

# FARE MARKETING COPIANDO

Come avere successo con le idee degli altri

**Mark Earls** Autore del bestseller *HERD*  
Con illustrazioni di John V. Willshire

Copiare  
si può...  
e funziona!

EDIZIONI  
LSWR

“*HERD* spiegava bene il comportamento reale della gente: cose che avevo sempre percepito; finalmente avevo un’anima gemella. *Fare marketing copiando* è un libro da leggere assolutamente: è una guida pratica, presentata in modo brillante, per persone che vogliono davvero cambiare le cose.”

**Mary Portas, Guru del retail e della moda**

“Nessuno ha mai accusato Motown di non essere originale perché copiava il metodo di produzione di Henry Ford a Detroit. Questo libro delizioso dimostra splendidamente che trasferire idee di solito produce più valore che non crearle da zero. E poi vi mostra come si fa.”

**Rory Sutherland, Vice Chairman, Ogilvy London e Wikiman di *Spectator Magazine***

“Ragioni per essere allegri, Parte 3! Un altro manuale divertente del nostro apprezzato Herdmeister, per chiunque abbia a che fare con il marketing e con il cambiamento comportamentale e voglia capire perché tutti noi facciamo le scelte che facciamo. Earls stravolge in modo convincente le idee convenzionali sull’innovazione – attraverso la ‘prassi’. Il libro offre un gran numero di casi di studio e 52 strategie per l’azione. Sarà presto su uno scaffale vicino a voi.”

**Stephen Maher, Chairman, The Marketing Society e CEO, MBA**

“Durante la mia carriera ho copiato Mark molte volte. Non vedo l’ora di copiare il suo nuovo libro, con entusiasmo, sperando che un giorno lui ricambi, copiando me.”

**Paul Graham, VP Creative Engagement, Burberry**

“Questo libro è la cosa migliore che Mark abbia scritto (e ha scritto cose fenomenali). Forse è anche il libro più utile e generoso che abbia letto su business e persone. È davvero importante (e merita di essere letto più di una volta).

Lo userete tantissimo.”

**Gareth Kay, cofondatore, Chapter San Francisco ed ex CSO, Goodby Berlin**

“Finalmente! Qualcuno smonta razionalmente la stupida ossessione che ci siamo imposti, per cui bisogna sempre avere idee originali. Con esempi che vanno da Picasso e Matisse a Velcro, Elvis e la Nazionale inglese di ciclismo, e giochi per esplorare le idee, Mark dimostra perché copiare spesso porti a buone cose, purché ci si ponga il ‘tipo’ giusto di domande. *Fare marketing copiando* conferma che Mark è uno dei maggiori pensatori sul comportamento sociale.”

**Jamie Coomber, Global Head Digital Marketing, Converse**

“L’originalità è un mito e ostacola la creatività. Mark spiega deliziosamente come il copiare sia un aspetto fondamentale dell’essere umani e come copia e mutazione siano il fondamento di tutte le idee. Questa è un’immersione, intellettualmente proficua, nella natura del comportamento e delle idee ed è anche una cassetta degli attrezzi da cui attingere continuamente: è un libro prezioso e meraviglioso. Prendetelo e cominciate a copiare perché, in fin dei conti, il genio ruba. Io di sicuro lo farò.”

**Faris Yakob, cofondatore, Genius Steals e autore di *Paid Attention***

“*Fare marketing copiando* sposa in modo brillante l’arte di raccontare con modi concreti per prendere cose già esistenti e migliorarle! Gli esempi e gli esercizi sono perfetti per il lettore singolo così come per gruppi, grandi e piccoli. Non ci sono altri libri simili: è una lettura coinvolgente, che affronta alcune delle sfide più importanti del mondo aziendale di oggi, offrendo soluzioni facili da usare.”

**Julie Doleman, Managing Director, Consumer Division  
Experian Consumer Services**

“In *Fare marketing copiando* Mark Earls ha compiuto ancora una volta la sua magia, distillando cose enormemente complesse per farle diventare eminentemente semplici. Le sue riflessioni su come esplorare problemi e sfide è rinfrescante, la cristallizzazione delle 52 opzioni strategiche è veramente geniale. Noi abbiamo già usato queste idee nella nostra attività e ci hanno realmente aiutati a emergere dalle nebbie. Consiglio a tutti di provarle... Sono una cura garantita contro la maledizione del ‘blocco dello stratega’.”

**Dominic Grounsell, Direttore vendite e marketing,  
MORE TH>N, RSA Group e Presidente del Comitato  
esecutivo ISBA**

“Da molto ammiro la novità e l’originalità delle idee che Mark Earls porta nelle ricerche sul comportamento umano e la loro importanza per i brand e l’innovazione. Per questo, quando ho saputo che il suo nuovo libro era un elogio della copia, onestamente sono rimasto un po’ perplesso.

Non avrei dovuto preoccuparmi. Ancora una volta è riuscito a farci vedere in modi nuovi il mondo che abitiamo e a farci cambiare idee. La sua valutazione dell’impatto dei social media è particolarmente rilevante per chiunque abbia a che fare con quell’attività sfuggente che è la strategia di brand nel XXI secolo. Questo è anche un libro che unisce teoria e pratica molto meglio della maggior parte dei testi esistenti. Soprattutto, l’invito a copiare come modo per arrivare a grandi traguardi è stimolante, controintuitivo e divertente.”

**David Abraham, CEO, Channel 4 PLC**

“Che piacere, un libro sul marketing e il cambiamento comportamentale che non solo è ricco di idee, stimolante e divertente da leggere, ma può anche essere messo davvero in pratica! Per chi ha apprezzato i lavori precedenti di Mark (in particolare *HERD* e *I’ll Have What’s She’s Having*), questo è il libro tanto atteso; il passo successivo del percorso dalla comprensione di come si diffondono le idee alla diffusione efficace delle proprie idee. A chiunque miri al cambiamento, consiglio di cominciare a copiare.”

**Joe Jenkins, Director of Engagement, Friends of the Earth**

“Copiare, incollare, codificare, creare, condividere.

Tutti strumenti da molto tempo abbracciati dal mondo creativo del Web. *Fare marketing copiando* è una guida brillante a come sbloccare nuove forme di pensiero creativo per il mondo del marketing moderno.”

**Kathryn Parsons, cofondatrice e co-CEO, Decoded**



# FARE MARKETING COPIANDO

Come avere successo con le idee degli altri

Mark Earls

Illustrazioni di John V. Willshire

WILEY

EDIZIONI  
LSWR

Titolo originale: *Copy, Copy, Copy: how to do smarter marketing by using other people's ideas* / Mark Earls.

