L'evoluzione dell'impresa

Le dimensioni della Pavesi sono ormai quelle di una grande industria. Lo stile di gestione deve evolversi da modelli "famigliari" verso assetti organizzativi di tipo industriale avanzato. Nel 1969 la struttura organizzativa giunge al livello di massima espansione.

Lo stabilimento ha 1800 dipendenti. Le filiali Pavesi e PAI, 80 in totale, presidiano capillarmente tutto il territorio italiano. Le filiali non sono solo centri distributivi ma delle vere e proprie piccole aziende che comprendono sì la parte distributiva, ma anche quella commerciale. Ciascuna filiale ha una competenza esclusiva sulla zona ed è gestita da personale sia commerciale che amministrativo.

Anche a livello organizzativo la Pavesi è innovativa. Viene tentata per la prima volta in Italia la sostituzione dei trasportatori dipendenti diretti con i "padroncini". Questo modello si sarebbe esteso, poi, a distanza di qualche anno a molte altre aziende italiane. Ma il "tocco" di Mario Pavesi, c'è sempre. I dipendenti delle filiali vengono reclutati sul posto per consentire la creazione di un rapporto più famigliare tra azienda e clienti. Naturalmente è pieno di "Signore Marie", piccoli negozi di prossimità che hanno spesso bisogno non solo di buoni prodotti ma anche di consigli amichevoli. Lo stile Pavesi ben si adatta a questa situazione. Gli oltre 300 venditori "conquistano" le "signore Marie" di tutta Italia dimostrando, come sempre, che la qualità dei *Pavesini* è indistruttibile.

Si fa diversa anche la vita in stabilimento. Prima gli operai si conoscevano tutti fra loro, ora, al massimo, fra quelli di ciascun turno. Cominciano gli "autunni caldi": la contestazione e le lotte sindacali; nel 1968 i primi scioperi. Le prime volte Mario Pavesi, con il suo carisma, riesce a convincere gli operai in sciopero a rientrare a lavorare in fabbrica. Ma questo gli diventa sempre più difficile. Cambia l'immagine che di lui molti operai hanno. Mario Pavesi è amareggiato: «da benefattore ad affamatore».

Certamente la complessità dell'impresa non gli consente più un contatto diretto, quasi fisico, con il personale, ma lo obbliga, di malavoglia, a delegare.

La delega, per lui imprenditore vecchio stampo, accentratore per natura ma anche per necessità, è difficile. In ogni caso, contro gli scioperi a singhiozzo attuati dal personale degli Autogrill, non c'è niente da fare. «Arriva un pullman di turisti: 10 minuti di sciopero. Il pullman riparte e si riprende (eufemisticamente) il lavoro».

La sede di Novara della Pavesi in una foto degli anni Novanta.

È arrivata l'ora di Ringo

Nonostante le difficoltà che sopravvengono verso la fine degli anni Sessanta, le radici dell'azienda sono ben salde. Mario Pavesi ha sempre presente il concetto di innovazione.

Differenziare i propri prodotti da quelli dei concorrenti: è la parola d'ordine. L'incitamento verso i propri collaboratori a sviluppare "qualcosa di diverso" è continuo. I controlli di qualità verso i fornitori e sulle linee di produzione si fanno più intensi.

Mario Pavesi pensa sempre ai suoi *Pavesini* come prodotto dietetico. La ricettazione viene perfezionata anche con l'apporto di pediatri famosi quali i professori Ivo Nasso e Luca Auricchio. Alla fine riesce nell'intento di far registrare i *Pavesini* come prodotto dietetico "senza aggiunta di grassi". In quest'ottica si muove anche nel mondo dei *crackers*. Si fa assistere da un fisiologo molto conosciuto, il professor Rodolfo Margaria, per realizzare un *cracker* senza sale.

Anche sul fronte *Autogrill* le cose si evolvono. Una volta capito che l'*Autogrill* era l'antesignano del *fast-food*, comincia il *maquillage* delle varie aree di sosta. Per Natale, presso l'*Autogrill* di Novara, viene piantato un abete alto come una casa di tre piani. Tutto illuminato, si vede perfino dal centro della città.

Mario Pavesi aveva certo in mente ciò che aveva osservato in America.

Nel 1967 nasce un altro prodotto mitico: è l'ora di *Ringo*. Ma continua ad essere anche l'ora dei *Pavesini*. Pionieri in tutto, primo biscotto confezionato, primo biscotto venduto in pacco famiglia, primo - nel 1968 - ad essere venduto in versione porzionata come merenda.

Da allora e per molti anni quanti *Pavesini* nelle cartelle degli scolari italiani! Il risultato di queste intuizioni: 60 quintali all'ora di *Pavesini*.

Ma la mente di Mario Pavesi non è solo rivolta al prodotto. Le azioni promozionali e la pubblicità sono due leve fon-

damentali. Saperle connettere e ottimizzare è la ricetta del successo di allora. Celebre il grande concorso "*Raschia Quattro*" del 1974 legato ai *Pavesini,* che consentì all'azienda di ritornare ai volumi di vendita massimi di 50.000 quintali che erano stati raggiunti 5 anni prima.

Nel Privato

Non è facile distinguere ciò che per Mario Pavesi era "privato" da quello che lui considerava lavoro. Tutto era mescolato. Come interpretare diversamente il chinarsi a pulire un pavimento quando non lo soddisfaceva come lucentezza. Oppure le visite notturne agli *Autogrill.* Anche nel "sociale", quando pagava ai dipendenti le rette per l'asilo dei figli. Una delle poche concessioni, la passione per l'antiquariato. Lo si vedeva nell'arredamento dell'ufficio. Forse gli dava senso di sicurezza, di controllo. Una continua "tensione" verso le attività dell'impresa.

E sempre un gran rispetto verso i collaboratori, soprattutto gli operai, certo più vicini al mondo delle sue origini. Uomo di profondi sentimenti ma anche spigoloso. I suoi più stretti collaboratori lo ricordano bene. Quando squillava il telefono, e sapevano che era Mario Pavesi perché si era fatto "personalizzare" lo squillo, dovevano correre immediatamente.

La dimensione privata di questo grande imprenditore è stata, negli ultimi dieci anni della sua vita, largamente segnata dalla malattia: nel1960 le prime avvisaglie, nel 1969 un tumore, nel 1974 ricaduta, nel 1975 i primi problemi al cuore, nel 1987 un infarto.

Il destino è segnato. Di fronte a questo dramma e alle incertezze sul futuro Mario Pavesi decide di non affidare ai figli, ancora giovani, la successione. Li fa studiare, li prepara, ma nel 1972 cede l'azienda alla Montedison. Il trauma che indubbiamente prova è attenuato dal rimanere fino al 1974, dapprima come Presidente e poi come consulente della Società.

Non mollare mai

Nonostante le difficoltà e le amarezze la tempra di Mario Pavesi è molto forte. Si dà da fare. Crea altre attività, altre imprese: nasce così il Rabarbaro Zucca, altra istituzione italiana.

La malattia non gli impedisce di essere sereno. Non si dichiara mai sconfitto. Amplia i propri orizzonti. Viaggia con il figlio Pier Luigi in Cina, dove producono il rabarbaro. Nel 1980 affida le nuove attività definitivamente ai figli. Si concede più periodi di vacanza nelle case di Arenzano e Macugnaga ma anche negli ultimi anni della sua vita, quando va in visita alla Pavesi (a Milano, già Alivar) e parla con gli ex-collaboratori, afferma: «*Se avessi 10 anni di meno ricomincerei*».

Il passaggio del testimone

Mario Pavesi si spegne nel febbraio 1990 a 81 anni, dopo un anno di malattia. Viene sepolto a Cilavegna, dove era nato e dove lui e la sua famiglia si recavano sempre a Natale e Pasqua a salutare il sindaco. Mario Pavesi scompare dopo aver visto dall'esterno un periodo oscuro per la storia della "sua" azienda.

Sarebbe, a breve, seguito il momento del riscatto: il dono più bello al sacrificio e al lavoro di un uomo, il riconoscimento del valore delle basi che lui aveva posto. Il testimone sarebbe stato raccolto.

Nelle pagine che seguono si riproduce integralmente l'articolo di G. Torelli su Mario Pavesi pubblicato in Grazia *del 12 febbraio 1967.*

I CREATORI DEL BENESSERE

PAVESI

Dice: « A ognuno di noi Domineddio dà almeno una virtù... ». A lui ha dato il fiuto per i biscotti, il talento per un genere di industria difficile e singolare. Parla in dialetto, non legge libri, non va né al cinema né alla Scala, non ha hobbies, ma nel suo campo è uno degli uomini che contano di più al mondo. Molti lo giudicano un fenomeno.

PAVESI

Fotografie di Giorgio Torelli

L'industriale Mario Pavesi con la moglie, signora Mariuccia, al tavolo di uno dei suo

Mario Pavesi, un cappotto leggero, un farfallino giallo, tremila dipendenti, duecento milioni di pacchetti di biscotti l'anno, novecento milioni di pubblicità, scuole tecniche, lingue estere a orecchio, nessuno svago, caporale di fanteria, figlio di falegname. Età: cinquantasette anni dal 29 dicembre scorso. Tre figli.

Sale in automobile con noi. Ha la borsa coi manici; non se ne separa mai. Andiamo dalla fabbrica di Novara, che è alla Madonna del Bosco sulla strada per Vercelli, fino all'autogrill dell'autostrada dove il suo nome a lettere di dieci metri si erge quattro chilometri lontano. Lo leggono milioni di automobilisti su tutte le autostrade. Quando c'è nebbia, rosseggia sospeso in aria. Ce ne sono cinquanta con la scritta Pavesi. Molti costano un miliardo e si mostrano così efficienti che gli americani li hanno copiati tali e quali.

La scala mobile, la musichetta diffusa dal soffitto tra il gioco prudente delle luci. Sediamo a uno dei tavoli coperti in formica, con le panchette in plastica verde, due garofani sul portasale, il tovagliolo in carta, le ragazze cotonate con la camicetta a righe bianche e blu e sulla cravatta il nome che c'è dappertutto: Pavesi. Il nome ci fissa dalle patatine fritte prigioniere nel cellophane, dai biscotti alla banana, dalle scatole di crackers, dai posacenere, dai sacchetti per servirsi da sé.

L'autostrada, nei colori grigi dell'inverno, scorre di sotto. Poiché scende la sera, una carreggiata è fitta di puntini rossi e l'altra, nel senso opposto, di sciabolate abbaglianti. Qualche goccia di pioggia sui cristalli.

« Un té? Per me un whisky con ghiaccio ».

« Sì, signor Mario. »

Si è messo la borsa al fianco. Ha bene osservato l'orologio. Indossa un abito pepesale. Unica ricercatezza: il gilè, abbottonato tutto. Mani belle, capelli bianchi.

« Deve fare una bella impressione, no?, vedere il proprio nome scritto dappertutto... Non le viene il pudore del nome?... »

« Ah, sì: non solo a me, anche ai miei figli, le dirò francamente la verità. Ci dà molto fastidio. Se si potesse cambiare nome in certi momenti... » Lo dice con gli occhi arguti, in dialetto novarese. È di Cilavegna, un paese industriale del Pavese raggiungibile molto prima da Novara che da Pavia. Un borgo di nebbia con cacciatori che escono da dietro le siepi. « Sembrerà strano », insiste. « Ma lei si trova in un locale pubblico e basta che uno venga dentro: "Ah, signor Pavesi, come sta? *Com-men-da-tore*!". Allora subito, cinquanta occhi si girano a vedere sta faccia del commendatore, che l'è una faccia strana, chissà cosa pensano: un mezzo elefante e un mezzo uomo... ». Detesta che gli dicano: commendatore.

« Ma è commendatore della repubblica? ». « No, del Papa ». « E di che ordine? » « Ah, non lo so. » « È cavaliere del lavoro, però. » « Questo sì: ma come si fa a chiamare uno cavaliere del lavoro, si può forse dirgli Cavlav? » Sua moglie, per scherzare, ha fatto circolare la voce di avergli ordinato mille biglietti da visita con « Commendator Pavesi ». Si è seriamente preoccupato. L'ordine, per i nuovi venuti tra i cinquecento impiegati dell'azienda (tutti portano il camice bianco), è di dirgli alla pavese: « 'giorno siòr Mario ». Chiunque può entrare nel suo ufficio.

Apprezza il suo whisky. « Lo fa per le coronarie? » Sorride. « No, così. » Gli fa visibilmente piacere bere all'americana a bordo di uno dei suoi autogrill. Chi l'avrebbe mai detto a Cilavegna, anche se in cuor suo gli pareva già di vederlo quel nome scritto a lettere di dieci metri, nel fitto della nebbia? Da dodici a diciassette anni piallò sedie e tavoli.

« Questo tavolo dove siamo, saprebbe farlo? » « Eh, altro. Guardi: se va a casa mia, a Cilavegna, in via Cavour 14, c'è un cornicione con dei rosoni, sotto il tetto. È ancora là. L'ho fatto controvoglia a quattordici anni. Loro volevano, e a me non piaceva. »

« *È sempre l'ora dei Pavesini! Tenetevi su coi Pavesini* », sussurra da quaranta altoparlanti, che non si vedono, una voce vellutata.

Il primo autogrill, è nato diciassette anni fa, accanto al casello di Novara. Dapprima una cosa alla buona, poco più che uno chalet per vendere biscotti ai « torinesi, gente abitudinaria ». Poi un manufatto in cemento, colori e cordialità alla Disneyland: un arco con una mongolfiera sospesa e, sotto il pallone, un girotondo di bambini, ciascuno con il suo biscotto in pugno. La fabbrica Pavesi non aveva che cinquanta operai. L'architetto era Angelo Bianchetti, lo stesso che avrebbe firmato, più tardi, tutta intera la catena degli autogrill. « Si ricorda che c'era una enorme gomma all'altezza di Greggio? Era un pneumatico dipinto, giganteggiava sull'autostrada. Non mi

« autogrill » che sono stati copiati persino dagli americani per le loro autostrade. Mario Pavesi ha tremila dipendenti. È cavaliere del lavoro.

ricordo di che marca fosse ma so che impressionava. Ci ispirammo a quella ruota per fare la mongolfiera. Io raccomandavo all'architetto soprattutto una cosa: si ricordi che voglio l'attenzione dell'automobilista. È stato bravo, l'ho avuta. »

Dopo la mongolfiera di Novara, si aprì l'autogrill di Bergamo, poi quelli di Lainate, Ronco-Scrivia e finalmente Fiorenzuola, una casa-madre. Pavesi lo chiama « Fiorenzuola-ponte ». È inutile descriverlo, perché sulle autostrade i ponti con le luci, i biscotti, i *toasts*, le ragazze in camicetta a righine bianche e blu li hanno veduti tutti. Nel 1960 la rivista « Life » mandò i suoi inviati a fotografare il « ponte » di Fiorenzuola, illuminato come una nave all'ancora sull'autostrada. Pavesi non ne fu neppure informato. Vide pubblicato il reportage sotto il titolo « Il progresso europeo ». Se ne lusingò, tant'è vero che l'ha fatto incorniciare ma provvide a rimproverare il direttore dell'autogrill. Non si lascia fotografare dagli americani una nave all'ancoraggio senza chiederne licenza all'ammiraglio. Vennero missioni da tutta Europa a studiare i lati architettonici ed economici dell'idea finché gli americani - erano passati cinque o sei anni - non ne fecero qualcuno quasi identico alle porte di Chicago. Pavesi fu più felice - non c'è paragone - che se gli avessero copiato il cornicione di Cilavegna.

« Chi glielo copiò? »

« Ah, qui è un problema: non sono certo, ma lo deve aver fatto la... quanti anni sono passati!... insomma, io li ho visti molte volte e mi ricordo che c'è su uno stemma come la corona reale... Ma chi è che portava la corona reale, perbacco, la Continental, la Conoco... Insomma, non mi viene in mente. Certo, sì, hanno fatto una cosa diversa, sulla base delle esigenze loro. Del resto anche a noi sarebbe successo: l'europeo ha una certa verve. Lei non può mai prendere *in toto* un prodotto americano e trasferirlo in Italia: chi le assicura il successo? Mai! Guardi nei biscotti, per esempio. I loro sono ottimi, interessanti, ben fatti ma sarà per il nostro palato, sarà per tutto quel cocco che ci mettono dentro, qui non vanno: è un gusto che, per noi, non è sentito. Bisogna saperlo prevedere con molta attenzione, con uno scrupolo infinito... »

« E come si fa, allora? »

« Ah, qui la volevo... » Abbassa la voce, si guarda attorno. È come se fosse ben certo di rivelare un segreto. Siamo in casa sua, dove tutto è Pavesi; si trova dunque tra amici fidati.

