

# DOMANDE PER L'ESAME E RELATIVA RISPOSTA

N.B. Non usare come testo per la preparazione, richiederebbe uno sforzo mnemonico maggiore dello studio con i lucidi e il libro. Mancano esempi e si perdono i legami.

Utilizzate il sistema, alla fine della lezione, per rivedere i punti salienti che all'esame diventeranno domande.

## 0

Domanda 0:

Perché non tutte le audience hanno lo stesso peso?

Perché l'audience è solo condizione necessaria, non necessaria e sufficiente per stabilire la qualità di un contatto.

Inserite questo concetto in un piano strategico di comunicazione?

Quanta frequenza deve avere un messaggio nella mente del target per avere buona probabilità di essere ricordato?

Sotto quale livello di penetrazione del messaggio in target non conviene fare pubblicità?

Le altre caratteristiche che deve avere l'acquisto di un audience per essere utile al progetto di comunicazione prima e di marketing?

Differenze molto importanti fra pubblicità nazionale e locale.

Da: Cd'I 01 L'arsenale a disposizione

Risposta 0.

La tipologia del contatto in target cambia in funzione della durata e del contesto: confuso, chiaro, emozionante, con suono e immagini che coinvolgono l'emozione e migliorano la memoria.

Un contatto, in quanto tale, non significa molto; bisogna, per ogni persona in target, contare su una serie di contatti sufficienti a generare la memoria dei contenuti veicolati. Un po' meno non serve a niente perché non scatta la memoria; molto di più del dovuto è uno spreco, quindi cattiva conduzione manageriale delle risorse. Quindi la frequenza ottimale di contatti nello stesso individuo, detta O.T.S. (occasion to see), dipende ovviamente dalla memoria degli individui (dato molto standardizzato) e dalla comunicazione dei concorrenti (dato molto variabile). Generalizzando non meno di 5-6 frequenze (O.T.S.).

A quante persone in target (%) comunicare? Non meno del 50% del target perché altrimenti, anno dopo anno, non si avrebbe cumulo. La pianificazione pubblicitaria avviene solo quando si può prevedere un dosaggio preciso (per la stessa persona) di frequenze (O.T.S.), e penetrazione (% sul target). In metafora la pubblicità è come un antibiotico, sotto un certo dosaggio non funziona, sopra irrita inutilmente.

Un'altra caratteristica da valutare è il costo per contatto-utile competitivo. Per queste analisi, come da lezione Cd'I 04 bis Pianificazione Mezzi, avremo a disposizione i contatti lordi (totale contatti al lordo delle duplicazioni, ovvero quanti contatti in assoluto sono stati generati) e contatti netti (quanti individui in target vedono la pubblicità). Naturalmente dobbiamo disporre di audience certificata da una ricerca sopra le parti (non condotta dal venditore dello spazio pubblicitario). Ciò rende possibili prevedere i parametri sopra espressi prima dell'investimento e potersi creare delle attese con criteri professionali.

Il piano di comunicazione prevede un budget (una cifra) per ottenere almeno una frequenza di tot (di solito non inferiore a 6) e una penetrazione di tot altro (almeno >50% del target). Deve inoltre esserci un listino prezzi trasparente (quindi uguale per tutti con scale sconti per premiare i clienti più importanti). A livello nazionale ciò accade per i media più importanti meno l'affissione che, per sua caratteristica, non può avere una ricerca specifica sulle audience (costerebbe troppo).

Quando si esce dall'investimento nazionale queste garanzie non possono essere assicurate. Come procedere allora? Con internet o con il semplice buon senso.

# 1

Domanda 1. Dopo aver definito: pubblicità tabellare (detta anche above the line) e pubblicità below the line; Dopo aver spiegato come il messaggio raggiunge il target, mostri quali sono i vantaggi della pubblicità detta tabellare su altri strumenti di comunicazione pubblicitaria e quali invece i limiti?  
Da: Cd'I 01 L'arsenale a disposizione

Risposta 1. La pubblicità tabellare è quella che usa, come volano, l'esposizione a un media che ne determina l'attinenza con il target (quindi: messaggio-media-target). Esempio. Se scelgo di mettere la mia pubblicità su "Sole 24 ore" sfrutto il target dei lettori di quella testata (la comunità economica). La comunicazione pubblicitaria detta below the line è tutto il resto. Non sfrutta un media per veicolare il messaggio. Sarà il comunicatore a provvedere a farla arrivare al target (quindi: messaggio-target). Se utilizzo dei volantini dovrò poi far raggiungere al volantino il target. Il problema non è tanto il costo, a volte decisamente basso, ma che non riesco a realizzare l'obiettivo fondamentale della pianificazione: conoscere la frequenza e determinare la penetrazione. Ciò accade nei piccoli progetti (budget limitati) o quando affronteremo la [domanda 02](#) investimento sotto la soglia minima di efficacia. Perché come vedremo l'efficacia dell'investimento non è lineare ma in funzione di una curva di tipo logistico. E' così, infatti, la curva della memorizzazione di un messaggio.

## 2

Domanda 02. Curva d'efficacia dell'investimento pubblicitario. Disegnarla su assi cartesiani indicando cosa misurano, tracciare la curva e commentarla.

Rispondere poi alle domande: "Cosa succede sotto il punto di flesso?"

In che area possiamo dire che c'è libera concorrenza e dove invece è lecito affermare che il mercato escluda, in modo non democratico, chi ha pochi mezzi?

Cosa fare quando l'azienda non ha budget capaci di superare il flesso?

Da: Cd'I 01 L'arsenale a disposizione.

Risposta 2. Disegniamo due assi cartesiani; sull'asse delle x metto l'investimento (Es.: milioni di € spesi) e sull'asse delle y l'efficacia (per esempio uno stimatore della memorizzazione del messaggio (come la T.O.M)). La curva sarà di tipo logistico (come del resto la maggior parte delle curve che rappresentano i fenomeni aziendali). Sarà subito visibile un flesso (il punto in cui la curvatura passa da guardare l'alto a guardare il basso). Fino a quel punto l'investimento pubblicitario è sconsigliato. Perché? Perché spendiamo troppo per quello che è ragionevole attenderci. Lì la pubblicità ha resa oltremodo bassa. Solo dopo quel punto, finché la curva cresce proporzionalmente, ha senso investire in pubblicità tabellare. Si noti che solo su quel tratto che ho appena evidenziato esiste libera concorrenza. Chi si trova con un budget che non raggiunga il punto di flesso non agisce in un mercato libero. I suoi concorrenti più ricchi avranno un ritorno dell'investimento maggiore per singolo euro speso. Saranno quindi in posizione dominante non perché sanno produrre un prodotto migliore ma solo per il merito di essere più grandi (e più ricchi). Perché la curva ha quella forma? Perché la curva della memoria, a fronte di ripetizioni di stimoli, ha lo stesso andamento.

Perché evidenzio la dimensione aziendale (ovvero il fatturato)?

Perché l'investimento pubblicitario nel medio-lungo termine dipende dal fatturato totale. Se così non fosse l'azienda fallirebbe.

Cosa fare quando si opera con budget limitati sotto il punto di flesso?

Valutare di usare lo strumento promozionale che può avere un rapporto, costi-benefici, lineare (es.: un € di sconto al kilo). Valutare se il target permetta l'uso di internet. In ogni caso, spetta a chi è in posizione di difficoltà, cercare di cambiare le regole del gioco.

### 3

Domanda 03. Articolazione immagine coordinata.

Elenchi i singoli strumenti e ne evidenzi le caratteristiche. Prosegua indicando, per la pubblicità tabellare, la vocazione dei vari media (le caratteristiche rilevanti).

Da: Cd'I 01 L'arsenale a disposizione.

Risposta 3. La comunicazione commerciale non si sviluppa solo con la pubblicità tabellare (quella venduta dai media in formati standardizzati) ma funzionano, secondo le circostanze anche:

A] LE PUBBLICHE RELAZIONI che si svolgono in 2 categorie di servizi: A1]"Ufficio Stampa" capace di passare ai giornalisti informazioni interessanti sul prodotto o sull'azienda confidando di far pubblicare, sotto forma di articolo, notizie utili al nostro progetto. Non è un'attività semplice perché quasi sempre le vicende commerciali della marche non interessano le redazioni dei giornali. A2]Le pubbliche relazioni creano anche "Eventi" che fanno da media (volano) alla comunicazione.

B] LE FIERE O ESPOSIZIONE DI SETTORE (Exhibition), utile per il B2B. Sono strumenti costosi ma indispensabili per il marketing industriale Qui la domanda (gli ingegneri dei vari uffici acquisti) incontrano le offerte possibili illustrate nei vari stand. Quello che nei media è la scelta dell'audience più elevata in una mostra di settore è la POSIZIONE DELLO STAND secondo le rotte dei visitatori. Queste posizioni sono un aspetto importante della contrattazione. Diventano patrimonio acquisito dell'azienda che si può però perdere disertando, solo un anno, la manifestazione.

C] Il DIRECT MARKETING che comunica via web o per lettera con il consumatore. Anche questa attività è complessa perché il target non ha nessuna voglia di farsi tediare da comunicazione ridondante.

D] Sito aziendale

E] Show room.

F] Pagina aziendale sui social

G] Il BELOW THE LINE è un altro ampio arsenale di strumenti per comunicare come anche la confezione stessa la cui vocazione spesso è dare opportunità di consumo come ricette nei prodotti alimentari. Quindi è un formidabile strumento per aumentare il consumo pro capite. Specialmente per i prodotti industriali ci sono le fiere/mostre di settore (exhibition) dove si acquista lo stand come si comprano gli spazi su un giornale. La mostra è un evento mediatico formidabile per il target di generi industriali.

H] Packaging. Spesso la retro etichetta ha un importante ruolo comunicativo. Per esempio, nei prodotti alimentari propone ricette (nuove occasioni di consumo per aumentare il consumo pro capite).

## 4

Domanda 04. Spieghi cosa si intende per "Communication mix" enunciato nel Cd'I 02 Elementi base della comunicazione pubblicitaria. Come si articola.

Dia una definizione di impatto. Cosa aumenta l'impatto, cosa la comprensione, cosa il coinvolgimento e cosa la memorizzazione?

Da: Cd'I 02 Elementi base della comunicazione pubblicitaria.

Risposta 4. Individuiamo 4 stadi della comunicazione per andare a bersaglio. 1° Impatto, ovvero uno scossone, qualcosa di inatteso per colpire il target di solito poco attento alla pubblicità. Per esempio, lo spettatore medio di un break pubblicitario vede 60 spot al giorno; diventa essenziale l'impatto altrimenti la comunicazione non uscirà dal pantano dell'affollamento televisivo e non servirà a nulla. L'Italia è paradossalmente il paese il cui costo per contatto televisivo è tra i più bassi ma questa situazione non è un punto di forza, anzi è la difficoltà dello scenario italiano. Perché? Perché ci sono troppi inserzionisti televisivi (situazione atipica) così, pur avendo il più basso costo per contatto, ha il più alto costo di memorizzazione. In altre parole in Italia la tv ha bisogno di più impatto o, se non si ottiene, di maggiore frequenza.

Come si ottiene impatto? Con una sorpresa, con una risata, con la bellezza che lascia a bocca aperta. La musica poi aiuta sempre. L'impatto si ottiene con la creatività cosa molto difficile perché deve essere impatto attinente a ciò che vogliamo comunicare altrimenti andrebbe a scapito della comprensione.

2° Comprensione. Proprio perché è importante impattare spesso la comprensione non risulta chiara.

Bisogna fare molta attenzione perché il target dedica alla decodifica dei nostri messaggi pochissimo tempo.

Se c'è impatto ma non c'è precisa comprensione abbiamo realizzato ben poco.

3° Coinvolgimento, sviluppa un atteggiamento positivo del target (l'emozione aiuta).

4° Memorizzazione. È la capacità di trattenere il messaggio a lungo. Aiuta tutto ciò che ha una storia (un capo e una coda). Se non c'è coinvolgimento e non funziona la memorizzazione bisognerà ripetere più a lungo il messaggio (più costi).

N.B. con la ripetizione del messaggio diminuisce l'impatto (non c'è più sorpresa) ma aumenta comprensione e memorizzazione.

L'emozione è un elemento essenziale perché il target ha difese sempre vigili contro l'inutile comunicazione pubblicitaria. Solo se lo emozionare fa cadere queste naturali difese.

# 5

Domanda 05. Cosa significa marketing? Provi a darne una sintetica definizione.

Quali sono gli elementi del Marketing Mix? Come influiscono nella comunicazione pubblicitaria? Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing.

Risposta 5. La desinenza in "ing" della parola marketing indica un verbo di moto, un'azione; quindi marketing vuole dire PORTARE AL MERCATO.

Una definizione più precisa è: "Ottimizzare (razionalizzare) l'offerta in funzione della domanda". Per fare questo dobbiamo conoscere le richieste del consumatore (bisogni, desideri e perfino sogni). Si fa con indagini di mercato.

I bisogni, secondo Maslow, sono (a partire dai più pesanti): fisiologici, di sicurezza, di natura sociale, di difesa dell'io e l'ambito del "sé". Ma questa è solo teoria per capire di cosa si sta parlando, troppo poco per trovare stimoli alle strategie. Bisogna sviluppare altre considerazioni.

Negli anni 50 Mercedes faceva automobili diesel per i tassisti e a benzina per la borghesia, era la prima segmentazione. Negli anni 70 i consumatori potevano essere classificati in una decina di stili di consumo diversi ognuno dei quali con comportamenti omogenei all'interno della propria classe. Per esempio, tutti i prodotti alimentari avevano una versione light per chi fosse attento alla linea. Su ogni categoria di prodotto si segmentava per età o per livello di reddito o per stile. Era quindi facile modulare (segmentare) l'offerta. La segmentazione diventava la prima, e più importante, operazione di marketing (segmentation strategy). Ciò indicava il posizionamento ovvero: per chi fosse il prodotto (individuazione del target), quale l'occasione di consumo, e come avvenisse (quando, dove e come si consuma, in termine tecnico: habit). Fiorivano ricerche campionarie che proiettavano gli atteggiamenti dei consumatori.

Oggi il consumatore ha stili troppo eterogenei (un centinaio) e purtroppo anche mutevoli. La segmentazione è diventata poco efficace e oggi lascia il posto al: "marketing one to one" permessa dal web. Sul web rileviamo i comportamenti non vaghi atteggiamenti come nelle ricerche di mercato e possiamo fare offerte "profile", veri "abiti su misura" per l'utente di internet. Negli anni 80, quando i prodotti iniziarono tutti a essere simili, si fece fatica a trovare consumer benefit capaci di fare la differenza e quindi di essere strategici. Fu la comunicazione a trovare le differenze e lo fece lavorando, il più delle volte, sull'immagine di marca. La televisione ebbe un ruolo da protagonista.

Le leve per ottimizzare l'offerta in funzione del target individuato sono gli elementi del MARKETING MIX che la letteratura americana ama declinare con la stessa iniziale "P". Prodotto (e marca), Prezzo, Placement, che noi chiamiamo: Distribuzione, Pubblicità ma anche Promozione e Pubbliche Relazioni entrano nella stessa categoria.

La competizione avviene cercando di essere, per ogni elemento del marketing mix, migliore dei concorrenti. N.B. Basta essere percepiti un po' meglio, non serve essere di gran lunga superiore in un elemento e magari scarsi negli altri.

Non è solo il marketing mix Pubblicità che interessa il pubblicitario ma:

A) per dare prospettive alla pubblicità dobbiamo avere una DISTRIBUZIONE PONDERATA > DEL 50% (che significa essere presenti nei negozi che fanno almeno il 50% del fatturato del genere di prodotto). Se dobbiamo comunicare dovremo prima incrementare la distribuzione per superare almeno la soglia minima sopra riportata. Anche per il lancio di un nuovo prodotto bisogna garantirci la distribuzione prima di iniziare la pubblicità. Sarebbe un danno se il consumatore non trovasse il prodotto distribuito. Inoltre la pubblicità si assumerebbe la colpa di un mancato fatturato, colpa che invece sarebbe del Mix distribuzione.

B) Se il prezzo è troppo alto la pubblicità sarebbe ugualmente impotente, se il prezzo è troppo basso non ci sarebbero quattrini per le adeguate dosi di pubblicità. Il mix che determina il prezzo ha considerazioni di efficienza produttiva misurate dalla contabilità industriale. Da questa analisi si misura la profittabilità e dalla profittabilità si determina l'investimento pubblicitario (il giro si compie).

C) Il mix Prodotto regala al pubblicitario utili argomenti specialmente se possiede doti di DIVERSITÀ (ingrediente fondamentale di ogni strategia).

Per questi motivi il pubblicitario deve essere un partner del manager di marketing capace di dare utili consigli e di essere coinvolto nelle strategie (come minimo per non subire errori di altri). Altrimenti diventa un esecutore, un fornitore, come il camionista che si limita a consegnare i prodotti secondo le istruzioni di percorso ricevute.

Uno strumento sintetico per confrontare situazioni strategiche differenti (nostre come ipotesi di lavoro o della concorrenza) è la SWOT analysis dove si sintetizzano i concetti chiave in 4 quadranti. I primi due (punti di forza e debolezza) si riferiscono all'interno; i secondi 2 (opportunità e rischi) si riferiscono allo scenario.

## 6

Domanda 06. Definizione di strategia di marketing.

Momenti e fasi del pensiero strategico e della strategia di business.

Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing.

Risposta 6. Michael Porter definisce strategia: "La combinazione di fini (obiettivi) da raggiungere e di mezzi (politiche) che consentono di realizzare detti fini". Quindi un progetto articolato che ottimizzi risorse (interne) e opportunità (esterne) per arrivare a obiettivi fissati. Quest'altra definizione: "La strategia si realizza con l'economia della forze e la concentrazione degli strumenti (i mezzi più adatti)" è presa dalla letteratura militare ma è valida anche in quella aziendale, ciò merita qualche riflessione.

Il pensiero strategico ha una precedente fase di analisi delle risorse (punti forza all'interno dell'azienda) e delle opportunità (punti di forza all'interno dello scenario) dove i manager fanno stime o comprano dati (ricerche specifiche). Sulla scrivania hanno l'analisi delle tendenze (consumi), dei mercati (concorrenza) e dei consumatori (stili di vita e di consumo), loro esposizione ai mezzi. L'analisi, pur essendo importante, da sola non porta a nulla, magari confonde le idee a chi non è dotato di sintesi (virtù essenziale in marketing e pubblicità). Bisogna allora saper trasformare le indicazioni in mappe dalla facile lettura (mappe mentali, assi cartesiani, tavole sinottiche, schemi e tabelle a doppia entrate).

La complessità, raccontata attraverso delle sintesi, permette delle "Vision". I driver saranno:

- dove competere (definire il raggio d'azione, in che settore e con che marche),
- come competere: che vantaggio dare, che assets (risorse interne con terminologia anglosassone), che competenza professionali e con che risorse economiche.