ISBN: 978-1-118-96496-5

© 2015 John Wiley and Sons Ltd

Registered office

John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom

**Edizione italiana:**

*Fare marketing copiando | Come avere successo con le idee degli altri*

**Traduzione di:** Virginio B. Sala

**Revisione tecnica per l'edizione italiana:** Sergio Bonomi, [www.faremarketingcopiando.com](http://www.faremarketingcopiando.com)

**Collana:**



**Editor in Chief:** Marco Aleotti

© 2016 Edizioni Lswr\* – Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-312-6

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

EDIZIONI  
**LSWR**

Via G. Spadolini, 7

20141 Milano (MI)

Tel. 02 881841

[www.edizionilswr.it](http://www.edizionilswr.it)

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di aprile 2016 presso "Press Grafica" s.r.l., Gravellona Toce (VB)

(\*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

## Nota\* sui tipi di carattere usati in questo libro

**Sabon** è stato “creato” negli anni 1960 per un gruppo di stampatori tedeschi che volevano una font “armonizzata”, che cioè si presentasse nello stesso modo, sia nella composizione manuale sia in quella con le macchine Monotype o Linotype. Non è così originale, però, poiché ha radici evidenti nei tipi di caratteri più efficaci del passato – stili del XVI secolo quali Garamond e Granjon in particolare. Il suo aspetto migliora con le dimensioni: per questo riviste come Vogue ed Esquire lo usano per i titoli. Il Sabon è stato per molto tempo il carattere ufficiale della Harvard University.

**Syntax** è una font umanistica senza grazie progettata alla metà degli anni 1950 dal tipografo svizzero Hans Eduard Meier. La storia del suo disegno è un classico esempio di copia con creazione di errore (vedi il Capitolo 2), sulla base delle classiche forme del font Roman e ispirato in particolare dal New Gothic di Morris Fuller Benton. Gli schizzi di partenza sono stati fatti con un pennello, poi le forme essenziali sono state riprese disegnandone i contorni. Infine Meier ha aggiunto i pesi e le variazioni per rendere i caratteri otticamente perfetti in contesti diversi. Poi ha continuato a ritoccarli e modificarli nel tempo, analizzandone il comportamento nella lettura.

---

\*Ricavata da Wikipedia... e dalle meningi del Gran Maestro Robbie Sparks



## Elogio della copia

Copia, originalità, invenzione,  
innovazione e il Re del Rock  
'n' Roll..... 1



## Come copiare bene

Copie buone, cattive,  
esatte, imprecise, da vicino  
o da lontano ..... 21



## “Che tipo di cosa?”: mappe e disegni

Che tipo di cosa state cercando di  
cambiare? ..... 59



## Da dove copiare: gli album di modelli

52 strategie da copiare, prendere  
in prestito o rubare ..... 89



## Copiare meglio

Applichiamo a problemi  
del mondo reale  
quel che abbiamo imparato .... 129

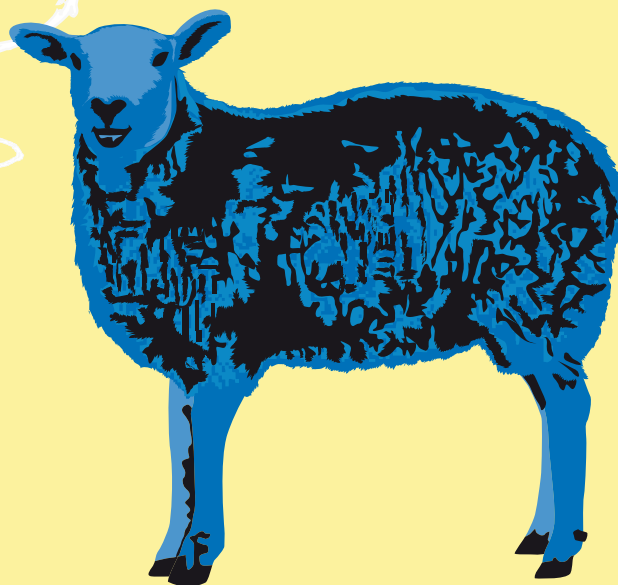
# INDIGE



# **PREFAZIONE**

**di Walter Susini, Unilever**

Per avere quell'originalità  
che cerchiamo... basterebbe  
il semplice (e umano)  
atto di copiare.



Oggi, nel marketing, attribuiamo all'originalità e all'eccellenza creativa un valore molto più alto rispetto al passato.

Le amiamo.

Le A M I A M O.

Quando le abbiamo, ne vorremmo di più.

Se non le abbiamo, ci disperiamo perché le vogliamo.

Perché sappiamo che è uno dei pochi modi che ci restano per creare vantaggio competitivo.

Per questo, se andate a una di quelle manifestazioni dove si ritrova il mondo della pubblicità, come il Festival di Cannes, è facile incontrarvi un responsabile di marketing tanto quanto un art director. Vogliono tutti sapere che cosa fanno i creativi, e anche come lo fanno.

È anche il motivo per cui le aziende pagano persone come me – braccatori diventati guardiacaccia – perché aiutino loro e i loro partner a fare un lavoro migliore.

E per cui “derivato” e “privo di originalità” sono fra le cose peggiori che si possono dire nel marketing moderno.

Ma ancora non sappiamo come avere idee “originali”.

Non sempre capiamo in che modo vengano create le migliori fra le nuove idee e le nuove strategie.

Vorremmo pensare che tutto avvenga in modo deduttivo, prevedibile e ripetibile (come i nostri processi di produzione), ma in fondo sappiamo che non è così.

Analogamente, quelli che si definiscono “creativi” ci dicono che c'è della magia nell'aver nuove idee – che le nuove cose emergono in un lampo, un momento d'ispirazione, o con la visita di qualche musa.

Ma anche questo sappiamo che non è vero. O almeno non lo è nella maggior parte dei casi.

E ora questo libro apre una nuova possibilità, che farà discutere.

Perché ci dimostra che per avere quell'originalità che vogliamo non c'è bisogno di soffrire, di pregare e di sperare che quella splendida cosa nuova cada giù dal cielo.

Basterebbe il semplice – e umano – atto di copiare.

In questo libro, Mark ci invita a imparare a copiare bene (con il che vuol dire male): in modo imperfetto anziché con grande precisione, da lontano invece che dai concorrenti più vicini.

Dimostra che, paradossalmente, copiare è il modo migliore per creare cose nuove, fresche e originali.