« Vede: è una questione di natura. Nessuno - io penso - nella vita, si può fare il merito di essere un genio. Ad ognuno di noi Domineddio dà una virtù. Prenda i cantanti più

● segue

PAVESI

celebri, dal Caruso in poi: Dio gli ha dato una voce, perché agli altri no? Prenda, che so, Einstein... adesso io non voglio fare paragoni che son fuori luogo ma lei, in ognuno, trova qualcosa... » Non lo dice con trasparenza ma vuole alludere a se stesso, pure modesto com'è. Del resto, il suo stato maggiore - gente seria, di maturata preparazione economica, di laurea bocconiana, stagionata nelle vicende di un'azienda che è diventata la prima tra le cinquanta industrie biscottiere italiane - è d'accordo: di Pavesi occorre valutare il fiuto. Può parlare in dialetto, e non essere mai andato alla Scala, ma, sugli affari, i fili della risoluzione gli appaiono d'acchito nella trama giusta, l'ordito è presto suo. Intuisce, dispone, firma. Poi aggiunge: « Magari un altro avrà cento volte più capacità di me in un campo dove io sono un asino completo... e viceversa ».

Il talento della gente lo incanta, il gioco delle parti - tu fai questo, io so fare quest'altro e insieme siamo complementari - lo seduce. Passa lunghi momenti, gli è abituale, davanti alle vetrine di un confettiere di corso Matteotti a Milano. Gli piace sorprendersi ogni volta della proprietaria, una signora di grande sensibilità capace di disporre i *bombons* nelle vetrine con « una freschèzza, una belèzza, che l'è un incanto, una genialità vera e propria... un qualchecosa che farebbe un piacere matto regalare! »

Quanto ai biscotti, che più strettamente lo riguardano e sembrano essere nelle sue parole le cose che il Paese attende con maggior ansia (tale è la severità dell'impegno), conclude: « Creda: per centrare il gusto di un biscotto - che so: alla crema, all'arancia, un wafer - non c'è che il pubblico. Ma chi dà vita al biscotto, chi lo sente, è - insisto - la persona con una natura particolare, quel tipetto con il colpo d'idea che sa dire: provate a fare così e così. E la cosa attacca ».

COPERTO DAL SEGRETO

I biscotti di Pavesi, come li vediamo dappertutto, dal televisore al supermarket, hanno alle spalle un consiglio dei ministri e un referendum democratico. Ne esistono venti tipi, suddivisi in classi e sottoclassi. Perché ne nasca uno nuovo - ed è evento frequente - alla Madonna del Bosco si riuniscono in consiglio gli esperti di fabbrica. Sono accigliati, molti col distintivo del Rotary. Farebbero pensare a tutto fuorché - per dire - a paste frolle assortite che si chiamano *Manola*. Pavesi presiede. I volti gravi, che si profilano lungo la prospettiva del lungo tavolo di consiglio, sono quelli dei capi: pubblicità, vendita, confezione, qualità del prodotto, produzione, macchine per produrre, impianti di produzione. Tutti guardano il farfallino del « signor Mario ». Nelle ali dello stabilimento i tunnel rovesciano milioni di biscotti, gli operai non toccano niente, è tutto un camice, le scatole si sigillano, i camion, che erano entrati carichi di uova dell'Olanda e della Danimarca, riescono grevi di « sfogliatelle ».

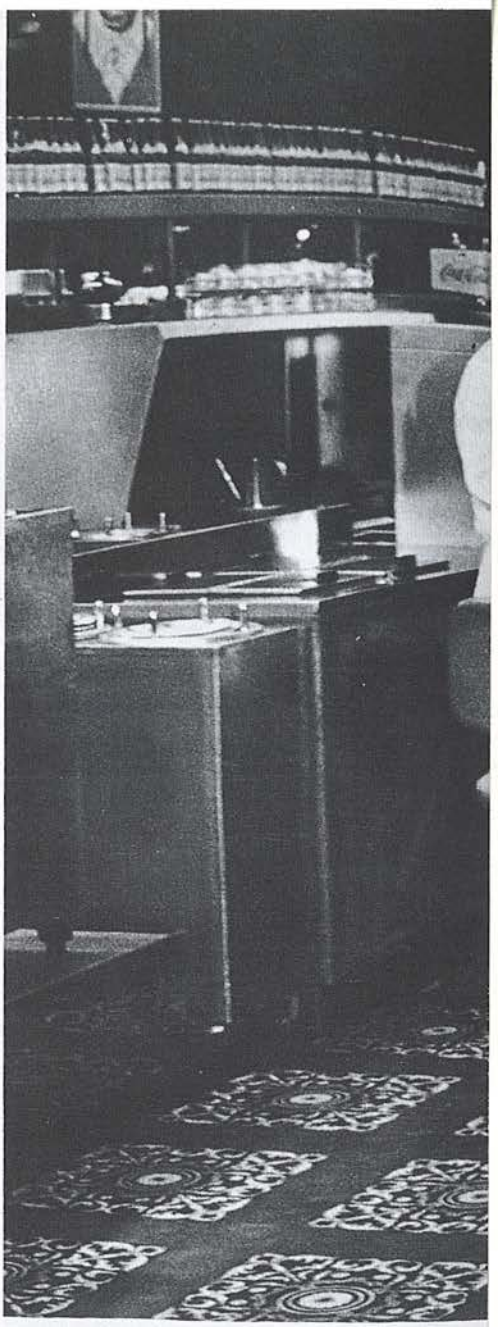
« Deve comprendere, i miei collaboratori sono una forza. Gente nata con l'azienda, che è lì ancora oggi. Non c'è mica stato un cinematografo di gente, non si è mica cambiata la guardia ogni sei mesi. Tra di noi basta uno scambio di due parole e si è già capito. È come tra marito e moglie. Quando sua moglie è nervosa, lei non la capisce subito?... »

Il biscotto viene approvato in via sperimentale. È coperto dal segreto. Il direttore di produzione prepara le « fasi embrionali » e presto viene il mattino in cui entra (non si bussa, l'abbiamo detto) alla porta del signor Mario. Regge una scatola quadrata di latta. È lucida, sorretta con cura. Chiude la porta, dispone la scatola davanti al Numero Uno, schiude il coperchio e lo indica col palmo. Un attimo di contemplazione silenziosa. Poi la piccola mano di Pavesi sovrasta la scatola, due dita delicate prendono la « fase embrionale », e ha inizio l'assaggio. Si sente il ticchettio dell'orologio. Pavesi - gli occhi nel vuoto, le sopracciglia aggrottate - assaggia. Prova coi denti, studia col palato, dubita col naso, preme - con l'amorevole severità che si ha per un figlio - sulla pasta ancora vagamente tiepida di forno. Poi, come invece ci si aspetterebbe, non parla. Toglie qualche briciola dal bavero e dal farfallino e non dice niente. Ciò significa che si può dare il via al referendum. Il direttore di produzione esce e, il giorno successivo, molte scatole, sempre di latta, quadrate, prendono a girare per gli uffici. I cinquecento impiegati della Pavesi sono pregati - una mano alla coscienza - di assaggiare il biscotto (sì, nelle ore d'ufficio, il vero spirito di collaborazione con l'azienda è questo), di segnare i loro dubbi su una scheda e di indicare quale dei nomi, che l'ufficio pubblicità propone per l'ultimo nascituro della ditta, prediligono. Le impiegate si impegnano, sono anche donne di casa. Così scrivono sulle schede: troppo sale, attenzione al profumo, male con la vaniglia, non si è per caso ecceduto con lo zucchero?, buona la friabilità.

« Vede: questo è decisivo. Nessuno mai, come persona, può dire: questo è bello, questo è perfetto. Ed è chiaro che non posso dirlo neanche io per un biscotto. Perché, se è perfetto per me, non posso credere che tutti gli altri debbano poi rinunciare a pensare con la loro testa, no? Ecco perché, prima di produrre, ci vuole il consenso universale. Il referendum non finisce tra noi e gli impiegati. Quando siamo arrivati a un certo perfezionamento, allora prendiamo il prodotto, veniamo qui in autogrill e facciamo fare un'indagine magari su mille persone: diamo da assaggiare il biscotto - magari le due qualità in ballottaggio - ai visitatori autentici, li preghiamo di esprimere il loro pensiero. Cosicché ricaviamo un'altra sensazione al di fuori del nostro ambiente che, a volte, può essere viziato. E alla fine abbiamo la convalida. »

Per la « convalida » Pavesi assaggia due, tre volte al giorno « anche i prodotti noti a tutti, per migliorarli sempre. » Effettivamente ciò gli ha creato problemi di dieta. È in un « momento difficile per gli zuccheri ». Parla dei suoi, che l'età accentua; non si riferisce a quelli di fabbrica. Ma c'è qualcosa che possa mai impedirgli di controllare la buona crescita dei Pavesini?

Il Pavesino è nato nel 1948, ha quasi vent'anni. « Sta passando la maggiore età », illustra il « signor Mario ». E quasi - se il Pavesino non fosse così noto all'occhio - ne mostrerebbe la foto: l'autogrill ne contiene immagini in tutte le luci e dimensioni. Si fa tenero parlandone: « Abbiamo venti qualità ma il Pavesino... quello è il re. Guardi: dal primo giorno non ha mai cambiato la sua forza, perché *lui* è di tale natura, di tali materie prime che nessun prodotto può eguagliarlo. È di una semplicità: uova, farina e zucchero. Non c'è dentro assolutamente niente fuorché profumi e lievito. Punto e basta. E badi bene - mi segua - che per la stessa natura del prodotto non si può adoperare (l'espressione si fa meravigliata, come a dire un'enormità) neanche il misto d'uovo congelato! Bisogna adoperare uova fresche in guscio... in gu-scio! Perché se lei non adopera l'uovo in guscio (si lascia andare lungo il divanetto di plastica verde) il Pavesino non riesce... »



Pavesi ha tre figli: due maschi, che si

chiamano Pierluigi ed Ettore e frequentano rispettivamente l'università e il liceo, e una bambina, Elisabetta, di 10 anni, alunna delle elementari.

È partito per gli Stati Uniti la prima volta nel 1952. Non c'era verso di convincerlo. Fu il suo « amico costruttivo » a farlo. Si chiama Enrico Barsighelli. Ma Pavesi preferisce nominarlo come « il mio presidente ». Barsighelli continua a presiedere la Pavesi (di cui il « signor Mario » è amministratore delegato), anche da quando l'azienda è entrata in combinazione con la Edison per avere più slancio finanziario nelle sue scelte programmatiche.

« Da cosa nasce cosa, e quel viaggio creò in me un tale risveglio di idee, di impostazioni e via discorrendo, che mi sembrò di rinascere... » Da allora i viaggi sono diventati abituali. Pavesi ne ha fatti venti. Conosce tutte le industrie biscottiere e anche quelle similari degli Stati Uniti. Conosceva già - ma nei dettagli, da patito - quelle inglesi e quelle europee. Con calma, con amore, ha prelevato da ognuna un'idea: magari un pretesto - è meglio e più vero dire così - che gli ha suggerito poi un'idea capace di migliorare, snellire i suoi impianti. Adesso la Pavesi è industria di proporzioni e stile americano. Vengono tante missioni a vederla che Pavesi non osa neppur più chiedere tutte le volte ai visitatori di indossare il camice bianco. « Mi permetta, dirò meglio: noi abbiamo dei perfezionamenti a cui ancora gli americani non sono arrivati ». Viaggia con un interprete, un segretario di nome Stevens, nato a Napoli ma di lingua inglese. Personalmente sorride e guarda. Più che farsi tradurre smonta con gli occhi. Non ha mai fatto una fotografia in vita sua ma fotografa tutto: gente e impianti. Dal 1952, quando ha inaugurato la fabbrica sulla via di Vercelli e cominciato a collegare gli anelli della catena degli autogrill, i suoi dipendenti sono diventati tremila. Il numero, in una fabbrica quasi completamente automatizzata, è un indice di scarso peso. Il parcheggio della Pavesi si è ingrandito venti volte. Vengono tutti a fare biscotti in automobile. E quando arrivano, il « signor Mario » c'è già.

Sta a Milano dalle parti di viale Maino. « Come faccio a dire l'indirizzo che poi mi telefonano a casa tutti: i fornitori di quando ero commesso che mi dicono: "Perché non ci manda qualcosa? Noi l'avevamo capita fin d'allora"; oppure gli sconosciuti che vogliono due milioni in prestito per cominciare un'attività... Anch'io ho avuto prestiti, ma li ho domandati a chi mi conosceva bene, a chi mi aveva veduto andare in bicicletta dalla mattina alla sera per lavorare sodo... Tanti di quei chilometri, caro lei... » A Milano c'è venuto per far studiare i figli che sono tre: Pierluigi, 23 anni, terzo anno di economia, alto un metro e ottanta; Ettore, 18, terza liceo classico nel collegio salesiano di Treviglio; e poi Elisabetta, 10 anni, quinta elementare. Bei ragazzi, anche studiosi. La mamma, la signora Mariuccia, è dolce e di temperamento cordiale. Ogni fine settimana porta a casa, con la *Mercedes* nera, il suo camice bianco da lavare. Sì, perché Mariuccia Pavesi, moglie dell'amministratore delegato, lavora nell'azienda di Novara. E non ha per niente un suo ufficio personale, magari inventato apposta per lei, e neppure è investita di compiti direzionali. Ha un capufficio e delle colleghe, trenta per l'esattezza. Insomma: fa l'impiegata di suo marito. È uno dei tremila dipendenti. Riceve una busta paga e fa quindici giorni di ferie. Timbra all'orologio e batte a macchina. Poi, la sera, rientra a Milano con il « Cavlav » salutata, berretto nella mano guantata, dall'autista.

« Ma com'è giudicata nell'azienda? »

Pavesi si diverte a parlarne. « Ah, lei è simpatica a tutti, fanno le loro chiacchiere, lei sa tutto, della tizia che ha il moroso, di quell'altra che si deve sposare, di quella lì che si parla con questo. È lei che vuole vivere così, è la sua vita, è stata abituata... »

Si incontrarono in un ufficio della Montecatini, dove lo sconosciuto Pavesi andava per un

● segue

PAVESI

affare di poco conto. Mariuccia è di Borgosesia. Si alzano assieme alle 6 e mezza. Niente ginnastica. Molta fretta.

« Mangia i Pavesini per colazione? »

« Perbacco, altro che! I Pavesini!... » Poi, in un accesso di sincerità, franco com'è, e anche istintivo: « ... e spesso anche i biscotti delle altre case, magari per assaggiarli! »

L'appartamento è bello. Pavesi ha quadri del Settecento, un secolo che gli è caro come la vetrina di buon gusto in Corso Matteotti. Tra i pittori moderni che non conosce, conserva solo qualche lavoro di Pierangelo Tronconi: immagini colorate di streghe, visioni. Raccoglie mobili, sempre del Settecento. Li tocca con pollice da falegname. Va per antiquari con l'occhio che ha per le fabbriche americane. Nell'autogrill di Novara l'orologio inglese e i piatti alle pareti sono stati scelti da lui. Entrando con noi, si era occupato della carica dell'orologio, che gli aveva risposto col carillon.

