

¹⁷ J. B. Orthwein, «What are you trying to do to whom?», *Cross Currents in Corporate Communications*, Fortune n. 6 New York 1977.

¹⁸ A. Burdus, *op. cit.*

¹⁹ T. F. Garbett, *op. cit.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

²² «Advertisers express belief in values of continued advertising», *Printer's Ink*, 8 settembre 1950.

Capitolo 28

L'impresa e il prodotto: hanno mai fatto conoscenza?

Le classificazioni rigide sono importanti? Le piccionarie sono mai state importanti per i piccioni? e questi ultimi sono mai stati consultati in proposito?

La pubblicità istituzionale e quella del prodotto si distinguono radicalmente tra loro, e le classificazioni del *Financial Times* (cap. 27) sono utili. Me se ci concentriamo troppo sulle differenze potremmo anche perdere di vista gli obiettivi comuni, che non sono poi tanto strani.

Ogni pubblicità del prodotto che contenga anche il nome dell'impresa produttrice (e in particolare quelle imprese in cui il nome coincide con la marca, come Heinz) è in effetti una pubblicità istituzionale. La rci, una delle più importanti imprese che fanno pubblicità istituzionale fin dal 1940, ha recentemente smesso di farla, forse per una sensibilità eccessiva del suo *management*. La rci infatti ha dovuto ridurre la sua manodopera, e si sa che i licenziamenti e le spese di pubblicità non vanno molto d'accordo tra loro. Comunque un portavoce della rci afferma che «i dipendenti... capiscono bene il nostro bisogno di pubblicizzare il prodotto per poter ottenere un incremento delle vendite e mantenere aperti gli impianti».

Un'intensa azione di promozione del prodotto rende possibile la presenza in televisione. Gli spot pubblicitari rendono possibile alla rci il mantenimento di «un certo grado di identità».

Molte imprese cercano di mescolare le due cose e, secondo Anthony Wreford, la linea di demarcazione tra pubblicità del prodotto e pubblicità istituzionale è diventata sempre più vaga¹. I prodotti vengono usati per la costruzione dell'immagine aziendale, e la pubblicità istituzionale diventa un modo per sostenere il prodotto e per rendere più facile il contatto tra i venditori e i clienti.

La linea di demarcazione è particolarmente vaga quando si tratta di imprese di servizi, come le banche. Una pubblicità destinata a promuovere un particolare aspetto del servizio, cioè pubblicità di prodotto, rafforza anche l'immagine della banca presentandola come impresa innovativa

va, attenta ai bisogni, attiva, ecc.: è insomma anche una pubblicità istituzionale. Se non è così, vuol dire che le comunicazioni mancano di coordinazione.

I messaggi di pura e semplice pubblicità istituzionale per quanto riguarda le banche inglesi vanno scomparendo, a parte forse le iniziative di beneficenza. Non è più sufficiente che la banca mostri un'illustrazione dei suoi uffici centrali con relativa didascalia. «I clienti — dice Matthew Lutos, direttore della pubblicità della Barclays Bank — non sono più disposti ad accettare messaggi aziendali di tono debole, da qualunque istituzione provengano». Questo è un campanello d'allarme per ogni organizzazione che ha l'abitudine di fare classificazioni rigide e che presenta limiti nella coordinazione delle sue comunicazioni.

«La pubblicità istituzionale — dice Lutos — fa sembrare uguali tutte le banche». Si tratta di un tema che vogliamo sottolineare in modo particolare. «Occorre invece dare alla gente la possibilità di esaminare i vari prodotti facendo il confronto con quelli della concorrenza?».

Di conseguenza le banche sono diventate più aggressive e tendono a offrire servizi individualizzati invece di un unico servizio uguale per tutti, e a offrire il prodotto più che la semplice immagine. Tuttavia, l'immagine deve essere mantenuta, e ci sono occasioni nelle quali l'obiettivo primario non è vendere dei prodotti, come quando si ha a che fare con problemi legislativi o con movimenti di pressione dei consumatori.

Come interessare quelli a cui è rivolta la pubblicità? Se non possiamo dargli il prodotto, possiamo almeno dargli la tecnica? Aveva ragione il Dottor Johnson⁴ a dire che l'essenza della pubblicità consiste nella promessa? E che cosa promette l'impresa al lettore della pubblicità? Se gli elementi fondamentali della pubblicità del prodotto sono il beneficio offerto al consumatore e i consigli che gli vengono dati, come può un'impresa, quando parla di se stessa invece che dei prodotti, evitare di ricadere nel più grande di tutti i peccati: vale a dire quello di essere «orientata alla produzione» invece che «orientata al mercato»? La risposta è che, prima di tutto, l'impresa non si comporta mai così, e secondariamente quando l'impresa parla del beneficio offerto al consumatore spesso lo fa in modo generico, e la sua comunicazione cade spesso in un'area sterile o, paradossalmente, anche troppo affollata, come vedremo. L'impresa che fa pubblicità istituzionale in modo veramente creativo riesce invece a informare, a interessare e a coinvolgere il pubblico.

