno.

Il prezzo è un fattore determinante per quei prodotti che cercano nella relazione prezzo-qualità la loro proposta di vendita, come nel caso di Massimo Dutti o di Swatch; o per quelli, invece, di tipo elitario che hanno trasformato il prezzo alto in una caratteristica distintiva ed esclusiva. Grandi marche come Rolex, Loewe, Cartier o Christian Dior non venderebbero ciò che vendono senza questo fattore di differenza che deriva dal prezzo alto, accompagnato – per ipotesi – da un prestigio, una qualità e un'attenzione al cliente fuori dal normale.

E) La distribuzione e la rete di vendita

Vorrei parlare di uno dei grandi peccati della pubblicità. È un peccato considerato veniale da molti che lo commettono, ma è mortale per una campagna pubblicitaria.

Il peccato è disconoscere il funzionamento e la capacità di reazione della rete di vendita. La rete di distribuzione è così intrinsecamente legata al prodotto che senza di essa il prodotto non esiste, perché gli si nega la possibilità di essere venduto, che è la prima e unica ragione della sua esistenza.

³Massimo Dutti è una catena di negozi di abbigliamento maschile.

È un errore cominciare una campagna quando il prodotto non è ancora presente sugli scaffali dei negozi. In pochi giorni la nostra campagna ci si può rivolgere contro e trasformare la rete di piccoli commercianti in un esercito pronto a combattere contro la nostra marca.

Perché quando il negoziante deve confessare ai suoi fedeli clienti che non dispone del prodotto che chiedono, comincia a sviluppare un meccanismo di autodifesa che può trasformarlo in un nostro acerrimo nemico.

Se passa qualche giorno e la rete di distribuzione continua a non funzionare, il negoziante non mancherà di dire ai suoi clienti che il prodotto che chiedono è una porcheria, per convincerli a scegliere un'altra marca che ha in negozio.

Il distributore finale dev'essere il nostro migliore alleato altrimenti la sua lotta per la sopravvivenza e per la difesa del suo prestigio lo trasforma in un pericoloso detrattore della nostra marca.

Ogni strategia di prodotto deve prevedere – e risolvere! – questi problemi prima di lanciare la campagna.

2.3 La marca: più che un valore aggiunto

Siamo circondati da marche. E contano molto. Fanno parte del nostro linguaggio, della nostra vita quotidiana.

Perché le marche sono così forti? Perché sono una garanzia, e soprattutto un sentimento. I prodotti sono oggetti, le marche sono relazioni. Forse la pubblicità generica può essere razionale, ma quella di marca deve fare appello anche all'emozione. Come dice Ken Roman, la marca è un'idea nella mente del consumatore.

Ma non stiamo parlando di astrazioni. La marca è una cosa molto concreta.

Nelle grandi concentrazioni degli anni Ottanta e Novanta, come l'acquisto della General Foods e della Kraft da parte della Philip Morris, si pagarono miliardi di dollari per il valore di una marca. Questo giustificava il valore così alto delle azioni, che gli analisti di Borsa non riuscivano a capire. Ciò che la Philip Morris comprò non erano solo imprese con determinati beni, fatturati e profitti, ma anche marche il cui reale valore non compariva nelle relazioni di bilancio.

È vero che le marche possono essere labili, ma hanno un valore così grande che non si devono risparmiare sforzi nell'impegno per mantenerle. Uno studio del Boston Consulting Group analizzò le marche che erano leader nel 1923 e continuavano a esserlo nel 1992. Tanto straordinario quanto vero, Kodak, Gillette o Campbell's, accanto a Coca-Cola, si mantenevano intatte nel mercato mondiale. Non perché gli anni non passano anche per loro, ma perché non si erano mai stancate di impegnarsi per mantenere un'immagine moderna e nuova nonostante la loro età.

Questa è la grande sfida: mantenere vive le marche di sempre e far guadagnare posizioni a quelle nuove, senza permettere che re cedano davanti alle difficoltà.

Il valore della marca può influire molto anche sui contenuti e sulla credibilità della comunicazione. Anche se risale a 30 anni fa, mi sembra particolarmente esemplare uno studio, svolto in Italia, a proposito di una lametta da barba. Quando in una ricerca dicemmo che qualcuno produceva una lametta contenente platino, gli intervistati risposero seccamente: «non ci credo». Quando dicemmo che la Gillette produceva una lametta contenente platino, risposero cose come «immagino che sia un velo molecolare sul filo, per rendere più dolce la rasatura». Da quella ricerca imparammo, fra l'altro, che non avevamo bisogno di dare spiegazioni complicate perché la credibilità della marca era così forte da indurre ogni consumatore a trovare una sua spiegazione, più credibile per lui di qualsiasi documentazione scientifica (e spesso molto vicina alla realtà tecnica). Questo ci permise di sviluppare una campagna semplice e chiara.

Il lancio delle Gillette Platinum fu un grande successo: ma il massimo del risultato si raggiunse solo quando riuscimmo a convincere il cliente che alle rigorose affermazioni di superiorità tecnica dovevamo aggiungere una buona dose di calore umano. «È l'unica faccia che hai...» diceva la campagna (mostrandolo un tizio, nell'atto di farsi la barba, in quel cruciale momento in cui ci si guarda allo specchio la mattina; aveva una faccia intelligente, un'espressione buffa e simpatica, ma era tutt'altro che un adone) «...meglio trattarla al platino». Un aspetto divertente di questa storia è che un mio collaboratore e amico, Augusto Maestri, che si era gentilmente prestato come protagonista in un film di prova, guadagnò un po' di quattrini inaspettati e si divertì anche moltissimo a improvvisarsi attore, scoprendo un talento che non sapeva di avere. Perché il re-

sponsabile delle ricerche della Gillette, visti i risultati di una verifica, disse che non si sentiva di correre il rischio di lasciarci realizzare la campagna definitiva con qualsiasi altra faccia.

A) Estendere la linea o creare nuove marche?

Questa è la prima grande decisione. È meglio approfittare dell'impulso di una grande marca per lanciare nuovi prodotti, o sviluppare nomi nuovi? La verità è che la storia della pubblicità è piena di esempi che possono confermare l'una o l'altra scelta.

Nivea tentò di lanciare una nuova linea con la marca Lian: fu un fallimento. Ebbe invece successo quando usò la sua marca per lanciare latti e lozioni di bellezza, schiume da bagno e perfino una crema da barba.

L'enorme costo del lancio di una nuova marca ha fatto sì che negli Stati Uniti due terzi dei nuovi prodotti lanciati negli anni Settanta fossero sotto l'ombrello di una marca già conosciuta.

Un caso estremo fu il lancio della Ford Fiesta nel 1989. Può sembrare assurdo usare il nome di un vecchio modello per lanciare un'automobile completamente nuova, ma in molti paesi il nome era ben conosciuto e si preferì non perdere quel capitale. Così si lanciò la nuova Fiesta, con un nome che altri avrebbero considerato consumato. Il risultato fu spettacolare: la macchina più venduta nel suo segmento in Europa.⁴

B) Le marche private

Il panorama si è complicato con l'avvento delle cosiddette "marche private". Con queste, i grandi supermercati, ipermercati o gruppi d'acquisto attirano i clienti con una politica di prezzo aggressiva e la garanzia della loro marca, che sostituisce quella del produttore.

Anche se può sembrare contraddittorio, questa è una conferma del trionfo delle marche. Con il fattore aggiunto che molti di questi distributori hanno conquistato la fiducia dei consumatori grazie all'offerta di prodotti di marche già consolidate.

Già da dieci anni gli osservatori più attenti hanno denunciato il

⁴ La vecchia Ford Fiesta era meno apprezzata in Italia che in Spagna e in altri paesi, ma la nuova ebbe un grande successo anche da noi. Vedi pagina 171.

pericolo che deriva, per i marchi di fabbrica, dalla forza e crescente aggressività dei distributori. In questa situazione, lasciarsi trascinare in una folle gara di promozioni, sacrificando la strategia alla tattica, non sembra consigliabile. Vendere oggi, ma costruire marche per domani è sempre la strategia vincente.

La marca rimane la risorsa fondamentale. Ma oggi è necessario costruirla su basi ancora più solide che in passato, difenderla e farla crescere con maggiore accanimento. Il che significa, nella maggior parte dei casi, concentrare l'impegno su quelle marche e su quei prodotti che offrono un preciso e percettibile vantaggio al consumatore.

2.4 Il lancio di nuovi prodotti

Lanciare un nuovo prodotto ha il suo fascino e la sua croce.

Il fascino: la possibilità di partire da zero. Poter creare *ex novo* la sua forma, il suo imballaggio, il suo posizionamento. La croce: partire da zero. Tutto in salita.

La necessità di ricercare e lavorare come pazzi e calarsi dentro le preferenze dei consumatori, per capire come si possa superare il peggiore dei nemici: il timore e la sfiducia verso ciò che è nuovo e sconosciuto.

Un'analisi condotta su 70 nuovi prodotti lanciati dalla Ogilvy & Mather permette di concludere che le chiavi del successo sono tanto ovvie quanto il prodotto in sé, le promozioni, la pianificazione dei mezzi e la pubblicità.

La cosa più importante è senza dubbio il vantaggio differenziale, che è la ragion d'essere di un nuovo prodotto. Anche se non è tutto, deve essere rilevante e percepita dal consumatore.

Il vantaggio può essere nelle prestazioni del prodotto, o può essere l'imballaggio, il prezzo, o la soluzione di un problema che altre marche non risolvono. O un nuovo uso, perché no?

Qualunque cosa sia, deve essere significativa per il consumatore, non solo dimostrabile in laboratorio, ma anche per la strada o nel supermercato, che è dove si prendono le decisioni.

Il segreto ha poco di misterioso, ma molto di faticoso: ricercare, esplorare, verificare. Il lancio della maionese Hellman's in Spagna può essere un buon esempio. Mentre mi risuona nella mente la mu-

sica del film, che aiutò a far ricordare la marca, la memoria mi ritorna all'inizio, al primo contatto.

Fu quando Luis Bartrina, direttore generale della CPC, e Luis Plana, il suo direttore marketing, ci affidarono il lancio di un'ottima maionese, con il prestigio di una marca leader nel difficile mercato degli Stati Uniti e con più di 60 anni di storia.

Il primo problema era che benché fosse un prodotto eccellente, il preferito in 20 paesi del mondo, da noi nessuno lo conosceva. Per il nostro mercato, era una marca nuova.

Il settore sembrava consolidato, benché si stesse ancora parlando di transizione dalla maionese fatta in casa a quelle industriali.

L'unica soluzione era usare ricerche per fare una diagnosi del mercato, che risultò più o meno questa:

- La maionese era considerata una salsa per mescolare o condire insalate, asparagi, pesce o uova ripiene.
- Quando si faceva una maionese per l'insalata, se ne faceva più di quella che serviva e il resto si buttava via.
- La maionese in vasetti non era considerata più cara perché si poteva conservare, e così evitare sprechi.
- La maionese fatta in casa era considerata più adatta ai gusti personali e più liquida.

Con queste informazioni come punto di partenza, ci mettemmo a cercare un posizionamento dinamico per Hellman's, dopo aver analizzato la possibile saturazione del mercato e la presenza consolidata delle marche concorrenti. Un dato che potevamo dedurre dagli atteggiamenti dei consumatori. Fu così che basammo la campagna su una grande idea: saremmo andati a suggerire nuovi usi per la maionese, cercando l'identificazione fra uno stile alimentare molto più moderno e una maionese veramente giovane, perché nuova.

Il film era molto chiaro ed esplicito: un enorme panino di più di dieci piani. Insalata e Hellman's, pomodori e Hellman's, hamburger e Hellman's, uova sode e Hellman's, e così via, al ritmo di una musica che fece il miracolo di cantare un nome non facile da pronunciare, e così renderlo noto e memorabile.

"Ti piace?" Questo era il tema, e i risultati dimostrarono che piaceva. Avevamo imboccato una strada rischiosa con la proposta di nuovi usi, perché il consumatore poteva semplicemente provare quelle ricette con maionese, ma con la sua marca abituale!

In realtà, il *post-test* pubblicitario dimostrò che solo le marche percepite come più giovani avevano tratto qualche vantaggio dallo sviluppo dei nuovi usi. Hellman's ottenne molto presto la posizione dominante nella lista di preferenze di chi percepiva che i tempi stavano cambiando. Lanciammo un nuovo prodotto e una nuova marca con un nuovo uso, e riuscimmo a ricavarne il massimo vantaggio.

Il settore alimentare è molto conservatore. C'è una forte resistenza al cambiamento. Le differenze fra un paese e un altro, e anche fra regioni di uno stesso paese, sono più marcate e durature che in altri settori. Per esempio in Italia quarant'anni di tentativi e di grandi investimenti non sono riusciti a diffondere la margarina se non in quantità marginali. Non tanto per una resistenza psicologica (da noi la margarina è vista come un "surrogato") quanto per motivi pratici: dove prevalgono i grassi liquidi il consumatore non ha un forte motivo, né economico, né dietetico, per sostituire il burro, che è una piccola parte del suo regime alimentare e della sua spesa.

Spesso i prodotti nuovi hanno maggiore successo se si collocano in una situazione d'uso diversa dal pasto tradizionale. In casi come quello della maionese Hellman's in Spagna, la marca diventa protagonista dell'innovazione perché si mette al servizio del consumatore in una tendenza già esistente e irreversibile: il cambiamento dei ritmi di vita e perciò delle abitudini alimentari, specialmente fra i giovani e nelle famiglie delle donne che lavorano. È più difficile quando qualcosa di nuovo vuol trovare spazio nella cucina tradizionale. Ricordo che un giorno, quando in Italia i "sughi pronti" erano ancora una novità, ci trovammo a dover lanciare un nuovo prodotto con un investimento molto limitato.

Non solo convincemmo la Barilla a investire quei pochi soldi su pochi mezzi e in un tempo breve (scelta rischiosa, ma che si rivelò efficace) ma usammo anche un linguaggio piuttosto aggressivo. Sapevamo che solo una donna su venti era disposta a provare il prodotto. E così ci azzardammo a mettere bonariamente alla berlina le "esperte", che ci mettevano ore e ore di scelte e preparativi per arrivare a qualcosa di meno di quella cura, qualità, e ricchezza di ingredienti che la Barilla offriva bell'e pronta in un vasetto. Le "tradizionaliste" non gradirono l'ironia di quella campagna. Ma quelle poche cui ci rivolgevamo la accettarono in pieno e la capirono benissimo. Così la Barilla si costruì uno spazio in quella "nicchia" di mercato, che ancora oggi presidia saldamente.

3

La motivazione del consumatore

Creare stimoli e superare freni

3.1

Entrare nella short list

3.2

Vincere la paura di sbagliare

3.3

Dove sono le motivazioni

3.4

Dal consumatore al compratore

3.5

Ricerca per essere efficaci



QUI ABBIAMO IL REPARTO
RICERCA E SVILUPPO...
QUANDO VEDIAMO QUALCOSA
CHE HA SUCCESSO SUL
MERCATO, LO COPIAMO

el PERIOL

3.1 Entrare nella short list

L'informazione è potere. Soprattutto se sappiamo organizzarla e ricavarne conclusioni utili per il nostro obiettivo.

Il buon pubblicitario non è chi vuole vendere, ma chi riesce a vendere. “Volere e non potere” è, oltre che la strada della catastrofe, il sintomo di un vuoto di informazioni. Di un vuoto di potere. Mi spiegherò meglio.

Molta gente non sa che cos'è la *short list* e come influisce sugli acquisti, ma il pubblicitario deve conoscerla e studiarla, come deve studiare altre centinaia di atteggiamenti e comportamenti che influiscono sulla decisione finale di acquisto.

Conosciamo come *short list* la relazione mentale con le marche che per prime ci vengono in mente come “preferite”, “affidabili” o “migliori”, quando pensiamo di comprare un certo prodotto di cui abbiamo bisogno.

Per esempio, immaginiamo di entrare in un negozio di elettrodomestici, per osservare il comportamento di una persona che pensa di comprare un televisore. (I nomi delle marche sono scelti totalmente a caso.)

Il nostro uomo arriva con alcune marche di televisori ordinate nella sua mente, che possono essere quattro o cinque, e che la sua esperienza personale con altri apparecchi, le opinioni dei suoi vicini, la pubblicità e altri fattori hanno collocato nella sua memoria. Immaginiamo che siano Philips, Sony, Saba e Sanyo, per esempio.

Non ha quattro ore per scegliere, probabilmente ne ha meno di una. Sa solo che è disposto a pagare fino a 100.000 pesetas.¹

Cerca in quella gamma di prezzi, si mette davanti allo scaffale dove vede le “sue” marche e comincia a comprare. Sceglie un modello Philips, per il suo disegno (*ha una linea che mi piace*, pensa), e lo confronta con gli altri, osservando i pulsanti. D'un tratto, chiede al venditore:

- Questo ha il televideo?
- No, signore.
- *Ma io, perché voglio il televideo?* – si chiede, e scopre che ne aveva solo sentito parlare vagamente chissà dove.

¹ Circa 1.200.000 lire.

Continua il confronto, concentrandosi ora sulle marche che hanno lo stereo (*il mio vicino ce l'ha e ne vale la pena*), confrontando un apparecchio che offre 50 canali con uno che ne ha 99 (*dicono che la televisione via cavo sia già arrivata, e vai a sapere quanti canali mi serviranno*). Non sembra avere un candidato sicuro per la sua scelta, e decide di affidarsi a un impiegato del negozio. «Quale mi consiglia?» gli chiede, mentre il suo subcosciente spera in una risposta risolutiva, del tipo: «Guardi, senza dubbio il Philips è il migliore per relazione qualità-prezzo, e inoltre non abbiamo ancora aumentato i prezzi, sono rimasti quelli della stagione scorsa».

Invece no. Il venditore rompe lo schema. «Io non ho dubbi, il migliore è il Timgong.»

Caos mentale, tremito di gambe. *Da dove spunta questo Timgong?* si chiede l'acquirente, sull'orlo di una crisi di nervi. Nascono i sospetti: *Deve avere una provvigione alta, se no non verrebbe certo fuori con questa marca.*

Poiché il Timgong non è nella sua *short list*, esce dal negozio e va a cercare un altro rivenditore che gli dia una valutazione meno contrastante con le sue premesse. Se anche lì gli parleranno del Timgong, forse questa marca comincerà a far capolino nella sua *short list* personale, ma difficilmente riuscirà a entrarci davvero senza una vera e propria campagna di lancio.

Nel secondo negozio tutto si semplifica. Il nuovo venditore pronuncia il nome "Philips". Non ci sono sconti, ma gli parla della nuova tecnologia nella definizione dell'immagine, e il nostro compratore – che cominciava a essere piuttosto preoccupato – si appoggia alla sicurezza e convinzione dell'esperto (*come si vede che questo se ne intende*) e decide di non correre rischi.

Chi si azzarderebbe dopo questa storia a dire che basta un film di 20 secondi per vendere un televisore Philips? Se conosciamo i meccanismi del comportamento umano, l'obiettivo principale è accedere alla graduatoria personale, alla *short list*, e se possibile in prima posizione. Questo servirà a dare motivi di sicurezza tanto al venditore quanto al compratore.

Se il commerciante sa che il cliente ha sempre ragione, il pubblicitario non deve dimenticare che il consumatore ha sempre il potere finale di decisione. Noi siamo professionisti della comunicazione, e possiamo usare quasi tutte le parole, ma "l'ultima parola" l'avrà sempre lui.

3.2 Vincere la paura di sbagliare

Un consumatore normale, che si comporta come la maggior parte delle persone, è esposto ogni giorno a più di mille messaggi pubblicitari. Il giorno dopo ne ricorda tre.

Quali sono quei tre? Buona domanda. La domanda da cento milioni, se fosse un quiz. Lavoriamo e studiamo da decenni e stiamo cominciando a trovare risposte. Ma sono troppe, e troppo lunghe, per poterle spiegare in questo capitolo.

Ci sono migliaia di pagine di studi rigorosi sulla psicologia e sul comportamento del consumatore, sui meccanismi di motivazione e persuasione, sulle relazioni stimolo-risposta...

Cercherò di sintetizzare alcune delle chiavi di soluzione, ma prima vorrei raccontarvi una mia esperienza personale.

Ho quattro figli. Carmen, mia moglie, ha l'abitudine di comprare golf per tutti noi in un negozio che si chiama Gonzalo Comella. Non voglio dilungarmi a elogiare la qualità di questi capi, ma confidarvi un fattore che ha molto a che fare con la scelta del negozio.

Accadde, un pomeriggio, che la commessa vide Carmen indecisa fra diversi colori e modelli. «Li prenda tutti, poi mi restituirà quelli che non piacciono ai suoi figli». Così il processo di scelta di golf e felpe acquistò una tranquillità inusuale, perché è raro che un negoziante permetta un simile livello di relazione.

A Gonzalo Comella l'affare andò piuttosto bene. La scelta fra i capi, che spesso nel negozio si risolve a testa o croce – o non comprando nulla! – a casa, potendoli provare tranquillamente con diversi pantaloni o gonne, portò ciascuno alla decisione di tenerli tutti e due. Un raddoppio delle vendite val bene un voto di fiducia e una cortesia al cliente.

La paura di sbagliare nasce nello stesso momento in cui si attua il diritto di scegliere.

Grandi imprese di distribuzione come Sears negli Stati Uniti o El Corte Inglés in Spagna² hanno fondato un impero sulla sfida alla paura di scegliere. “Soddisfatti o rimborsati” è l'antidoto al timore di sbagliare: ha pagato lautissimi dividendi a chi ha aperto la nuova era in cui il consumatore è eletto al ruolo di re e vuol essere messo sul trono e trattato con tutti gli onori.

² El Corte Inglés è la più importante catena di grandi magazzini in Spagna.

Ho già detto, parlando dei pro e dei contro della pubblicità, che essa non serve per approfittare della buona fede del consumatore, ma al contrario ha contribuito a formare consumatori sempre più esigenti e preparati.

Quando qualcuno lanciò il primo shampoo delicato e di uso frequente, o il primo dentifricio al fluoro, o la prima gomma da masticare senza zucchero, la maggior parte delle marche dovette aggregarsi al carro del vincitore per non perdere i clienti già informati, che reclamavano il loro diritto di disporre della nuova scelta. Non era più possibile dire a chi voleva una cicca senza zucchero “non ne abbiamo” o esporre uno scaffale di shampoo senza quelli adatti a un uso frequente.

Il consumatore è sempre più esigente e informato, ma la saturazione di prodotti e messaggi lo fa navigare in un mare di dubbi.

La ragione lo tiene a galla, l'emozione fa girare la vela nell'una o nell'altra direzione. Cerca messaggi credibili e argomentati, perché nessuno si imbarca su un prodotto che va a fondo, ma il vento che inclina le decisioni di vendita soffia spesso in modo più passionale.

Quali messaggi toccheranno le corde sensibili nell'anima del consumatore? Sarà necessario capire a chi ci vogliamo rivolgere, studiare come farlo, verificare i risultati, correggere la rotta ogni volta che qualcosa non funziona.

I comportamenti psicologici del consumatore hanno molto a che fare con l'insicurezza. Ogni navigante si preoccupa di arrivare a un buon ormeggio, senza naufragare lungo il percorso né subire quelle disapprovazioni sociali che lo potrebbero relegare su un'isola deserta. Con le ricerche dobbiamo cercare di capire questi rischi, timori e insicurezze.

3.3 Dove sono le motivazioni

Le motivazioni non stanno nelle cose, ma nelle persone. Esistono da quando esiste l'umanità, benché si siano evolute e complicate man mano che gli schemi di relazione sociale e gli stimoli di comportamento si sono modificati.

Ci serve l'aiuto della psicologia per addentrarci nella conoscenza della motivazione. Ricordiamo la definizione: “Motivazione è il principio di forza interna che spinge un organismo verso un obiettivo” (Enciclopedia di psicologia e pedagogia).

A) Stimoli e freni

La pubblicità usa stimoli razionali ed emozionali, perché generalmente ciò che porta all'azione non è il ragionamento, ma sono simboli legati al desiderio.

La forza e il peso della ragione sono indiscutibili. Nessuno investirà soldi e creatività per rendere desiderabile un ombrello bucato, perché non svolge la funzione essenziale dell'oggetto, riparare dalla pioggia. Potrebbe essere un oggetto frivolo di moda o uno scherzo, ma non sarebbe mai coerente con il principio fondamentale di essere al servizio del comportamento e delle esigenze umane.

Ogilvy parla di tre tipi di vantaggi per motivare il consumatore:

1. Vantaggi razionali: ciò che il prodotto fa, la sua funzione.
2. Vantaggi percettivi: effetto del prodotto sui sensi, caratteristiche fisiche, contenitore, aspetto, forma, odore, caratteristiche tattili, sapore, modo di usarlo...
3. Vantaggi emozionali: sensazioni o sentimenti che evoca il prodotto o la sua marca.

Il dottor Llusá, le cui ricerche mi hanno aiutato in molte campagne, aggiunge una quarta categoria di vantaggi, quelli volubili, che sono i più lontani dal prodotto e i più vicini al contesto esistenziale del consumatore.

Conoscere i diversi tipi di motivazione aiuta a comprendere questa ambivalenza emozionale-razionale che governa il nostro lavoro.

La missione della pubblicità, alla luce delle tendenze del consumatore, si può riassumere in due passi, secondo Haas:³

1. Risvegliare un desiderio o una passione utilizzando quelle tendenze che possono portarci più avanti sulla strada desiderata.
2. Convincere che quel desiderio può essere soddisfatto con il possesso della cosa per cui facciamo pubblicità.

Tuttavia non ci troviamo davanti a una scienza esatta. I consumatori non seguono ciecamente le indicazioni della pubblicità; i loro meccanismi di difesa, anche a livello inconscio, sono molto forti e difficili da approfondire.