Se solo si impara a copiare bene (cioè, male).

Non ci dà solo gli strumenti per copiare bene, una serie davvero semplice di domande da porre, ma anche un enorme repertorio di cose da copiare (tutte ben classificate in base ai tipi di comportamento che vogliamo modificare o incoraggiare).

Da molto ammiro il lavoro di Mark: *Creative Age*, *HERD* e *I'll Have What She's Having* hanno cambiato il mio modo di pensare al marketing, alla comunicazione e a come le persone si comportano realmente (rispetto a come ci viene detto che si comportano). *Fare marketing copiando* è diverso e più pratico: prende quelle idee e, alla luce dell'esperienza dello stesso Mark, vi fa vedere come metterle in opera.

Rubatele. Rubatele tutte. Sono sicuro che è quel che vorrete fare.

**Walter Susini**

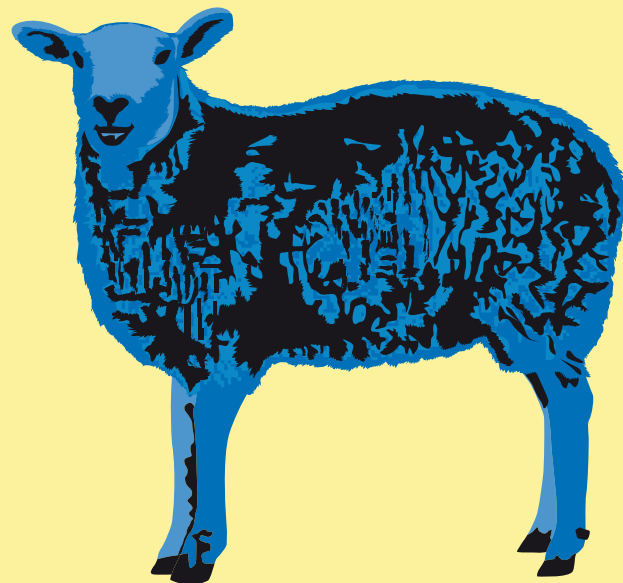
**GLOBAL VP CREATIVE STRATEGY CONTENT  
AND DESIGN**

“Se ho visto più lontano, è perché ho potuto salire sulle spalle di giganti.”

– Isaac Newton, lettera a Robert Hooke, febbraio 1676

# INTRODUZIONE

Sulle spalle dei giganti



## OTTICA, MATEMATICA E METODO SCIENTIFICO

Sir Isaac Newton senza dubbio è stato uno dei pensatori più originali e più influenti della storia. Senza Newton, il mondo moderno sarebbe molto diverso. Senza Newton non ci sarebbero stati né Einstein, né la Microsoft, né l'iPhone, né Internet, né i viaggi sulla Luna, né Facebook.

Newton ha inventato il calcolo infinitesimale che è alla base della matematica moderna e di tutto quello per cui la utilizziamo (lo inventò contemporaneamente a Gottfried Leibniz, anche se Newton non lo volle mai ammettere). Con le sue teorie ha rivoluzionato anche lo studio della luce, l'ottica. La sua straordinaria sintesi dei lavori di Copernico, Keplero e Galileo ha trasformato dalle fondamenta le scienze fisiche. Le sue leggi del moto e della gravità, per esempio, sono ancora alla base del nostro modo di pensare il mondo fisico (con buona pace di Einstein e Heisenberg).

Senza dubbio Newton era la mente scientifica più elevata dei suoi tempi e la sua elezione a Presidente della Royal

Society (la principale istituzione scientifica dell'epoca) non ebbe sostanzialmente oppositori.

Nonostante i suoi talenti e i suoi traguardi, non era un uomo simpatico; non era una persona amabile e nemmeno una compagnia piacevole. Secondo molte testimonianze:<sup>1</sup>

*“era un moralista senza sorriso e senza humor, con un atteggiamento solitamente malinconico e pensieroso”.*

Thomas Hearne, un suo contemporaneo, lo descrive così:

*“Sir Isaac era un uomo di aspetto non molto promettente. Era basso e robusto. Era pieno di pensieri e parlava pochissimo in compagnia, cosicché la sua conversazione non era piacevole.”*

Un piccoletto un po' scontroso, quindi.

Con tutti i suoi doni straordinari, Newton era terribilmente litigioso, specialmente quando si trattava

della paternità delle idee: per esempio, dopo la pubblicazione dei *Principia*, ebbe una serie di duri scontri con un amico, Robert Hooke (il maggiore scienziato sperimentale dell'epoca, che era a sua volta una persona irascibile e difficile), a proposito del contributo di quest'ultimo al suo lavoro su gravità, moto e ottica. A quanto pare, gli era difficile riconoscere i meriti altrui: la gloria, almeno nella sua mente, era principalmente sua.

Questo rende ancor più significativa la citazione dalla lettera a Hooke riportata a inizio capitolo, perché rivela come lo stesso Newton fosse costretto a riconoscere (anche se solo in quell'occasione e in una corrispondenza privata) il ruolo del lavoro di altri per il suo successo. Il passo completo è questo:

*Quel che ha fatto Des-Cartes era un buon passo.  
Egli ha aggiunto molto in molti modi e specialmente  
nel prendere in considerazione filosofica i colori  
di piastre sottili. Se ho visto più lontano,  
è perché ho potuto salire sulle spalle di giganti.*

Sulle spalle di giganti, è vero.

**“L’opera di Newton era costruita  
sull’opera di altri.”**

Dunque anche il più grande dei fisici era costretto ad ammettere che (lungi dall’essere originale e unica) la sua opera era costruita sull’opera di altri. Aveva copiato.

Per essere corretti, questo è il modo di procedere che oggi chiamiamo “metodo scientifico”, usato da Newton e i suoi contemporanei della Royal Society del XVIII secolo. Questo metodo crea un contesto in cui gli scienziati possono sollevarsi sulle spalle gli uni degli altri – usare con fiducia il lavoro altrui.

Non si tratta però di dare per scontata la verità del lavoro di un altro scienziato in base al suo status e alla sua reputazione (che era il modo in cui erano costretti a operare i “filosofi naturali” del medioevo). È significativo che il motto latino della Royal Society fosse *Nullius in verba*, che si può tradurre liberamente come “non credere in quel che ti dice qualcuno solo perché è una persona importante”.

Il metodo scientifico impone agli scienziati di non adottare un’idea soltanto in base alla sua plausibilità (perché è quello che dovrebbe essere o vorremmo che fosse), ma di fare affidamento esclusivamente su fatti osservabili e verificabili: evidenza empirica raccolta in modo robusto, trasparente e affidabile.