Il Professor Yankelovich, le cui due inchieste sulla pubblicità istituzionale sono state accolte molto favorevolmente dagli addetti ai lavori, ha dimostrato, con grande soddisfazione sua e dei suoi sponsor della rivista *Time*, che «le grandi imprese che fanno pubblicità istituzionale hanno un notevole vantaggio su quelle che fanno soltanto pubblicità di prodotto, pur spendendo meno di loro»⁵.

«Le imprese che fanno pubblicità istituzionale raggiungono un alto

grado di riconoscimento spendendo anche meno di quelle che fanno la pubblicità di prodotto»⁶.

Bob Worcester ha alcune riserve sulle conclusioni di Yankelovich e sulla sua definizione della pubblicità istituzionale⁷. Tuttavia egli concorda con l'affermazione fondamentale, quella che la conoscenza genera un atteggiamento favorevole. Il che non è affatto sorprendente, visto che si tratta di una tesi da lui rivendicata fin dal 1973. Se, per un motivo qualunque, la gente «giudica favorevolmente un'impresa per qualche aspetto, sarà di conseguenza disposta anche a pensare bene di essa a proposito di altri aspetti che pure non conosce affatto o per lo meno non conosce bene»⁸.

Coloro che sostengono la pubblicità istituzionale dicono che il suo effetto sulla vendita del prodotto è direttamente proporzionale al costo del prodotto stesso, e inversamente proporzionale alla frequenza di acquisto, al valore stimato dell'acquisto, e alla pubblicità specifica fatta al prodotto stesso. Per quanto riguarda l'ultima considerazione, mi sembra assolutamente ovvia.

Tuttavia, ci si potrebbe chiedere: che cosa accadrebbe se il budget destinato alla pubblicità istituzionale venisse dirottato sulla pubblicità del prodotto, per esempio sotto forma di *umbrella branding* (cfr. cap. 26)? Bisognerebbe controllare attentamente gli effetti sulle vendite; non mi risulta che esista alcun esperimento di verifica che possa rispondere a questo problema.

Debiamo dunque accettare il fatto che la pubblicità del prodotto e quella istituzionale siano tra loro differenti ma interrelate, separate ma intimamente legate, e che si sostengano a vicenda. Le linee di condotta da seguire sono differenti ma non totalmente incompatibili: esse si sovrappongono, come si sovrappongono tra loro i vari tipi di pubblico. Le loro differenze non sono di specie, ma di grado, e se il mondo della pubblicità aziendale differisce da quello della pubblicità del prodotto, tuttavia le pubblicità istituzionali dei prodotti A e B possono anche somigliarsi molto, perché questa pubblicità ha un effetto omogeneizzante, e sembra eliminare tutte le differenze che esistono oltre al nome e alla marca. Come poi vedremo al capitolo 29, la pubblicità istituzionale sembra addirittura far svanire le differenze tra i diversi settori produttivi.

Sulla base di prove raccolte di qua e là dall'Atlantico, sono quindi in grado di formulare la «Legge di Bernstein», che suona così:

La pubblicità di prodotto massimizza le differenze minime mentre

La pubblicità istituzionale minimizza le differenze massime

La pubblicità di prodotto dà ai vari prodotti in competizione un valore aggiunto che ne aiuta la differenziazione e l'identificazione. La differenza tra le formule di due deservivi o di due profumi è dovuta più all'ingenuità dell'agenzia pubblicitaria che al produttore. Il modo in cui il prodotto viene visto, l'immaginazione che vi si applica, l'identificazione

indotta nel consumatore, la forza con cui viene sostenuto, tutto ciò riesce ad allargare il piccolo divario tra il prodotto e i suoi concorrenti, contribuendo a farlo diventare una «marca».