³ C. R. Haas, *Théorie, technique et pratique de la publicité*, Dunod, Parigi, 1965.

B) La convinzione: l'antidoto al rischio

Sappiamo che il consumatore ha l'ultima parola. E che, quando la pronuncia, corre tre tipi di rischi:

- Di prestazioni: se il prodotto corrisponderà o meno alle sue aspettative.
- Di propria immagine: l'opinione che avrà di sé quando sceglierà una certa marca.
- Di relazione sociale: ciò che la gente penserà di lui per aver scelto quella marca.

Secondo la natura e l'importanza di questi rischi, sceglieremo la strategia che dà la massima spinta alle motivazioni basandoci sui valori di prodotto, di autostima e di immagine sociale.

Trasformare i freni in impulsi è più efficace che tentare di ridurli. Come nel judo, è meglio approfittare della forza dell'avversario, perché si sa che l'energia non si crea e non si distrugge, si trasforma.

La persuasione funziona a livello razionale ed emozionale, cosciente e subcosciente.

Le sensazioni ricevute dalla pubblicità sono filtrate dal sentimento, dal pensiero e dalla volontà.

Il primo livello è dire al consumatore ciò che gli piace, il secondo è proporgli ciò che gli conviene, il terzo è convincerlo a scegliere il prodotto o servizio che gli offriamo.

Per capire come reagisce il consumatore, quali sono i suoi meccanismi di difesa e come superarli, è indispensabile l'aiuto della ricerca.

Ci sono molti tipi di ricerche, e molte diverse metodologie. Nessuna è una "panacea"; molte possono essere utili se si adattano precisamente alle esigenze specifiche del caso che stiamo esaminando. Occorre particolare cautela con le ricerche di tipo psicologico, cosiddette motivazionali, che possono portare a risultati confusi o errori di decisione, soprattutto se seguono qualcuna delle, purtroppo diffuse, metodologie che tendono a separare le diverse componenti del comportamento umano e della percezione. Ritornerei su questo tema poco più avanti (pagina 73), e di nuovo alla fine di questo capitolo. La verità è che la parte destra e la parte sinistra del cervello lavorano insieme, che ogni persona è un'unità, che emozione e ragione, pratica e sentimento sono momenti inseparabili del nostro esistere e percepire. Questo è uno dei mo-

tivi per cui la sperimentazione specifica, basata sulla particolare situazione che ci interessa, è molto più efficace di ogni analisi schematica che parte da teorie di non semplice interpretazione, nessuna delle quali può essere considerata come una definizione esauriente e universalmente applicabile a quella realtà complessa che è la psiche umana. La “pietra filosofale”, la formula fissa che risolve ogni trasmutazione, non esiste, anche se ogni tanto qualcuno tenta di proporla con terminologie altisonanti che mal nascondono l’inadeguatezza dei metodi e degli strumenti e spesso complicano artificiosamente cose che, nella loro realtà specifica, sono molto più semplici. Una delle regole più elementari, ma anche più utili, in fatto di ricerche insegna che se metodologia e risultati non sono spiegabili nel normale italiano di tutti i giorni, è meglio buttarli via e seguire il buonsenso.

3.4 Dal consumatore al compratore

La pubblicità è molto condizionata dalle motivazioni, dagli atteggiamenti e dai comportamenti del consumatore, ma il suo principale obiettivo è il compratore.

Per compratore intendiamo ogni persona, gruppo o organizzazione con un interesse latente per un prodotto o servizio, che disponga dei mezzi per acquistarlo.

Vorrei sottolineare il concetto di “interesse latente”, cioè un’esigenza esistente che si possa risvegliare; e di “mezzi per acquistarlo”, il che significa che spesso chi consuma e chi acquista non sono la stessa persona.

Chi compra? Per che cosa e per chi compra? Perché? Quando? Quanto? Dove e quando decide, dove e come conclude l’acquisto?

Sono tutte domande che nascono dal buonsenso, ma richiedono risposte precise.

I cinque passi essenziali nello studio del consumatore sono gli esercizi di preriscaldamento necessari prima di affrontare il percorso creativo.

- A) Conoscere il compratore
- B) Segmentare il compratore
- C) Sapere che cosa lo motiva
- D) Verificare come funziona il processo di acquisto
- E) Mettere in pratica le conclusioni

A) Conoscere il compratore: alla ricerca del target group

Prima di tutto dobbiamo sapere:

- Da chi è composto il mercato?
- Quali prodotti si offrono in questo mercato?
- In quali occasioni viene acquistato il prodotto?
- Chi inizia il processo di decisione d'acquisto, chi lo influenza, chi compra, chi è il consumatore finale?
- Quali esigenze soddisfa davvero questo acquisto (fisiologiche, di stima, di sicurezza, estetiche ecc.)?
- Quali processi o attività influiscono sull'acquisto?

Una volta ottenuta la risposta a queste domande, dovremo approfondire le caratteristiche del consumatore, che si possono studiare in relazione alla sua cultura, al gruppo sociale cui appartiene, alla sua personalità, alle sue abitudini di acquisto, e al suo atteggiamento verso la nostra marca.

Tutto questo ci darà la definizione del *target group* o gruppo obiettivo cui rivolgerci e ci darà le chiavi di un sistema di fattori di cui dovremo tener conto attentamente nella nostra comunicazione, per non trovarci condannati a lavorare sterilmente una “terra di nessuno”.

Talvolta la definizione di “mercato”, e perciò di concorrenza, è lineare; talvolta no. Per esempio una scatola di cioccolatini da regalo può essere in concorrenza con un disco, un profumo o un mazzo di fiori. Inoltre è evidente che in alcune circostanze c'è chi consuma ma non acquista, come nel caso della “spesa” familiare. Ma il tema diventa più complesso se si considera anche chi influisce sull'acquisto, che spesso non è solo la persona che in apparenza sceglie e decide: specialmente nel caso di acquisti impegnativi, come una nuova automobile o la scelta di dove trascorrere le vacanze. Un altro esempio è l'abbigliamento maschile, la cui scelta è spesso influenzata da una donna. Nel caso di imprese o altre entità collettive, non sempre la persona determinante in una scelta è quella che ha l'esplicito potere decisionale.

B) Segmentare il compratore

Il compratore è il nostro vicino di casa. Non ha una natura universale, ma individuale. Per poterci rivolgere a un pubblico concreto

dobbiamo raggruppare i consumatori in segmenti separati, e verificare che siano:

- Omogenei: che abbiano qualche caratteristica in comune.
- Conoscibili: che si possano avere informazioni su di loro.
- Accessibili: che si possano far arrivare le informazioni all'indirizzo giusto.
- Grandi: che giustificano l'investimento in mezzi di comunicazione.

Di solito per definire questi segmenti si seguono criteri geografici, demografici, socio-economici, psicologici o di comportamento.

C) Sapere che cosa motiva il compratore

Dobbiamo conoscere il compratore come noi stessi. Non solo che cosa lo motiva a comprare, ma anche come reagisce alla pubblicità in generale, e in particolare alla nostra.

Come si è già detto nel primo capitolo, è dimostrato che la pubblicità più gradita è meglio ricordata e vende di più. Perciò non si deve sacrificare la creatività alla "sicurezza" del marketing, se non si vuole cadere nella trappola dell'ovvio.

D) Verificare come funziona il processo di acquisto

Dobbiamo sempre tenere presente il processo di scelta e di acquisto. Valutare in ogni caso i rischi personali, di propria immagine o sociali che corre il compratore con il nostro prodotto.

La necessità fondamentale è entrare nella *short list*. La seconda, logicamente, eliminare i rischi per collocarsi al vertice di quella lista.

E) Mettere in pratica le conclusioni

Tutto questo ci porta a un solo obiettivo: fare pubblicità e, per la via della convinzione o della seduzione, vendere. Il miglior modo per verificare se ci siamo riusciti è scendere nell'arena; ma, come vedremo, avremo sempre bisogno di avere al nostro fianco le ricerche, prima, durante e dopo la nostra uscita sul mercato.

3.5 Ricercare per essere efficaci

Anche se affronto la mia professione con grande sportività, non ho mai pensato che la pubblicità fosse uno sport. Qui l'importante non è partecipare, ma vincere. E vincere è convincere. Vendere.

Non è una vita facile. Un giorno un ottimo "creativo", dopo una dura giornata di lavoro in cui finalmente si era trovata la soluzione che cercavamo, mi guardò con gli occhi un po' stanchi e smarriti e mi chiese «Ma che partita è mai questa, dove ogni volta che tocco la palla devo fare un gol?».

Affrontiamo un rischio terribile in ognuna delle nostre campagne. O dominiamo le regole del gioco, o casca tutto il castello di carte.

David Ogilvy una volta mi disse: «I pubblicitari che ignorano le ricerche sono pericolosi come quei generali che non sanno decifrare i segnali dell'armata nemica». Che sia o no una guerra, il fatto è che il mercato raramente concede una seconda occasione.

La ricerca è come l'aspirina. Non conosco la sua formula chimica ma so quando usarla. Mi ha curato molti mal di testa, e per questo sano motivo le devo eterna gratitudine.

È meglio prevenire che curare. Bisogna contare sulla ricerca fin dall'inizio, perché non solo ci può aiutare a correggere i nostri errori, ma ci può permettere di evitarli. Correggere è saggio, ma la ricerca ci serve su un vassoio d'argento qualcosa di ancora più intelligente: la possibilità di non sbagliare.

Per motivi di efficacia, il buon pubblicitario deve dimenticare che *errare humanum est*: raramente potrà permettersi di urtare due volte contro lo stesso scoglio. Meglio vederlo qualche metro prima di andare a sbatterci.

La ricerca non è mai certa o indiscutibile. Ma è necessario farla molto bene. Vediamo tre motivi:

1. Senza ricerche, il pubblicitario coscienzioso non può correre rischi. E senza affrontare rischi non si fanno passi avanti nella creatività.
2. Senza ricerche, la pubblicità sarebbe sempre uguale a precedenti campagne di successo, e così la sua efficacia sarebbe decrescente.
3. Senza ricerche, anche i prodotti sarebbero probabilmente più simili fra loro, perché le differenze si baserebbero sul prezzo e sulla distribuzione, invece che sulla qualità e sulla garanzia del-

l'immagine di marca. Sarebbero minori i vantaggi per i consumatori e i profitti per le imprese.

I nostri percorsi non sono sempre armoniosi, né si può affermare che pubblicitari e ricercatori vivano in una luna di miele. Tuttavia è un matrimonio di convenienza, capace di dare buoni frutti se si ricavano tutti i vantaggi dalla relazione.

Come parte critica e pragmatica della coppia, la ricerca impedisce alla pubblicità di perdersi nelle false nuvole della creatività, dandole informazioni e interpretazioni.

Le nostre comunicazioni pubblicitarie hanno l'obiettivo di stimolare il consumatore. Persuaderlo, motivarlo, sedurlo, convincerlo. Per questo dobbiamo applicare il dubbio come metodo, in tutto il nostro processo creativo:

- Lo stimolo è comprensibile?
- Arriverà a tutti i potenziali consumatori?
- È abbastanza persuasivo perché comprino e ripetano l'acquisto?
- Il codice che usiamo è comprensibile per il nostro pubblico, nel senso che volevamo?
- Rende sufficientemente chiaro e inequivocabile qual è il prodotto o servizio portatore di quel codice?
- Il codice è corretto e adeguato alla realtà fisica?

Anche dopo aver lanciato la campagna dobbiamo continuare a cercare risposte.

- In quale misura lo stimolo pubblicitario ha contribuito alla risposta complessiva per quel prodotto o servizio?
- La risposta è stata omogenea in tutto il pubblico che avevamo scelto?
- Ha avuto qualche effetto indesiderabile?
- Possiamo continuare a usare lo stesso codice nelle campagne future?

Questo è il ciclo. E dovrà ripetersi molte volte.

A) Pubblicità e ricerca: livello pratico

Veniamo al sodo, al terreno della pratica quotidiana fra pubblicità e ricerca. David Ogilvy dice che:

- Non gli piacciono alcuni ricercatori per il loro linguaggio involuto, la lentezza delle loro procedure, la prolissità dei loro documenti, la loro tendenza a denigrarsi a vicenda sulle metodologie.
- Non gli piacciono alcuni pubblicitari per il loro terrore che la ricerca possa rivelare che il loro genio non è infallibile, e perché chiudono gli occhi davanti alla realtà che le ricerche mettono in evidenza.

Ma il matrimonio fra ricerca e pubblicità è necessario. Ci sono almeno nove buone ragioni per le nozze. In che cosa la ricerca aiuta la pubblicità?

1. Può calcolare le vendite di un nuovo prodotto e l'investimento pubblicitario che occorre per raggiungerle. Alcune multinazionali già lo fanno.
2. Aiuta a scegliere meglio il posizionamento del prodotto.
3. Definisce con abbondanza di dettagli il pubblico cui rivolgersi.
4. Descrive i fattori determinanti di acquisto e il linguaggio usato riguardo al prodotto.
5. Può aiutarci a scegliere la promessa più convincente.
6. Ci dice se la pubblicità comunica ciò che dovrebbe comunicare.
7. Ci aiuta a scegliere fra vari annunci quello che vende meglio.
8. Ci dice quanta gente vede, ascolta o legge gli annunci e che cosa ricorda.
9. Ci arma di argomenti che permettono di chiudere una discussione.

I modelli di simulazione, citati all'inizio di questa lista, sono tutt'altro che perfetti, specialmente nel caso di prodotti innovativi. Non c'è spazio qui per approfondire meccanismi e problemi tecnici; ma i modelli matematici usati in queste simulazioni sono quasi sempre chiusi, poco trasparenti e non verificabili; inoltre sono basati su serie storiche che riflettono il passato e mal si adattano a percepire il mutamento. Ho la personale esperienza di errori clamorosi, come per esempio il caso di un prodotto che (pochi anni fa) fu sottoposto a una serie di verifiche "in vitro" dalle quali si ottenevano proiezioni intorno al 5-6 per cento di mercato, insufficienti per giustificare l'investimento industriale e di marketing. Dopo quattro anni di deludenti ricerche, poiché il prodotto era di eccellente qualità e nettamente superiore alla concorrenza, il cliente decise di dimenticare le simulazioni e correre il rischio di un

lancio su scala nazionale. In un anno si raggiunse una quota superiore al dieci per cento del mercato, con un prezzo più alto dei prodotti più affermati, scavalcando marche consolidate da decenni: con una proiezione di fatturato più che sufficiente per giustificare l'investimento. Il mio timore era che un grosso concorrente, che sapeva cosa stavamo progettando, ci anticipasse sul mercato. Per fortuna anche loro persero tempo: forse stavano usando lo stesso modello di ricerca... In generale, le ricerche sono utili, anzi necessarie, ma nulla può sostituire l'intuizione e il giudizio personale – o la capacità e il coraggio di correre un "rischio calcolato".

La ricerca è utile soprattutto nella sua fase preventiva, per assicurarci che la strada scelta sia quella giusta, per confortarci nella convinzione che arriveremo in porto. Ma dobbiamo ricordare che in pubblicità è tanto decisivo ciò che si dice quanto come lo si dice. Sul "cosa", la ricerca ha fatto grandi progressi. Sul "come", è ancora lontana da un approdo sicuro.

Uno dei motivi per cui molte ricerche sulle forme espressive della pubblicità falliscono è che tendono a verificare il messaggio in condizioni artificiali, troppo diverse da quelle in cui sarà veramente ricevuto; e, quel che è peggio, spezzano la comunicazione in tante parti, come se non fosse un organismo vivente che mal sopporta una dissezione. Sembrano dimenticare il principio della Gestalt, che era stato così chiaramente definito da uno dei più grandi linguisti italiani, Giacomo Devoto: «Ogni percezione si presenta all'esperienza come un tutto unico, una struttura definitiva avente una sua forma individuale, che è impossibile comprendere attraverso una sua scomposizione in una serie di elementi giustapposti. Non ha valore ognuna delle parti costituenti un'opera esaminata nella sua fase analitica, ma ha valore unicamente l'insieme, il quale è sempre superiore alla somma degli elementi che lo compongono».

B) Quattro tipi di test e quando usarli

Esistono quattro tipi di studi che ci aiutano a ridurre i rischi lungo il nostro percorso.

1. Test di concetto pubblicitario

- È uno studio specificamente pubblicitario, che è meglio svolto sotto la responsabilità dell'agenzia.

- Serve per verificare se un'idea è in linea o no con un certo obiettivo e con il pubblico cui è destinata. La cosa più importante non è verificare fino a che punto il concetto è accettato, ma la sua capacità di stimolare le motivazioni.
- È l'unica verifica che serve per prendere o correggere decisioni.
- Si serve di materiali molto semplici: basta un cartello con una parola o frase, o la fotografia di un personaggio, o alcune note musicali, o qualsiasi cosa che dia un'idea fisica ed essenziale del concetto.
- Può essere realizzata con le risorse interne dell'agenzia, se dispone di un ricercatore nella sua struttura.

È veloce, costa poco e può evitare molti guai. Se si va al passo successivo con un concetto sbagliato o debole, sarà troppo tardi per rimediare. Dobbiamo assicurarci che il nostro concetto sosterrà tutte le promesse e sarà capace di persuadere nel senso desiderato.

2. Il pre-test pubblicitario

- È la causa fondamentale di dissensi e discussioni fra pubblicitari e ricercatori. Ci sono esempi di grandi, efficaci campagne innovative, con risultati eccellenti, che non avevano superato un *pre-test*; di altre che furono “pre-testate” e funzionarono bene; di altre ancora che superarono il *test* ma diedero risultati inadeguati; come ci sono campagne che non furono verificate prima e lasciarono ai loro autori solo gli occhi per piangere.
- È legittimo “pre-testare” un risultato prima di rischiare un grande investimento. Ma è una barbarie abbandonare una grande idea solo perché a prima vista non sembra essere ben capita. Per questo è necessaria un'ottima metodologia di ricerca.
- Se vogliamo che la ricerca ci dia risposte, queste devono essere reali. I metodi di studio devono essere rigorosi ed evitare la tentazione del vaticinio.
- Un *pre-test* ci può indicare rapidamente se la marca sarà ricordata. Costerà un po' di più sapere se il messaggio è capito, e parecchio di più capire se il messaggio sarà gradito. Quantificare un aumento di vendite è molto più difficile. Ricordiamo che la ricerca è solo una luce lungo la strada.

Per evitare grossi errori, vediamo cosa non deve fare un *pre-test*:

- Non deve pregiudicare o determinare gli obiettivi di marketing (devono essere stabiliti a priori, frutto di una nostra decisione).
- Non deve decidere qual è la forma di comunicazione idonea per trasmettere il messaggio.
- Non deve definire il messaggio, né la tecnica di comunicazione.

«La ricerca è come un lampione, che illumina un pezzo di strada – diceva David Ogilvy – ma non dobbiamo fare come l'ubriaco, che ci si appoggia».

Ogni professionista serio, in pubblicità e nel marketing, ha un grande repertorio di casi in cui la ricerca ha dato un contributo fondamentale, e di altri in cui ha rischiato di portare a deviazioni tragicomiche. La cartina al tornasole è semplice, almeno in teoria: più la ricerca è disegnata "su misura", meglio funziona; e se il rapporto della ricerca conclude non con una sintesi delle informazioni, ma con una raccomandazione operativa, non è una buona ricerca. La ricerca è uno strumento diagnostico. Una buona ricerca deve definire situazioni e sintomi, non prescrivere terapie (se vi rompete una gamba, vi fate ingessare da un radiologo o da un traumatologo?). Nessuna tecnica di ricerca è universalmente valida. Più è "standardizzata", meno funziona. Per ogni caso, come fa un buon medico, occorre prescrivere la batteria di analisi specificamente opportuna.

3. Il post-test pubblicitario

- Si riferisce fundamentalmente a come i codici pubblicitari sono stati ricevuti dal pubblico, e non alla reazione a quegli stimoli.
- Riguarda il nostro *target group*, che abbiamo potuto raggiungere, per conoscere:
 - grado di notorietà
 - ricordo spontaneo e suggerito
 - grado di comprensione
 - associazione fra il prodotto, il messaggio e la marca
 - grado di credibilità
 - livello di copertura dei mezzi usati nella campagna
 - cambiamenti di atteggiamento e intenzione di acquisto.
- I risultati sono spesso di grande utilità per le agenzie quando confermano la forza dei codici di comunicazione utilizzati.
- La natura di queste ricerche è fundamentalmente quantitativa.

Alcuni decenni di esperienza mi hanno insegnato a diffidare di quelle ricerche in cui si misura solo, o principalmente, il “ricordo” di un annuncio o di un film – come il famigerato DAR (Day After Recall). Sono metodi standardizzati, che portano a semplici classificazioni numeriche, e perciò molto amati dai product manager che si sentono più tranquilli se hanno sottomano un numero paragonabile a medie statistiche consolidate. Come tutte le tecniche, anche questa può avere la sua utilità; ma può essere molto deviante se usata come standard qualitativo. È ampiamente dimostrato che non esiste una correlazione diretta fra il ricordo dichiarato di un annuncio e la propensione all'acquisto, e che il divario è particolarmente alto nel caso di comunicazioni non verbali o non riconducibili ai codici abituali della pubblicità. Inoltre molte ricerche standardizzate su moduli tradizionali tendono a favorire la ripetizione di metodi abituali e a ostacolare l'innovazione.

4. Test di efficacia della pubblicità

Sono studi quantitativi, che mettono in relazione le variabili che spiegano i fenomeni osservati nel mercato con altre variabili esplicative riguardanti la pubblicità. Le variabili da valutare sono:

1. Il grado di notorietà e conoscenza della marca.
2. Il grado di penetrazione e coinvolgimento.
3. Il grado di percezione. L'immagine di marca e di prodotto.

I due metodi principali di misurazione dell'efficacia della pubblicità sono: le interviste a un campione variabile della popolazione in forma sistematica e a intervalli regolari, e l'osservazione permanente di un *panel* di consumatori, che registra gli acquisti di prodotti e il grado di esposizione ai mezzi pubblicitari.

Queste ricerche continuative, se ben fatte, sono fra gli strumenti diagnostici più utili; specialmente se usano modelli “euristici”, cioè definiscono i parametri nel percorso dell'analisi anziché riferirsi a serie storiche stantie che mal si adattano a mercati in evoluzione. Ma non mi stancherò mai di ripeterlo: nessun tipo di ricerca, da solo, è la “formula magica”, la misura unica e definitiva dell'efficacia della pubblicità (o del marketing mix, cioè del sistema di fattori che influenzano il mercato e interagiscono continuamente).

Molto meno affidabili sono tante “panacee” standardizzate, spesso basate su un criterio, apparentemente semplice e chiaro, che in pratica non funziona. Il concetto fondamentale deriva dall'a-

analisi di conversion rate, o fattore di conversione, che era il mio principale punto di dissenso con Rosser Reeves e con il suo (per il resto, ottimo) Reality in Advertising. Si valuta il ricordo della pubblicità (o meglio, del tema principale che la pubblicità trasmette) e lo si confronta con l'acquisto del prodotto. La percentuale di acquirenti fra quelli che ricordano la pubblicità, rispetto a quelli che non la ricordano, rappresenta il "fattore di conversione", cioè il numero di consumatori che sono stati convinti dalla pubblicità. Questo meccanismo non funziona, per vari motivi. Uno è che, come ho già spiegato, non esiste alcuna diretta correlazione fra il ricordo della pubblicità e la sua efficacia. L'altro è il fatto, noto e verificato, che chi usa abitualmente una marca ne accetta più volentieri la pubblicità; per cui il rapporto di causa-effetto non è verificabile con un metodo così elementare. E se pensiamo che spesso il concetto fondamentale della pubblicità è stampato sulla confezione del prodotto...

Una verifica molto più seria, se si hanno gli strumenti (e il tempo) per farla, è il controllo del "prima" e del "dopo". Si verifica lo stato della conoscenza e dell'opinione prima della campagna, cioè la situazione al punto A dello schema descritto più avanti in questo libro (vedi pagina 85) e poi, esattamente con la stessa tecnica, si verifica di quanto ci si è avvicinati al punto B, cioè all'obiettivo della comunicazione. Conosco molti casi in cui è stato verificato, contemporaneamente, anche il ricordo della pubblicità. Ho la prova che molte campagne poco ricordate hanno funzionato benissimo; e viceversa.

C) Dal re della frutta alla colonia per uomini

Al consumatore di acqua di colonia, come allo spettatore dei film pubblicitari che compaiono in televisione, può sembrare che tutto sia rimasto uguale. È logico, perché i cambiamenti si producono lentamente, e ce ne accorgiamo solo quando vediamo una campagna di cinque anni fa e ci accorgiamo che, poco a poco, tutto è cambiato. Il concetto, il messaggio, la comunicazione.

Per fare un esempio in cui la ricerca pubblicitaria è stata la chiave di volta, potrei riferirmi alla colonia per uomini Patrichs. Quando presentammo la nuova variante Noir, ricorremmo subito a un'indagine esauriente sulla marca e sui suoi concorrenti.

Le conclusioni furono decisive: si capì che gli atteggiamenti maschili stavano cambiando, che si stava superando la fase erotico-romantica. Nello stesso tempo si scoprì che gli uomini si intende-

vano sempre più di profumi, in molti casi li compravano personalmente e distinguevano fra le colonie di freschezza e quelle con un carattere più personale. Tutto questo ci permise di creare una nuova personalità più moderna e adeguata per Patrichs Noir.

Il lancio di Patrichs Noir fu un successo anche in Italia. Una delle poche marche di sopravvivenza duratura in un mercato estremamente volubile come quello dei profumi (sia maschili, sia femminili) dove si lanciano dozzine di prodotti ogni anno, che hanno la longevità di una falena.