Sull'autostrada tra Milano e Novara, il mattino, e sul percorso inverso, la sera, non ha occhi né per il sole, né per la nebbia, né per la luna. Studia pratiche e relazioni che tiene pronte nella borsa coi manici e scrive appunti a lettere molto grandi su tutte le buste e i rovesci dei fogli. La sera accende la luce per lavorare viaggiando. « Sa, è un conforto: lavorare senza il telefono... » L'autista Aldo Cappellini, un uomo gioviale dai grandi baffi, guida prudente. Otto anni fa, per pensare a qualcosa da aggiungere agli impianti, il « signor Mario » è uscito di strada e ha schiantato l'auto contro un palo. « Da allora, mia moglie mi ha tolto la patente. »

I Pavesi mangiano insieme alle tredici in un appartamentino ricavato nel corpo della prima fabbrica, ormai inglobata da Novara-città. Lui non è un buongustaio. « I miei fratelli e sorelle - eravamo in quattro - facevano un sacco di storie, l'inverno, per la minestra di cavoli. Effettivamente puzzava, sa com'è, ma non ci ho mai pensato molto. Però mi riguardo, questo sì; avverto la responsabilità sociale della direzione. È la mia idea fondamentale. Mi sento protagonista della vita di tante altre persone. E penso che chi non ci riflettesse, si comporterebbe da incosciente. Anzi, oserei dire di più: non potrebbe neanche condurre un'industria se pensasse solo al fatto suo. A che cosa gli possono servire i denari in tal caso? Perché, se lavora non li gode, e se fa una vita brillante non può lavorare seriamente... »

« Ma non si diventa prigionieri di una catena? »

« Anche questo è esatto: si resta chiusi in un meccanismo ma lo si sopporta come una missione. Del resto, creda: io penso che chi non è stato abituato provi fastidio per il fasto e la vita mondana, si trovi come un pesce fuor d'acqua, mi sembra debba annoiarsi... »

Non fa viaggi di piacere. Il primo l'ha fatto in Spagna, la Pasqua dell'anno scorso, con moglie, figli e amici. Via!, fuori dei biscotti, una bella vacanza in aereo. « Sono arrivato al punto di diventare una favola. Perché tra un supermarket, un altro supermarket, fuori da un negozio, dentro in quello vicino, non mi davo pace. Gli altri andavano a visitare i musei, e io: i negozi. Madrid, Siviglia, e quell'altro posto vicino a Torre Molinos, cos'è? Mi aiuti lei, Malaga, sì Malaga... »

« Ma ha trovato qualcosa anche in Spagna? »

« Ah, perbacco sì: proprio quei salamini che le ho fatto vedere. Mi è parsa una cosa geniale conservare salamini sotto grasso per sei mesi. Ne ho portato a casa un vasetto e l'ho fatto prendere a modello per una confezione da vendere nei nostri autogrill. Ha avuto una magnifica accoglienza... »

GLI È PIACIUTO NOÈ

Non bada a come veste, non gioca a carte, (« Non so neanche giocare ai giochi di carte che facevano a Cilavegna »), non legge. L'ultimo libro letto l'ha trovato per caso a Macugnaga, dove ha uno chalet. Ci va quindici giorni l'estate, quando lo stabilimento chiude tra il 25 luglio e l'otto agosto e la signora Mariuccia si prende mezza settimana per accompagnare a Lourdes i malati. Non ne ricorda il titolo. Crede sia una storia del Sud, una cosa siciliana. Noi diciamo: « Il Gattopardo? ». Invece è « I Malavoglia ». Chiediamo: « Piaciuto? » « Mica tanto. » Osserviamo che i Malavoglia, come pubblico, non erano gente da comprare biscotti. È solo una battuta ma viene accolta. L'ultimo film che ha veduto è *La Bibbia*. Lo ha commosso, fino a fargli brillare gli occhi, Noè che costruisce l'arca, la genialità del pensarci, il coraggio di mettercisi... »

« Magari le è venuta in mente un'arca da mettere sull'autostrada... »

« Beh, non ha bisogno di dirlo due volte perché avevo proprio preso un battello per trasformarlo in autogrill lungo un'autostrada dove ci fosse un lago. Poi il lago non s'è trovato e così... »

Uscirà sì e no tre sere l'anno. Va a letto presto e dorme subito. Appena a casa, mette le pantofole. Se vede a « Carosello » Topo Gigio che dice bene dei Pavesini, lo guarda da una poltrona ricoperta in verde e riflette sulle osservazioni che dovrà fare al suo ufficio pubblicità. Non c'è niente, alla Pavesi, che non porti la sigla della sua collaborazione. Non possiede tenute, né terre « per non tirarsi croci sulle spalle ». Hanno tentato tutti i modi di mandarlo a caccia, suo figlio ci va, è andato all'orso e all'elefante. Ma lui, niente. « L'unica volta che ho sparato, da soldato, per poco non incendio un bosco. »

« Canta mai? »

« Non ho più sentito la mia voce da quando ero bambino. »

« Conosce a memoria almeno una poesia per dirla quando è felice? »

« Nessuna. Io sono felice in un modo normale, sa? Ho una famiglia sana, dei ragazzi che vengono su abbastanza bene... »

« Lascerà a loro l'azienda? »

« Non li forzo a lavorare con me. Sceglieranno da soli la via che vogliono percorrere. Perché non si può lavorare senza entusiasmo per un tipo di attività: dev'essere una passione vera. Se il primo, Pierluigi, appena laureato vorrà occuparsi di biscotti, gli troveremo il posto in un'altra azienda... Lo farò perché mio figlio non si senta qualcuno quando non lo è. Appena se lo sarà meritato (lui e i suoi fratelli) allora sarà qualcuno. Loro non sono proprio niente. Se non conquisteranno un posto di rilievo, saranno buoni fattorini della società... »

Appartiene al *Rotary* ma non va sovente alle riunioni. Non ha tenuto nessun discorso quando è stato ammesso all'associazione. « Ho cercato sempre di scantonare. Non so parlare in pubblico. » Intende estendere la catena degli autogrill dal momento che « è corretto averne molti per una economia di gestione ». Al più lontano, che è a Murge, presso Bari, non è mai stato. Negli altri lo si è visto, anche non riconosciuto. Entrando in quello di Novara, con noi, ha osservato tutto: rilevato che i panini esposti avevano la crosta sbrecciata, che i nuovi prodotti non erano convenientemente illuminati, che il barista aveva avuto ragione nel chiedere anche al « signor Mario » lo scontrino per il whisky. La sua lotta continua è mantenere il prezzo: cento lire, centoventi. Il muro del suono è là. Non va varcato. Ha in mente ogni dettaglio. Parlando dell'incidente più caratteristico dell'azienda - la bruciatura dei biscotti - sa realizzare, mentalmente, il conto del danno: « Se la luce non funziona e non si accende subito la centrale di emergenza, bruciano dieci quintali di Pavesini: 32 in un etto, 320 in un chilo, 3200 in dieci chili, 32 mila in un quintale, 320 mila in dieci quintali... Ecco: sono bruciati trecentoventimila biscotti... » Gli dispiace come se fosse accaduto: non per il danno, è un uomo di aperta generosità, ma per i Pavesini.

Porta nella tasca sinistra un rosario di Lourdes. Lo mostra. È in un piccolo portamonete in pelle, con lo scatto sonoro della serratura. Dice che Dio deve avere un bell'impianto meccanografico per tener conto delle esigenze di tutti. Lui, l'impianto meccanografico ce l'aveva già nel '49.

È notte. Da ottobre a marzo, negli autogrill, c'è poca gente. Sembra di stare a parlare tra i balocchi. Qualche camionista col basco si frega le mani perché viene dal freddo. Una ragazza sbadiglia. È sceso il nebbione. Tra poco la *Mercedes*, con l'impiegata Mariuccia a bordo, verrà a rilevare il Titolare.

« Senta, lei mi ha fatto delle domande a cui ho risposto come potevo. Per me la vita è standardizzata e va bene; non è che io abbia dei momenti di euforia intima. Però le dico francamente: la responsabilità che sento nell'avere tremila persone sulle spalle, è talmente enorme che non prendo nessuna cosa alla leggera. Signorina, si decida a togliere quei panini, con quella crosta, andiamo! »

Giorgio Torelli

Fabbricare biscotti per Pavesi è una vera e propria « missione ». Ha cominciato dal nulla. È figlio di un falegname. Ha frequentato le scuole tecniche. La sua età: cinquantasette anni dal 29 dicembre. Oggi la sua industria produce 200 milioni di pacchetti di biscotti all'anno.

MARIO PAVESI E LA PUBBLICITÀ

di Mario Troso

Un'immagine giovanile di Mario Pavesi.

Mario Pavesi aveva la forza di realizzare i suoi obiettivi senza lasciarsi fermare da nessun ostacolo.
Non perdeva tempo in lunghe ricerche e non rincorreva i sogni, ma prendeva spunti dalla realtà e li realizzava con estrema rapidità.
Così, se dai *Biscottini di Novara* fa nascere i *Pavesini*, un viaggio negli Stati Uniti gli dà lo spunto per i *Crackers*, i *Ringo* e i posti di ristoro sulle autostrade.
Fin dai primi anni della sua attività, Mario Pavesi dimostra subito di avere la stoffa dell'imprenditore, rivelando una capacità innata di cogliere al volo le occasioni e intuire qual è il prodotto giusto al momento giusto.
Dotato di un vivissimo intuito promozionale, sa con sicurezza come mettere in evidenza il suo prodotto sul punto vendita, per distinguerlo dalla concorrenza.
Un istinto fondamentale che non lo abbandonerà mai, anche negli anni in cui la sua azienda farà largo uso della pubblicità.
Quando i *Pavesini* sono ancora "*Biscottini di Novara Pave-*

si", Mario Pavesi fa realizzare delle insegne in ferro smaltato, a forma di uovo con il nome del prodotto, per collocarle all'esterno dei punti vendita.
All'interno, fa sistemare grandi vasi di vetro, per presentare i biscotti nel modo più visibile e protetto.
Non appena la produzione si arricchisce di altre varietà di biscotti (negli anni 1950-54), Mario Pavesi distribuisce nei punti vendita degli scaffaletti in filo metallico, per esporre in modo ben evidenziato e differenziato, l'intera gamma Pavesi.

Ai suoi venditori e collaboratori dice: «*Dovete andare a Napoli a imparare. Guardate come vendono! Non presentano un pezzo o pochi pezzi, ma tanta roba, montagne! E nel modo più invitante possibile!*».
Nel 1952, alla Fiera di Milano, allo *stand* Pavesi c'è un allegro spettacolo di burattini che inizia con un fischio assordante e poi prosegue a tutto volume. Il richiamo e il successo di folla è altissimo.
Alla fine degli anni Cinquanta Mario Pavesi decide di partecipare al *Giro d'Italia*, con un automezzo che segue la ca-

GABRIELE PAJNO

MARIO TROSO ACHILLE CAMPANILE ENRICO EMANUELLI MARIO PAVESI MARIO SOLDATI

rovana e a ogni tappa proietta cartoni animati e *spot* pubblicitari. Un veicolo così mastodontico che a volte, nei piccoli centri, finisce per urtare balconi e lampioni. Anche questa volta il successo di pubblico è enorme!
Mario Pavesi è sempre alla ricerca di qualcosa di eccezionale per i suoi *Pavesini*. Nel 1960, durante un viaggio negli Stati Uniti, rimane colpito da un'enorme diapositiva luminosa della Kodak (20 metri per 4) esposta nella stazione *Grand Central* di New York. Così, quando torna in Italia si mette in testa di realizzare qualcosa di simile per le stazioni di Milano e Roma. I problemi tecnici sono però tutt'altro che indifferenti. Si tratta infatti di realizzare una gigantografia su pellicola, partendo da un originale poco più grande di una cartolina. L'incarico viene affidato a un'azienda italiana.
Poiché non esiste una pellicola in un unico pezzo, è necessario realizzare un ingrandimento unendone numerose strisce larghe un metro.
Ma, dopo qualche settimana di esposizione alla Stazione Termini di Roma, i colori incominciano a sbiadirsi e le strisce

Presso il ristorante Savini di Milano, Mario Pavesi riunisce intorno a sé i più noti esponenti del mondo artistico-culturale italiano, per un simpatico incontro conviviale all'insegna dei Pavesini.

L'estroso automezzo pubblicitario Pavesini. Un dinamico messaggio itinerante su tutte le strade d'Italia, presentato anche alla Fiera Campionaria di Milano alla fine degli anni Cinquanta.

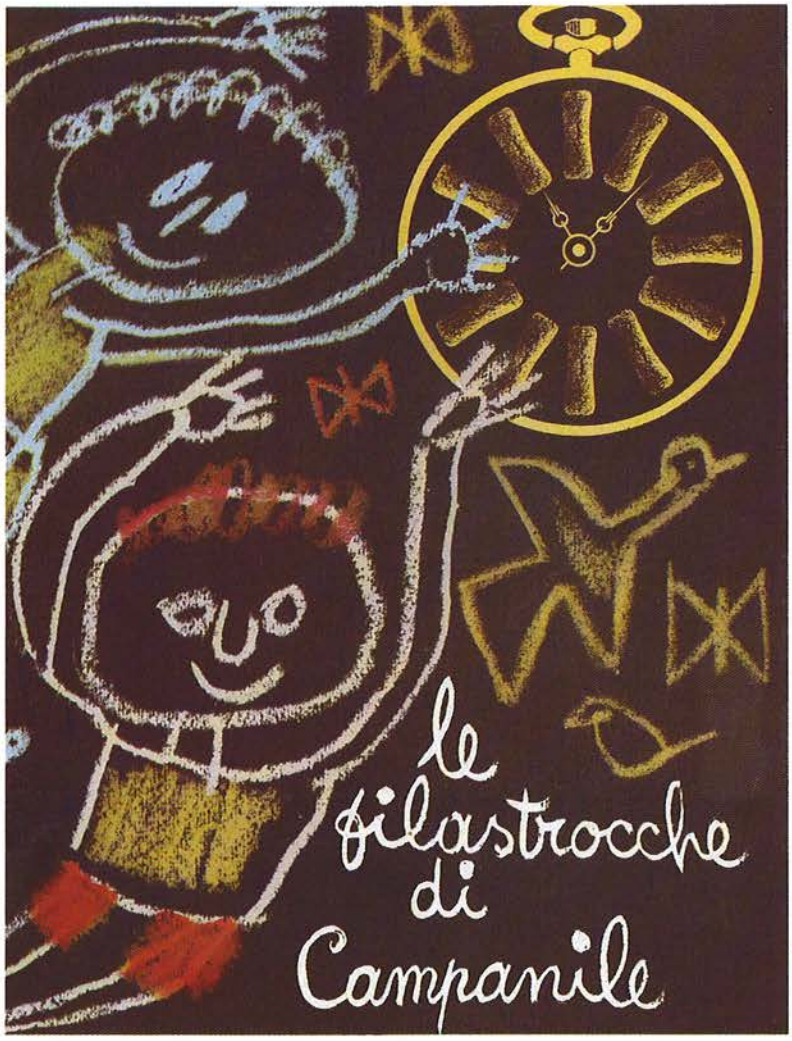
di pellicola si distaccano. Si fa allora ricorso a un'azienda svizzera che, disponendo di tecnologie più avanzate, riesce a realizzare due gigantografie di 12 metri per 3, per le stazioni di Milano e Roma.
Un successo e un nuovo primato Pavesi nella storia della pubblicità italiana.
Mario Pavesi ha una particolare sensibilità per i colori.
Il suo gusto per il bello si manifesta soprattutto nello studio delle confezioni, che segue personalmente facendo a volte realizzare, per un solo prodotto, anche decine di bozzetti, che non si stanca mai di modificare e perfezionare in ogni minimo particolare.
La continua ricerca del meglio e della perfezione è per Mario Pavesi quasi un imperativo quotidiano. Sempre attentissimo ai costi generali, controlla le disposizioni di spesa dell'Ufficio Acquisti con una pignoleria che quasi rasenta la tirchieria. Tuttavia, non lesina mai sugli investimenti destinati allo studio e alla realizzazione delle campa-

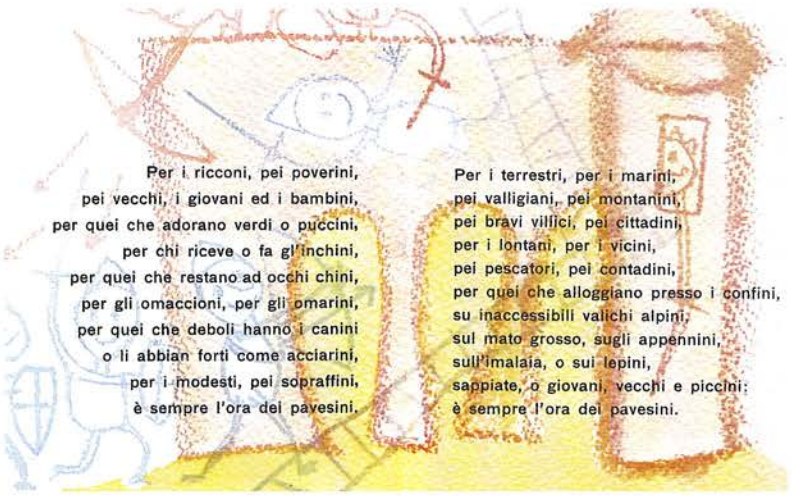
gne pubblicitarie, dove ritiene indispensabile ricercare e realizzare sempre il meglio.
Mario Pavesi ha abituato i suoi più stretti collaboratori a una convocazione quotidiana di prima mattina, nel suo ufficio, per esaminare e discutere a pieno campo tutti i problemi aziendali. Dalle vendite alla produzione, dalla situazione del mercato alla pubblicità.
Pur essendo di modesta istruzione, Mario Pavesi, grazie alla sua straordinaria curiosità e prontezza di apprendimento, ha saputo costruirsi una notevole base culturale, che non solo gli consente di coltivare l'amicizia di importanti scrittori, giornalisti e artisti, ma anche di incoraggiare e stimolare, all'interno dell'azienda, il contatto con la cultura e i personaggi che la esprimono.
È molto amico dello scrittore novarese Enrico Emanuelli e incontra volentieri l'architetto Erberto Carboni, del quale ammira l'eccezionale competenza grafico-pubblicitaria. Stima moltissimo l'architetto Angelo Bianchetti e lo coinvolge nella progettazione degli *Autogrill*.
Con questo spirito, nel 1959 Mario Pavesi organizza una brillante cena al ristorante Savini di Milano, alla quale partecipano personaggi del calibro di Mario Soldati, Achille Campanile, Erberto Carboni,

In questa pagina:
due versioni della grande diapositiva a colori "Pavesini" (12 metri per 3) realizzata nello splendido scenario di Villa Taranto a Pallanza, per la Stazione Centrale di Milano.