Il metodo non è affatto infallibile – anche la pratica della peer review (revisione paritaria) non riesce a evitare



la diffusione di mode e tendenze, in particolare nelle scienze sociali.<sup>2</sup> Il metodo può anche essere molto conservatore e ostacolare idee che poi vengono accettate. Analogamente, nuovi lavori possono ribaltare assunti che in precedenza sembravano ben fondati – per esempio, la teoria della relatività generale di Einstein sfrutta il fatto che Newton non abbia “caratterizzato” (descritto in dettaglio) che cosa intendeva per spazio e tempo, “essendo comunemente noti”, come aveva scritto. Einstein semplicemente ha preso questa mancanza di fondamento empirico come punto di partenza per il suo lavoro, destinato a sconvolgere l’immagine newtoniana dell’universo.

Newton, Einstein e tutti gli scienziati che li hanno seguiti; voi, io e tutti gli esseri umani: tutti costruiamo i nostri regni sul lavoro di altri, persone che abbiamo conosciuto, altre che non incontreremo mai, alcune vive e alcune scomparse ormai da lungo tempo.

**“ Tutti costruiamo i nostri regni sul lavoro di altri, spesso persone che non incontreremo mai. ”**

## GUADAGNI MARGINALI

Cinque anni fa, pochi avrebbero immaginato che la Gran Bretagna potesse diventare la nazione dominante nel ciclismo sportivo – non la Francia, l’Italia, la Spagna, la Germania o gli Stati Uniti, ma il Team GB – e che potesse succedere sia su strada che su pista.

Nei primi 98 anni della più famosa fra le corse ciclistiche a tappe (il Tour de France), non è mai successo che un inglese figurasse fra i primi tre classificati. Meno di tre anni dopo, però, un ciclista inglese è diventato il campione mondiale e la squadra inglese è riuscita a portare a casa sette delle dieci medaglie d’oro in palio alle Olimpiadi. Il ciclismo è diventato una disciplina sportiva molto amata in Gran Bretagna, su strada e su pista, dagli spettatori e dagli atleti.

Come è successo? Tutto è iniziato con un uomo e la sua determinazione a imparare da altri campi.

Dave Brailsford, quando è stato scelto come allenatore del Team Sky, e la direzione della squadra si sono dati obiettivi molto chiari e hanno sviluppato una strategia molto semplice (di cui lo stesso Brailsford attribuisce il merito ai suoi studi di organizzazione aziendale alla Hallam University di Sheffield): “l’aggregazione dei guadagni marginali”. In parole semplici, si tratta di una versione dell’adagio “il risparmio incomincia dal centesimo”, ovvero concentrati sulla creazione di tanti

piccoli vantaggi e insieme daranno un grande vantaggio. Prima a Team Sky e poi alla squadra olimpica britannica di ciclismo.

Brailsford spesso ha dichiarato il suo debito verso Billy Beane (legendario allenatore di baseball degli Oakland A, immortalato in *Moneyball* di Michael Lewis):

*avere uno che arriva e dice: "Stiamo misurando le cose giuste?" è stata una boccata d'aria fresca ... Beane ha detto che non aveva intenzione di seguire il senso comune ... è rigenerante constatare che ci fosse un settore in cui tutti pensavano allo stesso modo fino a che non è arrivato un tizio e ha detto "aspettate un attimo".<sup>3</sup>*

Grazie alla statistica, Brailsford è riuscito a prendere decisioni migliori nelle selezioni per la squadra e su quando investire in certi atleti e quando invece silurarli.

Fa parte di un gruppo di "statistici" delle performance d'élite che lavorano nel mondo sportivo del Regno Unito (come Mike Forde del Chelsea FC e Damien Comolli del Liverpool FC), i quali imparano l'uno dall'altro, al di là dei confini fra le diverse discipline.

Nel ciclismo, questo tipo di mentalità scientifica ha consentito alla squadra olimpica di calcolare esattamente quanta più strada avrebbero dovuto percorrere e quanti

giri di ruota avrebbero dovuto compiere – e quanto tempo avrebbero perso, se i corridori fossero stati a più di 4 cm dalla linea nera di corsa; le vittorie e le sconfitte si giocano su questi piccoli margini. Come dice Al Pacino in *Ogni maledetta domenica*:

*Scopri che la vita è un gioco di centimetri. E così è il football ... I centimetri che ci servono sono dappertutto, sono intorno a noi.*

Brailsford ha trasferito competenze e tecniche da una serie di discipline lontane (anziché da altri allenatori di ciclismo): dall'epidemiologia, dalla scienza del sonno, da quella della nutrizione, da qualsiasi altro campo che sembrava in grado di dare ai suoi atleti un vantaggio marginale. Ha parlato a lungo di spirito di squadra con il manager della squadra di calcio più titolata del mondo, Sir Alex Ferguson del Manchester United, e si è preoccupato di come usare tecniche approvate dalla comunità medica per lavarsi le mani, così da ridurre l'incidenza e la diffusione di virus e batteri, che possono influenzare le performance degli atleti.

*Sai davvero come lavarti le mani? Senza lasciare briciole di sporco fra un dito e l'altro?<sup>4</sup>*

**“ Copiare fa vincere le corse ciclistiche. ”**





L'“aggregazione di guadagni marginali” di Brailsford è una strategia generale che possiede un'incredibile potenza, ma la sua efficacia dipende dall'apprendere (*copiare*) la competenza dello specialista che studia quei margini. Copiare fa vincere le corse ciclistiche.

### QUESTE OSCURE MATERIE

Phillip Pullman è uno degli scrittori di maggior successo del nostro tempo: la sua trilogia *Queste oscure materie* ha venduto oltre 20 milioni di copie, ha vinto un premio dopo l'altro e ha conquistato il cuore e la mente di lettori di tutto il mondo con le sue raffinate fantasie di mondi paralleli, scienza, fede, disastri incombenti e scelte morali laceranti che si impongono a giovani e persone inermi. Come ha detto lo scomparso Christopher Hitchens, Pullman è riuscito nell'impresa, apparentemente impossibile, di “dissolvere la frontiera fra narrativa per adulti e per ragazzi”, risultato degno di nota per qualsiasi autore, di questa come di qualsiasi altra epoca, ma ottenuto, sospettiamo, grazie a 20 anni in cui ha condiviso il suo entusiasmo per la mitologia greca con gli studenti delle scuole superiori.