Un successo ancora più rilevante, e tutto italiano, fu il lancio del profumo maschile Rockford (di cui ebbi la fortuna di occuparmi personalmente). La marca nacque, fin dall'inizio, in una stretta collaborazione fra il cliente (Atkinsons) e l'agenzia. Anche in questo caso il successo nacque dalla capacità di cogliere sul nascere una nuova tendenza: un prototipo di maschilità più matura, meno ansiosa, più serena, la forza di "un uomo che sa", che ha superato le insicurezze dell'adolescenza e della virilità esibizionistica. Grazie a un posizionamento diverso e coraggioso Rockford, in mezzo al nascere e morire di un'infinità di concorrenti, mantenne per molti anni una costante leadership nel suo mercato.

Se questo esempio spiega un poco che cosa possiamo aspettarci da un *test* su come sono percepiti una pubblicità e un posizionamento, altri studi, come quelli che usammo nell'impostare la campagna per le banane delle Canarie, ci insegnano quanto può essere utile, prima di metter mano alla pubblicità, l'informazione su un prodotto per sapere quali rischi dobbiamo evitare, quali freni dobbiamo superare e quali aspettative dobbiamo soddisfare.

Una buona ricerca di questo tipo si distingue per il suo grande buonsenso, e per l'accumulazione di dati psicologici e di comportamento del consumatore, che sono ciò che più ci interessa.

Molti di noi saranno d'accordo e diranno "lo so già", ma certamente l'unico modo per raccogliere le percezioni di valore più diffuso è con un campione statistico molto serio di persone normali e informate, non coinvolte nel settore, che rispondano in modo spontaneo senza sentirsi condizionate.

Queste furono alcune conclusioni dello studio sulle banane:

- Ci sono frutti noiosi, e altri che stimolano la fantasia. La banana è nella prima categoria, perché non ha stagionalità. Il melone, il cocomero, il kiwi e la pesca sono fra i più "capricciosi".

- I frutti capricciosi sono percepiti come golosi, mentre per gli altri si valuta di più il valore vitaminico.
- La banana è vissuta come un frutto caldo, “che riempie”.
- La banana è uno dei pochi frutti concepiti come maschili; è il re della frutta, a confronto con le principesse di forma rotonda e dolce.⁴
- La forma allungata della banana viene percepita come aggressiva e provocante.
- I caschi di banane non sono estetici e contengono una certa aggressività quando sono appesi al soffitto con un gancio.
- La banana è un frutto da merenda, che nutre, più che un frutto da fine pasto.
- Le madri pensano che un eccesso di banane possa essere indigesto.
- La banana è il primo frutto che assaggia il bambino, nelle pappe.
- La banana è percepita come cara e il suo acquisto si giustifica quando i bambini non vogliono mangiare altra frutta.
- Le madri sono un po’ preoccupate e disgustate del modo in cui si mangia la banana, riempiendosi la bocca; una cosa percepita come poco delicata, specialmente per le ragazze.
- Il ragazzo giovane vede la banana come un frutto comodo da sbucciare, mentre le ragazze ammettono meno volentieri il piacere di mangiarla.
- I bambini considerano più estetica la banana sbucciata, gli adulti con la buccia.

Fin qui, le conclusioni. Ho voluto elencarle per far capire che la ricerca non è tutto, ma aiuta moltissimo. Partendo da qui, non si lavorò alla cieca.

Ci mettemmo a cercare nuovi usi, sviluppare una personalità meno infantile per conquistare un pubblico giovane. Sapevamo, a questo punto, dove stava la strada tracciata dalla quale non dovevamo deviare.

Mancavano ancora la strategia e l’esecuzione creativa. Ovviamente. Di questo parleremo nei prossimi capitoli.

⁴ In Spagna questa percezione è rafforzata dal fatto che la banana si chiama *plátano*, al maschile.

Questa puntuale analisi fatta in Spagna mi offre l'occasione per ritornare sul tema delle ricerche psicologiche, che non sempre sono usate con così ragionevole equilibrio. Che ci possano essere implicazioni "falliche" quando si parla di banane, è perfettamente credibile, anche se di scarsa rilevanza pratica. Ma in altri casi le elucubrazioni degli psicologi, specialmente se di scuola psicanalitica, sono da considerare con molta cautela. C'è chi vede simboli o implicazioni sessuali anche dove non ci sono, o non sono rilevanti; o chi si lascia troppo influenzare da esperienze cliniche sperimentate su persone in difficoltà. In alcuni casi un'eccessiva attenzione verso fattori psicologici estranei al prodotto ha avuto conseguenze gravi. Nessuno più ricorda il professor Ernest Dichter, che negli anni Cinquanta fu il primo a parlare di "ricerca motivazionale": per una decina d'anni ebbe un imméritato successo e riempì il mondo di disastri. La catastrofe più famosa fu il lancio, negli Stati Uniti, della Ford Edsel, concepita in base alle teorie di Dichter, che considerava l'automobile come una metafora sessuale. Le vendite della Edsel furono un grandioso fiasco, come parecchie altre operazioni suggerite dallo stesso Dichter, anche in Italia: fra queste, trent'anni fa, una fallimentare campagna pubblicitaria per la Democrazia Cristiana. Di Ernest Dichter, per fortuna, non si parla più, ma è meglio stare attenti: persone capaci di deviazioni simili sono in circolazione ancora oggi. Ricordo, per esempio, l'imbarazzo di un mio cliente che aveva speso parecchi soldi per far lavorare una psicologa molto femminista e un po' frustrata, senz'altro esito che subire un'esasperante predica sul concetto che pulire la casa è un sintomo di squilibrio mentale; e che un prodotto liquido e cremoso, che schizza da un forellino nel tappo di una bottiglia di plastica, è un angoscioso incubo fallico. Più di vent'anni prima di questo episodio (e di parecchi altri casi recenti, non meno pittoreschi) avevo scritto un articolo che si potrebbe ristampare quasi uguale oggi (si può trovare il testo online su <http://gandalf.it/m/archeops.htm>). Il titolo era: "Le ricerche motivazionali sono come i fiammiferi. Possono fare un po' di luce, ma se non si sanno usare bene è facile bruciarsi". Confesso che il titolo era ispirato da una frase di Jacques Prévert: «Il ne faut pas laisser les intellectuels jouer avec les allumettes».

4

La strategia: costruire, cambiare e consolidare atteggiamenti

Non c'è nulla di peggio di una grande spinta
nella direzione sbagliata

4.1

Dalla freccia di Cupido alla nascita della relazione

4.2

Costruire nuovi atteggiamenti

4.3

Consolidare atteggiamenti

4.4

Cambiare atteggiamenti

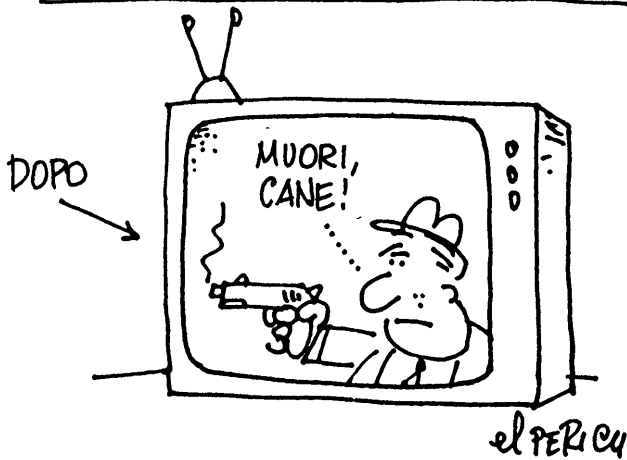
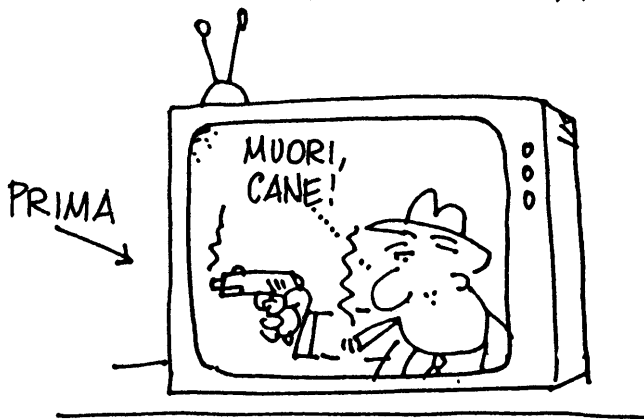
4.5

La ricerca dell'atteggiamento ideale

4.6

Sviluppare nuovi usi

NON E' PIU' PERMESSO FUMARE
IN TELEVISIONE PER NON DIFFONDERE
CATTIVE ABITUDINI FRA
I TELESPETTATORI



4.1 Dalla freccia di Cupido alla nascita della relazione

«Come ti sei dichiarato alla tua fidanzata?» chiesi a un allievo in un corso di pubblicità. Lo feci dopo aver ascoltato le sue energiche proteste perché, secondo lui, gli annunci si basavano spesso su esagerazioni non dimostrabili.

Gli chiesi della sua dichiarazione d'amore per vari motivi. Il primo è che sono un difensore convinto della pubblicità emozionale: l'arte di sedurre e far innamorare ha molto a che vedere con la nostra professione.

E una dichiarazione d'amore può essere un eccellente annuncio che fa appello alle emozioni del destinatario. Non le avrai promesso qualche volta che l'avresti resa la donna più felice del mondo?

Oggettivamente, è chiaro che si tratta di una promessa difficile, fra l'altro perché ci può essere una sola persona che sia “la più felice del mondo”, e non è molto probabile che sia proprio la nostra compagna. E che, oltretutto, lo sia grazie ai nostri meriti e virtù.

Ma la seduzione richiede una stilla di passione e utopia. Non potrei mai accusare un innamorato di mentire quando promette la felicità assoluta, se questa affermazione gli viene dal cuore.

Mentire o manipolare sarebbe un'altra cosa, come millantare un reddito o una posizione sociale che non corrispondono alla verità. Ma esprimere emozione con un sensazionale “con te fino alla fine del mondo” è un'arma di seduzione che ci rende la vita molto più piacevole.

“Quanto sarai felice con me” è un argomento molto più attraente e convincente che “guarda come sono bello”, anche se oggettivamente può essere molto più dimostrabile il secondo. La pubblicità deve parlare al consumatore, promettere qualcosa, sedurlo. Andare un po' oltre la banale ovvietà.

Se diciamo “guarda come sono bello” parliamo del prodotto. Se promettiamo “quanto sarai felice con me” parliamo al consumatore del beneficio che ne avrà. E questo è sempre preferibile.

La pubblicità è la Celestina¹ che mette in contatto prodotto e consumatore, e crea l'occasione per la freccia di Cupido. Una buona Celestina conosce bene lo sposo e la sposa, così sviluppa tutto il

¹ Celestina è la mediatrice di amori e matrimoni: vedi nota 1 a pagina 17.

suo lavoro nella strategia per trovare il punto di confluenza, il nesso di unione. Per avvicinare l'uno all'altro.

Ora siamo a questo punto del processo pubblicitario. Conosciamo lo sposo e la sposa, il prodotto e il consumatore, i vantaggi dell'uno e le esigenze dell'altro. Ma abbiamo bisogno che qualcosa si muova. La nostra strategia è, semplicemente, avvicinarli.

Non cercherò qui di definire le grandi teorie del marketing, ma mi sembra opportuno ricordare che si tratta di gettare un ponte fra l'una e l'altra riva del fiume. Il prezzo, la distribuzione, la promozione delle vendite, e la campagna pubblicitaria, saranno il cemento e le travi per costruire il ponte.

La sua architettura sarà definita e condizionata dalla nostra strategia: l'arte di avere il prodotto adatto per un gruppo predefinito di consumatori, al prezzo adatto e con adatta pubblicità e promozione.

A) Mirare prima di sparare

C'è chi prima spara e poi prende la mira. Nella nostra professione questa è irresponsabilità totale. Perché nulla è più pericoloso e controproducente di un grande sparo nella direzione sbagliata.

Il migliore creativo è quel campione di tiro a segno che può vantarsi di mettere sempre il colpo dove ha messo l'occhio. Mirare è la strategia. Colpire il bersaglio è la tattica.

Possiamo avere molte tattiche diverse e complementari. Si può sparare con una pistola a ripetizione, con un cannone o con raffiche di fuoco. Ma deve essere una sola la strategia, la linea che arriva dritta sul bersaglio.²

Può sembrare ovvio, ma la coerenza strategica non è così semplice come può sembrare. La fretta e l'angoscia dei risultati di breve periodo (vedi pagina 26) possono portare, oggi più che mai, a mosse tattiche che per cercare un rimedio immediato intaccano la strategia di marca, e così provocano guasti peggiori subito dopo. È sorprendente e preoccupante constatare come questo avvenga anche in imprese con una forte organizzazione e una seria cultura professionale.

² Un documento esteso (l'equivalente di un libro di 100 pagine) che descrive in modo dettagliato il metodo per definire una strategia di comunicazione si trova online su <http://gandalf.it/m/strat.htm>

Il principio fondamentale della strategia è sommare gli sforzi invece di sottrarli. La mia regola è rispettare la strategia del cliente, se la vedo precisa e dimostrata, come succede – per fortuna – nella maggior parte dei casi. In caso contrario, propongo al cliente di riflettere insieme per affinare quella che è la base del processo creativo.

Conosco pubblicitari capaci di abbagliare con fuochi d'artificio creativi. Il cliente può restare accecato da questi lampi e credere di aver scoperto il faro che illuminerà la sua strada. Meglio tenere gli occhi aperti, perché la cosa più probabile è che il gioco di luci, senza una bussola che lo orienti, nasconda l'orlo di un precipizio.

B) Capire gli atteggiamenti di oggi per anticipare quelli di domani

Norman Berry, quando era presidente esecutivo della Ogilvy & Mather a New York e direttore creativo mondiale, diceva: «Dobbiamo esigere quella grande libertà creativa che nasce da binari strategici d'acciaio».

Ho sentito alcuni citare questo concetto come un "paradosso". Sono gli stessi che hanno una concezione superficiale e un po' gratuita della "creatività". Il ragionamento, infatti, è coerente e lineare. Quanto più precisa e chiara è la strategia, tanto più vivace, interessante, libera può essere l'esecuzione, che può permettersi di "volare" senza perdere di vista l'obiettivo e senza abbandonare quell'indispensabile filo di Arianna che è la continuità e la coerenza di tutta la campagna.

E definiva così la strategia pubblicitaria: «Cominciamo col fare un bilancio della situazione di partenza della nostra marca e del suo contesto attuale: chi sono i consumatori, che cosa pensano, sentono e credono riguardo alla nostra marca e alle marche concorrenti, come si comportano ecc...».

Questo lo chiameremo **punto A**

«Poi decidiamo e scegliamo l'obiettivo, la situazione in cui vorremmo portare la nostra marca entro un tempo determinato: chi vorremmo che fossero i nostri consumatori, che cosa vorremmo che pensassero, sentissero e credessero su di noi, come vorremmo che ci confrontassero con i nostri concorrenti ecc...».

Questo lo chiameremo **punto B**

Che cos'è la strategia? È la strada che scegliamo per portare la marca in una situazione diversa da quella attuale. O meglio, è la carta stradale del percorso dal punto A al punto B.

Lavorare strategicamente vuol dire:

- Sapere qual è il punto A.
- Decidere quale dovrà essere il punto B.
- Definire che cosa dovremo fare perché il consumatore passi dal punto A al punto B.

Anche in pubblicità, le domande più profonde sono quelle decisive per sopravvivere. È filosofico. “Da dove veniamo?” “Dove andiamo?” o “Chi siamo?” assume un significato tutto speciale nella definizione di una strategia. Se ancora non ci è chiara l'origine dell'universo, né sappiamo dove la terra e il sistema solare stiano andando a grande velocità, un'invenzione così umana come la pubblicità non può essere separata dalla realtà del pianeta.

Va detto che non esiste una formula infallibile per elaborare strategie, per capire da dove veniamo e dove andiamo. Esistono, quelle sì, le chiavi teoriche; e centinaia di esempi pratici di scelte strategiche, con i relativi risultati, che possono aiutarci a risolvere alcuni dubbi e darci orientamenti importanti per il nostro percorso.

C) Le basi della strategia pubblicitaria

1. Il chi: la base

Ci sono tre elementi, connessi fra loro, che sono la base della strategia pubblicitaria.

A. Il pubblico obiettivo (il cosiddetto target group)

Chi vogliamo che reagisca alla nostra pubblicità? Chi sono i consumatori che rappresentano il maggior potenziale di mercato per la nostra marca?

Spesso c'è più concentrazione di quanto si possa immaginare. Anche per un prodotto di larghissima diffusione, come la Coca-Cola, il 20 per cento dei consumatori rappresenta l'80 per cento dei consumi.

Per quali consumatori posizioneremo la nostra marca in modo più significativo? A questo punto occorre definire stili di vita, abitudini d'acquisto, tendenze culturali, comportamenti... e, soprattutto, l'atteggiamento del consumatore verso la nostra marca. Si tratta, come abbiamo visto, di definire chi, come, quando e perché compra il nostro prodotto o servizio.

B. Il contesto concorrenziale

Con quali prodotti o marche siamo in concorrenza diretta o indiretta? Quali altre marche o prodotti potremmo sostituire? Dove c'è un vuoto di mercato che potremmo riempire? Che cosa può far prevalere il nostro prodotto sulla concorrenza?

C. Il posizionamento di marca

Come il pubblico percepisce, oggi, la nostra marca? Come vorremmo che la percepisse domani, per effetto della nostra pubblicità?

2. Il come: le chiavi

Il successo di una strategia dipende per metà da ciò che abbiamo analizzato e deciso, e per metà da come lo comunichiamo.

Senza entrare in dettaglio nei segreti della creatività pubblicitaria, vorrei citare qui gli elementi che dobbiamo definire chiaramente nella nostra strategia.

A. La promessa

Una promessa di utilità rilevante che nasce dai problemi del pubblico scelto, che la nostra marca risolve, o dai desideri che – in modo razionale o emozionale – può soddisfare.

B. La giustificazione

Ciò che in inglese si chiama *reason why* non è altro che le ragioni esplicite o implicite che appoggiano la promessa e spiegano come la marca può mantenerla.

C. La forma e il tono

La personalità del prodotto ci darà la capacità di mettere in relazione la promessa e la sua spiegazione con gli stili di vita, le attività e i valori del pubblico cui ci rivolgiamo.

D. Innovare, consolidare, cambiare

Che cosa possiamo sperare che la pubblicità faccia accadere nella mente del consumatore? Principalmente tre cose:

- *Sviluppare un atteggiamento nuovo*
Quando il consumatore non conosce la marca o il prodotto, o li conosce così poco che non ha un'opinione formata.
- *Consolidare un atteggiamento riguardante il prodotto o il servizio*
Quando l'atteggiamento del consumatore è quello desiderato e l'obiettivo è evitare che possa cambiare idea con il passare del tempo, i cambiamenti di circostanze o le attività della concorrenza.
- *Cambiare l'atteggiamento verso la marca*
Quando il consumatore non sente, pensa o crede ciò che vorremmo riguardo alla marca o al prodotto.

4.2 Costruire nuovi atteggiamenti

Un atteggiamento nuovo non si crea dal nulla. Non nasce adulto, come Venere che esce dal mare nel quadro del Botticelli. Ma se sappiamo capire a fondo le esigenze del consumatore, possiamo cogliere qualcosa di nuovo che non si è ancora manifestato, una tendenza latente cui nessuno ha ancora dato gli strumenti adatti per esprimersi. Quando è possibile, questa è la strada che può portare a grandi successi.

A) Entrare con il piede giusto

Un atteggiamento nuovo nello sport, per Adidas

Nel 1978 affrontammo uno dei compiti più affascinanti che abbiamo mai avuto: introdurre la multinazionale Adidas in Spagna, dove era una perfetta sconosciuta.

L'incarico ci fu affidato da due grandi professionisti come Jean Luis Denu e Franz Brunberg, con cui si stabilì un'intesa perfetta. Tutti e due ci lasciarono una libertà creativa assoluta, una cosa sempre molto gradita per un pubblicitario. In più trovammo l'appoggio

del proprietario di Adidas, Horst Dashler, che, nelle molte occasioni in cui andammo a vedere il suo negozio di Landersheim, vicino a Strasburgo, si entusiasmò del nostro lavoro, e ci aiutò a migliorarlo con le sue acute osservazioni, che dimostravano sempre un meraviglioso intuito di marketing.

Avremmo potuto sviluppare l'immagine di Adidas nel tennis o nel calcio, ma la nostra ambizione andò molto oltre.

Volevamo far nascere un nuovo atteggiamento dei giovani spagnoli sul modo di intendere e praticare lo sport, e soprattutto su come e quando indossare una scarpa sportiva.

Introducemmo in Spagna il *jogging*, conosciuto fino ad allora come *footing*. Non potevamo trovare un modo migliore per creare un largo mercato per l'abbigliamento sportivo che sviluppare la pratica di uno sport che non ha bisogno di avversari (né di un pallone, una pista o una rete). Con una maglietta, un paio di calzoncini e un paio di scarpette, si ha tutto il necessario.

Lo sport non doveva essere solo una cosa della domenica, né le scarpe qualcosa di riservato a uno sport competitivo.

Risultati come questi ricaricano le batterie di qualsiasi pubblicitario. Andare oltre, sviluppare comportamenti sociali salutarissimi e superare i dubbi fu tanto incoraggiante quanto gli eccellenti risultati di vendita di Adidas. Io stesso non avrei avuto il coraggio, un anno prima di questa campagna, di andare per strada in calzoncini corti; dopo invece presi questa sana abitudine.

Entrammo con il piede giusto. Nelle case e nelle scuole, dove i ragazzi adottarono in massa le scarpe Adidas. Fu una comunicazione rivoluzionaria. Con Adidas nacque il boom delle scarpe sportive. Una moltitudine di marche nazionali e internazionali fu trascinata a combattere per contendersi una quota del mercato che noi avevamo creato. Perché avevamo realizzato la strategia più ambiziosa: far nascere un nuovo atteggiamento del consumatore.

B) Tu puoi

Come Titanlux diede colori al bricolage

Mio figlio José Manuel tiene nella sua stanza una bellissima vecchia radio, che custodisce come un gioiello. La vide in una vetrina e non esitò a portarla a casa. Sfortunatamente per lui, pochi condividono il suo entusiasmo: sono ancora molti i disorientati che

non capiscono il valore delle cose che hanno. Il mondo è pieno di cambiamenti. E dopo decenni di plastica, di passione per il sintetico e l'effimero, la corrente ritorna nel suo alveo. Dove ritroviamo i buoni mobili di legno...

Titanlux ha qualcosa a che fare con tutto ciò. Questo fabbricante di vernici si trovò a dover affrontare un cambiamento di personalità, negli anni di ossessione per il nuovo e disprezzo per l'antico. Così ci spiegò Joaquim Folch, il proprietario. Trasformazioni che coincisero con il momento in cui molti bravi verniciatori abbandonarono la professione, lasciando senza aiuto chi aveva bisogno di loro.

Il tempo cura tutto, ma talvolta si può dare una mano anche al tempo. Titanlux lo fece.

“Tu puoi”, dicemmo ai suoi nuovi clienti. Si trattava di creare una nuova identità della marca, perché cercavamo compratori fra i privati, non più fra i professionisti. Titanlux aiutò a far diventare di moda il “fai da te”, dimostrando che pitturare le pareti, le porte e anche qualche vecchio mobile può essere molto gratificante.

Titanlux accelerò il processo e diede le ali alle mani del “fai da te”. Dicendo, semplicemente: “Tu puoi”.

4.3 Consolidare atteggiamenti

A) Latte, cacao, nocciole e zucchero

Rinnovare l'atteggiamento positivo delle mamme verso Nocilla

Un giorno Henry Ford chiese al suo direttore commerciale: «Bill, questa campagna è ottima, ma continueremo a usarla per tutta la vita?». Gli rispose: «Signor Ford, questa campagna non è ancora uscita». Il proprietario della marca aveva visto troppe volte l'annuncio, in troppe riunioni, prima che la campagna fosse lanciata.

Conoscevo questo classico aneddoto e sapevo che il più pericoloso dei peccati capitali è l'inutile ansia di cambiare per cambiare, quando arrivò nella mia agenzia un cliente come Starlux con un prodotto così attraente, saporito e appetibile come Nocilla.³

³ Nocilla è la Nutella spagnola. Il fatto curioso è che un'impresa italiana, la Star (che in Spagna si chiama Starlux) lanciò Nocilla nel mercato spagnolo prima che ci pensasse la Ferrero; ancora oggi Nocilla è la marca dominante in Spagna.

Tutto succede in fretta, tutto si muove sfidando la velocità della luce, e così talvolta ci neghiamo una cosa così importante come qualche minuto per meditare.

Non c'è immagine più triste di quella di un taglialegna, disperato e sudato, che mena inutilmente colpi a un tronco con tutte le sue forze, ma con un'ascia non abbastanza affilata. "Devo tagliare tanta legna questa mattina che non ho il tempo di affilare l'ascia", è la sua impostazione sbagliata.

Per fortuna, tutti ci siamo tolti il cappello più di una volta davanti al cowboy della Marlboro, simbolo di molto più che una marca di sigarette. È l'immagine del successo di una buona idea e del valore di mantenerla nel tempo. Purtroppo ci sono molti pubblicitari che ammirano una risorsa come quella ma la sprecano quando ce l'hanno in mano.

Veniamo a Nocilla. Latte, cacao, nocciole e zucchero. Questi erano gli ingredienti che trovai sul mio tavolo di lavoro. Una campagna efficace aveva dato un'immagine a questo prodotto associata a bambini che praticavano sport con energia e vitalità.

Come il cioccolato, il successo è delizioso, ma se è esagerato può dare il mal di stomaco. Così decidemmo di seguire la strada della prudenza, mettendo da parte l'impulso istintivo di modificare la strategia. Puntammo nella stessa direzione. La nostra occasione era migliorare la precisione, affinare la mira, ma senza cambiare bersaglio.