Con le allegre "filastrocche di Campanile" i Pavesini entrano a far parte dell'immaginario affettivo degli italiani.

Orio Vergani, Enrico Emanuelli, Dino Buzzati.
Tema della serata: parlare a ruota libera dei *Pavesini*.
Per la Pavesi sono presenti, oltre a Mario Pavesi, il Direttore Commerciale Gabriele Pajno Ferrara e il Responsabile della Pubblicità, Mario Troso.
Un incontro quasi storico, dal quale scaturiscono preziose e interessanti idee per lo sviluppo dei *Pavesini*.
La simpatia di questi allegri biscottini accende la vena creativa del poeta e scrittore Achille Campanile, che nelle settimane successive scriverà una piacevolissima raccolta di filastrocche umoristiche in rima con *Pavesini*.
Distribuite su vasta scala "*le filastrocche di Campanile*" incontreranno un successo straordinario che contribuirà non poco ad aumentare la popolarità di questi biscottini, ormai entrati a far parte della quotidianità degli italiani.
"*È sempre l'ora dei Pavesini*": offre lo spunto a battute ed espressioni spiritose, nella vita di tutti i giorni e sui mezzi di comunicazione.
E stimola creativi come l'umorista livornese Alberto Fremura a disegnare gustose vignette.
Quando pochi anni dopo Mario Pavesi dovrà lasciare l'azienda, il suo patrimonio di idee e di dinamismo verrà portato avanti dai suoi collaboratori, che ancora per lungo tempo sapranno mantenere operativamente vivo il suo insegnamento e la sua *leadership*.





L'INGEGNERE DELLA PUBBLICITÀ

Nei primi mesi del 1953, Mario Pavesi affida la direzione dell'"Ufficio Pubblicità e Sviluppo" a un giovane ingegnere: Mario Troso.
Aveva risposto ad una inserzione comparsa sul "Corriere della Sera" e si era presentato con alcuni studi da lui fatti su manifesti e confezioni, a testimonianza del suo grande interesse per la pubblicità, Musa emergente della nuova Italia.
Mario Troso si integra rapidamente nel team direzionale dell'azienda e sposa subito il principio-base di Mario Pavesi: "Arrivare prima degli altri".
Attento alle abitudini della gente e ai cambiamenti sociali, sa captare nell'aria le nuove mode e le nuove tendenze, con intuizioni che anticipano i tempi.
La sua azione si muove su linee ben precise. Esclude, anzitutto, la trovata fine a se stessa, ovvero quel "gioco" prepotente che cerca soprattutto di colpire l'attenzione del pubblico, agganciando poi, in qualche modo, il prodotto.
Per Mario Troso la trovata deve nascere dal prodotto, per il prodotto. Inoltre, nei beni di largo consumo egli ritiene indispensabile che ogni tema di campagna, per avere successo di massa debba essere sintetizzato da un simbolo esclusivo e immediato.
Nasce così l'immagine dell'orologio-simbolo, con i Pavesini al posto delle ore, in associazione allo slogan "Il segnale orario dell'energia", che diventa poi "È sempre l'ora dei Pavesini!".
Quando si arriva a definire i Pavesini "il biscotto nazionale", "l'Ingegnere" chiede ad Erberto Carboni di creare un manifesto con la sagoma della penisola coperta di Pavesini.
Per i crackers Gran Pavesi, ai quali ha riservato la tematica della tavola, ritiene necessario visualizzare in modo esclusivo questa associazione e chiede quindi a Marco Biassoni di creare una serie televisiva sul tema dei "Cavalieri della Tavola Rotonda".
Ma per vincere la battaglia, che potrebbe opporre il pane al cracker e per rafforzare ulteriormente l'associazione crackers-tavola, chiede al duo Albanese-Ussardi di rappresentare un pane affettato, fatto di "fette-crackers".
Nasce così un'immagine di grande impatto, che troverà poi la massima resa in televisione, dove le fette di pane diventano crackers con un effetto magico e sorprendente.
Intanto la giovane azienda cresce a ritmi vertiginosi, che richiedono un supporto altrettanto frenetico di attività pubblicitarie e promozionali.
Per rispondere alle scadenze sempre più incalzanti, puntando sempre alla qualità migliore, Mario Troso raduna intorno a sé un gruppo di collaboratori specializzati, i quali, giorno dopo giorno, approfondiscono la consocenza dei prodotti e dei valori aziendali, per trasferirli nella comunicazione pubblicitaria.
Infatti (questa è la convinzione di Mario Troso), anche il miglior art-director, o copywriter, o regista, se interpellato in modo saltuario, difficilmente può immergersi nel vivo di un prodotto e di un'azienda.
È cioè importante investire in collaboratori "duraturi", che possano assimilare e amare la cultura dell'azienda e i suoi prodotti, assicurando coerenza e continuità alla comunicazione pubblicitaria.
In perfetta sintonia con Mario Pavesi, "l'Ingegnere" è un convinto sostenitore della pubblicità sul punto vendita.
Ciò significa che ogni campagna pubblicitaria sui grandi mezzi d'informazione deve trovare un'immediata corrispondenza nei luoghi dove i consumatori si avvicinano ai prodotti. Per questo fa sviluppare in continuazione suggestivi ed efficaci materiali per vetrine ed interni (vetrofanie, espositori, rotair, festonature, crowner, segnaprezzi, ecc.), che aiutano la rete dei venditori a mantenere una presenza dominante sul punto vendita.
Per quasi trent'anni Mario Troso resta al timone della Direzione Pubblicità Pavesi, applicando con successo questi concetti e trasmettendoli ai suoi collaboratori.
Negli anni Ottanta lascia la pubblicità per coltivare un'altra sua grande passione, la Storia, alla quale dedica alcuni saggi.
Ma la Pubblicità gli è rimasta nel cuore.
Ecco perché accetta con entusiasmo l'idea di questo libro, ritrovando documentazioni e testimonianze che sembravano ormai perdute.
Ancora una volta, "l'Ingegnere della Pubblicità" ha così potuto testimoniare che "È sempre l'ora dei Pavesini!".

Gabriele Ferrari

UOMO DI MARKETING PRIMA DEL MARKETING

di Mario Bellavista

Mario Bellavista (Milano, 1907-1990) fu un pioniere nel campo della pubblicità e del marketing.
Iniziata l'attività pubblicitaria alla Gevaert di Torino nel 1930, nei vent'anni successivi fu il responsabile della comunicazione prima agli Stabilimenti Farmaceutici Schiapparelli e alla Montecatini poi.
Nel dopoguerra dirige l'agenzia pubblicitaria Studio Sigla *di Milano dal 1951 fino al 1967.*
Autorevole esponente del mondo pubblicitario ufficiale, è chiamato nel '52 a tenere un corso all'Università di Roma e, nel '57, a Trieste anticipa profeticamente in una sua relazione, i temi del marketing in prospettiva europea.
Tra i fondatori della FIP (Federazione Italiana Pubblicità) e dell'UPA (Utenti Pubblicitari Associati), tenne per diversi anni la presidenza dell'O.Ti.Pi. (Organizzazione di Tecnica Pubblicitaria Italiana).
Fonda nel 1949 e fino al 1966 dirige la rivista specializzata "Panorama della Pubblicità e del Marketing".
La sua agenzia, che gestisce clienti del calibro di Montecatini, Buitoni e Perugina, diviene fucina per i più noti pubblicitari del dopoguerra.
Nel 1967 cede lo Studio Sigla *alla multinazionale anglosassone LPE. Per oltre un decennio era stato l'artefice della comunicazione Pavesi dal 1948 fino al 1959 e a lui si devono il lancio dei* Pavesini *e dei* Crackers Soda Pavesi.
Alle sue parole, liberamente tratte da una testimonianza pubblicata nell'ottobre 1988 su "Il Direttore Commerciale" *e qui sintetizzate, affidiamo il compito di rievocare le iniziative di Mario Pavesi in quegli anni straordinari e fervidi che videro il sorgere e l'affermarsi del suo marchio.*

Il Presidente del Premio Nazionale della Pubblicità, Aldo Da Col, consegna la Palma d'Oro 1956 a Mario Pavesi per le campagne pubblicitarie Pavesini realizzate dallo Studio Sigla di Mario Bellavista.

Grandi progetti sotto le bombe

1937. Tre operai, una piccola bottega artigiana. Nessuno si accorge di Mario Pavesi: ma la sua nuova attività è cominciata sotto una buona stella. Nel 1939 gli operai sono divenuti dieci ed è costretto ad affittare uno scantinato per dare respiro all'azienda. Nel 1940 lo stabilimento occupa quasi tremila metri quadrati e dà lavoro a diciannove operai.

Scoppia la guerra e la giovane ditta, frequentemente esclusa dal piano di ripartizione industriale delle materie prime, rimane per lunghi periodi inattiva. Ma non rimane inattivo il cervello del suo creatore. La guerra gli ha momentaneamente tarpato le ali? Ebbene, lui si prepara alla ripresa post-bellica ideando nuovi e più moderni metodi di fabbricazione, costruendo il macchinario e brevettandolo. Nel 1944, sotto l'imperversare dei bombardamenti, si discutono i futuri piani industriali; nel pieno della distruzione si organizza la ricostruzione e già si pensa alla futura pubblicità. Probabilmente il Pavesi è l'unico industriale italiano che in quel periodo di distruzione e di morte pensava alla pubblicità come strumento della futura espansione aziendale e vi pensava in modo così preciso da chiedere la collaborazione di un pubblicitario: lo scrivente. Da queste riunioni nacque il piano di massima che avrebbe diffuso di lì a qualche anno in tutta la nazione quei dolci biscottini che, per tre secoli, erano rimasti circoscritti alla provincia di Novara.

In definitiva, l'atto di nascita dei "*Biscottini di Novara Pavesi*", apparsi al pubblico nel 1948, risale a 4 anni prima, al terribile 1944.

La crescita dell'azienda

Cessato il conflitto, alla Pavesi la ripresa dell'attività procede a ritmo intenso, rapida e imperiosa: nel 1948 il primo manifesto è del grande Boccasile e presenta gaiamente i *Pavesini* sui muri delle case, mentre le nuove policrome confezioni in latta dei biscotti occhieggiano invitanti nelle vetrine dei negozi.

Nel 1949 il primo chiosco *stand* alla Fiera di Milano e la prima offensiva radiofonica. Il 1950 vede la prima campagna stampa limitata al Piemonte.

Intanto, parallelamente alla base produttiva, si sviluppa l'organizzazione di vendita: filiali sorgono a Milano, a Firenze a Roma, una fitta rete di agenti-rappresentanti copre il territorio nazionale.

Già nel 1950 viene attuata da Pavesi - tra i primi nel dopoguerra in Italia - la politica del *target* di vendita per gli agenti. Le assegnazioni venivano seguite e coordinate con inflessibilità, con incentivazioni di ogni tipo, con *conventions* annuali e riunioni regionali trimestrali.

Nel 1951 il personale sale a 250 dipendenti. Le tappe della produzione si susseguono sempre più serrate.
L'anno successivo è dedicato da Mario Pavesi a un viaggio nei Paesi all'avanguardia della produzione dei prodotti da forno (la Danimarca, la Svizzera, la Francia, l'Inghilterra, gli Stati Uniti). Un anno dopo, il primo frutto dello studio diretto dei metodi di fabbricazione stranieri: il Pavesi rivoluziona l'azienda e cambia nome ai suoi *Biscottini*. Nascono i *Pavesini*.
Nel Febbraio del 1954 si inaugura il nuovo stabilimento, reso necessario dalla vorticosa espansione, che prosegue la produzione dei *Pavesini* con macchinario specializzato e innovativo.

Un'altra filiale è sorta, intanto, a Napoli e quelle di Padova e di Palermo seguiranno di lì a poco.
Sempre nel 1954 entra in azienda il nuovo direttore commerciale Gabriele Pajno, proveniente da "La Rinascente": un realizzatore di classe del vulcano di idee emesse in continuazione da Mario Pavesi, che si rivelava sempre più un uomo di *marketing* prima ancora dell'avvento del *marketing* in Italia.
Tutti si sono abituati ad aspettare, di anno in anno, qualcosa di nuovo. Hanno ragione.
Ditta giovane, formata da giovani quadri, la Pavesi non dorme sugli allori, è aperta a tutte le esperienze; ha appena chiuso un ciclo che ne apre un altro; siamo nel novembre 1954 e proprio in questo mese è entrata in funzione una nuova catena di produzione dei *Pavesini*.
L'espansione della distribuzione sul territorio nazionale procede secondo il programma, il tiraggio della pubblicità è fortissimo, le vendite di *Pavesini* e degli altri biscotti salgono continuamente. L'amore del nuovo e del progresso sono la guida dell'azienda. Lo si vede, oltre che nella produzione, nell'organizzazione di vendita, una struttura capillare che raggiunge ormai più del 50% dei clienti potenziali sul mercato italiano (oltre 40.000 negozi) e l'80 % nelle città; 110 fra venditori, agenti e ispettori; costituiscono la spina dorsale della rete di vendita in continua espansione.

Il lancio dei Pavesini

Nel 1948 ideai la confezione in scatola di latta litografata a colori e nel 1951 Mario Pavesi creò la confezione in cartone da 100 grammi, contenente 32 biscotti.
Il prezzo di vendita venne fissato in L.100. Era la prima confezione del mercato biscottiero di questa capienza e a questo prezzo rotondo. Il fatto mi ispirò lo *slogan* "*ce ne vogliono 32 per fare un etto*"; che ebbe fortuna perché sintetizzava la leggerezza e al tempo stesso l'economicità dei *Pavesini*.

La prima campagna pubblicitaria per i *Pavesini* ebbe inizio nel 1952. Individuai il *target* primario nell'infanzia e nell'adolescenza e quello secondario negli adulti. Affidai principalmente alle giovani età il compito di chiedere ai genitori l'acquisto dei biscotti; era la via più economica per originare i consumi di un prodotto sconosciuto fuori dal novarese. Il *budget* pubblicitario disponibile era di 20 milioni di lire. Scelsi di concentrare il lancio in due sole regioni: Piemonte e Lombardia utilizzando esclusivamente i quotidiani perché la loro tipica funzione di informare sugli avvenimenti importanti dava prestigio all'azienda e al prodotto.

La loro azione ci fu molto utile anche per facilitare il lavoro della distribuzione. Negli anni successivi introdussi tra i mezzi selezionati anche i giornali per ragazzi, la radio, il cinema e le affissioni.

L'espansione territoriale della pubblicità procedeva "a macchia d'olio". In sette anni raggiungemmo la copertura nazionale, sempre preceduti dalla distribuzione del prodotto, così da ridurre i rischi e gli oneri necessari per affrontare in un colpo solo l'intero mercato.

Quella della Pavesi è stata una pubblicità ben dosata, in cui la nota fantasiosa e leggera si alleava alla nota informativa che colpisce e convince, che si rivolge all'immaginazione e all'intelligenza con *payoff* incisivi e penetranti: "*ce ne vogliono 32 per fare un etto*" - "*sani, leggeri, nutrienti*" - "*tre biscotti equivalgono a 1 uovo*".

A fianco di un tipico biscotto, la pubblicità ha creato un tipico personaggio, disegnato in modo brioso, come uscito da un cartone animato - il Pavesino con testa, braccia e gambe - che, solo o in compagnia di foto di bimbi, parla al pubblico, racconta le sue virtù, rotea il suo bastoncino e dopo aver sobriamente istruito il lettore, si tuffa nella tazza di caffelatte.

Malizioso e saggio, il *Pavesino* della campagna 1952, in livrea da suonatore, illustra i motivi per preferirlo; la sua mano di prestigiatore estrae dalla confezione da un etto i 32 leggerissimi biscotti.

Nel 1953 si offre di placare il bambino capriccioso e ricondurre la pace in famiglia con il suo dolce sapore; nel 1954, quando cominciano le inevitabili imitazioni e contraffazioni, indossa l'uniforme di vigile per mettere in guardia il pubblico.