Per contro la pubblicità istituzionale, che ha come sua materia prima l'impresa formata da esseri umani tra loro diversi, da diverse attività che si svolgono in diversi luoghi, e da prodotti e mercati differenziati, più spesso di quanto si creda riesce a riassumere tutto questo in una frase alquanto banale, vantando una virtù che ogni altro ramo di attività imprenditoriale potrebbe con diritto proclamare come propria. Secondo il direttore creativo Reg Starkey «se il valore di uno slogan è inversamente proporzionale al numero delle volte che viene usato... allora slogan come 'Noi siamo il *business*' oppure 'Ci prendiamo cura di voi' dovrebbero ormai essere privi di ogni valore»⁹.

«Se tutti si prendono cura — dice Margulies — che valore ha il prendersi cura?»¹⁰.

La crisi di identità

Le imprese crescono, si fondono tra loro, acquistano altre imprese, cambiano direzione. Tutto ciò influenza inevitabilmente quel che dicono di se stesse, e il modo in cui descrivono le loro attività. Per poter accomodare alla meglio tutte le loro attività presenti e future, esse indossano un'identità sicura, neutrale, preconfezionata. Ma se loro stesse non sono sicure della propria identità, come possono illudersi che lo siano i consumatori?

La posizione di difesa

Le imprese non sono più così sicure di se stesse come un tempo. L'età dell'arroganza è passata: le grandi imprese, le multinazionali, i grandi *business*, tutti sono oggetto di critica, e alcune di queste critiche sono ben fondate. In particolare, le multinazionali hanno giocato con il mercato finanziario ed esportato sofisticati prodotti occidentali a ingenui consumatori del terzo mondo; hanno corrotto agenti mediorientali e commercianti illegalmente con il Sudafrica; hanno tenuto contabilità separate e stretto alleanze con regimi dittatoriali; hanno continuato a negare le proprie responsabilità per l'inquinamento, per l'avvelenamento da piombo, per le piogge acide, le malattie, le deformità, la morte che hanno procurato. Come meravigliarsi che il contesto del dibattito che oppone le imprese ai loro critici — che si tratti del governo, o dei consumatori, o di gruppi di cittadini — sia sfavorevole alle imprese? Certo, di conseguenza l'impresa si trova costretta a una posizione difensiva.

L'autodifesa d'ufficio

Si tratta dell'altro lato della medaglia che abbiamo appena mostrato: sono le imprese stesse che stabiliscono il punto di vista positivo a loro favorevole, o anche in favore del loro settore industriale, o addirittura dell'attività imprenditoriale nel suo complesso.

L'apice della nevrosi

La pubblicità istituzionale è autocentrata: non è facile per un esperto di comunicazione aziendale parlare di un prodotto con obiettività. È difficile staccarsi da se stessi. Questo processo ci porta a consultare esperti esterni e commissioni di ricerca, ma si finisce col chiudere gli occhi di fronte ai risultati fingendo di ignorare le conseguenze. L'immagine non somiglia all'autoimmagine e può essere poco ingiunghera fino a diventare irricognoscibile. L'impresa allora reagisce in modo esagerato all'immagine impersonale che la gente si fa di lei, e a sua volta si fa la stessa immagine della gente.

Alla metà degli anni Sessanta, la General Motors lanciò una campagna dal titolo «La GM è la gente». Oggi, la gente sono tutti, e le stesse multinazionali sono «la gente». Così al polo opposto ci si focalizza su una situazione particolare, o si incrementa un'azione locale. Si pensa che l'aspetto locale sia più valido, e suscita virtù più attraenti. E che dire delle dimensioni? Ci sono economisti come Galbraith che difendono le piccole imprese perché sarebbero più competitive, e veramente libere. D'altra parte, «la grande impresa possiede qualcosa di simile al potere politico, con la sua capacità di manipolare i prezzi, di formare l'opinione pubblica e di influenzare le decisioni del governo»¹¹.

Questo era il parere della *Harvard Business Review*. Ecco qui un'altra citazione:

Le grandi imprese globali sono diventate così complesse, la loro amministrazione è così sofisticata, che nessun governo nazionale ha funzionari abili o politici esperti abbastanza da riuscire a capire come sono veramente fatte.

Dunque, ciò che queste grandi imprese vi chiedono di fare, è di guardarle con una lente che ne riduca la complessità.

Il risultato più importante di questa operazione di cosiddetta «correzione» di immagine, che si autoregola fino a scomparire da sola, è che le imprese nel loro atteggiamento autodifensivo tendono sempre più a diventare simili, al punto che corrono il pericolo di perdere proprio quello a cui i programmi di identità dovrebbero servire, e cioè l'*identità stessa*.