La strategia di Nocilla era giusta, aveva già venduto milioni di vasetti senza esaurire le sue possibilità. Il nostro lavoro fu portare linfa nuova e approfondire la tattica.

La ricerca ci diede una mano. Il 95% dei compratori di Nocilla sono le mamme, il 90% dei consumatori sono i bambini. I bambini li avevamo già a bordo, perché lo studio dimostrava che "andavano matti" per la Nocilla spalmata sul pane a merenda.

La strategia era, perciò, rinforzare l'idea positiva fra le mamme: che fosse buono e salutare per i bambini mangiare Nocilla. Superare le resistenze nei confronti del cioccolato, mettendo in evidenza la sua unione con latte e nocciole, prodotti nutrienti capaci di ricostruire le energie consumate dalla continua vivacità quotidiana dei bambini.

Svilupparammo una campagna che era già sulla buona strada, per poter avanzare più in fretta e arrivare prima al risultato. La ricetta di Anselmo Mateos, direttore marketing di Nocilla, ci fu di grande aiuto.

I nostri film per Nocilla si adattarono alla realtà del mercato. Li

girammo in due versioni, una per le mamme e una per i bambini, che si trasmettevano in fasce orarie diverse. Tutti e due con lo stesso slogan: “Nocilla, non ce n’è altra uguale”.

Il film per i bambini dava più enfasi alle immagini dei bambini sportivi, con scene che mostravano il risultato. Per le mamme, avevamo un argomento su misura. Così chiaro e forte, che bastava farne il protagonista. In questa versione del film, nove secondi erano riservati a mostrare come il latte cade nel bicchiere di Nocilla, al rallentatore. Un grande spettacolo visivo per dimostrare che Nocilla ha tutto il valore energetico del latte.

La mamma è meno restia a dare Nocilla ai suoi bambini quando scopre che non è tutto cioccolato, ma una grande quantità di latte con il sapore del cacao, per renderlo più appetibile.

“Più latte, meno cacao” è una strategia che ha portato al successo anche altri prodotti, in Italia e in Europa, come il cioccolato Kinder della Ferrero (che ha avuto tanto successo da diventare una marca autonoma, con una propria linea di prodotti) o il cacao solubile Nesquik della Nestlé. Il mio amico Augusto Maestri, quando lavorava con me, portò al successo Nesquik con una campagna semplicissima, che forse non entusiasmava gli intellettuali ma metteva felicemente d’accordo mamme e bambini. In un mondo di burlesco western all’italiana, un allegro cowboy cantava: “col sapore di cioccolato rende il latte prelibato”.

La tattica di segmentare i messaggi diede buoni risultati e portò all’aumento della quota di mercato. Il cliente si liberò dei suoi dubbi e a noi rimase in bocca quel sapore dolce che lasciano le cose ben fatte.

B) Scacco matto alla carie

Consolidare Binaca come dentifricio che vince a scacchi

Binaca era un dentifricio della Ciba-Geigy, ben percepito e stimato da chi lo usava. Per questa marca creammo una strategia di forte impatto per consolidarne l’immagine di prodotto serio, scientifico.

Una cosa così lontana dalla nostra igiene dentale come una scacchiera ci servì come scenario. Non andavamo a cambiare opinioni o atteggiamenti, ma semplicemente a rinforzare una percezione già diffusa.

Oltre alla pubblicità più razionale, come quella che informa sui

pericoli della carie, ha un ruolo l'immaginazione creativa per arrivare sul terreno dell'emozione.

La nostra partita a scacchi era un duello a morte fra la carie, i pezzi neri, e i nostri denti, quelli bianchi. Grazie a Binaca, il Bianco muove e vince. Un messaggio semplice ma memorabile, che posizionava il prodotto come il migliore alleato contro un avversario che minaccia la nostra igiene dentale.

Dimostrammo che la carie non è un problema estetico da risolvere con prodotti cosmetici. È una brutta malattia, che solo un prodotto di alta qualità come Binaca può contrastare. Binaca vinse la partita, anche sul mercato.

4.4 Cambiare atteggiamenti

A) Istinto materno

Cambiare l'atteggiamento verso l'abbigliamento "preman" e Prénatal

- Di quanti mesi è? – chiese l'attenta commessa di un negozio Prénatal alla cliente, la cui gravidanza non sembrava ancora visibile.
- Non sono incinta, ma ho visto una vostra *salopette* in televisione e mi piace, non occorre che sia larga – fu la risposta.

Era la prova definitiva di dove ci aveva portato la strategia di cambiamento di atteggiamenti verso l'abbigliamento "preman".

Pochi mesi prima, doversi mettere vestiti da gravidanza non era una cosa molto ben percepita dalle donne incinte. "Essere mamma è di moda da Prénatal" diede una svolta a questa situazione.

Prima, molte future mamme dissimulavano la loro condizione, o ne erano imbarazzate. Ora ostentano la loro felicità fin dal momento in cui la provetta annuncia la buona notizia.

Prénatal ha rotto gli schemi. Ha cambiato gli atteggiamenti. Quelli delle mamme e soprattutto quelli dei papà. La linea strategica definitiva, l'idea vincente, è stata quella di coinvolgere il padre nelle campagne, facendolo spesso apparire come protagonista. Emile Cazal, direttore generale, e Julia Martinez, che era direttore commerciale e da poco si è ritirata, ci diedero l'apporto della loro profonda conoscenza del settore e, soprattutto, il loro coraggio nel-

l'approvare campagne di impianto fortemente creativo. Portammo argomenti irrefutabili. "La mamma l'ha già allevato per nove mesi, ora tocca al papà". Le mamme furono entusiaste delle nostre campagne. E i papà capirono come vivere questo momento di grande emozione in un modo nuovo, grazie all'appoggio di una pubblicità favorevole.

La nostra pubblicità non può essere un Don Chisciotte che si lancia contro i mulini a vento, ma in molti casi può vincere la battaglia contro l'inerzia sociale. Non possiamo, né pretendiamo, cambiare il mondo, ma possiamo anticipare i cambiamenti annunciati. La pubblicità che interpreta le nuove correnti dà risultati straordinari.

Nelle acque mosse del mercato, per praticare il surf non servono pedali né motori fuoribordo, ma semplicemente capire la direzione delle onde e mettersi davanti a loro per utilizzarne la spinta. Nuotare contro corrente significa non solo stancarsi, ma rischiare di affogare.

Non voglio dire che sia merito esclusivo delle campagne Prénatal se oggi i padri aiutano di più in casa, scoprono l'emozione di cambiare pannolini e si divertono a spiegare in ufficio come fanno il bagno al neonato. Ma dobbiamo constatare che Prénatal vide ciò che si stava muovendo nei rapporti di coppia, puntò in quella direzione e spinse avanti, in qualche mese, un'evoluzione che avrebbe potuto tardare a consolidarsi per anni. Papà, mamme e bambini l'hanno gradito e goduto.

La prima fase della campagna Prénatal era nata in Italia. Lucia Mosca è un'ottima copywriter; aveva cominciato la sua strada professionale con me e avevamo lavorato insieme per molti anni. Poi aveva aperto una sua piccola agenzia, ed eravamo rimasti in ottimi rapporti. Fece un lavoro eccellente per Prénatal, aprendo un mondo nuovo per le giovani mamme, togliendo la gravità dalla sua sacralità pesante e noiosa, e riproponendola nella sua naturalità moderna, allegra, disinvolta. Un giorno venne da me e mi spiegò che la campagna doveva estendersi alla Spagna. La misi in contatto con Luis Bassat e si capirono al volo. Negli anni che seguirono, la linea pubblicitaria di Prénatal in Italia, per vari motivi (compreso un cambiamento di gestione dell'azienda, e di agenzia) finì con l'aggrovigliarsi e perdere vigore. In Spagna, invece, Luis seppe farla crescere e portarla a livelli ancora più alti di vitalità espressiva e di livello culturale, oltre che, naturalmente, di efficacia.

B) Da persona a persona

Migliorare l'immagine delle vendite a domicilio

Vi sta parlando uno che conosce i due lati della medaglia, le due facce della porta. So che cosa vuol dire cercare clienti suonando i campanelli degli sconosciuti, così come ho usato molte volte lo spioncino per decidere se aprire o no la porta a un venditore.

Perciò mi piacque lavorare per cambiare l'atteggiamento del consumatore verso il venditore a domicilio. Lo feci per mezzo di una campagna la cui unica strategia era migliorare l'immagine di questi professionisti. "Da persona a persona" era il tema. Presentammo il venditore di enciclopedie come un consulente che si scomoda a venire fino a casa nostra per consigliarci qualcosa che può esserci utile.

Considero questa campagna come un buon esempio da seguire per enti o imprese cui occorrono strategie per cambiare atteggiamenti.

Penso anche a un'altra campagna che ho realizzato, questa volta per un'associazione di persone con menomazioni fisiche.

Un film in televisione mostrava i volti tesi di alcuni atleti prima della partenza. La loro tensione, il loro prepararsi per la grande prova. La *suspense* non si scioglieva se non alla fine del film, quando l'inquadratura si allargava per mostrare le sedie a rotelle dei partecipanti alla gara.

Sono persone assolutamente valide, uguali a te, forse con più passione per lo sport di quella che hai tu, trattati da pari a pari, dicevamo ai telespettatori. Se sono capaci di correre per 42 chilometri in una maratona su una sedia a rotelle, non credi che sappiano lavorare con un computer nel tuo ufficio?

Lottare contro l'ipocrisia che confonde la carità con il disprezzo o la compassione, lavorare per l'integrazione di persone che sono menomate solo in uno specifico aspetto fisico, richiede una strategia univoca e determinata. Emotiva e diretta. Che non si perda in giri viziosi. E che rompa gli schemi.

Anche il Fisco ha realizzato grandi campagne per cambiare l'atteggiamento dei cittadini rispetto alle tasse. Per mezzo della pubblicità, il ministero delle Finanze è riuscito a mettere le cose nella giusta prospettiva e a progredire a gran velocità nella coscienza delle persone.

Convincere tutti i cittadini che devono compiere il proprio do-

vere fiscali richiede, prima di tutto, evitare che vedano come eroi coloro che si vantano di non farlo. In casi come questi, cambiare gli atteggiamenti è l'“essere o non essere” di ogni futura campagna.

Impresa, purtroppo, impensabile in Italia. Perché nessuna pubblicità può rendere accettabile o credibile un servizio di pessima qualità, come il nostro sistema fiscale.

4.5 La ricerca dell'atteggiamento ideale

A) Banana, sì

Acquisire consumatori adulti senza perdere i bambini

Walt Disney era un mago che trasformava in oro tutto quello che toccava. I suoi meravigliosi disegni hanno fatto miracoli. E servirono anche per vendere le banane delle Canarie per alcuni anni.

Perché decisi di rinunciare all'opera di un genio indiscutibile come lui, quando ci fu affidata per la prima volta una campagna del CREP (Comisión Regional del Plátano de Canarias)?

Per motivi di strategia. I cartoni animati avevano creato un'immagine di questi gustosi frutti molto legata al mondo infantile, ma troppo lontana dagli adulti e dai giovani che non si considerano più bambini. Inoltre, muoversi sul terreno della fantasia può anche andare bene per prodotti di golosità, ma è poco accettabile per prodotti alimentari. Dovevamo cambiare gli atteggiamenti degli adulti verso le banane.

Perciò, proponemmo una strategia bidirezionale. Dovevamo mantenere il più possibile soddisfatti i più piccoli, ma conquistare un pubblico giovane e adulto. Perché, oltre agli altri forti motivi, avevamo un dato statistico: in Spagna ci sono più banane delle Canarie che bambini a merenda.

Il detto popolare spagnolo *Oro parece, plata no es*⁴ ci fu di grande aiuto nel cominciare questo riposizionamento. Era come scoprire qualcosa di nuovo per un gruppo di consumatori. Il secondo passo avrebbe cercato il consolidamento. Così, più avanti, *Plá-*

⁴ Un doppio senso: “Sembra oro, non è argento” o “Sembra oro, è banana”. Banana in spagnolo, come già ricordato, si dice *plátano*.

tano, sí fu la nostra campagna di affermazione della banana per tutti i pubblici. I film non mancavano di divertimento, ma mostravano persone di ogni età e posizione sociale che davano il loro voto affermativo a questo splendido frutto.

B) Lui non lo farebbe mai

Fondazione Purina, un'idea che vende e salva la vita

Un cane o un gatto può far salti di gioia, divorare il piatto in un battibaleno o dare segni di vitalità, ma non può esprimere in parole il suo gradimento per un ottimo banchetto. Perciò, almeno per ora, non sono loro a decidere il menu.

L'immaginazione non ha limiti, specialmente se parliamo di strategie. Con un prodotto come gli alimenti Purina e consumatori come i cani e i gatti delle case spagnole, dovevamo aprire una strada originale per avvicinarci. Dovevamo stabilire un rapporto e superare di un balzo la distanza.

Da questo contesto nacque un'idea forte. I dirigenti della Purina si fidarono del nostro entusiasmo e la accettarono, benché fosse una strategia di lungo periodo e apparentemente lontana dall'obiettivo.

Una cosa era chiara: l'amore e l'attenzione per gli animali che hanno le persone che li tengono in casa. Il miglior modo per stabilire un legame emozionale era aiutare quegli animali.

La Fondazione Purina nacque con l'obiettivo di difendere i diritti di quegli animali.

Devo dire che Luis Plana, che era direttore della Purina in Spagna e ora è vicepresidente per l'Europa della Ralston Purina, e Javier Mir, suo successore e attuale direttore, sono fra quei clienti da cui imparo tutti i giorni.

Luis ci passò un articolo americano in cui si parlava di campagne che, prima di cercare direttamente un aumento della quota di mercato, cercano di trovare uno spazio nel cuore del consumatore. Specialmente in un caso come il nostro, dove chi acquista non ha esperienza diretta del prodotto, ma è mosso dall'affetto verso un'altra creatura. Commentando insieme questo articolo fummo ancora più convinti del valore della Fondazione Purina.

“Non abbandonarlo. Lui non lo farebbe mai”. Una fotografia. Gli occhi tristi di un cane appena abbandonato dai suoi padroni in

mezzo alla strada valevano più di mille parole. Condannavano questa ingiustizia che diventava esperienza quotidiana quando cominciavano le vacanze. Inevitabilmente, quel delizioso cucciolo che sembrava un animaletto di peluche era arrivato a pesare 30 chili. E lui che durante l'inverno era stato l'allegria della casa, in estate diventava un impiccio. *Che cosa ho fatto per meritare questo?* sembrava gridare il nostro animale con l'impotenza di chi sa di essere condannato a morte.

La campagna colse nel segno. Iniziata con un piccolo investimento, cercando la collaborazione dei proprietari di negozi di ogni genere che volontariamente esposero il cartello, riuscì a muovere le coscienze e ci costrinse a fare parecchie ristampe.

In quella stessa estate, riuscimmo a portarla nelle strade, dove il manifesto fu collocato gratuitamente da alcune compagnie di affissione. Il nostro sforzo strategico si vide premiato dall'accoglienza, e in più vinse la medaglia d'oro come migliore affissione dell'anno. L'estate successiva, il nostro messaggio fu trasmesso anche in televisione.

Senza dubbio una strategia basata sull'altruismo si trasformò in una delle più efficaci che io ricordi. Con un investimento minimo, ottenne una notorietà che molti avrebbero voluto con investimenti di parecchi milioni.

Salvammo la vita a molti cani, che continuano a essere i migliori amici dei loro padroni. E che, probabilmente, mangiano il cibo Purina.

C) La birra di qui che più si vende in Europa

Andare molto oltre il briefing e vincere una gara strategica

Conoscete le mie opinioni sulle "gare" fra agenzie per assegnare un incarico. Soprattutto quando chiedono esecuzioni creative ma impediscono di approfondire il *briefing* per cercare la strategia migliore.

Nonostante le mie riserve, nel 1990 accettai con entusiasmo l'invito a entrare in gara per la birra San Miguel. Per due ragioni. La prima, perché era l'occasione di ritornare a lavorare per un nostro cliente, dopo una parentesi di un anno, offerta dal suo nuovo direttore José Luis Cáyón. La seconda, perché era una gara che chiedeva una grande strategia di vendita, più che un vano fuoco d'artificio creativo.

Vincemmo. Non so se perché eravamo i più bravi, ma certamente per aver lavorato con più impegno di chiunque e per aver impegnato la nostra immaginazione nella ricerca di un posizionamento nuovo, credibile ed efficace.

Scavalcammo le frontiere e trovammo un argomento di vendita forte perché andammo oltre il *briefing* a studiare su una strada suggestiva, in base a un'informazione che ci aveva dato lo stesso cliente.

Risultava che San Miguel era la birra spagnola che aveva più successo fuori dai nostri confini.

Questa sarebbe stata la nostra strategia. Nel pieno processo dell'integrazione europea, con le birre francesi, inglesi, danesi, tedesche o olandesi che arrivavano spumeggianti per invaderci in ogni angolo, la cosa migliore era pigliare il toro per le corna.

Ci aiutò l'aver a che fare con un cliente ambizioso, che seppe correre il rischio perché ne capì i vantaggi.

La campagna creativa, condita con un po' di umorismo, rappresentava situazioni imbarazzanti di spagnoli che si incontravano a Roma o a Londra con la birra San Miguel come contrassegno per riconoscersi.

Trasformammo questa vocazione europea in una notizia. "San Miguel, la birra di qui che più si vende in Europa" lanciava un doppio messaggio. Il primo, sulla qualità europea del prodotto. Il secondo, sul suo carattere autoctono e sulla sua origine "fisica" più vicina.

Spesso l'intuizione coglie in pieno i fatti. Qualche anno prima che San Miguel scegliesse questa strategia, uno dei più grandi produttori di birra americani mi spiegò: «Dovunque io vada, cerco sempre la migliore birra locale, perché la qualità dipende dalla freschezza».

Mi disse anche: «La migliore birra europea che ho mai bevuto è fatta in Spagna, e si chiama San Miguel». Forse giova capire che la birra, storicamente antica almeno quanto il vino, per gli italiani è una riscoperta recente, mentre la cerveza per gli spagnoli è una diretta, ininterrotta eredità della tradizione celtica. È un sintomo triste della nostra decadenza e passività culturale scoprire che nel nostro carnevalesco mercato quasi tutte le birre italiane si vendono travestite con etichette straniere, meno la Moretti e la Peroni che nel frattempo è stata comprata dai francesi.

4.6 Sviluppare nuovi usi

Cucinare nuove strategie per allargare la quota di mercato

E allora? Un attimo dopo aver inventato qualcosa, l'importante è capire che cosa farne. Posizionare un prodotto vuol dire dargli respiro, perché possa sopravvivere nel mercato. Trovare nuovi usi per un prodotto è spesso la più forte strategia di posizionamento.

O di riposizionamento, perché davanti alla trasformazione delle abitudini sociali è necessario ricorrere spesso alla fantasia per scoprire nuove quote di mercato, nuovi consumatori, nuove occasioni.

Se un dado Avecrem concentra in poco più di un centimetro quadrato una quantità straordinaria di nutrizione e soprattutto di sapore, la mia esperienza pubblicitaria con questo cliente concentra risultati e ricordi non meno impressionanti.

Jaume Tomás, Paco Fernández Payán, José Luis de Córdoba ed Enric Virgili sono quattro straordinari professionisti, che insieme formano una squadra invincibile. Una riunione con loro è come una pentola a pressione con dozzine di idee in ebollizione.

Con loro quattro e con un altro grande professionista, il pubblicitario Robert Rodergas, allora direttore di Demer, l'agenzia creativa di Galina Blanca, che ci diede l'incarico della campagna, lavorammo alla ricerca di nuovi argomenti e nuove soluzioni domestiche per usare i dadi per brodo Avecrem.

Si era deciso di riposizionare il prodotto come molto di più che un dado per fare il brodo. Fu la decisione strategica più importante di Avecrem dall'inizio della sua storia. Con essa si convinsero cuochi e cuoche dell'utilità di questi dadi concentrati per brodo come condimento per ogni sorta di piatti.

Con il famoso *Chup chup, Avecrem*,⁵ uno degli slogan che mi hanno dato più soddisfazione, riuscimmo a stabilire il nuovo posizionamento. Ma più tardi usammo altre tre parole, *Avecrem, a mano* ("Avecrem, sottomano"), frutto del lavoro insieme con Paco Fernández Payán, per insistere sulla necessità di tenere molto vicino alla preparazione di qualsiasi piatto un dado con tutto il sapore Avecrem.⁶

⁵ *Chup chup* è onomatopeico, per il momento in cui il sugo o l'intingolo bolle sul fuoco: il segnale che è venuto il momento di aggiungere un dado Avecrem.

⁶ Vedi pagine 145 e 160.

Per le verdure, per il sugo della pasta, per gli stufati di carne. Come sostituto del sale, i dadi allargarono la loro presenza in decine di piatti in ogni famiglia.

Avecrem era uscito dal territorio del semplice *consommé*, per aprirsi a un uso molto più generalizzato. In milioni di famiglie oggi si seguono questi consigli per dare più sapore a ogni ricetta casalinga.

Tutto questo potrebbe sembrare un po' ingenuo se si confrontasse con la consolidata, tradizionale maestria delle italiane nell'uso del dado per tutto, fuorché il brodo: strumento supremo della pigrizia, omogeneo aggiustasapori in ogni ripiego di cucina. È un fatto curioso che la più geniale cucina della storia, la straordinaria invenzione italiana delle soluzioni semplici, dai cento formati di pasta alla pizza o al pinzimonio, o all'arte inimitabile di aglio olio e peperoncino, ci abbia così impigriti da renderci oggi il paese con il più basso livello di creatività o esplorazione nella cucina familiare. Infatti siamo i più intensi utilizzatori di questa "disimpegnante" invenzione svizzera, basata sulla scoperta giapponese del monoglutammato di sodio. Il comodo neutralizzatore, il sostituto di ogni invenzione o fantasia. "Sapore di casa mia", predicava il nostro più grande produttore di dadi. Sapore di una casa così noiosa che lui va alla partita, lei sogna di avere un'avventura con Pippo Baudo o con un irreperibile idraulico, e i figli aspettano trepidanti il giorno di libertà in cui potranno andare da McDonald's per la grande evasione: hamburger, patatine e cola.

Non credo proprio che queste abitudini siano "colpa" della pubblicità. Le cause sono molto più profonde; nessuna campagna pubblicitaria avrebbe mai potuto "crearle". Si contrabbandavano dadi dalla Svizzera molto prima che a qualcuno venisse in mente di produrli in Italia e fare pubblicità. Ma ogni tanto ci si sente un po' a disagio. Ricordo che una sera, dopo aver lavorato su una campagna per un dado, andammo a cena in una trattoria dove si mangia benissimo. Un mio collega e amico, mentre gustava un'ottima pasta e fagioli, sospirò: «Insomma, però, proprio noi, tagliare l'ultimo baffo di Saturno...».

5

I 10 principi della creatività

Alla ricerca dell'idea capace di muovere montagne

5.1

Dai cinque sensi alla settima arte

5.2

I dieci principi generali della pubblicità

Post scriptum:

Una meditazione sulla “memorabilità”

PERCHE' LEI E'
IN TELEVISIONE?

E PERCHE'
E' FAMOSO?

PERCHE' SONO FAMOSO

PERCHE' SONO
IN TELEVISIONE



5.1 Dai cinque sensi alla settima arte

Abbiamo dimostrato la necessità dei passi che precedono l'esecuzione pubblicitaria. Analizzare il prodotto dettagliatamente, approfondire lo studio delle motivazioni del consumatore, disegnare una strategia creativa a misura delle esigenze e delle possibilità dell'impresa...

È venuto il momento di alzare il sipario sulla creatività pubblicitaria. Tutte le nostre ricerche e strategie saranno più o meno efficaci in funzione di come si traducono in un annuncio o in un film.

Il pittore Paul Klee disse che «L'arte non riproduce il visibile, ma rende visibile ciò che non sempre lo è».

Questo è per me il grande segreto della pubblicità. Che è un'arte. Usa argomenti razionali, riflette abitudini e attitudini, ma trascende la vita quotidiana. Gioca con la realtà, ma non trascura le possibilità della rappresentazione.

Un film non deve limitarsi a mostrare ciò che vende, deve rendere visibile ciò che non lo è, perché spesso è qualcosa di invisibile che rende desiderabile un prodotto.

La pubblicità emoziona, innamora, seduce. Suscita passioni. Un chilo di pubblicità può contenere 999 grammi di razionalità, ma brillerà e si distinguerà per il suo grammo di follia.

Un grammo di follia

Forse un lavoro perfetto da ingegnere ha preparato un'autentica bomba a orologeria capace di far sentire la sua esplosione a cento chilometri di distanza, di farsi valere nel mercato, anche di alzare una nuvola di polvere e di trasformarsi in un *boom* sensazionale e assordante.

Ma qualcosa deve accendere la miccia, e per questo ci vuole la scintilla creativa.

Abbiamo parlato di bombe in modo assolutamente immaginario, perché questa non è una guerra. E la vera forza nella comunicazione non si ottiene con il fracasso. Tuttavia in molti casi c'è una specie di lotta, in cui si afferma che è più importante "che cosa si dice" che "come si dice".

Spero che gli argomenti svolti finora, mettendo a fuoco il massi-

mo rigore nella costruzione di una strategia e nella definizione del messaggio, non confondano il lettore.

Sono convinto che bisogna sommare e non sottrarre, e credo fermamente in “ciò” che si dice. Ma al tempo stesso devo confessare che il terreno in cui si sviluppa la maggior parte delle mie energie è nella definizione del “come”.

