

CAPITOLO OTTAVO

**STRATEGIA DI COMUNICAZIONE.
L'ENERGIA DELLA DIFFERENZA**

8. STRATEGIA DI COMUNICAZIONE. L'ENERGIA DELLA DIFFERENZA

*“L'informazione è notizia sulle differenze.
Tutto il resto è rumore di fondo”
[G. Bateson] “Mente e natura”*

Tutto il libro, le pagine che precedono e quelle che seguono sono state concepite per trasferire la cultura della comunicazione, indispensabile per affrontare la strategia con una visione completa. Senza la cultura della comunicazione la strategia è solo una dichiarazione di intenti che spesso non ha come esito una campagna efficace.

8.1 La formazione del pensiero strategico

8.1.1 Il senso della strategia

8.1.1.1 Il “Cosa dire” e il “Come dire”

Diciamo, in prima approssimazione, che la strategia si occupa del “cosa dire” per raggiungere gli obiettivi di marketing. In altre parole individua i contenuti da affidare alle campagne pubblicitarie che il reparto creativo dell'agenzia elaborerà trasformandoli in pubblicità.

Il compito dei creativi sarà il “come dire”, ovvero la rappresentazione, in modo impressivo, impattante, memorabile e chiaro del “cosa dire”.

Dovrà essere efficace la forma perché il messaggio sia in grado di attirare l'attenzione e l'interesse del consumatore.

Dovranno però essere efficaci anche i contenuti, le leve della strategia, altrimenti, pur raggiungendo il target, non ci saranno gli effetti di comportamento desiderati.

Sicuramente quella del “Cosa dire” e quella del “Come dire” sono due professioni diverse, con il denominatore comune di trovare buone idee. “Cosa dire” e “Come dire” devono però lavorare in squadra. Con metafora calcistica possiamo dire che al “cosa dire” spetta fare i cross, al “come dire” spetta di trovare la porta e fare i goal.

8.1.1.2 Le basi della strategia

Un indiano che progetta di cacciare bisonti nel mid west fa una strategia d'attacco per molti versi simile alla nostra.

Strategie di comunicazione

Conosce i propri punti di forza, conosce i bisonti, conosce il territorio, individua le risorse su cui può contare nell'azione, seleziona le armi in base a una sua visione dei possibili eventi.

In questo contesto, non solo si impone obiettivi precisi, puntare al capo branco e condurlo verso una gola, ma si crea delle regole di comportamento che servono per prendere decisioni veloci e sicure in combattimento. Si ispira a una propria strategia e trasferisce un "brief" ai suoi guerrieri, come l'agenzia di pubblicità organizza i creativi nell'attacco alle idee.

Attenzione, la prassi del combattimento (i punti sopra elencati) non basta a qualificare un buon indiano cacciatore. Anche i ragazzini della tribù la conoscono. L'abilità non risiede nel seguire le regole ma nel cogliere, dal contesto, i segnali che guidano all'azione più efficace. A volte sono segnali deboli¹ che permettono di immaginare il futuro svolgimento delle azioni. Questa capacità fa la differenza fra il saggio e il ragazzo della tribù e costituisce la vera forza.

Come l'indiano cacciatore legge i segnali che giungono dalla natura per scegliere la pista che lo conduce alla preda, così l'agenzia segue i segnali del mercato per raggiungere gli obiettivi del committente.

Possiamo aggiungere un'altra caratteristica: la dote del guerriero di interpretare in modo originale sia l'arsenale a disposizione sia lo scenario. La capacità di avere una visione nuova, differente e più efficace dell'azione, fa la differenza fra un guerriero geniale e un guerriero saggio: Annibale era un guerriero geniale, Fabio Massimo un guerriero saggio. Fuori di metafora questa è la differenza che passa tra una strategia geniale e una buona strategia. Così come la storia non ricorda tanti condottieri come Annibale, in comunicazione non troviamo sempre il valore aggiunto di una strategia veramente geniale.

8.1.1.3 L'abilità, saggezza e genio

L'interpretazione dei segni dello scenario è la sapienza di chi sovrintende le strategie di comunicazione. Il metodo è soltanto un supporto tecnico finalizzato, non tanto a trovare le idee, ma a condividere il progetto con gli altri addetti ai lavori. Condividere velocemente le idee nei momenti dell'azione è determinante e, a tale scopo, sono stati escogitati tanti format e tanti schemi. E' importante che la squadra dei cacciatori di idee resti allineata e tutti si capiscano senza equivoci.

Localizzare il passaggio dei bisonti è, fuori dalla metafora, il localizzare la "source of business"², mentre l'indirizzare i bisonti nella gola significa individuare il punto di leva della "diversità". La trappola per cacciare consumi è sempre un'idea rilevante ed efficace, in grado di modificare, possibilmente in modo stabile, il comportamento del consumatore. E' una diversità vera o verosimile che dà valore di scambio a ciò che vogliamo far consumare. Nulla però è possibile se non si conosce lo scenario e non si

¹ Fuori di metafora è l'esperienza di marketing e di comunicazione che permette una lettura più realistica dello scenario.

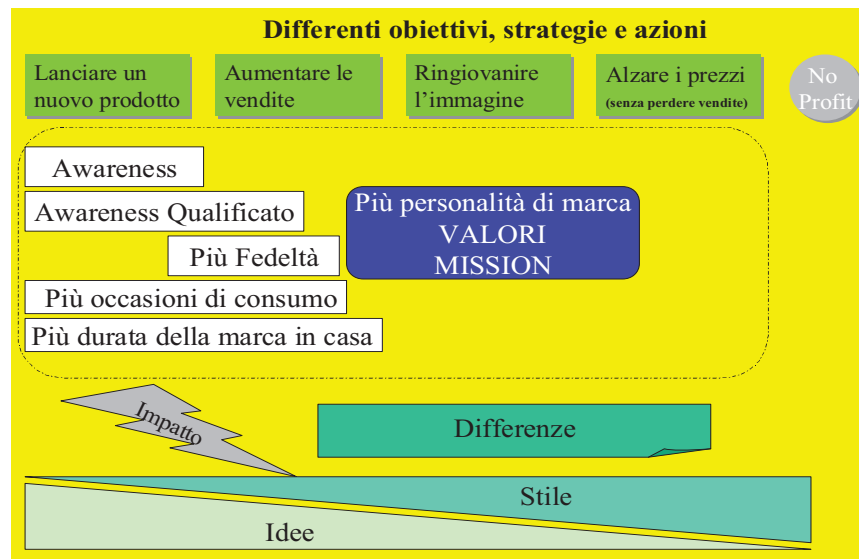
² Dove dirigere l'assalto. A che concorrente sottrarre business. In che situazione di consumi sottrarre volumi.

hanno mappe precise (landscaping). La fretta nel superare queste fasi conoscitive dà spesso cattivi consigli.

Sicuramente non riusciremo a sorprendere l'avversario, che si organizza e diventa sempre più astuto, se non avremo l'intuito di coglierlo di sorpresa con nuove e più determinanti "vision". In questo processo operano sia l'emisfero cerebrale sinistro dell'ordine, sia quello destro della sensibilità, delle intuizioni e delle metafore. E' lì che attendiamo, quando passa, il colpo di genio. L'unico punto che farà la differenza.

8.1.2 Obiettivi, strategia e azione

La pubblicità può essere utilizzata per lanciare un prodotto nuovo, per incrementare le vendite di uno già esistente, per ringiovanire immagini stanche e polverose, per poter sostenere gli stessi volumi a prezzi più elevati. Ma anche, fuori dalla logica del profitto, per fornire contributi sociali (etici) attraverso i media tabellari normalmente dedicati al transito della pubblicità.



Per raggiungere questi obiettivi bisogna impadronirsi di presidi strategici, senza i quali non è possibile lanciare alcuna sfida:

- la memoria (l'awareness),
- la conoscenza qualificata,
- la fedeltà del consumatore,
- le eventuali proposte di nuove occasioni di consumo.

Strategie di comunicazione

A fianco di questi presidi bisognerà far combattere la personalità della vostra marca, i suoi valori e la sua missione.

Per questo combattimento occorrerà impatto, è un elemento tattico ma indispensabile, e differenze.

Le differenze sono energia vitale per il successo. Le differenze sono la chiave per forzare il sistema, sfidare e portare la marca al successo

8.1.2.1 Gli ambiti della comunicazione

Abbiamo parlato dei temi della comunicazione, il “cosa dire”. Vediamo ora come si possono declinare in una prima visione da preambolo generale.

La comunicazione è un’attività più ampia della semplice pubblicità e anche all’interno dell’advertising si può comunicare da un semplice marchio (pensate ad un’azienda industriale che produce tondini di ferro che limita la sua comunicazione ad un’insegna sul capannone), a una campagna articolata con pubblicità, sponsorizzazioni, eventi, promozioni, P.R., materiale punto vendita, brochure e sito adeguato.

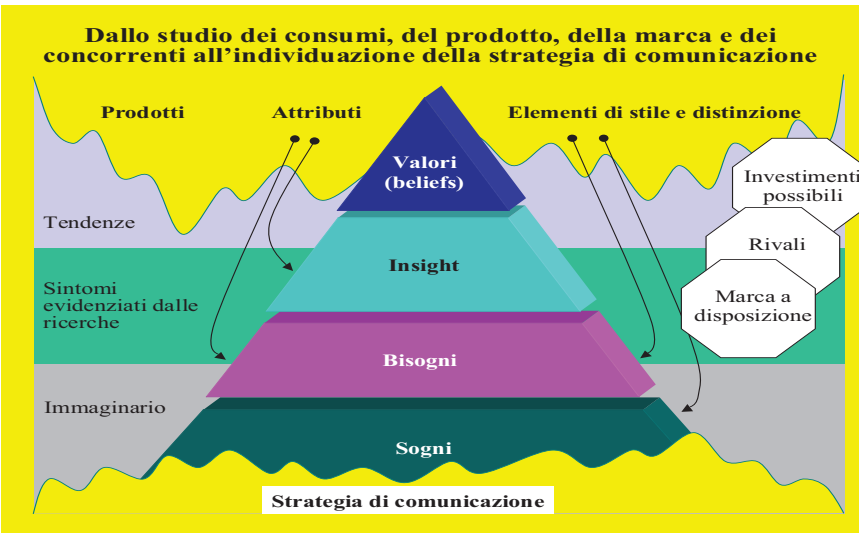
- **Comunicazione Iconica:** si affida a semplici richiami, di solito è il marchio che ha la funzione di fare da vessillo dell’azienda. Il media può essere il più disparato: aeroporto, insegna, sovraimpressione nello schermo TV e altro.
- **Comunicazione Associativa:** crea un legame tra una marca e un evento. Per funzionare ci deve essere sintonia. Siamo nell’ambito delle sponsorizzazioni e degli eventi. Le PR hanno ampi spazi in questo ambito.
- **Comunicazione Persuasiva:** spinge all’acquisto attraverso argomenti sul prodotto capaci di motivare o facendo leva fra i valori della marca e le aspirazioni del target. E’ la tipica pubblicità veicolata da uno spot televisivo.
- **Comunicazione Conversazionale:** crea interazione fra il consumatore e l’azienda. E’ il caso di un sito sul web. La marca seduce come “editore” del sito. Il prodotto attrae, attraverso la sua rappresentazione, il sito è il commesso virtuale che mette in contatto consumatore e azienda.

8.1.3 La strategia in tre mosse

L’elaborazione di una strategia di comunicazione si compone di tre fasi:

1. Si studia lo **scenario**.
Molti di questi elementi fanno già parte della cultura di chi, in un’agenzia di pubblicità svolge questo compito. Altri elementi più specifici del settore vengono passati dall’azienda committente.
2. La complessità dello scenario viene sintetizzata in una **mappa**. E’ il momento più importante perché se la mappa è in grado di cogliere le caratterizzazioni strategiche la strategia sarà indicata dalla mappa stessa come consequenziale azione di presidio dei punti chiave.

Il pensiero speculativo che porta alla strategia di comunicazione



Strategie di comunicazione

3. La **strategia** vera e propria. In questa fase cercheremo, in funzione degli obiettivi, diversità capaci di fare la differenza nel mercato. L'esercizio parte dall'analisi delle risorse interne (il prodotto e i suoi benefit) e delle opportunità esterne (situazioni di consumo e concorrenza). Questa analisi è integrata da considerazioni sul consumatore (cosa chiede, che preconetti ha già in mente, da che livelli di emozionalità è toccato) e da caratterizzazioni già presenti nella marca (valori e mondi di riferimento).

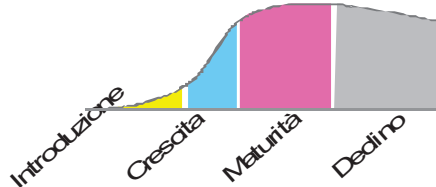
Lo stratega percorre e ripercorre questi elementi cercando un punto di leva per consegnare al progetto una diversità competitiva.

Questa scintilla creativa la chiameremo **“vision”** e il lavoro del planner strategico sarà quello di cacciatore di “vision”.

L'analisi parte dalla logica ma la scintilla che porta alla “vision” è figlia del pensiero creativo.

— Come si raccolgono le informazioni utili al progetto?

- ♦ Dialogo con il cliente e anamnesi con il cliente.
- ♦ Lettura approfondita del brief ricevuto.
- ♦ Analisi dei dati di mercato per cogliere le dinamiche di successo.
- ♦ Analisi dei dati di consumo (psicologia e sociologia dei consumi³) per capire i bisogni reali, quelli aspirazionali e per scoprire il ventre molle dell'emozionalità, dove spesso si trova la differenziazione che può essere delegata alla pubblicità.
- ♦ Analisi delle tendenze.
- ♦ Analisi delle segmentazioni del mercato⁴.
- ♦ Analisi delle tecnologie del settore e del ciclo di vita del nostro prodotto⁵.
- ♦ Analisi della concorrenza:
 - in forma di sperimentazione e visitazione dei prodotti dei concorrenti.
 - In forma di copy analysis (vedasi § 9.1.6.1) per l'area comunicazione.
 - Ricerca sul campo (sperimentazione attiva).
 - Confronti internazionali.



³ Vedasi il già citato libro di G. Siri, *Sogni e Bisogni* - (1995) Lupetti Editore, Milano.

⁴ J. Lambin, *Marketing strategico e operativo* - (2000) McGraw-Hill, Milano, §3.

⁵ Per una visione generale delle opportunità strategiche del marketing tradizionale vedasi un classico del pensiero strategico: T. Leavitt, *Marketing Imagination* - (1986) FP Divisione Macmillan, New York. Per una visione di new economy vedasi G. Hamel, *Leader della rivoluzione* - (2001) Il Sole 24 Ore, Milano e M. Meldrum, M. McDonald, *Marketing in manageable bits* - (2000) Macmillan, London.

— Come si elaborano sistematicamente queste informazioni?
Dedicheremo un capitolo agli strumenti della strategia (vedasi § 8.9).

8.1.4 La strategia come progetto

Il valore aggiunto di un pensiero strategico nasce da una “vision”: una interpretazione avanzata e intelligente dello “scenario”. Magari si estrinseca di fatto nella verbalizzazione più precisa di un benefit, magari nell'anticipare un segmento di mercato, altre volte nel portare le energie su più promettenti fronti di sviluppo. Per avere questa “vision” dobbiamo cercare informazioni sullo scenario: dati, trend, territori di comunicazione, e, ancor prima, dobbiamo condividere con gli altri responsabili del progetto una SWOT Analysis⁶ dell'azienda e del prodotto che stiamo pubblicizzando con il committente.

Marketing e comunicazione devono lavorare in sintonia. La possibilità da parte dell'agenzia di avere “vision” efficaci si realizza solo se riusciamo ad avere, a monte della sintesi strategica, un mapping degli scenari funzionale all'indagine. Da lì emergeranno le diversità generate dal nostro vantaggio competitivo, dai plus di prodotto e dal valore della marca.

L'insieme, formalizzato e schematizzato in un metodo d'approccio, diventa un progetto, un piano di sviluppo della marca attraverso la comunicazione. Questo piano sarà il filo conduttore della comunicazione per parecchio tempo, anche dopo la realizzazione della campagna. I fatti e le ricerche di mercato lo verificheranno (lo “sorveglieranno” nel suo divenire). Attraverso questo piano si individuano anche le risorse e le priorità. In questo documento i confini fra comunicazione e marketing sono molto aperti.

8.1.5 Strategia: idee in movimento

La strategia è un metodo per raggiungere nel modo più efficace i propri obiettivi tenendo conto della situazione competitiva e delle risorse/opportunità a disposizione. Le risorse sono nel nostro campo, come la forza della marca, mentre le opportunità sono ovunque (il consumatore è una di queste), a patto di saperle vedere e riconoscere. Chiamiamo questa capacità di riconoscerle “*Vision*”.

E' importante cercare di adottare un metodo che, pur non togliendo nulla alla creatività e all'istinto, garantisca di esplorare sistematicamente tutte le possibili opportunità dello scenario.