Poi si presenta alla donna di casa nelle sue varie possibilità di combinazione: col cioccolato, nella zuppa inglese, col tè, col caffè, con il latte.

La campagna del 1955 è dedicata ai bambini e ai pregi della dietetica infantile del biscotto; poi sarà la volta dello

scolaro e dello studente, dell'intellettuale, dell'anziano; e infine si riprenderà, allargandolo, il tema dei *Pavesini* che portano la felicità in famiglia e sarà tutto uno squillare di note allegre, un invito a grandi e piccini, un gaio richiamo alla delizia di un nutrimento integrativo e non ingombrante, leggero e appetitoso: "*Le calorie del mattino hanno l'oro in bocca*" - "*Svegliati e mangiami*", e, tutti in coro, cantando lo stornello trasmesso anche dalla radio: "*Lasciateci passare... siam Pavesini... dei biscotti siamo ...il miglior fiore*".
Continuità di azione pubblicitaria, impronta personale, creazione di un tipo, fusione dell'elemento immaginario e dell'elemento informativo, una serie di testi suggestivi in grado di fornire al potenziale consumatore i dati essenziali per un giudizio e di guidarlo per mano verso i motivi dietetici e igienici - preziosa, in questo, la collaborazione del pediatra prof. Ivo Nasso - con pratici richiami al vantaggio economico: queste le caratteristiche delle prime campagne *Pavesini*.

A due anni dal lancio eseguimmo una delle prime ricerche di mercato in Italia per un prodotto di largo consumo, e la prima nel settore dei biscotti, sui consumatori dei *Pavesini*, affidata all'Istituto Doxa.
Fu così possibile conoscere le modalità di consumo del prodotto, identificare le classi socio-economiche, isolare l'area dei potenziali consumatori e, di riflesso, pilotare più razionalmente il proseguimento dell'azione pubblicitaria.

La "marcia su Roma"

Nel 1955 la vendita dei *Pavesini* non aveva raggiunto a Roma il livello procapite di altre città. Proposi perciò a Mario Pavesi di svolgere una azione di *PR* che sbloccasse velocemente la situazione: il concorso fotografico "*I più bei bimbi di Roma*", in collaborazione con il principale quotidiano della Capitale.
L'iniziativa consisteva nel pubblicare su "*Il Tempo*" le fotografie dei bimbi più belli della città, inviate dalle mamme alla redazione del giornale e poi selezionate da un'apposita giuria. L'idea tendeva a soddisfare il desiderio comune a ogni mamma di vedere l'effigie del proprio bambino riprodotta sul giornale. L'azione fu poderosa: nei mesi di Novembre e Dicembre 1955 furono pubblicate 32 intere pagine sul quotidiano, ognuna delle quali accoglieva 100 fotografie di bimbi paffuti e sorridenti. In totale pubblicammo 3.200 fotografie.
Nessuna condizione era stata richiesta ai partecipanti; ciò che valeva era soltanto la bellezza dei bambini. L'iniziativa culminò con la distribuzione gratuita di *Pavesini* ai bimbi in piazza Colonna, sotto il grandioso albero di Natale allestito da "*Il Tempo*" e con l'intervento del sindaco di Roma e di altre personalità.
Il successo di interessamento nel pubblico romano fu enorme, al punto che davanti ad alcuni studi fotografici, incaricati di eseguire le fotografie ai bambini, intervenne la Celere per regolare le code dei piccoli modelli. Ma la presentazione del concorso era fatta in modo così suggestivo e con così accorti riferimenti ai *Pavesini*, che la vendita dei

Il 20 novembre 1955 Il Tempo *pubblica la pagina di lancio del Concorso fotografico "Pavesini" per i bambini di Roma.*

Una delle 32 pagine di fotografie con 100 piccoli concorrenti apparsa sul Tempo *tra il 28 novembre 1955 e il 6 gennaio 1956.*

Dal 28 novembre è un susseguirsi di articoli che presentano il grande concorso, elencano i fotografi ufficiali, preannunciano premiazioni e iniziative speciali. Il sindaco di Roma e Gina Lollobrigida presenzieranno, sotto l'albero di Natale innalzato a piazza Colonna, alla consegna dei premi ai piccoli vincitori.

La pagina con i 32 finalisti del concorso riservata ai bimbi romani compresi tra i 4 e gli 8 anni. L'iniziativa contribuì a un immediato e consistente incremento delle vendite di Pavesini nella capitale.

biscotti subì a Roma un immediato e considerevole aumento.
I *Pavesini* con la loro affermazione, svolsero una funzione trainante per una vasta serie di biscotti poi introdotti dalla Pavesi sul punto vendita e affermatisi agevolmente senza la necessità di pubblicità.
Alla fine degli anni Cinquanta i *Pavesini* erano avviati a diventare il biscotto nazionale e la Pavesi poteva ormai considerarsi l'azienda *leader* nel settore.

I *crackers*: un nuovo mercato
Questa specialità era nata in Usa e proprio in occasione di un viaggio negli Stati Uniti Mario Pavesi ne studiò la tecnologia produttiva e il mercato.
Nel Gennaio 1954 installò nel nuovo stabilimento di Novara una modernissima catena di produzione.
L'operazione venne condotta con ritmo vertiginoso al punto che Mario Pavesi potè presentare i campioni dei suoi *crackers* alla Fiera di Milano già nell'Aprile 1954.
Un nuovo settore di produzione e un nuovo mercato, destinati a enormi sviluppi futuri, si erano così aperti per la Pavesi.
Nel Settembre '54 iniziammo a studiare la campagna pubblicitaria per i *crackers* e poco dopo anche per i *Chips* e i *Thin* di formato rotondo.
Target primario: la donna; obiettivo: il consumo in famiglia e in viaggio; *slogan*: "*La più moderna espressione del più antico alimento*". Alcuni *payoff*: "*croccanti, appetitosi, irresistibili*"; "*un gusto nuovo, un piacere nuovo*"; "*dieta sana, vita sana*".
La confezione più piccola era il pacchetto da 100 lire (prezzo indicato sulla confezione e nella pubblicità). Contenuto: 6 pacchetti sigillati in *cellophane* per un totale di 48 *crackers*.
La campagna si articolava in annunci a pagina intera, in bianco e nero e a colori, sui principali settimanali dell'epoca, con integrazione di quotidiani.
La visualizzazione degli annunci presentava una modella "nuova", per differenziarci il più possibile da quelle delle altre campagne alimentari. Si andò a fotografare a Londra due gradevoli tipi di modelle inglesi, perché all'epoca non si disponeva in Italia di modelle straniere come oggi.
L'apporto di notorietà e di immagine che i *Crackers* hanno recato alla Pavesi è stato rilevante. La sua entrata nel settore dei prodotti da forno non dolciari ha aperto nuovi orizzonti, nuovi mercati, nuove strategie di sviluppo aziendale prima impensabili.

Nel 1960 fui costretto, con mio grande rammarico, a dare le dimissioni da consulente della Pavesi perché lo Studio Sigla, la mia agenzia di quel tempo, che già curava la pubblicità per la pasta, le pastine dietetiche e gli omogeneizzati Nipiol della Buitoni, ebbe l'incarico di seguire la nuova linea dei biscottini Nipiol svezzamento. Ovviamente non era possibile trattare nella stessa agenzia due marche concorrenti; ma la rinuncia fu per me sentimentalmente dolorosa.
I successi della Pavesi continuarono negli anni successivi e meritano di essere rievocati anche come esempio di evoluzione imprenditoriale italiana e come materia di studio.
Mario Pavesi era stato nominato Cavaliere del Lavoro già nel 1955. Ma anche io ho avuto un premio: quello di poter dire che ho lavorato oltre dieci anni per Mario Pavesi, imparando molto e collezionando splendidi ricordi.

L'AZIENDA

DAL NEGOZIO ALL'IMPRESA

La nascita della Pavesi può essere collocata nel 1936. Nel giorno in cui una ditta di Novara offre a Mario Pavesi un negozio di panetteria, in Corso Cavour, allo scopo di neutralizzare la sua temibile concorrenza di venditore presso le drogherie e gli alimentaristi della provincia di Pavia.
Tuttavia non era questa la prima panetteria di Mario Pavesi. Cinque anni prima ne aveva aperta una a Semiana Lomellina, con 10.000 lire avute in prestito grazie a cambiali firmate dalla madre. Ma a Novara il destino, oltre a dargli una posizione fissa, lo porta a diretto contatto col mondo di quei biscottini che sarebbero divenuti, di lì a poco, il suo cavallo vincente, costituendo l'inizio della sua fortuna.
Nel 1937, coadiuvato da tre operai, Mario Pavesi dà inizio nel forno in via dei Caccia alla fabbricazione, in proprio,

L'edificio di Largo Leonardi 1, Novara: prima sede degli uffici e dello stabilimento Pavesi nel dopoguerra, da una cartolina degli anni Cinquanta.

dei *Biscottini di Novara*. Nel 1939, nel nuovo locale di via Monte Ariolo, i collaboratori sono triplicati e nel 1940 si può già parlare di produzione su scala industriale in uno stabilimento di 3.000 metri quadrati, che dà lavoro a 20 collaboratori. La ditta Mario Pavesi fa la sua apparizione nel registro della Camera di Commercio di Novara ma, a causa della guerra, rimane a lungo inattiva per mancanza di materie prime.

La ripresa postbellica trova però Mario Pavesi con le idee ben chiare, pronto a muoversi su tre direttrici:

1) caratterizzare i suoi biscottini in modo da differenziarli da tutti gli altri biscotti di Novara;

2) perfezionare la distribuzione, rendendola più capillare possibile;

3) proporre al pubblico i suoi biscottini dapprima con un'azione divulgativa (quella che oggi viene chiamata "promozionale") e poi con un'azione pubblicitaria vera e propria.

Così Mario Pavesi inventa e brevetta nel 1948 un metodo per dare ai suoi biscottini una forma e una struttura esclusiva. E nel 1950 dà inizio alla prima campagna pubblicitaria concentrata su affissioni e radio, nell'area del Piemonte.

Lo stanziamento è di pochi

Il nuovo stabilimento Pavesi di Corso Vercelli nella sua dimensione originaria, come appariva sulla copertina di un opuscolo pubblicitario del 1962.

Questi i famosi biscotti

PAVESI

.....la grande Casa dei Pavesini

Novara: lo stabilimento Pavesi alla fine degli anni Ottanta.

milioni, ma rappresenta un investimento tutt'altro che trascurabile se rapportato a quegli anni e alle dimensioni dell'azienda. Tema della pubblicità: l'altissimo potere nutritivo dei biscottini Pavesi. Una promessa solida e concreta, per togliere ai biscottini qualsiasi connotazione voluttuaria, in un momento in cui le disponibilità economiche degli italiani sono ancora molto limitate.
Sempre nel 1950 Mario Pavesi costruisce il primo posto di ristoro per automobilisti, all'altezza del casello di Novara, sull'autostrada Milano-Torino.
Lo scopo è duplice: offrire una pausa distensiva a chi viaggia in autostrada e al tempo stesso promuovere la conoscenza e la vendita dei biscottini Pavesi.
Si tratta di un locale poco più grande di un bar, ma rappresenta la geniale intuizione anticipatrice degli *Autogrill*.
Nel 1951 Mario Pavesi lancia i *Biscottini di Novara* in pacchetti da 100 lire.
Due traguardi in un colpo solo: per la prima volta in Italia dei biscotti vengono presentati al pubblico in confezione sigillata e al prezzo tondo "psicologico" di 100 lire.
Il 1952 è segnato da due avvenimenti storici per la giovane azienda di Mario Pavesi.
I suoi biscottini di Novara prendono il nome di *Pavesini* e scatta la prima grande campagna pubblicitaria.
Un investimento di 20 milioni, concentrato sulla radio e sui più importanti quotidiani del Piemonte e della Lombardia.
I *Pavesini* vengono registrati come prodotto alimentare-dietetico e, per sottolinearne il valore nutrizionale, Mario Pavesi si avvale della collaborazione dei più importanti pediatri e studiosi dell'alimentazione.
Ha così inizio una grande azione di promozione e diffusione dei *Pavesini*, focalizzata sul bambino come consumatore ideale. Intanto i dipendenti sono diventati 250 e a Firenze viene aperta la prima filiale.

Uno dei furgoni personalizzati da Erberto Carboni nel 1960 con l'immagine promozionale dei Pavesini.

Nel 1954 si inaugura il nuovo stabilimento di Novara e inizia la produzione dei *Crackers Soda*, i futuri *Gran Pavesi*, che vengono lanciati su scala nazionale battendo sul tempo, con parecchi mesi di anticipo, il colosso dolciario-biscottiero Motta.
Questo avvenimento probabilmente è stato per Mario Pavesi uno dei più emozionanti ed esaltanti della sua carriera, perché lo ha di colpo trasformato da modesto artigiano di provincia a concorrente numero uno della Motta, la più prestigiosa azienda italiana del settore di quel tempo.
Nel 1955 la Pavesi ha 500 dipendenti, 6 filiali e un fatturato di circa 3 miliardi e mezzo.
Mario Pavesi è nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica. Il momento della consegna dell'alta onoreficenza, nella prestigiosa sala del Campidoglio, è sottolineato da un simpatico commento dei candidati presenti: «*32 in un etto!*», lo *slogan* della prima campagna pubblicitaria dei Pavesini.
Alla fine del 1957 l'andamento dei consumi fa capire a Mario Pavesi che il posizionamento dei *Pavesini* come biscotti destinati al consumo infantile non è più idoneo a coprire i grandi traguardi di produzione del nuovo stabilimento.
Occorre quindi ampliare il consumo dei *Pavesini* a tutti gli italiani, senza distinzione di età.
Una strategia che si dimostra subito vincente e viene sostenuta da un intenso appoggio pubblicitario e promozionale.
"*Il segnale orario dell'energia*" è lo slogan del 1958, visualizzato da un orologio, simbolo nel quale le cifre delle ore sono rappresentate da *Pavesini*. Una straordinaria sintesi visiva che, in abbinamento al nuovo slogan "*È sempre l'ora dei Pavesini*", costituirà il filo conduttore di molte campagne pubblicitarie degli anni seguenti.
A partire dal 1958, Mario Pavesi decide di diversificare l'azione aziendale in tre direzioni:
1) sviluppo della Pavesi nell'area dei biscotti;
2) sviluppo della rete degli *Autogrill*;
3) sviluppo di società consociate, a cominciare dalla PAI (Prodotti Alimentari Internazionali), nata nel 1957 per la produzione di patatine *chips*, *pop corn*, *snack*, noccioline salate, torte.
Nel 1961 le filiali Pavesi sono diventate 10 e lo stabilimento di Novara sforna ogni giorno 14 milioni di biscotti, con una gamma di oltre 40 specialità.
Nel 1962 prende l'avvio la consociata svizzera PAS (*Produits Alimentaires Suisses*) che distribuisce all'estero prodotti analoghi a quelli dell'italiana PAI, sfornati dal nuovo stabili-

Uno dei moderni automezzi che trasportano in tutta Italia la fragranza dei biscotti Pavesi.

mento svizzero di Agno. Nel 1963, in parallelo col grande sviluppo della rete autostradale italiana, gli *Autogrill* sono diventati 22 e fanno capo alla Società consociata Epea.
Nel 1964 i *Crackers Soda* Pavesi cambiano nome e diventano "*Gran Pavesi*". La loro pubblicità è basata sulla suggestiva immagine di un grande pane casalingo le cui fette si trasformano magicamente in *crackers*: un appetitoso e italianissimo messaggio per suggerire di consumare i *Gran Pavesi* a tavola, durante i pasti quotidiani.
Il 1967 vede il lancio di *Ringo*, il biscotto farcito "bicolore" destinato a diventare uno dei prodotti base della Pavesi.
Il 1968 presenta una grande novità per i *Pavesini*: la razione sigillata all'interno del pacchetto.
Questa innovazione tecnica, oltre a conservare molto più a lungo la fragranza e la freschezza dei *Pavesini*, li allinea in modo perfetto alla comunicazione, in termini di praticità di consumo e disponibilità. Sempre pronti, in qualunque momento e dovunque.
A questo punto Mario Pavesi, per poter ampliare al massimo la diffusione dei *Pavesini*, decide che è giunto il momento di rinunciare alla qualifica di "alimentari dietetici" poiché ciò comporta sensibili limitazioni all'attività promopubblicitaria. Nel 1969 la produzione giornaliera della Pavesi è di 35 milioni di biscotti e *crackers*. Le filiali sono diventate 20 e gli *Autogrill* 50.
Tra il 1972 e il 1975 grazie alla introduzione della campagna-concorso "*Raschiaquattro*" le vendite dei *Pavesini* toccheranno il massimo storico di quasi 50.000 quintali.
Ma è in questi anni che Mario Pavesi, per gravi motivi di salute, è costretto a ritirarsi, lasciando alla nuova Proprietà un gruppo societario particolarmente dinamico e diversificato.
La Pavesi, e la consociata PAI (con due stabilimenti, uno a Novara e l'altro a Roma), con 21 filiali e 1 deposito, danno lavoro a oltre 2.400 dipendenti.
Gli *Autogrill Pavesi*, più di 100, comprendono una gamma estremamente variegata di posti di ristoro per automobilisti.
Dai piccoli e funzionali *snack bar* ai grandi *Autogrill* "a ponte", agli *Autogrill-hotel*.
Su tutti questi posti di ristoro autostradali campeggia il marchio Pavesi. Ma la gente dice «*ci fermiamo ai Pavesini*». Una dimostrazione spontanea di come l'emozione prevalga sempre sulla realtà.
Una conferma che i biscottini di Mario Pavesi ormai occupano un posto importante nel cuore degli italiani.