Se ricordiamo l'unicità della percezione, come insegna Giacomo Devoto (vedi le osservazioni sulla Gestalt - pagina 73) è chiaro che il “che cosa” e il “come” non sono facilmente separabili nella realtà concreta di un messaggio, e sono sempre tutt'uno nella percezione di chi lo riceve. Se c'è armonia, l'una cosa arricchisce l'altra; se no, la distonia deforma, indebolisce, infrange il messaggio. Questo è vero nella pubblicità commerciale come in ogni espressione d'arte o linguaggio: forma e contenuto non sono separabili. Dice Benedetto Croce nell'Estetica: «Il tutto determina la qualità delle parti». Dice anche: «Le due forme di conoscenza, l'estetica e l'intellettiva o concettuale, sono bensì diverse, ma non stanno tra loro disgiunte e separate, come due forze di cui ciascuna tira per il suo verso. Se abbiamo dimostrato che la forma estetica è affatto indipendente dall'intellettiva e si regge da sé senz'alcun appoggio estraneo, non abbiamo detto che l'intellettiva possa stare senza l'estetica. Questa reciproca non sarebbe vera». E ancora: «Vi è poesia senza prosa, ma non prosa senza poesia. L'espressione è, infatti, la prima affermazione dell'attività umana. La poesia è “la lingua materna del genere umano”».

In molte occasioni, la forma in cui si esprime è ciò che offre al prodotto o servizio la possibilità di differenziarsi di più.

Ogni prodotto definirà la sua estetica, la sua personalità, la sua attrazione, la sua immagine. Se Eva non avesse trovato la mela più tentatrice di tutto il paradiso non avrebbe espresso tutto lo splendore necessario per abbagliare Adamo, e non l'avrebbe convinto a mangiarla.

La persuasione viene da lontano, è inerente al nostro comportamento da quando l'uomo è uomo.

Più di duemila anni fa, l'arte di convincere si chiamava “retorica”. Ecco che cosa scriveva Aristotele, nella sua Retorica, nel IV secolo a.C.: «È chiaro che la retorica è utile, e che la sua funzione non è il persuadere, ma vedere i mezzi di persuasione che ci so-

no intorno a ciascun argomento... È proprio della retorica scoprire ciò che è persuasivo e ciò che è solo apparentemente persuasivo, come nella dialettica si scopre il sillogismo apparente».

Ne deriva che la strategia di marketing non deve dimenticare un elemento molto importante: la persona che riceve il nostro messaggio. Quando sappiamo che cosa dobbiamo dire, abbiamo percorso solo metà della strada.

Ci resta da scoprire che cosa il destinatario del messaggio vuole sentirci dire. Informare e convincere, sì, ma sicuramente anche sedurre e capire.

Parliamo della pubblicità come arte, con le sfumature della pittura e le risorse della letteratura. E della pubblicità come rappresentazione, sensibile ai cinque sensi, ansiosa di sperimentare con il sesto senso, e capace di confrontarsi con la settima arte.

Un buon concerto richiede i migliori strumenti, i più brillanti interpreti, un grande direttore e molte ore di prove perché ognuno faccia la sua parte in un insieme perfetto.

Ma la differenza più importante fra un concerto e un altro è la musica che si interpreta, la composizione. Così come ciò che distingue un'agenzia di pubblicità da un'altra è il suo lavoro creativo. Noi "creativi" siamo i compositori, e quanto migliore è la nostra opera, tanto meglio suona l'orchestra.

Penso che tutti conoscano la favola dell'asino flautista. L'animale trova un flauto abbandonato e riesce a suonarlo per caso. La morale della favola è che, se non si conoscono le regole dell'arte, conseguire un buon risultato è puramente casuale.

Questa storia capita a proposito perché ogni tanto appaiono "creativi" capaci di comporre, una volta, una sinfonia meravigliosa con sorprendente facilità; ma che poi stonano orribilmente in tutti gli altri loro tentativi.

La spiegazione è semplice: quella sinfonia riuscì per caso, come accadde al simpatico asino che suonava il flauto. C'è un'enorme differenza fra un creativo brillante senza discipline di base e quello che, invece, le conosce.

Il primo può volare alto una volta, ma precipiterà miseramente alla successiva; mentre il buon creativo che si è dato la pena di imparare il funzionamento della pubblicità potrà non essere sempre alle quote più ardue, ma saprà superare anche venti e turbolenze senza perdere la rotta.

La spiegazione è semplice: potrà avere più o meno ispirazione, ma domina il solfeggio.

L'esperienza mi ha portato a riassumere in dieci grandi principi la base teorica di cui un buon pubblicitario si deve impadronire. Conoscerli è tanto necessario quanto per un musicista imparare il solfeggio. Sono i principi generali della buona pubblicità.

5.2 I dieci principi generali della pubblicità

I) La buona pubblicità vende il prodotto oggi e costruisce la marca per domani

Vendere è quasi sempre il primo obiettivo della pubblicità, specialmente in un periodo di crisi. Ma costruire la marca per il futuro è, in molti casi, altrettanto importante, o ancora di più.

I due obiettivi strategici sono perfettamente compatibili, e molto spesso il secondo rinforza il primo.

Credo che a questo punto del libro nessuno possa dubitare della mia passione per l'efficacia della pubblicità. Ma vorrei ribadire ancora una volta che l'efficacia completa è quella che riesce a vendere bene oggi, e a costruire bene la marca per il futuro.

II) La buona pubblicità ottiene immediatamente l'attenzione del destinatario

C'è sempre più pubblicità. In televisione e negli altri mezzi. Lo spettatore, o il lettore di giornali, si difende dall'affollamento prestando meno attenzione. Se il film o il manifesto o l'annuncio non ottiene la sua attenzione nei primi tre secondi, non l'avrà più. Perciò sono così importanti i primi secondi di un film, come il titolo e l'immagine di un annuncio o di un manifesto.

III) La buona pubblicità contiene una forte idea di vendita e promette un beneficio interessante e raggiungibile

Questa è l'essenza stessa della pubblicità. Il gruppo Ogilvy ha una raccolta di film pubblicitari eccellenti, che riassumono concretamente questo principio. Un'idea forte che da molti anni ottiene risultati di vendita.

Immaginiamo di voler mettere alla prova una colla così forte come Super Glue. Sareste capaci di lasciarvi attaccare a testa in giù al soffitto, avendo come unico supporto la colla Super Glue sulle scarpe? Immaginiamo qualcosa in più. Che abbiate accettato e siate incollati, senza pericolo grazie alla forza della colla. Ma c'è un cane!

Arriva inaspettatamente in casa il vostro cane, giocherellone come sempre, che si diverte a tirarvi la cravatta penzolante e sfida ancora di più l'esperimento con il suo piccolo aiuto alla legge di gravità.

Nessun bisogno di invenzioni fantastiche. Questa semplice dimostrazione, realizzata con un tocco di buonumore, è l'idea di vendita e la promessa di Super Glue.

Quando un'idea è ben nota al pubblico e identificata con la marca, si può continuare con "variazioni sul tema", che possono assumere caratteristiche inaspettate. In Francia, dopo aver usato la classica dimostrazione dell'uomo a testa in giù, la stessa operazione fu ripetuta in modo diverso. Un'attraente ragazza, palesemente dedita alla vendita delle proprie grazie, veniva afferrata all'improvviso e incollata con i piedi al soffitto del portone. Imperturbabile, a testa in giù continuava a fare l'occholino ai passanti.

IV) Nella buona pubblicità, l'idea è semplice, chiara e si capisce subito

Lo spettatore non si siede davanti alla televisione per decifrare pubblicità incomprensibile, né chi sta guidando si ferma in mezzo alla strada per capire meglio il contenuto di un manifesto.

Molti film pubblicitari sono troppo difficili da capire. L'ingegno creativo non si dimostra con analogie complicate o storie ricercate. Sapersi esprimere con idee chiare, che parlano e convincono da sole, è il miglior segno che possiamo dare di intelligenza e comprensione dello strumento che stiamo usando.

Nella pubblicità del vino Country Manor, l'idea del film non poteva essere più semplice e felice. Sul tavolo, un piatto di cozze; si sente stappare una bottiglia; appare la bottiglia di Country Manor accanto al piatto e le cozze applaudono, battendo i gusci, tributandole una calorosa ovazione. Il testo dice: "Country Manor, per i

piatti che hanno buon gusto”. Un’idea realizzata con strumenti elementari ma con grande rilevanza.

Non ho mai pensato che questa di Country Manor, anche se è un bell'esempio di sintesi e semplicità, fosse una “grande idea” pubblicitaria. Eppure... proprio mentre stavo scrivendo la prima edizione di questo libro (novembre 1996) quella campagna era stata copiata in Italia dalla pasta Barilla.

V) La buona pubblicità si distingue dalla concorrenza, dal resto della pubblicità e dal contesto

Molto spesso il pubblico confonde le idee perché ce ne sono troppe simili. Così, secondo come si imposta una campagna, si corre il rischio di lavorare per la concorrenza. Per questo la buona pubblicità deve staccarsi, non solo dalla concorrenza e dal resto della pubblicità, ma anche da tutto il contesto di cui è circondata: come fece la campagna Byly.

Byly era la marca leader in Spagna nel mercato delle creme deodoranti, ma per crescere doveva affrontare grandi marche consolidate di deodoranti in altre forme. La sfida rendeva necessario dotare la nostra marca di una personalità marcata e inconfondibile.

Lo facemmo con un simbolo: i porcellini. Tutti parlavano di cattivi odori; ma noi li rendemmo visibili con un colpo di teatro: mostrando un gruppo di persone, ognuna delle quali portava un porcellino sotto il braccio.

Un’immagine può valere più di mille parole. Il film si fece notare, come dimostrano anche quattro premi d’oro a Cannes, Fiap, San Sebastián e New York.

Ma ciò che conta è che le vendite aumentarono rapidamente e in misura molto considerevole, nonostante le dimensioni ridotte dell’investimento nei mezzi pubblicitari.

I maialini fecero un miracolo: la gente credeva di aver visto il film molte più volte di quante, in realtà, l’avesse visto. Avevamo dimostrato un buon olfatto affidandoci a loro: diedero a Byly la personalità rilevante e distintiva che stavamo cercando.

VI) La buona pubblicità è memorabile

La buona pubblicità dev’essere memorabile; e non solo il giorno dopo, come misurano le verifiche di ricordo più diffuse, i cosiddetti *day after recall test*.

La buona pubblicità deve essere ricordata anche una settimana dopo, un mese dopo, e un anno dopo!

Come è evidente da una lettura attenta di tutto questo libro, il puro e semplice ricordo della pubblicità non è una misura del successo. Ciò che conta è il ricordo della promessa: di qualcosa che sia attinente al prodotto, alla marca, alle esigenze del consumatore. Ci possono essere annunci o film ricordati in quanto tali, ma senza nesso significativo con il prodotto: in questo caso il ricordo della pubblicità è irrilevante. Vedi, per esempio, il punto VIII di questo capitolo.

Non sempre il consumatore ha intenzione di comprare il prodotto il giorno dopo che ha visto la pubblicità.

Il primo computer della linea Macintosh fu lanciato all'inizio del 1984. È difficile dimenticarlo, perché lo fecero con un film di 60 secondi che divenne immediatamente famoso. La Apple non fu timida nel presentare questi computer che hanno cambiato completamente il mondo della grafica e del disegno. Lo scenario del film era quello del 1984 di George Orwell: la tensione di un mondo grigio e opprimente, controllato dal Grande Fratello in uno schermo gigantesco.

Una ragazza inseguita dai poliziotti e armata di un grande martello corre disperatamente e riesce a rompere lo schermo. In quell'istante appare la scritta: "Il prossimo 24 gennaio Apple presenterà i suoi modelli Macintosh e capirete perché il 1984 non sarà come 1984".

L'approfittare di un tema di attualità come era in quel momento il famoso romanzo, cui per fortuna il tempo non aveva dato ragione, e la straordinaria qualità di realizzazione del film, che dava i brividi, ne fecero un messaggio indimenticabile.

Non è mai facile capire se è la pubblicità che fa ricordare il prodotto, o il prodotto che fa ricordare la pubblicità. Il film "1984" andò in onda una volta sola, e solo negli Stati Uniti. La trasmissione in cui era presente (una grande "finale" di campionato) fu vista da milioni di persone, ma solo quella volta. Per quanto drammatica fosse la presentazione, se se ne parla ancora oggi è soprattutto perché il lancio del Macintosh fu una vera rivoluzione, che cambiò la storia dei "personal computer". Continuano ancora oggi le polemiche, futili quanto pittoresche, fra i "tifosi" delle tecnologie più diffuse. Ma il fatto è che, nel bene o nel male, il successo dell'interfaccia Macintosh fu tale da costringere le tecnologie basate su altri sistemi operativi a sovrapp-

porre al sistema operativo una “facciata” (la più diffusa è Windows della Microsoft) che imitava quella della Apple. Oggi quasi tutti considerano normale l’uso del mouse e delle icone, anche se c’è chi (come me) trova più semplici e comode le vecchie interfacce “testuali” in quelle applicazioni in cui è ancora possibile usarle. Negli anni che seguirono, la pubblicità della Apple, forte dell’unicità e diversità del prodotto, fu la più coerente e chiara del settore; invece di ricorrere a “effetti” più o meno vaghi, o a elucubrazioni tecnologiche, seguì costantemente lo stesso criterio da cui era nato il prodotto: guardare le cose dal punto di vista della persona che usa il computer. Sembra facile, in teoria; ma i produttori di hardware o di software non ci riescono quasi mai.

VII) La buona pubblicità è rilevante per i possibili consumatori

Troppo spesso le persone sentono che la pubblicità non è rivolta a loro. Dobbiamo cercare, segmentando bene, di parlare direttamente al “nostro” pubblico. Che senta il nostro messaggio come rivolto personalmente a lui.

Un buon creativo sa che un film in televisione non può fare miracoli e richiamare l’attenzione di TUTTO il pubblico. E deve sapere che nessuno accende la televisione o apre un giornale per vedere la pubblicità. L’esecuzione pubblicitaria funziona come un filtro e ottiene che migliaia di telespettatori disconnettano immediatamente i loro dispositivi di attenzione mentre altre migliaia aguzzano gli occhi perché ciò che succede nel piccolo schermo “dice qualcosa” proprio a loro.

Le capacità selettive della pubblicità saranno sempre molto dipendenti dal contenuto e dal linguaggio dei messaggi. Ma sarebbe desiderabile una migliore selettività dei mezzi, che fra l’altro ridurrebbe molto il problema dell’affollamento. Le soluzioni oggi esistono, con le nuove tecniche editoriali ed elettroniche, ma occorrerà una profonda evoluzione nella mentalità, nei metodi e nei programmi degli editori, della stampa come dei mezzi audiovisivi, perché una “selettività profonda” si realizzi davvero. Di questo parleremo nel capitolo 16.

Per questo sono ammirevoli gli annunci che portano acqua al loro mulino in questa segmentazione istintiva. Un film internazionale per i giochi Lego riuscì a essere assolutamente rilevante per i bam-

bini e i genitori in condizione di giocare con la loro fantasia e con l'aiuto dei pezzi da montare.

Il film descrive una battaglia di fantasia in cui, a gran velocità, i pezzi Lego si compongono in una grande varietà di figure.

Un topo scopre la presenza di un gatto e decide di trasformarsi velocemente in un cane. Quando il gatto diventa un drago, si trasforma in un carro dei pompieri per spegnergli il fuoco. Il drago bagnato ricompare in forma di sommergibile, e la macchina dei pompieri diventa una balena. Sofisticati carri armati con missili e antimissili complicano il duello finché l'avversario si trasforma in un grande elefante. È il momento in cui il topo riprende le sue sembianze iniziali, spaventa il grande elefante e vince la partita.

Tutto un prodigio di fantasia capace di dimostrare le infinite possibilità di uno dei giochi più creativi della storia. Una successione di immagini che non può lasciare freddi bambini e genitori, sedotti dall'idea di aguzzare il proprio ingegno nella costruzione di mondi fantastici dove vivere i propri sogni in un gioco appassionante.

VIII) Nella buona pubblicità, la marca è integrata nell'idea centrale

Poco tempo fa, incontrai un amico che commentò con entusiasmo un film pubblicitario che aveva visto la sera prima in televisione. È fantastico, mi disse, spiegandomi il film con ogni sorta di dettagli, dal principio fin quasi alla fine. «Per che marca era?» gli chiesi. Rimase prima in dubbio, poi muto. Cito questo episodio per dirvi che quella pubblicità non doveva essere molto buona se il mio amico non era capace di ricordare di quale marca si trattasse.

Ognuno di noi ha esperienze di questo genere. Approfondite ricerche, come semplici episodi di vita quotidiana. Un giorno passeggiavo per Milano con una donna intelligente e attenta. Passammo davanti a un grande manifesto con la fotografia di una bella ragazza che metteva vistosamente in mostra le gambe. La mia amica si mise a ragionare sull'immagine della donna, la sua manipolazione, le tendenze della moda, i vari tipi e modelli di bellezza... eccetera. La lasciai continuare finché girammo l'angolo e poi le chiesi: «Per cosa faceva la pubblicità quel manifesto?». Citò, con sicurezza, una nota marca di calze. Il manifesto riguardava tutt'altra cosa. Feci un esperimento

analogo con un mio cliente, che si occupa di cosmetici di trattamento. Il manifesto mostrava una donna nuda, di spalle. Un gruppo di ragazzotti nella piazza ne stava discutendo ad alta voce (parlando con ammirazione della donna, ignorando completamente il prodotto di cui faceva pubblicità). Dopo averlo guardato attentamente, anche lui non ricordava la marca (che non era un cosmetico) ma disse «Poveretta, ha un bel po' di cellulite».

Non ho mai capito bene perché un certo genere di pubblicitari (e, ovviamente, anche di clienti) ha una specie di fissazione per le gambe femminili. Un giorno portai in un'aula universitaria un montaggio in cui si vedevano solo gambe. Quasi nessuno degli studenti (maschi e femmine) riuscì ad associare qualcuna di quelle immagini a un prodotto o una marca. Le inquadrature nella cassetta erano prese da quaranta film pubblicitari, di cui solo tre riguardavano prodotti "attinenti" (calze o depilatori). Gli altri erano per un'infinità di prodotti diversi: aperitivi, succhi di frutta, automobili, gelati, caramelle...

I secondi di radio o televisione e i millimetri di carta stampata costano talmente cari che non è il caso di sprecarli. Non c'è nulla di peggio che realizzare un annuncio così memorabile e rilevante per la sua originalità che i consumatori non prestano alcuna attenzione alla marca o non sono in grado di ricordare a quale categoria di prodotto si riferisce.

Da qui nasce un'idea, carica di ironia, che usò la Schweppes e che merita di comparire nella lista dei grandi annunci esemplari: un esempio di come si può anche scherzare e divertire senza perder di vista la marca.

L'annuncio si presentava come "Un servizio pubblico al consumatore", in cui il famoso attore inglese John Cheese avvertiva i telespettatori sui pericoli della pubblicità "nascosta". Mentre parlava, la marca Schweppes appariva nei luoghi più inverosimili.

La pronunciavano alcuni trofei di caccia appesi alla parete, appariva a intermittenza nei quadri, sulla suola delle scarpe del presentatore... come un'autentica persecuzione. Tutto un ammicciare allo spettatore in un gioco fatto di continue apparizioni della marca, cosicché difficilmente qualcuno potrebbe commentare questo gioco senza ricordare di che marca si tratta.

IX) La buona pubblicità non è un annuncio isolato, ma una campagna capace di continuare e diventare una risorsa

Le campagne cambiano troppo spesso e non danno al pubblico il tempo di assimilarle. Una buona idea creativa può durare vent'anni o più. Naturalmente adattandosi alle tendenze, ma conservando l'idea originale. Così si creano autentici valori pubblicitari, come il cowboy della Marlboro.

Noi del gruppo Bassat Ogilvy abbiamo fama di creare campagne forti e durature. Vorrei pregarvi di ripassare questo principio con le due letture che implica.

In primo luogo, occorre verificare quando in un annuncio c'è un'idea che ci dà la possibilità di svilupparla in un'intera campagna. In secondo luogo, occorre capire che quando si è trovata una buona idea, sprecarla in un unico annuncio può essere un grande errore, se davvero contiene il seme di una campagna duratura.

Per American Express, la Ogilvy & Mather sviluppò in tutto il mondo una campagna che sottolineava l'esclusività della Carta; una campagna basata sulle testimonianze di persone più famose per il loro nome che per la loro faccia (o, se questa era nota, in circostanze o luoghi diversi da dove abitualmente li si può riconoscere). "Mi riconoscete?" diceva ognuno di loro. In pochi secondi, spiegava i privilegi di essere trattato come meritava in tutto il mondo, grazie alla carta American Express. Alla fine appariva la Carta con il nome del titolare, rivelando l'identità del personaggio.

Questa idea, che spiega come persone di alto livello ricevono il trattamento che meritano grazie alla carta American Express, fu applicata in ciascun paese con i personaggi più adatti. Dal famoso musicista francese Michel Legrand a Ron Reagan, figlio dell'ex presidente americano, al grande architetto catalano Ricardo Bofill. Per dimostrare che la carta American Express è molto più che una semplice carta di credito. La campagna successiva, evoluzione della precedente (che usava la televisione) si realizza con annunci stampa. Consiste nel mostrare persone famose in tutto il mondo, con una semplice didascalia: "José Carreras. Titolare dal 1978".

Fra gli italiani in queste campagne c'erano Luciano Benetton, Sophia Loren, Gualtiero Marchesi, Giorgio Mondadori, Gino Paoli, Luciano Pavarotti, Sergio Pininfarina...

Il direttore creativo mondiale che coordinava la prima delle due

campagne (quella televisiva) mi confidò che il suo sogno era avere Giulietta Masina che dicesse "Eh, mio marito è così distratto, se non avessi io la carta American Express...". Ma non fu mai possibile convincere né Federico Fellini, né sua moglie.

X) Nella buona pubblicità il messaggio si adegua al mezzo, approfittando dei vantaggi e accettandone le limitazioni

Un televisore è fisicamente piccolo. Non permette inquadrature gigantesche. Occorre adattare il messaggio alle sue caratteristiche, partire da idee forti, chiare e semplici, che siano comprensibili sul piccolo schermo. Può essere più efficace la faccia di una persona che un intero esercito.

Durante i miei lunghi anni in pubblicità ho spiegato infinite volte ai miei collaboratori (e ai miei clienti) che ci sono due modi per raccontare efficacemente in un film il martirio dei cristiani nell'arena. Il primo è ricostruire il Colosseo, ingaggiare migliaia di comparse, spendere miliardi in costumi, scenari eccetera. Per l'altro, basta avere un fondale neutro, la zampa di un leone impagliato, un grande attore e un grande regista.

Ogni mezzo ha le sue caratteristiche e la buona pubblicità deve saperne trarre il massimo partito. Approfittare di tutti i suoi vantaggi e accettarne le limitazioni.

Lo vedremo, in dettaglio, poco più avanti.

Post scriptum: Una meditazione sulla “memorabilità”

Devo fare una confessione. Se potessi tornare indietro, nel mio lungo percorso nel mondo della comunicazione, darei un po' più importanza alla “memorabilità” delle campagne e dei messaggi. Non che l'abbia mai considerata un male, o un elemento trascurabile; ma forse è più rilevante di quanto pensassi.

È vero e dimostrato, come ho ampiamente detto in questi miei appunti, che dal punto di vista del consumatore, e del successo nel mercato, ciò che conta è come la marca e il prodotto sono percepiti, non il ricordo del messaggio pubblicitario in quanto tale.

Su questo, non ho dubbi. Ma esistono altri fattori di cui occorre tener conto, che derivano soprattutto dalla vanità. Un tratto della natura umana che a me non piace; ma sarebbe un errore fingere che non esista.

C'è il “creativo”, e con lui anche altre persone che lavorano nell'agenzia. Spesso si tratta di parecchia gente, perché una campagna di cui si parla molto ha un'infinità di papà e mamme: anche chi ha fatto solo le fotocopie va in giro a dire che è “sua”. Quando una di queste persone incontra gli amici, non porta in tasca o nella borsetta i dati di vendita o i risultati delle ricerche; ma degli aspetti più superficiali e visibili di una campagna parlano quasi tutti. Piace sentirsi chiedere: «Ma davvero, quella cosa straordinaria l'hai fatta tu?». Certo: sono debolezze dell'animo umano. Ma non è male avere collaboratori soddisfatti e orgogliosi del proprio lavoro.

C'è l'agenzia, che pensa (e spesso è vero) di avere più possibilità di trovare nuovi clienti se le sue campagne sono quelle “di cui si parla”. C'è il cliente, che trova piacevole sentirsi fare i complimenti dai colleghi in ufficio o quando incontra gli amici in un salotto, al bar o su un campo di golf.

Ci sono anche motivi meno frivoli. Una campagna “famosa” aiuta a motivare l'organizzazione di vendita e può influenzare i rivenditori. Può dare un tocco in più di credibilità all'impresa nel suo dialogo con il resto del mondo: i concorrenti, gli alleati, i fornitori, la grande distribuzione... persino le banche, gli azionisti e gli analisti finanziari

Ricordo che un giorno, molti anni fa, alla Esso incontrai un tale che mi chiese, piuttosto preoccupato, se davvero si era deciso di abbandonare il Tigre. Era un dirigente di un'impresa che vendeva prodotti chimici alla Esso. Per lui “il Tigre” non era un personag-

gio pubblicitario, ma un additivo per la benzina che dà una migliore accelerazione...

Insomma: fare campagne "memorabili" che non funzionano è un errore imperdonabile. Ma fare campagne che funzionano bene e si fanno anche ricordare è il massimo del successo. Non è facile; ma è possibile, se si sanno usare bene tutti i "segreti del mestiere", come quelli spiegati in questo libro. E non si pensa solo alla televisione.