La preparazione alla strategia è il lavoro più delicato e si realizza attraverso la ricerca di “vision” intelligenti, vale a dire in grado di individuare i giusti collegamenti:

⁶ Una sintetica mappa in quattro quadranti, il primo dedicato ai punti di forza, il secondo alle debolezze, il terzo alle opportunità e il quarto alle minacce.

Strategie di comunicazione

- capaci di creare azioni e prevedere reazioni possibili e funzionali;
- capaci di incuriosire il target;
- capaci di caratterizzare la marca in modo differente dai concorrenti.

L'obiettivo è trovare, con una diversità stimolante, leve efficaci, in grado di scardinare la difesa dei concorrenti e l'indifferenza del consumatore

Se lo scenario è complesso, è possibile ricorrere a delle mappe di cui parleremo oltre (vedasi § 9.3). Successivamente occorre selezionare quale tra le tante leve a disposizione utilizzare.

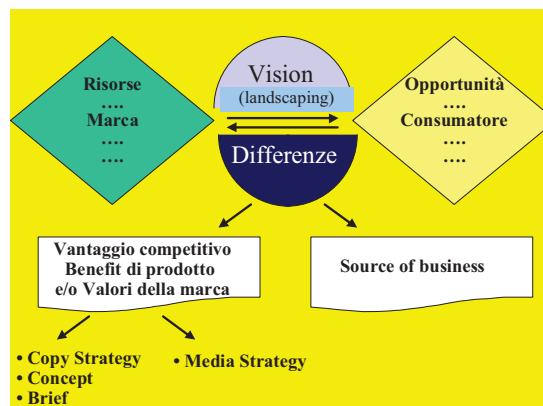
8.1.5.1 La migliore leva è la diversità

L'energia della differenza è un benefit di prodotto e/o un valore della marca in grado di differenziare in modo vincente l'offerta da quella dei concorrenti. La differenza bisogna inventarla quando non arriva dalle caratteristiche tecniche e/o funzionali del prodotto (il contributo che ci attendiamo dai tecnocrati).

Se la ragione non dà spazio a differenze bisogna cercarle nell'emozione.

Allora la differenza sta spesso nel modo di relazionarsi al consumatore. Questo diventa

un tipico momento speculativo del pensiero strategico dello strategic planner. Quando anche queste leve sono corte, o il planner è debole, non resta che trovare diversità nel modo di raccontare i benefit e i valori della marca. Il modo di raccontare è il trattamento⁷ creativo, quello che compie il reparto creativo dopo aver ricevuto il brief interno. Queste importanti differenze che fanno la fortuna commerciale delle marche, sono allora generate dall'ultimo che, in ordine temporale, ha la responsabilità del progetto⁸: il creativo. Allora dovrà essere, nell'assenza di altri contributi, il trattamento creativo a fare la differenza, a stabilire, nella mente del consumatore, la gerarchia delle preferenze. Quando il creativo non ha la collaborazione progettuale del marketing



⁷ Vedasi G. De Liso, *Creatività e pubblicità* - (1997) Franco Angeli Editore, Milano.

⁸ Se non si sono prodotte idee strategiche lo sconforto avrà generato una quantità spropositata di chiacchiere, di superflui documenti che lasciano il creativo senza appigli, circondato solo da carta. Una strana legge vuole che la quantità di carta sia inversamente proporzionale alle idee utili. Infatti, meno uno ha idee, più ha bisogno di parole per sostenerle.

committente o del planner della propria agenzia può essere aiutato solo, da questi latitanti, con l'eliminazione di inutili vincoli⁹. Nello scenario italiano la difesa della diversità affidata ai creativi è il caso più comune per l'endemica mancanza di cultura strategica delle nostre agenzie¹⁰.

8.1.5.2 Differenze strategiche e coraggio

Eliminare alcuni vincoli non è una facile scorciatoia, non è atto di sottomissione alla difficoltà. Spesso è il momento dove si vede la professionalità dell'uomo di marketing che dà il brief all'agenzia. I vincoli sono rassicuranti. Si possono mostrare con cipiglio da professionista ai capi e ai capi dei capi evitando discussioni e fastidi all'interno della propria struttura di potere. Eliminare un vincolo è possedere una visione nuova, capire che i tempi sono cambiati e anche le convenzioni cambiano. Significa aver chiaro le priorità e rinunciare alle consuetudini condivise dai più. E' l'atto, nell'ambito della comunicazione, dove più di altri campi si richiede coraggio.

8.1.5.3 Cosa può essere modificato per trovare strategie più valide

Quali elementi sono più sensibili all'intervento strategico?

- Il benefit e gli attributi di prodotto, il plus rilevante e particolare da “consegnare” al consumatore.
- La source of business, l'avversario, o il centro di consumo, da battere.
- Il target.

Attenzione, i valori della marca, essendo un asset molto stabile, sono raramente modificabili.

8.1.5.4 In che documenti evidenziare i passi strategici

Dalla definizione del benefit, e/o della forza della marca, discendono a cascata tre documenti operativi:

- ♦ la “copy strategy”¹¹: l'impianto logico e le regole di combattimento da assegnare alla comunicazione. E' un form molto sintetico, quasi una tabella a doppia entrata di pochissime righe.

⁹ Cosa che capita di rado perché la frustrazione per il mancato contributo progettuale irrigidisce gli addetti ai lavori sulle proprie ostinate posizioni.

¹⁰ Basta contare il numero degli strategic planner in Italia e confrontarlo con quello dei Paesi evoluti (di solito dal 4 all'8% del personale d'agenzia, come suggerisce Publicis). Basta vedere come vengono impiegati in Italia, lontano dai creativi, a rinforzare la debolezza endemica del reparto contatti.

¹¹ Nel § 8.6.4 approfondiremo questo tema. Al momento possiamo sommariamente dire che la Copy strategy è “la tavola della legge” strategica, gli argomenti che devono essere osservati per fare emergere il progetto nell'arena competitiva. Essa si articola nei seguenti punti:

- ♦ il target,
- ♦ il benefit di prodotto, razionale, emozionale, aspirazionale e l'eventuale ulteriore vantaggio derivante da benefit: il cosiddetto “end benefit”,
- ♦ la reason why, il perché il benefit di prodotto si realizza,

- ♦ I “concept”: la declinazione del progetto in uno schema di comunicazione e di psicologia. Psicologia dei consumi e del convincimento in azione. Si esplica in poche righe, magari aiutate da un’immagine guida (key visual).
- ♦ Il “brief” ai creativi. Il brief è un elemento cruciale per fare sì che il lavoro del planner lasci un segno sui risultati.
- ♦ L’ultimo passo del lavoro è la “strategia dei mezzi”, esplorata come ultima solo per esigenze espositive. Nell’organizzazione strategica la strategia media è viva e presente fin dal primo minuto (o per lo meno così dovrebbe essere in un gruppo professionale di lavoro).

8.1.6 L’intuizione nella strategia

8.1.6.1 Le cose che fanno la differenza

L’obiettivo di una strategia di comunicazione è quello di individuare le differenze in grado di caratterizzare una marca rispetto ai concorrenti e di indirizzare questo vantaggio competitivo verso un preciso bersaglio (source of business). Questi passi hanno bisogno di ampie esplorazioni, focus su scenario e opportunità, ma poi tutto deve concludersi con una sintesi di pensiero. In una pagina bisogna essere in grado di sintetizzare: a chi si vuole parlare, a chi è possibile sottrarre volumi, con quali leve, benefit, supporti, end benefit, e con quale rapporto fra marca e prodotto.

8.1.6.2 Chiarezza e brevità

Nel documento strategico, nessun “decoro” dialettico deve turbare la precisione dei concetti. E’ importante evitare aggettivi che producano sensazioni diverse nei vari interlocutori, togliendo univocità all’interpretazione. Allo stesso modo, devono essere evitate parole ambigue o generiche, come ad esempio, “benessere”.

Se per raccontare questo percorso logico occorrono troppe parole bisogna iniziare a diffidare; se poi occorrono parole difficili si è molto probabilmente già fuori strada.

8.1.6.3 Il bilanciamento marca/prodotto e la strategia

Ripetiamo cosa significa bilanciare strategicamente “prodotto” e “marca” per chi avesse incautamente saltato il capitolo sulla marca.

L’offerta dell’impresa è composta da un prodotto (prodotto fisico) e una marca. Il prodotto è un’entità molto concreta, che consegna dei benefit al consumatore. La marca è un mondo dove il consumatore può relazionarsi, condividendo o meno dei valori.

— Al prodotto appartiene l’universo dei comportamenti. Il fatto che i benefit si traducano in vantaggi per il consumatore genera preferenze e comportamenti

-
- ♦ il tono, il mood, il linguaggio.

d'acquisto. Si tratta tuttavia di preferenze non assolute, ma determinanti in un certo momento.

Tutto il marketing mix lavora per il prodotto.

— *Alla marca appartiene il mondo degli atteggiamenti, che comprende l'adesione ai valori.*

La comunicazione e la brand experience¹² lavorano per la marca.

Il prodotto entra in una relazione di convenienza con il consumatore.

La marca¹³ in una relazione seduttiva e affettiva.

Insieme portano il consumatore ad acquistare l'offerta.

Bilanciare marca e prodotto significa stabilire il peso che la comunicazione deve dare all'uno e all'altra. Ogni soluzione estremista deve intendersi come un evento straordinario, una profilassi estrema per una patologia grave.

Non si può portare avanti una strategia di comunicazione senza una costante attenzione a questo equilibrio.

8.1.6.4 Le difficoltà di una strategia

Le difficoltà nell'affrontare un progetto di comunicazione pubblicitaria sono:

- Nell'individuare gli obiettivi strategici. Questo punto è in buona parte territorio di marketing e di solito è già espresso nel brief dato all'agenzia. Richiede rigoroso pensiero sillogistico e sano realismo. L'oggettiva qualità/diversità del prodotto è un aspetto determinante, che però spesso non dipende da chi è demandato a studiare la strategia di comunicazione.
- Nel trovare le differenze valide. Ci vuole conoscenza delle abitudini di consumo, della psicologia del target e soprattutto creatività e intuito. Ci vuole sensibilità (per valutare il nuovo) ed esperienza (consapevolezza dei confini dell'indifferenza).
- Nel correlare gli sforzi alle energie disponibili. Le energie di questa fase sono le risorse patrimoniali, la marca, le risorse economiche, il budget a disposizione, l'oggettiva qualità/diversità del prodotto.
- Nella semplicità degli argomenti: perché una marca deve essere preferita e su quali concetti si sviluppa il convincimento. Le strategie sono composte da idee in movimento per catturare consumi sottraendoli ad altre marche o altre abitudini. La strategia di comunicazione trae vantaggio dalla leggerezza e dalla semplicità. L'eccesso di ricercatezza, i rimandi, i compromessi che complicano e appesantiscono rendono il meccanismo debole.

¹² La marca usata nel suo contesto ricco delle evocazioni strategiche che fanno la differenza.

¹³ Vedasi M. Lombardi, *Manuale di tecniche pubblicitarie* - (1998) Franco Angeli Editore, Milano e, dello stesso autore con temi allargati *Il dolce tuono* - (2000) Franco Angeli, Milano.

8.1.6.5 Dove deve portare la strategia

Se la strategia non conduce a una campagna efficace si ha uno spreco di risorse, di tempo e di denaro.

La copy strategy, il documento che indica il target, il benefit, la reason why e il tono della comunicazione, è uno strumento di costruzione ma anche di controllo. Fermarsi su questa soglia significa anche per il planner concepire la copy strategy in modo burocratico: l'intervento strategico del planner deve andare oltre per individuare:

- concepts: come argomentare il vantaggio competitivo all'interno del positioning¹⁴ del prodotto,
- percorsi creativi da esplorare. Le “vision” sono un formidabile aiuto in questa direzione.

8.1.6.6 Non perdere di vista l'obiettivo creativo che fa la differenza

Non dimenticare che il brief interno e la conseguente creatività sono il nostro obiettivo finale. Il senso del concreto deve essere presente per tutto il percorso. Anche se è l'energia creativa a guidare, esistono passaggi logici da presidiare.

Una strategia è solo il primo passo del processo di comunicazione. Segue, subito dopo, un brief ai creativi. E' indispensabile chiedersi costantemente, a fronte di una strategia, quale può essere il brief da trasferire al gruppo creativo. E, una volta realizzato il brief, *chiedersi cosa è lecito attendersi dalle idee che sono state messe in movimento.*

Se non troviamo risposte valide a queste domande è bene tornare indietro e cambiare adeguatamente il processo.

Spesso bisogna, per ottimizzare il gioco di squadra, rinunciare con generosità a idee spettacolari che sono tali solo sulla carta, nella presentazione della strategia al cliente, ma deboli sul piano della realizzazione e quindi pericolose in fase di conclusione del processo creativo.

Lo stratega ha lavorato con logica nella fase analitica e con il pensiero laterale nella ricerca della vision. Con mestiere (psicologia e sociologia dei consumi) ha ripercorso le emozioni da dare al consumatore. I creativi trovano idee per trasmetterle al target.

L'emozione è forse la materia prima da trasformare in modelli di consumo. Ecco perché l'eccesso di logica soffoca questo lavoro, producendo obbrobri narrativi e insuccessi commerciali.

“Bisogna far combattere l'emozione dalla parte della ragione” [R. Bacon].

8.1.6.7 Idee, non suggestioni

L'idea è un racconto che si esprime in poche parole: qualche sostantivo e pochi verbi, pochissimi aggettivi, nessun avverbio. Se con queste regole di sobrietà le frasi che emergono dal documento hanno poca forza, ciò indica che la strategia è debole. Le idee sono uno strumento di lavoro, da scambiarsi e da arricchire: l'idea è una “storia” in embrione che nelle righe del planner non ha ancora forma narrativa. Verrà sviluppata

¹⁴ Sulla competitività del positioning vedasi: A. Ries e J. Trout, *Positioning. La conquista Vincente* - (1984) McGraw-Hill, Milano.

dal reparto creativo. Come la crisalide diventerà farfalla e volerà. Senza la linfa vitale della creatività restano orrendi bruchi.

8.2 Il punto di partenza: il brief ricevuto dal Cliente

8.2.1 Brief e obiettivi del committente

L'impresa trasmette all'agenzia, attraverso il piano di marketing, gli obiettivi da raggiungere. Essi costituiscono il punto di partenza, il brief¹⁵, il porto da cui inizia il viaggio e dove sicuramente deve terminare.

8.2.1.1 Considerazioni sugli obiettivi di marketing

Essi devono essere concreti e condivisi perché saranno oggetto di valutazione del lavoro dell'agenzia. Alcune volte possono essere immediatamente quantificabili, come l'awareness, e in tal caso possono persino essere considerati come parametri per una parte variabile della remunerazione.

Possiamo utilizzare la classificazione di Brochand¹⁶:

— Portare via dai concorrenti:

- ♦ attraverso il valore aggiunto di particolari benefit di prodotto;
- ♦ attraverso la forza della marca (il suo mondo evocativo).

— Creare nuovi consumi modificando i comportamenti esistenti:

- ♦ creando nuove situazioni con una strategia estensiva
 - sviluppando attivamente la domanda globale, con azione singola o con una cordata di concorrenti (campagne istituzionali);
 - farsi trascinare passivamente dai trend;
- ♦ Creando nuove situazioni con una strategia intensiva
 - cambiare le abitudini d'uso (azione difficile e costosa);
 - indicare un nuovo utilizzo del prodotto.

¹⁵ Purtroppo a volte è un imbarazzante punto di partenza; ciò spesso accade quando, per inesperienza, il committente dice troppo. L'eccesso di richieste e vincoli, il racconto minuziosamente analitico dello scenario, senza mettere in chiaro i passi fondamentali, in pratica equivale a non dire nulla. Un brief di molte pagine rischia di trasmettere subito una sensazione di vuoto in chi lo riceve. Il giorno dopo, all'inizio dei lavori, alle prime riflessioni il vuoto lascerà il campo alla confusione. Con troppe richieste sembra consentito scegliere. E la scelta finirà indecorosamente sulle cose più facili da ottenere.

¹⁶ Bernard Brochand. e Jacques. Lendreive, *Le publicitor* - (1983) Dalloz Editore (Unknown Binding), Parigi, Pag 56.

8.2.1.2 Che informazioni il marketing deve passare all'agenzia

Dal brief ci attendiamo di conoscere:

- ♦ consumi (consumer habits e consumer insight) e consumatori (target);
- ♦ i competitors (i punti chiave che fanno le differenze)¹⁷. Da qui è importante capire chi sarà la source of business;
- ♦ la visione dei vantaggi competitivi che derivano dalla marca e di quelli che provengono dal prodotto, quanto è stato fatto in passato per presidiare l'uno e l'altro aspetto, e come lo si è misurato;
- ♦ il positioning (ha funzionato...non ha funzionato...);
- ♦ gli obiettivi di marketing (come si relazionano ai volumi e alle performance attuali);
- ♦ che risorse abbiamo;
- ♦ che particolari difficoltà ci sono;
- ♦ gli obiettivi della pubblicità;
- ♦ cosa si vuole ottenere dalla pubblicità in parametri quantificabili (es. Awareness¹⁸);
- ♦ cosa è lecito attendersi dalla campagna pubblicitaria.