A questo punto si può formalizzare un piano strutturato. Nella mente di chi affronta la sfida strategica ci saranno due aree di studio fondamentali:

1) l'offerta che deve avere il Prodotto / Marca per soddisfare i consumatori, quindi la DIVERSITÀ rispetto la concorrenza.

2) la SOURCE OF BUSINESS, a chi sottrarre volumi. Attraverso nuovi consumatori? Attraverso un maggior consumo pro capite?

Se il piano prevede di ampliare il numero dei consumatori del nostro prodotto, si potrà cercare di prendere, come source of business, clienti da altre marche più facilmente corteggiabili. Se il mercato non fosse saturo potremo puntare a chi non è ancora consumatore del genere di prodotto. Queste manovre comportano forse una modifica del prodotto / confezione, della gamma (magari un prodotto di prima entrata o l'opposto, tipo "premium price"), della distribuzione, forse dell'offerta di prezzo e sicuramente della comunicazione.

Se il piano prevede di aumentare il consumo pro capite, potrà:

2A) aumentare il consumo con nuovi utilizzi: occasioni di consumo innovative, oppure durata della marca in casa (il periodo in cui il consumatore è stoccato di prodotto). In questo caso lo strumento strategico, più della comunicazione, sarà la confezione (maggior formato) e la promozione.

2B) aumentare la fedeltà del proprio consumatore (che ridurrà l'alternanza del consumo con altre marche).

# 7

Domanda 7. [Facoltativa] Definizione di marca in prima approssimazione tratta da D. Aaker.

Differenza fra marca e prodotto.

Cosa rafforza la marca?

Come costruire una marca forte.

Stimatori di una marca (misurazione): Awareness e TOM. Come vengono calcolati e quando si adoperano?

Che correlazione c'è mettendo su assi cartesiani: Awareness e TOM?

Da: Cd'I 09 La marca.

Risposta 7. [Facoltativa] D. Aaker dà questa semplice definizione di marca: Lo scambio per un PREZZO di valori: FUNZIONALI, EMOZIONALI ed ASPIRAZIONALI. Però le considerazioni, per occuparsi di marketing e di pubblicità, sono più complesse.

Un prodotto vale non per il suo contributo funzionale ma per il suo valore simbolico (è qui che opera la pubblicità) Ci avvicina ai sogni... Ci colloca nel contesto sociale... Rafforza la nostra autostima.

UN PRODOTTO SERVE A QUALCOSA. UNA MARCA SIGNIFICA QUALCOSA.

Un prodotto "consegna" un VANTAGGIO COMPETITIVO, una marca trasmette dei VALORI, dei mondi di riferimento, è lo specchio della personalità (dello stile) di chi l'adopera e ama metterla in mostra. Già da questa considerazione: "amare e metterla in mostra" capiamo che non tutte le categorie di prodotto possono avere la medesima sensibilità alla marca.

In un sistema economico globalizzato, dove i brevetti non danno sicurezza e tutti sanno produrre tutto, i prodotti (anzi il loro vantaggio competitivo) è facilmente copiabile. Solo la marca, enfatizzata dalla comunicazione, mantiene le differenze. E "differenza" è la chiave della strategia di comunicazione. La marca è un capitale di immagine (tratto dai media e dall'esperienza di consumo) che crea atteggiamenti positivi nella mente del consumatore capace di determinarne la posizione gerarchica fra le possibili opzioni di scelta. La marca è un sistema di attese nell'universo dei valori legati a offerte commerciali.

I MEDIA e il nostro "EGO" determinano le marche. Le marche non sono.... Le marche significano.

Il prodotto cerca di ottimizzare le proprie performance studiando l'ingegneristica della cosa prodotta e la risposta pratica alle attese dei consumatori in target (come fruiscono del prodotto).

La marca invece studia le tendenze per anticipare i valori che orienteranno il consumatore.

LEVE DELL'ATTRAZIONE ALLA MARCA: la seduzione (come un essere umano), il carisma (la stima), la familiarità (che è il valore più semplice, spesso legato solo alla frequenza della comunicazione), la legittimazione (da dove viene e perché è rassicurante), la diversità (che è un valore aggiunto condiviso con il prodotto), specialmente all'inizio questo è un ottimo punto di partenza.

L'immagine di marca si forma, nella mente umana, per antropomorfizzazione (come avviene per l'immagine di un individuo).

Detto questo è chiaro che prodotto e marca sono concetti differenti anche lati opposti della stessa medaglia. La comunicazione, frequenza dopo frequenza, carica la marca dei suoi valori. 1° step sarà il semplice ricordo (chiamato: awareness). 2° step, si arriva all'awareness qualificata (per la tale marca so esattamente come funziona, quanto vale e quanto mi interessa). 3° step, non solo la conosco bene ma approvo i suoi valori. 4° step ne ho completa adesione fino a farne un mito.

La marca coinvolge gli "a priori" del target. Ciò significa che il consumatore con questi preconcetti non sarà mai veramente obiettivo. I valori che determinano la carica affettiva di una marca discendono dal Brand character (personalità antropomorfizzata della marca) e dal Brand heritage (il passato della marca). Esempi: Brand character: disponibile, affidabile, alla mano,... esempi di Brand heritage: Conosco questa marca da sempre.

Esempi di brand character di una specifica marca: Apple è innovativo e creativo. Brand heritage: Mac è stato il primo a mettere sul mercato un computer facile, amichevole e comodo, è un'apri pista.

La scelta del PRODOTTO è un invece un comportamento (contrapposto all'atteggiamento che spinge la marca).

Sarà una precisa valutazione a determinare le preferenze. Esempio per un "latte parzialmente scremato": mi piace il sapore, non è troppo grasso, lo trovo in tutti i supermercati, vale il suo prezzo. Già da questo esempio si capisce che il prodotto è figlio di tutto il marketing mix, meno per la marca dipende essenzialmente dalla comunicazione. Per il prodotto Apple il benefit di prodotto sarà: facile da usare, stabile (più dei PC), design, leggerezza (e dimensioni), però ci saranno anche valutazioni negative: costoso e non trovo software free.

I valori di una MARCA devono essere: DIFFERENZIANTI ed EVOCATIVI.

E' determinante la relazione: MARCA/CONSUMATORE. E' importante la coerenza nel lungo termine. I



media, come già detto, giocano un ruolo fondamentale.

Il benefit di PRODOTTO deve essere RILEVANTE e CARATTERIZZANTE. E' determinante il vantaggio competitivo. E' importante la coerenza nel medio termine. Il marketing MIX gioca un ruolo determinante.

Parametri semplici per valutare la marca: Awareness è il semplice ricordo (risponde, in una ricerca, alla domanda: "Lei quante marche di caffè ricorda?"). Top of Mind (T.O.M.) indicizza la marca più importante che viene in mente all'intervistato (risponde, in una ricerca, alla domanda: "Quale è per lei la miglior marca di caffè?").

Mettendo Awareness sull'asse delle y e TOM su quello delle x, possiamo seguire questi due parametri nel tempo di formazione dell'immagine marca. Partono da 0 entrambe. Una marca importante cresce mantenendo elevati entrambi i valori (si sposta velocemente sulla diagonale degli assi cartesiani. Una marca che arriva ai massimi valori di awareness (semplice memorizzazione) senza preformare bene in T.O.M. (quindi senza trovarsi in alto a destra) è una marca perdente senza possibilità di recupero.

Quando l'immagine qualificata di marca, che si formata nel tempo, non riesce velocemente a performare in termini di TOM, è su una brutta china. Il marketing deve subito intervenire. Se si aspetta, come in un arresto cardiaco, non ci sarà più niente da fare. I valori insignificanti e l'immagine polverosa saranno mali incurabili. Costerà meno provare con una marca nuova.

## 8

Domanda 8. [Facoltativa]

Misurazioni più strutturate: Brand identity, Brand Image, Cosa sono le ricerche tracking?

Esponete il semplice algoritmo per capire se conviene puntare su una campagna di marca (i suoi valori) o se conviene parlare dei benefit di prodotto?

Come cresce l'immagine di marca e come scomporla i 4 utili parametri operativi.

N.B. questa domanda non è nel programma d'esame perché questo tipo di ricerca di mercato non è più disponibile. È solo accessoria anche se molto utile a capire il fenomeno.

Rischi delle marche (cattiva manutenzione).

Da: Cd'I 09 La marca.

Risposta 8. [Facoltativa] BRAND IDENTITY: è la ricerca di mercato che valuta la capacità di una marca a supportare una serie di prodotti sotto l'ombrello del proprio nome. Es.: Si può chiamare un camion Mercedes? Conviene?

BRAND IMAGE o BRAND EQUITY quantifica, gli atteggiamenti dei consumatori in relazione a tutti i possibili aspetti dell'offerta. Sono scale semantiche (Es.: è soffice, è cremoso, è profumato, rimane fresco a lungo, è pratica la confezione, dà il senso della festa, piace ai bambini), spesso confrontabili con il profilo della marca ideale. È uno strumento utilissimo per identificare la migliore copy strategy possibile attraverso il confronto con i concorrenti su tutto l'arco dei possibili punti forza. Serve inoltre al marketing per individuare cosa migliorare nell'offerta.

Le ricerche invece utili al prodotto sono rivolte a come si consuma (dove e quando). Un algoritmo aggrega le i prodotti più simili indicando le aree di più stretta concorrenza. Questa ricerca, che affianca quella sulla marca, si chiama CONSUMER HABIT.

Le ricerche TRACKING misurano sistematicamente nel tempo (almeno ogni anno) la T.O.M. e pochi altri parametri fondamentali per conoscere la salute di una marca. Come fosse un abbonamento, il marketing riceverà periodicamente flash continui degli indicatori. Il confronto disegna trend. È uno strumento utile per intervenire prima che non sia troppo tardi, specialmente in momenti di veloci cambiamenti.

Il concetto fondamentale da capire è che marca e prodotto sono punti di forza diversi che hanno bisogno entrambi di comunicazione che però è comunicazione differente (anzi, spesso agli antipodi così da obbligare a scegliere se fare comunicazione di marca o di prodotto). Allora la scelta fondamentale nell'approccio strategico sarà: comunichiamo valori di marca o benefit di prodotto? Qui emerge la professionalità, l'esperienza e l'intuito dello stratega. Per individuare cosa fare c'è un algoritmo. Mettiamo nell'asse delle y la T.O.M. e in quello delle x la M.S. (market share, in italiano: la quota di mercato). Interpoliamo a occhio (non c'è bisogno di precisione chirurgica anche se excel può facilmente fornire l'interpolante precisa). A questo punto possiamo trarre delle considerazioni. Se la marca che vogliamo analizzare si trova sopra l'interpolante (quindi ha la T.O.M. > M.S.) vuol dire che l'immagine di marca è superiore al responso del mercato. In altre parole che abbiamo veicolato troppi contenuti di marca e pochi benefit di prodotto. Vorrà dire che bisognerà, in comunicazione, in quel momento fare il contrario: parlare di prodotto; così ribilanceremo questi due punti di forza della nostra offerta.

Se succede l'opposto: (T.O.M. < M.S.) la situazione sarà all'inverso. La quota di mercato (il successo commerciale) è maggiore del valore attribuito alla marca. Quindi bisognerà correggere valorizzando in pubblicità i valori della marca. Ovviamente, essendo dati di ricerche con possibili errori sistematici, queste considerazioni (le misure sopra spiegate) valgono solo se sono palesemente evidenti.

A volte non c'è molta correlazione fra i due parametri. Lo si capisce dal fatto che intorno all'interpolante la dispersione è notevole (coefficiente di correlazione basso). In questo caso non possiamo trarre indicazioni strategiche. Probabilmente siamo nella situazione in cui i valori di marca non influenzano le concrete scelte d'acquisto. Oppure abbiamo sbagliato la rilevazione dei dati.

Per comprendere meglio come cresce (o come non cresce) l'immagine di marca diamo 4 parametri (questa parte è facoltativa per non appesantire la preparazione ma è molto importante per capire).

A) DIVERSITÀ. Quanto la marca è giudicata differente dalle altre (positivamente differente), e quanto riesce ad esprimere qualcosa di unico. La differenziazione non è però condizione necessaria e sufficiente per avere successo. Potrebbe, ad esempio, essere una diversità di nicchia come quella di alcune moto amate dai nostalgici. Per performare sul mercato bisogna associare alla diversità la rilevanza. B) RILEVANZA. Misura il reale vantaggio offerto al consumatore, e soprattutto quanto il target lo sente utile rispetto ai propri bisogni razionali, emozionali e aspirazionali. Occorre allora trovare, nei temi della diversità, i contenuti che legittimano la rilevanza.

Questi due parametri associati sono collocati sull'asse delle y. È un aspetto molto legato alle caratteristiche

del prodotto e della merceologia di appartenenza.

C) STIMA. E' qualcosa di simile al carisma, che deriva dall'intera "carriera" della marca e del prodotto. I valori creano stima. La stima sopravvive per un po' anche quando l'offerta si indebolisce. La stima si diffonde per irraggiamento, così che dal top di gamma si diffondono valori positivi nelle classi di segmentazione meno prestigiose. Il premium price (elevato prezzo) e la correttezza commerciale sicuramente influenzano la stima. D) FAMILIARITÀ. Il tempo crea familiarità: la marca entra, magari senza brillare, nella memoria. La marca diventa qualcosa "di famiglia". Si può avere stima senza averne familiarità. La familiarità richiede più tempo per formarsi ma rimane più a lungo, anche quando inizia il declino e questo trae in inganno nelle valutazioni non analitiche (quelle che non scompongono il fenomeno).

I parametri C e D vengono associati (moltiplicati fra di loro) nell'asse delle x. È il cuore della marca, è l'aspetto più carico di valori e consensi, è la chiave mediatica della popolarità. Con questi parametri possiamo fare analisi cliniche

Analizziamo ora gli assi cartesiani evidenziati. Da sinistra in basso, in senso orario chiamiamo 1° quadrante, 2°, 3° e 4°.

Se x e y intercettano un punto nel primo quadrante vuol dire due cose. O siamo una giovanissima marca all'esordio (in questo caso rileviamo alta diversità e rilevanza; decrescendo: stima e familiarità) o siamo sbiaditi e perdenti (in questo caso tutti i parametri sono appiattiti verso il basso).

Se siamo nel secondo quadrante la spiegazione è potenziale inespresso (diversità, rilevanza, stima e familiarità decrescenti).

Nel 3° quadrante abitano i leader con tutti i parametri al massimo valore.

Chi si trova nel 4° quadrante segnala declino, la marca è sostenuta solo dalla familiarità, l'elemento più banale che non dipende dai contenuti ma dalla mera ripetizione del messaggio (denaro investito). In questo caso i parametri, se pur bassissimi, saranno: diversità, rilevanza, stima e familiarità in progressione crescente (più bassa la diversità fino alla più alta familiarità).

Le marche sono uno specchio della società, sono sensibili ai cambiamenti. Se si ritarda la manutenzione o se si lascia che il tempo allontani la comunicazione dai valori della marca, queste entrano in un gregge anonimo. La sindrome "dell'una vale l'altra". Sarà la via del declino. Il manager meno esperto vede ancora elevate le performance di awareness e sottovaluta il malessere. Poi improvvisamente scendono i parametri di stima e rilevanza.

Non è più "La marca per gente come me" sentenza la equity (la ricerca sulla salute della marca). Bisognava intervenire ai primi sintomi.

## 9

### Domanda 9.

Il marketing mix "Prodotto". Considerazioni utili allo sviluppo strategico.

Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing.

Risposta 9. Gli elementi del MARKETING MIX sono le leve per ottimizzare l'offerta in funzione del target individuato. La letteratura americana ama declinare con la stessa iniziale "P" queste leve che sono: Prodotto (con Marca e Confezione), Prezzo, Placement (che noi chiamiamo Distribuzione) e Pubblicità dove, nella stessa categoria troviamo anche Promozione e Pubbliche Relazioni.

Sotto la voce "Prodotto" compare la formula produttiva (ingredienti e processo) con le proprie unicità che fanno la differenza e che diventano un asset (patrimoniale dell'azienda). Per Coca Cola PRODOTTO è la formula che dà quel sapore particolare ma anche la distribuzione ecumenica, il prezzo allineato e la confezione dalla formula caratteristica. Sotto la voce prodotto compare tutto quello che abbiamo già visto per la marca compresa la Gamma (Range) e il "Naming" il nome dato alla marca (Brand Name) con le sue funzionali declinazioni in caso di gamma strutturata.

La composizione della formula, la dinamica produttiva e la configurazione del packaging vanno continuamente rivisti con l'obiettivo di dare al consumatore lo stesso prodotto spendendo però di meno. Assolutamente senza fare percepire la minima differenza. Questa "spend revue" non solo è un lavoro costante del marketing ma impiega le risorse più giovani (neo assunti).

I valori della marca restano fissi, si evolvono con le generazioni.

Il costo di un prodotto industriale (esempio: un barattolo di Nutella) non è un dato apodittico ma dipende dai criteri adottati dalla contabilità industriale. Per esempio: costo di trasporto sarà in funzione del peso, del volume, del fatturato o del profitto? Dipende dalle scelte fatte in azienda. Non ci si può calare nelle scelte strategiche di marketing dei nuovi prodotti (lanci) se non si conosce e perfino non si interviene, sulle regole della contabilità industriale. Se la contabilità è del tipo: "Direct Costing", il costo della mano d'opera assunta a tempo indeterminato (gli operai) non entra nella valutazione del costo marginale variabile di un nuovo prodotto perché considerato costo fisso. Diventa utile conoscere solo la disponibilità, non il costo. Queste analisi spostano sensibilmente la valutazione del costo marginale di un nuovo prodotto. Dal momento in cui le aziende devono mettere continuamente sul mercato nuovi prodotti è chiaro che queste considerazioni, che sembrano lontane dalla sfera del marketing, promuovono o bocciano i lanci di nuovi prodotti. Chi opera nel marketing, deve conoscere, capire e cercare di influenzarle (per non subire scelte di altri).

Per la qualità del prodotto il Product Manager ha il dovere di restare custode della qualità attesa dal consumatore.

Nel corso della stagione (caldo/freddo) o degli anni (opportunità di risparmio) la formula può cambiare senza che MAI il consumatore debba accorgersene. Quando poi si progetta una miglioria, dobbiamo testare la formula nuova contro la vecchia perché, a volte, quello che a noi sembra decisamente meglio al consumatore medio non lo sembra.

Per la confezione le aree di interesse sono: l'estetica, la funzionalità e la "size impression" (quanto prodotto si immagina possa contenere).

Ogni prodotto ha un ciclo di vita (introduzione, crescita maturità e declino); in ognuna di queste fasi ci sono opportunità promozionali differenti.