Ma prima di montarci la testa con la nostra bravura, ricordiamo un fatto abbastanza grossolano: il primo e fondamentale ingrediente per rendere una campagna "memorabile" è un cliente che abbia parecchi soldi da investire. E che non abbia il vizio di cambiare troppo spesso il tema della pubblicità.

Vivere nella rete

Dialogo umano e personale, senza confini

17.1

Sogni, incubi, miti e realtà

17.2

Il mondo delle reti: non solo internet

17.3

Che cosa vuol dire “ipertestuale”?

17.4

Che cosa vuol dire “interattività”?

*Nell'età post-industriale la "finitzza" di sempre,
che ci opprimeva e ci imponeva la sua legge,
si infrange. A portata degli uomini
si trova finalmente la risorsa infinita,
l'unica: l'informazione, la conoscenza, l'intelligenza.*

Jean-Jacques Servan-Schreiber, "Le Défi Mondial", 1980

17.1 Sogni, incubi, miti e realtà

Prima di parlare dell'uso commerciale della rete, mi sembra utile dedicare un po' di spazio a ragionare su che cos'è questo nuovo strumento di comunicazione e su come funziona.

Tutti conosciamo la stampa, la radio, la televisione, l'affissione, il cinema; cose così abituali che ci è difficile immaginare un mondo, più o meno lontano nel passato, in cui non ci fossero. Ma solo da poco tempo si è diffuso l'uso della rete. Probabilmente le persone più esperte troveranno ovvie alcune delle mie osservazioni. Ma, mi auguro, non tutte.

Quando mi occupavo "a tempo pieno" di pubblicità, mi chiedevo perché su quell'argomento si dicesse e si pubblicasse costantemente un così straordinario ammasso di superficialità e di sciocchezze (il fenomeno continua; anzi, tende a peggiorare). Mi rispondevo che era una specie di "contrappasso": la pubblicità è talmente diffusa, onnipresente, visibile, ingombrante, che anche chi non ne ha la minima conoscenza si sente in dovere di dissertare in materia.

Ora che il mio interesse principale è la "comunicazione elettronica interattiva", è ancora peggio. Sta aumentando il numero delle persone che ne hanno un'esperienza reale e non superficiale; ma continuano a dissertarne, nelle conversazioni private come sui giornali o nelle aule universitarie, personaggi che palesemente non ne hanno capito nulla.

Da alcuni anni è l'argomento di moda: tutti ne parlano. O meglio, parlano di qualcosa che, per quanto ne so, non esiste, e che ha assai poco a che fare con la realtà della rete. Il motivo è quella strana perplessità, quel misto schizofrenico di attrazione e repulsione, che suscitano le cose nuove.

Pare che quando, cent'anni fa, cominciavano a circolare le prime automobili, il mondo fosse percorso da un fremito di paura e da infinite leggende. Illustri professori spiegavano che un organismo umano non era in grado di sopravvivere alla velocità di 25 chilometri all'ora. Ho sentito non meno illustri professori, al giorno d'oggi, dire cose non meno assurde sulla rete.

Un esempio più vicino al nostro argomento fu quello che proposi in un articolo, pubblicato quattro anni fa, e che potrei riscrivere oggi senza cambiamenti sostanziali.

Un giorno, più di ottant'anni fa, in un paesino chiamato Borgospesso, Martina la Beghina andò furtivamente dal parroco. "Don Eusebio, disse, bisogna esorcizzare il Dottore: o è in preda al Demonio o si dedica alla negromanzia". Don Eusebio era un saggio. Invece di preoccuparsi chiese spiegazioni a Martina, che era una notoria pettegola. Aveva visto il Dottore parlare col muro; da un oggetto misterioso appeso al muro usciva una voce. Quella sera, durante la rituale partita a scopone, Don Eusebio ne parlò con il Dottore. Si scoprì che aveva il telefono.

I tempi sono cambiati. Oggi, molto prima che un numero significativo di italiani abbia capito come si usa un modem, tutti quanti sanno (o credono di sapere) che cos'è "internet". Ma la confusione è notevole, anche fra gli esperti. Ogni giorno si parla di qualche strabiliante innovazione tecnica. Ma nessuno, o quasi, cerca di rispondere alla domanda più semplice: chi usa la rete, e che cosa ne fa?

Le idee più diffuse sembrano essere quelle che avrebbero affascinato e terrorizzato la vecchia Martina. Due nomi sono di moda: Neuromante e Negroponte. Il primo, protagonista di romanzi di William Gibson. Che non sa scrivere (la sua prosa è di faticosissima lettura) ma è un vulcano di idee, un genio dell'invenzione fantascientifica. Peccato che molti confondano fantasia letteraria e realtà, e credano che esista davvero il Cyberspazio.

L'altro, "guru" di dubbia dottrina, si diverte a esprimersi in un modo che affascina i tecnomani e terrorizza gli inesperti. Se dicesse: "sarebbe meglio spostare informazioni che costringerci a intasare il traffico e fare code agli sportelli", tutti capirebbero. Ma quando dice "è meglio spostare bit che atomi" i non iniziati si spaventano. Immaginano che accendere un computer voglia dire essere inghiottiti e trasferiti in lande sconosciute da una macchina come quella di Star Trek o di quei vecchi film in cui uno scienziato imprudente si ritrova mezzo uomo e mezzo mosca.

La "disinformazione" sulla rete si può dividere, grosso modo, in due categorie. L'esagerazione teatrale o fantascientifica; e un'irrazionale, "tecnofobica" paura. Le due cose, naturalmente, si mescolano; e sono ugualmente nocive.

I cibersogni

Mi domando che idea possa farsi della rete una persona che non ne abbia esperienza personale e che guardi, un po' assennata, una delle tante trasmissioni televisive che ci vogliono abbacinare con le

presunte meraviglie del “ciberspazio”; o veda l’uso “miracolistico” della rete che ci viene mostrato in tanti film.

Paesaggi “virtuali”, spazi dadaisti, immagini surrealiste, un mondo onirico-ossessivo popolato non di esseri umani ma di androidi e robot che si muovono in uno spazio irreali. Certo: in rete si trovano *anche* quelle cose, come si trovano in qualsiasi libreria e in un’infinità di storie a fumetti, di letteratura di tutti i tempi e di pitture anche più antiche di quelle di Hieronymus Bosch. Certo, c’è una cultura “ciberpunk” che ha avuto e ha ancora un suo spazio nella rete, con infinite variazioni dal più ingenuo fumettismo alle geniali fantasie di William Gibson. Queste cose, insieme a migliaia di altre, sono *nella* rete. Ma non *sono* la rete, né sanno come descriverne il futuro. Con tutto il rispetto per quel genio che fu Jules Verne, nella storia della navigazione moderna c’è tutto fuorché il *Nautilus* del Capitano Nemo; e i viaggi sulla Luna sono molto diversi dalla sua descrizione, come da quelle di cento scrittori che l’hanno preceduto o seguito.

Ecco un piccolo, e parziale, elenco dei sogni e delle “false promesse”.

- “Virtuale”

Non ho mai capito bene che cosa voglia dire “virtuale”. La parola è molto di moda, ma sembra che nessuno ne abbia una definizione chiara. Fin dalle origini della nostra specie viviamo in mondi “virtuali”. Tutte le notti, in sogno; anche da svegli, nelle nostre fantasie. Letteratura, musica, teatro, fotografia, cinema... anche una semplice carta geografica... sono rappresentazioni “virtuali”. Oggi ci sono nuove tecniche, consentite dall’informatica, per fare queste cose. Ma la sostanza non cambia. Va detto anche che queste cose hanno assai poco a che fare con la rete, perché spesso le troviamo non sull’internet, ma su un cd-rom (e quando, fra non molto, avremo cd-rom con capacità dieci o venti volte superiori a quelle attuali...).

Soprattutto, occorre capire che la parte più significativa della rete non sta in queste, sia pure interessanti, esplorazioni artistiche, ma nella possibilità che ci dà di raggiungere esperienze molto reali: fatti, opinioni, informazioni e *persone*. Il che è importante in ogni caso, ma soprattutto se si pensa al marketing, dove sono molto concrete le persone cui vogliamo proporre un prodotto o un servi-

zio, come tangibile e reale è ciò che esse si aspettano da noi. Di questo parleremo nell'ultimo capitolo.

- “Multimediale”

Da un punto di vista scientifico e accademico, il concetto di “multimedialità” può avere un significato là dove si studiano le complesse possibilità che possono offrire all'editoria le convergenze fra tecnologie e stili di comunicazione (anche se, personalmente, non sono molto convinto di questa terminologia). Ma nella realtà quotidiana che ci circonda questa è solo una parola altisonante quanto vuota. Da che mondo è mondo ci si esprime usando parole, suoni e immagini. Non c'è nulla di nuovo, se non che (se siamo bravi) possiamo divertirci a mettere insieme un gioco con suoni, immagini e parole usando il computer invece che il teatrino delle marionette, oppure preparare una presentazione professionale o didattica in elettronica anziché con lucidi o diapositive (e, se necessario, filmati).

In tutt'altro significato, la parola “multimediale” è intesa come la tendenza alla concentrazione di grandi imprese che con fusioni, acquisizioni e alleanze tendono a invadere tutti i territori, unendo “sotto un unico tetto” le cosiddette “quattro C”: *Computing, Communication, Content e Consumer*. Sarebbe lungo approfondire i pro e i contro di questa strategia; ma non è probabile che siano queste concentrazioni a esprimere i valori più importanti di quella reale interattività di cui parleremo alla fine del capitolo.

- “Cyberspazio”

L'esperienza mi ha insegnato a diffidare di parole come “cyberspazio” e di qualsiasi cosa cominci con “ciber” (peggio ancora “cyber” con la y, che non è solo un errore di ortografia ma un segno di superficiale pseudo americanismo). Perché questo spazio non esiste, se non nei romanzi di Gibson e dei suoi imitatori; ma soprattutto perché quella terminologia fa pensare alla rete come qualcosa di separato, remoto, artificiale, “fantascientifico”, estraneo alla comunicazione umana. Percorsi mentali come questi diventano spesso seri ostacoli alla comprensione di che cos'è davvero l'internet.

- “Milioni, miliardi”

“Potrai incontrare in rete milioni di persone”. Non è vero. Basta pensarci un attimo per capire che nessuno di noi riesce a dialogare

in modo comprensibile con più di qualche decina di persone. Chi ha un minimo di esperienza impara presto che “navigare” vuol dire scegliere: trovare i “siti” e le persone che ci interessano. Il che, all’inizio, non è facile. Si impara solo con l’esperienza.

Ma la novità c’è, ed è davvero importante: possiamo dialogare tranquillamente con qualcuno che sta in Australia; e possiamo conoscere una persona interessante che magari abita a trecento metri da noi ma che altrimenti non avremmo mai conosciuto. E qui entriamo davvero nella parte viva della rete...

Quanto alle dimensioni... come vedremo, sono abbondantemente sovrastimate. Si parla di centinaia di milioni di persone, di un miliardo alla fine di questo decennio. Non è vero; o non ancora. I numeri, per ora, sono molto più piccoli: ne tenterò un’analisi nel capitolo 18.

- “Tante immagini straordinarie sul tuo schermo”

Vedremo più avanti perché, con la nascita della *World Wide Web*, l’attenzione si è concentrata sulle immagini. Ma una delle cose più deludenti, per chi si affaccia in rete pensando alle “immagini” (erotiche o non), è scoprire con quale esasperante lentezza (benché la qualità delle connessioni sia un po’ migliorata) quelle immagini si formano sul monitor del nostro computer.

Man mano che la qualità della “banda” disponibile migliora (e se si evita di intasarla con un aumento indiscriminato di cose inutilmente ingombranti), la rete diventa anche un terreno agevole di scambio di immagini, suoni e animazioni. Ma l’esperienza conferma continuamente che lo strumento fondamentale rimane la parola scritta. Chi non trova nulla da leggere, o da scrivere, non rimane a lungo in rete.

- “È facile”

Non è del tutto vero. O meglio, le difficoltà sono diverse da quelle che si aspetta chi non ha familiarità con il computer. La vera difficoltà non sta nelle tecniche di collegamento.

Il difficile è, una volta affacciati in rete, capire dove andare... solo una buona dose di pazienza e di curiosità può far superare questo primo scoglio e guadagnare quella confidenza che si acquista solo con la pratica. In una situazione come quella italiana, dove la maggior parte degli utenti ha poca esperienza, chi fa comunicazio-

ne e marketing in rete deve tenere conto dell'inevitabile smarrimento di chi si è appena affacciato alla rete; e al tempo stesso delle esigenze, spesso severe, degli utenti più esperti.

- “È un grande, ricchissimo mercato”

Questo, per ora, non è vero. Come spiegherò nel prossimo capitolo.

Le tecnofobie

La lista sarebbe interminabile... ma ecco alcuni esempi delle “leggende negative” che circondano la rete, come hanno sempre circondato tutte le nuove tecnologie e, in generale, qualsiasi modo nuovo di pensare o di comportarsi. Per fortuna sono passati i tempi dei diavoli di Loudun, altrimenti qualche volta, ascoltando i commenti dei miei amici che non hanno molta pratica della rete, avrei l'impressione di rischiare il rogo...

- Il “cervello elettronico”

Chi non ha mai usato un computer (o anche chi lo usa, ma solo per una specifica applicazione, come scrivere o fare i conti) ne ha una specie di mistico terrore. Conosco persone colte, intelligenti, aperte all'innovazione, che ancora oggi mi guardano con diffidenza quando scoprono che uso abitualmente la “posta elettronica”.

C'è una specie di “luddismo culturale”, rinforzato da quella vasta letteratura che va alla ricerca del pittoresco o del pauroso. C'è il timore che un “cervello meccanico” finisca con l'impadronirsi della nostra povera mente biologica; che la nostra identità si perda nel mondo “virtuale”, che un'identità estranea, un *avatar*, si impadronisca della nostra anima...

Se solo sapessero quanto sono stupidi, in realtà, i computer e i software con cui siamo costretti a convivere... È vero che non è consigliabile abbandonare un bambino, senza alcun controllo, a trastullarsi con giochi elettronici inadatti; ma è altrettanto imprudente lasciarlo da solo davanti alla televisione ... come in un'edicola, una libreria, un supermercato o un negozio di giocattoli. Ma è pericoloso lasciarsi guidare solo dalla paura. Se non sapremo formare le nuove generazioni nell'uso dell'elettronica e della telematica la nostra capacità di competere, come singoli e come “impresa-paese”, sarà seriamente compromessa.

- Pornografi, pedofili, criminali e terroristi

Se badiamo a quello che scrivono i giornali, o ci dicono in televisione, la rete sembra un posto pericolosissimo, in cui si annidano non solo gli *hacker* (abituamente dipinti molto peggio di quanto meritino) e i diffusori di virus, ma anche mafiosi, terroristi, nazisti, pornografi, pedofili e criminali d'ogni sorta.

Certo: ci sono, in rete, personaggi "poco raccomandabili". Come ci sono dovunque intorno a noi. La probabilità di incontrarli è minima; evitarli è molto più facile che nella vita di tutti i giorni, perché una banda di malintenzionati "veri" incontrati in una strada buia non si può cancellare dalla faccia della terra semplicemente cambiando "sito" con la pressione di un tasto, o spegnendo il computer.

La continua insistenza su questi temi "scandalistici" non è solo cattiva informazione, ma è un danno culturale. Perché tiene lontane dalla rete molte persone civili e intelligenti, che farebbero meglio a esserci, per il bene loro e di tutti noi che in rete già siamo, e le incontreremmo volentieri. Perché tende a consolidare la grave arretratezza dell'Italia in rete, rispetto a molti altri paesi.

- "Non è naturale"

Ancora oggi, benché ormai la diffusione dell'internet si sia allargata, si sente un po' troppo spesso parlare degli utenti della rete come di una comunità esoterica, in qualche modo artificiale e lontana dalla normale umanità. Questo non è mai stato vero (se non per alcuni particolari gruppi di tendenza e di opinione) e lo è sempre meno. Se c'è uno strumento che, in molte persone, provoca uno stato abbastanza perverso di asservimento e di "dipendenza", non è un computer o un modem. È un telefono cellulare.

Usare un computer o comunicare in rete non è più "artificiale" che usare un telefono, una radio, una macchina fotografica o una bicicletta. L'unica differenza è che pochi, finora, hanno un'esperienza abbastanza lunga e matura dell'internet per saperla governare nel modo più efficiente e più adatto alle loro esigenze.

- "Consuma tempo"

Questo, purtroppo, è vero. Specialmente quando chi usa la rete è costretto a subire i capricci dei software o le snervanti lentezze dei

“siti web” (troppo spesso stracarichi di grafica o di altri inutili ingombri, o concepiti in modo da rendere difficile e faticosa l'esplorazione dei contenuti). Ma le ricerche confermano che, dopo una fase di assestamento, gli utenti imparano a gestire il tempo, cioè a collocare l'uso della telematica in un quadro equilibrato delle loro attività.

Il compito di chi fa comunicazione in rete è evitare in tutti i modi di far sprecare tempo ai suoi interlocutori: perché dall'esperienza imparano presto a diventare impazienti. Questo è vero specialmente nel caso delle persone più attive e impegnate – proprio quelle con cui è più interessante e utile stabilire un dialogo.

• “È una fuga dalla realtà, porta alla solitudine”

Non è vero. Se qualcuno per natura è misantropo, forse può trovare un rifugio nella rete. Ma se c'è in giro qualche persona così dev'essere abbastanza rara, perché in otto anni di “vita in rete” non ne ho incontrata neanche una.

Anzi, la maggior parte delle persone che frequenta la rete è piuttosto socievole. Qualche volta ride e scherza, qualche volta litiga, ma ha sempre una forte spinta allo scambio, non solo di opinioni, ma anche di emozioni e sentimenti. Il dialogo in rete non sostituisce l'incontro fisico. Quasi sempre una conoscenza fatta attraverso la rete tende a tradursi in un incontro personale, anche (se possibile) quando si è “geograficamente” lontani. La rete non è un mondo di isolamento o solitudine, perché il suo tessuto non è fatto di tecnologie, cavi, satelliti, macchine, programmi, protocolli o banche dati. È fatto di *persone*.

Uomini e donne

La presenza femminile nell'internet sta aumentando continuamente, finché si arriverà anche in questo alla “parità dei sessi”. Ma questa è un'evoluzione recente. Non ho mai capito bene perché nelle sue prime fasi evolutive la rete fosse prevalentemente maschile. Forse perché all'inizio c'era una percentuale elevata di persone che provenivano da mondi scientifici, come quello della fisica, in cui tradizionalmente c'erano più uomini che donne (con rilevanti eccezioni come Marie Curie o Rita Levi Montalcini).

Sono convinto che la rete è uno strumento più femminile che maschile. Non c'è spazio qui per spiegarne in dettaglio i motivi; ma

mi sembra chiaro che il telelavoro, come lo studio, o qualsiasi uso della rete per tenersi in contatto con la propria vita culturale e di relazione anche quando si è costretti a stare a casa, sia uno strumento di cui hanno più spesso bisogno le donne che gli uomini (per esempio in caso di gravidanza).

E i valori importanti nella rete non sono tanto quelli della specializzazione tecnica (dove ancora oggi si trovano più spesso uomini) ma valori umani, di ricerca e di curiosità, in cui fra uomini e donne non c'è differenza: anzi, alcune doti di intuito e sensibilità, più spesso femminili, sono particolarmente importanti.

Credo che presto o tardi i fatti mi daranno ragione. Come vedremo nel prossimo capitolo, la presenza di donne in rete è in forte aumento (anche in Italia). Le donne online, anche se meno numerose, si rivelano spesso più impegnate, dinamiche e attive; e più spesso dei maschi badano ai valori reali (comunicazione umana) anziché alle applicazioni tecniche che riescono a padroneggiare senza esserne affascinate o perdere più tempo del necessario in elucubrazioni inutili.

17.2 Il mondo delle reti: non solo “internet”

Le reti “telematiche” esistono da vent’anni. Ma il fenomeno di cui si parla oggi, genericamente definito “internet”, nella forma in cui lo conosciamo è nato, in Italia, alla fine del 1994; e nel resto del mondo non molto prima.

Qualcuno immagina che ci sia una struttura omogenea, una singola rete, chiamata “internet”. Ma non è così. Le reti sono decine di migliaia, ognuna completamente autonoma.¹

¹ Un lettore attento potrebbe chiedermi: “Se internet non è un’unica rete, perché la chiami “la rete”?”. Mi rendo conto dell’apparente contraddizione, ma non è sbagliata l’abitudine diffusa di chiamarla, familiarmente, *the Net*, o “la rete”. Perché in pratica si comporta come se fosse una rete unica; e di fatto è un unico sistema *seamless*, continuo e intercomunicante. Ma mi sembra importante capire che questo sistema è policentrico, non ha un “governo” centrale. Non solo ogni rete, ma ogni operatore è libero e indipendente. Uno dei temi più contestati, e di non facile soluzione, è quali limiti o condizioni possa o debba porre ai suoi utenti un *provider* (che sia un ISP, cioè un “venditore” di connessione, oppure un’università o un’impresa pubblica o privata).

Non rifarò qui la storia della rete. Esiste un'abbondante bibliografia sull'argomento e alcune informazioni fondamentali sono riassunte nella seconda appendice di questo libro. Cercherò solo di darne una sintetica definizione, perché non sempre le (troppe) notizie diffuse su questo tema ne danno un'idea chiara.

Ma che cos'è, questa internet?

L'internet è un sistema che permette a diverse reti di collegarsi fra loro, in modo che chi è collegato a una delle reti può comunicare con chiunque sia collegato a una qualsiasi delle altre. In pratica dà a chi si collega la percezione di muoversi in un singolo sistema globale; e il servizio che dà è proprio come se lo fosse.

Non tutte le reti del mondo sono collegate tramite internet (e tantomeno tutti i computer); ma chiunque voglia farlo si può collegare al sistema.

Soprattutto, questo sistema permette a ognuno di noi di trasmettere informazioni, idee e opinioni; non solo di riceverle. Siamo tutti, contemporaneamente, spettatori e protagonisti: il sistema ci permette di essere davvero, e totalmente, *interattivi*.

Il sistema funziona su scala planetaria; non ha sede geografica, né confini. Si suddivide in comunità che non dipendono dal luogo fisico ma sono definite, per aree di interesse e di argomento e per la natura dello scambio, dalla libera scelta di tutti coloro che usano la rete.

Per chi non ha esperienza della rete, o non ne conosce la struttura, in appendice a questo libro c'è una nota sull'argomento, che contiene anche indicazioni tecnico-pratiche su come ci si collega all'internet.

“Internet” è un nome proprio?

Questa non è, come può sembrare, una banalità lessicale. È noto che il modo in cui usiamo le parole rivela (e influenza) il nostro modo di pensare. Credo che ci sia qualcosa di sbagliato nella diffusa abitudine di scrivere Internet con la I maiuscola e di trattare la parola come se fosse un nome proprio.

Se qualcuno scrivesse “parlo via Telefono” o “ho visto su Biblioteca” o “guardo Televisione” o “sono in Giornale” o “scrivo con Posta” sarebbe preso per semianalfabeta o tonto. Perché non ci accorgiamo che è altrettanto assurdo usare in questo modo la parola “internet”?

Molte osservazioni che leggiamo o ascoltiamo a proposito della rete sembrano partire dal presupposto che ci sia un Signor Internet e che abbia un suo sistema di opinioni e di comportamenti. Anche se non si considera la rete come una persona, se ne ragiona come se fosse una testata giornalistica o televisiva, con una propria redazione, uno stile, una tendenza.

La rete non è un “mezzo”, né una comunità chiusa e omogenea. È un insieme di centinaia di migliaia di comunità diverse, ognuna con una sua identità; e di milioni di persone che scambiano messaggi, individuali o collettivi, ognuna secondo i suoi desideri e le sue esigenze. A molti piace immaginare che esista “il popolo della rete”; ma non capiscono che quel “popolo” non c'è. La principale qualità dell'internet è proprio quella di consentire a ognuno di scegliere i percorsi, i dialoghi e gli ambienti che preferisce.

Parlare di un'entità individuale chiamata Internet non vuol dire solo capire male la cultura della rete, ma anche impostarne male l'uso commerciale. La rete non è un supermercato; non è neppure una testata dove si possa mettere un contenuto editoriale (o un annuncio pubblicitario) con la speranza di raggiungerne i lettori. So che questa osservazione può sembrare banale, ma in realtà molti sembrano pensare che la rete sia un mondo separato e omogeneo, e che si possa comunicare con tutto (o quasi) un immaginario “popolo di navigatori”.

Insomma... se scrivo “l'internet” con la “i” minuscola non è per sminuire la rete. Al contrario, è per rifletterne l'infinita varietà. Se diciamo “la radio”, “il telefono”, “la posta”, “il giornale”, “il dialogo”... mi sembra giusto dire e scrivere “l'internet”. Forse, se tutti lo facessero, questo uso della lingua potrebbe aiutarci a capire meglio di che cosa si tratta.

“Croce e delizia”: la world wide web

Una profonda rivoluzione nella rete è stata portata nel 1994 (in Italia, un anno dopo) da un nuovo sistema, noto come *World Wide Web*, o *www*, o *the Web*.²

² La tecnologia si basa sul protocollo HTTP (*Hyper-Text Transfer Protocol*) e sul linguaggio “ipertestuale” HTML (*Hyper-Text Markup Language*); capire il funzionamento di queste tecniche, e anche conoscerne i limiti, è importante per molte attività pratiche in rete.

Tale è stato il successo di questa innovazione che oggi sembra essere “solo quello” il volto dell’internet. Molti nuovi utenti non conoscono la rete se non attraverso un *browser*, cioè un software con cui si accede ai “siti” www, che ormai sono centinaia di migliaia. Nulla di male, perché la tecnologia è solida, l’interfaccia è di facile uso, i *browser* si arricchiscono di nuove funzioni, e con un po’ di attenzione si scopre che è possibile accedere, anche per quella via, a tutti i sistemi e i servizi connessi all’internet.