Quando possibile è meglio supportare il pensiero con evidenze, non opinioni, derivanti dalle ricerche attendibili¹⁹.

8.2.1.3 Altri elementi utili dello scenario indicati nel brief

I mercati, i consumatori, il consumo, le connessioni, i concorrenti, le istituzioni. In questa fase l'impresa trasferisce il suo scenario all'agenzia. E' la sua interpretazione dei fatti, degli elementi del ragionamento che individuano i consumi, i punti di forza, le debolezze, le minacce. Da questa visione si è già in grado di cogliere "risorse e opportunità" per una strategia di comunicazione, ma è meglio verificare se la visione delle opportunità coincide o se ci sono interpretazioni diverse fra agenzia e cliente. Si potrebbe scoprire che i nuovi trend non sono stati adeguatamente considerati dal committente, oppure che l'agenzia è a conoscenza di situazioni, in altri Paesi, che hanno portato a esiti particolari. Ricordiamoci che il cliente mette in campo la sua conoscenza verticale (in profondità) del problema, mentre l'agenzia la sua conoscenza longitudinale (allargata ad altri mercati). In questa parte di analisi dello scenario ci sono numerosi aspetti da potenziare e aree nuove da esplorare che saranno la base del contributo del planner per il perfezionamento strategico.

In alcuni casi può capitare che tutto questo, o buona parte manchi, allora l'agenzia dovrà fare da sola organizzando al suo interno un "dibattito" capace di andare in profondità sui temi più strategici.

¹⁷ Uno schema SWOT analysis (punti di forza, debolezza, minacce e opportunità) potrebbe sinteticamente trasferire il profilo dei concorrenti dall'azienda alla cultura dell'agenzia.

¹⁸ Non quota di mercato che è soggetta ad altre variabili, come gli elementi del marketing mix, fuori dal controllo dell'agenzia di pubblicità.

¹⁹ L'argomento è delicato, se la ricerca non è delle più attendibili è meglio l'opinione.

8.2.1.4 Il positioning individuato nel brief

La prima cellula strategica, ancora prima della copy strategy nei pensieri dello strategic planner, è il positioning. Anzi il positioning nasce nelle “segrete” del marketing.

Esso indica:

- a quale target è destinato il prodotto,
- quale vantaggio si “consegna” al consumatore,
- in che abitudine di consumo si colloca,
- perché si realizza questo vantaggio.

L'intervento del pubblicitario su un posizionamento di marketing di solito espresso solo attraverso il semplice posizionamento dei “valori d'uso” consiste nell'ampliare, in modo più sofisticato il posizionamento su:

- “valori simbolici” e “valori aspirazionali” (es.: status),
- “valori psicologici” (es.: rispetto, sicurezza, autostima).

L'esercizio è rivolto verso maggiore specificità e verso l'utilizzo delle tendenze in atto.

8.3 Cosa troviamo dentro a una strategia

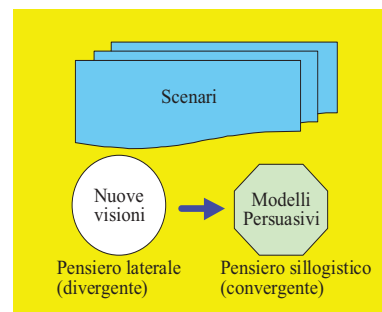
8.3.1 Elementi della conoscenza

Sviluppare una strategia significa organizzare degli argomenti persuasori per realizzare gli obiettivi dell'impresa attraverso la comunicazione²⁰.

Partiamo, come sempre, raccogliendo informazioni.

Come in ogni progetto, prima di agire, bisogna perlustrare e conoscere il “territorio” dove si vuole operare. Solo con una conoscenza reale si possono individuare nel campo nuove risorse e opportunità impreviste.

Non è sufficiente disegnare mappe a tavolino, bisogna percorrere i mercati chiedendo in prima persona e provando il prodotto. Questa immersione nella realtà della strada



²⁰ Una volta approvata, questa strategia si trasforma in un brief ai creativi che produrranno la campagna pubblicitaria, in un brief per il reparto media e in un eventuale brief per operazioni collaterali e PR.

Strategie di comunicazione

fornisce stimoli sensoriali utili a sviluppare la chimica della creatività. Fa parte di questa sensibilità specifica la capacità di saper anticipare eventi, trend e concorrenti.

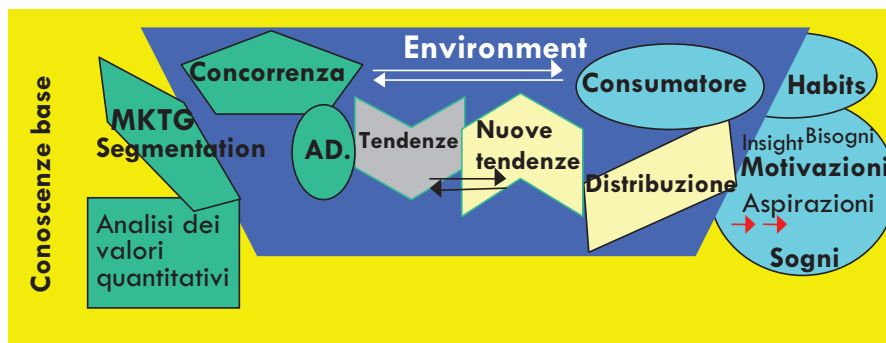
8.3.1.1 La conoscenza dello scenario

L'analisi dello scenario è l'analisi della complessità. Ha bisogno di cultura, per facilitare i collegamenti, e di molta conoscenza specifica della situazione. L'obiettivo è trovare le differenze attraverso la lettura dei segnali che arrivano dal mercato. E' importante, come per l'indiano a caccia di bufali, conoscere alla perfezione i segnali di marketing, anche i segnali deboli, specialmente quelli che avvertono sul cambiamento dei trend.

Ho già accennato che l'abilità di chi sviluppa strategie competitive è saper cogliere i segnali del mercato e dei trend in evoluzione.

La conoscenza spazia sulle dinamiche del settore ma poi si sintetizza su tre livelli:

- ♦ environment,
- ♦ consumatore,
- ♦ risorse e opportunità.



Ci sposteremo avanti e indietro su questo percorso della conoscenza fino a che un rimbalzo, magari fortunato, ci farà trovare le idee che cerchiamo²¹. Davanti ai nostri punti di forza ci interrogheremo più volte.

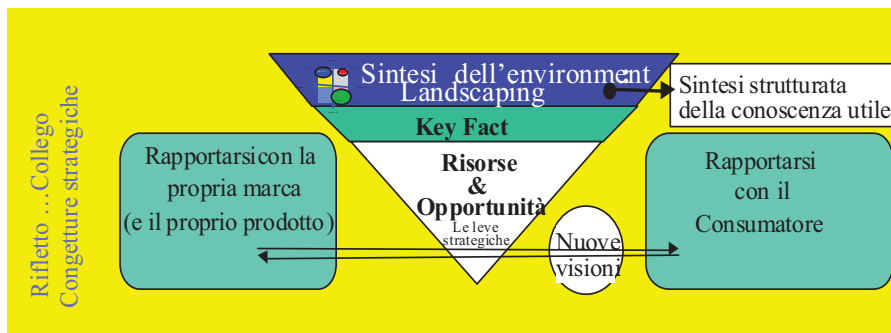
Cosa desidera il consumatore, cosa è possibile fornirgli in più rispetto al passato o rispetto ai concorrenti. Quali vantaggi aggiuntivi ha il prodotto, magari osservando lo scenario da un'altra visuale con altre esigenze. Come gioca la marca nel realizzare le preferenze. Quali sogni nasconde il consumatore. Come possiamo dialogare con lui in modo più vivo. Come possiamo

²¹ A quel punto, anche se l'incontro con l'idea sembra casuale, di fatto è grazie alla sintesi elaborata che l'idea riesce a emergere.

**convalidare un'argomentazione, come renderlo più utile, più veloce, più specifico, più vivido, più edonistico, più di tendenza....
Come contrastare lo sviluppo atteso dell'avversario. Queste riflessioni percorrono e ripercorrono l'ambito della conoscenza e guidano il nostro percorso strategico.**

8.3.1.2 La conoscenza profonda della marca

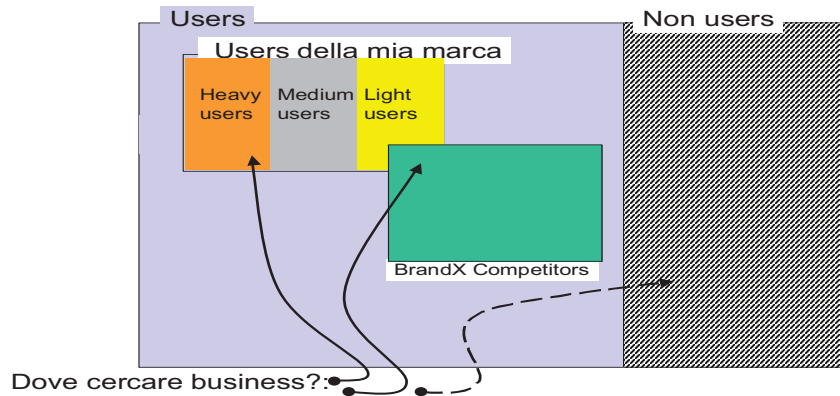
La visione continua sulla marca è un punto fondamentale di tutto l'approccio. Il rapporto marca prodotto è sempre il nodo centrale. La potenza della marca stimola atteggiamenti positivi, la forza del prodotto determina i comportamenti d'acquisto. Marca e prodotto mettono ordine fra l'organizzazione degli atteggiamenti e dei comportamenti nella strategia del convincimento. Riprendendo una metafora calcistica, esistono giocatori che rubano palla all'avversario e giocatori che impostano il gioco. Il rapporto conoscitivo con il consumatore e l'environment è il ruolo dei primi, il rapporto con la marca è il compito dei secondi. Sono momenti separati: il planner che cura solo il consumatore produrrà un gioco prevedibile e quindi facilmente contrastabile dalla concorrenza che ha in mano le stesse ricerche e controlla gli stessi scenari.



8.3.2 I collegamenti fra gli elementi dello scenario

8.3.2.1 Le sinapsi del mercato

Approfondiamo i collegamenti fra i fatti che più incidono o incideranno sul business futuro. Interpretiamo lo scenario sulla base della conoscenza della marca e della cultura del consumatore. E' indispensabile leggere con sensibilità le ricerche, indagare di persona, esplorare direttamente. E' altrettanto importante cercare di uscire dagli schemi consueti, altrimenti rischiamo di fare solo un esercizio d'ordine uguale, per molti aspetti, a quello di ogni altro concorrente. Non è detto che il nuovo sia efficace, è però un fatto da accertare.



8.3.2.2 Dalla conoscenza dello scenario a ipotesi di source of business

Dalla mappa dello scenario deve essere facile arrivare a farci un'idea di come e da chi sottrarre volumi di business. Definire la *source of business* significa capire da dove è possibile ricavare i volumi richiesti dal piano di marketing dell'impresa. Se esiste un buon piano di marketing questo dato dovrebbe già apparire.

E' importante individuare se i volumi incrementali deriveranno da nuovi consumi degli attuali consumatori o da consumi sottratti ai concorrenti e, in questo caso, a quali concorrenti e con che dinamiche²²

Non è detto che vengano sottratti a una singola marca: può trattarsi ad esempio di una intera categoria di prodotti, ad esempio marche unbranded, o di una generale dichiarazione di intenti, come aumentare la penetrazione o aumentare il consumo pro capite.

Esempio: Se inserisco più vitamine aggiunte nel mio latte a lunga conservazione, quale sarà la "source of business" più importante?

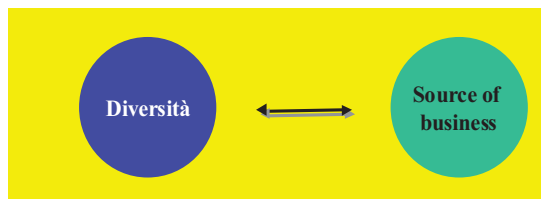
- *I miei consumatori più giovani, bambini, o gli anziani, o entrambi.*
- *I consumatori di prodotti analoghi legati a brand deboli.*
- *I consumatori di latte fresco, vitamine in cambio di freschezza.*
- *In parte, tutti i tre settori.*

²² Esercizio di realismo e momento dove l'esperienza è determinante.

L'impresa non è obbligata a scegliere in modo esclusivo fra questi gruppi, ma lo è a tener conto di chi prioritariamente vuole colpire con la comunicazione, poiché ciò influenza sia la strategia che il trattamento creativo. Nel caso del latte, ad esempio, è difficile pretendere di parlare a giovani e vecchi contemporaneamente con un medesimo messaggio. E' necessario allora presidiare campagne multisoggetto, che sappiano declinare in più situazioni un unico benefit: il vantaggio salutare delle vitamine aggiunte.

8.3.2.3 L'attacco con leve efficaci

Sintetizzando, le differenze consentono di conseguire un vantaggio competitivo, l'arma per vincere, e la source of business individua il bersaglio ottimale per ottenere con il minimo sforzo il miglior risultato possibile.



La creatività amplifica queste leve creando a sua volta nuove differenze.

Abbiamo utilizzato il termine "leve", per esprimere con una metafora qualcosa di semplice e allo stesso tempo efficace. La complessità, come abbiamo già detto, è assai poco funzionale alla strategia di comunicazione perché poi tutto deve essere rappresentato in un manifesto o in uno spot di 30". Il messaggio combatterà in un città invasa da migliaia di altri segni comunicativi e lo spot, ogni giorno, sarà visto insieme ad altri numerosi spot.

Soltanto i segnali forti hanno probabilità di giungere al consumatore. Solo le strategie forti e chiare possono trovare, nel loro percorso, delle idee creative che le rappresentino con immediatezza. Se la pubblicità non trova un'idea e si affida solo a passare emozioni ben confezionate diventa mestiere e naviga di piccolo cabotaggio.

8.4 La prassi della strategia

Dedichiamo questo paragrafo (§ 8.4) e il prossimo (§ 8.5) ai tasselli che compongono la strategia, per poi svilupparli più approfonditamente nel § 8.6 che è finalizzato anche a come organizzare ed esporre gli argomenti strategici del progetto. L'approfondimento in capitoli successivi serve a poter leggere i § 8.4 e 8.5 "di un fiato", per non disperdere la visione d'insieme.



E' importante non confondere la semplicità e l'immediatezza richiesta dalla comunicazione con la prassi per gestire la strategia, che rientra in una procedura d'azienda e spesso ha svolgimenti complessi. Come in un rito tribale bisogna rispettare alcune regole e soprattutto alcune fasi.

Proviamo a sintetizzarle per fornire una panoramica degli argomenti che seguiranno e dei tempi di progettazione. Un'idea forte, e quindi semplice, può nascere anche rispettando una prassi complessa. L'idea resta una e semplice, le verifiche di percorso tante. L'idea forte saprà superarle tutte.

Dal brief ricevuto è lecito attendersi indicazioni sugli obiettivi di marketing e di comunicazione. Ci viene indicato il positioning del prodotto e il suo target group, possibilmente anche quello sulla source of business.

8.4.1.1 Individuare gli obiettivi

Il brief lascia intravedere (o esprime direttamente) gli obiettivi di comunicazione, di solito:

- ♦ aumentare la semplice notorietà all'interno della categoria merceologica,
- ♦ edificare valori di marca,
- ♦ ringiovanire, modernizzare, rendere al passo con i tempi,
- ♦ qualificare la conoscenza di particolari benefit del prodotto specifici,
- ♦ togliere certe ansie,
- ♦ motivare un prezzo elevato,
- ♦ mostrare nuovi consumi (evidenziare e spingere certe occasioni di consumo),
- ♦ spingere i consumi attraverso una promozione,

- ♦ cercare nuovi consumatori,
- ♦

Quanto emerge nel brief è un punto di partenza: se si ha la fiducia del cliente potrà ancora, se è il caso, essere perfezionato.

8.4.1.2 Dagli obiettivi all'individuazione del bersaglio e delle leve

Dobbiamo capire contro cosa combattiamo:

- ♦ un'altra marca o un'insieme di marche,
- ♦ un'opinione che vogliamo rimuovere e sostituire,
- ♦ il semplice ricordo di una marca.

Dobbiamo conoscere bene la merceologia per chiederci, provando e riprovando il prodotto in uso:

- ♦ che funzione assolve (cosa fa per me, perché è caratteristico e diverso...),
- ♦ con che meccanismo (forse è qui la diversificazione o la rassicurazione che crea il vantaggio competitivo),
- ♦ perché è importante, che valore ha per me²³.

8.4.1.3 Dallo scenario alla "Vision strategica" con l'aiuto di una mappa

Con il cliente, o separatamente, realizziamo una mappa dello scenario che sintetizza i territori occupati dal nostro prodotto e dai concorrenti.

E' il momento delle considerazioni di opportunità strategica.

E' il momento di chiedersi se le convenzioni di partenza siano ancora valide o se il tempo ha spinto un'evoluzione che modificherà la nostra strategia.