Formula e processo produttivo condizionano il costo di produzione che a sua volta vincola il profitto che a sua volta determina l'investimento pubblicitario. Questo circuito deve essere tenuto d'occhio nell'approccio strategico di marketing.

# 10

Domanda 10.

Il marketing mix "Prezzo". Considerazioni utili allo sviluppo strategico.

Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing

Risposta 10. Il prezzo, per chi si occupa di pubblicità, è una fonte di comunicazione al target. Un prezzo elevato (premium price) dà un a priori di qualità superiore.

Una importante categoria di prezzo è quello chiamato: "Value for money" ovvero il miglior rapporto qualità/prezzo. Quando il comunicatore ha a disposizione questa opportunità spesso decide di utilizzarla nella strategia di comunicazione. Molti prodotti, che pure non sono mitici, hanno un prezzo al consumo molto conveniente per quello che danno al consumatore (Es.: Dacia Duster). La strategia di comunicazione ne farà quindi il consumer benefit.

Il prezzo è importante per un altro motivo strategico, sottratti i costi dà il profitto che a sua volta determina le dimensioni del budget pubblicitario. Più i margini sono alti, più si spende in pubblicità, più si consolida il positioning. Non è facile avere margini alti, bisogna avere delle diversità importanti altrimenti il consumatore non spenderà un extra prezzo. Il prezzo, per chi si occupa di marketing all'interno dell'azienda, dipende, oltre che DALLA DISPONIBILITÀ DEL TARGET di pagare quella certa cifra, dai COSTI DI PRODUZIONE che sono funzione dall'organizzazione aziendale, specialmente quella industriale. Un direttore marketing non ha la responsabilità di queste leve industriali/produttive che però determinano i costi di produzione.

Per il marketing il costo di produzione è vitale perché influenza il profitto e quindi la possibilità di un adeguato budget pubblicitario. Lavorare per costi di produzione più bassi e/o il miglioramento del processo produttivo è un aspetto importante della professionalità di marketing perché deve ottenere queste decisioni aziendali senza essere gerarchicamente influente sulle scelte di amministrativi e tecnici. Esempio: deve convincere a modificare l'impianto per avere un prodotto più competitivo o lo stesso prodotto con margine superiore. È un lavoro politico di trattativa e di relazione.

Il prezzo è quindi scelto dal marketing ma è influenzato dai costi di produzione che a loro volta sono influenzati dai volumi. C'è una relazione fra prezzo e volume del business, si chiama curva di domanda. Come aumenta la domanda, secondo la variazione dei prezzi, si chiama Elasticità (ogni mercato ne ha una propria). La curva: domanda (asse delle x) e prezzo (asse delle y) è una curva di tipo iperbole. La valutazione dei prezzi modifica i volumi attesi. Che peso ha la pubblicità in questa considerazione? La pubblicità sposta in alto la curva di domanda (a parità di prezzo vendo di più) o sposta a destra (a parità di venduto lo posso fare a prezzo più elevato).

Diminuendo il prezzo aumentano i volumi ma se si diminuisce troppo non c'è profitto e se non c'è profitto non si comunica il posizionamento del prodotto e spesso non lo si vende anche se il prezzo è basso. [Pagina 24-27 C d'I 03].

Domanda11. Il marketing mix "Distribuzione". Considerazioni utili allo sviluppo strategico.  
Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing.

Risposta11. La distribuzione è un marketing mix fondamentale; per buona parte dei prodotti che si vedono al supermercato è il più importante. In certe categorie di prodotti è inoltre fondamentale per veicolare informazioni sul prodotto (come nelle profumerie attraverso i consigli delle profumiere) o per dare carisma (come nella moda), per esempio Prada (negozi monomarca detti: flagstore).

La distribuzione può essere affidata a venditori diretti (a libro paga) o indiretti pagati a provvigione. Di solito sono i più introdotti, possono chiedere contratti di esclusiva. Sono agenti di commercio quando vendono, in nome proprio, per conto dell'azienda.

Un'azienda può servire direttamente buona parte dei suoi punti di vendita però, per quelli più lontani o più scomodi da visitare e consegnare la merce, conviene farli servire da un grossista (l'azienda vende al grossista e quest'ultimo rivende ai dettaglianti). Per questo non tutti hanno le stesse condizioni commerciali (listini differenti). Questo non significa avere una "giungla" di condizioni che farebbero perdere la stima dell'azienda; quindi la direzione vendita, responsabile di assegnare listini differenti, deve vigilare che le condizioni siano suffragate dai volumi acquistati.

Alla fine dell'anno, in base ai volumi, alcuni clienti importanti hanno dei bonus in funzione dei target di vendita assegnati loro. Questo spiega perché trovate svendite particolarmente vantaggiose o auto a chilometro zero acquistate a proprio nome dal concessionario.

Per valutare le responsabilità del marketing e delle vendite (che spesso sono due diverse direzioni) unificate da un capo comune (in italiano direttore commerciale, in inglese marketing director) ci sono utili parametri quantitativi che è bene conoscere.

Distribuzione NUMERICA: è il numero dei P.V. (punti vendita) che trattano il nostro prodotto. Questo dato, da solo, serve a poco perché quei p.v. possono fatturare poco o tanto del genere di prodotto che trattiamo.

Distribuzione PONDERATA che pondera il dato di numerica con il volume d'affari del genere di prodotto che trattiamo. Esempio: ho una numerica del 50% con una ponderata del 75% significa che con la metà dei negozi sono presente nei p.v. che valgono i 2/3 del business che ci interessa.

Il rapporto ponderata numerica esprime la qualità media (la potenzialità) dei nostri p.v. Normalmente viene calcolata, e tenuto sotto controllo attraverso un algoritmo chiamato curva di concentrazione (detto anche curva di Lorenz). In una valida distribuzione (che non si disperde servendo piccoli e insignificanti p.v.) il primo "ventile" dei p.v. (il più qualificato 20%) vale almeno il 70% del fatturato, spesso di più.

Sui dati Nielsen (che misurano i mercati al consumo) troviamo questi parametri. Con una piccola operazione: "Quota di mercato/ponderata" troviamo un parametro fondamentale: la QUOTA TRATTANTI che misura la quota di mercato non su tutto il mercato ma solo nell'ambito dei p.v. che trattano il nostro prodotto. È un parametro fondamentale perché, solo questo, misura l'operato del marketing e della comunicazione. Questi manager (marketing e comunicazione) nulla possono ottenere se il responsabile delle vendite non è riuscito a mettere in assortimento prodotto da vendere.

Da qui alcuni utili algoritmi per valutare le responsabilità (vendite e marketing).

Abbiamo calcolato la QUOTA TRATTANTI come il rapporto QUOTA DI MERCATO (in valore)/ PONDERATA. Allora  $QUOTA DI MERCATO = QUOTA TRATTANTI \times PONDERATA$ . Queste due cifre (i due fattori) misurano rispettivamente il contributo del marketing e delle vendite. La comunicazione è, di fatto associata al marketing. Questa è una visione statica della situazione passiamo ora a una visione dinamica. L'incremento (espresso in numero indice: dato all'anno n1 / dato all'anno n0) della QUOTA DI MERCATO = all'incremento espresso in numero indice della QUOTA TRATTANTI per l'incremento espresso in numero indice della PONDERATA. Il confronto delle due cifre di incremento indica chi ha contribuito al successo o all'insuccesso e per che entità.

# 12

Domanda 12. Definizione di Positioning.

Come caratterizzare l'offerta nel profilo di marketing (sogni, desideri, bisogni e implicazioni nel target).

A chi compete. Svolgere più di un esempio.

Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing.

Risposta 12. Dopo aver analizzato il mercato, i consumi e i consumatori; dopo aver studiato la concorrenza; dopo aver sintetizzato i bisogni, i desideri e i sogni del consumatore, dopo aver analizzato come avviene il processo di consumo si è finalmente pronti per sintetizzare il POSITIONING. Questo documento "bussola" ricorda, in poche righe, la missione della Marca /Prodotto. È il marketing (l'azienda) a produrlo. Il POSITIONING individua:

1) PER CHI È, ovvero il target e il focus target (il target più specifico).

2) PERCHÉ viene consumato (i punti di forza e le differenze che lo rendono utilizzabile appetibile in una certa situazione).

3) QUANDO viene consumato (la situazione e la modalità).

Da questi punti si evince un quarto: 4) la SOURCE OF BUSINESS (da chi sottraiamo volumi di vendita). In essenza in queste evidenze c'è la diversità del prodotto rispetto agli altri sul mercato.

Un esempio: il POSITIONING delle sottilette Kraft è

1) PER CHI È? È per chi prepara pranzi frettolosi senza però rinunciare al sapore;

2) PERCHÉ? Per aggiunge un sapore gustoso a pietanze povere o ad avanzi.

3) QUANDO SI ADOPERA? Quando non c'è tempo per preparare un pranzo gustoso.

La SOURCE OF BUSINESS comprende tutti gli additivi a disposizione in cucina (formaggi, salse pronte e altri prodotti insaporitori).

Un altro esempio: Nescafé.

1) PER CHI È? Giovani o di tendenze innovative.

2) PERCHÉ? Per concedersi una pausa.

3) QUANDO? Quando non c'è tempo o non c'è voglia di preparare un caffè.

La SOURCE OF BUSINESS comprende anche the e bibite. La differenza sarà data anche dall'effetto simpatia procurato da anni di sapiente pubblicità.

Il Positioning non va confuso con la Copy Strategy, un altro dei documenti "bussola" che però spetta all'Agenzia di pubblicità con le linee guida della comunicazione. E nemmeno con il Concept che spetta sempre all'Agenzia di pubblicità.

# 13

Domanda 13. Nella progettazione di marketing di un prodotto stimo due parametri base per valutare i potenziale dei volumi attesi. Quali? Cosa significa "source of business" e come ampliarla. E da qui cosa si inserirà nel piano di marketing?

Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing.

Risposta 13. La prima mossa per valutare i volumi annui attesi da un progetto è ipotizzare:

1) la PENETRAZIONE ovvero quanti individui in target acquisteranno il nostro prodotto.

2) Il CONSUMO MEDIO PRO CAPITE (in un anno).

Per arrivare a queste ipotesi di prima approssimazione devo conoscere il mercato, il consumatore in target e i suoi consumi (habits). Incrocio queste conoscenze con le tendenze in atto e farò delle stime.

Tot consumatori per tot consumo pro capite è solo il risultato finale di calcoli più analitici.

Semplificando molto si parte da una distribuzione di classi di consumo, del tipo:

n1 consumatori consuma p1 pezzi,

n2 consumatori consuma p2 pezzi,

n3 consumatori consuma p3 pezzi. da qui, usando la media ponderata, arrivo a:

Media ponderata =  $(n1 \times p1) + (n2 \times p2) + (n3 \times p3) / (n1 + n2 + n3)$

Faccio un esempio numerico: Il 55% dei potenziali consumatori consuma 12 pezzi l'anno, il 30% ne consuma 24 e il 15% 36.

Moltiplicando consumatori (il peso della media ponderata) per pezzi consumati (i valori) avrò rispettivamente: 660, 720, 540 la cui somma sarà 1920. Ho ponderato usando come "peso" il numero dei consumatori per classe di acquisto; la cui somma è 100, quindi  $1920/100$  mi dà: 19,2 che userò, in questa semplicistica approssimazione, come dato medio.

Come prova del 9 posso calcolare i P.V. che prevedo rifornire e il loro assorbimento medio. Se le due cifre, dei due diversi approcci, coincidono allora possiamo stimare la nostra previsione attendibile e da lì sviluppare il piano. Attorno ai volumi attesi che sostengono le premesse economiche del progetto (quanto investire e con che ritorno economico) il marketing dovrà chiedersi a chi prendere quei consumi. A quali dei nostri concorrenti? E a chi di specifico secondo le loro debolezze o le nostre opportunità? Forse ai non consumatori attratti da un prezzo competitivo?

Altre domande utili che si pone il marketing? Siamo sicuri di avere la capacità produttiva? la competenza (knowhow)? Non rischiamo di imbarcarci in un mercato troppo piccolo compresso da eccessivi costi fissi?

Possiamo contare su un autofinanziamento?

Il piano di marketing partirà da un'analisi dello scenario: BACKGROUND: Mercato, consumatori, consumi, tendenze. Nostri punti di forza e nostre debolezze. Opportunità e minacce dello scenario. A questo punto si potranno indicare stime e previsioni che diventeranno i nostri OBIETTIVI. Seguiranno le STRATEGIE (la comunicazione entra in questo capitolo) e le TATTICHE come l'analisi per periodo (mese o ciclo di vendita). Il progetto, se compiuto con professionalità, prevede un piano d'emergenza qualora non si verificassero dei punti predefiniti. Ultimo capitolo è il sistema di controllo mensile delle varie fasi.



# 14

Domanda 14. Copy strategy. A chi compete. Come organizzare il pensiero strategico che porta al documento base della comunicazione. Tre momenti di analisi prima di scrivere la copy strategy. Fornire esempi.

Da: Cd'I 03 Elementi base di marketing.

Risposta 14. L'Agenzia di Pubblicità si occupa del "cosa dire" (se ne occupano gli account e gli strategic planner) e del "come dire" (il reparto creativo). La COPY STRATEGY è un tipico documento del "cosa dire". La COPY STRATEGY sintetizza in poche righe i punti chiave della comunicazione, rappresenta la bussola necessaria a pilotare la comunicazione sul bersaglio strategico. Servirà a guidare le missioni, come un piano di volo, e a valutare la coerenza strategica di ogni iniziativa di comunicazione. È l'Agenzia di Pubblicità a scriverla dopo avere analizzato il target, quello dei concorrenti, il valore aggiunto che il prodotto dà al consumatore e la forza della marca (valori). Prosegue l'analisi studiando e le precedenti comunicazioni e, quando disponibili, i risultati.

Per i consumatori conosce: abitudini, tendenze e insight (quello che pensa il consumatore ovvero le credenze e i suoi a priori), lo ricava dalle ricerche che il cliente gli ha passato o dalla sua esperienza su fronti simili.

Le promesse da fare ai consumatori possono essere: razionali, emozionali o aspirazionali. Le informazioni si ottengono da specifiche ricerche, altre sono nella professionalità del pubblicitario (studi di psicologia, sociologia, statistica, marketing, strategia di comunicazione).

La difficoltà è esprimere le cose utili a differenziare il nostro prodotto/marca in pochi punti. Un discorso eccessivamente specifico metterebbe troppi vincoli alla creatività che risulterebbe appiattita. Un discorso troppo vago non caratterizzerebbe abbastanza perdendo di opportunità strategiche. Questo compromesso è la sua difficoltà.

La pubblicità può veicolare UN SOLO CONCETTO ALLA VOLTA quindi dobbiamo fare delle scelte. Gli spazi pubblicitari sono visti dal target per pochi secondi quindi dobbiamo essere sintetici ed impressivi. La grande capacità di sintesi è infatti un pre-requisito per questa professione.

La COPY STRATEGY si sintetizza in meno di una pagina con questi punti:

- Il TARGET GROUP (e il focus target). Esempio: Donna moderna che lavora, di età compresa dai 35 ai 55 anni (focus 35-45), habitat nei grandi centri del nord, con poco tempo per sé e per la casa. Non tradizionalista. Di istruzione media-superiore con reddito medio-superiore.
- Il BENEFIT per il consumatore (consumer benefit). In alternativa al benefit specifico c'è il benefit del benefit (che vantaggio successivo traggo se ho quel precedente benefit). In termini tecnici si chiama: END BENEFIT (o end result). Ovviamente o parliamo di benefit o di end benefit. Bisogna fare questa scelta strategica. Esempio di benefit: "Lava il pavimento più velocemente". Esempio di end benefit: "Più tempo libero per le cose da fare".
- L'eventuale REASON WHY (perché posso supportare il benefit). N.B. Da usarsi con parsimonia solo quando caratterizza in modo univoco oppure quando non ci sarebbe credibilità. Quando si adopera si deve evitare che la comunicazione si disperda su due argomenti perché il target può riceverne solo uno. Esempio "Perché contiene più enzimi attivi di ogni altro prodotto sul mercato". oppure: "Perché il primo a utilizzare lo iodio per l'illuminazione".
- Il TONO di voce (come è opportuno parlare al consumatore) ovvero l'atmosfera. Esempio: Tono coinvolgente per una crema di bellezza. Tono: "Voce di Dio" per una banca.

Per trovare stimoli mi interrogo su questi punti: Mi chiedo: cosa fa il prodotto per me consumatore, perché è unico, è migliore, è più adatto o più conveniente? Dove nasce il valore? Come e cosa coinvolge? Come trasferire in emozione?

# 15

Domanda 15. Mi parli del profilo dei mezzi televisione e stampa.

Per ogni media esponga: le caratteristiche, gli aspetti organizzativi e le valenze strategiche.

Spieghi inoltre cosa sono i "redazionali". Cd'I 04 I Mezzi - visione generale.

Risposta 15. I mezzi nazionali sono analizzati da ricerche sistematiche che le Agenzie di pubblicità usano sistematicamente.

L'Italia dei MEDIA ha una situazione atipica rispetto agli altri paesi europei perché l'INVESTIMENTO TELEVISIVO nazionale è sovradimensionato. Quindi assorbe un grande affollamento pubblicitario. In questo eccesso di spot per riuscire a memorizzare un messaggio occorre elevata frequenza. Questa caratteristica rende costoso l'impiego della TV il cui punto di flesso (il budget sotto il quale non è produttivo investire) è molto elevato, almeno 3 milioni di €.

Il paradosso italiano è che la televisione ha il più basso costo per contatto utile fra i paesi ad elevato investimento pubblicitario ma è altresì il paese dove un punto in più di memoria (Awareness) costa di più. In altre parole, ha sì un basso costo per contatto utile ma ha bisogno di elevata frequenza, quindi, in assoluto, non ha contatto, costa cara.

I due grandi vantaggi di questo media sono:

1) La televisione trasmette emozioni (canale audio più video) e ciò è molto importante per introitare il messaggio e per memorizzarlo.

2) già dopo una settimana raggiunge il 95% di copertura. È quindi fondamentale per il lancio di un nuovo prodotto.

Il lato negativo è, come detto sopra, l'elevata soglia di efficacia che esclude budget non milionari.

Il dosaggio minimo è di almeno 200 GRP a settimana per 3 settimane.

La TV ricopre un ruolo di prestigio specialmente per il trade. L'audience acquistata (misurata da ricerche ex ante) è garantita da ricerche ex post. La pianificazione non è rigida (si può prenotare e srenotare). Gli spot sono da: 10", 15", 30" e 60" con costi meno che proporzionali alla lunghezza (i formati corti costano in modo più che proporzionale). Questo non è un imbroglio perché il costo è, di fatto, in linea con l'impatto atteso (la memorabilità).