Ma... ci sono due problemi. Il primo è che se non si guarda oltre la “facciata” si può credere che “essere in rete” voglia dire solo andare in giro a guardare “siti web”, per vedere immagini, raccogliere informazioni, prelevare testi o software. Con tanti saluti all’interattività. Il secondo è che il sovraccarico di immagini, che affligge buona parte dei “siti web”, produce “intasamenti” e rallentamenti nella rete. Di qui la snervante attesa di aspettare minuti prima che una sospirata pagina si completi sul monitor. Non sono poche le persone che, avuta questa come prima e unica esperienza della rete, hanno rinunciato completamente a collegarsi. Come vedremo, questo problema non può essere ignorato da chi vuole usare la rete per marketing e comunicazione d’impresa, o per qualsiasi attività aziendale.

Sono, naturalmente, solo “fasi di crescita”. Se sei anni fa non sapevamo che si sarebbe diffusa una cosa chiamata *web*, o se ne vedevano solo i primi accenni, tante cose ancora potranno cambiare. Quando la telefonia sarà tutta digitale, diventerà obsoleto il modulatore-demodulatore, o modem, che usiamo oggi. Forse anche le tecnologie su cui si basa l’internet un giorno saranno sostituite da qualcosa di diverso. Forse un giorno non ci saranno più tariffe interurbane, né intercontinentali, e con una “scheda-dati” in un telefono tascabile in mezzo al Sahara potremo collegarci direttamente con Pechino.

Ma (lasciatemelo ripetere) le tecnologie passano, l’umanità resta. Ciò che conta è quel sistema di relazioni e scambi fra persone, che oggi ancora riguarda una piccola minoranza ma un giorno sarà comune quanto il telefono; e che crea una nuova realtà nel sistema delle comunicazioni umane.

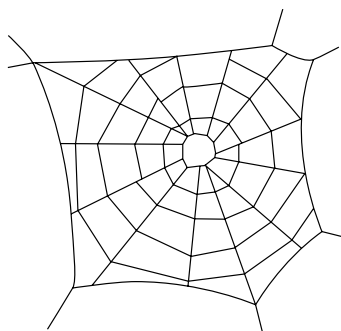
Oggi come oggi, è soprattutto su *the web* che si appoggiano le nascenti attività commerciali in rete. Ma, come vedremo nell’ultimo capitolo, anche dal punto di vista commerciale è importante capire che il marketing in rete non è solo fatto di “vetrine” più o meno bene addobbate da collocare su qualche indirizzo www.

Non è una ragnatela... e non c'è il ragno

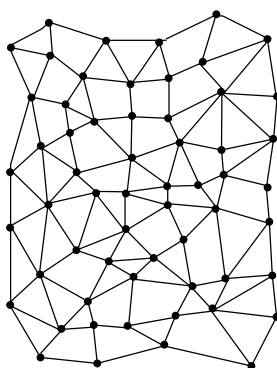
Non vorrei che anche questa (come l'osservazione sull'uso della parola "internet") fosse considerata una pedanteria grammaticale. Credo, invece, che sia un problema rilevante, di comprensione della reale struttura della rete. Forse perché la "facciata" da cui oggi più comunemente si accede alla rete si chiama *world wide web*, molti sembrano immaginare che si tratti di una ragnatela (quella che in inglese si chiama *cobweb*). Da questa ipotesi deriva una bizzarra affermazione, che ho letto varie volte, anche in testi considerati "autorevoli":

"Se è una grande ragnatela ci dev'essere un grande ragno".

È sorprendente constatare come anche persone che credono di conoscere bene la rete possano immaginare una cosa fatta così:



Mentre l'internet (e perciò la *world wide web*) è fatta così:



Naturalmente la rete è molto più complessa di ciò che appare in questa immagine. Qui vediamo sessanta nodi; in realtà sono più di 80 milioni. Ma la struttura è questa; e non è un “dettaglio tecnico”. La struttura policentrica e “distribuita” della rete (vedi l'appendice 2) è, credo, la più importante delle sue caratteristiche, non solo dal punto di vista tecnico ma soprattutto per i suoi valori umani, culturali e sociali. Se immaginiamo ogni punto in questo disegno non come un nodo di connessione, ma come una persona o un gruppo di persone (impresa o organizzazione di qualsiasi specie) abbiamo, mi sembra, un'idea chiara e immediata di un sistema in cui tutti comunicano con tutti, in cui ogni messaggio può trovare un percorso diverso secondo la situazione, e in cui, soprattutto, non c'è un “punto centrale”. Ognuno di noi può essere, quando è il caso, il centro di grandi o piccole aree di scambio (cioè reti), ognuna delle quali ha un'identità distinta.

Il ruolo insostituibile dei BBS

I BBS (*Bulletin Board System*) sono singoli “nodi” telematici, spesso collegati fra loro in piccole o grandi reti, di dimensioni che variano dal piccolissimo all'enorme (come Compuserve o America Online, che hanno milioni di utenti). Variano moltissimo per personalità e natura. Se nel gran rumore su “internet” oggi se ne parla poco, non significa affatto che siano in declino. Negli Stati Uniti il numero di BBS continua ad aumentare. Si stima che oggi ce ne siano 100 mila. In Italia, prima della diffusione dell'internet, ce n'erano duemila. Non è chiaro quante ce ne siano oggi, ma probabilmente sono molte di più, se contiamo tutte quelle comunità e strutture di servizio che, con tecnologie diverse da quelle di un tempo, funzionano come BBS. Mi dispiace non avere qui lo spazio per approfondire l'argomento, ma l'importante è capire che non esiste “una internet” ma una grande molteplicità di strutture diverse, fra cui molte con una forte identità propria.

Le incerte prospettive del “matrimonio digitale”

Un dato tecnico è certo: la televisione, presto o tardi, sarà tutta digitale; e così sarà la videoregistrazione, che passerà dagli attuali supporti magnetici (videocassette) a quelli ottici o comunque digitali. Già oggi sono disponibili i nuovi dischi (DVD) con capacità

quindici o venti volte superiori ai cd-rom di prima generazione: cioè possono contenere un film. Questo “matrimonio tecnologico” offre possibilità straordinarie. Ma c'è un grosso *ma*. Come ho già detto, e non mi stancherò di ripetere, l'evoluzione non dipenderà dalle tecnologie, ma dalla nostra capacità di utilizzarle.

Il fatto che qualcuno disponga di una tecnologia non vuol dire che se ne serva. Per esempio in Italia dieci milioni di famiglie hanno un videoregistratore. Secondo un'analisi della Nielsen, poche lo usano, se non occasionalmente e solo come “lettore” di cassette. L'utilizzo principale è far vedere cartoni animati ai bambini, che si divertono a rivedere infinite volte la stessa cosa.

Ci sarà, nelle case di domani, un sistema digitale che abbinia televisione e computer? Dal punto di vista tecnico, non ci sono difficoltà. Ma i problemi non sono pochi. L'uso del computer è fondamentalmente personale, mentre guardare la televisione è spesso un'attività collettiva. Guardare la televisione è un'attività passiva, spesso abbinata col fare tutt'altro (mangiare, sonnecchiare, chiacchierare eccetera). Quante persone avranno davvero il desiderio di farla diventare individuale e di usare quello strumento per cercare approfondimenti? Chi sarà in grado di proporre un servizio che non sia solo un giocattolo di effimera moda o uno strumento specialistico per poche persone particolarmente curiose e attente?

Una cosa sola, secondo me, è altamente probabile: che ci sia uno sviluppo, ma sia completamente diverso da qualsiasi fenomeno possiamo immaginare oggi.

Infine... per una superficiale analogia (schermo e monitor) si tende a pensare al matrimonio televisione-computer; e si trascura il matrimonio fra computer ed editoria. La stampa, già oggi, è tutta digitale. È banale trasferire testi, e anche immagini, dal computer alla carta stampata e viceversa (salvo nel caso di testi vecchi che non siano stati ancora “digitalizzati”). Questo offre infinite possibilità all'editoria libraria e anche a quella giornalistica, come ho già detto nel capitolo precedente e come rivedremo nel prossimo.

Anche in questo caso, le tecnologie esistono. Lo sviluppo concreto dipenderà da due cose: la capacità degli editori di proporre i prodotti giusti, e il desiderio delle persone di acquistarli. Come vedremo, queste innovazioni possono offrire possibilità finora insperate di selettività ed efficacia per la pubblicità. Ma è difficile prevedere come e quando si evolveranno.

Diversità e nomadismo: il nuovo ritorna all'antico?

Mi sembrano interessanti alcuni aspetti della nuova “cultura elettronica” che possono permetterci di superare i limiti dell'era industriale e dell'era dei “mass media”. Uno dei peggiori difetti della società in cui viviamo è la tendenza all'omogeneità. L'era industriale ha portato alla “produzione in serie”. Abbiamo molta più scelta, molti più beni sono accessibili; ma sono standardizzati. Abbiamo più vestiti, ma nonostante le bizzarrie della moda sono tutti uguali. Anche i giapponesi portano la cravatta.

L'era della produzione di massa e dei “mass media” porta all'omogeneizzazione della cultura. Si dicono, si cantano, si scrivono, si pensano le stesse cose. L'umanità è sempre più pecora, sempre più pappagallo. Cantava alcuni anni fa un noto filosofo chiamato Gabibbo: “È morto il libero pensiero. Siamo nella valle dell'eco. Non fai in tempo a dire una cosa che qualcun altro la ripete”. (Quello stesso Gabibbo che, nella versione 1999-2000 della sua canzoncina, esprime un forte disgusto verso chi “clicca su un sito web”. Un sintomo interessante del fatto che il suo autore non sa che cosa sia la rete e ha una malcelata paura di trovarsi davanti a un sistema in cui potrebbe perdere i suoi privilegi di astuto manipolatore televisivo).

Potremmo essere sulla soglia di un cambiamento. Già nella scrittura qualcosa è cambiato. Scrivere a macchina voleva dire usare un unico carattere, sempre della stessa grandezza. Non c'era più calligrafia, né la possibilità di scrivere più grande o più piccolo, più chiaro o più scuro, collocare le parole diversamente sulla pagina, inserire qua e là una freccia o un disegno. Con un computer, tutto questo è di nuovo possibile; possiamo scegliere fra centinaia di caratteri, cambiarne la dimensione come ci pare, impaginare come vogliamo, usare neretti e corsivi, inserire simboli e disegni. Insomma esprimerci in modo molto più personale.³

³ In un'intervista pubblicata all'inizio del 2000, Jeff Bezos (fondatore e presidente di Amazon, la più grande libreria online) notava che quando divennero facilmente disponibili, nell'uso del computer, centinaia di caratteri diversi molti (ubriacati dall'improvvisa abbondanza) si precipitarono a usarne una grande varietà – producendo impaginazioni esteticamente orribili e di scarsa leggibilità. Poi, con l'esperienza, si imparò a usare soluzioni più sobrie. Uno di tanti esempi di come l'eccessivo entusiasmo per la disponibilità di un “nuovo giocattolo” possa portare fuori strada.

Con la comunicazione interattiva, la rivoluzione è ancora più grande. Gli spazi di dialogo sono infiniti, ognuno di noi ne può creare a volontà. C'è una possibilità tutta nuova di coltivare la diversità.

Anche l'industria sta imparando a essere più flessibile. Con le tecnologie di oggi diventa più facile fare prodotti "su misura" e anche offrire più spazio al "fai da te".

Se per tagliare un tessuto si usa il laser invece di una forbice, una fabbrica remota può farci un vestito non solo su misura, ma anche secondo il nostro disegno. Anche in tanti altri settori la tecnologia permette di personalizzare il prodotto. Così può realizzarsi l'ipotesi di Alvin Toffler, la nascita del *prosumer*, che è insieme consumatore e produttore.

Come vedremo nell'ultimo capitolo, l'economia globale di oggi e di domani crea sempre maggiori possibilità per i piccoli operatori. Può rinascere e trovare nuovo vigore l'artigianato; moltiplicarsi la diversità non solo nelle idee, ma anche negli oggetti.

Molti pensano, credo con ragione, che la globalità del molteplice porti non solo al rinascere di infinite tribù, ognuna con la sua cultura, ma ci aiuti anche a ritrovare il nostro antico istinto di nomadi. Non solo perché possiamo vagare come ci piace nella rete, ma anche perché possiamo spostarci fisicamente senza perdere contatto con i nostri amici e con il nostro lavoro.

Forse è un sogno; forse solo una minoranza più vivace e curiosa saprà approfittare davvero di queste nuove possibilità. Ma (almeno per me) è affascinante pensare a un'umanità meno stanziale, meno omogenea e più nomade; a spazi crescenti per la libertà e la fantasia.

L'ambivalenza della selettività

Nell'evoluzione dei mezzi tradizionali (di cui abbiamo parlato nel capitolo 16) e nei nuovi spazi di scambio interattivo si aprono nuove e crescenti possibilità di comunicazione "selettiva". Cioè di scelta, da parte di lettori e ascoltatori, di forma, tono e contenuti della comunicazione; di orientamento dei mezzi verso un pubblico meno generico e più segmentato; di dialogo fra persone che condividono interessi e orientamenti culturali, indipendentemente dal luogo fisico in cui si trovano.

Alcuni studiosi notano che questa può essere un'arma a doppio taglio. Può offrire grandi possibilità di scelta e di approfondimento

a chi legge o ascolta, come a chi parla o scrive; ma potrebbe trasformare la cultura oggi diffusa dai grandi mezzi di massa in un'infinità di sottoculture sempre più separate, di "villaggi" chiusi e isolati.

Il problema merita un approfondimento, ma non credo che lo si debba affrontare con alcuna nostalgia per l'attuale sistema informativo: che tende, è vero, a creare una cultura globale omogenea, ma contemporaneamente la rende sempre più piatta e più povera, oltre che condizionata da pochi punti centrali di riferimento che impongono all'intero sistema i loro valori e le loro priorità.

Sono convinto che, anche in questo caso, il problema e la soluzione dipendano dalla struttura culturale più che dai mezzi tecnici. Non vorrei sembrare esageratamente critico, ma mi sembra evidente che oggi abbiamo il peggio dei due mondi: una "cultura generale" appiattita, omogenea e spesso povera di contenuti e di innovazione; e un livello eccessivo di specializzazione, di approfondimento dei dettagli, a scapito di ogni vera cultura "interdisciplinare".

Il problema, quindi, esiste già ed è già grave. Sta a noi tutti (cioè a ogni singola persona che legge, ascolta e dialoga) e non solo agli "operatori culturali" usare le possibilità offerte dalle nuove tecnologie per risolverlo e non per peggiorarlo. Molto dipenderà, naturalmente, anche dall'evoluzione dei sistemi formativi e soprattutto della scuola. Un tema di grande importanza che non possiamo certo approfondire in queste pagine; ma mi è sembrato opportuno almeno un accenno, perché dal modo in cui si evolveranno gli strumenti di conoscenza e di scambio dipenderà la struttura di tutta la civiltà umana.

17.3 Che cosa vuol dire "ipertestuale"?

Fra tanti discutibili neologismi che infestano l'elettronica e la rete, ce n'è uno che ha un significato serio: *ipertesto*. Sembra che molti lo intendano come un modo per associare testo, immagini, suoni e (volendo) anche animazioni. Infatti può fare *anche* queste cose. Ma è un'altra la sua qualità più importante: l'organizzazione delle informazioni.

Prima della nascita dei sistemi "ipertestuali", l'informazione poteva essere organizzata solo in modo lineare. Indici e cataloghi analitici permettevano, in parte, di proporre percorsi trasversali all'or-

ganizzazione dei contenuti in un libro, nelle annate di un periodico o in un'intera biblioteca; ma con un'efficienza infinitamente inferiore a quella che ci permette oggi il sistema di connessioni fra tutte le informazioni che sono "archivate" in forma elettronica. Osserva Gerry McGovern: "Possiamo dire che l'ipertesto riflette meglio il nostro modo di pensare e il modo in cui funziona il nostro cervello e perciò è un modo più naturale e umano di raccogliere ed esplorare le informazioni".

L'ipertesto è uno strumento importante anche quando funziona solo all'interno di un sistema chiuso: come le informazioni raccolte in un computer (o in una rete di computer connessi all'interno di una singola organizzazione) o su un supporto fisico, come un cd-rom. Ma assume una potenza infinitamente superiore quando è applicato all'internet: con un sistema di indirizzi che permette collegamenti diretti (*link*) a qualsiasi informazione che si trovi in qualsiasi posto nella rete.

Qual è il punto fondamentale, che interessa a ogni utilizzatore della rete, a chi legge come a chi propone contenuti? È la *struttura* dell'informazione; quella che spesso viene chiamata – e mi sembra giusto – l'*architettura* di un sito online. Il compito tecnico, che dovrà svolgere chi realizza il sito, non è banale; richiede competenza ed esperienza. Ma la parte più importante (e più difficile) viene prima: è l'organizzazione concettuale dei contenuti. Una struttura "ipertestuale" permette un'ampiezza "potenzialmente infinita" di informazione e documentazione, che può essere collocata in un "magazzino" complesso su n livelli ma deve risultare raggiungibile dal lettore in modo semplice e diretto. Inoltre i *link* permettono di collegare trasversalmente i contenuti, passando da un settore all'altro dove ci sono nessi o analogie rilevanti.

Il problema è: come dare la massima quantità possibile di informazioni, notizie e approfondimenti con la massima facilità di accesso? Un sito web, come qualsiasi altro sistema "ipertestuale", è tanto più utile quanto più è complesso (cioè ricco di informazioni a vari livelli di approfondimento) e quanto meno *appare* complesso e difficile al lettore.

Inoltre... su un supporto statico i percorsi sono limitati a ciò che quell'oggetto contiene; la complessità dell'architettura è più o meno limitata e determinata da criteri specifici a quella particolare "base dati". In rete, le connessioni possono andare direttamente a qualsiasi cosa sia contenuta in una delle tante risorse disponibili. Il

problema è che ce ne sono centinaia di milioni. Perciò è difficile scegliere le informazioni più interessanti e attinenti; ma d'altra parte è un servizio al lettore aiutarlo a trovare ciò che gli interessa.

Il problema della “congestione informativa” esisteva anche prima dell'internet; ma la rete lo rende più immediatamente tangibile. Lo spazio “tende all'infinito” e si allarga ogni giorno (uno dei problemi, infatti, è l'aggiornamento). La magia di un sistema ipertestuale ben organizzato è proprio quella di offrire un filo di Arianna nell'infinita complessità del labirinto; che non è un singolo filo unidimensionale, ma una rete di connessioni che offre una molteplicità di percorsi, con la segnaletica necessaria perché ognuno possa scegliere il percorso che preferisce e soprattutto arrivare, con la minima fatica possibile, alla destinazione scelta.

Un vantaggio particolare di un “ipertesto” online è che può essere costantemente aggiornato. Qualsiasi informazione può essere modificata in qualsiasi momento. Fra l'altro, un aggiornamento frequente con contenuti interessanti è un incentivo a ritornare sul sito.

Conciliare le due esigenze (ricchezza di contenuto e facilità di accesso) è tutt'altro che facile; anche perché occorre saperlo fare dal punto di vista del lettore e non di chi fornisce i contenuti. Ma è fondamentale: sta proprio in questo la superiorità di un “ipertesto” rispetto a ogni altra possibile forma di comunicazione. La qualità del *servizio* offerto ai lettori è il principale fattore di successo di un sito online, come di qualsiasi altro strumento che permetta di organizzare i contenuti in forma “ipertestuale”.

17.4 Che cosa vuol dire interattività?

Per capire meglio tutto ciò che si è detto fin qui, e soprattutto ciò che vedremo nei capitoli che seguono, mi sembra indispensabile chiarire bene il senso di una parola:

“Interattività”

La sentiamo e la leggiamo usata in tanti modi diversi. Perdonatemi un'ulteriore pignoleria “socratica”, ma se non si stabilisce bene il senso delle parole si rischia di non capirsi; e su questo argomento la confusione abbonda. Purtroppo anche sul piano teorico, e da parte di studiosi seri e attenti, la parola è usata in almeno due si-

gnificati completamente diversi. L'interazione fra una persona e un oggetto (sia un "ipertesto" o un programma) e l'interazione fra persone. Consentitemi, almeno ai fini dei ragionamenti che sviluppo in queste pagine, di sceglierne uno solo: perché è la "interattività" fra persone che ci porta davvero sulla "frontiera elettronica", sulla cresta della "quarta ondata" della comunicazione.⁴

Nel "parlar comune" e nel linguaggio giornalistico o commerciale la confusione è continua. Sentiamo dire che un'interfaccia è "interattiva" perché se diamo un certo comando, o premiamo un certo pulsante, esegue un ordine; o perché se scegliamo una domanda, in una serie già predisposta, ci dà la risposta precostituita. E magari se sbagliamo, o diamo un comando non previsto, emette un segnale acustico e ci dice: "No! questo non si può fare". Sarebbe come dire che è "interattiva" una macchinetta per la distribuzione del caffè che ci permette di sceglierlo dolce o amaro, con o senza latte; o la spia della pressione dell'olio sul cruscotto della nostra automobile.

Sentiamo dire che un cd-rom è "interattivo" perché ci permette di scegliere che cosa vogliamo leggere o vedere, e in risposta ad alcuni nostri comportamenti può emettere suoni o parole standardizzate. A questa stregua, è interattivo anche un juke-box, o una bambola che dice "mamma" quando le schiacciamo il pancino.

Posso ammettere che un'enciclopedia su cd-rom possa essere definita "ipertestuale": il neologismo è un po' comico, ma almeno è preciso. Non so che senso abbia definirla "interattiva".

Sentiamo dire che un gioco è "interattivo" perché segue una sua logica precostituita e non ci fa "vincere" se non siamo abbastanza abili, veloci o ragionanti per capire dove sono le trappole o gli indovinelli; o perché alle nostre "mosse" contrappone le sue risposte, secondo le regole stabilite da chi ha scritto il programma. Per quanto raffinato, complesso, ingegnoso e divertente possa essere il gioco, non è più interattivo di un giocattolo elettrico che accende una lucina, o emette un suono di approvazione, quando il bambino sceglie la risposta giusta; e invece grugnisce se la risposta è sbagliata. Di questo passo, si potrebbe definire "interattivo" un biglietto della lotteria "gratta e vinci".

⁴ Tale è l'ambiguità nell'uso di questo termine che c'è chi commette l'errore contrario: in alcune ricerche americane (e anche italiane) viene definito "non interattivo" lo scambio di opinioni quando non avviene in tempo reale.

Cerchiamo di semplificare: se ciò con cui “interagiamo” è una macchina, o un programma automatico, e non una *persona*, non si tratta di “interattività” nel senso che la parola assume in questo contesto.

Ci sono anche situazioni umane, per esempio trasmissioni televisive, che si definiscono “interattive”, perché il pubblico può rispondere componendo un determinato numero di telefono, e “votare”; o perché arrivano direttamente al conduttore, in diretta, le telefonate dei telespettatori. Come ho già detto, questa è interattività “finta”. Perché qualcuno, unilateralmente, stabilisce le regole, definisce i criteri, governa il dialogo come vuole; e tutti gli altri non possono far altro che muoversi all'interno di piccoli spazi ben definiti. E non cambierà affatto la situazione se un giorno, invece di usare il telefono, lo spettatore potrà premere un pulsante, o se, come accade talvolta anche oggi, qualche risposta può essere mandata via internet.

Se e quando ci saranno 500 canali, *video on demand*, collegamenti con giornali, riviste, biblioteche, cineteche e gallerie di negozi online attraverso un televisore digitale eccetera... lo spettatore (se lo vorrà) avrà più potere, perché avrà più libertà di scelta. Ma non ci raccontino favole: non sarà una situazione “interattiva”. Altrimenti dovremmo chiamare “interattivo” il telecomando, o il dito che volta la pagina di un giornale, o la mano che sceglie negli scaffali di una libreria o di un supermercato.

“Interattività”, almeno in queste pagine, significa una cosa completamente diversa. Un dialogo ad armi pari, in cui nessuno ha privilegi, in cui tutti hanno la stessa “quota di voce” e lo stesso diritto di parola. Questo è il terreno su cui deve imparare a muoversi chi vuol fare comunicazione, commerciale o non, nella rete, che non sia solo una “brutta copia” di metodi che è meglio riservare a quei mezzi per cui sono nati.

Di qui la sfida, per chi vuol fare marketing: affrontare direttamente, frontalmente, senza intermediari né filtri, la persona che detiene il potere assoluto, il diritto di vita o di morte per ogni marca, prodotto, servizio o comunicazione commerciale: Sua Maestà il Consumatore.

Grazie

A Carles Capdevila, giornalista, per aver saputo ascoltarmi e aiutarmi a mettere ordine nelle mie esperienze. A Esther Vicente, direttrice creativa, per aver creduto come me che quattro occhi vedono meglio di due. A Montse Beltrán, la mia segretaria, per il suo gran lavoro. A Oscar Plá, direttore creativo, e Toni Otero, direttore artistico, per aver messo ogni cosa al suo posto. A Enric Pujadas e Jordi Alavedra, consigliere delegato e direttore generale della Bassat, Ogilvy & Mather di Barcellona, e a Fernando Romero e Heinrich Joos, consigliere delegato e direttore generale della Bassat, Ogilvy & Mather di Madrid, per il loro costante appoggio. A Ramón Guardia e Ferdinando Martín, vicepresidente e consigliere delegato della Ogilvy & Mather Direct, Javier Marina, direttore della Bassat Ogilvy Promotional Campaigns, Nacho Rufín, direttore relazioni pubbliche e Juan Luis Gil, direttore media, per la loro collaborazione nelle rispettive discipline. A Miguel Samper, Vicente Cruz, Ignasi Clará, David Ruiz, Jorge Villena, Carlos Graell e Jose M^a Pujol, direttori creativi della Bassat, Ogilvy & Mather di Barcellona, e a Begoña Cuesta, Emilio Cao e Angel Gonzáles, direttori creativi della Bassat, Ogilvy & Mather di Madrid, per molte delle campagne di cui parla questo libro.