Con una "Vision" efficace dello scenario sarà più facile individuare le opportunità e definire benefit distintivi da inserire in una copy strategy efficace. La "differenza" è il punto nevralgico del sistema. Una mappa per aiutare la "Vision".

Lo studio potrà essere esteso alla comunicazione dei concorrenti. Non solo i positioning, i concept ma anche, se necessario, alla ricerca di differenze strategiche, ai territori di comunicazione occupati. Il territorio di comunicazione è un concept finalizzato con più elementi della rappresentazione creativa.

Esempio: per il caffè il mercato può svolgere due concept base:

uno spiega la qualità attraverso l'origine del prodotto, l'altro mette in scena i risultati. Questa pista ha territori di comunicazione diversi: alcune aziende dell'arena competitiva si rifanno alla gratificazione di chi ha scelto di offrire quella marca, altre si rifanno a un testimone. Magari fra tanti testimoni possiamo trovare schemi per differenziare i sotto-territori e via dicendo, sviluppando un preciso quadro d'analisi.

Può essere ancora lo strumento del mapping (land scaping) a sintetizzare su assi cartesiani i trattamenti di comunicazione²⁴. Indicherà quale strada è consigliabile

²³ Non dobbiamo rispondere a tutte queste domande, servono a selezionare la direzione più utile e più coerente da percorrere.

prendere perché non affollata e da quale area tenerci lontano. Alcune aree costituiscono infatti un presidio storico dei concorrenti: è pericoloso avvicinarsi in queste zone.

In ogni caso il dilemma se accettare o meno la sfida nel territorio avversario dipende dalla forza dell'avversario e da quanto ambiziosi sono i nostri obiettivi. Due marche che raccolgono il 5% di quota possono convivere nella stessa area, una marca con ambizioni ecumeniche deve però trovare una strada propria.²⁵

E' la ricerca degli assi cartesiani il passo più difficile da compiere.

Cosa scegliamo per le ascisse? Cosa per le ordinate? Più della metà delle volte in questo passo è riposta l'intelligenza della strategia. Dalla mappa leggeremo dove muovere.

Inutile ribadire che i passi verranno compiuti con attenzione ai valori della marca e a come si relazionano con il prodotto.

Alla fine di questo percorso, composto da pensiero laterale per sviluppare nuove visioni, e da pensiero razionalmente sillogistico, per selezionare le idee trovate, è possibile passare un brief al reparto creativo e rendere operativa la strategia. Se la strategia non serve a dare un brief stimolante al reparto creativo è solo un vuoto del rituale.

Anche il brief rientra nei compiti del planner. Evidentemente è prudente presentare la strategia al committente prima di iniziare il lavoro creativo, per avallare le scelte fatte. Spesso i concept vengono testati e il loro giudizio viene demandato a una specifica ricerca di mercato.

8.4.1.4 Dalla "Vision" alla Copy strategy o direttamente al Concept

Dalla copy strategy si passa ai concept: la strategia con i primi germi del racconto creativo.

Personalmente io preferisco fare il contrario (dallo scenario attraverso la mappa trovare la "vision" con un concept e poi tradurlo in copy strategy)²⁶. Serve a trovare soluzioni meno convenzionali e a integrare l'emozionalità nel progetto.

La copy strategy è il primo riferimento se ho molti vincoli imposti.

Il concept è il primo riferimento se la sfida è nella relazione con il consumatore. Sviluppa un pensiero divergente che porta ad essere più creativi e a evitare di portare avanti strategie creativamente sterili. Certo così si buttano via più idee (quelle che non passano la verifica dell'attinenza strategica) ma c'è il vantaggio di allargare la visione. Per convergere ci sarà sempre tempo.

Ad ogni concept verrà correlata una copy strategy. per arrivare a selezionare le prime idee.

²⁴ I concept, con elementi chiave del trattamento creativo.

²⁵ L'integralismo è una malattia infantile dei manager, rimane nella visione strategica quando manca l'esperienza.

²⁶ Questo tema sarà sviluppato nel § 8.4.2.

8.4.2 Il concept come primo passo per muovere le idee strategiche

8.4.2.1 Concept come “vision” e “vision” come ossimoro

Il concept è una visione più articolata della copy strategy. C'è già una storia con un consumatore, un prodotto e una marca. L'idea della comunicazione è già presente in germe. Si esprime con una frase, un motto (esempio: due è meglio di uno). L'ossimoro è la forma più suggestiva che nell'apparente gioco delle contraddizioni sviluppa riflessioni che stimolano la creatività. E' ben lontano da essere una sceneggiatura, è solo un'idea che rappresenta una situazione.

Non cercate di chiudere subito la partita. La vostra mente ha bisogno di lasciare depositare e di riprendere dopo un po' con diverso stato d'animo. Nella visione dell'insieme ha importanza l'emozione: meglio aspettare a trarre considerazioni finali.

8.4.2.2 Definizione di concept

Il concept è una sorta di racconto costruito intorno a un vantaggio competitivo evidenziato da un “perché” e un “come”. E' una storia di poche righe con una trama che evidenzia con chiarezza la figura retorica utilizzata dalla comunicazione, il meccanismo persuasivo adoperato, benefit e reason why, i “retropensieri” del consumatore, ansie, credenze, valori, bisogni.

La linearità del pensiero, e non gli aggettivi²⁷, devono guidare nelle scelte.

Ad ogni concept è importante chiedersi: “dove è l'idea?”.

8.4.2.3 Esempio di concept

Il concept ha in sé i primi elementi del trattamento.

Inoltre esso è un pezzo di architettura di comunicazione che possiamo sottoporre a test per valutarne la capacità di attrazione.

Possiamo testare un concept qualitativamente per approfondire le coerenze e i legami segreti con l'immaginario del consumatore, oppure possiamo testarlo quantitativamente. Questo tipo di analisi, se ben condotta, può fornire buoni punti di riferimento, come minimo per eliminare alcuni possibili percorsi.

Ad esempio, dovendo lanciare, in fase di brand extension, una linea di prodotti igienici per neonati è possibile esplorare tre differenti tracce di benefit:

- *forse, dal momento che non esiste un passato per l'impresa rispetto a questo prodotto, è importante fornire delle garanzie;*
- *forse è sufficiente essere specifici enfatizzando le peculiarità del prodotto rispetto ai concorrenti;*

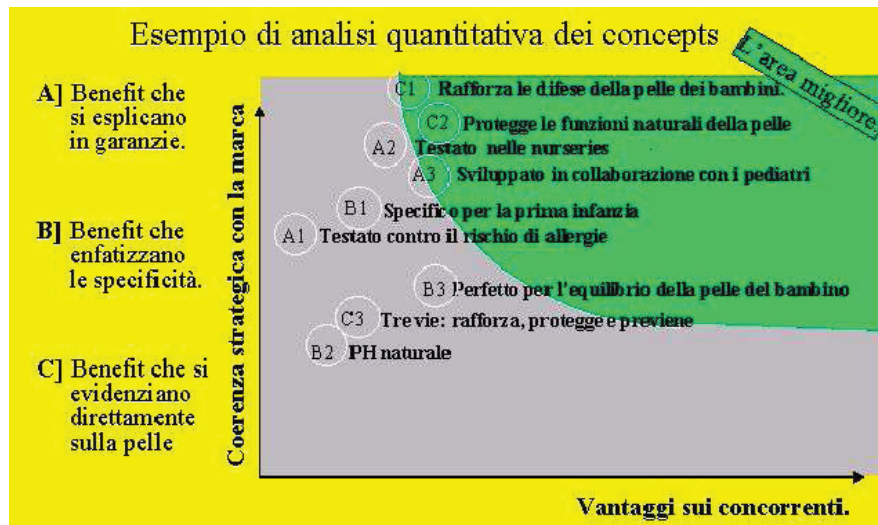
²⁷ Gli aggettivi danno la possibilità di pericolose estensioni semantiche al concept. Gli aggettivi superflui rendono il concept meno preciso e quindi più esposto a interpretazioni sbagliate.

Strategie di comunicazione

- forse è possibile riprendere i punti di forza della marca a cui fa riferimento la propria linea tradizionale.

In ogni caso verranno valutate:

- l'attrazione del consumatore: il vantaggio rispetto ai concorrenti;
- la coerenza della marca rispetto alle caratteristiche del prodotto e al posizionamento desiderato.



8.4.3 Il focus della strategia

8.4.3.1 Individuare il nemico

Un aspetto preliminare e importante si concretizza nella definizione del “nemico”. Abbiamo due categorie di nemici:

- i concorrenti più in rotta di collisione con il nostro progetto a cui vogliamo sottrarre volumi di vendita e che chiameremo “Source of business”. Combatteremo sfruttando il nostro punto di forza oppure il lato debole dell'avversario;
- i risvolti psicologici del consumatore che giocano contro il nostro progetto. Sono le abitudini del consumatore o i suoi a priori negativi di immagine che dobbiamo rimuovere.

8.4.3.2 Raccontare le differenze o fare le differenze

Occorre “guardare il nemico “negli occhi”, cercare di conoscere gli elementi chiave, scovare il suo vantaggio competitivo e confrontarlo con il nostro.

- Benefit razionale. C'è un vantaggio competitivo nel prodotto?
Giochiamocelo, non capita spesso di trovare questa opportunità.

Vantaggi intrinseci del prodotto possono:

venire raccontati stressando il valore aggiunto per il consumatore: “consumer benefit” ²⁸	Venire raccontati stressando la “reason why” ovvero il motivo per credere al messaggio ²⁹ .
---	---

Se non ci sono differenze razionali allora ci possono essere altre piste:

- benefit aspirazionali (ma la sociologia dei consumi deve suffragare questa possibilità);
- benefit emozionali (ma la psicologia dei consumi deve suffragare questa possibilità).

Quando anche queste strade sono deboli le vie d'uscita sono:

- rifarsi ai valori della marca (quando sono forti). Naturalmente tutto il passato dell'azienda contribuisce a celebrare questi valori e questo crea sintonia con il consumatore. Il tono (mood) è una sentinella dei valori della marca, oltre ad essere uno strumento per entrare in sintonia con il target e per ribadire coerenza con il nostro messaggio;
- caratterizzare la comunicazione in modo che, nell'impossibilità di trovare leve nel patrimonio dell'impresa, sia l'agenzia stessa a valorizzare la situazione con un'idea di trattamento creativo. Solo quell'idea, un gesto, una situazione paradossale o un'iperbole, farà la differenza.

²⁸ Per esattezza è un product plus se indica benefit relazionati al prodotto (es.: è leggero); è un consumer benefit se si relaziona al consumatore (es.: ...fa bene). L'espressione “Consumer benefit” è spesso usata per entrambe le caratterizzazioni. Il benefit del benefit è l'end benefit.

²⁹ Es.: contiene solo il 2% di grassi. (Benefit: è leggero. RW: contiene solo il 2% di grassi).



8.4.4 Il metodo: la dialettica fra marca e consumatore

Il metodo per produrre idee su possibili vantaggi competitivi passa dalla dialettica fra i due poli del ragionamento marca e consumatore: cosa può dare una marca portatrice di certi valori e cosa può sognare un consumatore con quelle caratteristiche.

Fra questi due poli “rimbalzano” le idee, le ipotesi di lavoro, per tentativi, finché una soluzione, completato il ciclo del ragionamento, ci sembra più produttiva delle altre, fa leva, meglio delle altre idee, sulle risorse e sulle opportunità a disposizione, è più convincente, ha più probabilità di sottrarre volumi alla nostra source of business ed è più fattibile con le risorse a disposizione.

L'ulteriore passaggio è quello coraggioso di rimuovere le convenzioni³⁰ e imboccare la via dell'innovazione.

8.4.5 La genesi: i collegamenti fra le cose

8.4.5.1 Strumenti tradizionali

Nella creazione delle strategie creative è importante la capacità di collegare le cose. Più vengono attivati collegamenti orizzontali, attraverso associazioni fluide e divergenti, più ci si inoltra nel fertile terreno del pensiero laterale.

³⁰ J.M. Dru, *Disruption* - (1998) Mc Graw Hill, Milano.

Due strumenti possono essere particolarmente d'aiuto in questo frangente:

- il brain storming, mezzo specifico per cercare il nuovo. L'attivazione di questo strumento per la genesi delle idee di comunicazione è facilitata dalla presenza contemporanea di persone che abbiano percorso lo stesso tragitto informativo, lo studio del campo di battaglia e l'analisi di tutto lo scenario, pena un'inevitabile dispersione³¹;
- la metafora e la similitudine, che permettono di trasportare energia creativa da un mercato all'altro. Consentono di considerare un prodotto per gatti come un food sofisticato per persone oppure una merendina come un gelato, un liquore come una birra, una birra come un liquore.

8.4.6 Laddering: breviario delle possibilità strategiche

Per inquadrare il focus della comunicazione, un benefit o altro elemento strategico, è utile avere in mente una "scala" con tutti i possibili repertori della nostra comunicazione. E' importante non perdere di vista la marca.

1. Generare awareness. Quello che costruiremo sulla memoria del *prodotto* ci darà immediati vantaggi. Quello che costruiremo sulla *marca* accrescerà il patrimonio di valore della stessa.
2. Caratterizzarci con qualcosa legato solo alla comunicazione, ad esempio un jingle o un testimone. E' una strada poco più evoluta della prima.
3. Evidenziare gli attributi di *prodotto*, enfasi sul product benefit o sulla reason why.
4. Sottolineare i vantaggi per il consumatore, immediati o riflessi: consumer benefit o end benefit³² del *prodotto*.
5. Enfaticizzare i valori della *marca*. Creare sintonie/simpatie fra *marca* e consumatore. Raccontare lo stile della *marca*.
6. Raccontare la mission della *marca*.

³¹ Non è possibile escludere a priori che un approccio di brain storming con non addetti al lavoro possa essere produttivo. Non esiste nulla di improduttivo nel cammino delle idee, ma il limite dell'esercizio di avere un interlocutore che non conosce lo scenario è quello dell'efficienza.

³² Il benefit del benefit (es.: Se il detersivo lava più in fretta i pavimenti sei più libera per le cose che ti piace fare).

8.4.7 Approfondire la scelta fino a livello di concept

E' doveroso effettuare la selezione degli elementi della copy strategy, individuando anche i rispettivi concept. In questo modo si seleziona anche il passaggio della strategia teorica all'idea pratica del racconto della pubblicità.

Facciamo un esempio concreto di come sia importante allargare l'indagine ai concept. La leggerezza in un prodotto fatto per buona parte d'olio è un controsenso da rifiutare immediatamente. Le ricerche indicano che il motivo per cui la gente si auto limita nel consumo di maionese è la paura di ingrassare o, come minimo, il bisogno di leggerezza nei pasti. Se il concept individuato per supportare il benefit di leggerezza mostra il prodotto come un additivo di freschezza che si trasferisce su tutti i cibi preferiti, una sorta di allegria che si diffonde a tavola, la leggerezza diventa un concetto più ampio, un benefit psicologico estrinseco, che incontra il sapore passando attraverso una gioiosa rappresentazione. Può essere una concreta rappresentazione di piatti giudicati freschi e appetitosi, oppure può estendere questa freschezza psicologica ai piaceri conviviali della tavola.

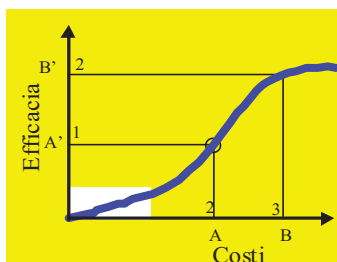
L'approfondimento dei concept può essere organizzato non con i propri strumenti critici ma con una ricerca di mercato.

8.4.8 Guerra o guerriglia

La strategia di comunicazione può essere interpretata come una vera e propria guerra in cui i concorrenti si scontrano a colpi di campagne per conquistare il consumatore. Quando il rapporto fra le risorse disponibili e l'organizzazione degli avversari scoraggia un'azione diretta è importante sapere rinunciare alla guerra in campo aperto.

La pratica militare indica la via d'uscita: la guerriglia³³. Sul piano della comunicazione essa si concretizza in eventi, in azioni di sostegno sul punto vendita, in promozioni e in attività che consentano quanto meno di acquisire un vantaggio nei rapporti con la distribuzione.

Alla metafora militare è possibile affiancare le argomentazioni matematiche. Abbiamo già osservato come la curva di efficacia della pubblicità sia una logistica (curva a "S"), in cui sul tratto più basso il ritorno dell'investimento, in termini di risultati di vendita, è meno che proporzionale all'investimento effettuato. Chi combatte sotto il flesso della curva di efficacia lotta in posizione critica e, per non subire lo svantaggio, dovrà utilizzare strumenti a costi



³³ Vedasi J. Conrad Levinson, S. Godin, *The Guerrilla Marketing Handbook* – Paperback, New York.

lineari. In questa logica inquadrano (come già esposto in modo più organizzato nei paragrafi dedicati alle marche deboli) l'attività di sconto³⁴ (cut price), altri esercizi di promozione e incentivazione. Si tratta di operazioni spesso svolte a livello locale, raramente a livello nazionale, che pur non essendo risolutive sono spesso l'unica via d'uscita per non sprecare risorse.