Di dubbia efficacia sono le sponsorizzazioni perché hanno un costo per contatto molto elevato e una bassa copertura. Perché questo extra costo? Perché si presume l'assenza di zapping. Spesso sono squallide perché il regista del programma impone la sua creatività e l'utilizzo dei protagonisti della trasmissione; sovente ne viene fuori un 120" di noia e banalità. A chi serve? A budget molto ricchi come "ciliegina sulla torta". Mai quindi da solo. Può però, per mancanza di alternative, servire a prodotti con esposizioni lunghe come le varie polizze di una compagnia d'assicurazione o nel caso di argomentazioni articolate di un prodotto banale, come un materasso, che dentro a un normale spot 30" non avrebbe mai abbastanza impatto e quindi attenzione.

La STAMPA nazionale è un mezzo altamente selettivo. Dà il meglio su target specifici (analizzati di AudiPress). L'efficacia aumenta se il messaggio ha elementi di reale interesse. È un ottimo partner della TV. Poco adatta a trasmettere emozioni (limite rispetto alla TV); ha però una soglia accessibile.

Tagli per esclusiva area geografica non sono affidabili (rispetto dei tempi prenotati).

Vantaggi della Stampa: 1) l'aspetto più interessante sono i target precisi e ben selezionabili attraverso il gran numero di testate (le ricerche AUDI Press sopra citate assolvono a questo compito). I quotidiani hanno vocazione per le notizie.

2) basso costo (anche se manca emozione, cosa non da poco).

3) la possibilità di presidiare periodi lunghi adatti alla comunicazione di prodotti con ripetizione d'acquisto sporadica (repeat buying). Esempio: Un rhum ha mediamente una ripetizione d'acquisto di 6 mesi, il latte di 6 giorni. Al latte bastano 15 giorni di campagna pubblicitaria per un rhum bisogna stemperare l'investimento in un periodo più lungo. L'ideale è un po' di tv e stampa (che ricordi la TV) diluita in un lungo periodo.

4) Utilizzo funzionale della body copy per fissare elementi come un numero verde.

5) genera redazionali. Essere un inserzionista importante della testata mette, di fatto, in obbligo l'editore di regalare spazi redazionali che di solito si pagano cari (così è la cosmesi e la moda). Gli spazi redazionali (in inglese: "editorial") sono spazi giornalistici che parlano del prodotto enfatizzando l'aspetto notizia, quella che il lettore del giornale segue con genuino interesse. Alcuni sono finti redazionali (in inglese: "advertorial") perché in realtà, anche se hanno l'aspetto di un redazionale, sono acquistati come pagine pubblicitarie. Il nome tecnico in italiano è: redazionale a pagamento. Il direttore della testata si difende dalla contraffazione di un vero articolo scrivendo in altro "pubblicità" o "redazionale a pagamento".

6) Alcune testate (molte on line) trattano argomenti interessanti il settore industriale (B2B). Il lettori sono principalmente tecnici del settore. Raccolgono pubblicità industriale e affiancano le fiere di settore. Il punto di

forza è la specificità e la pertinenza dell'argomento trattato dalla pubblicità con quello normalmente pubblicato poche pagine oltre. Proprio per questo diventano, su questo mezzo, strategici i redazionali. Ci può essere un rischio; se ci sono parecchie testate bisognerà investire politicamente un po' su tutte per non farsene nemici (altrimenti si possono rischiare articoli ostili). Questo strumento, pur essendo efficace, è costoso. Target piccolissimi ma specifici hanno giusti costi per contatto elevati. Non è raro il caso che costi meno catturare il target con altre strategie media.

# 16

Domanda 16. Mi parli del profilo dei mezzi radio, affissione e cinema. Per ogni media esponga: le caratteristiche, gli aspetti organizzativi e le valenze strategiche. Vantaggi di un centro media. Come ottenere le migliori condizioni.

Cd'I 04 I Mezzi - visione generale.

Risposta 16. La RADIO è un mezzo povero che però può essere segmentato per aree. Se tuttavia l'area da coprire non coincide con l'estensione del segnale, quello che trasborda è un contatto perso, quindi uno spreco. Il segnale radio si propaga su una circonferenza esatta con al centro l'antenna emittente, non è detto che lo sia anche l'area commercialmente interessata. Su estensioni regionali il problema non si pone per un più ampio ombrello di copertura del segnale. Lo spot radio è poco intrusivo, può essere un vantaggio (radio sempre accesa) ma anche uno svantaggio (non percepisco la pubblicità). Proprio per questo richiede elevato dosaggio. (almeno 6/8 spot al giorno). Non ha la forza di essere l'unico media, è però una buona spalla per la TV (richiama facilmente nell'audio lo spot). E' strategicamente indicata per supportare una promozione.

Ha diversa composizione dell'audience per fasce orarie e per emittente. Un limite è l'impossibilità di mostrare il prodotto o un nuovo marchio. I D.J. hanno forte carisma sul target. Anche se meno precisa dell'affissione, per i motivi tecnici sopra esposti, si può pianificare per area. E' normale la pianificazione nazionale.

L'AFFISSIONE. Costa poco ma è un mezzo particolare con caratteristiche uniche nel bene e nel male.

Lato positivo: si può disegnare l'ubicazione dei manifesti attorno a una specifica distribuzione a chiazze che la radio non può fare diffondendosi per aree fatte di circonferenze attorno all'antenna.

I lati negativi sono tanti: 1) la fruizione è frettolosa e passiva quindi richiede una efficace sintesi comunicativa (spesso l'immagine della campagna stampa va cambiata o almeno scontornata). Colori, contrasti, caratteri, dimensioni, chiarezza del segno distintivo sono determinanti. 2) Per il flusso della popolazione in città non esistono due impianti (porta manifesti) con la stessa audience. Ne deriva che non ci sono ricerche per valutare ex ante penetrazione e frequenza. Allora come fare? Fidarsi del giudizio di chi vende (non è un metodo entusiasmante). Corollario della mancanza di ricerche è la jungla di listini. 3) subisce la stagionalità della luce (in inverno si vedono meno), per questo molti sono retroilluminati.

Gli aspetti organizzativi sono importanti, come già detto permette segmentazione per area geografica e per zona anche piccolissima. Dopo un po' di giorni che il passante passa davanti allo stesso manifesto per lui diventerà "invisibile", infatti l'occhio umano tenderà ad assimilarlo all'arredo urbano e gli farà perdere totalmente di impatto. Per questo viene normalmente venduto per quindicine, il giorno di partenza può slittare di 5 giorni che verranno recuperati alla fine. Un altro aspetto critico è il controllo. Se una campagna è distribuita in tutta Italia il costo del controllo supera quello del mezzo. Allora che fare? A] si utilizza la forza di vendita che, per mestiere, è già in giro per il paese. B] L'associazione di categoria degli affissionisti controlla i 6x3 (il formato maggiore); non è abbastanza ma è già qualcosa. Certo c'è conflitto d'interesse ma non c'è alternativa (specialmente se il committente fa anche lui i propri controlli con la propria forza di vendita). Altra difficoltà è la giusta rigidità delle prenotazioni. Se si prenota una campagna stampa in un quotidiano ma si arriva tardi a consegnare il materiale per stamparla si riceverà al massimo un rimprovero ma nessun giornale esce con una pagina lasciata in bianco. Se invece non si consegnano per tempo i manifesti stampati l'affissionista avrà i propri impianti senza manifesti. Non si fa carico del mancato guadagno per disorganizzazione del cliente, quindi si fa pagare ugualmente.

I formati più utilizzati sono: 70X100; 140 x200; 300X600. Alcuni comuni organizzano l'affissione dove trovano spazi liberi (es.: la palizzata di una nuova costruzione), costa poco perché c'è scarso controllo dei supporti. È spessissimo a rischio qualità.

L'affissione può utilizzare particolari supporti: Stendardo, Pensiline, Trespoli, Fioriere.

I manifesti possono essere retroilluminati, illuminati o senza illuminazione.

Possono essere statici o dinamici (autobus).

Le stazioni ferroviarie con grande movimento di pendolari hanno postazioni specifiche. In luoghi di grande passaggio si possono trattare manifesti e strutture particolari.

LE SALE CINEMATOGRAFICHE. Caratteristiche: sono un mezzo di qualità che coprono in modo efficiente (spettatore attento e grande schermo) una fascia di target molto limitata. Ha i vantaggi della TV (emozionalità) senza i costi elevati che dipendono dall'ecumenica copertura della TV rispetto alla sporadica delle sale cinematografiche. Si presta all'emozionalità (grande schermo). La qualità dello spot deve essere elevata per non sfigurare con il lungometraggio. Aspetti organizzativi: la qualità (puntualità dell'inizio e proiezione al buio) dipende dal singolo gestore della sala.

Lavora bene su specifici target metropolitani: dirigenti (medio/alta cultura), intellettuali opinion leader. I circuiti sono divisibili per aree Nielsen. Non è possibile pubblicizzare un film desiderato (si può mettere materiale espositivo nella sala se il gestore utilizza questo business). Indicazioni strategiche: budget limitato

ma disponibilità di un filmato impattante, spesso girato dalla casa madre. È il caso di multinazionali che non hanno ancora una massa critica di investimento ma dispongono di spot di qualità prodotti all'estero dalla casa madre.

I vantaggi di un CENTRO MEDIA (un'agenzia specializzata nell'acquisto dei mezzi per conto del cliente) sono di spuntare con gli editori condizioni più favorevoli grazie: A) alle dimensioni (economia di scala). B) Professionalità (migliore curva di apprendimento) corroborata da una maggior quantità di ricerche che essendo un costo fisso sono meglio spalmate su tutti i clienti del centro media. Una grande dimensione mette a disposizione collaboratori specializzati su ogni mezzo (l'affissione ha bisogno di conoscenze specifiche per ogni città).

Avvertenze. Esiste la cattiva abitudine che per prendere nuovi clienti, magari in gara, si offrono prezzi anche sotto costo il primo anno (specchietto per le allodole), recuperano però gli anni successivi. Si esce da questa cattiva consuetudine mettendo in gara ogni tre anni il centro media.

Le agenzie di primo livello, oltre ai centri media, dispongono di SINOTTICA una ricerca di base che serve a iniziare le mosse per la pianificazione statica. È una ricerca: "Single Source" ovvero che espone gli atteggiamenti di uno specifico target individuato da chi interroga la ricerca. A questo specifico target associa l'esposizione ai mezzi.

# 17

## Domanda 16.

Mi parli del profilo dei mezzi radio, affissione e cinema. Per ogni media esponga: le caratteristiche, gli aspetti organizzativi e le valenze strategiche. Vantaggi di un centro media. Come ottenere le migliori condizioni.

Cd'I 04 I Mezzi - visione generale.

Risposta 17. Definire il budget pubblicitario è compito del reparto marketing dell'azienda che investe in comunicazione in funzione di risultati attesi. Più spesso la decisione viene presa a vertici maggiori: dall'amministratore delegato o della casa madre che approva i suoi piani di sviluppo. L'Agenzia può, anzi deve, dare indicazioni relazionando l'investimento agli obiettivi. Di solito la determinazione dell'investimento segue due piste:

A) Quanto si è fatto in passato, aggiungendo o diminuendo secondo gli obiettivi specifici e la situazione aziendale. Spesso questa abitudine coincide con una generica % sue fatturato. Ogni settore ha le sue % specifiche.

B) Nelle aziende più avanzate (e con più mezzi) è costruito su misura dell'obiettivo (quanti contatti in target, che frequenza). Così sarà più facile prevedere i contatti che formeranno opinione e, dopo confronto con dati storici, stimare i consumi sotto la spinta pubblicitaria. Il parametro allora sarà il GRP (penetrazione% x frequenza). L'investimento è considerato in ogni caso un costo che rientra in un periodo di tempo breve (pochi anni) attraverso

B1) maggior profitto (extra vendite che porteranno più profitto) o, guardando da una diversa ottica:

B2) più quota di mercato e più volumi. L'aumento della domanda garantirà economie di scala e situazioni dominanti.

C) Un terzo approccio, molto seguito, è quello di vedere il concorrente più prossimo e fare le scelte in funzione del duello specifico che si vuole intraprendere. Investirò più del duellante indipendentemente dalle altre variabili.

Il ruolo del LEADER e quello di controllare la situazione, investirà di più se qualche nuovo venuto cercherà di entrare nel suo mercato (territorio di caccia), lo farà per scoraggiarlo. Può anche mantenere sempre elevato l'investimento pubblicitario; è un avvertimento costante ad eventuali concorrenti. Chi ci prova sa che dovrà spendere tutti i profitti in comunicazione, quindi sarà portato a investire altrove.

Il FOLLOWER, l'azienda che insegue, deve investire più del leader per cercare di attaccarlo. In questo modo perde di profittabilità. I manager dovranno valutare la convenienza di questa sfida. Se alla fine riusciremo a battere il leader sarà stata una buona decisione. Se il leader ha risorse per controbattere mossa su mossa si andrà a chi esaurisce prima le riserve. Come dicevo: decisione difficile.

COME DARE UN BRIEF AL REPARTO MEDIA. Comunichiamo sinteticamente:

A) cosa vogliamo realizzare. Es: Memorizzare un nuovo marchio. Informare di qualcosa (un evento, una promozione o altro). Trasmettere contenuti. Far provare un prodotto. Far disdire un contratto a favore della nostra proposta.

B) Chi si vuole raggiungere. Tutto il target o una parte del target con peso 100 (focus target) e il resto con peso 50. Il target concorrente (users del prodotto concorrente). Vogliamo invece parlare alla comunità finanziaria, banche e/o investitori potenziali. Vogliamo far pressione sull'opinione pubblica più qualificata (opinion leader) o sui politici.

C) In quale periodo dell'anno. Es.: Secondo stagionalità del prodotto, secondo scoutistiche degli editori (gennaio o agosto). Dividendo l'investimento in periodi (flay), spesso uno a primavera importante e uno a settembre meno sostanzioso. Quando dopo il primo semestre si capisce come sta andando l'anno in corso il secondo flay di campagna viene tagliato creando così una riserva.

D) In quale Habitat.

E) Con quale pesi. Es.: assegnati per Target, per area per editori con conseguenti sconti in denaro o redazionali.

DOPO UNA CAMPAGNA SI FANNO DEI CONTROLLI. Si valuta se quanto pianificato sulla carta è uscito (on air) regolarmente. Se per i giornali basta un controllo del marketing acquistandoli in edicola, per TV, radio e internet bisognerà affidarsi a delle ricerche.

Per l'affissione di solito si delega la forza di vendita dell'azienda che controlla a fronte di un piano media specifico con indirizzi x numero di cimosa (si chiama così la targa che distingue ogni singolo impianto d'affissione - città, via, numero civico). Da qui si apre un eventuale contenzioso per quantità e qualità mancate.

Per gli spot TV i centri media hanno ricerche sulle audience effettive. Di solito nelle grandi pianificazioni televisive nazionali non si corre questo rischio. La legge dei grandi numeri compensa eventuali scarti dalla media.

F) Con che risorse (budget).

# 18

Domanda 18. Che utili indicazioni dà una ricerca single source?  
Con che algoritmo scelgo il "focus target"?  
Cd'I 04 bis Pianificazione Mezzi.

Risposta18. Si chiama "Single source" una ricerca che per ogni categoria di prodotto fornisce indicazione quantitative sulla composizione del target (livelli demografici, sociologici, economici e culturali) nonché sugli stili di consumo, comportamenti e atteggiamenti. Poi confronta il profilo del target scelto con l'esposizione ai media. Questi dati sono un buon punto di partenza, hanno però il limite di essere una ricerca telefonica che misura gli atteggiamenti non verifica i comportamenti reali.

Mentre i dati sul numero di consumatori (quanti sono e come si distribuiscono) sono pubblicati da ricerche sistematiche i dati specifici sui comportamenti di consumo (come consumano e quando lo fanno) sono ricerche specifiche richieste a istituti di ricerca specializzati (come la Nielsen). Non tutte queste ricerche, come Nielsen, misurano i comportamenti, altre, per economia, valutano solo gli atteggiamenti.

Per alcuni generi di prodotto, come in questo esempio il rum, non è tanto importante prendere come target chi ne consuma un bicchiere ogni 6 mesi ma chi lo consuma più spesso. I secondi sono chiamati HEAVY USER e sono loro che determinano il target group interessante al progetto pubblicitario.

Le ricerche danno la composizione del target divisa per classi o cluster demografici e socio - economico-culturale. Analizzando queste distribuzioni di frequenza dei consumatori del nostro prodotto e confrontandole con la medesima distribuzione della popolazione italiana (o del genere di prodotto) individuiamo il focus target. Sarà nella classe dove troveremo maggior concentrazione di consumatori.

L'algoritmo che si adopera si chiama COEFFICIENTE DI CONCENTRAZIONE (o indice di affinità).

Confronta numericamente la distribuzione di frequenza di un prodotto, per esempio le % di consumatori di rum per singola classe d'età, con quella della popolazione italiana. L'algoritmo per ogni classe calcola:  $C = \% \text{ DELLA CLASSE DEI CONSUMATORI DEL PRODOTTO ANALIZZATO} / \% \text{ DEGLI ITALIANI IN QUELLA STESSA FASCIA D'ETÀ, MOLTIPLICATO 100}$ . Se il dato fosse 100 vorrebbe dire che i consumatori del tal prodotto, nella tale classe individuata, si distribuiscono esattamente come la popolazione italiana. Se il dato è  $>1$  vuol dire che in quella classe (cluster) sono più concentrati. Per esempio se è 138 vuol dire che in quel cluster i consumatori saranno il 38% in più rispetto alla media. Esempio: i consumatori maschi di rum in Italia sono il 66% . Lo confronto mettendo al denominatore la % di maschi italiani: 48%. Il rapporto  $(66/48)$  moltiplicato 100 dà 138 (l'esempio di prima).

Questo è un primo passo didattico esplicativo. Il rapporto è fatto per più complesse articolazioni di classi di consumo.

In certi mercati la relazione invece di essere fatta attraverso il confronto del profilo degli italiani può essere portato tra profilo di una certa marca e profilo del genere di prodotto ( Es.: % consumatori di Averna/% consumatori di amari).

Con lo stesso algoritmo (Coefficiente di Concentrazione o Indice di affinità) si valuteranno le testate. In che classe d'età sono concentrate, per esempio, le lettrici di Grazia? 18-24 anni:  $C=166$ ; 25-34anni:  $C=126$ ; 35-44 anni  $C=94$ . I numeri indicano che la testata ha lettrici giovani. Questi calcoli permettono di scegliere le testate più utili al nostro progetto perché dove si concentra maggiormente il target il costo per contatto si abbassa.

Stimoli per la strategia sono dati anche confrontando le diverse distribuzioni di frequenza fra marche diverse i fra anni diversi della nostra marca.