Il dispositivo narrativo più memorabile di Pullman è forse il “daimon”, un'anima visibile e tangibile, dalla forma di animale, che i personaggi della sua trilogia non possono fare a meno di mostrare gli uni agli altri. Nella narrazione

il “daimon” consente molte opportunità, fa emergere aspetti della personalità dei personaggi che questi avrebbero preferito tener nascosti, oppure drammatizza l'impatto psicologico delle interazioni con altri personaggi, dotati di maggiore forza.

Così, quando in un'intervista gli è stato chiesto<sup>5</sup> quale fosse il suo “daimon”, Pullman ha risposto:

*è un uccello della famiglia dei corvi ... vecchia trascurata! Ruba – tutto quello che vede luccicare.'*

Il che spiega la fonte della sua stessa invenzione letteraria:

*Rubo idee per le storie. Non mi faccio scrupolo a rubarle da Shakespeare o dalle soap opera televisive (curiosamente ne rubo un sacco da “Vicini del terzo tipo”) ... o dal piano superiore dell'autobus.*

**“ Il copiare sta proprio nel nocciolo della creatività. ”**

Il copiare – almeno per Pullman – sta proprio nel nocciolo della creatività.

A quanto pare, non è affatto l'unico a pensarla così.

## IL TALENTO COPIA

Picasso aveva un punto di vista molto simile sul ruolo fondamentale del copiare nell'arte e nei tentativi degli artisti di fare arte: "il talento copia, il genio ruba" è una sua famosa osservazione (come ci ricorda Faris Yakob).

T.S. Eliot (poeta americano ma naturalizzato britannico) andava oltre, suggerendo che tutti i poeti copiano per necessità, ma quelli cattivi "sfigurano quel che copiano; i grandi fanno qualcosa di meglio o almeno di diverso".

William Shakespeare, il più grande fra gli autori di lingua inglese, rubacchiava le sue trame dai manoscritti che trovava sulle bancarelle di Londra (solo tre dei suoi soggetti sono originali, nel senso che li creò senza attingerli da una fonte primaria esterna). Copiava, però, creando versioni nuove, differenti dalle trame che aveva rubato.

**“ Solo tre dei soggetti di Shakespeare sono originali. ”**

George RR Martin, autore della saga che è diventata una serie televisiva di grande successo, *Trono di spade*, ha confessato recentemente di seguire lo stesso metodo:

*Nelle Cronache del ghiaccio e del fuoco, prendo elementi dalla Guerra delle due rose e da altre cose*

*di fantasy e tutti questi elementi mi frullano nella testa e in qualche modo si coagulano in qualcosa che spero sia esclusivamente mio.*<sup>6</sup>

Infine Voltaire – il grande intellettuale francese, eroe dell'Illuminismo e sostenitore del pensiero razionale indipendente (contro la tradizione) – descriveva la creatività in modo un po' dimesso, come niente più di una "imitazione giudiziosa".

Prendiamo il caso di un tale Elvis Aaron Presley, camionista diciassettenne, figlio unico di una coppia di sbandati di Memphis, Tennessee. Come pensate che sia riuscito a salire in cima all'albero culturale – a diventare, come ha detto il compositore e direttore d'orchestra Leonard Bernstein, "la più grande forza culturale del ventesimo secolo. Ha introdotto il ritmo in tutto, la musica, la lingua, l'abbigliamento, è una intera nuova rivoluzione sociale, da lì arrivano i Sessanta"?

C'è riuscito per pura originalità, tirando fuori tutte quelle cose da sé? Spremevo la musica finché non ne è emerso qualcosa di originale, che ha scosso il mondo? Oppure prendendo la musica, lo stile, le figure di danza di quello che vedeva intorno a sé in Beale Street e creandone la propria versione?

Elvis era *the King*, il re del Rock 'n' Roll ma, come vedremo, era anche un grandissimo "copiatore".



## PERCHÉ È IMPORTANTE?

Tutti ci diamo da fare per innovare, per trovare nuove soluzioni a vecchi problemi, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di pensare che possano funzionare meglio dei vecchi, che siano più rapidi, più sostenibili o semplicemente più efficienti. Ci diamo da fare per trovare nuovi prodotti e nuove strategie per tenere il passo con il mondo esterno e la rapidità dei suoi cambiamenti (e le richieste della concorrenza e dei nostri padroni finanziari).

Ovviamente, un po' è pura neofilia, un desiderio insaziabile di novità a qualsiasi costo (e quale che ne sia il valore), uno dei caratteri distintivi della nostra cultura contemporanea, ma in gran parte è motivato da intenti assai più meritori.

**“ Vogliamo nuove risposte e nuove soluzioni per le sfide, molto reali e molto pressanti, che le nostre organizzazioni devono affrontare. ”**

Tutti noi vogliamo nuove risposte e nuove soluzioni per le sfide, molto reali e molto pressanti, che le nostre organizzazioni devono affrontare. Vogliamo nuove cose da additare e di cui parlare: nuove idee e nuove politiche.

Negli ultimi anni abbiamo imparato molto, in particolare dai settori del software e dei servizi, su come organizzare il nostro lavoro – sull'essere più “agili” e sulla prototipazione rapida. Tutte cose che aumentano la velocità con cui arriviamo al mercato e migliorano la nostra capacità di apprendere dai clienti – anche se ignorano il ruolo centrale del copiare nella quotidianità della scrittura di software: senza “copia e incolla”, ogni singola riga di codice dovrebbe essere scritta da zero. Molto meglio e molto più facile invece riusare il lavoro di altri, sfruttando le directory di codice e altre cose simili.

## SE NON ERA PER VOI

Ogni organizzazione affronta sfide che coinvolgono gli esseri umani, come nei campi del marketing, del cambiamento comportamentale, della gestione del cambiamento. Fare qualsiasi cosa con questo elemento umano è complicato, per molti aspetti imprevedibile. Il comportamento umano è un fenomeno complesso ed è proprio difficile modificarlo (pensate a quant'è faticoso cambiare il comportamento di quelli che vi stanno più vicino e poi pensate a chi non conoscete, centinaia, migliaia, decine di migliaia di persone).

**“ Il comportamento umano è un fenomeno complesso ed è proprio difficile modificarlo. ”**

Qualsiasi cosa dicano quanti li gestiscono, i programmi di cambiamento comportamentale hanno sempre molto meno successo di quanto immaginereste: la maggior parte di questi programmi nelle organizzazioni finiscono come tutto il resto, lasciando qualche segno strano sull'organigramma e un po' di magliette e di tazze da caffè. Anche per questo ricorrere a fusioni e acquisizioni per accelerare la crescita è quasi sempre una pessima strada: fare in modo che due gruppi di persone, in ansia per il loro posto di lavoro, facciano una cosa sola è oltre due volte più difficile che riuscire a farla fare a un gruppo solo.