8.4.9 Format e articolazione dei soggetti

Nello stabilire i contenuti di una comunicazione può capitare che, pur mantenendo un unità di benefit, e quindi di strategia, occorra utilizzare più soggetti.

Le motivazioni che portano ad optare per questa via, sicuramente più costosa per l'agenzia, sono riconducibili a due obiettivi principali:

- declinare i benefit secondo diversi punti di vista, situazioni di consumo o target diversi;
- ottenere maggiore impatto in termini di attenzione e rinforzo del ricordo.

In quest'ultimo caso i diversi soggetti vivono in un continuum. Non si tratta infatti di annunci diversi, ma di declinazioni differenti della stessa campagna unite da una evidente comunione di segni.



³⁴ L'attività di sconto non viene approfondita in questa sede, poiché i rischi di una strategia basata sul prezzo sono esposti in altre parti della trattazione.

L'articolazione grafica, format, garantirà l'unità di stile necessaria a rinfrancare la memoria.

8.4.10 Il contatto con il prodotto

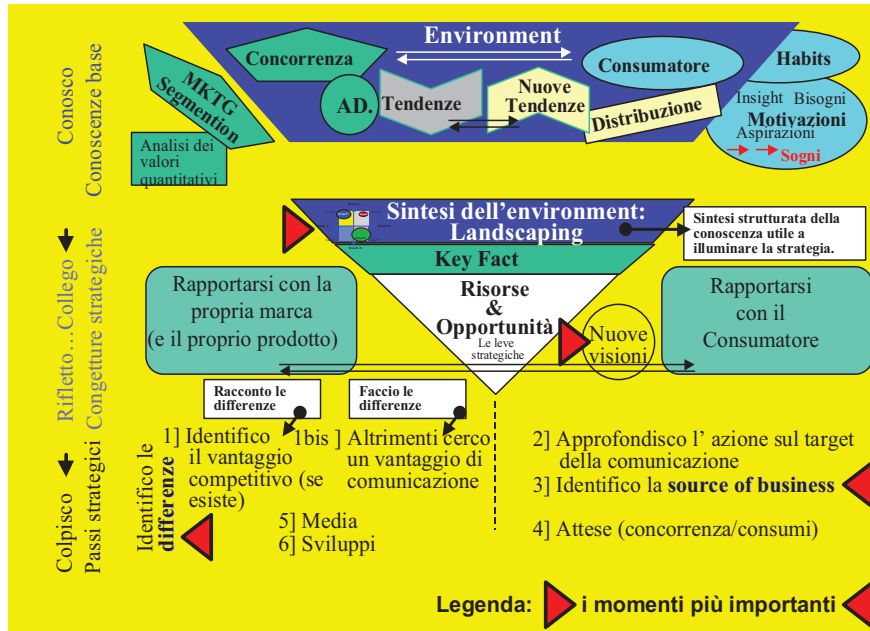
Soprattutto per alcune categorie di prodotto, e soprattutto in fase di lancio di nuovi prodotti/servizi, l'effetto della comunicazione sarà straordinariamente ampliato se il consumatore verrà in contatto contemporaneamente con la pubblicità e con il prodotto. La prova di un prodotto che mantiene ciò che promette in comunicazione è un passo risolutivo sul cammino del convincimento. L'utilizzo del sampling all'inizio del lancio è fondamentale per prodotti per i quali la differenza rispetto ai concorrenti esiste, è ben percepibile sin dalla prima prova e il sampling è facile da realizzare. Per evidenti motivi è più facile veicolare tramite una rivista un campione di profumo che uno di maionese.

Il problema è molto più strategico di quanto si possa pensare. Dovendo lanciare *Il Mondo*, periodico economico RCS, con meno di due miliardi converrà fare una piccola campagna televisiva, con un basso livello di pressione pubblicitaria, o regalare la testata con il Corriere della Sera?

8.4.11 Sintesi e collegamenti delle cose fin qui dette

8.4.11.1 Quadro sinottico dei passaggi

- Conoscere lo scenario: consumatore, offerta, segmentazioni, tendenze, problemi distributivi.
- Collegare i fatti, rapportare la marca al consumatore valutando risorse ed opportunità. Formare una "vision".

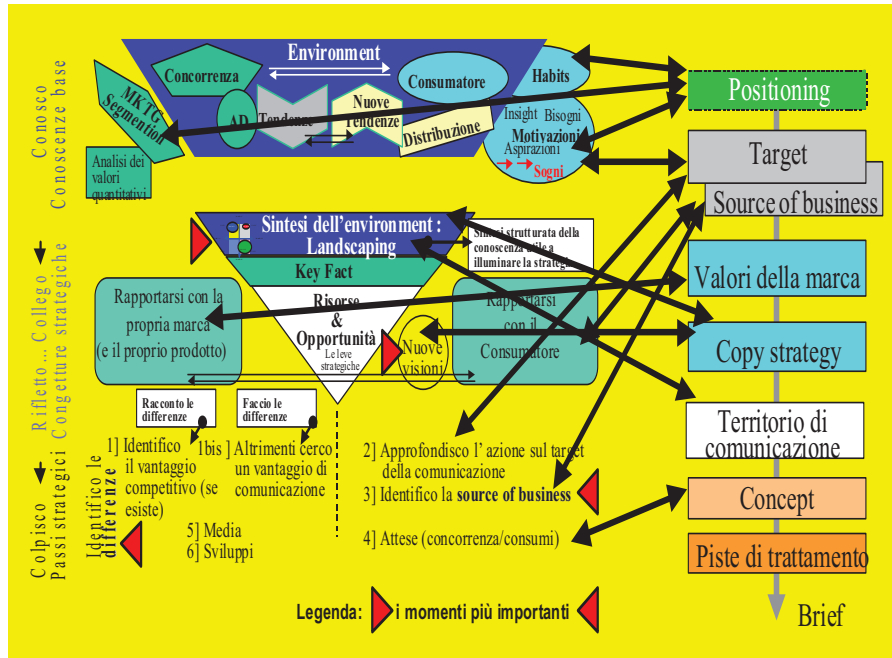


Non è detto che si debbano aprire tutti i cantieri esposti nello schema.

Dopo questo complesso percorso, che può prevedere diversi punti di entrata, dovrebbero emergere le idee strategiche guida. Partono dalle diversità, reali o virtuali, che il prodotto/marca trasmette al consumatore identificando la source of business, dove prendere volumi al mercato, e si confrontano con le attese dei consumatori e le risposte dei concorrenti.

8.4.11.2 Collegamenti fra l'analisi e le fasi della prassi strategica

Per identificare meglio le fasi del ragionamento e il flusso delle verifiche strategiche richieste dalla prassi esplicitiamo nello schema già presentato i collegamenti più praticati.



8.5 Stimoli, selezione e verifica delle piste strategiche

8.5.1 Strumenti di stimolo o di selezione fra più strategie

Il metodo che nasce per selezionare diventa anche uno strumento di stimolo per trovare nuove strategie possibili³⁵.

Ci costruiamo una tabella a doppia entrata per associare stimoli comunicativi³⁶ a elementi strategici. In orizzontale annotiamo gli stimoli, le visioni, le interpretazioni capaci di fare immaginare dei vantaggi al consumatore.

³⁵ Se adoperiamo lo strumento non per selezionare ma per trovare nuove valide strategie, allora dobbiamo usare le precauzioni del brain storming (vedasi §9.2.7): tenere separata la fase associativa sviluppata dal pensiero laterale (quella di produrre gli stimoli e collegamenti) dalla fase sillogistica di controllo.

³⁶ Le piste che ci vengono in mente, non ancora veri concept.

In verticale, nella prima colonna di riferimento, annotiamo i nodi della strategia che utilizzeremo come possibili leve per poi inserire a fianco gli stimoli correlati. I nodi strategici che possono dare stimoli sono:

- ♦ elementi relativi al prodotto: aspetto, ingredienti, processo o altro;
- ♦ elementi relativi al consumatore: ad esempio l'immaginario che suscita in lui il prodotto;
- ♦ i punti di forza possibili e le opportunità. Qui possiamo introdurre le differenze che danno, o dovrebbero dare, il vantaggio competitivo se non le abbiamo trovate nei punti precedenti. Facciamo questo esercizio conoscendo le tendenze e i vettori del "nuovo";
- ♦ gli attributi, i benefit e le reason why possibili, che saranno i punti chiave della Copy Strategy. Questo punto è collegato al precedente; si tratta solo di una diversa verbalizzazione³⁷;
- ♦ le prime considerazioni sulla source of business;
- ♦ un riepilogo dei valori della marca coinvolti, verifica di percorso.

Ora, dopo aver riempito la tabella con i vari stimoli, proviamo a collegarli, dall'alto al basso, in modo logico.

**ITERAZIONE
PER SELEZIONARE LE IDEE**

Elementi chiave della strategia

Aspetti fisici del prodotto
Sogni e bisogni del target
Risorse e opportunità
Punti di forza possibili
Source of business
Copy strategy possibile
Utilizzo del rapporto Marca/Prodotto

Attributi
Benefit

Concept possibili

Elementi chiave del controllo
Vantaggio per il target
Dove e perché realizzo gli obiettivi e la source of business
Non sto forse travisando i valori della marca?
E' una comunicazione credibile?
E' una comunicazione distintiva?
Ho i mezzi necessari?

Ad esempio, se il prodotto è maneggevole allora posso portarlo fuori casa, quindi è possibile attendersi un certo tipo di divertimento che immagino possa rientrare fra i desideri del consumatore e via dicendo. Se l'aspetto fisico non mi ha aiutato perché stiamo parlando di un dentifricio mi concentro più sui bisogni del consumatore e su

³⁷ Avrà molta più forza strategica se permetterà di dare ai creativi stimoli più immaginifici.

Strategie di comunicazione

come posso far agire il prodotto. Dovendo predisporre la strategia di comunicazione per un tonno in scatola ci si scontra subito sulle differenze poco percepibili. C'è chi ha già presidiato la morbidezza e il tipo di tonno. E' possibile provare ad allargarsi orizzontalmente con la cosa più vicina al prodotto: la sua organizzazione di pesca, come l'impresa opera, come sceglie, come tratta. Procedendo e guardando meglio il prodotto, ci si accorge della presenza dell'olio, allora si può puntare sulla qualità dell'olio come punto di differenziazione. Qui il ragionamento si arena sulla credibilità: la voce del buon senso ci dice che non è credibile se non viene speso il nome di una marca d'olio.

Lo strumento facilita la visione contemporanea dei punti chiave e permette una selezione. **Non deve assolutamente essere utilizzato per esasperare i vincoli.** I diversi nodi servono per fare delle verifiche strategiche di coerenza, non per aumentare le richieste di cose da dire in comunicazione e nuovi "paletti".

Lo schema presentato parte dal prodotto, ma il percorso può altresì essere effettuato iniziando dal consumatore oppure dalla marca. La scelta dipenderà da dove possiamo più facilmente trovare le **differenze**.

Nel caso di prodotti più legati a benefit estetici o immateriali sarà bene partire dai valori della marca rilanciati, riga per riga, da diverse situazioni/stili/aspirazioni del target.

8.5.2 Esempi d'uso del metodo indicato

8.5.2.1 Inizio della selezione

La scelta fra più percorsi creerà delle selezioni. *Esempio: con la strategia A, legandomi a quel target subisco la concorrenza indiretta del tal prodotto: meglio puntare decisamente al target B, e così via. Il benefit C è insostenibile tecnicamente, meglio lasciar perdere.*

Questo riscontro di razionalità delle scelte significa:

- ♦ verificare la corrispondenza complessiva rispetto agli obiettivi,
- ♦ verificare di avere correttamente interpretato i valori della marca,
- ♦ valutare la credibilità della comunicazione,
- ♦ valutare quanto sia distintiva rispetto ai concorrenti,
- ♦ verificare la presenza dei mezzi necessari ad implementare il progetto,
- ♦ valutare, nel caso in cui sia stato aggiunto anche il concept, la semplicità, la comprensibilità dell'impianto e le possibilità di fraintendimento.

Alla fine del percorso le migliori proposte individuate possono essere messe a confronto con il principale concorrente.

Riepilogando, il modello permette di generare idee utilizzando prevalentemente le tecniche del pensiero laterale³⁸, lasciando che la forza dell'insieme sia poi verificata con il pensiero sillogistico.

8.5.2.2 Evidenze sull'aspetto fisico

Ipotizziamo di progettare la campagna di una maionese di una marca già nota. Inseriamo gli stimoli nello schema precedentemente presentato. Non individuiamo niente di utile, cancelliamo questo punto dalla nostra analisi e passiamo allo step successivo.

8.5.2.3 Quale target? Ancora oggi è quello corretto?

In prima battuta, vista l'immagine della marca, le posizioni già acquisite e i volumi da garantire, si sceglierà il target più ampio possibile, ad esempio definendolo in linea generale: "la responsabile acquisti". Se fossimo un marca con modeste ambizioni di quota potremmo esplorare strade più di nicchia.

Le indagini svolte da Sinottica e 3SC rappresentano due tra gli strumenti più efficaci per verificare la consistenza del target.

I target evolvono lentamente nel corso del tempo e i cambiamenti radicali non sono frequenti.

Una visione particolare dei target si ha invece in occasione del lancio di certi prodotti culto, per i quali all'inizio sono interessati soltanto alcuni opinion leader e/o canali distributivi.

Quando i target cominciano ad ampliarsi, fino ad includere due sottogruppi, è possibile prevedere un'estensione di linea per coprire anche il nuovo segmento con un prodotto dedicato. In tal caso diventa importante comprendere se e come ripartire il budget di comunicazione tra i due prodotti.

Ci si chiede, ad esempio, *se il target group deve essere circoscritto alle persone tra i 25 e i 34 anni o allargarsi a quelle tra i 35 e i 45.*

E' importante sottolineare che dubbi sul target che non sembrano essere decisivi dal punto di vista della definizione delle caratteristiche del prodotto/servizio, possono essere invece estremamente rilevanti per la scelta dei mezzi.

8.5.2.4 Risorse ed opportunità attraverso lo scenario

Quali leve sono possibili per battere i concorrenti? Conosciamo la penetrazione della maionese, sappiamo anche che tutti l'hanno provata e che chi non la usa è perché non ne apprezza il gusto, fattore che non è possibile forzare.

Cercheremo allora di vendere maggiori quantità del prodotto a coloro che ne sono già consumatori (quindi cercheremo di forzare il consumo medio³⁹). Possiamo invece avere

³⁸ Usare una lavagna, non un foglio, aiuta a esplicitare meglio i collegamenti.

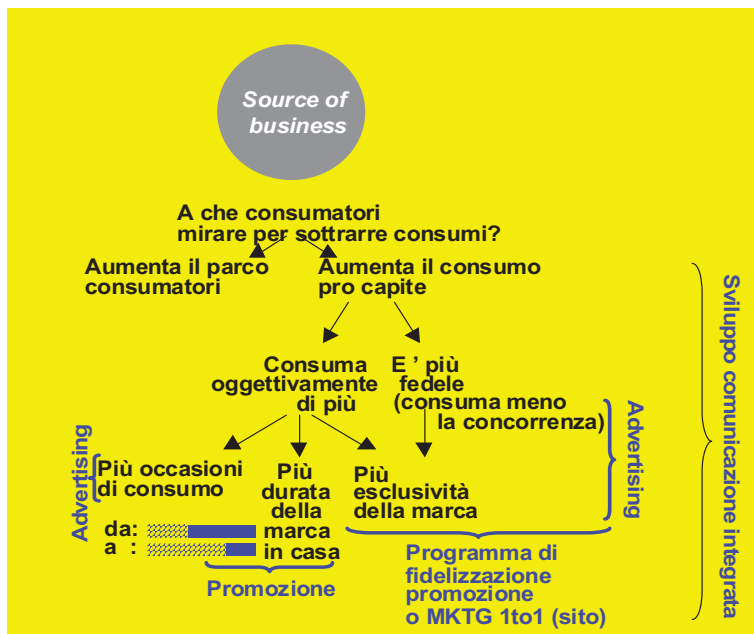
Strategie di comunicazione

sentore che il prodotto si consuma velocemente finché è in casa e che viene dimenticato quando non lo si vede in frigorifero. Allora bisognerà puntare a sviluppare il “repeat buying”⁴⁰ magari usando come leva la promozione oppure limitare gli sforzi al marketing mix prodotto con confezioni di maggior formato.

Nella speculazione non possiamo tralasciare le mosse dei concorrenti. Incrociando le evidenze sul consumo (habits⁴¹ del target) con le strategie di comunicazione dei concorrenti (vedasi § 9.1.6) potremo sintetizzare le idee in una mappa (vedasi § 9.3) che aiuterà la nostra visione strategica.

8.5.2.5 Quale source of business?

Individuato il target e le opportunità, sarà agevole effettuare il secondo passaggio, e chiedersi a chi è più facile sottrarre volumi: al leader che fa fatica a controllare tutti i confini o a qualche altro attore minore del mercato? Alla maionese Calvé conviene muoversi nella competizione diretta puntando a sottrarre volumi a Kraft o alle marche minori? Da questa risposta deriva l’interesse comunicazionale per certi temi o per altri.