A tutti gli altri pubblicitari che negli anni hanno lavorato con noi,
per il loro contributo e il loro impegno.

A José Llusá e Juan Sebastian Alós per il contributo di conoscenza che mi hanno dato le loro ricerche. All'indimenticabile Jaume Perich, per le sue spiritose vignette e quello che fanno pensare. A Luis Permanyer, scrittore e giornalista, per la sua sincera e meditata opinione. A Manuel Marín, amico e editore, per il suo disinteressato incoraggiamento.

E soprattutto grazie a tutti i clienti per cui ho avuto la possibilità di lavorare in questi 25 anni.
Senza di loro, ben poco avrei imparato.

Luis Bassat

Per l'edizione italiana, un particolare ringraziamento a Luis Bassat, che ha letto e verificato con amichevole attenzione tutte le mie annotazioni e aggiunte al suo testo e con il suo apprezzamento mi ha incoraggiato a farne sempre di più fino a trasformare l'edizione italiana del suo libro in un'opera a "quattro mani".

A Montse Beltrán, alla cui puntuale collaborazione si devono le interpretazioni di casi e personaggi spagnoli che non conoscevo abbastanza bene.

*A Paola Conversano, per la sua attenta e intelligente verifica di tutto il lavoro.
– nella prima edizione e di nuovo in questa.*

A Michele Riva, per aver creduto con entusiasmo in questo libro fin dal nostro primo incontro e per aver sempre incoraggiato tutto ciò che ha arricchito l'edizione italiana.

Per i capitoli sulla comunicazione elettronica interattiva, devo molto a tante persone, in Italia e in giro per il mondo, con cui ho avuto infinite occasioni, nel corso degli anni, di approfondire e verificare conoscenze ed esperienze. In particolare Alberto Berretti,

Giorgio Bertazzo, Andrea Monti, Sofia Postai, Gianluca Ulisse e mio figlio Marco Livraghi che è stato fin dall'inizio il padre delle mie esperienze in rete

Un particolare ringraziamento va a Guglielmo Barbiero, la cui severa e amichevole persecuzione critica mi ha molto aiutato a precisare e chiarire l'interpretazione e la spiegazione di fattori complessi.

Soprattutto ringrazio le molte persone che hanno trovato utile e interessante la prima edizione di questo libro e così ne hanno determinato il successo, fino a far nascere questa seconda – che spero abbia un esito altrettanto positivo.

Giancarlo Livraghi

Indice analitico

- Adidas, 88, 89, 166
Ads (Accertamento diffusione stampa), 193
Advertising Federation of America, 38
AEG, 167
Affissione, 223-238
Affollamento (di pubblicità), 18
Agenzia (relazioni con il cliente), 18, 27, 28, 30, 46, 47, 259-274
Agnelli, Fondazione, 382
Agorà, 458
Agulló, Esteban, 47
Albo dei giornalisti, 186
Alcei, 459
Alcol (abuso), 37-38, 180, 181, 306
Alcoriza, Carne, 303
Aleu, Fernando, 179
Algida, 45, 158
Alka Seltzer, 124
Alighieri Dante, 463
Allen, Woody, 251, 298
Amazon, 362, 376
America Latina, 432, 435
America Online, 360, 458, 459
American Express, 115, 124, 260
Analogia, 130
Animatic, 248
Antonelli, Laura, 149
Apple (computer), 111, 112, 458
Archimede, 156
Architettura di un sito on line, 364-366
Arianna, 459
Aristotele, 106
ARPA (Advanced Research Project Agency), 455, 457
ArpaNet, 455, 457, 458, 459
ASCII, 469
Associazione europea delle agenzie di pubblicità, 36
Astra, 311, 342
at (@), 455, 458
Atkinsons, 78
Audiopress, 193
Auditel, 193
Autodesk, 459
Ava (detersivo), 151
Avatar, 352
Avecrem (dado), 100, 144, 145, 160, 305
Avis (Associazione volontari sangue), 174
Backer, Bill, 25
Banane (delle Canarie), 78, 79, 96, 97, 166
Banca Catalana, 177
Banner, 402-404
Barbie (bambola), 45
Barcellona (campagna internazionale), 297, 289
Barilla, 58, 110, 149, 158, 251
Barlow, John Perry, 384
Bartrina, Luis, 57
Basinger, Kim, 233
Bassat, José, Lázaro e Samuel Yais, 259
Bassat, Ogilvy & Mather, 36, 115
Bassat y Asociados, 10
BBS (Bulletin Board System), 360, 456, 458, 460
Benetton, Luciano, 115
Benetton, United Colors of, 161
Benson & Hedges (sigarette), 142
Bernbach, Bill, 44
Berners-Lee, Tim, 456
Berry, Norman, 85, 278
Bezos, Jeff, 362
Bimbo (pane), 245
Binaca (dentifricio), 92, 93, 131
BitNet (Because It's There Network), 455, 458
Bofill, Ricardo, 115, 300
Bonet, Pep, 297
Bonomi, Anna, 34
Borrell, Agustín, 297
Boston Consulting Group, 54
Botton, Mario, 6
Brandt, Willy, 33
Briefing, 27
Brooks, Bob, 142, 252
Browser, 358, 396, 399, 404, 456
Brunberg, Franz, 88
Bulgari, 203
Buñuel, Luis, 250
Bush, George, 303
Byly (deodorante), 110
Caio Duilio, 391, 392
Calimero, 151

- Calvino, Italo, 385
 Camel, 133
 Camerana, Oddone, 252
 Camp, 134
 Campbell's, 54
 Camper (scarpe), 166
 Camps, Rafael, 126
 Cannes (festival di), 8, 242
 Cantí, Joan Mas, 297
 Capdevilla, Carles, 10
 Cardinale, Claudia, 137
 Carosello, 147-151, 243, 399-400
 Carreras, José, 115
 Cartier, 52
 Cartoni animati, 151, 255
 Castells, Olga, 303
Casting, 253
 Cat Chow (cibo per gatti), 245
 Cataloghi, 410-413
 Cayfosa, 187
 Cáyon, José Luis, 98
 Cazal, Emile, 93
 Celestina (Fernando de Rojas), 17, 83
 Cheese, John, 114
 China Martini, 169, 170
 Chlorodont, 34, 35
 Chororus, Bill, 243
 Chupa-Chups, 45
 Ciba-Geigy, 92
 Ciberspazio, 350, 458
 Cimarosti, Costantino, 34
 Cina, 135, 377, 432
 Cinzano, 137, 161, 162, 163
 Clever Project, 462-464
 CNN, 338, 399
 CNUCE, 456, 458
 CNR, 456
 Coca-Cola, 50, 54, 129, 130, 149, 236
 Coca-Cao (cioccolato solubile), 209, 220
 Colgate-Palmolive, 33, 34, 250
 Colubret, Encarna, 260
 Compuserve, 360, 458, 459
 Computer, 111, 255, 270, 347-471
 Comunicazione integrale, 277-280
 Confronto, 127-130
 Congestione informativa, 462-464
 Consumatore, 17, 22, 61, 65, 66, 67, 71, 112, 371
Cookie, 395-398
 Córdoba, José Luis de, 100
 Corte Inglés (El), grandi magazzini, 63
 Cossiga, Francesco, 304
 Costantino, 167
 Country Manor (vino), 109, 110
 Creatività (definizioni), 69, 157, 245
 Creatività (nel processo di analisi), 30-33
 Creatività (strade della), 121, 146
 Crecs (snack), 164, 246
 CREP (Comisión Regional Plátano de Canarias), 96
 Crichton, Michael, 331
 Crisi (gestione della), 286, 287
 Crittografia, 459
 Croce, Benedetto, 106
 Croce Rossa, 133, 174
 Cruyff, Johann, 137, 139, 306
 Csst (Consorzio stampa specializzata e tecnica), 193
 Curie Marie, 354

 Danone, 6, 170, 245, 265
 DAR (Day After Recall), 76, 110
 Dashler, Horst, 89
 Deléan, Alain, 172
 Demer, 100
 Democrazia Cristiana, 80
 Demoskopea, 342
 Denu, Jean Luis, 88
 Design, 49-51
 Devoto, Giacomo, 73, 106
 Dichter, Ernest, 80
 Didascalie, 200-201
 Dimension (shampoo), 169
 Dimostrazione, 125-126
 Dior, Christian, 52
 Direct marketing, 277, 278, 282-284, 298, 410, 413-415
 Disney, Walt, 96
 Distribuzione, 52, 53, 228
 DNS (Domain Name System), 458
 Domain internet, 374, 459, 461
 Donne (presenza in rete), 354-355, 451
 Doppiaggio, 253
 Dove (sapone), 139
 DVD, 341, 360, 379
 Dylan, Bob, 241

 E-commerce, 389, 390
 Echelon, 458, 459
 Eco, Umberto, 331, 332
Economist (The), 36
 Editoria elettronica, 405

- Editorial Mateu, 242
 Edsel (Ford), 80
 Egm (Estudio general de medios), 193
 Ehrenberg, Andrew, 20
 Einstein, Albert, 157
 EITO (European Information Technology Observatory), 442-444
 Electronic Frontier Foundation, 459
 Elvi (detersivo), 126
 E-mail, 455, 457
Emoticon (smiley), 458, 471
 Enfopol, 459, 460
 Enrico, Roger, 130
Espresso (L'), 331
 Esso (Exxon), 117, 133, 287
 Estradella, Marta, 45
Èureka, 155
 Eurisko, 445, 446
 Evans, Ray, 142
 Extranet, 416
- Faccine, 458, 467, 471
 Fellini, Federico, 116, 250, 251
 Fernandez, Ignacio, 51
 Fernández Payán, Paco, 100
 Fernet Branca, 169, 170
 Ferrarelle, 165
 Ferrer, Augusto, 188
 Ferrero, 90, 92
 Festival (di film pubblicitari), 8, 142
 Fiat, 165, 178, 251
 FidoNet, 456, 458
 Fiducia, 19, 20, 227
 Fieg (Federazione editori giornali), 147, 186
 Fiesta (Ford), 46, 55, 165, 169, 171-173, 256
 Figueras, Jordi e José M., 6
 Figueras, Josep Maria, 297
 Filomatic (lame e rasoi), 46, 137, 138, 158, 159, 259, 279, 280
 First Virtual, 459
Flame, 373, 385, 466, 470
 Fogo (insetticida), 160
 Folch, Joaquim, 90
 Foley, Paul, 143, 274
 Ford, 46, 55, 80, 90, 165, 169, 171-173, 256
Fortune cookie, 395
 Fossati, Giorgio, 251
 Franco, Antonio, 297
 Frigo (gelati), 266
- Frontiera (elettronica), 385
 FTP (File Transfer Protocol) 455, 458
- Gabibbo, 362
 Galactica, 458
 Galbarró, Salvador, 266
 Galina Blanca, 100
 Gallo (pasta), 49, 137, 138, 141, 164
 García, José Maria, 217
 Garreau, Joel, 383
 General Foods, 53
 General Motors, 192, 193
 Generalitat de Catalunya, 37, 131-132, 157, 180, 300-307
 Gerstner, Luis, 260
 Gesal, 131, 132
Gestalt, 73
 Gibson, William, 348, 349, 350, 458
 Gila, Miguel, 137, 138, 158, 159, 236
 Gillette, 46, 54, 55
 Gimpera, Teresa, 242
 Gonzalo Comella (abbigliamento), 63
 Gopher, 459
 Gradimento (della pubblicità), 22-25
 Grandes Maestros del Crimen y Misterio, 174
 Guatemala (turismo in), 296
 Gutenberg, Johann, 333
- Haas, C. R., 65
Hacker, 353
 Hafner, Katie, 460
 Hamlet (sigari), 123, 124
 Hauptmann & Martino, 187
 Heineken, Freddie, 382
 Hellman's (maionese), 44, 56, 57, 58
 HepNet, 455
High tech, high touch, 380, 406
 Homepage, 405
 Hospital General de Catalunya, 264
 Host (hostcount), 374, 376-377, 428-441
 HTML (Hyper-Text Markup Language), 357, 398, 405, 456, 462
 HTTP (Hyper-Text Transfer Protocol), 357, 396, 456
 Hudson, Hugh, 251
- Ibáñez Menta, Narciso, 174
 Ibm, 260, 458, 462
 Iglo (surgelati), 45
 Imballaggio, 48-49, 237
 Immagine, 30

- India, 377, 432
 Innovazione, 36
 Intel, 416
 Inter-Networking Group, 458
 Interattività, 256, 356, 366-368, 406
 Intercity (treno), 128
 Internatrix, 311, 321
 Internet, 355-357, 455-465
 Internet Software Consortium, 429
 InterNic, 459
 Interpublic, 143, 274
 Intima Cherry, 48
 Intranet, 416
 Investimenti pubblicitari in Italia
 e nel mondo, 309-322
 IP (compagnia petrolifera), 137
 IP (Internet Protocol), 455
 Iperresto, 364-366, 402, 405, 457
 Isabel (prodotto alimentare), 137, 163
 Isegi (Indagine sulla stampa periodica),
 193
 ISP (Internet Service Provider), 355, 459,
 461
 Ispi (Indagine sulla stampa quotidiana),
 193
 Izquierdo, Paco, 8

 Jasper, Jay, 179
Jingle, 143, 215-216
 Johnson, Samuel, 18, 186

 Kaplan, Peter, 299
 Kas (amaro), 168, 169
 Katia (lana), 170
 Kessler, Alice e Ellen, 33
 Kinder (cioccolato), 92
 Klee, Paul, 105
 Knorr (dado), 126
 Knorr, Roman, 168
 Kodak, 54
 Korda, Reva, 243
 Kraft, 53, 158

 Lao Ze, 326
 Lanofil (balsamo), 176
 Laonofil (ammorbidente), 137
Lead generation, 417
 Lego, 112, 113
 Legrand, Michel, 115
 Leonardo da Vinci, 333
 Lessler, Richard, 251
 Leven, Gustave, 287

 Lever, 139
 Levi Montalcini, Rita, 354
 Levi's (jeans), 141
 Levy's (pane), 44
 Lincoln, Abramo, 291
 Lindt, 179
Link, 365, 403, 405, 407
 Lisón, Mar, 266
 Loewe, 52
 Loren, Sophia, 115, 137, 138
 Loughney, Sergi, 303
 Lujan, Néstor, 38
 Luna, Bigas, 137, 251
 Luque, Manuel, 134
 Lux (sapone), 139
 Lyne, Adrian, 251
 Lyon, Matthew, 460

 Machado, Antonio, 17
 Macintosh (computer), 111, 112
 Maestri, Augusto, 54, 92
 Màgic Andreu, 246
 Magno (brandy), 161
 Mailing list, 379, 458
 Manuzio, Aldo, 239, 333
 Maragall, Pasqual, 297
 Marca, 20, 21, 22, 26, 53-56, 108, 160-168
 Marca (rischio nella scelta), 21, 22, 66,
 67
 Marca, Rafael Garcia, 51
 Marche private, 55-56
 Marchesi, Gualtiero, 115
 Marconi, Guglielmo, 329
 Marini, Valeria, 137
 Marino, Giambattista, 122
 Marketing, 15, 16, 72, 76, 83-101, 269,
 401-410
 Marketing in rete, 347-417
 Marlboro, 37, 91, 115, 141, 142
 Marone Cinzano, Alberto, 162
 Martínez, Julia, 93
 Martínez Costa, Álvaro, 47
 Martini, 161, 169, 170, 282
 Masia Bach (vino), 177
 Masina, Giulietta, 116
 Massimo Dutti (catena di negozi), 52
 McCann-Erickson, 25, 143, 218
 McDonald's, 101, 286
 McLink, 458
 Media Key, 311
 Mediaforce, 342
 Mediasauri, 330

- Memex, 457
 Mendeleiev, Dimitri, 157
 Mezzi di trasporto (pubblicità sui), 234, 235
 Microsoft, 112
 Milazzo (battaglia navale), 391
 Mina, 149
Mining Communities, 464
 Ministero dell'Ambiente, 295
 Minitel, 438
 Mir, Xavier, 97
 Mira Lanza, 151
 Mondadori, Giorgio, 115
 Montanelli, Indro, 190
 Monty Python, 393-394
 Mora y Aragón, Jaime de, 279
 Moretti (birra), 99
 Mosaic, 459
 Mosca, Lucia, 94
 Motivazionali (ricerche), 66, 80
 Motivazione, 64, 69, 105
 Motori di ricerca, 406, 407, 462-464
 Moulinex, 124
 Mozart, Wolfgang Amadeus, 372
 Mulletton (pannolini), 134
 Multimediale, 350
 Muñoz, Jesus, 32
 Musica, 143-146, 215-216

 Naisbitt, John, 370, 380, 382, 383, 384, 388
 Naldi, Alessandro, 413
 National Science Foundation, 459
 Navigatori, 375
 NCP (Network Control Protocol), 457
 NEC Research Institute, 462
 Negroponte, Nicholas, 348
 Nesquik, 92
 Nestlé, 92, 179
Netiquette, 423, 464-469
 Netol (detersivo), 125
 Netscape, 459
 Network Wizards, 429
 Network Working Group, 457
 Neuromante, 348
 Newbie, 471
Newsgroup, 379, 418
 Newton, Isaac, 156
 Nielsen, 311, 361
 Nivea, 55
 Nocilla, 90-92, 165, 166
 Nomadismo, 362

 Norit (detersivo), 51, 166
 NSF-Net, 455, 458
 Nutella, 90

 Ocu (Organización de consumidores y usuarios), 286
Off topic, 418, 471
 Ogilvy, David, 7, 8, 9, 29, 65, 70, 71, 75, 143, 144, 188, 216, 230, 241, 242, 243
 Ogilvy & Mather, 23, 29, 56, 85, 108, 115, 121, 256, 291, 304
 Ohmae, Kenici, 383
 Ojd (Oficina de justificación de la difusión), 193
 Olimpiadi di Barcellona, 10, 245, 266, 297-298
 Olivetti, 177, 459
 Olmo, Luis del, 212, 279, 297
 OLR, 467, 469
 Omero, 130
 Ondate economiche e sociali, 327-328
 Ondate della comunicazione, 328-330
 Onu (Nazioni Unite), 382
 Orwell, George, 111
 Osborne, 161, 231

Pacharán, 175
Packaging, 48-51, 237
 Paco Rabanne, 140, 179
 Pagot, Nino, 151
 Paoli, Gino, 115
 Pareto, Vilfredo, 245
 Parker, Alan, 251
 Parkinson, William Northcote, 382
 Passat (Volkswagen), 128
 Patricks (profumi), 78
 Pavarotti, Luciano, 115
 PCMCIA, 379, 469
 Pedofilia, 353
 Pedrós, Ramón, 303
 Pellón, Jacinto, 300
 Penn, 126
 Pepsi-Cola, 129, 130
 Pérez, Ricardo, 212
 Peroni (birra), 99
 Perrier, 287
 Personaggi noti (uso di), 135-140
 Perugina, 178, 179
 Petit Suisse (yogurt), 170, 245
 PGP (Pretty Good Privacy), 459
 Philip Morris, 53
 Philips, 61, 62, 128, 131

- Pic Indolor, 168
 Picasso, Pablo, 157
 Pininfarina, Sergio, 115
 Plana, Luis, 57, 97
 Polanski, Roman, 250
 Pomellato, 170, 171
 Pomì (salsa di pomodoro), 163
 Pornografia, 353
 Posizionamento, 30, 51, 83-101
 Posta elettronica, 393, 457, 458
 Post-produzione, 254
 Power, Romina, 137, 166
 Prat Gaballí, Pedro, 223
 Prenafeta, Lluís, 180
 Prénatal, 93, 94, 164, 167, 195
 Pre-produzione, 252-253
 Presentatore, 134, 135
 Prévert, Jacques, 80
 Prezzo, 52
 Principi generali della pubblicità, 108-116
Privacy, 283, 284, 396, 397, 468
 Procter & Gamble, 127
 Prodigy, 459
 Prodotto (protagonista), 30, 31, 41-58, 105
 Promozioni, 280-282
 Pronovia (abiti da sposa), 177, 178
Provider (internet), 355, 374
 Pubblicità (definizione), 15
 Pubblicità (ricordo della), 19, 75, 110, 112, 114, 117, 118, 218
 Pubblicità comparativa, 127
 Pubblicità esterna, 223-238
 Pubblicità istituzionale, 289-292, 295-307
 Pubblicità Progresso, 38, 174, 185
 Pubblicità sociale, 35-38, 95, 174, 179-181, 185, 300-307
 Publicidad Venditor, 6, 15, 188
 Publiccontrol, 188
 Puig, 50, 236
 Pujol, Joaquim, 305
 Pujol, Jordi, 214, 303, 305
 Punto di vendita, 234
 Purina, 97, 98, 168, 179

 Quoting, 465, 471

 Rabolini, Pino, 170
 Radio, 209-220, 336-337
 Ragnatela, 359
 Ragno Italiano, 459

 Rai, 147, 148
 Reagan, Ron, 115
 Reeves, Rosser, 43, 44, 77, 136
 Regata (Fiat), 165, 178
 Registi, 250-252
 Relazioni pubbliche, 285-289
 Remington, 148
 Ricard, André, 50, 297
 Ricerche, 66, 70-80, 218, 255, 417-418
 Ricerche psicologiche, 66, 80
 RIPE (Réseaux IP Européens), 436, 459
 Robinson, William, 281
 Roca (bagni, riscaldamento), 174, 260
 Rockford (profumo), 78
 Rodergas, Robert, 100
 Rodier, 260, 261, 262, 264
 Rolex, 52
 Roman, Kenneth, 8, 53, 144
 Romero, Fernando, 36
 Roosevelt, Franklin D., 38
 Roussous, Demis, 246
 Rubert de Ventós, Xavier, 297

 Sacis, 147, 148, 149
 Samaranch, Juan Antonio, 185
 San Carlo (patatine), 224
 San Miguel (birra), 98, 99
 Sangue (donazioni), 174
 Sarmiento, Anna Maria, 218
 Scalfari, Eugenio, 331, 332
 Sceneggiatura, 247
 Schweppes, 114
Scientific American, 462
 Scott, Ridley, 251
 Scott, Tony, 251
 Scrivere un annuncio, 201-205
 Sears, 63
 Sedelmaier, Joe, 252
 Seduzione, 83, 107, 168
 Segmentazione, 67, 68, 69, 196, 216, 217, 224-225, 339
 Selettività, 196, 197, 339, 342, 363-364, 380
 Servan-Schreiber, Jean-Jacques, 327, 346
 Shell, 125, 130
Short list (delle marche), 21, 61, 62, 127, 196
 Simboli, 132-134
 Simulazione di mercato, 72
 Siviglia (fiera), 298-300
Slice of life, 140
Slogan, 155-181

- Soberano (brandy), 213
Sola, Isidro, 210
Solac (ferri da stiro), 167
Spam, 392-395, 407, 418, 423, 465, 471
Spielberg, Steven, 214
Spontex, 244
Spot, 243-244
Stampa (La), 164
Stampa quotidiana e periodica, 185-205,
334-336, 362
Stanford Institute, 373
Star (Starlux), 90
Stewart, Jennifer, 244
Storyboard, 248-250
Strategia, 83-101, 105-118, 244, 278
Super Glue (colla), 109
Swatch, 51, 52
- Tabacco, 37-38
Tabù, 162
Target group, 68
Tayá, Teresa, 260
Tapscott, Don, 470
TCP/IP (protocollo), 455, 458, 461
Tecnofobie, 352-354
Telecom, 459
Telelavoro, 381-382
Televisione, 241-256, 338, 342
Telnet, 458
Tenaille, Isabel, 137
Termolactyl (tessuto), 173
Test, 73-77, 205, 255
Testimonial, 135
Testimonianza, 135-140
Testo (di un annuncio), 200-205
Titanlux (vernici), 90
Titolo (di un annuncio o di un articolo),
198, 199
Toffler, Alvin, 327, 363, 382
Tognazzi, Ugo, 149
Tomás, Jaume, 100
Travería, Juan, 50
Triquis (snack), 246
Trovatore (II), 459
Turkish Airlines, 145
TV3 (emittente catalana), 163
- Unix, 395
Upa (Utenti pubblicità associati), 321
Usandizaga, José Maria, 5
UseNet, 455, 458, 465
Utenti internet (quanti sono), 373-380
UUCP (Unix to Unix Copy Program),
458
- Vampiro, 136
Verne, Jules, 349
Veronica, 459
Veterano Osborne (brandy), 231
Vianello, Raimondo, 149
Vicente, Esther, 10
Video on demand, 341, 368
Vila, Albert, 301
Virgili, Enric, 100
Virgilio, 459
Virtuale, 349-350
Vistamil, 141
Vives, José Maria, 48, 263
Vives Vidal (biancheria intima), 48
Volkswagen, 128
- Walter Landor, 50
Warner's (biancheria intima), 48, 164,
263
Weekend a Firenze, 413
Well (The), 458
Welles, Orson, 178, 215
White Horse (whisky), 133
Winner (snack), 45
Wolfe, Tom, 462
World Wide Web, 351, 357, 358, 359, 403,
456-457, 459
- Xanadu, 457
- Yahoo!, 459
- Zanussi, 33, 261
Zapping, 18
Zeffirelli, Franco, 251
Zenith Media, 311
Zimmermann, Yves, 50
Zoco (*pacharán*), 175, 176

Fotocomposizione: Linotipia jo.type, Via Figino 1/A - 20016 Pero (MI)
Stampa: Mediascan s.r.l., Via Mecenate 76, 20138 Milano

Il Sole 24 ORE S.p.A.