Programmi equivalenti esterni all'organizzazione in genere non se la cavano meglio: anche nel migliore dei casi, il marketing è una forza debole nel business (è il motivo per cui celebriamo i successi, quando li vediamo) e i tentativi dei governi di modificare il comportamento dei cittadini hanno molto meno successo di quello che si vorrebbe immaginare, certo non sono efficaci quanto sembra credere il ministro che li annuncia (ed è il motivo per cui il Behavioural Insight Team – nome appropriato – del governo del Regno Unito rappresenta un passo avanti così importante nella definizione di misure politiche).

Allora val la pena che vi chiediate: perché continuare a cercare la salvezza nella novità – quella soluzione brillante e originale che non avete ancora trovato – quando è tanto più facile copiare qualcosa che ha già funzionato?

## LA TIRANNIA DEL SINGOLARE

In parte facciamo così perché ci piace trattare ogni problema, ogni sfida come se fosse qualcosa di unico, di diverso da tutto quello che abbiamo incontrato in precedenza e che richiede una soluzione altrettanto unica, singolare. È quella che chiamo *tirannia del singolare*.

**“ In parte facciamo così perché ci piace trattare ogni problema, ogni sfida come se fosse qualcosa di unico. ”**

Se un problema è unico, va in qualche modo a onore sia di chi lo ha, sia di chi deve risolverlo (il primo si sente elevato nel suo status per la natura peculiare della sfida – sì, è proprio una faccenda difficile da sbrogliare e solo i migliori sono all'altezza – e il secondo per l'unicità delle competenze e del genio o della magia strategica necessarie per risolverla).

Questo atteggiamento però non è utile a nessuna delle due parti: può far sembrare pressoché impossibile risolvere qualsiasi problema, se non grazie a superpoteri, grande audacia e così via. Recentemente abbiamo lavorato con un cliente che senza volerlo impediva ai suoi di risolvere la sfida strategica fondamentale della sua organizzazione poiché la



descriveva come “cambiare le gomme di una vettura di formula 1 che corre a 400 km all’ora, MA senza rallentare e senza tornare ai box”. Cioè: impossibile senza una bacchetta magica, un TARDIS (macchina del tempo) o entrambi.

Analogamente, le nostre aspettative sulla natura unica e speciale della soluzione adeguata (il principe che viene a liberarci dalla torre) spesso ci portano a scartare soluzioni perfettamente accettabili e funzionanti sulla base della loro familiarità e della loro efficacia altrove (proprio il motivo per cui dovremmo prenderle in considerazione). In altre parole, la tirannia del singolare rende più difficile anche scegliere o acquistare buone soluzioni.

Perché non copiare qualcosa che ha funzionato altrove?

### NON SEMPRE COPIARE È BENE

Prima di andare avanti, bisogna ammettere che questo genere di discorsi mette a disagio molte persone, e non soltanto per l’ipotesi della singolarità di ogni problema e per le qualità eroiche che deve possedere chi affronta queste sfide singolari.

No, molti di noi si sentono a disagio anche in conseguenza della nostra cultura individualistica, che attribuisce così tanto valore all’originalità mentre invece disprezza e stigmatizza la copia.

**“La nostra cultura individualistica attribuisce valore all’originalità mentre invece disprezza e stigmatizza la copia.”**

Pensate quanto fa la nostra cultura per questo individualismo: siamo incoraggiati a “realizzarci” (alla lettera, lo stato di bisogno ultimo, secondo Maslow e i suoi seguaci), a trovare la nostra canzone, il nostro stile di vita, il nostro stesso Io, sul lettino dell’analista, nell’angolino buio del “self-help” in libreria, o in qualche lunga e oscura notte dell’anima.

Da lì, ci viene insegnato, vengono le idee e le cose originali: il genio solitario (talvolta tormentato) opera la sua magia in splendido isolamento. Ammiriamo i nostri eroi individualistici dell’innovazione – Picasso, Shakespeare, Newton, Jobs, Freud – e il loro cammino eroico per creare la loro opera e guadagnarsi il plauso del pubblico, anche se quest’ultimo spesso è solo postumo, dopo una vita trascorsa in povertà, nel rifiuto generale, in una creatività isolata ma determinata. Invece è il copiare che riteniamo responsabile di tutto quello che è mediocre e privo di valore, nell’arte come nel commercio. Come dice Oscar Wilde, “la maggior parte delle persone sono altri: i loro pensieri sono le opinioni di altri, la loro vita un’imitazione, le loro passioni una citazione”.

Invece, immaginiamo che la folla, il branco, non possa creare alcunché. Da qui deriva il lungo uso del motivo della pecora nera da parte della grande agenzia di creativi, la BBH, per evidenziare la natura contestatrice e anti-ovina della propria creatività. E lo stesso vale per il mio uso “alla Warhol” della pecora nella grafica di questo libro.

Quel che voglio dire è semplice: idee, cose e strategie originali sono il prodotto di molte mani (e molti cervelli) e non di una *one-man band*. È quello che impariamo l'uno dall'altro, quello che copiamo, che ci consente di creare cose nuove. Il copiare può creare e, nelle circostanze giuste, crea effettivamente soluzioni nuove ed efficaci. Chi copia può produrre e di fatto produce novità e valore, molto più di chi agisce da solo (in effetti, come abbiamo visto, i grandi hanno sempre – beh, quasi sempre – considerato il copiare come un motore centrale della loro attività). Come scrive il giornalista politico Owen Jones:

*Siamo esseri costruiti socialmente, che formano un immenso sistema dinamico che non può essere compreso riducendolo alle sue parti singole... Il buono e il cattivo che facciamo porta ovunque le impronte digitali di altri.<sup>7</sup>*

Ma non sembra, vero? Quando si sente che *My Sweet Lord* di George Harrison è proprio (anche se involontariamente, secondo i giudici di New York) uguale a *He's so Fine*

di Jimmy Mack (un successo delle Chiffons negli anni Sessanta), è difficile non apprezzare di meno il brano dell'ex Beatle. Le copie non sono mai buone come l'originale, vero?

Sia chiaro: non ogni copia è buona; copiare per replicare, imitare con grande precisione, oppure la pratica del cosiddetto “benchmarking” – ogni forma di copia “esatta” o alla “*Inserzione pericolosa*” (dal film, in originale intitolato *Single White Female*: vedi il Capitolo 2) spesso riduce il valore anziché aumentarlo.