³⁹ Cercheremo di portare i modesti consumatori (light users) a medium user e questi ultimi a heavy users. In questa strategia di marketing la comunicazione ha bisogno di diffondere ricette e di celebrare occasioni d'uso sfiziose.

⁴⁰ Ogni quanto tempo il consumatore acquista mediamente il prodotto.

⁴¹ Abitudini di consumo.

Se non si è in grado di rispondere subito a questa domanda, conviene aspettare a formulare la copy strategy.

8.5.2.6 L'analisi dei benefit possibili: primo passo per la copy strategy

Il primo passo della selezione naturale è quello di eliminare i benefit deboli o non caratterizzanti o troppo diversi dal passato, e quindi non credibili.

Il benefit deve essere esplicitato in modo molto preciso, puntuale e immaginifico, circostanziandolo ed inserendolo in una situazione viva e concreta. Il trattamento antirughe diventa così "effetto lifting" e, se ciò non bastasse, si aggiunge "in solo due settimane".

In mancanza di elementi caratterizzanti, la selezione punta sull'end benefit e, in mancanza ancora di differenziazione, punta su benefit di comunicazione, caratterizzazione del trattamento.

Il benefit è molto legato al positioning del prodotto, è quindi un elemento da modificare con cautela, ciò porta spesso a mantenere quello delle campagne precedenti. Possiamo verbalizzarlo in modo più specifico o allargarlo. Possiamo attualizzare la situazione di consumo senza ritoccare il benefit.

Nell'esempio della maionese i benefit possibili sono:

— *benefit legati al sapore. Poiché la bontà semplice è una caratteristica troppo poco differenziante, devo specificarla ulteriormente, ad esempio:*

- ♦ *il sapore non coprente che valorizza ciò che sai già fare di buono,*
- ♦ *il sapore fresco che non stanca;*

— *benefit legati alla genuinità, specificando se si ottiene grazie a:*

- ♦ *ingredienti, ad esempio l'olio d'oliva campione di tradizione o l'olio di vinacciolo campione di leggerezza, oppure le uova fresche,*
- ♦ *processo, formula: uova sgusciate una ad una, sbattitura a basso regime. Possiamo notare che questi elementi potrebbero, come altri che citeremo, essere impiegati anche come reason why, Ad es., l'olio d'oliva supporta sapore e salute nell'immaginario del target, ma evoca anche pesantezza;*

— *benefit legati alla leggerezza;*

— *benefit legati al servizio, in un attimo tante buone delicatezze;*

— *benefit legati al benessere a tavola: con una maionese (la cui materia prima è l'olio) è in realtà difficile prendere questa strada che sembra proprio agli antipodi, bisognerà quindi pensare ad un'azione difensiva con un secondo marchio light;*

— *benefit legati al consenso, che costituisce tuttavia già un end result:*

- ♦ *riconoscimento da parte del marito,*
- ♦ *adesione dei più inappetenti.*

Adesso che il quadro complessivo delle scelte possibili è disegnato, dobbiamo selezionare.

8.5.2.7 Evitare i territori troppo affollati

La valutazione deve essere fatta dando pesi quantitativi ai territori. La sommatoria delle quote di mercato delle marche presenti è un pratico stimatore.

8.5.2.8 Evitare di divenire troppo istituzionali

Il benefit sbandierato non deve essere quello istituzionale di tutta la categoria, a meno di non essere il leader, ma anche in questo caso, dal momento che è facile ipotizzare per questa marca leader un “premium price”⁴² dovremmo motivare il nostro maggior prezzo con un valore aggiunto del benefit offerto.

8.5.3 Altri parametri per selezionare le idee creative

8.5.3.1 Cercare un intelligente rapporto costi benefici

Certe piste possono sembrare molto stimolanti ma devono essere valutate alla luce dei reali dati di mercato, specialmente quando alcuni elementi della strategia aprono costi fissi.

Per una marca di latte fresco può sembrare utile presidiare il mondo dello sport per dare risalto al benefit dei valori nutrizionali del latte. Il mondo degli sportivi, utilizzatori di latte fresco, diventerebbe così una spettacolare supporting evidence. Questo approccio avrebbe anche il vantaggio secondario di ringiovanire la marca. Eppure, prima di convalidare l'idea, occorre esaminare gli aspetti economici e culturali. Dobbiamo allora capire davanti ai costi fissi di una sponsorizzazione sportiva quali sono i volumi e come poter distribuire questo investimento. Le domande-filtro da porsi sarebbero dunque domande del tipo: “L'impresa dispone delle risorse necessarie a sponsorizzare gli atleti? Dispone di una organizzazione sufficientemente complessa e di una cultura sportiva per sfruttare il patrimonio di immagine?”

8.5.3.2 Verificate le scelte con la psicologia del convincimento

Chiedersi come sta funzionando la psicologia del convincimento. Cosa potrebbe obiettare il target per rimuovere l'idea. Forse siete troppo aggressivi, allora la rimozione è certa. Non state per caso trattando il consumatore da incapace? Non siete in contraddizione con il vostro passato o con altre scelte strategiche? (specialmente i valori della marca).

8.5.3.3 Verifiche legali

Alcune cose non si possono dire⁴³, è quando la pubblicità va contro le regole del Codice di Autodisciplina Pubblicitaria (vedasi l'intero codice in: <http://www.iap.it/it/codice:htm>) o peggio della legge (tutela dell'immagine, concorrenza sleale, eccetera). Non è possibile citare i concorrenti nel messaggio pubblicitario se non secondo precise modalità, la pubblicità comparativa è infatti regolata da norme precise.

⁴² Prezzo più caro dei concorrenti.

⁴³ M. Fusi, P. Testi, *Diritto & Pubblicità* - (1996) Lupetti, Milano.

Evitare:

- la confusione,
- il rischio di denigrazione (addirittura sotto tutela del codice penale),
- di trarre profitto indebitamente dalla notorietà altrui,
- chiarezza nel confronto.

Non è possibile sfruttare in modo parassitario elementi della comunicazione o della caratterizzazione altrui⁴⁴.

Alcune categorie di prodotto hanno poi le loro regole. Per esempio l'uso di un prodotto alcolico non deve far sembrare più facile la realizzazione di certi obiettivi. I prodotti per l'infanzia hanno precisi vincoli per evitare rischi. L'immagine e l'opera d'ingegno è coperta da diritti d'autore. Si possono usare dopo aver stipulato un contratto⁴⁵

8.5.3.4 Cosa svilupperemo dopo questa strategia? Cosa faranno i competitors?

Naturalmente, a fronte delle iniziative di comunicazione di un'impresa, i concorrenti di questa non resteranno immobili. Se, ad esempio, venissero evidenziati i benefit nutrizionali per un latte fresco, enfatizzando il suo valore nutritivo rispetto al latte a lunga conservazione⁴⁶, ci si potrebbero attendere contromisure pericolose da parte dei produttori di latte a lunga conservazione. Essi potrebbero aggiungere, senza incorrere in problemi legali, vitamine superando il latte fresco in capacità nutrizionali.

8.5.3.5 La strategia aiuta veramente i creativi?

L'ultimo filtro è il più importante, se il messaggio non supera l'ultima verifica occorre ricominciare da capo. Una strategia semplice che contiene un'idea è il migliore aiuto per ottenere una campagna chiara e impattante. Più vincoli esistono e più diviene difficile ottenere impatto.

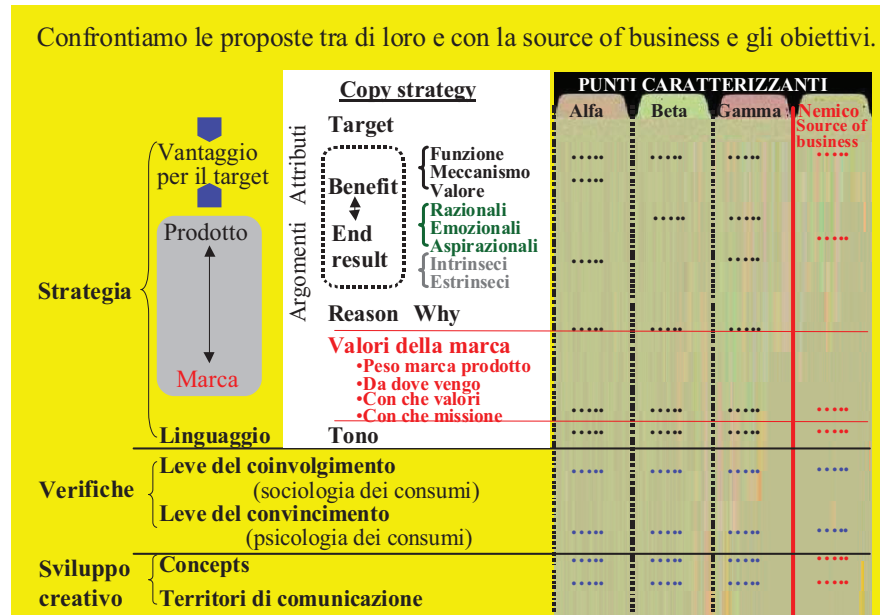
Occorre essere in grado di sintetizzare in pochi punti gli aspetti imprescindibili della campagna, per rendere più semplice il trasferimento dell'idea al reparto creativo. Sottolineiamo con enfasi questo punto perché sicuramente è il più importante: non è possibile prescindere da questo bisogno di semplicità.

La proposta strategica deve portare ad un'idea e non ad una serie sparsa di sensazioni. Quando giudichiamo una campagna ci chiediamo per prima cosa "dove è l'idea". La stessa cosa va fatta per una strategia con l'aggiunta di valutare quanto l'idea strategica può diventare idea di campagna. Se ci sono dubbi meglio cambiare l'idea strategica che rischiare sviluppi sbiaditi.

⁴⁴ I. Baietti, *La Pubblicità comparativa* - (1999) Egea, Milano e AssAP Cultura, *La pubblicità comparativa* - (2000) AssAP Servizi, Milano.

⁴⁵ AssAP (1997), *L'opera pubblicitaria e il diritto d'autore*.

⁴⁶ Perché il latte UHT perde una parte delle sostanze attive nell'ebollizione.



8.5.4 Verifiche prima di esporre strategie

8.5.4.1 La verifica dei tratti incerti

E' prudente cautelare la presentazione della strategia con punti incontrovertibili per evitare che la loro messa in discussione possa mettere in pericolo il resto delle argomentazioni. E' bene indicare sempre quando una cosa è un'opinione, quando il dato è preso da una fonte autorevole o quando è un dato oggettivo, come una quota di mercato o un prezzo medio nazionale.

8.5.4.2 Vendere l'idea

La strategia deve essere poi "venduta" al committente è quindi fondamentale argomentarla e presentarla in modo efficace. L'abilità nel convincere gli interlocutori della validità del proprio pensiero ha altrettanto valore della capacità di fare buone strategie. Senza questa qualità si perderebbero per strada valide idee. Convincere significa saper presentare e saper confutare istantaneamente, trovando nuove coerenze a sostegno del proprio progetto. Il planner è quindi un "cantautore": scrive le proprie strategie e le racconta cercando di convincere sulla bontà della propria visione. Compie questa azione con una disarmante apertura mentale, pronto a essere flessibile e accondiscendente su tanti aspetti marginali, ma implacabile su quelli che fanno la differenza. Nel cercare di convincere l'interlocutore il planner non disdegna di

utilizzare l'emozione. Anche se l'intelligenza della strategia fa la differenza, lo "show" è un arma al servizio della persuasione del committente, servono pochi colpi ma ben assegnati. Tra questi colpi ha un ruolo fondamentale la "sorpresa".

8.6 Organizzare la presentazione strategica

Nel cerimoniale di presentazione è utile dare un format standardizzato e preciso ai momenti strategici (decisioni chiave) e organizzarli in documenti. E' importante che tutto "l'equipaggio" parli la stessa lingua e che tutto confluisca organizzato nei tempi convenuti.

Gli elementi che devono essere condivisi con il cliente sono:

- ♦ gli obiettivi,
- ♦ il target,
- ♦ la source of business,
- ♦ la copy strategy (e/o più complesse esposizioni di strategia di comunicazione⁴⁷),
- ♦ l'investimento,
- ♦ vincoli particolari (se ce ne fossero).

Cliente ed agenzia si incontrano quindi in una prima riunione sulla strategia o in una fase ancora precedente, detta di *debrief*, che serve per verificare se il brief è stato interpretato correttamente.

Esponiamo alcuni suggerimenti sulla forma che è utile utilizzare nel comunicare questi punti.

8.6.1 Gli obiettivi

Devono essere espressi dall'agenzia in modo sintetico, meglio se riprendono la forma espressa dal committente:

Cosa ci avete chiesto: 1Domanda specifica..., commento specifico al punto richiesto; 2 ...; 3....

In questa fase non è necessario essere quantitativi, anche se è utile definire in forma scritta alcuni parametri utili a giudicare, in un secondo momento, il lavoro fatto. Proprio per questo motivo la fase di verifica degli obiettivi è politicamente delicata. E' funzionale distinguere le diverse tipologie di obiettivi ed in particolare:

⁴⁷ Secondo le abitudini del cliente.

Strategie di comunicazione

- gli obiettivi di marketing che si rifletteranno in modo mediato⁴⁸ sulla comunicazione, quali:
 - ♦ l'aumento della quota di mercato⁴⁹ (grazie ad un aumento del consumo pro capite),
 - ♦ l'aumento della quota di mercato grazie ad un aumento del parco consumatori,
 - ♦ lo spostamento in alto della curva di domanda: la possibilità di mantenere prezzi più elevati senza perdere clienti;
- gli obiettivi specifici e immediati della comunicazione quali:
 - ♦ la crescita della brand awareness, la memoria generalizzata della marca o qualificata da attributi di prodotto,
 - ♦ il perfezionamento della brand image, tramite l'ampliamento dei valori della marca e delle attese sulle performance del prodotto,
 - ♦ il ricordo della pubblicità⁵⁰ (evidentemente correlato all'investimento),
 - ♦ la rassicurazione su certi temi,
 - ♦ il ringiovanimento dell'immagine di marca,
 - ♦ la legittimazione tecnologica,
 - ♦ la creazione di un mito,
 - ♦ la nobilitazione della marca.

8.6.2 Il target

Abbiamo più volte parlato del target, che costituisce la spina dorsale della strategia di marketing. Prima di affrontare la strategia di comunicazione è quindi opportuno inquadrare sinteticamente il suo profilo, specialmente gli aspetti qualitativi, quelli quantitativi vengono affrontati in altra sede:

⁴⁸ Qui l'agenzia, in buona fede, non ha tutte le responsabilità. Troppe altre variabili da essa non controllate determinano il risultato finale.

⁴⁹ Concentrare gli obiettivi su un generico aumento di quota di mercato senza specificarlo nel contesto, in un'analisi più dettagliata delle variabili che lo influenzano, è una manifestazione di ingenuità professionale.

⁵⁰ Misurato con adeguati strumenti capaci di permettere raffronti statisticamente significativi. Il confronto su base quantitativa però richiede procedure scientifiche di solito costose. Se non si seguono, la ricerca ha solo valore di ordalia (una inutile pratica vessatoria). Segnali sulla cultura degli strumenti di ricerca sono un parametro che danno all'agenzia la misura professionale dell'interlocutore e quindi il rischio di conflitti imprevedibili.

Il tema è importante, e merita una nota, perché questi segnali preliminari indirizzano l'agenzia. Indicano quanto si potrà lavorare per una coraggiosa creatività performante e quanto per garantirsi il consenso dai burocrati del marketing. In questo caso a interlocutore mediocre è più sicuro proporre soluzioni mediocri (non creative ma ricche dell'arsenale di convinzione che caratterizza il marketing di secondo livello). Questo fenomeno si accentua nelle gare dove non c'è possibilità di un ampio spazio dialettico di convincimento.

- ♦ gli habits;
- ♦ il sistema di attese: bisogni, insight, aspirazioni e sogni;
- ♦ il sistema di valori.

In ogni caso è importante evidenziare le motivazioni⁵¹ che potrebbero portare il consumatore, dopo la campagna, a scegliere il prodotto in questione. E' indispensabile capire dove potrebbe agire la comunicazione, come e perché. Il Planner citerà tendenze, ricerche di dominio pubblico o dell'agenzia, citerà la letteratura a disposizione che possa suffragare le proprie teorie. Questi passaggi schematizzati in un "rationale", saranno particolarmente utili quando il planner dovrà trasferire il brief ai creativi e quando giungerà il momento di selezionare le proposte creative e riflettere sui vantaggi e svantaggi di ognuna⁵².

Per gli aspetti quantitativi ogni centro media che si rispetti ha a disposizione Sinottica, Eurisko, per considerazioni supportate da dati quantitativi. Quando questi dati non aggiungono nulla di particolare al ragionamento è utile non formalizzarli nel documento. Sarebbero solo un abbellimento estetico volto a comunicare che l'agenzia ha svolto gli atti dovuti, è informata sugli elementi già condivisi dal cliente⁵³.