# 19

Domanda 19. Che ricerca base analizza le opportunità dei mezzi e quindi i loro costi per contatto?

Cosa si intende per pianificazione statica?

Cosa si intende per contatti lordi? Come si calcolano?

Cosa si intende per contatti netti? Come si calcolano?

Come si calcola l'OTS (frequenza media)?

Come si calcola la Penetrazione% (o copertura o Reach)?

Come si calcola il costo medio per contatto utili e quale è il limite del suo utilizzo?

Cosa si intende per pianificazione statica?

Da Cdl 4bis Pianificazione media

Risposta 19. I MEZZI NAZIONALI vengono monitorati da una ricerca di base (AUDI) che fornisce i dati che più oltre espongo.

Una specificazione sui termini prima di iniziare. MEZZI sono le categorie tipo: Stampa, televisione, radio....; VEICOLI sono, all'interno della stampa, per esempio, le varie testate (Corriere, Repubblica ecc.).

La STRATEGIA dei mezzi si sviluppa attorno a due dati (due concetti) fondamentali per pianificare:

1°) FREQUENZA del messaggio (detto anche OTS) che indica quante volte, la persona in target, che riceve il messaggio, è esposta al messaggio. In altre parole: "ha l'opportunità di vederlo".

2°) PENETRAZIONE % o COPERTURA o REACH in inglese. Ovvero quanti individui in target (in %) vengono raggiunti dal messaggio.

Questa è la bussola.

Il parametro di riferimento si chiama G.R.P. che è = FREQUENZA x PENETRAZIONE %.

Ogni mezzo dà una diversa risposta all'emozione e di fatto alla memoria, quindi i GRP sono calcolati per ogni mezzo impiegato, ne discende che i loro valori NON SI POSSONO SOMMARE; ognuno appartiene a una categoria differente.

La cultura della comunicazione strategica assegna questi vincoli all'esercizio:

A] OTS non inferiore a 6 (di più in considerazione della frequenza dei concorrenti). Sotto questi dosaggi la memoria non scatterebbe.

B] Penetrazione > 50%. Sotto questi dosaggi non ci sarebbe cumulo negli anni successivi.

C] Ogni mezzo ha una sua quantità di GRP sotto la quale l'efficacia si annulla quasi completamente. Per esempio per la televisione il limite minimo inferiore è di 200 GRP per almeno 3 settimane consecutive (totale 600 GRP).

Il GRP è quindi uno stimatore della forza di una campagna pubblicitaria.

Il calcolo della frequenza media per individuo in target su un tot di veicoli distribuiti per un tot di giorni è molto complesso e deve essere affidato all'elaborazione di un computer.

Per non disperdersi in un eccesso di tentativi la pianificazione è divisa in due fasi

La prima è finalizzata a ricercare i pre-requisiti ovvero i migliori veicoli (migliore rapporto efficacia/costo). Si fa quindi una prima selezione "a bocce ferme" per singolo veicolo. Questa prima fase viene chiamata PIANIFICAZIONE STATICA. Individuati i migliori veicoli si passa a inserirli in un calendario (più uscite) con più sovrapposizioni giornaliere. Questa sarà la pianificazione dinamica. Il lavoro della pianificazione statica permette di concentrare lo sforzo su quella dinamica valutando al massimo 2 o 3 soluzioni. Vincerà quella con i parametri migliori (GRP maggiore, OTS non minore da quella assegnata dalla strategia, penetrazione > di 50%).

Inizio a parlare della pianificazione statica, espongo i parametri più significativi.

A] CONTATTI LORDI: la somma di tutti i contatti distribuiti, naturalmente contatti in target, naturalmente sono incluse le duplicazioni. Se Tizio legge Corriere della Sera, Caio legge Corriere della Sera e Repubblica e Sempronio Corriere della Sera. I contatti lordi saranno dell'abbinata Corriere della sera + Repubblica saranno 4. È un esercizio facile perché ogni veicolo pubblica le proprie audience per target. Se l'uscita di questa pubblicità su questa coppia di quotidiani continuasse per n giorni il dato sarebbe semplicemente moltiplicato per n. Quindi è facile arrivare a questo parametro peccato che serve a poco perché a noi interessano le persone esposte al messaggio (dato più interessante del numero dei contatti lordi seminati).

Questo dato si chiama, B] CONTATTI NETTI, nel nostro esempio 3 (il sig, Tizio, Caio e Sempronio). Come si ottengono i contatti netti? Sottraendo ai contatti lordi una volta le duplicazioni, due volte le eventuali triplicazioni e così via. Questo è un procedimento laborioso specialmente aumentando i veicoli e i giorni campagna. Senza un computer e un apposito complesso programma non si riesce a fare il calcolo. Evidente la situazione dei target di una campagna non è limitabile a Tizio, Caio e Sempronio.

C] PENETRAZIONE % o COPERTURA, Esprime la % delle persone in target raggiunte. Si ottiene:

Copertura netta (target raggiunto) diviso il totale target group. Il tutto moltiplicato 100 per avere un dato in %  
Perché si calcolano i contatti lordi (oltre a quelli netti)? Per conoscere il costo per contatto utile.

D] IL COSTO PER CONTATTO UTILE. Si calcola dividendo il costo del singolo veicolo (una uscita) evidentemente al netto degli sconti per il numero degli individui in target. Questo dato però è solo un punto di partenza, serve per mettere in fila il rapporto efficacia/prezzo dei veicoli che possiamo impiegare. E' un dato però esclusivamente riferito a un target quindi non possiamo confrontarlo con mercati diversi. Il prezzo tiene conto della moneta e del suo potere d'acquisto, quindi non è confrontabile con paesi diversi e anni diversi. Alcuni veicoli hanno costi per contatto bassissimi ma possono contare su altrettante irrisorie penetrazioni. Nel nostro progetto saranno solo soluzioni irrisorie che escludiamo a priori come perdite di tempo. Se la penetrazione totale della campagna pubblicitaria non supera almeno il 50-60% del target non avrà efficacia nel tempo perché i futuri investimenti non faranno abbastanza cumulo.

Per una valutazione funzionale al progetto dobbiamo affiancare il dato sul costo per contatto utile quello sulla penetrazione. Una sintesi di questi valori è espressa da una visione su assi cartesiani. Si chiama: "Cristie Diagram", sulle assi delle y inseriamo i costi per contatti utili (quanti contatti faccio con un €) e su quelle delle x inseriamo la penetrazione % sul target. Scegliamo i veicoli evidenziati in alto a destra.

E] Il totale Contatti lordi distribuiti (la semplice sommatoria) / Le persone in target raggiunte dal messaggio danno la FREQUENZA (quante volte mediamente l'individuo in target è esposto al messaggio). In inglese si chiama: OCCATION TO SEE

## 20

Domanda 20. Cosa si intende per pianificazione dinamica? Cosa si intende per GRP? Come si calcola (Citi due formule)? Cosa si intende per OTS e che limiti assegnare a questo valore in un corretto piano media? Cosa si intende per REACH (Penetrazione % o Copertura) e che limiti assegnare a questo valore in un corretto piano media?  
Cd'I 04 bis Pianificazione Mezzi.

Risposta 20. Prima della pianificazione DINAMICA c'è quella STATICA che serve a individuare i migliori veicoli. L'algoritmo finale si chiama: "Cristie Diagram", sulle assi delle y inseriamo i costi per contatti utili (quanti contatti faccio con 1 €) e su quelle delle x inseriamo la penetrazione % sul target. Sceglieremo i veicoli evidenziati in alto a destra.

A questo punto inizia la pianificazione DINAMICA assegnando un calendario di uscite. Quanto deve essere spalmata una campagna? In relazione della ripetizione d'acquisto del genere merceologico in oggetto e in funzioni delle abitudini della concorrenza.

Valuteremo 2-3 soluzioni (il grosso delle selezioni lo abbiamo fatto con l'approccio statico).

Il computer darà il verdetto sotto forma di G.R.P. e dei suoi fattori: Frequenza (O.T.S.) per penetrazione % (REACH). Infatti la formula è: del  $GRP = OTS$  (dall'inglese: OCCASION TO SEE, in italiano FREQUENZA) x PENETRAZIONE% (o, sinonimo: Copertura) Criteri di scelta fra le 2-3 ipotesi quantificate dal computer, in altre parole: come scegliere la coppia di valori frequenza e penetrazione più funzionale al progetto comunicativo?

A] Cerco una penetrazione sicuramente > del 50-60%.

B] Poi stabilisco la frequenza senza scendere sotto il minimo di 6 valutando di aumentarla se la concorrenza lo fa abitualmente.

Per una corretta valutazione bisogna tenere sotto controllo i GRP della concorrenza se sono disponibili e valutare il confronto settimana per settimana.

Considerazione da stratega. Se disponiamo di un budget inferiore al concorrente e quindi di un GRP più basso non ha senso pianificare 5 settimane di un confronto parallelo dove la nostra frequenza è più bassa del concorrente. Cercheremo di alternare le settimane per distribuire nel tempo il nostro sforzo cercando di avere settimane in cui siamo superiori noi sul più ricco concorrente.

Specificazioni sulla formula del GRP. Come punto di partenza utilizziamo un'altra rappresentazione quantitativa del medesimo concetto: GRP come rapporto fra i contatti lordi (dato facilmente ricavabile perché semplice sommatoria dei contatti dei vari veicoli) e l'universo in target al denominatore (anche questo dato accessibile). Il tutto moltiplicato cento.

Metafora per meglio spiegare: se dovessi valutare l'impatto di una semina di grano proporrei il rapporto fra i semi impiegati (numeratore) e i solchi (moltiplicato 100). Nel GRP in metafora i semi sono i contatti lordi e i solchi il target raggiunto.

Ora sappiamo, dalle nozioni di algebra, che posso dividere numeratore e denominatore per la medesima cifra tanto il rapporto non cambia. Divido allora numeratore e denominatore per target raggiunto dalla campagna pubblicitaria. Posso così scomporre la formula:  $GRP = \text{Sommatoria di tutti i contatti} / \text{Universo in target}$ , che diventa:  $(\text{Sommatoria di tutti i contatti} / \text{Target raggiunto}) \text{ moltiplicato } (\text{Target raggiunto} / \text{Universo in target}) \text{ il tutto } * 100$ . La prima parte di questa stringa ( $\text{Sommatoria di tutti i contatti} / \text{Target raggiunto}$ ) è quella che chiamiamo OTS (frequenza del messaggio presso il singolo individuo in target).

La seconda parte:  $(\text{Target raggiunto} / \text{Universo in target}) * 100$  non è altro che il Reach (penetrazione%).

In termini matematici il GRP è l'integrale di una funzione in assi cartesiani che misurano penetrazione e frequenza. È quindi un'iperbole. Per una più fruibile visione delle formule vedasi: Cdl 4 Bis Pianificare i mezzi pag. 140-143, altre formule pag 137.

Ne discende che a parità di GRP ho una serie di coppie: Frequenza – Penetrazione%. Su questa scelta si orienta la strategia.

Differenza fra il parametro GRP e il "costo per contatto utile"? Il primo è un rapporto, quindi quello che in matematica si chiama "Numero Puro"; vuole dire che lo posso confrontare sempre e comunque al di là del target, della moneta e del tempo. Il costo per contatto invece è confrontabile solo all'interno dello stesso target e della stessa moneta di riferimento bloccata a un uguale valore d'acquisto (momento preciso).

Esempio un buon costo per contatto per le responsabili acquisto è 0,16 €, per un dentista è 14 €. Un GRP di 600 lo è sia per la responsabile acquisti che per il dentista, sia se abbiamo pagato in dollari, €, o vecchie lire.

# 21

Domanda 21. Cosa è il colore?

Da cosa è determinato il gusto?

Cosa sono i colori primari e quelli secondari? Come si costruiscono quelli terziari

Che caratteristiche di accoppiamento gradevole?

Cosa significa tonalità (hue in inglese)?

Cosa significa luminosità?

Che scala di luminosità percepisce l'occhio (quanti livelli).

Cosa significa colore saturo?

Cos'è la ruota cromatica e cosa serve? Cos'è invece la sfera cromatica, come si costruisce e a cosa serve?

Criteri per evitare grossolani errori di accostamento.

Cosa sono i colori complementari e che caratteristiche hanno. Complementari chiari e complementari scuri.

Criteri per trovare armonia con rispettivamente 3, 4 colori.

Ruolo del Bianco. Ruolo del nero. Ruolo del grigio.

Contrasto caldo/freddo.

Avvertenze dell'uso estetico del giallo.

Equilibrio delle masse di colore, la proposta di Goethe.

Significanti dei colori.

Da Teoria dei colori.

Risposta 21. [Nota dell'insegnante: Questa parte del programma, lontana dal concetto di strategia di comunicazione è finalizzata per chi, uscendo dall'università, nei primi tempi farà in proprio, senza il sostegno di un grafico, lavori di comunicazione a 360°. Alcuni dati apparentemente solo teorici serviranno per tarare cromaticamente il computer.]

Il colore è luce e la luce è una forma di energia che percepiamo attraverso vibrazioni elettromagnetiche.

Si propaga in tutte le direzioni in linea retta con moto sinusoidale alla velocità di 300.000 Km al secondo.

Non tutta l'energia elettromagnetica è visibile dall'occhio umano ma solo quella compresa fra circa 400 e 700 nanometri (millesimo di millimetro). La distanza da un'onda e la successiva (ampiezza d'onda, compresa appunto fra i 400 e i 700 nanometri) determina il colore. Le più corte sono quelle del violetto e del blu. Le medie sono il giallo e il verde. Le lunghe sono le rosse (questo spiega perché al tramonto, quando la luce, per inclinazione del sole, passa più strati d'aria, ha una predominante rossa).

Il primo esperimento lo fece Newton nel 1672 a Woolsthorpe scomponendo la luce con un prisma. James Maxwell nel 1864 completò la spiegazione con le opportune misurazioni. La gradevolezza per l'occhio umano supera le mode e le culture e diventa un fatto fisiologico determinato numericamente dalla lunghezza dell'onda e dall'accoppiamento dei questi due valori numerici. Succede la stessa cosa nella musica, anche lì troviamo l'onda acustica del suono.

I colori primari sono: il giallo, il rosso e il verde. Quelli secondari si formano mescolando due primari: giallo + rosso = arancione; giallo + blu = verde; rosso + blu = viola.

I colori primari hanno più facilità nell'abbinarsi con gradevolezza rispetto ai secondari. I colori terziari sono formati da due parti di un primario e una di un secondario e così via per l'intera gamma.

Alcune definizioni: A] la tonalità (hue in inglese) è la qualità percettiva che dà il nome ai colori, per esempio: "rosso".

B] La luminosità specifica la quantità di bianco o di nero presente nella tonalità percepita. Aggiungendo del bianco (o del nero) tolgo saturità al colore. L'occhio umano percepisce più o meno otto livelli di sfumature, come le sette note del pianoforte salgono o scendono di un'ottava.

C] La saturazione è la misura della purezza (assenza di grigio) e dell'intensità di un colore. Un colore saturo è quindi completamente puro, come esce dal prisma di Newton. Un colore saturo significa il massimo della vivacità all'interno della propria tonalità. Per questo sono usati nei manifesti pubblicitari che devono essere molto impattanti per farsi notare. Distribuiamo ora le lunghezze d'onda non più nel piano ma attorno a una circonferenza, ciò ageverà le considerazioni sugli accostamenti. Agli antipodi della ruota troviamo i colori "complementari" il cui accoppiamento è sempre percepito gradevole. Per un disturbo della vista del 20% della popolazione maschile il rosso e il verde assieme danno la sensazione sgradevole di accendersi e spegnersi. In pubblicità si supera questa difficoltà un tratto di separazione bianco o nero. I colori complementari sono quindi, quando sono saturi, coppie così composte:

Giallo >>> Viola;

Blu >>> Arancio;

Rosso >>> Verde. Notate come il colore secondario sia la somma degli altri due primari. Nel rapporto giallo >>> viola, quest'ultimo è la somma dei due primari diversi dal giallo: il rosso e il blu. Se passiamo ai

colori meno saturi questa situazione di opposti, che si attraggono, vale per le tonalità chiare non per quelle scure.

Costruiamo ora una sfera partendo dai colori saturi all'equatore (ogni parallelo un diverso colore come nella ruota cromatica); salendo sui meridiani schiariamo (con aggiunta di bianco), scendendo scuriamo (con aggiunta di nero).

In prima approssimazione, per chi cerca solo armonia e non si sente un artista conclamato, per limitare i danni, vale la regola di:

1° usare meno colori possibili.

2° mantenerli nella stessa saturazione (ovvero nella stessa luminosità). Quindi nella sfera useremo colori muovendoci orizzontalmente nello stesso parallelo privilegiando spesso quelli vicini.

3° in alternativa scegliere un colore e muoversi verticalmente all'interno del medesimo meridiano. Avremo sempre lo stesso colore di base con declinazioni in funzione di quanto lo abbiamo schiarito o scurito.

Colori vicini nella scala (in nuance) producono armonia ed equilibrio cromatico.

I contrasti invece generano tensione drammatica o sguaiata. Attenzione, con questi criteri (limiti) non si lavora da artisti ma si riesce solo a prevenire danni dai soggetti meno esperti. [Nella vostra facoltà non avete svolto materie d'arte. Se dovete operare da soli su Photo Shop ricorrete a UDCUBE:

<https://galactic.ink/sphere/> per scegliere i colori ed avere i riferimenti numerici da passare al programma].

Un colore insaturo accostato al suo omologo saturo si spegne rendendo scialbo il contrasto. Bisogna che la luminosità del contrasto cromatico non sia inferiore al 20%.

Come trovare armonia di tre colori? Inserendo un triangolo equilatero in una ruota cromatica. I vertici indicheranno i tre colori ottimali. Se fossimo fra colori chiari il triangolo dovrebbe avere forma allungata isoscele. E se la richiesta di colori da abbinare fosse di quattro? Allora si dovrà inserire un quadrato. Come per il triangolo, facendolo ruotare, i vertici indicheranno i colori ottimali per l'abbinamento.

Il bianco spegne la differenza di luminosità dei colori vicini mentre il nero accentua il contrasto. Il fondo bianco con scritte scure è, a parità di caratteri, quello che rende la situazione più leggibile. Il grigio smorza qualsiasi altro colore vicino. Il grigio preferisce che vengano tenute equidistanti le gradazioni tonali. Per essere più leggibile è sconsigliato il testo tutto maiuscolo, meglio il maiuscolo/minuscolo.

Il giallo gode di ampie superfici d'impiego. I grigi, per mantenere un ruolo leader, devono avere luminosità maggiore degli altri colori della rappresentazione.

Cosa succede nella percezione dei colori con poca luce? Il Blu e il verde schiariscono (in relazione agli altri colori). Rosso, arancio e giallo scuriscono.