Pavesi: mezzo secolo di storia italiana

1934: Mario Pavesi, nativo di Cilavegna, arriva a Novara.

1937: nasce il *Biscottificio Mario Pavesi.*

1948: Mario Pavesi brevetta una forma esclusiva per i suoi "*Biscottini di Novara*", ribattezzati nel 1952 "*Pavesini*".

1950: viene realizzato il primo *Autogrill* lungo l'autostrada Milano - Torino

1953: nasce la *Pavesi Biscottini di Novara S.p.A.* con sede a Milano.

1954: viene inaugurato il nuovo stabilimento di Corso Vercelli.
Inizia la produzione del "*Craker Soda*" poi "*Gran Pavesi*".

Anni '50: inizia la produzione di patatine fritte commercializzate col marchio Pai.
Sorgono in tutta Italia quaranta filiali *Pavesi* e altrettanti filiali *Pai.*

Inizi anni '60: il gruppo *Edison* acquisisce il 50% delle società *Pavesi, Pai* ed *Epea,* cui fa capo la grande rete autostradale degli *Autogrill.*

1967: inizia la produzione di "*Ringo*".

1971: la *Pavesi* assume le caratteristiche di vero e proprio Gruppo incorporando la *Pai, leader* di mercato nel settore delle patatine e degli *snack.*
La *Edison* si fonde con la *Montecatini,* che grazie alla incorporazione della *Sade,* possiede il 70% della *Bertolli* (olii e vini) e della *De Rica* (conserve, marmellate) e il 100% della *Bellentani* (salumi). In seguito alla fusione dei due colossi chimico-minerari nella *Montedison,* queste partecipazioni vengono affidate a un'apposita divisione.

1972: la *Pavesi* incorpora l'*Epea* che gestisce gli *Autogrill.*
La *Montedison* acquista da Mario Pavesi il restante 50% delle azioni e assume il controllo totale delle società *Pavesi, Pai* ed *Epea.* Viene creata *Alimont S.p.A.,* con sede a Milano, cui vengono conferite tutte le attività alimentari di *Montedison.* Di essa entra a far parte anche la *Cipas Surgelati.*

1973: le azioni *Alimont* vengono quotate alla Borsa Valori di Milano.
Fino al 1974 Mario Pavesi rimane, prima come Presidente e quindi come consulente, in azienda.

1974: la *Montedison* cede il pacchetto di controllo dell'*Alimont* in parte alla finanziaria di Stato *SME* ed in parte alla *Findim,* finanziaria controllata da Danilo Fossati, propietario della *Star.*
La società cambia la ragione sociale in *Alivar.*

1976: la sede dell'*Alivar* viene trasferita da Milano a Novara.

1977: l'Alivar conferisce gli esercizi autostradali ad una società appositamente creata: la *Autogrill S.p.A.,* della quale possiede il 60%.

1978: la *Bellentani* viene ceduta ad industriali privati.
Dopo questa cessione, la struttura dell'*Alivar* risulta composta dagli stabilimenti *Pavesi* (Novara), *Pai* (Novara e Roma), *Cipas* (Santhià), *Bertolli* (Sorbano, Lucca, Livorno, Castellina), *De Rica* (Piacenza), oltre alle 22 filiali *Alivar* dislocate in tutta Italia e alle reti di vendita della *Pavesi* e della *Bertolli-De Rica.*

1986: l'Alivar incorpora la *Sidalm,* società dolciaria sorta dalla fusione dei marchi *Alemagna* e *Motta,* procedendo allo scorporo delle aziende *Bertolli* e *De Rica,* che vengono conferite alla società *Cirio.* La *SME* giunge così a creare un "polo conserviero" e un "polo dolciario", che fa capo all'*Alivar* e comprende i marchi *Pavesi, Motta, Alemagna e Pai.* L'*Alivar* detiene inoltre il 60% della società *Autogrill.*
Gli stabilimenti sono dislocati a Novara, Cornaredo (Milano), San Martino Buon Albergo (Verona), Ala (Trento), Caivano (Napoli). La sede legale è Novara, la sede operativa è a Milano.
La *SME* possiede oltre l'83% dell'*Alivar* e il 40% della società *Autogrill.*

1990: viene costituita la *Pavesi S.p.A.* e ad essa fanno capo tutte le attività di produzione e distribuzione contraddistinte dal marchio *Pavesi.*
Lo scorporo della *Pavesi* dall'*Alivar* costituisce la premessa per consentire l'ingresso dell'azionariato privato. Nell'ottobre 1990 *Barilla* acquista il 49% di *Pavesi.*

1992: in luglio la *Barilla* acquista un ulteriore 10% della *Pavesi.*

1993: in gennaio la *Barilla* acquistando il rimanente 41% della *Pavesi* ne diviene azionista unico. Il 24 settembre *Pavesi* viene incorporata per fusione nella *Barilla Dolciaria S.p.A..* Il 25 settembre nasce la *Pavesi S.p.A.* deputata alla commercializzazione dei prodotti a marchio *Pavesi.*

1996: il 31 dicembre la *Pavesi S.p.A.* viene incorporata per fusione nella *Barilla Alimentare S.p.A.* e *Pavesi* diviene uno dei prestigiosi marchi del *Gruppo Barilla.*

LA PRODUZIONE

Negli anni che precedono la seconda guerra mondiale, Mario Pavesi è un piccolo e sconosciuto artigiano. Ma nella sua mente prende forma una grande idea: trasformare i tradizionali biscotti di Novara in una vera e propria specialità, da far conoscere e diffondere in tutt'Italia.
E un po' alla volta, arriva alla conclusione che per raggiungere questo traguardo deve sottoporre i biscotti di Novara a una radicale trasformazione.
Questi biscotti hanno infatti bisogno di un nome nuovo, una forma nuova e un "vestito" bello, invitante ed esclusivo. Ma sarà grazie a una differente cottura e a una maggiore essiccazione che sarà possibile distribuirli dappertutto e farli conoscere a tutti, utilizzando un mezzo fino ad allora chiamato "*réclame*", che sta rapidamente modernizzandosi e trasformandosi in un efficace strumento di persuasione: la pubblicità.
Però, mentre porta avanti questo ambizioso progetto, Mario Pavesi si rende conto che il grosso del mercato è costituito da biscotti generici, molto richiesti e graditi al grande pubblico, di cui inizierà la produzione alla fine del conflitto mondiale.
Nel 1948, dopo le prime sperimentazioni, i "*Biscottini di Novara*" di Mario Pavesi iniziano il loro cammino verso il successo.
Hanno una nuova forma brevettata, sono confezionati in un'invitante scatola, inizialmente di latta e poi di cartoncino e vengono offerti a un prezzo decisamente concorrenziale rispetto ai normali biscotti di Novara venduti sfusi a peso.
Nel 1952 i "*Biscottini di Novara*" di Mario Pavesi prendono il nome di *Pavesini*.
E sempre nel 1952 inizia la produzione dei biscotti farciti, che segna l'ingresso della Pavesi nella pasticceria industriale, uno dei segmenti più prestigiosi del settore dolciario.
Nel 1954, a Novara, entra in funzione il nuovo stabilimento di Corso Vercelli, che consente di quintuplicare la produzione dei *Pavesini* e di presentare sul mercato nuove specialità come i *Crackers*, i *Digestiv*, gli *Strudel* e i *Bon Bon*.

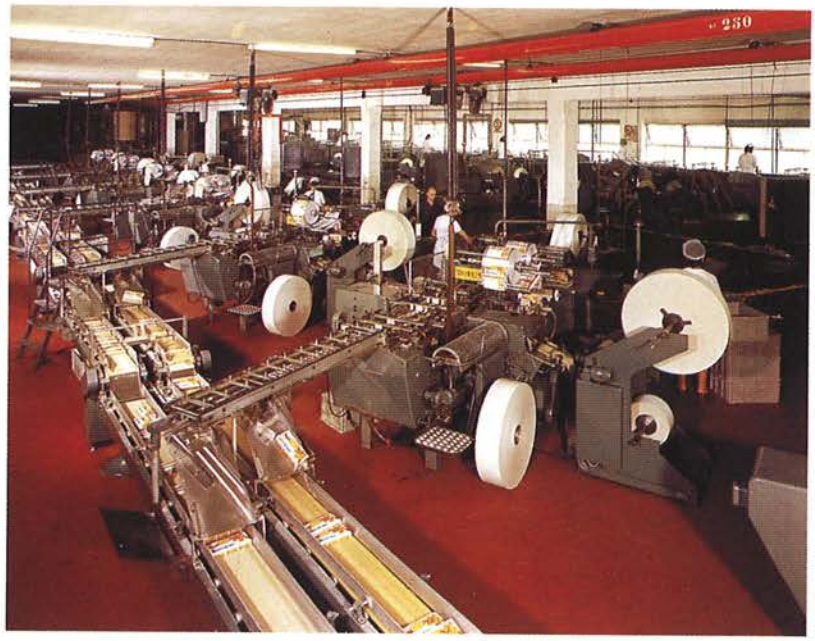
Punzone per lo stampo dei Pavesini, risalente al 1966.

Nella pagina seguente:
alcune linee di produzione Pavesi.

Tra le innovazioni del nuovo stabilimento, una confezionatrice automatica, realizzata su idea di Mario Pavesi, modificando una macchina usata per l'inscatolamento del riso.
Gli anni successivi vedono un ulteriore ampliamento della capacità produttiva dei forni, ma la vera rivoluzione avviene nel *packaging*. Infatti, prima in Italia, la Pavesi presenta i *crackers* in razioni singole, che assicurano una più lunga freschezza e la praticità di piccole unità di consumo.
Tra le novità tecnologiche più importanti, una linea di confezionamento in grado di riempire le scatole di biscotti mentre sono in movimento sul nastro trasportatore e un impianto di confezionamento in razione singola tuttora unico al mondo.
Nel 1967 arriva *Ringo*, il biscotto farcito "bicolore" realizzato con un esclusivo metodo di produzione, che consente di cuocere contemporaneamente una cialda di biscotto normale (chiara) e una scura (al cacao).
Un'idea assolutamente innovativa, presentata con una nuova e accattivante confezione "a tubo".
Nel 1970 è la volta di *Togo*, il biscotto-bastoncino ricoperto al cacao, che viene ad arricchire la gamma Pavesi.
Nel 1973 la superficie dello stabilimento Pavesi ha raggiunto i 47.000 mq. e le linee

L'intera produzione Pavesi
nella presentazione di un opuscolo
pubblicitario del 1962.

di produzione sono completamente automatizzate.
Nel *packaging* inizia l'impiego del Moplefan, un incarto che apre nuovi orizzonti al confezionamento dei biscotti.
Nel 1979 nasce la nuova gamma degli "*Scricchioli*".
Nel 1982, l'adozione di innovative tecnologie di *packaging* consente alla Pavesi di presentarsi sul mercato dei biscotti in sacchetto con gli allegri *Frollini, Fatine, Gnomi, Cardellini, Maghelli,* in nuove pratiche confezioni, che preparano la strada alla linea degli "*Amici del Mattino*".
Negli anni successivi, la produzione Pavesi è impegnata in un ampio programma di "*rinnovamento nella tradizione*".



BONBON
Una crema squisita racchiusa tra due cialdine di pasta frolla. Vaniglia, framboise, mandarino, gianduia, banana: una vera bontà per il dessert, la merenda ed il tè.

ZUCCHERINI
Fragranti e delicate stelline di pasta frolla cosparse di zucchero cristallino.

CARLOTTA
Il classico biscotto di pasta frolla. Friabile e dolce; fatto apposta per il tè e la cioccolata.

DIGESTIV
Biscottini di farina integrale, confezionati secondo la classica ricetta inglese. Provateli col burro, col miele, col latte freddo e con la panna!

CRACKERS SODA
Questi i crackers per la vostra tavola! Leggeri, gustosi, e dorati: fanno la tavola più importante!

CRACKERS SODA non salati
Il piacere della buona tavola anche per chi deve seguire diete speciali.

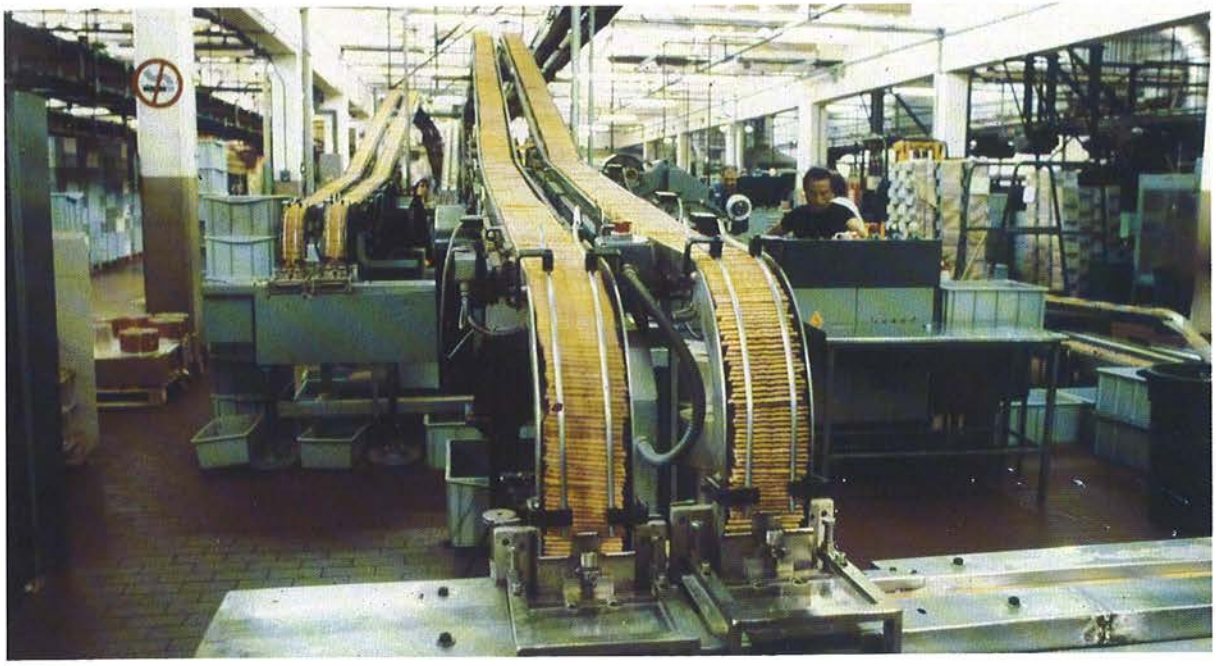
PIZZA
Nuova! Fantastica con le salse, la birra, gli aperitivi, la maionese, le zuppe di verdura, le insalate e le frittate! E' un cracker nuovo che ha tutti gli ingredienti della Pizza napoletana.

THIN CRACKERS
Crackers dolci-salati per antipasti, tartine, cocktails, frutti di mare.

THIN CRACKERS al formaggio
Il buon profumo del formaggio parmigiano li rende particolarmente indicati per insalate, succhi di frutta, vermouths amari e tè.

EURO
Sottili, croccanti: ecco i crackers ideali per formaggi, antipasti e aperitivi!

EURO al mais
Salati al punto giusto, leggermente granulosi, lasciano in bocca il buon sapore del mais. Che buoni con gli aperitivi, i cocktails, i frullati ed i vermouths amari!