La copia “esatta” spesso può rappresentare una cattiva strategia tanto quanto il *non copiare*.

**“ Copiare con qualche variazione o copiare da lontano – è ciò di cui il mondo ha più bisogno. ”**

Invece la “copia imperfetta” – copiare con qualche variazione o copiare da lontano – è ciò di cui pensiamo che il mondo abbia più bisogno. Esploreremo molti modi diversi per farlo, nel seguito di questo libro.

Perciò, per abbracciare davvero il copiare, dovrete fare molto più che imparare a farlo bene (o male); in primo luogo, dovrete vincere la demonizzazione culturale delle copie e dei copiatori.

## PERCHÉ È IMPORTANTE COPIARE

Queste sono le mie tesi:

- 🐼 Copiare è un grande “hack” per sviluppare nuove strategie (“hack” nel senso di scorciatoia o via rapida, non in quello di “trucco” più o meno illegale).
- 🐼 Copiare non è difficile. Rimane una delle grandi doti degli esseri umani. Scordatevi le scimmie: abbiamo copiato prima, meglio e più dei nostri cugini scimmieschi.
- 🐼 Copiare significa che non dovete ragionare a fondo da soli su ogni problema: avete a disposizione molto più di una “telefonata a casa”. Potete usare quanto volete il cervello, l’esperienza e il successo degli altri: altri che non avete mai incontrato, a volte già scomparsi da molto. Non dovete affrontare la belva armati solo dei pensieri che potete avere voi stessi – è come avere alle spalle un esercito o tutta la banda degli *X-Men*.
- 🐼 Copiare significa anche che non dovete vedere ciascun problema isolatamente – qualcosa di unico, uno scherzo di natura mai visto. Potete iniziare a guardare tipi e classi di problemi diversi e imparare qualcosa da tutti.
- 🐼 Copiare significa anche poter andare più veloci: usare le strategie di successo di altri permette di essere “agili” (come vuole la moda), di dedicare meno tempo a quello che Henry Mintzberg chiama “Strategia come pianificazione” e più a *mettere in pratica* la strategia.

Per i motivi appena analizzati, dovunque si guardi il pensiero strategico tende a espandersi, a occupare tutto il tempo a disposizione e un po’ di più. Copiare significa che non bisogna pensare solo a priori: si può pensare facendo (e così imparare, adattare ed evolvere le proprie strategie in risposta al mercato anziché aspettare finché non sono perfette e tirate a lucido). Come recita la scritta nella sede di Facebook, *done is better than perfect*.

Copiare riempie lo spazio all’inizio di ogni processo agile relativo agli esseri umani: aiuta ad assicurarsi di avere contenuti efficaci su cui lavorare in tutto quel processo.

## PIÙ DI UN MASH-UP

Questo però è più che un discorso generico sulle virtù del copiare. In anni recenti abbiamo tutti analizzato e discusso la cultura del remix e dei “mash-up” e così via. Qualcuno ha sviluppato un amore profondo per la cultura hip-hop (anche chi non è di South LA) e la street art, che ama mettere in mostra nel suo bell’appartamento da classe media.

No, questo libro propone di ripensare dalle fondamenta come ci disponiamo a risolvere i problemi – come si devono sviluppare queste complicate sfide umane che affrontiamo dentro e fuori ogni organizzazione.

*Copiando.*

## DOPO IL GREGGE

I miei due libri precedenti, *HERD* e *I'll Have What She's Having* (quest'ultimo con i professori Alex Bentley e Mike O'Brien), si chiudevano senza fornire consigli specifici su che cosa fare con la mappa di come le persone fanno quello che fanno, che cercavo di descrivere.

Mi accontentavo di descrivere una mappa migliore, in grado di aiutare i lettori a navigare meglio i tipi di sfide, già analizzate, che coinvolgono gli esseri umani. Mi sembrava fosse sufficiente stimolare i nostri pari e i nostri contemporanei a trovare da soli nuove risposte all'interrogativo di come modificare il comportamento.

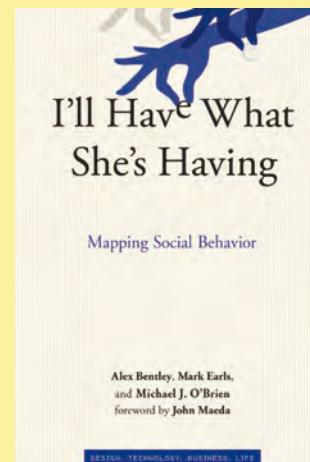
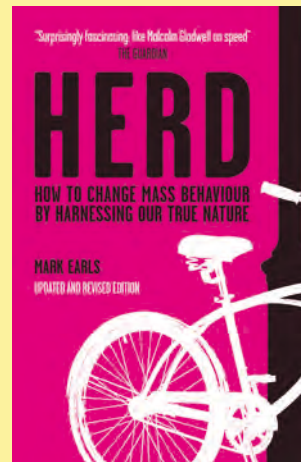
Dopo di allora, ho avuto molte conversazioni interessanti con lettori di ogni tipo, persone attive

nel marketing, nel mondo militare, nella politica e nella finanza, che mi hanno aperto gli occhi su nuove applicazioni della mappa; tutti però mi hanno fatto capire che dobbiamo andare oltre, fornire una migliore guida pratica. Come ha detto Marx: "I filosofi hanno solo interpretato variamente il mondo; il punto è cambiarlo."<sup>8</sup>

Perciò questo libro, per usare il gergo filosofico, riguarda la *prassi* non meno che la *teoria*, il fare non meno che il descrivere. Parla di come e che cosa dovete copiare e non racconta solo perché copiare e la storia, per quanto interessante, dell'arte della copia.

Parla di come usare la vostra "pecora interiore".

Per chi non ha letto questi due libri (ve li consiglio), il primo sostiene che molti aspetti del comportamento umano, che diamo per scontato abbiano le loro radici in quel che succede nel cervello, in realtà sono plasmati da ciò che accade fra l'individuo e i suoi simili, cioè il gregge (*herd*); il secondo traccia una semplice mappa, basata sui dati, per pensare a tipi diversi di comportamenti individuali e collettivi, sfruttando le più recenti ricerche nelle scienze sociali per illustrare la natura della mappa e le categorie che crea.