Il contrasto dei colori ha un ruolo semantico: più c'è contrasto più si accentua la drammatizzazione. Colori caldi e colori freddi. Nella ruota cromatica i colori dal viola al giallo sono chiamati caldi, quelli dal verde al blu, passando per il celeste, sono chiamati freddi. I colori caldi sono significanti di: caldo. Soleggiato. Opaco. Eccitante. Denso. Terrestre. Pesante. Asciutto. Vicino. I colori freddi sono significanti di: freddo.

Ombreggiato. Trasparente. Riposante. Sottile. Leggero. Umido. Lontano. I contrasti caldo/freddo riescono meglio se limitati a piccole aree di colore contrapposte. Ogni colore ha una sua intensità o luminosità.

Valutiamo la luminosità confrontandoli su un fondo grigio. Goethe ha stabilito empiricamente un scala di valori per i colori puri: 9 il giallo, 8 l'arancio, 6 il rosso, 6 il verde, 4 il blu, 3 il viola. Hitten fornisce un

algoritmo per ottimalizzare le masse di colore. Prima mossa esprimere al contrario i pesi di Goethe:

3 il giallo; 4 il blu, 6 il rosso, 6 il verde, 8 il blu, 9 il viola. Seconda mossa, usiamo i parametri come unità di

misura delle superfici di colore. 2 colori sono in equilibrio quando la somma delle parti dà 12. Esempio: 3

parti di giallo si abbinano a 9 di viola, infatti  $3+9=12$ . L'equilibrio delle masse prevede: per ogni 4 parti di arancione 8 di blu ( $4+8=12$ ). Per ogni 6 parti di verde ne occorrono 6 di rosso ( $6+6=12$ ). Per i significanti dei colori vedasi le ultime pagine della Teoria dei Colori, per motivo di spazio è inutile ripeterli in questa sintesi.

È già quella una visione molto sintetica.

## 22

Domanda 22. Alcune proporzioni, secondo la nostra cultura, sono più adatte a conferire armonia.

Come si è formata questa preferenza?

Cosa accomuna il Partenone, la Gioconda, una carta di credito, il palazzo dell'ONU, un pacchetto di sigarette e il vostro braccio? La stessa proporzione delle parti.

La bellezza delle proporzioni è uguale in tutti i paesi del mondo e non cambia nel tempo. Ne parli inquadrando il fenomeno in un processo antropologico, culturale e artistico.

In un rettangolo detto "Aureo" il lato maggiore diviso il minore dà un numero. Che numero? Cosa si intende per proporzioni auree? Quali, grosso modo, le dimensioni della base e dell'altezza?

Come divido in due parti armoniche un segmento?

Come si costruisce un rettangolo aureo?

Cosa succede se sul lato maggiore aggiungo un quadrato?

Cosa conosce delle sequenze di Fibonacci?

Cos'è il rettangolo chiamato "Radice di 2", che pratica caratteristica offre? Dove viene utilizzato?

Cos'è il rettangolo di Cordoba? Dove viene utilizzato? Vi è molto più vicino di quanto immaginate.

Cos'è il triangolo aureo? Che caratteristica ha? Come si calcolano gli angoli?

Da: Teoria delle proporzioni.

Risposta 22. La nostra abitudine ha creato il gusto ma anche certe proporzioni sono preferibili ad altre per ragioni matematiche (ovvero la capacità di dividersi in parti, sempre tra loro, con la medesima proporzione). Queste proporzioni sono state adottate dagli uomini perché gradevoli e vantaggiose. Sono entrate di forza nel nostro gusto. Perché le ritroviamo anche nel corpo umano? Solo perché sono state ispirate dal corpo umano.

La bellezza ha un linguaggio matematico. Cosa accomuna il Partenone (inteso come pianta rettangolare e misura della facciata: base ed altezza), la Gioconda, una carta di credito, il palazzo dell'ONU (inteso come base x altezza), un pacchetto di sigarette e un braccio umano? Il rapporto: BASE/ALTEZZA (braccio/avambraccio) che è di 1,61803398874984... I decimali vanno avanti all'infinito perché è un numero irrazionale ma a noi serve ricordare le prime cifre. 1,618. In altri termini il rettangolo, chiamato AUREO, ha un rapporto base/altezza di 8 a 5. Lo stesso vale per un segmento come il nostro braccio. Infatti misurando il braccio troviamo un rapporto preciso dove l'intero braccio sta alla parte maggiore come la parte maggiore sta alla minore. Le proporzioni saranno; braccio: 1,618; di cui avambraccio 1 e braccio posteriore 0,618. Quindi la regola della proporzione perfetta dice: "IL TUTTO STA ALLA PARTE MAGGIORE COME QUESTA STA ALLA MINORE". Si può, inoltre, dividere, con lo stesso criterio in parti sempre con la medesima proporzione. La stessa proporzione che esiste fra l'intero braccio e l'avambraccio si ha tra l'avambraccio e la mano.

Un'altra caratteristica del rettangolo aureo (rapporto 1,618): se aggiungiamo un quadrato sul lato maggiore si forma un altro rettangolo con le medesime proporzioni e così via.

Come si costruisce un rettangolo aureo? Parto da un quadrato ABCD di lato 1. A metà della base AD punto il compasso sul vertice C e incontro il prolungamento di AD in F. MF=MC per il teorema di Pitagora sarà (la radice di 1/2 al quadrato) + 1 al quadrato; che fa radice di 5 fratto 2 e che svolgendo dà: 2,236067 e infiniti ulteriori decimali. Per avere la base del rettangolo aureo il cui lato minore è 1 devo aggiungere 1/2 a 2,236067 quindi il risultato sarà: 1,618 e infiniti decimali.

Una caratteristica del rettangolo aureo (rapporto 1,618 o se preferite 8/5) è che se sottraete alla superficie di un rettangolo aureo un quadrato resta un rettangolo anch'esso aureo. O se aggiungete un quadrato sul lato maggiore si forma un nuovo rettangolo aureo e così via.

Prendendo una serie di numeri, sommando al secondo il primo:  $1+1=2$ ;  $2+1=3$ ;  $3+2=5$ ;  $5+3=8$  e così via avrò una serie di numeri: 1,2,3,5,8,... che troviamo in natura. Molti fiori hanno i pistilli distribuiti con questa serie (che coincide con quella più favorevole al raccogliere l'inclinazione dei raggi del sole). Se usiamo questi numeri per un'apertura di compasso che compie  $90^\circ$  troviamo la formazione dei cicloni o delle galassie.

Cosa succede in questa serie di numeri, chiamata di FIBONACCI, a dividere una cifra per quella precedente? Troviamo una serie di numeri il cui limite è il nostro, già citato 1,618....

Un altro rettangolo molto impiegato si chiama radice di 2. Si parte come dal precedente quadrato ma questa volta si punta il compasso in A, si raggiunge il vertice C e si incontra il prolungamento di AD in F; la diagonale del quadrato sarà il lato maggiore ovvero radice di 2. Quindi il rapporto lato maggiore sul minore sarà: 1,414.... Un rettangolo la cui base è l'84% del rettangolo aureo, si fatica a distinguerli a occhio. Quale è il vantaggio di questo rettangolo? Piegato in due sul lato maggiore forma due rettangoli uguali e proporzionali sempre radice di 2. È il formato impiegato per la carta.

Un altro rettangolo impiegato è il cosiddetto rettangolo di Cordoba. Angolo maggiore = al raggio dell'ottagono

inscritto in un circonferenza . Avrà come lato minore il lato dell'ottagono. Lo cito perché è il formato di power point ed altri programmi. Il rapporto è: 1,307 che equivale a due lati 5 x 6,5.

La vecchia pellicola fotografica (24-36) aveva un rapporto 1,5.

Esiste il triangolo aureo. È detto triangolo aureo di primo tipo ogni triangolo isoscele in cui gli angoli alla base sono doppi dell'angolo al vertice (quindi rispettivamente di  $72^\circ$ ,  $72^\circ$  e  $36^\circ$  il vertice). È uno dei 10 triangoli che compongono un decagono regolare. Il lato maggiore è in rapporto aureo 1,618 con il lato minore. Inoltre la bisettrice dell'angolo alla base taglia in 2 il triangolo, sul lato minore si forma un altro triangolo aureo mentre la bisettrice stacca sul lato maggiore 2 segmenti in proporzione aurea.

## 23

Domanda 23. Equilibrio delle linee secondo Kandinsky. Equilibrio delle masse. linee curve.

Diagonali e meridiani per ancorare le immagini.

Teoria dei terzi (il mirino della macchina fotografica).

Da: Teoria dei segni grafici.

Risposta 23. Una linea mostra il percorso visivo (direzione), sottolinea e simbolizza. Distribuisce le masse che raccontano oppure è solo grafismo che gratifica lo sguardo.

Una linea dà il via alla forma. Indica una direzione nell'immaginazione di chi guarda, rappresenta il movimento atteso. Per W. Kandinsky una linea orizzontale è stabile, tutto può appoggiarsi, non produce tensione. La chiama: linea fredda. Una linea verticale invece esprime gravità (peso o leggerezza). Si muoverà (nella sensazione attesa di chi guarda), diventa statica se tocca il bordo superiore. Si contrappone all'orizzonte. Per Kandinsky è calda. Le linee trasversali esprimono dinamicità e instabilità. Tendono a muoversi (psicologicamente) per ritrovare equilibrio. Così sostiene Kandinsky; è positiva e stimolante quella dal basso a sinistra verso l'alto a destra. Il suo avvicinarsi al margine le conferisce una pronunciata tensione che aumenta verso destra in alto. La linea urta contro il margine e così perde immediatamente la sua tensione verso, mentre la tensione verso il basso aumenta ed esprime, sempre secondo l'autore, qualcosa di morboso, quasi disperato". L'autore però non fornisce una base scientifica, del resto le formula negli anni 20 del 900. Il suo testo: "Punto, linea, superficie" raccoglie le sue lezioni del 1922 alla Bauhaus di Weimar Le opere d'arte testimoniano però le sue teorie.

Il movimento è dato dalla tensione (secondo quanto sopra svolto) e da dove porta la linea (direzione percepibile del tratto). Il vuoto si aggiunge alle linee per dare sviluppi semantici attesi (così si forma il significato in chi guarda).

Segni simili ripetuti danno ritmo. Forme ripetute, in tutto lo spazio disponibile, creano una texture. L'eccesso può però stancare.

La simmetria trasmette quiete ed armonia, topica simmetria potrebbe rendere stucchevole il tutto perché toglie ogni slancio e finisce per annoiare specialmente se davanti a immagini multiple. I gesti e l'azione dei protagonisti fanno prevedere il movimento nella mente di chi interpreta. Il decentramento genera tensione, come il contrasto. Le linee nette inquadrano certi punti. Le linee curve accompagnano al bersaglio. LINEE CURVE: Mentre la retta è caratterizzata da due forze uguali e contrarie che producono tensione verso l'estremità, ogni linea curva è il centro di una circonferenza che subito abbandona.

Mentre la retta esprime virilità e fierezza la circonferenza trasmette perfezione e infinito. La curva denota morbidezza e connota femminilità e duttilità. Il cerchio è archetipo di equilibrio. Anche il quadrato è in equilibrio, ma statico. equilibrio delle masse, le masse predispongono il percorso visivo.

Le masse (forme e colori) sono disposte in campo come schieramenti che si fronteggiano prima dell'azione.

Da un equilibrio si passa a un nuovo equilibrio. C'è chi domina e chi è dominato. Masse colori e luci sono informazioni. La tensione che generano è l'emozione. L'esito diventa significato in un immediato racconto.

DIAGONALI E MERIDIANE PER ANCORARE LE IMMAGINI. Le immagini (masse/icone/simboli o semplici grafismi) cercano zone di ancoraggio e le trovano in alcuni punti di maggior attrazione percettiva. SULLE

DIAGONALI CORRE TENSIONE. SULLE BISETTRICI C'È PIÙ STABILITÀ. Su queste linee si ancorano le immagini per dare più stabilità e non far "volare" l'immagine (sensazione sgradevole). TEORIA DEI TERZI Se dividiamo il foglio con 2 segmenti orizzontali a uguale distanza e due simili verticali disegnati nello stesso modo, negli angoli di congiunzioni è bene inserire il cuore della nostra comunicazione.



## 24

Domanda 24. Cosa significa impaginare?

Come distribuire informazioni ed emozioni?

Come procedere (fasi riflessive).

Cosa sono e a cosa servono le gabbie grafiche?

Mi parli delle curve di scansione della visione, dell'ordine di lettura atteso e degli equilibri voluti.

A cosa è più adatta una impaginazione al vivo e una con il bordo bianco?

10 punti da valutare nello scegliere un progetto grafico.

Quali contenuti per una monografia aziendale.

Da: Teoria dell'impaginazione.

Domanda 24. Impaginare significa: ORGANIZZARE GLI ELEMENTI UTILI AL PROGETTO IN MODO ARMONICO E FUNZIONALE.

Questi elementi saranno: A] Il Key Visual. B] I blocchi di testo, titoli e sottotitoli. C] Le illustrazioni e tutto il complesso delle immagini. D] Gli elementi decorativi, quali filetti, trame retinate, fondini. E] Lo SPAZIO BIANCO, INTONSO E PULITO, che è un elemento FONDAMENTALE per dare al tutto gradimento. È citato in ultimo ma forse è il punto più importante, SICURAMENTE QUELLO FONDAMENTALE PER CHI IMPAGINA SENZA AVERE ESPERIENZA E SENZA IL GUSTO FORMATO A UNA SCUOLA D'ARTE. Il vuoto non deve mai scendere sotto un 40%.

N.B. Il vuoto è significativo di leggerezza, eleganza e prestigio. Gli elementi citati e dovranno dare tensione dinamica, ritmo, curiosità. La difficoltà è abbinare la chiarezza con l'armonia e l'impatto che sviluppano emozioni.

[Nota dell'insegnante: la qualità del progetto non dipende dall'applicazione di regole ma dall'elaborazione creativa delle stesse. Le regole vengono date solo perché nella facoltà di Scienza della Comunicazione non ci sono materie di formazione artistica.]

Prima di iniziare a impaginare dobbiamo chiarirci le idee:

1] Valutate le esigenze: armonia, impatto, originalità, rappresentazione. Dipende dal committente (dal brief se è scritto ed esaustivo, nella copy strategy sotto la voce tono).

2] Partire dalla gabbia più adatta che avete scelto (con idee chiare sulla composizione delle masse e sul ruolo dinamico che si vuole assegnare).

3] Selezionare le immagini disponibili e fare un piano di ricerca. Ricordarsi che per molte immagini bisogna pagare i diritti di utilizzo che vanno trattati prima se non si vogliono trovare sorprese.

4] Colori. Scegliere i toni prima ancora delle sfumature (quanto chiaro... quanto scuro).

Bisogna mettere in pratica quanto appreso nella psicologia della persuasione, della psicologia cognitiva e le regole della: " Gestalt Theorie" OVVERO VISIONE PER INSIEME.

Immagine in equilibrio se appoggiate a meridiani e bisettrici.

Testi e immagini devono poter essere raccolte in un blocco che alla vista dà una forma geometrica, spesso un rettangolo o più rettangoli coordinati chiamati "GABBIA GRAFICA".

REGOLE DI LEGGIBILITÀ. Si legge meglio con caratteri scuri su fondo bianco; da vicino è meglio usare caratteri graziati (in inglese serif) mentre da lontano meglio i non graziati (o bastoni). Ordine di lettura: da sinistra a destra, dall'alto in basso. Un testo con caratteri maiuscolo minuscolo si legge meglio di un testo solo maiuscolo (da evitare, si usano solo nelle lapidi). Non abbondare testi centrati, da usarsi solo se brevi. I testi lunghi con margine sono più leggibili di quelli giustificati anche se esteticamente il lavoro, con questi ultimi, risulta più pulito.

In alcuni annunci pubblicitari si mantiene un bordo bianco, lo si fa per eleganza. Non è certo un'impaginazione moderna. Le regole dell'impaginazione della carta da lettera riprendono le proporzioni auree.

Un criterio di impaginazione, dopo aver analizzato il tono, lo stile, i colori partendo dal target e dalla fruizione dell'elaborato, dovrà soggiacere a questi 10 punti:

1 ] Stabilire il formato in relazione alla tipologia e all'uso (libro, rivista, pieghevole...) e i materiali.

2 ] Scegliere uno stile.

3 ] Creare (o scegliere fra gli esistenti) un segno chiave.

4 ] Predisporre un percorso visivo.

5 ] Cercare la dinamica della fruizione. Assegnare passaggi e velocità

6 ] Assegnare gerarchie (livello di enfasi che deve avere ogni elemento). È il campo della fisiologia della percezione.

7 ] Ricordarsi sempre che un protagonista fondamentale, forse il più importante per l'armonia, non è il segno

scelto ma lo spazio libero (bianco quando questo è il fondo). Questo “bianco” darà maggior leggibilità allo spazio coperto e soprattutto leggerezza, attributo fondamentale dell'estetica.

8 ] Scegliere i caratteri. Nella gestione dell'insieme non trascurate il carattere tipografico scelto. Nella logica dell'armonia usare un solo carattere. Tutt'al più, un secondo carattere (per il titolo) deve essere coerente.

9 ] Ricordatevi che le immagine hanno precedenza sui testi.

10] Sorprendete.

Passiamo ora dalla forma ai contenuti. Che argomenti scegliere per una monografia aziendale (film o carta stampata)?

I punti da sviluppare sono: Immagine OGGETTIVA (identità, storia, pietre miliari tecnologiche, consistenza, organizzazione, capacità produttiva, risultati). Immagine SOGGETTIVA (missione, valori, impegno,etica).

Immagine PROSPETTICA (obiettivi di sviluppo, innovazione, tutela dell'ambiente, tutela del lavoro).

Il MANAGEMENT. STIMOLI per presidiare l'orgoglio d'appartenenza.

## 25

Domanda 25. Mi presenti le figure retoriche più usate nella comunicazione pubblicitaria svolgendo anche esempi.

Ora individui quelle specifiche (uniche) della pubblicità.

Da: Teoria delle strutture narrative.

Risposta 25. Le figure retoriche servono per organizzare un discorso persuasivo o almeno emozionante. L'emozione, evitando la razionalizzazione, favorisce il convincimento. Le elenco ora sinteticamente:

**METAFORA** >>> Nominare un concetto attraverso un altro. Non deve essere abbellimento ma approfondimento e magia. Non deve appesantire ma coinvolgere maggiormente. Es.: "È il mio cuore il paese più straziato". S. Martino del Carso. G. Ungaretti. Il paragone di cose lontane, pur essendo efficace, è meno poetico, crea una trasmissione di significato attraverso il "come". Deve essere uno stimolante accostamento, non fredda sovrapposizione. Nella scrittura o nel racconto il paragone usa la cerniera: "Come". Es.: "Le ferite bruciavano come soli". F.G. Lorca.