Nasce così la linea "*Amici del Mattino*", ricca di contenuti innovativi, sotto il profilo della qualità, del *packaging* e dell'assortimento: *Cuoricini, Lunette, Gocciole, Crostatine, Rollini,* fanno la loro apparizione in un allegro sacchetto.
Nel 1990 si concretizza un evento di portata storica per lo sviluppo dell'azienda: la Pavesi entra a far parte del Gruppo Alimentare Barilla.
In breve tempo viene definito e attuato un ambizioso piano di rilancio industriale e commerciale.
Nascono nuove strategie, in uno scenario più ampio e ricco di sinergie. La produzione Pavesi viene definita con un preciso posizionamento nell'area delle specialità e dei prodotti ad alto profilo, nei quali confluiscono genuinità di ingredienti e modernità nutrizionale e di servizio.
Nel concretizzare questa evoluzione vengono lanciati nuovi prodotti in razione, pensati per l'area *snack*: *Yogowafer*, i nuovi *Ringo Cioccolatte* e *Cialdy, Biscocrack*.
Oggi Pavesi offre sul mercato un assortimento di 43 prodotti; 54.000 metri quadrati di superficie coperta permettono di garantire una capacità produttiva di 510.000 quintali/anno distribuita su 9 tipologie di prodotto (colati, siringati, rotativi, ricoperti, cracker, stampati, coestrusi, farciti e wafer). E proprio rifacendosi ai princìpi di Mario Pavesi nel garantire qualità e servizio al consumatore, princìpi rinnovati con la nuova gestione dell'azienda, ritroviamo oggi un nuovo spirito di collaborazione e una nuova spinta alla ricerca di soluzioni per il consumatore e per l'ambiente. Seguendo questa linea alla Pavesi è stato assegnato nel 1992 l'Oscar dell'Imballaggio per i prodotti "Ciuffolotti" e "Cupoline": la confezione prevede l'utilizzo di un accoppiato barriera senza film d'alluminio, con inchiostri e adesivi a base acqua; il doppio strato di poliestere conferisce elevate caratteristiche di resistenza meccanica/termica e di permeabilità ai gas e ai vapori d'acqua; l'assenza di solventi organici migliora le condizioni ambientali durante la lavorazione; l'assenza di alluminio comporta risparmio energetico e migliora la riciclabilità del prodotto. Dopo quest'esperienza la ricerca nell'utilizzo di materiali ecocompatibili si è allargata a tutta la gamma dei prodotti.
E il marchio Pavesi diventa simbolo di qualità totale e innovazione, piattaforma concreta per nuovi importanti traguardi.

Le moderne linee di produzione dei crackers.

LA COMUNICAZIONE

LA STRATEGIA DELLE SPECIALITÀ

di Gian Paolo Ceserani

Nuovi prodotti, nuova comunicazione

Mario Pavesi è stato uno straordinario, istintivo uomo *marketing*, e la comunicazione della sua azienda si è sempre dimostrata perfettamente intonata alla strategia commerciale. Pavesi, infatti, ha scelto di concentrare la pubblicità unicamente su quei prodotti che sfuggivano in partenza alla genericità della maggior parte delle proposte di mercato, cioè sulle "specialità".

Ce lo dimostrano le date più significative che hanno cadenzato le decisioni di impegno pubblicitario.

Fino al 1955 la pubblicità Pavesi è concentrata completamente sui *Pavesini*, prodotto-*leader*, straordinaria invenzione che trasforma una tradizione locale in un "mito nazionale".

Nel 1955 inizia la comunicazione dei *Gran Pavesi*, inizialmente lanciati con il nome *Crackers Soda*. Anche qui, un'intuizione che crea un mercato: quella di puntare sulla leggerezza, di accompagnare con una proposta di prodotto una svolta comportamentale della nazione.

L'anno successivo la Pavesi riceve il massimo riconoscimento nazionale nell'area della comunicazione: la "Palma d'Oro della Pubblicità".

Il 1958 vede il lancio pubblicitario dei biscotti *Digestivi* con farina integrale.

Dal 1967 inizia la comunicazione di un altro azzeccatissimo prodotto: *Ringo*, il biscotto farcito dedicato al mondo dei giovani.

Nel 1970 è la volta di *Togo*, un biscotto ricoperto al cacao.

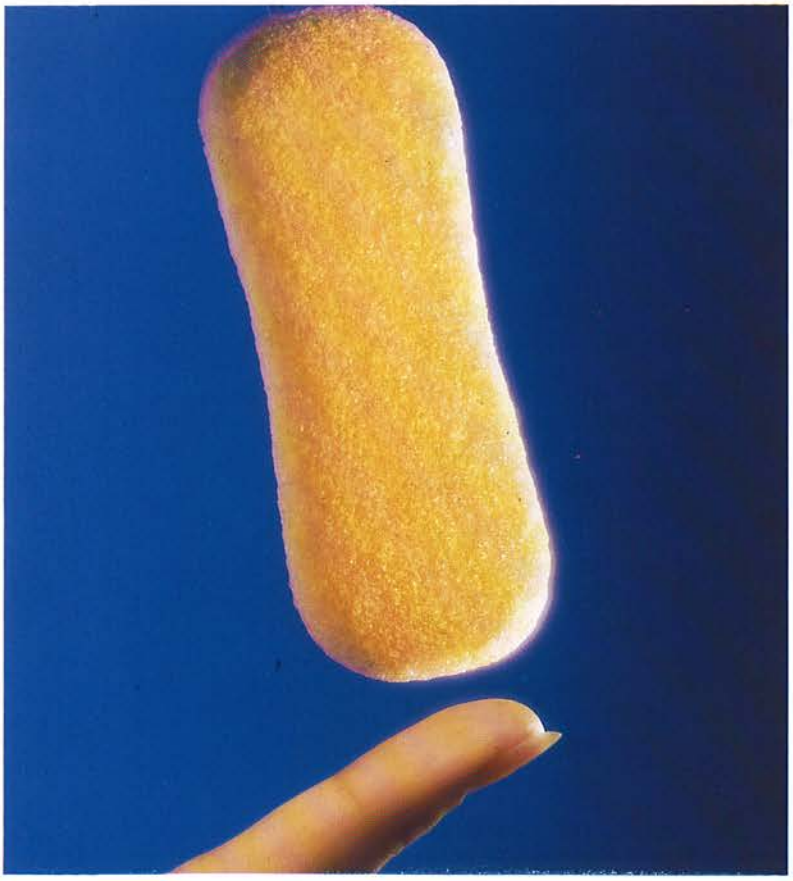
Nel 1976 appare *Maltolatte*, prodotto per la prima colazione.

Nel 1984 la pubblicità conferma il successo degli *Scricchioli*, mentre nel 1986 debuttano gli *Amici del Mattino*.

Non capita spesso di tracciare una storia tanto coerente fra prodotto e comunicazione di prodotto.

Le proposte Pavesi hanno sempre saputo interpretare al momento giusto i mutamenti sociali, il rinnovamento culturale di un paese che in pochi anni, a partire dal dopoguerra, trasforma se stesso, mentre la comunicazione ha saputo

imporre una serie di formulazioni diventate subito proverbiali.
È stato detto che i prodotti Pavesi sono tutti "figli unici". E lo sono anche per quel che riguarda la comunicazione: gli inimitabili *Pavesini* trovano il partner ideale in Topo Gigio, i *crackers* si accompagnano a personaggi straordinari come Artù e Lancillotto. Figli unici nati da intuizioni geniali, i prodotti Pavesi si esprimono coerentemente in strategie pubblicitarie capaci di interpretarne i contenuti organolettici, e di farli vivere nelle atmosfere di consumo più congeniali.



Azienda, marca, prodotto
Gli anni Cinquanta e Sessanta sono stati anni particolari per la comunicazione italiana. Un nuovo sistema si andava delineando: quello imperniato sul *marketing* e sulla politica di marca.
Le aziende sono chiamate a una scelta. C'era la possibilità di continuare una "comunicazione istintiva", basata sul prodotto e su una pubblicità studiata *ad hoc* per l'occasione; la scelta contraria era quella "americana": definire una politica aziendale basata su strategie di lunga portata, ricorrendo a specialisti della comunicazione.
La seconda strada è stata, ad esempio, seguita fra le aziende italiane dalla Barilla e dalla Perugina, che si sono affidate ad agenzie di pubblicità eliminando via via gli interventi sporadici, di studi o di singoli professionisti.
Pavesi è uno dei pochi esempi della strada inversa che ha dato comunque ottimi risultati. L'azienda, per tutti i felicissimi anni del successo di *Pavesini* e *Gran Pavesi*, non ricorre a grandi agenzie internazionali. Prende le sue decisioni all'interno, affidandosi all'indubbio talento di comunicatore istintivo di Mario Pavesi e degli uomini a lui più vicini.
Le campagne stampa sono affidate alla grande bravura di Erberto Carboni, che non dispone di una struttura ma è un professionista, e dopo di lui a studi o piccoli complessi grafici. Per la televisione, ci si affida a geniali operatori del mezzo, come Biassoni e la Perego, assistiti da *troupe* certamente affiatate ma che non costituivano nel modo più assoluto qualcosa che ricordasse un'agenzia di pubblicità.
Sicuramente, in questa decisione ha influito proprio la televisione. Il grande successo di *Carosello* aveva spostato l'importanza della comunicazione dal "codino", dove si esprimeva la filosofia del prodotto o della marca, allo "spettacolino", dove questi non si potevano neppure nominare. Un *unicum* nella pubblicità mondiale, che ha portato - insieme a tante nostalgie di oggi - sicuramente anche molte storture. Lo spettacolino, se azzeccato, era di massima memorabilità, e questo in un certo senso costituiva un surrogato di ciò che oggi chiamiamo "immagine aziendale".
Coerentemente con questa scelta di base, l'azienda non ha mai realmente spinto una politica ombrello di marca. La sua decisione è sempre stata quella di puntare sui prodotti: spesso prodotti di grandissima

presa, innovativi, unici. Non si avvertiva la necessità di una cornice che tutto riportasse ad unità, neppure per quei prodotti che, a differenza dei *Pavesini* e dei *crackers*, non ricordavano la marca nella denominazione di prodotto.
Questo posizionamento, istintivo, sicuro, mai messo in dubbio, ha retto benissimo finché Mario Pavesi è stato al timone dell'azienda, finché gli uomini attorno a lui hanno seguito personalmente le avventure di Topo Gigio e di re Artù piuttosto che le novità di confezionamento.
Dopo la cessione - e per diversi anni - l'azienda non ha saputo mediare fra il brillantissimo passato e il nuovo scenario economico e comunicazionale che si andava via via delineando. L'affollamento richiedeva una nuova politica, altrettanto necessaria per competere in modo positivo con nuovi e agguerriti protagonisti apparsi sul mercato. Le varie gestioni aziendali non sono più state evidentemente in grado di riprendere il timone che aveva tenuto così saldamente nelle mani Mario Pavesi.
Era quasi inevitabile, dunque, che l'immagine pubblicitaria della Pavesi - tranne alcune lodevoli eccezioni - risultasse, fino al momento dell'acquisizione da parte della Barilla, tutto sommato anonima e sbiadita. Lontana, comunque, dagli "scatti" che abbiamo ammirato nell'età più ruspante ma inventiva del fondatore.

Il nuovo decennio

Gli anni Novanta, gli anni della presenza Barilla, si annunciano con un panorama ben precisato. I concorrenti non sono molti, ma di fortissima sostanza: prima di tutti il nuovo *leader*, Mulino Bianco, poi il concorrente più diretto, Saiwa, mentre sullo sfondo si avverte la presenza di Ferrero, che domina in diversi settori.
Pavesi ridisegna quindi il suo palinsesto. C'è la linea prima colazione *Amici del Mattino* ampliata con *Digestive, Granary e Muesli*, i biscotti a base integrale. E c'è la linea di pa-

sticceria industriale *Amici in Festa*, ai quali si va ad aggiungere l'esclusivo *Strudel*.
L'intento è chiaro: gamme di prodotti capaci di offrire nutrimento e golosità. C'è poi la linea *Gran Pavesi*, nelle declinazioni salato, non salato, germe di grano, e ai sapori mediterranei. L'offerta è ben precisata: bontà e leggerezza. Attributi propri anche al grande classico dell'azienda, i *Pavesini* e comuni a un altro prodotto affermatissimo, *Ringo*, la merenda dei ragazzi in gamba.
La nuova comunicazione Pavesi comincia da qui, mentre sul piano produttivo nascono nuove ricette con ingredienti al passo coi tempi e con le nuove esigenze dei consumatori.

Il nuovo posizionamento di comunicazione
Per rispondere al posizionamento di mercato che si è delineato nasce un nuovo posizionamento di comunicazione. La strategia ha inteso dare un comune denominatore a tutti i prodotti protagonisti: la vitalità.
Un posizionamento preciso e concentrato, che consente di caratterizzare al massimo la comunicazione Pavesi, evitando qualsiasi rischio di dispersione. L'azienda ha identificato un suo *target* generale: le persone attive e vitali, perché all'insegna della vitalità sono gli stili di vita degli anni Novanta. Questa idea - guida viene coniugata in modo coerente con l'intera gamma dei prodotti, mentre - di volta in volta - l'accento viene posto su promesse di energia, leggerezza, golosità.
Dalla "vitalità leggera" di *Pavesini* e *Gran Pavesi* alla "vitalità energetica" di *Ringo*, fino alla "vitalità golosa" degli *Amici del Mattino* e degli *Amici in Festa*.

Un testimonial in modi nuovi
L'idea - guida di "vitalità" andava applicata all'intero "sistema di comunicazione" Pavesi in modi coerenti e unitari, rispettando nel contempo le distinte personalità di cinque linee di prodotti.

La risposta è stata la scelta di un unico *testimonial*, impiegato con la massima flessibilità, capace di esprimere l'unitarietà di immagine richiesta dal nome Pavesi.
L'*identikit* del *testimonial* richiedeva uno sportivo capace di incarnare l'idea di vitalità, giovane, popolare, con una riconosciuta carica di simpatia e con una bella famiglia.
Un nome rispondeva a tutti i requisiti: Antonio Cabrini. Il modo con cui Cabrini è stato impiegato è risultato però decisamente innovativo.
Non lo abbiamo infatti mai visto in tenuta da calciatore, ma sempre come persona vera, circondato da una vera famiglia.
Una "famosa persona qualunque", capace di vivere, come tutti noi, scene normali, ma vitali, di quotidianità.
Così, per gli *Amici del Mattino*, Cabrini è il padre ideale, che apre nel modo più sereno la giornata; per gli *Amici in Festa* è l'uomo attento che, di tanto in tanto, si concede uno strappo alle regole; per i *Pavesini* è il campione di simpatia che gioca volentieri al pallone con un gruppo di ragazzini; per i *Gran Pavesi* è il commensale che si lascia tentare, con ironia, dal *cracker* più leggero che c'è.
Per *Ringo*, invece, il *testimonial* ideale era proprio il gruppo dei *Ringo Boys*: e Cabrini in questo mondo entra di diritto, come amico della vitalità, caratteristica primaria del prodotto.
La coerenza tra la comunicazione sui prodotti e la comunicazione promozionale è assicurata: insieme alla sua vitalissima famiglia, Cabrini crea il collegamento tra gamma dei prodotti Pavesi e gamma dei regali.

La storia ritorna
La comunicazione Pavesi, in quasi mezzo secolo di vita, ha quindi saputo mantenere una sua coerenza interna: il prodotto "speciale" ha creato una comunicazione "speciale" con caratteristiche molto visibili di unicità.
Una strategia in perfetta sintonia con l'anima aziendale, che ha sposato i valori di tradizione di prodotto con modernità di impiego e di collocazione sociale.
Gli ultimissimi anni hanno ribadito questa scelta, con diverso impiego strategico: non più una linea comune, ma una comunicazione prodotto per prodotto, con un chiaro recupero del passato. Per i Pavesini, ad esempio, in televisione si è ripresentato il grande *claim* "*È sempre l'ora dei Pavesini*", citazione completata dal recupero dell'orologio di Carboni. Fedeltà alla tradizione pur nel rinnovamento tematico: il *claim* successivo, "*Il più leggero che c'è*", ne è evidente dimostrazione.
Grande coerenza alla storia anche per gli altri prodotti *leader*: con *Gran Pavesi*, dopo il lancio di diversi prodotti nuovi, si ritorna al "capostipite" con una comunicazione che punta sui *plus* di prodotto: "*Il più friabile sul mercato*".
Per *Ringo*, coerenza di posizionamento: merende per "ragazzi vincenti", coi collaudati codici di amicizia e di fratellanza razziale.