La personalità astratta

Gli annunci di pubblicità aziendale sono simili ad altri annunci dello stesso tipo, perché si occupano in massima parte di astrazioni, di qualità che fanno parte del carattere di qualsiasi impresa, di generalizzazioni invece che di aspetti specifici. È dato che comunicare una *personalità* costituisce un notevole sforzo, la pubblicità istituzionale ha ben pochi elementi concreti su cui giocare. Inoltre le caratteristiche della personalità A sono simili a quelle delle personalità B, C, D e così via. O, dovremmo dire, le caratteristiche che l'utente desidera promuovere sono molto simili, e quindi gli annunci pubblicitari di A, B, C e D diventano sempre meno caratteristici.

L'azienda che fa pubblicità potrebbe naturalmente raggiungere l'identità promuovendo uno dei tratti meno gradevoli del comportamento, come ad esempio «fare i cattivi con le vecchiette», ma è impossibile, se si adotta questo atteggiamento, sostenere con successo la propria causa. Sfortunatamente però, promuovere un'energica risposta da parte del pubblico non servirebbe granché, dal momento che anche i concorrenti lo fanno. D'altra parte, come ben sappiamo, le virtù non possono essere soggette al marchio (anche se per sua stessa ammissione la Guinness se l'è cavata piuttosto bene per quarant'anni con il termine *goodness*).

Rappresentare correttamente la personalità di un'impresa richiede ben maggior abilità dal rappresentare ciò che essa fa. Ciò che impedisce all'impresa di determinarla con precisione la sua filosofia, per non parlare del fatto di concentrarla in un messaggio, è la fastidiosa idea che i concetti di per sé siano frasi prive di senso, stupidaggini blande e pretenziose. Per contro, se al medesimo team chiedessimo di promuovere una delle *marche* dell'azienda, si butterebbe subito sull'argomento e baldanzosamente cercherebbe di «posizionarla».

Ebbene, nella comunicazione pubblicitaria istituzionale l'azienda deve posizionarsi proprio allo stesso modo nella propria testa — e di conseguenza, e soprattutto, in quella del consumatore che costituisce il suo *target*: deve appropriarsi di un pezzetto di territorio che abbia un significato di per sé stesso, e che sia nettamente distinto da quello della concorrenza.

Ma, dice l'utente, la pubblicità del prodotto è diversa: è relativamente facile essere risoluti, quando si promuove la marca. La pubblicità aziendale invece ha un *portafoglio* di obiettivi e un elenco di tipi di pubblico talmente vasto da riempire una rubrica per gli indirizzi. A dimostrazione di questo, Graham Barnes, della Colman — rscg, ha preparato l'archetipo del *brief* che l'archetipo dell'azienda rivolgerebbe all'archetipo dell'agenzia pubblicitaria:

Far capire indistintamente a tutti, dipendenti, clienti, fornitori, azionisti, formatori di opinione e governo, attuali e potenziali, che la Widget Engineering è un'azienda enorme, con risorse tali da lasciare ammuffiti, ma

con l'umanità cordiale e genuina di una ditta di campagna; che si dimostra coronata da tale successo che persino Tony Benn* considererebbe retrogrado il tentativo di nazionalizzarla; che, in quanto tecnologicamente all'avanguardia, fa prodotti altamente qualificati e commercialmente utili; che nonostante sia un vero leader nel proprio campo non è mai soddisfatta del prodotto o del servizio; che ha una profonda coscienza sociale di tutto ciò che riguarda il benessere dei suoi dipendenti e del pubblico; che abbraccia con passione le cause ambientali; che vanta un incredibile record nelle esportazioni; che accresce i profitti degli azionisti senza mostrare il volto inaccettabile del capitalismo, e che è anche gentile con gli animali.

È da questo che dobbiamo uscire.

NOTE

- 1 A. Wreford, conversazione con l'autore.
- 2 M. Lutos, citato da M. Hood, «Banks change advertising balance», *Marketing Week*, 4 novembre 1973.
- 3 *Ibid.*
- 4 S. Johnson, *The Idler*, 1758-60 («Promise large promise is the soul of an advertisement»).
- 5 P. Yankelovich, «A study of corporate effectiveness», ricerca commissionata da *Time*, 1977.
- 6 *Ibid.*
- 7 R. Worcester, conversazione con l'autore.
- 8 T.F. Garbett, *op. cit.*
- 9 R. Starkey, conversazione con l'autore.
- 10 W.P. Margulies, «Make the most...», cit.
- 11 D. Kelley, *op. cit.*

* Tony Benn: è un esponente del Partito Laburista, favorevole alle nazionalizzazioni a oltranza. [N/dT]