**ALLEGORIA** >>> Racconto simbolico e allusivo (spesso per proiezione di se o elogio). Esempi in letteratura: "Passa la nave mia colma d'oblio". F. Petrarca. "La morte pose le uova nella ferita". Lorca.

**OSSIMORO** >>> Contrasti apparenti. Dal greco *Oxys* che significa: "acuto" e *Moros* che significa "stupido". È una provocazione finalizzata a far riflettere. Esempi in letteratura: "E' l naufragar m'è dolce in questo mare". L'infinito. G. Leopardi. "Arrivai quando smisi di partire". "Un orfano di 100 anni."

**PARADOSSO** >>> Simile all'ossimoro è un ragionamento che appare contraddittorio. Stimola la riflessione. Affermare una cosa negando il suo contrario. Esempio: "Di tutte le cose certe, la più certa è il dubbio." B. Brecht.

**STRANIAMENTO** >>> Modifica di certi aspetti e conferisce significati aggiuntivi. È simile: **METALEPSI** >>> Sostituzione di una parte con qualcosa di improprio, o inverte il rapporto causa effetto o l'antecedente con il conseguente. Può essere una deviazione da una norma (linguistica in letteratura, fotografica in fotografia...). Può essere una percezione nuova e inaspettata della realtà. Sono a dieta da cinque chili fa (metalepsi). Esempi in letteratura: "Nuvole acide mitragliavano in picchiata."

**SINESTESIA** >>> Una sensazione sensoriale al posto di un'altra. Esempio in letteratura: "L'urlo nero della madre...". S. Quasimodo. La poesia continua: "...che andava in contro al figlio crocifisso sul palo del telegrafo." Questo invece è uno straniamento (uso improprio ma più emozionale e immediato del termine, in questo caso: palo del telefono). **SINEDDOCHÉ** >>> La parte per esprimere il tutto o viceversa. La specie per il genere (e viceversa). La materia prima per il prodotto finito. In questi casi sarebbe più corretto dire: **Metonimia**.

**LITOTE** >>> Affermare una cosa negando il suo contrario. In pubblicità ha un difetto, se non usata con elevata frequenza crea confusione e inganna la corretta memorizzazione.

**ONOMATOPEA** >>> Trascrizioni fonetiche. Esempio: "Ma salendo e mirando". G. Leopardi.

**ALLITTERAZIONE** >>> Ripetizione di un suono. "Il pietoso pastor pianse al suo pianto". T. Tasso. Notasi la ripetizione delle "p". È soprattutto figura retorica della poetica.

**ENFASI** >>> Esagerazione. In letteratura: "Ogni stilla un mar di pianto." T. Tasso. Anche un close up (primissimo piano di un particolare) in pubblicità è un'esagerazione che crea impatto. Anche i colori possono entrare in questa sorpresa.

**PROVOCAZIONE** >>> Scandalo. Ma poi ci deve essere una morale che sarà l'obiettivo di quella comunicazione. Altre volte viene usato solo per generare impatto (Es.: Oliviero Toscani per la pubblicità di Benetton).

**SERIE** >>> Ripetizione seriale. Più segni disposti secondo una potenziale ipotetica sequenza danno il ritmo.

**CLIMAX** >>> Crescendo emozione. Disposizione a scala. Rispetto alla serie c'è un maggior uso dell'emozione e una più costruita dinamica del crescendo.

**REITERAZIONE** >>> Tormentone, fondamentale nella musica (quindi nella musicalità) Es.: La musica di Vangelis. Il Tormentone è un pezzo classico della comicità più antica e popolare.

**SURREALE** >>> Uscire dalla realtà. Il surreale è un mondo fantastico che stimola il piacere dell'evasione. È la vittoria del sogno sulla realtà. La si trova spesso nella pubblicità dei profumi. Può essere declinato con comicità o con poesia (caso dei profumi o della cosmesi).

**ANTROPOMORFIZZAZIONE** >>> dare caratteristiche umane alle cose e viceversa. O agli animali per renderli più coinvolgenti.

**POLISEMIA** >>> La stessa frase (o lo stesso segno) hanno due significati che assieme trasmettono più contenuti. ES.: "I monsoni sono venti! Anche se fossero 100". In pubblicità quando l'head line (il titolo, la frase principale dell'annuncio) dice per esempio: "A casa aspettano un bacio" alludendo al Bacio Perugina.

**ELLISSE** >>> Mostrare per omissione. È una figura retorica della grafica. Scambio con il fondo. Mostra un

segno, per eliminazione di forme, sottraendo non aggiungendo, quasi casualmente svelando.  
 Alcune figure retoriche sono tipiche della pubblicità:

OPINION LEADER>>> Il parere dell'esperto (riconosciuto e noto) che dà credibilità alla comunicazione.

EUFORIA>>> La situazione contagiosa che dal prodotto passa al consumatore. Esagerazione con gioia, coinvolgente. Trasmette un entusiasmo contagioso.

HUMAN CONTACT >>>Il tocco e il calore umano. spesso racconta vicende di cuccioli, di protagonisti affettivi della famiglia, elargisce coccole.

TENEREZZE >>> fra innamorati, amichetti o bambini che sono un tramite molto impattante per l'indispensabile emozione che tiene in piedi la comunicazione pubblicitaria..

STILL LIFE >>> Mostrare, nel loro mondo d'impiego, di oggetti inanimati.

DRAMMATIZZAZIONE>>> Tutto quello che esaspera una situazione.

TORTURE TEST>>> E' il caso limite in cui è spinto un prodotto per mostrarne l'efficienza e le specifiche capacità. Tipico nei detersivi sporcare al massimo un capo per poi lavarlo e ritrovarlo come nuovo.

RIGENERAZIONE/RESTAURAZIONE>>> prodotto che torna come nuovo.

SIDE BY SIDE>>> è il confronto immediato, destra/sinistra dell'annuncio o dello schermo: da una parte la situazione catastrofica senza il prodotto pubblicizzato; dall'altra quella entusiasmante e vincente del prodotto in uso.

DEMO>>> Rappresentare la realtà con ricchezza simbolica di particolari grafici esplicativi dell'azione del prodotto in uso. Spesso usato in cosmetica per mostrare l'azione delle creme.

TESTIMONE>>> Un personaggio noto mette la propria faccia per pubblicizzare un prodotto commerciale. Attenzione sia al costo dell'operazione sia al pericolo di comportamenti poco adeguati del personaggio che ricadrebbero sulla marca.

SEDUZIONE >>> sensualità di una situazione per dare un ruolo seduttivo al prodotto. Può essere di tipo APOLLINEO quando esaspera riferimenti alla bellezza e all'armonia. È invece DIONISIACA quando la sessualità è spinta ed esaspera il morboso e il torbido.

APPETISING APPEAL>>> quando la seduzione è nell'ambito del prodotto alimentare (fa venir voglia di essere mangiato).

DRINKING APPEAL>>> come sopra ma nell'ambito delle bibite. Si seguono colori, decorazioni e imperlatura (senso del freddo).

## 26

Domanda 26. Che figure retoriche scelgo per una comunicazione poetica in pubblicità?  
Che figure scelgo per una comunicazione divertente (comica o umoristica) in pubblicità?  
Che differenza esiste tra comicità e umorismo?  
Problema della rapida obsolescenza della pubblicità divertente.  
Parli del "Mito dell'eroe" di Cambell  
Da: Teoria delle strutture narrative.

Risposta 26. La poetica, come la bellezza in pubblicità, viene impiegata perché dà impatto (la bellezza non è comune) e crea sinergici legami con l'immagine di marca. La poetica viene veicolata, oltre che dal bello, con il sogno e i valori profondi. Viene utilizzato: il reticente e l'involuto (ciò che si racconta per cenni); sarà il nostro immaginario a costruire quello che manca, si svelano così delicate emozioni e tenerezze. Il bello ha molte probabilità di dialogare con il sogno del consumatore (l'aspirazionale che forse, per pudore, vorrebbe nascondere).

L'impianto narrativo ha specifiche FIGURE RETORICHE e un suo REPERTORIO.

Le Figure retoriche sono: METAFORA; dal greco μεταφορά, (metaphérō, io trasporto)>>> Significa nominare un concetto attraverso un altro più vivido, diretto ed emozionante.

ALLEGORIA>>> Racconto simbolico e allusivo, ha riferimenti culturali.

OSSIMORO >>> Accosta contenuti o parole dal senso apparentemente opposto. Dal greco ὀξύμωρον (composto da ὀξύς, «acuto» e μωρός, «ottuso». Unisce due contraddizioni con la finalità di far riflettere.

STRANIAMENTO E CATACRESI. Ma anche METALEPSI. Cerca una percezione nuova e inaspettata della realtà. Transla un senso al posto di un altro. Una diversa dimensione al posto di quella attesa. La causa con l'effetto o l'antecedente con il conseguente.

SINESTESIA>>> Sostituire il contenuto con una sensazione sensoriale. Allarga la decodifica non solo alla mente ma ai recettori del corpo. Oppure accostamento di due termini che appartengono a piani sensoriali diversi. Es.: L'odore di fragole rosse. Il Gelsomino Notturmo. G. Pascoli.

SINEDDOCHE>>> Sostituire la parte al posto del tutto (o viceversa).

RIPETIZIONE E/O ALLITTERAZIONE. All'iterazione: esalta i rapporti fonetici), Anafora: ripete il principio del verso.

CLIMAX>>> crescendo con emozione. Propone una successione di segni o contenuti capaci di influenzare il ritmo.

RITMO>>> Si basa sulla musicalità dei versi, ad esempio: assonanza e sulla ripetizione continua, scandita e prevedibile.

RETICENZA>>> Parla per cenni. Usa una forma involuta dove chi ascolta deve metterci la propria interpretazione,

Il segno è rarefatto e sottosegnalato. Il colore è tono su tono.

POLISEMIA>>> Proprietà di un segno (parola, immagine, suono, ecc.) di avere diversi significati.

IPERBOLE >>> Esagerazione della realtà al fine di dare più impatto, emozione e credibilità al messaggio.

METAFISICA>>> Va oltre l'esperienza sensibile della realtà guardando il trascendente. Si esprime in un ambito surreale.

Il REPERTORIO, che affianca le FIGURE RETORICHE è invece legato a: DRAMMA (eventi); LIRICA (sentimenti) ed EPICA (personaggi). L'ESTETICA ci indirizza alla scelta del COLORE, della COMPOSIZIONE (impaginazione) e a una generale ARMONIA. Il PATOS gioca su: situazione, atmosfera, ritmo e multimedialità. L'ETHOS: apollineo o dionisiaco. MITOS: è una citazione di mondi, di imprese, di visioni. Entra nel fantastico e conosce bene l'immaginario di chi ascolta. Il mito è la storia che non ha bisogno di essere raccontata perché è già in ognuno di noi.

PERCHÉ SI RIDER? La sorpresa è fondamentale. La cosa inaspettata collega assieme fatti e circostanze in modo inatteso. Per il massimo effetto il collegamento alla realtà di tutti i giorni deve essere IMPROBABILE MA POSSIBILE. L'improbabile dà la misura della sorpresa (carburante) mentre il possibile coinvolge lo spettatore. La sorpresa accende la miccia, poi la dilatazione del fatto genera il riso e la derisione ha il suo ruolo nei semplici. Un'altra fonte di riso è lo scambio di ruoli attesi: i TRASLATI. Accade, per esempio, per un animale con le movenze di un uomo. È, in questo caso, la sorpresa nel vedere scambiati i ruoli uomo/animale (l'antropomorfizzazione) che fa ridere. Un altro stimolo alla risata sono le contraddizioni.

Possiamo schematizzare dicendo che il riso scatta con le DILATAZIONI o con gli SCAMBI.

Le DILATAZIONI giocano con la comicità della CARATTERIZZAZIONE (abbigliamento, tic e "maschera" del protagonista), L'ECESSO. Negli SCAMBI, che si svolgono soprattutto nell'umorismo, troviamo: i TRASLATI (dei quali ho già detto), le CONTRADDIZIONI APPARENTI che, attraverso l'ironia, sorridendo, trasmettono dei contenuti che dovrebbero fare riflettere. Nell'umorismo raffinato il traslato ha un ruolo fondamentale,

(combinato all'ironia è in grado di veicolare dei valori) accelerato poi con il paradosso aumenta l'efficacia. Fa sorridere anche L'ESAGERAZIONE CATASTROFICA come faceva Paolo Villaggio.

Nel Comico si ride della persona. Nell'umorismo si ride della situazione.

I target group semplici e popolari sono più sensibili alla comicità. I target più evoluti e sofisticati preferiscono l'umorismo.

La risata viene programmata nel racconto da una specie di telaio dove "appoggiare" le situazioni divertenti.

A) Si costruisce una situazione pronta a scambi di interpretazioni.

B) Con mestiere (linguaggio e sorpresa visiva) si caratterizza la situazione. Qui CARATTERIZZAZIONE e TRASLATI giocano un ruolo importante.

C) Con intelligenza si mettono a nudo le contraddizioni critiche. In un crescendo perché il ritmo della comicità deve essere esponenziale.

D) Deflagrazione finale in un crescendo. L'esagerazione porta all'apice del racconto. La sorpresa accende la miscela e come nella deflagrazione tutto deve concludersi in un solo attimo. Una sottolineatura, alla fine della battuta, riprende le contraddizioni lasciando dei contenuti a chi vuole riflettere (etica, morale o semplice buon senso). Dieci percorsi della risata. COMICITÀ: Sorpresa, caratterizzazione esasperata, eccesso/catastrofismo, derisione comica. (smascherare una cosa che si cerca di negare o di nascondere), la reiterazione. Questi ingredienti componevano la commedia dell'arte (gioco degli equivoci) con l'accentuazione nella caratterizzazione del personaggio svolta dalla mimica, dall'abbigliamento e dal vernacolare (tutti i dialetti accelerano le battute migliorando i tempi della comicità che sono sempre stretti). Attenzione. Qui però la facile volgarità è in agguato.

Le leve dell'UMORISMO sono: ironia, traslati (il trasferimento da una situazione all'altra, di ruoli, attese e situazioni), sublimazione dell'aggressività e sublimazione della sessualità.

Due problemi della comicità in pubblicità. 1°] L'umorismo assicura impatto. Per questo è molto utilizzato. Il problema è che non è facile mantenere un alto livello associato all'attinenza con i contenuti che la strategia chiede. 2°] Un problema risolvibile è invece la rapida obsolescenza del comico. Bisogna pianificare più soggetti, o almeno, diversi finali. È la sindrome della barzelletta ripetuta.

LA STRUTTURA DEL MITO. IL VIAGGIO DELL'EROE. (Teorie di Campbell antropologo raccontate da Vogler sceneggiatore). Le tappe del racconto sono:

1] Richiamo (spesso all'avventura).

2] Incontro con la "guida", il Virgilio che accompagna Dante. Il compagno di viaggio, la guida, è il mentore o un vecchio saggio. Il suo compito è di condurre l'eroe nel viaggio, di dare consigli, di tirare fuori aspetti celati dell'eroe. Si trova la relazione padre-figlio, insegnante allievo. Spesso è il mentore a dare la voglia di partire all'eroe reticente.

3] A questo punto scatta il richiamo all'avventura (un problema nato da un'ingiustizia o una sfida), adesso l'eroe non può più rimanere nel mondo ordinario e accetta la sfida. L'eroe varca la prima soglia. La nave salpa... L'eroe entra nel mondo StraOrdinario.

A questo punto 4] Prove e nuove sfide. Incontri; si sviluppano così nel racconto alleati e nemici.

5] Avvicinamento alla Caverna più Recondita. La seconda Grande Soglia. Siamo nel remoto più distante dello spazio e dell'anima. Qui avviene la prova centrale.

6] L'eroe ha un rovescio, è sull'orlo della sconfitta. Guarda in faccia la sua paura, è un momento buio che tiene con il fiato sospeso.

Quello che verrà dopo sarà, 7] Rinascita, tutto non sarà più come prima.

8] Il nuovo ordine "l'incoronazione".

9] Ricompensa (ha sconfitto l'insuccesso, il nemico o la morte). Si appropria del tesoro che è anche una crescita morale.

10] L'eroe non è ancora uscito dalle difficoltà ma può iniziare a pensare al ritorno. Si rende conto che deve lasciare il mondo StraOrdinario e lo fa.

11] L'eroe deve purificarsi (antico rito del rientro dei cacciatori). Ci sarà un'ultima terribile prova per verificare se ha imparato la lezione.

12] L'eroe supera la prova e torna accresciuto. L'eroe torna con qualcosa in più.

## 27

Domanda 27. Perché è importante la creatività in un ambito professionale?

Date una definizione di creatività (con qualche esempio)?

Come si sviluppa il pensiero creativo secondo Poincaré. Fluidità, divergenza, flessibilità.

Come secondo la teoria bisociativa di Koestler (fare qualche esempio).

Intuizione e sensibilità secondo Weisberg (fare esempi).

Pensiero laterale (deBono) e pensiero sillogistico.

Elencare i dieci driver proposti per trovare idee.

Perché è bene trovare idee in gruppo.

Cosa si intende per "Brain Storming" e come lo si organizza?

Da: La Fabbrica delle Idee. Libro intero. Angeli Editore.

Risposta 27. La creatività è importante perché nella sfida della globalizzazione e con il internet a disposizione le idee contano più di una volta. Il web aiuta a implementarle a costi accettabili. Inoltre, nella grande competitività del business, la regola è: anticipare i cambiamenti.

Il lavoro intellettuale non migliora la creatività che richiede invece metodo e perfino "palestra". Darwin dice: "Non è la specie più forte che sopravvive, nemmeno quella più intelligente, ma quella più predisposta al cambiamento". Quindi dobbiamo avere inventiva per adattarci al nuovo. In una economia che cambia velocemente noi dobbiamo con la stessa velocità ri-adequare, anzi ri-inventare i vantaggi competitivi (quelli che ci difendono dal fallimento). Un business senza un vantaggio competitivo si spegne inesorabilmente in pochissimo tempo. Creativo non è un modo di essere, o peggio di atteggiarsi, ma di progettare e di fare. Vedere oltre dipende da noi, non è fortuna è predisposizione mentale ma anche training che migliora qualsiasi attività.

**DEFINIZIONE DI CREATIVITÀ.** In prima approssimazione saper guardare fuori dagli schemi (come nell'esercizio dei 9 cerchi da coprire con quattro segmenti lineari continui). Una definizione più strutturata è di S.A. Mednik: "Mettere assieme, in modo utile, idee di solito lontane una dall'altra".