Per quando si è costretti a lavorare senza mezzi vedasi il capitolo sulle ricerche per poter fornire ugualmente un flash della situazione.

8.6.3 La source of business

Questo importante tassello del ragionamento sarà accompagnato da un *rationale* che indichi le motivazioni che inducono a ritenere efficace l'attacco in una determinata direzione. Ovviamente il rationale non può essere più lungo di mezza pagina⁵⁴ per argomento, una maggiore lunghezza è sintomo di pensiero debole⁵⁵.

⁵¹ Vedasi: V. Codeluppi, *I consumatori* - (1992) Franco Angeli Editore, Milano. Vedasi G. Antonides, *Consumer Behaviour. A European Perspective* - (1989) Willey, West Sussex – England.

⁵² Il planner avrà anche soppesato il progetto in base alla propria approfondita cultura di psicologia della persuasione. Consiglio di essere padroni della materia ma di non utilizzarla direttamente nelle presentazioni. E' una materia troppo tecnica, lontana dagli studi del committente, si corre il rischio di atteggiarsi a "mago della pioggia", meglio lasciare questi temi a un costoso ricercatore. Il cliente utilizzerà le evidenze emerse con più decisione perché le avrà pagate. Le fatture degli istituti di ricerca hanno un forte potere dialettico. Voi che siete esperti di persuasione lo sapete e lasciate che siano gli altri a rafforzare le vostre idee.

⁵³ Evitate di commettere errori di presunzione insegnando al cliente quello che conosce da sempre meglio di voi e che voi avete appena imparato per prepararvi alla riunione. Il cliente deve capire che sapete senza un'inutile mostra dell'ovvio.

⁵⁴ Si tratta infatti per lo più di documenti editati in Power Point.

⁵⁵ Tutti i pensieri arzigogolati sono pensiero debole. *Chi ha idee chiare si esprime chiaramente.*

8.6.4 La copy strategy sintesi dello sviluppo strategico del piano

La copy strategy è il nodo centrale dell'articolazione strategica che, come già espresso, merita un capitolo più approfondito che tratteremo quando svilupperemo gli strumenti dell'azione strategica.

Se il posizionamento desiderato, definito nel piano di marketing, costituisce la prima cellula strategica, la copy strategy è il successivo elemento che indirizza con rigore la comunicazione sul bersaglio.

Essa consiste in un documento d'ordine, basato per buona parte su catene logiche di fatti consequenziali che porteranno al convincimento. In altre parole la copy strategy è il telaio razionale, basato sui meccanismi persuasivi, su cui poggia il motore della creatività coerente alla strategia.

8.6.4.1 Elementi della copy strategy

Ogni copy strategy è composta da una serie di punti come tanti attori di una rappresentazione che ha come obiettivo il convincimento. Ogni attore rappresenta una leva della strategia di comunicazione. Come in ogni rappresentazione emerge un attore leader, che ha sulle spalle tutto lo spettacolo anche nel nostro documento ci sarà un punto più strategico degli altri a cui affidare l'intero impianto di convincimento. Di solito è il "benefit". Qui allora dovrà concentrarsi la presentazione al cliente con adeguati supporti persuasivi⁵⁶.

La copy strategy prende in considerazione:

- ♦ Il target.
- ♦ Il benefit di prodotto può essere razionale, emozionale o aspirazionale. Può derivare dagli attributi del prodotto che, in questo caso, chiameremo intrinseci, o dal racconto pubblicitario (benefit estrinseci). L'end benefit è invece il benefit del benefit (un secondo livello di vantaggio che il mio prodotto offre). Può essere chiamato anche benefit longitudinale.
Il benefit è il cuore pulsante della strategia e non può dunque essere generico: deve essere **specifico, caratterizzante, attinente e rilevante**. Di solito è la leva più lunga in mano allo strategic planner.
- ♦ Può essere utile nell'esposizione del benefit fare precedere una riga sull'insight del consumatore, bisogni, attese, sogni⁵⁷ e punti di riferimento.

⁵⁶ Sono i concetti che contano, non l'ineffabile ordine degli aggettivi. Ricordiamoci che il documento di copy strategy dovrà ancora essere interpretato dal reparto creativo per creare la campagna pubblicitaria.

⁵⁷ Prepara l'interlocutore a capire perché avete scelto quel benefit.

- La reason why⁵⁸: la motivazione e la logica di supporto che rende credibile il benefit. Attenzione, usare con cura perché spesso è un inutile complicazione nell'impianto persuasivo.
- Il tono, il mood, il linguaggio giudicato più consono per la comunicazione. E' importante che esso sia in sintonia con la comunicazione, con i contenuti, con i valori della marca, con il target, con le attese che l'acquirente si fa del prodotto e con il look con il quale il benefit entra con precisi segni nello stile di vita⁵⁹ del consumatore. Ad esempio nel campo dei prodotti di moda, è spesso il tono stesso a diventare protagonista della comunicazione. Il tono può essere:
- Considerazioni sul bilanciamento marca/prodotto.

Tono	1] Autorevole da leader	4] Coinvolgente	8] Etico	10] Didascalico	
	2] Seduttivo / sensuale	5] Emozionale	7] Ironico	11] Sarcastico	14] Intelligente
	3] Accattivante	6] Uморistico	9] Interiore	12] Colpevolizzante	15]

Vi è un altro punto importante nella copy strategy che riguarda la valutazione del livello di bilanciamento fra i valori della marca e i benefit del prodotto. La strategia deve, sulla base delle esigenze, indicare anche questo aspetto dello sviluppo della creatività.

8.6.4.2 Cosa chiedere e come valutare una copy strategy

E' bene sottolineare che la copy strategy non è un punto di arrivo, ma il punto di partenza di un processo strategico che termina con una comunicazione efficace. La copy strategy è un mezzo, non un fine.

L'intelligenza di una copy strategy è data da tre elementi:

- La sua capacità persuasiva, relazionata alla psicologia dei consumi⁶⁰.
- La sua capacità competitiva, relazionata ai competitors sul mercato.
- La sua leggerezza. La capacità, a parità di altre condizioni logiche, di essere facilmente trattata con soluzioni creative. Una strategia con troppi vincoli uccide la creatività prima ancora di partire.

Le doti per i primi due punti sono abbastanza comuni, è il terzo punto che crea il confine fra un "uno stratega saggio" e "uno stratega geniale".

⁵⁸ Da non confondere con la "supporting evidence" che si relaziona con il benefit attraverso la relazione logica "tanto è vero che". Se il benefit è "il mio detersivo lava più bianco", la reason why sarà "perché contiene perborato" e la supporting evidence saranno allora "i granelli blu", che permetteranno di riconoscere le tracce di perborato. La supporting evidence è una traccia visiva di qualche attributo che spesso viene celebrata attraverso una specifica sintetica rappresentazione pubblicitaria, detta "Demo".

⁵⁹ Vedasi G. Fabris, *La pubblicità teorie e prassi* - (1997) Franco Angeli Editore, Milano.

⁶⁰ La coerenza e la credibilità sono gli ingredienti più efficaci.

Strategie di comunicazione

A mio parere questo terzo punto è quello più importante per fare la differenza (per avere non il consenso su un documento ma una campagna performante). Ritengo che i nemici delle campagne efficaci siano le persone dotate di troppo zelo al servizio della logica. La persuasione non è un'equazione. L'emozionalità, che è la guida del convincimento commerciale, è spesso una dote negata ai più sacerdoti della logica applicata al marketing.

8.7 I passi successivi che portano al brief interno

Questo è un memento trascurato sia dalle agenzie che dalla letteratura che si occupa di comunicazione. A mio parere è l'anello più debole della catena che dal piano di marketing/brief del cliente porta a una campagna pubblicitaria performante negli obiettivi del committente.

Fino a questo punto siamo ancora nell'ambito delle buone intenzioni. Per arrivare alla campagna performante bisogna avere la cosa più importante: le proposte creative...le idee.

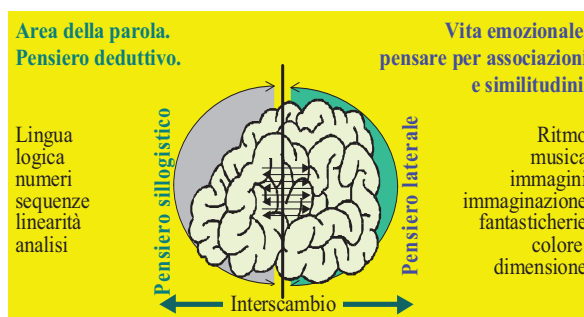
Qui viene il punto saliente. Un creativo produce idee non se annoiato davanti a reiterate presentazioni di numeri, non se trascinato per alambicchi logici ma solamente se si sa accendere la scintilla che mette in moto, nella giusta direzione la sua creatività.

Tutti sono preoccupati, anzi angosciati da trasmettere vincoli funzionali⁶¹.

Quando la copy strategy è stata approvata, il planner deve aiutare il reparto creativo a imboccare la strada per trovare l'idea che poi si finalizzerà in proposta creativa.

I passaggi da sviluppare, per sostenere questo sforzo, sono almeno tre:

- individuare il concept,
- fornire stimoli e tracce per permettere il percorso creativo,
- trasferire un brief coinvolgente. Usate l'emozione e parlate sempre al lobo destro del cervello dell'interlocutore usando, con



⁶¹ A volte, a giudicare dall'abbondanza di vincoli inutili, non si capisce se sono usati come ansiolitici da operatori di marketing troppo stressati o se invece, nella tribù aziendale, siano strumenti di potere per marcare il territorio. "Vincolo...dunque esisto".

sapienza, il vostro lobo destro.⁶²

8.7.1 Fornire stimoli e tracce per il percorso creativo

La creatività si nutre di associazioni, procede normalmente attraverso un percorso a catena che processa immagini e trasforma alcuni stimoli in nuove visioni. In questo percorso il planner deve fornire un contributo che supera il “cosa dire” per arrivare sulla soglia del “come dire”, area di lavoro di competenza del reparto creativo. Ribadisco quel “sulla soglia” perché in questo punto il planner deve fermarsi e passare la staffetta al reparto creativo.

Il planner può indicare, sempre come facoltativi e a titolo di esempio, i primi passi del trattamento. I germi che faranno nascere un racconto pubblicitario. Per svolgere questo esercizio gli è necessario avere non solo creatività, ma anche sensibilità per non dare l'impressione di commettere un'ingerenza nel campo professionale altrui. Bisogna avere molto rispetto dei ruoli. La sensibilità e l'intelligenza aiutano a muoversi nelle zone di confine dove, i più deboli, possono sentirsi infastiditi da stimoli esterni.

8.7.2 Passare un brief coinvolgente

Abbiamo già accennato alla sintonia di interfacciarsi con l'interlocutore attraverso le specificità del lobo destro del cervello e degli stimoli emozionali.

8.7.2.1 Il momento del brief

E' importante che il planner passi solo certezze, dati conclamati da fatti, non opinioni discutibili.

Organizzate i temi. Chiedetevi, prima di iniziare, che argomenti avete predisposto per far capire la gerarchia esatta degli obiettivi. Chiedetevi come valutare nel corso della riunione se vi siete fatti capire. Fissate tempi precisi ed esplicitate le possibilità economiche del committente.

Un brief deve durare venti minuti. I prodotti devono essere presenti e fruibili dal vero, sicuramente a portata di mano. La cosa più importante è trasmettere le emozioni legate al consumo. Il tutto deve essere spettacolare per tenere viva l'attenzione. Chi non lo sa fare è meglio passi l'incarico a chi è più portato per questo show. Gli attori, perché è

⁶² Fino a quel punto tutta la comunicazione e tutta la speculazione si è sviluppata nel lobo sinistro. Questo passaggio è determinante. Se non praticato (o non accessibile da chi è chiamato a dare il brief) diventa di ostacolo al progetto. Per questo passare il brief è un'operazione altamente specializzata, da far condurre solo a chi ha questa professionalità

Strategie di comunicazione

una “rappresentazione” quella che si deve compiere, devono avere provato la parte e svolgerla con spettacolarità emotiva senza improvvisazioni e tentennamenti. Tutto deve essere fluido e magari deve contenere una sorpresa, un piccolo colpo di scena destinato tenere viva la tensione. Il canale aperto dalla comunicazione con il reparto creativo è quello dell’emisfero destro. Se non corre emozione si sprecano i talenti degli interlocutori.

L’abilità di chi dà il brief è quella di non ingorgare con troppe notizie le prime riflessioni dei colleghi per cogliere da questo primo scambio delle “vision” utili. Pur essendo completi nel formulare il brief bisogna lasciare spazi abbastanza ampi capaci di stimolare e far muovere il pensiero dei creativi. Per questo il documento⁶³ non deve superare le due pagine e il tempo i 20 minuti. Un brief noioso è un attentato alle energie creative del gruppo. Va evitato con cura e combattuto con accanimento. Tanta mediocrità presente nello scenario italiano nasce, in agenzia, da questi errori.

Ai brief importanti deve essere presente il planner, il responsabile del conto e il direttore creativo, oltre, naturalmente, alle coppie creative che lavoreranno. In un momento così determinante nello svolgimento del progetto bisogna mantenere il massimo rigore in questi aspetti organizzativi.

8.7.2.2 Brief e briefing

Se chiamiamo brief il momento formale dell’incontro, chiamiamo momenti di briefing i momenti informali in cui il planner, o gli account, riprendono, con i creativi che lavorano al progetto, eventuali dubbi. Il briefing è necessario per trasmettere informazioni secondarie ed accessorie che renderebbero tedioso il brief. Serve anche per un informale controllo di rotta.

8.7.2.3 Considerazioni di metodo

Da un planner, che deve essere un professionista del brief, ci si devono attendere, come minimo, brief coinvolgenti. Il brief è un momento fondamentale per mettere in moto la macchina della creatività e questa è la mission del planner alla quale non può sottrarsi invocando la scarsa collaborazione del suo prossimo. Non ci sono creativi disattenti, ci sono solo planner noiosi.

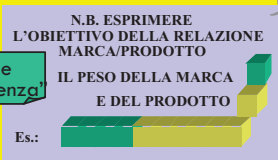
⁶³ Vedasi: A. Cooper, *Il planning strategico in pubblicità* - (2000) Franco Angeli Editore, Milano e anche E. Gabardi, *La visione strategica* - (2002) Franco Angeli Editore. Milano - § 7 *Briefing e brief all’interno dell’agenzia*.

1. PREMESSA Il fatto chiave

2. PRODOTTO
 Cosa stiamo pubblicizzando?
 Cosa fa?
 Come si confronta
 Con i Competitors?
 Quanto costa?
 NB Deve essere assolutamente
 mostrato e toccato; deve
 vivere nel contesto reale d'uso

3. LA MARCA I valori espressi

N.B. ESPRIMERE
 L'OBIETTIVO DELLA RELAZIONE
 MARCA/PRODOTTO
 IL PESO DELLA MARCA
 E DEL PRODOTTO

Es.: 

4. PERCHE' STIAMO FACENDO PUBBLICITA'

- La strategia di MKTG (solo se veramente utile a motivare la strategia) (+penetrazione vs.+consumo pro-capite, la source of business)
- Il "nemico" da battere (solo se veramente utile)
- Quale deve essere il risultato della pubblicità (non soltanto vendere di più ma anche come vendere di più)

5. TARGET AUDIENCE

- Chi sono? (non solo dal punto di vista demografico, ma una descrizione specifica)
- Come si comportano e cosa pensano in merito al tipo di prodotto, alla nostra marca e alla sua concorrenza

6. COPY STRATEGY
 Se sono stati fatti dei concept inseriteli dopo la Copy Strategy

Riprendete la gente quando esponete loro i concept

7. RISPOSTA DESIDERATA
 Come dovrebbe reagire il target, cosa dovrebbe pensare (che associazioni), come si dovrebbe sentire/comportarsi dopo l'esposizione alla pubblicità.
 Chi parla deve aver già chiarito (dentro di sé per non complicare il brief) la strategia di persuasione.
 Gli servirà per "sceneggiare" i ragionamenti del consumatore. Usate il discorso diretto.

8. ELEMENTI MEDIA

9. LE COSE RICHIESTE...

10. TEMPI
 Mezzo, veicolo, durata

11. MISCELLANEA
 Oltre alle risorse (stanziamento specificato anche per i costi di produzione) le eventuali linee guida, i vincoli legali e altro specifico richiesto. Materiale da allegare

Prodotti presenti e fruibili
 E' il cuore del brief. E' il momento per trasferire emozioni, per spiegare con sensazioni e stati d'animo quello che in altri punti svolgete con la ragione.
 Andate in giro con una cinepresa a intervistare i consumatori. Come minimo vi resterà la conoscenza del linguaggio.

Il momento della ragione, per questo serve un format a parte

Fate accadere qualcosa che metta l'interlocutore al centro della riflessione?
 Non cadete nell'artificioso o, peggio, nel ridicolo. Nel dubbio evitate.
 Se l'interlocutore si sentirà manipolato avete perso la partita.