## TIPI DIVERSI DI DOMANDE

Per il nuovo approccio che descrivo nelle pagine seguenti, sono centrali domande di tipo molto diverso rispetto a quelle che pone la maggior parte degli strateghi:

**Che tipo di cosa è questa? A che cosa assomiglia?**  
**Che tipi di soluzioni hanno funzionato altrove e per tipi simili di cose?**  
**Qual è la nostra versione?**

Queste tipologie di domande evitano la trappola della singolarità e vi aiutano a trovare nel mondo reale gli esempi giusti da provare ad applicare.

Avete bisogno però anche di sapere che cosa copiare, quale tipo di cose è in grado di risolvere tipi di problemi simili. Potreste semplicemente provare con qualcosa che vi piace, le strategie adottate dalle marche che preferite, oppure quelle che sono consigliate dall'esperto di marketing o dal guru del business che apprezzate di più. Molto spesso sarà meglio che lottare faticosamente con la singolarità. Meglio ancora, potete utilizzare il nostro campionario di 52 tipi diversi di strategie di successo, ordinate per "tipo" di cose (per tipo di comportamento), così da poter passare rapidamente dal "tipo" di cosa al "tipo" di strategia, all'esempio e quindi al prototipo. E poi potrete iniziare a stabilire che cosa sembra funzionare e cosa no, per la sfida che dovete affrontare.

## L'AMBIZIONE DI QUESTO LIBRO

Questo è il motivo per cui ho suddiviso il libro in cinque capitoli, tutti con un misto di idee e cose da fare in pratica.

**1** Elogio della copia: un'analisi delle nostre idee un po' strane sul copiare, l'originalità e la creatività e il ruolo sorprendentemente centrale della copia nel plasmare il comportamento e il progresso umano. Così si prepara il terreno per il lavoro specifico.

**2** Come copiare: copiare bene e male, in modo preciso e approssimato, porsi le domande "che tipo di cosa?".

**3** Che tipo di cosa: questo capitolo vi aiuterà a prendere confidenza con il nostro classificatore di "tipi", che vi aiuterà a stabilire da dove copiare.

**4** Da dove copiare: l'archivio di oltre 50 tipi diversi di strategie adatte a tipi diversi di problemi.

**5** Copiare meglio: altri esempi, ricavati dal mio lavoro e da quelli di colleghi. Esercitandovi, applicando le idee e le strategie a queste sfide e creando le vostre "versioni", spero acquistate la fiducia necessaria per affrontare da soli i vostri problemi.

Nel complesso, il mio intento è favorire un uso maggiore della copia nel marketing, nel management, nella politica e nel cambiamento comportamentale nel senso più ampio. Voglio aiutarvi perché impariate a copiare più spesso e meglio (con il che voglio dire *peggio*, cioè in modo più impreciso, da più lontano, copiando più di una soluzione). E voglio anche che vi sentiate a vostro agio nel farlo.

## COPIATO DA CHI HA COPIATO

Gran parte di questo lavoro nasce dalla collaborazione che ho avuto la fortuna di stringere, da sette anni circa, con il professor Alex Bentley della Bristol University. La sua straordinaria conoscenza della letteratura delle scienze comportamentali, la sua generosità intellettuale e la sua incredibile competenza pratica hanno contribuito a creare, per esempio, il “classificatore tipologico” e a sviluppare questo modo di risolvere i problemi insieme.

Al contempo, sono stato tanto fortunato da poter lavorare a lungo con John V. Willshire di Smithery (l’inventore delle Artefact Cards e dello stile illustrativo che vedrete comparire in tutto il libro). Il suo contributo alle idee e alla pratica che troverete qui è incommensurabile (alla lettera), non ultimo per la sua lettura particolareggiata del testo.

Questo non esaurisce l’elenco dei collaboratori: alcune delle persone che rispetto di più hanno contribuito, consapevolmente o meno (vedi i Ringraziamenti).

Ho cercato di catturare il “gusto” del nostro lavoro nel modo in cui ho organizzato questo libro, ricco di informazioni ma utile, serio ma divertente al tempo stesso. Per esempio, all’inizio di ogni capitolo riassumo quel che il capitolo contiene: ho suggerito anche giochi che potete svolgere e cose da fare, rompicapo da risolvere e modi di ragionare sui problemi, oltre a qualche testo che

potreste voler leggere per approfondire le idee prese a prestito qui.

## SCRIVERE CODICE O COPIARE?

Si parla tanto oggi dell’importanza di imparare a scrivere codice informatico e si può dire molto a favore (ho apprezzato la giornata con Richard e Kathryn di Decoded e consiglieri a tutti una cosa del genere). Dal mio punto di vista, però, imparare a *copiare bene* (o, come vedremo, a copiare *male*) deve essere una parte fondamentale di qualsiasi formazione al business. Che lavoriate all’interno o all’esterno delle organizzazioni o nello spazio fra queste e i loro clienti o altri stakeholder, che lavoriate nel marketing, in politica o nel management in generale, imparare a copiare bene dovrebbe essere obbligatorio.

Se vi serve un ulteriore incoraggiamento, val sempre la pena ricordare, come dimostrano le storie raccontate in questa introduzione, che copiare è stato lo strumento ideale dei grandi innovatori ed è essenziale per il lavoro creativo. È del tutto naturale (è una delle grandi doti della nostra specie) e produce grandi cose: che cosa si potrebbe chiedere di più?

Se è andato bene per Elvis, Newton, Pullman, Brailsford, Shakespeare e Picasso, *non va bene anche per voi?*

“ La maggior parte delle persone sono altri: i loro pensieri sono le opinioni di qualcun altro, le loro vite un'imitazione, le loro passioni una citazione. ”

–Oscar Wilde

# COPIA

## In questo capitolo:

In questo capitolo analizzeremo le idee, spesso fra loro in conflitto, che abbiamo sull'originalità e la copia, l'inganno, il falso e l'identità.

Non sono molte le cose che amiamo più dell'originalità e poche quelle che disprezziamo più delle copie. Quel che è giusto e quel che è sbagliato sembra molto chiaro e indiscutibile.

Il nostro disagio nei confronti del copiare, però, non è comune al resto dell'umanità: è un atteggiamento molto anglosassone ed è anche un fenomeno molto recente.

La scienza contemporanea peraltro ci dimostra quanto sia importante copiare, per tutti noi – come individui, come società e come specie.

In particolare, il copiare è proprio un elemento centrale dell'innovazione: chi non copia, non innova.

Quale modo migliore per iniziare, allora, che parlare di quell'“artista unico – un originale in un campo di imitatori”, Elvis Presley?

*Uh-huh!*