Come si sviluppa il pensiero creativo? Poincaré (matematico francese) dice: "Le idee, elaborate dall'lo subliminale, si incontrano, si associano e si moltiplicano generando il nuovo". Le idee prodotte da un GRUPPO sono maggiori della somma delle idee prodotte dai singoli perché la CREATIVITÀ DI UN GRUPPO È IL PRODOTTO DELLA CREATIVITÀ DEI COMPONENTI, non la somma. Quindi più c'è metodo più si moltiplicano le idee.

Il pensiero creativo ha bisogno di : 1°, FLUIDITÀ, tante analogie prodotte in breve tempo. 2°, DIVERGENZA ovvero allontanarsi il più possibile dall'ovvio. 3°, FLESSIBILITÀ: aggirare i propri "a priori", saper evolvere, adattarsi...

Il pensiero, in genere è di due tipi, quello SILLOGISTICO: il ragionamento che verifica ogni punto prima di passare al successivo. E' l'essenza del pensiero logico, quello tipico degli ingegneri. In metafora è come la costruzione di una miniera che ad ogni piano scavato ne verifica la sicurezza. Il secondo tipo è invece il PENSIERO LATERALE. È il ragionamento che procede a caso, libero da obblighi di verifica. Passa da un punto all'altro per associazioni spontanee. E' l'essenza del pensiero creativo. LE VERIFICHE SARANNO IN OGNI CASO FATTE MA SOLO ALLA FINE unicamente per la strada scelta. È pensiero vivo in trasformazione, alimentato da metafore e sensazioni.

La teoria bisociativa di Koestler dice che la soluzione di un problema comporta associazione di nuove combinazioni, collegando idee prima ritenute estranee. Aggiunge nuove relazioni a contenuti già conosciuti. In altri termini a una teoria (o a una visione) se ne affianca un'altra. Le due poi si fondono in un'unica visione come due fiumi che confluiscono.

La mente umana lavora molto per SIMILITUDINI. Esiste nel nostro cervello una zona dedicata che produce e verifica possibili similitudine. Un'altra le archivia come un data base. Esercitando la produzione di similitudini/metafore noi rafforziamo questa capacità nello stesso modo in cui il tennista fa esercizi con i pesi per rendere il braccio più potente.

Abituiamoci a portare avanti i ragionamenti senza demotivarci, se non troviamo subito una soluzione, da cosa nascerà cosa, spesso per percorsi imprevisi. Vincent Nolan dà questa sua visione. "Un trampolino (Trampolino di Nolan) rappresenta una risposta costruttiva al problema senza trovare ancora la soluzione. Può assumere una qualsiasi delle tante forme possibili: una definizione alternativa del problema. Una sfida. Un desiderio. Un obiettivo. Un'idea emblematica. Una metafora. Un'immagine".

Un importante pre-requisito è la SENSIBILITÀ AI SEGNALI DEBOLI, percepire le piccole contraddizioni che accendono le luci dell'intuizione.

10 STIMOLI PER AVERE PIÙ IDEE (i driver dell'invenzione).

1] Superare la propria cultura, andare sempre oltre. Mettere tutto in discussione. Per eccesso di

autorevolezza il pensiero aristotelico limita la creatività dei talenti medioevali. Ci sono muri che ostruiscono lo sguardo; spesso siamo noi a costruirli. Guardiamo le cose da angolature diverse, dall'alto, a volo d'uccello, troveremo vie nuove.

2] Rimandate le verifiche di percorso a dopo che avete messo sul tavolo tutte le possibili piste. Verificate solo la pista che volete realizzare.

3] Trovate nuovi linguaggi per esprimere meglio il vostro ragionamento come mappe o simboli. Le parole non sono mai precise, gli assi cartesiani spiegano solo due, al massimo tre variabili, le tabelle a doppia entrata spesso fanno perdere il colpo d'occhio. Trovate il preciso linguaggio del mondo che state esplorando.

4] Determinazione. Solo gli ostinati ce la faranno.

5] Utilizzate le metafore.

6] Semplificate.

7] Modificate strutture esistenti per trovarne di nuove a tutti gli effetti.

8] Provate perfino a combinare a caso gli elementi, qualcosa accadrà che vi farà scorgere nuove opportunità.

9] Riformulare in modo nuovo il problema.

10] Liberare l'emozionalità.

Perché è bene lavorare in gruppo. Perché le idee quando si incontrano ne producono altre come in una reazione a catena. Le idee si moltiplicano fra di loro, non si sommano. Per questo semplici problemi di creatività possono essere risolti dal metodo del Brain Storming. Gruppi di 6-8 persone propongono soluzioni a una domanda. L'esercizio è di quantità. Bisogna proporre 100-200 idee. Queste verranno "sparate" velocemente una dopo l'altra. Due sole regole: 1° Vietato criticare con un "non si può". 2° Un coordinatore rilancerà appena il flusso di idee s'interrompe con metafore, accostamenti o nuovi spunti. Le idee saranno scritte su enormi fogli di carta o lavagne. La scelta delle idee da portare in finale verrà fatta alla fine da gruppi diversi.

Perché la creatività è importante non solo per un pubblicitario ma per qualsiasi manager? Perché nella sfida della globalizzazione i vantaggi competitivi accessibili sono le idee. Il web aiuta a implementarle a costi accettabili. Allora impariamo ad avere più idee, studiamo come anticipare i cambiamenti che ci renderanno più competitivi. Creativo non è un modo di essere ma di progettare e di fare. Il lavoro intellettuale non migliora la creatività che richiede invece metodo e perfino palestra. Darwin dice: "Non è la specie più forte che sopravvive, nemmeno quella più intelligente, ma quella più predisposta al cambiamento". Quindi dobbiamo avere inventiva per adattarci al nuovo. In una economia che cambia velocemente spinta da globalizzazione e WEB noi dobbiamo con la stessa velocità ri-adequare, anzi ri-inventare i vantaggi competitivi (quelli che ci difendono dal fallimento). Un business senza un vantaggio competitivo si spegne inesorabilmente. Vedere oltre dipende da noi, non è fortuna è predisposizione mentale ma anche training che migliora qualsiasi attività. L'esercizio è fondamentale anche in creatività. Quindi creatività (dopo aver appreso le conoscenze del mestiere) per competere. Oggi si compete più di prima (globalizzazione), la creatività serve a competere. Siccome competere con successo è ormai condizione di sopravvivenza, la creatività è essenziale per sopravvivere nella jungla della globalizzazione.

Definizione di creatività. In prima approssimazione saper guardare fuori dagli schemi (come nell'esercizio dei 9 cerchietti da coprire con quattro segmenti lineari continui). Una definizione più strutturata è di S.A. Mednik: "Mettere assieme, in modo utile, idee di solito lontane una dall'altra.

Come si sviluppa il pensiero creativo? Poincaré (matematico francese) dice: "Le idee, elaborate dall'lo subliminale, si incontrano, si associano e si moltiplicano generando il nuovo". Le idee prodotte da un gruppo sono maggiori della somma delle idee prodotte dai singoli perché la creatività di un gruppo è il prodotto della creatività dei componenti, non la somma. Quindi più c'è metodo più si moltiplicano le idee.

Il pensiero creativo ha bisogno di : 1°, FLUIDITÀ, tante analogie prodotte in breve tempo. 2°, DIVERGENZA ovvero allontanarsi il più possibile dall'ovvio. 3°, FLESSIBILITÀ: aggirare i propri "a priori", saper evolvere, adattarsi...

Il pensiero, in genere è di due tipi, quello SILLOGISTICO: il ragionamento che verifica ogni punto prima di passare al successivo. E' l'essenza del pensiero logico, quello tipico degli ingegneri. In metafora è come la costruzione di una miniera che ad ogni piano cavato si attiva per metterlo in sicurezza. Il secondo tipo è invece il PENSIERO LATERALE. È il ragionamento procede a caso, libero da obblighi di verifica. Passa da un punto all'altro per associazioni spontanee. E' l'essenza del pensiero creativo. Le verifiche saranno in ogni caso fatte ma solo alla fine unicamente per la strada scelta. È pensiero vivo in trasformazione, alimentato da metafore e sensazioni.

La teoria bissociativa di Koestler dice che la soluzione di un problema comporta associazione di idee nuove combinazioni, collegando idee prima ritenute estranee. Aggiunge nuove relazioni a contenuti già conosciuti. In altri termini a una teoria (o a una visione) se ne affianca un'altra. Le due poi si fondono in un'unica visione come due fiumi che confluiscono.

La mente umana lavora molto per SIMILITUDINI. Esiste nel nostro cervello una zona dedicata che produce e verifica possibili similitudine. Un'altra le archivia come un data base. Esercitando la produzione di similitudini/metafore noi rafforziamo questa capacità nello stesso modo in cui il tennista fa esercizi con i pesi



per rendere il braccio e quindi il colpo più potente.

Abituiamoci a portare avanti i ragionamenti senza demotivarci, se non troviamo subito una soluzione, da cosa nascerà cosa, spesso per percorsi imprevisi. Vincent Nolan dà questa sua visione. "Un trampolino [Trampolino di Nolan] rappresenta una risposta costruttiva al problema senza trovare ancora la soluzione. Può assumere una qualsiasi delle tante forme possibili: una definizione alternativa del problema. Una sfida. Un desiderio. Un obiettivo. Un'idea emblematica. Una metafora. Un'immagine".

Un importante pre-requisito è la sensibilità ai segnali deboli, percepire le piccole contraddizioni che accendono le luci dell'intuizione.

10 Stimoli per avere più idee (i driver dell'invenzione).

1] Superare la propria cultura, andare sempre oltre. Mettere tutto in discussione. Per eccesso di autorevolezza il pensiero aristotelico limita la creatività dei talenti medioevali. Ci sono muri che ostruiscono lo sguardo, spesso siamo noi a costruirli. Guardiamo le cose da angolature diverse, dall'alto a volo d'uccello, troveremo così vie nuove.

2] Rimandate le verifiche di percorso a dopo che avete messo sul tavolo tutte le possibili piste. Verificate solo la pista che volete realizzare.

3] Trovate nuovi linguaggi per esprimere meglio il vostro ragionamento come mappe o simboli. Le parole non sono mai precise, gli assi cartesiani spiegano solo due, al massimo tre variabili, le tabelle a doppia entrata spesso fanno perdere il colpo d'occhio. Trovate il preciso linguaggio del mondo che state esplorando.

4] Determinazione. Solo gli ostinati ce la faranno.

5] Utilizzate le metafore.

6] Semplificate.

7] Modificate strutture esistenti per trovarne di nuove a tutti gli effetti.

8] Provate perfino a combinare a caso gli elementi, qualcosa accadrà che vi farà scorgere nuove opportunità (Trampolini di Nolan).

9] Riformulare in modo nuovo il problema.

10] Liberare l'emozionalità.

**PERCHÉ È BENE LAVORARE IN GRUPPO.** Perché le idee quando si incontrano ne producono altre come in una reazione a catena. Le idee si moltiplicano fra di loro, non si sommano. Per questo semplici problemi di creatività possono essere risolti dal metodo del Brain Storming. A gruppi di 6-8 persone si propongono soluzioni a una domanda non complessa. L'esercizio è di quantità. Bisogna proporre 100-200 idee. Queste verranno "sparate" velocemente una dopo l'altra. Due sole regole: 1° Vietato criticare con un "non si può". 2° Un coordinatore rilancerà appena il flusso di idee s'interrompe con metafore, accostamenti o nuovi spunti. Le idee saranno scritte su enormi fogli di carta o lavagne. La scelta delle idee da portare in finale verrà fatta alla fine da gruppi diversi.

## 28

Domanda 28. Che caratteristica particolare hanno le invenzioni epocali?

Che legame particolare troviamo con la cultura di marketing che cerca ispirazione dai bisogni del consumatore?

Innovazione incrementale (continua) e innovazione radicale (discontinua).

Ruolo del leader e del follower.

Chi frena l'innovazione?

Opzioni davanti a possibili innovazioni.

Il rilancio del vecchio.

Fino a quando puntare a migliorare e fare evolvere, quando invece passare a una rivoluzione dei processi?

Curva di efficienza e curva di apprendimento.

Da: Innovazione.

Risposta 28. Le grandi invenzioni non sono state progettate dal mercato. Nella maggior parte dei casi L'INVENZIONE EPOCALE, non quella che migliora e perfeziona l'esistente, PRECEDE IL BISOGNO sovvertendo, per queste grandi conquiste, le regole del marketing che partono dai bisogni dei consumatori. Un dilemma per gli sponsor della ricerca: ha senso finanziare solo progetti mirati o è meglio allargare senza limiti il campo della ricerca rischiando di disperdersi in invenzioni inconcludenti? Magari, dopo un primo periodo di nebbia, apparirà chiaro l'uso specifico di quell'idea prima giudicata un inutile giocattolo. La storia delle grandi scoperte indica questa via. Riconoscere un'idea geniale all'inizio non è cosa facile. Marconi ed Edison inventano la radio e il grammofofono ma all'inizio non ebbero idea su come utilizzare la loro invenzione.

INNOVAZIONE INCREMENTALE (CONTINUA) E INNOVAZIONE RADICALE (DISCONTINUA).

L'innovazione può avvenire per gradi, per piccole continue variazioni migliorative. È evoluzione, mai rivoluzione. In un ambito di innovazioni incrementali le teorie di business che parlano di inevitabile ciclo di vita dei prodotti sono messe in discussione. È solo l'incapacità della direzione a non seguire l'evoluzione generale che porta a invecchiare prodotti e marche. L'innovazione radicale, come il passaggio dalla meccanica all'elettronica nell'orologeria, come il cambiamento dall'energia chimica a quella fotovoltaica, sono innovazioni rivoluzionarie discontinue. Lì sì che il ciclo di vita del prodotto arriva alla fine. Il nuovo, applicabile all'industria, stimola la fantasia ma spaventa i conti delle grandi aziende che devono riadattare gli impianti e le posizioni di mercato. Chi ha già il successo preferisce lo status quo. Chi non è ai vertici preferisce la sfida. Alcuni vertici illuminati cavalcano la sfida dell'innovazione. Magari comprando solo i brevetti per metterli da parte.

SITUAZIONI CHE FAVORISCONO L'INNOVAZIONE RADICALE: 1) Al follower non vanno bene le posizioni assegnate da tempo con rendite di posizione; lo sfidante per vincere la partita proverà il "tutto per tutto". Investirà allora sull'innovazione radicale di processo che gli darà un vantaggio competitivo di qualità o di costo.

2) Le notizie che i concorrenti stanno passando a nuove tecnologie [Chi passa, di solito queste informazioni? I fornitori interessati].

3) L'approvazione, reale o possibile, di leggi che vieteranno gli attuali metodi o certi componenti (come gas pericolosi nella produzione dei frigoriferi).

4) La riduzione o l'aumento improvviso di certe materie prime.

5) Quando si è spaventati da concorrenti che dispongono di un sistema innovativo spesso conviene iniziare a studiarne uno ancora più innovativo.

SITUAZIONI CHE FAVORISCONO L'INNOVAZIONE CONTINUA (O MARGINALE): 1) La difesa delle proprie vantaggiose posizioni. Spesso è il leader in questa posizione. Senza aver l'acqua alla gola dalla situazione sentono, nell'innovazione radicale, il rischio di puntare tutte le risorse su un solo cavallo e temono costi fuori controllo per problemi inattesi.

2) In molte aziende, non stressate dalle difficoltà, il vertice (l'amministratore delegato appena eletto dagli azionisti) sa che lavorerà in quel contesto solo per un periodo limitato (4 o 5 anni) e preferisce non rischiare con elevati investimenti il cui ritorno ipotizza fra 5-10 anni. Spesso gli azionisti che lo hanno eletto hanno obiettivi a breve termine. Preferiscono un buon guadagno sicuro nel breve che un guadagno enorme del lungo termine però soggetto a rischio.

3) Con l'evoluzione della gamma dei prodotti in portafoglio, con un po' di mestiere il manager riesce a garantire flussi costanti di prodotti nuovi (o meglio, percepiti nuovi per il consumatore ma solo ridisegnati e con qualche gadget in più). I rischi saranno inutili orpelli ai precedenti prodotti che non aggiungono nulla ma ne complicano solo l'uso.

4) Altre volte nel B2B sono i grandi clienti a non volerlo per non avere, a loro volta, pesanti costi di riadattamento. Quando venne inventato il pneumatico cinturato (rinforzato con fibre metalliche) la Ford e la G.M. lo rifiutarono per non ristudiare le sospensioni.

N.B. Puntare tutto sull'incrementale è un rischio, a volte maggiore, delle soluzioni radicali. Spesso è mancanza di coraggio.

IL RILANCIO DEL VECCHIO. A volte, quando i sistemi stanno cambiando, una nuova invenzione applicata al vecchio sistema ritarda l'innovazione. Così fu per il passaggio dall'illuminazione delle città con il gas a scapito del più economico sistema elettrico. Oggi è così con il motore ibrido che ritarda il motore elettrico delle auto. Dovrebbe fare riflettere l'irrazionalità emotiva dell'opinione pubblica che passa al motore elettrico perché non usa il petrolio che inquina l'ambiente, però l'energia elettrica per l'automobile è prodotta, a cento km. di distanza, dal petrolio. Quindi il sistema non riduce drasticamente l'inquinamento ma lo sposta dalle città, dove girano le automobili, alle centrali elettriche che lo bruciano. È pur sempre vero che una centrale elettrica è più attrezzata a non disperdere inquinanti di un'auto privata.

Bisogna capire in tempo quando passare al nuovo. I costi industriali di un prodotto dipendono da 2 fattori:

A] L'ECONOMIA DI SCALA (più produco, più compro maggiori lotti di materie prime, più riesco a trattare prezzi più bassi).

B] LA CURVA DI APPRENDIMENTO (più produco col medesimo metodo, più imparo a farlo a prezzo più basso). Questo secondo aspetto (B) rende le aziende molto riluttanti al cambiamento. Cambiare significa rivedere le economie di scala e, soprattutto, azzerare la curva di apprendimento. Spesso il vertice è favorevole al cambiamento ma sono i responsabili della produzione a drammatizzare gli ostacoli per non affrontare nuovi problemi (per non mettersi in gioco). Sapersi mettere in gioco è infatti un aspetto importante della professionalità. L'innovazione, elogiata da tutti, ha in realtà molti nemici nascosti. Quando il marketing lancia un nuovo prodotto il vero nemico non è il concorrente ma la direzione tecnica, produttiva, e vendite della propria azienda. Ciascuno vede nel nuovo un rischio.

A Volte l'innovazione è un passo indietro nella qualità del prodotto messo sul mercato ma dà decisamente una soluzione più pratica. È il caso del passaggio dalla macchina fotografica a lastre a quella a pellicola; dal rasoio a mano libera al del rasoio di sicurezza, dalla penna stilografica a quella a sfera, dall'accendino gioiello a quello usa e getta.