Dramma
Video
Format
Il trionfo

8.7.2.4 Le trappole

Creare troppi vincoli porta sicuramente a risultati mediocri. L'intelligenza consiste nel raggiungere gli obiettivi di comunicazione con meno vincoli possibili. Un sistema rigido di richieste articolate per punti non riesce a tenere conto della complessità del sistema di comunicazione.

Alcuni elementi della strategia sono irrinunciabili perché portano alla differenziazione, sono il cuore di ogni strategia. Altri elementi permettono di salvaguardare il patrimonio della marca. Altri vincoli richiesti in partenza, o peggio in corso d'opera⁶⁴, possono invece rappresentare intrusioni dannose nel brief. Aggiungere mattone su mattone come se fossimo in un cantiere appiattisce i risultati. Fare sostanziose modifiche in corso d'opera per raddrizzare qualcosa di storto peggiora solo l'esito finale.

La comunicazione ha bisogno di impatto e chiarezza, è un esercizio complesso in cui entrano in gioco la forma e la psicologia, sfortunatamente non è una pratica edilizia che si esplica per punti successivi.

Una visione valutativa per punti e non per insieme rischia di portare fuori strada sviluppando controproducenti compromessi: alla fine i punti sono salvi, ma la comunicazione ha perso completamente di impatto ed è da buttare. Il planner e l'organizzazione del contatto fra agenzia e cliente devono evitare, come prima cosa, queste trappole che producono mostri.

8.7.2.5 Regole di “bon ton” e rigore professionale

Dal momento in cui è stato passato il brief fino alla presentazione delle proposte al direttore creativo, che le seleziona e organizza la riunione di presentazione interna, nessuno deve disturbare la coppia creativa chiedendo anticipazioni. Anche in questa fase ci vuole rigore, nessuno deve sconfinare per eccesso di zelo o per mera curiosità nel campo non suo. I creativi non devono mostrare nulla prima dell'incontro di selezione con il loro capo. In questa fase il planner è solo un ospite che lavora in sintonia con la direzione creativa, risponde a domande che eventualmente gli vengono poste ma evita ulteriori interventi. Se ha delle novità importanti riapre il processo, convoca una nuova riunione plenaria e spiega le novità. Ogni trasgressione di disciplina in questo repertorio dei ruoli sarebbe pericoloso per la qualità finale del prodotto creativo e per la sintonia del gruppo. Per ideare campagne efficaci la mia esperienza suggerisce di essere emozionali nella relazione con il reparto creativo, coinvolgenti (prodotti in uso reale), brevi, precisi e rigorosi solo su pochi punti chiave. **Disposti anche a venire a patto con qualche elemento della strategia pur di preservare l'idea differenziante.** Si compiono meno danni così che portando avanti con ostinato integralismo le proprie convinzioni.

Una regola non scritta ma presente nelle agenzie di pubblicità è quella che vieta ai non addetti alla creatività di suggerire ai creativi idee di trattamento, la non reciproca invasione di campo vale, nell'etichetta, anche per i clienti. Da qui un corollario di “bon ton”: le obiezioni devono essere espresse attraverso la formulazioni di “obiettivi” mai

⁶⁴ Per esempio, l'evidenziare un certo insight, il ribadire un'argomentazione irrilevante o la richiesta di chiudere per forza con una gag.

dicendo esplicitamente cosa modificare. Faccio un esempio per dire che il marchio non si legge evitate di dire in chiaro "Ingrandiscimi il marchio" ma esprimetevi dicendo "Sento il bisogno di dare più peso al marchio perché così il nostro target fa fatica a leggerlo".

Al cliente è permesso dire "Non mi piace" senza ulteriori motivazioni. Al planner e all'account no! Prima deve motivare, poi esprimere il suo disagio, meglio se in forma dubitativa.

8.7.3 Le verifiche

Una volta studiate le campagne è importante che l'intero team di progetto valuti i risultati, investigando quale possa essere la percezione del messaggio e simulando quale possa essere la reazione del consumatore esposto all'annuncio. Più avanti forniremo uno schema di analisi per valutare, dal punto di vista prettamente strategico, le proposte. Lo schema non fornisce tuttavia una griglia di valutazione esaustiva: una campagna, pur essendo conforme a tutti i punti strategici, può avere delle aree di carenza dal punto di vista dell'impatto, che solo una valutazione qualitativa complessiva è in grado di fare emergere.

8.8. Selezione delle proposte creative

E' un capitolo molto delicato perché non credo che un metodo semplice, limitato alla verifica di alcuni punti, possa essere uno strumento deterministico. Il mio imbarazzo nasce dall'esperienza che l'applicazione di zelanti regolette della pubblicità ha creato più guasti della peggiore incuria. In un gruppo di lavoro professionale non si commette, di solito, l'errore di "primo



Strategie di comunicazione

tipo”: quello che dice che è *giusta una cosa sbagliata* (la semplice svista). Nei gruppi di lavoro si commette con indomita tenacia l’errore di “secondo tipo”, cioè dire che è *sbagliata una cosa giusta*. Il manuale con le regolette d’oro per selezionare proposte è un formidabile strumento per commettere errori di “secondo tipo”. Quindi attenzione usate i filtri con molta apertura mentale e senza rigidità. Pensate soprattutto che l’impatto è spesso più importante di aspetti strategici secondari. Ciò vale tanto di più per budget che non possono permettersi tanta frequenza.

Riprendo i filtri che hanno selezionato le proposte strategiche per analizzare le proposte creative.

Usate con molta cura le formule che trovate relativizzandole e rileggendole nel contesto e nelle proporzioni generali.

8.8.1 Filtri per eliminare le idee deboli

8.8.1.1 Precauzioni

I filtri possono servire a eliminare idee deboli, ma non necessariamente a comprendere quale tra le idee superstiti sia più efficace.

Il metodo costituisce lo stimolo per un dibattito, non un sistema di equazioni, e, come tale, non deve essere utilizzato in modo assolutamente rigido.

Elementi chiave del controllo

Vantaggio per il target (è reale, è percepibile, è importante)
Dove e perché realizzo gli obiettivi e la source of business
Non sto forse travisando i valori della marca?
E’ una comunicazione credibile?
E’ una comunicazione distintiva?
Ho i mezzi necessari?

Se abbiamo dubbi sulla comprensione allora è meglio chiedere al consumatore. Noi abbiamo metabolizzato troppo sul tema per essere buon giudice. Se abbiamo dubbi sull’impatto invece la nostra esperienza sarà d’aiuto.

—Primo filtro: siamo in linea con il target voluto e le sue attese?

Le strutture narrative, i significanti, i simboli adoperati sono apprezzati e decodificati dal nostro target?

Siamo sicuri che capiscono ciò che vogliamo far capire loro?

Siamo sicuri che il target lo trovi stimolante? Ridono se devono ridere?

—Secondo filtro: il benefit è reso in modo rilevante?

Riusciamo nel trattamento a dare l’enfasi necessaria sul benefit individuato dalla strategia? E’ reso in modo impressivo? Lì spesso ci giochiamo il nostro vantaggio competitivo. L’esecuzione è coerente con le premesse strategiche?

— **Terzo filtro: ottimizzare il rapporto marca/prodotto**

E' indispensabile, come già più volte detto, mantenere equilibrio (o attenersi al brief) fra quanto comunicato in merito ai valori della marca e quanto sui benefit di prodotto.

In pratica bisogna accertarsi che ogni benefit di prodotto sia coerente, anche nella forma della rappresentazione scelta, con i valori trasferiti dalla marca.

— **Quarto filtro: evitare strutture narrative già utilizzate da altri**

Rischiamo di banalizzare la nostra storia se non siamo adeguatamente originali.

— **Quinto filtro: costi in linea con le risorse e con i risultati attesi**

I costi di produzione devono essere commisurati alle risorse. Sarebbe scellerato distrarre risorse ai media per extracosti di produzione, magari motivati solo dal fatto di non avere avuto idee migliori o peggio, dalla vanità dei creativi.

— **Sesto filtro: la comunicazione individuata è troppo istituzionale?**

Trasmette una caratterizzazione per la mia specifica marca? Leggiamo questo punto in modo non restrittivo. Basta parlare per primi di un tema per caratterizzarlo sotto la nostra bandiera.

— **Settimo filtro: la coerenza con la psicologia del convincimento**

— **Ottavo filtro: verifiche legali**

Interessano due ordini di problemi:

- ♦ le cose che non si possono dire (o mostrare), per esempio le norme di autodisciplina pubblicitaria proibiscono di parassitare segni appartenenti ad altre comunicazioni;
- ♦ le cose che sono soggette a diritto di immagine o diritto d'autore⁶⁵ e che posso mettere nella mia pubblicità senza pagare gli aventi diritto.

— **Nono filtro: cosa è lecito attendersi come contromossa**

Un caso storico è quello di una campagna trasmessa da Mercedes in Sud Africa, paese dove la pubblicità comparativa è ammessa. Nello spot la Mercedes, per esibire la robustezza e la validità del suo sistema di sicurezza, mostrava una automobile che, malgrado l'uscita rovinosa di strada, non riportava danni nell'abitacolo. BMW riprese la situazione mostrando, nella stessa curva, la sua vettura che non usciva neppure di strada.

Altre volte la trappola è nel nome. Il Venerdì di Repubblica non ha potuto controbattere a Sette del Corriere che ha cercato di anticipare l'acquisto del consumatore uscendo di giovedì.

⁶⁵ Molta attenzione ai diritti d'autore sui jingle. Non basta usare compiacenti motivetti simili all'originale. La legge parla chiaro: il consumatore non deve confondere uno con l'altro.

Se lanciassimo un portale dal nome “ilnuovo.it” dovremmo depositare anche “ilnuovissimo.it” per essere al riparo da pericolose speculazioni. Se chiamassimo un latte con otto giorni di freschezza “Otto Più” dobbiamo attenderci di venire superati da qualsiasi velleitario “Nove Più” e via dicendo.

— **Decimo filtro: la struttura narrativa è memorizzabile con la frequenza a disposizione dal budget**

8.8.1.2 Cosa succede quando manca creatività?

Se il gruppo creativo non trova idee con immediatezza e spontaneità, comincia a esplorare soluzioni sempre meno dirette e sempre più lontane dall’interpretazione del target; sempre più complicate. Non è più l’idea al centro della proposta ma una storia, una narrazione complessa e adattata a martellate alla strategia. Peggio è quando il tutto è delegato alla creatività di un regista, la proposta diventa solo “un’apertura di credito”. Quando non scocca la scintilla si hanno due forme d’insufficienza:

- ♦ la proposta non si capisce (caso molto diffuso⁶⁶),
- ♦ la proposta non ha impatto (caso meno diffuso⁶⁷).

8.8.2 Una considerazione di buon senso

Al posto di tanti farraginosi filtri che hanno più valore didattico per chi compie i primi passi che vere utilità operative io mi farei due semplici domande:

Dove sta l’idea?
Cosa emoziona?

8.9 Il ruolo del planner

La direzione dell’approccio strategico spetta al “saggio”. Normalmente, si tratta della “direzione” dell’agenzia coinvolta in questa fase. Nelle agenzie più strutturate o più attente, il ruolo è coperto da un professionista della strategia: lo strategic planner. Come già visto è la persona a cui è affidato il “cosa” dire in comunicazione e la delicata procedura di “brief” nelle campagne importanti.

⁶⁶ Malattia infantile del creativo.

⁶⁷ Malattia senile del creativo.

8.9.1 Il mestiere del planner

Un buon planner deve possedere conoscenze sia di marketing (conoscenze tecniche ed esperienza reale) che di comunicazione (cultura specifica). Conosce evidentemente i mercati in cui opera, i target e i trend.

La sua azione è sintetizzabile in cinque momenti:

- la ricerca delle *differenze*, di benefit sempre più concreti, rilevanti e diversi, il tentativo di condurre l'azienda fuori dalle convenzioni. Per svolgere questo compito occorre cultura, e non semplice conoscenza, dell'environment. Legami fra i fatti, non conoscenze spot. Le ricerche, che alimentano la conoscenza, sono un buon supporto ma solo condizione necessaria. Le ricerche da sole fanno strategie as-usual. La vera leva è l'intuito e il pensiero laterale.
- Rapportarsi alla marca. Nello sforzo di trovare le differenze egli deve saper rapportare ogni opportunità alla *marca*, anzi al rapporto marca/prodotto, e al *consumatore*.
- Rapportandosi ai creativi, un buon planner deve avere la capacità di *trasferire le nuove visioni* utilizzando sapientemente coinvolgimento ed emozione. Una strategia non condivisa e non in grado di coinvolgere produrrà esiti sicuramente mediocri.
- Stimolare la produzione creativa (copy stimulation).
- Valutare, infine, il *lavoro creativo*. Dalla coerenza con gli obiettivi, alla funzionalità. Il planner valuterà soprattutto la corrispondenza strategica e l'efficacia. Valuterà se il lavoro dei creativi contiene un'idea, se questa idea realizza gli obiettivi con i mezzi a disposizione e se è coerente con il mondo della marca.

Non vogliamo qui dare uno schema di copy judgment ma ribadire che la strategia non è il fine ultimo ma un passaggio, la fase iniziale del progetto e il controllo nelle fasi più delicate, quelle che spesso influenzano i risultati commerciali.

Un corollario fondamentale è la capacità di trovare linguaggi semplici per esprimere in modo immediato la complessità degli scenari.

Per questo il *landscaping* è lo strumento principale. Così come la ricerca di mercato lo è per puntellare il percorso di punti saldi sicuramente condivisibili.

Spesso il planner è anche l'attore della sceneggiatura che ha scritto, quindi deve saper presentare le strategie ai creativi e ai clienti con cui si interfaccia. Egli è anche un regista dell'emozione e deve quindi conoscere le tecniche di presentazione. Il computer, dopo la creatività e la cultura, è il suo strumento più utile.

8.9.2 Chi è il planner

Il planner è attento ai trend e ai cambiamenti, conosce diversi mercati ed è pronto a trasferire i successi da un settore all'altro, percorrendo la via della metafora (similitudini fra mercati).

Il planner sa anche dimenticare velocemente quello che ha imparato per avere sempre spazio disponibile per il nuovo. Il planner è sensibile più di tutti al nuovo.

Sa porsi le domande utili ad avere visioni differenti. Sa trovare linguaggi per semplificare la complessità crescente della domanda.

Il planner è "il medico" della marca. Deve saper sempre vedere e filtrare tutto ciò che progetta attraverso la potenza della marca e l'efficacia del prodotto.

Il planner ha l'autorevolezza, lo stile e l'età per essere accettato come guida. Ha anche un carattere aperto per agevolare il confronto a ogni livello. A differenza del reparto di contatto, esposto all'usura della trattativa, non si logora in rapporti quotidiani che, oltre a far perdere credibilità, inibiscono le visioni più ampie.

Il planner legge e studia perché il suo lavoro ha bisogno di apprendimento permanente. A differenza dei creativi può percorrere, con pensiero sillogistico ed esperienze specifiche, le verifiche di marketing più critiche. Si occupa, ad esempio, di interpretare, e non soltanto leggere le ricerche, la semplice lettura porta a un esito convenzionale.

8.9.3 Qual è il ciclo del lavoro del planner

Ogni progetto ha un punto zero di partenza, individuarlo serve a mettere ordine nella propria mente e sulla propria scrivania.

Il passo successivo è la comprensione degli obiettivi e dei confini che è possibile darsi. A questo punto inizia il progetto strategico vero e proprio. Il planner lavora su più progetti. In un preciso momento avrà progetti diversi nelle varie fasi.

La prima fase è, come visto, lo studio degli scenari.

La conoscenza dei grandi trend e dei mercati più importanti è "un atto dovuto". Risiede nel bagaglio culturale del planner, come uno zaino lo porta con sé da agenzia ad agenzia, da cliente a cliente, da job a job. La seconda fase porta alla "vision" e da questa allo sviluppo della strategia esposto nei § 8.4, § 8.5, § 8.6, § 8.7, § 8.8.

Forse occorrerà fare delle ricerche. Forse le ricerche si faranno a campagna pensata o realizzata per vedere se si è sulla strada giusta. Questa è la terza fase di lavoro.

Poi finalmente tutto verrà approvato e la campagna sarà definitivamente prodotta.

Adesso la pubblicità fatta è "on air" (in azione).

E' il momento di verificare i reali risultati:

- ♦ di awareness (ricordo),
- ♦ di penetrazione nel mercato (quanti la usano),
- ♦ di immagine (come si modifica il profilo di brand image e/o l'equity),
- ♦ e infine si deve indagare,
- ♦ come performa il prodotto commercialmente.

Evidentemente nella verifica bisogna pesare non solo la qualità della pubblicità ma anche la quantità. I GRP sono un buon parametro a condizione che siano ponderati (svilupperemo questo tema nelle pagine riguardanti il media).

Forse sono state intraprese altre azioni, bisognerà scindere le responsabilità e valutare i risultati oggettivi del lavoro fatto. Se i risultati non arrivano è doveroso per il cliente cambiare agenzia. Per tutti è una sconfitta. Planner e creativi saranno "processati". A questo punto è difficile scindere le responsabilità anche se, il planner, avendo approvato i passaggi precedenti, è fatalmente quello più indiziato d'errore.