PAVESI E L'IMMAGINARIO COLLETTIVO

di Paola Righetti

Il marchio Pavesi e lo spirito ludico dei consumi

Pavesi è la marca della *memoria recente*. La sua immagine affonda le radici nello strato più ludico ed euforico della modernizzazione italiana. Nell'immaginario collettivo il nome Pavesi sfila insieme all'*Autogrill*, il "parco giochi" di un Paese bambino che rinasce dalla ricostruzione postbellica, lasciandosi alle spalle non solo le sofferenze e le privazioni della guerra, ma anche la fatica e la durezza del lavoro agricolo.
L'*Autogrill*, espressione tangibile e metaforica del *boom* economico, è lo spazio dove il consumo esplode in tutta la sua portata gratificante: i cromatismi, la varietà e la natura voluttuaria dei prodotti esposti educano i sensi a una nuova percezione del benessere e della prosperità.
Con la società affluente prende corpo un piacere materiale gioioso, polisensuale, ottimistico che dimentica l'etica del sacrificio, confidando nell'abbondanza prodigiosa e nell'illimitata soddisfazione del desiderio.
E Pavesi con i suoi "*prodotti-giocattolo*" dalle forme originali e divertenti, dai colori accesi, dai nomi spiritosi e inconfondibili raccoglie tutta l'*esuberanza ludica del miracolo economico* per portarla ben oltre gli anni Cinquanta e Sessanta e conservarla come "sottovuoto".

I *Pavesini* carburante dell'accelerazione italiana

È propria del marchio Pavesi la paternità pubblicitaria di Topo Gigio, uno dei pupazzi più teneri di quella fiera quotidiana del divertimento che era *Carosello*.

Topo Gigio è stato l'emblema dei *Pavesini* nella seconda metà degli anni Sessanta, tracciando una digressione coccolona e "bambina" in una storia comunicativa adulta a forte impronta *vitalistica*.

Nel manifesto *Pavesini* del 1950 un uovo si schiude per portare alla luce un bambino sorridente. Viene così annunciato, attraverso un gioco di metonimia e metafora, il valore organolettico e simbolico dell'ingrediente sovrano dei *Pavesini*: l'energia vitale.

Negli annunci stampa del 1952-53 troviamo una schiera di *Pavesini*, un po' robotici e un po' antropomorfi. I loro movimenti rapidi, precisano e arricchiscono il contenuto vitalistico dell'uovo-biscotto rendendolo dinamico e brioso.

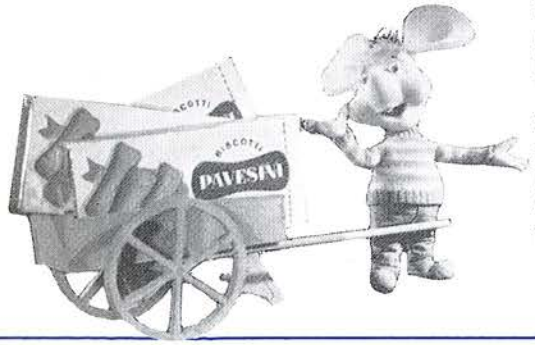
Ma è con il famoso orologio-simbolo del 1959, dove una corona di *Pavesini* si sostituisce alle cifre orarie, che esplode l'anima *propulsiva* del prodotto.

Nelle lancette che girano velocemente, così come nello slogano "*Il segnale orario dell'energia*" ritroviamo *l'accelerazione del tempo di prima modernizzazione*.

È una sorta di culto della velocità esistenziale, quella che i *Pavesini celebrano e scandiscono*.

Come se il rivivere dinamico di una società che dimenticava la guerra e abbandonava l'economia agricola potesse trovare nei *Pavesini* una piccola "bandiera dolciaria", come se le nuove energie collettive liberate dalla ricostruzione dovessero tingersi del giallo solare dell'uovo-biscotto.

Mentre a Sanremo nel 1958 vince la canzone "*Volare*", mentre si diffonde la moda "ipercinetica" dell'*Hula Hop*,



mentre l'Italia si "vespizza", i *Pavesini*, con il loro posizionamento energetico, costituiscono in un certo senso la *sintesi commestibile del fervore italiano*, la materializzazione golosa di un'Italia che in cinque anni, fino al 1963, avrebbe più che raddoppiato la sua produzione industriale.
Leggeri, verticali, per niente regressivi, nella forma come nel contenuto, con il loro slogan "*È sempre l'ora dei Pavesini*" "entrano in circolo" in quel linguaggio comune che, grazie alla televisione, sta superando le barriere regionali per unificarsi e omogeneizzarsi anche nei modi di dire pubblicitari.
I *Pavesini* si propongono così ancora più "ufficialmente" come i biscotti dei nuovi ritmi di vita italiani con la loro mobilità sociale e geografica (è il momento delle grandi migrazioni dal Sud) con la loro idolatria per lo scorrere celere del tempo e il loro orientamento ottimistico in avanti.

È ancora con uno *slogan* vitalistico ed euforizzante "*Su con i Pavesini*", che, all'inizio degli anni Sessanta, i *Pavesini* influenzano il linguaggio comune di un'Italia finalmente prospera e vitale, per dichiararsi un anno dopo "*I biscotti nazionali*" e ricoprire di sé lo Stivale enfatizzando, insieme a quello della marca, il carattere ludico della bizzarra conformazione peninsulare italiana.
Così la comunicazione pubblicitaria di *Pavesini* prosegue in un crescendo di esuberanza.
Con i nuovi slogan "*Pronti in tasca, pronto Pavesini*", "*Pieni di vita, i Pavesini colorano la vostra giornata*" i *Pavesini*

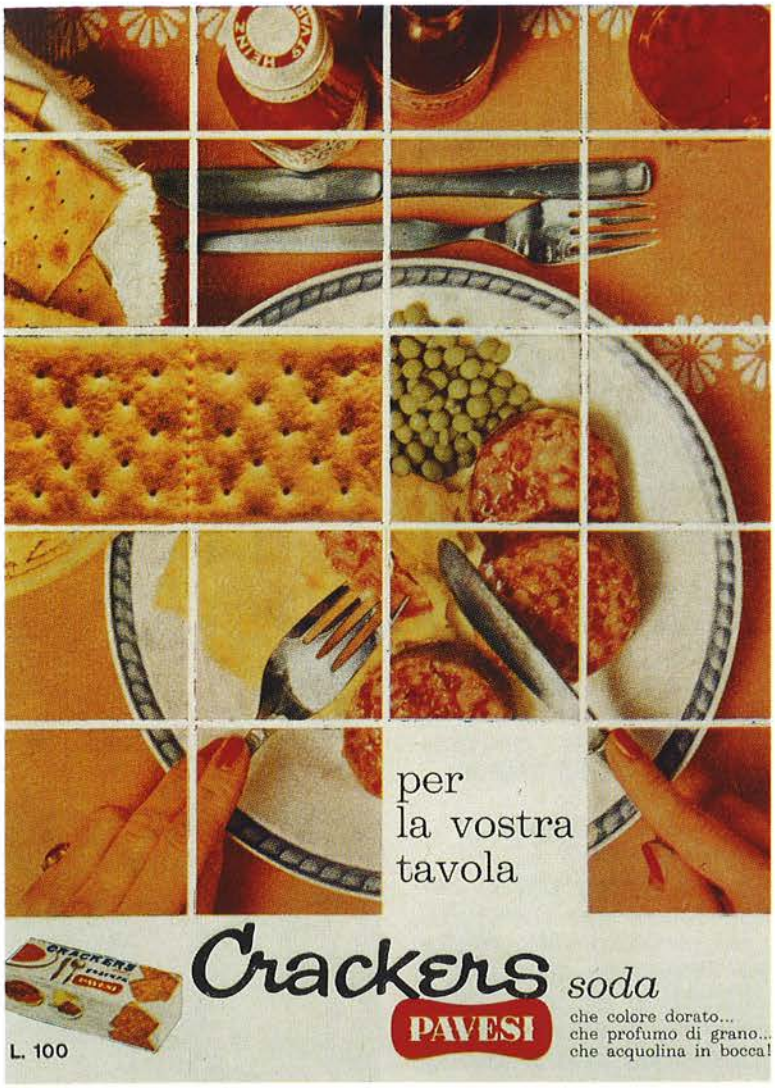
più forte che mai tra il 1978 e il 1985.
Mentre si chiude il capitolo del terrorismo, si apre quello del *riflusso* e del *pentitismo*. Mentre l'economia sommersa viene alla luce producendo una travolgente ondata di neoconsumismo, i *Pavesini ritornano* in modo passionale e appassionato al loro vitalismo originario con due avvincenti e speculari corse al "*ralenti*": quelle di un uomo e di una donna che, presumibilmente, stanno per raggiungersi. "*Chi*

sembrano riflettere *lo slancio vitale della contestazione*, le energie mobilitate dai soggetti sociali protagonisti: gli studenti e gli operai.
Solo gli anni di piombo con la loro *carica antindustrialistica*, anticonsumistica e antipubblicitaria costringeranno (inevitabilmente) i *Pavesini* a uno stile di comunicazione *razionale e "fattuale"*.
È infatti del 1973, anno ibrido di una economia altalenante, appena uscita da un mini-*boom*, lo *slogan* "*Cosa c'è di più semplice?*".
Risale al 1974, anno d'inizio di una profonda depressione economica, lo *slogan* decisamente descrittivo "*Fior di ingredienti, fior di Pavesini*" che in Tv viene visualizzato attraverso un effetto "*blow up*" su zucchero, uova, farina.
Ma l'esuberanza espressiva del prodotto, compressa dall'ipercriticismo protestatario e dalla cupezza ideologica dei primi anni Settanta, riesplode

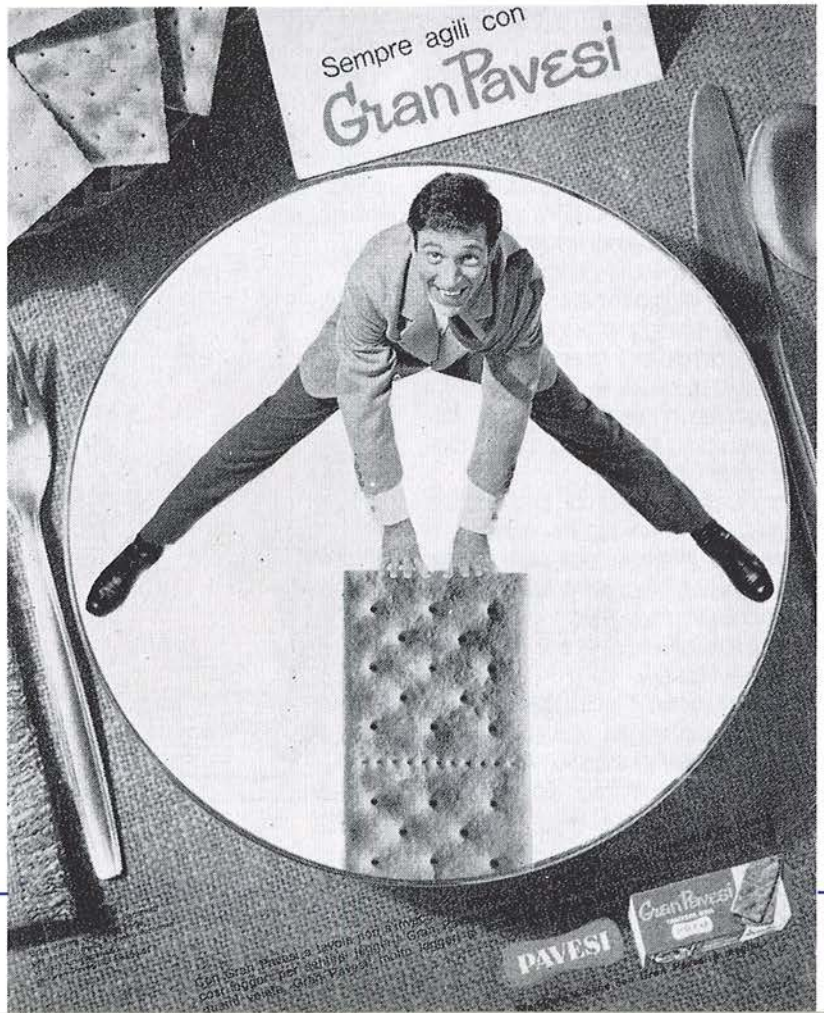
ama brucia" è lo *slogan* televisivo dell'energia *Pavesini*.
Nel 1988 il vitalismo dei *Pavesini* rivela tutto il suo carattere *debordante*, mostrandosi *naturalmente refrattario all'efficentismo inamidato*, allo spirito grintoso, aggressivo, individualista di questa fase socioculturale.
I *Pavesini* si propongono con uno *spot che anticipa* il clima culturale degli anni Novanta. Due *yuppie* in giacca, cravatta e valigetta ventiquattrore non resistono all'impulso fanciullesco di mescolarsi e "contaminarsi" con un gruppo di ragazzini che stanno giocando a pallone in un giardino pubblico.
Questo *spot* troverà una sua continuazione naturale e puntuale in quello del 1991 dove Cabrini, con la sua aria da eterno ragazzo e da campione modesto e pulito, ripeterà lo stesso ingresso spontaneo e istintivo in un improvvisato campo di pallone.
L'advertising personality di Pavesi partecipa quindi nel modo più ludico e informale al dinamismo euforico che attraversa la seconda metà degli anni Ottanta.
La nuova orgia di benessere produce un'Italia che "si prende troppo sul serio" per essere rispecchiata fedelmente da un marchio pubblicitario fanciullesco e scanzonato come Pavesi.
Non a caso l'edonismo, altro valore portante del decennio scorso, viene svolto in chiave *quasi parodistica* dalla campagna televisiva del 1985 per Togo e Giamaica. Un *cartoon* con ballerini macchiettistici che prelude più all'edonismo ludico e beffardo del *Cacao Meraviglia*o che a quello patinato degli *spot* pubblicitari.

La "sostenibile" leggerezza dei *Gran Pavesi*

Se *Pavesini* è l'emblema dell'esuberanza, il lato energetico del vitalismo del marchio, *Gran Pavesi* ne costituisce il lato *sottile e leggero*, certamente più in chiave fisica e organolettica che simbolica, più in termini materiali che immateriali.
La promessa di leggerezza di *Gran Pavesi* arriva puntualmente a tavola negli anni Sessanta, quando la società industriale, con il suo avanzare, bandisce le forme prosperose della società contadina per inneggiare a una snellezza



agile e scattante, come quella della modella Twiggy lanciata da Mary Quant insieme alla minigonna.
Raccogliendo e cavalcando la preoccupazione ossessiva della linea, la comunicazione pubblicitaria di *Gran Pavesi* propone nel 1965 il classico "metro giallo" da sarta, arrotolato attorno ai *cracker*, sostenendo così in modo normativo e doveristico l'equazione socioculturale tra leggerezza e snellezza.
Nel 1967 viene introdotta come icona-chiave una forma di pane affettato che, quasi magicamente, si trasforma in *cracker*, secondo un posizionamento più *soft*, benevolo e concessivo nei confronti della gratificazione orale e delle radici alimentari. "*Come un buon pane leggero, leggerissimo*", recita infatti il nuovo *slogan*, decisamente *pionieristico*, che smentisce la con-



cezione punitiva del benessere, ricomponendo, come avverrà dopo almeno quattro lustri, piacere e leggerezza.

La campagna pubblicitaria del 1970, seguendo l'imperativo dietetico del momento, ritorna invece sul problema della snellezza con un tono di voce allarmistico. Uno scorrere quasi persecutorio di linea e punto, accompagnato da una voce fuori campo che ripete le parole "*linea! linea! linea! I crackers Gran Pavesi mantengono la linea sottile*" è la nuova versione televisiva del gioco normativo sulla snellezza.

Contestazione e anni di piombo non sembrano avere alcun effetto su questa strategia "iperpubblicitaria" ed eterodirettiva.

Fa eccezione solo un episodio (datato 1971) della divertente saga televisiva di re Artù, che con il suo *leit motiv* "*Come mai non siamo in otto? Perché manca Lancillotto!*", ha influenzato ancora una volta il linguaggio quotidiano dell'Italia moderna.

Questo *short*, ispirandosi vagamente alla carica antiautoritaria dei movimenti studenteschi e operai, introduce un momento di *irriverenza e ribellione* da parte dei cavalieri della Tavola Rotonda.

Alla richiesta di re Artù di andare a cercare Lancillotto affinché l'agognato pasto possa aver inizio (un simpatico "tormentone"), i prodi commensali rispondono questa volta in coro "*Lancillotto, re Artù, te lo vai a cercar tu!*" spingendo così la Corona verso un mondo esterno, non più riconoscibile, di complessini, cantanti e *rock and roll*.

Ringo e il vitalismo umanitario degli anni Novanta

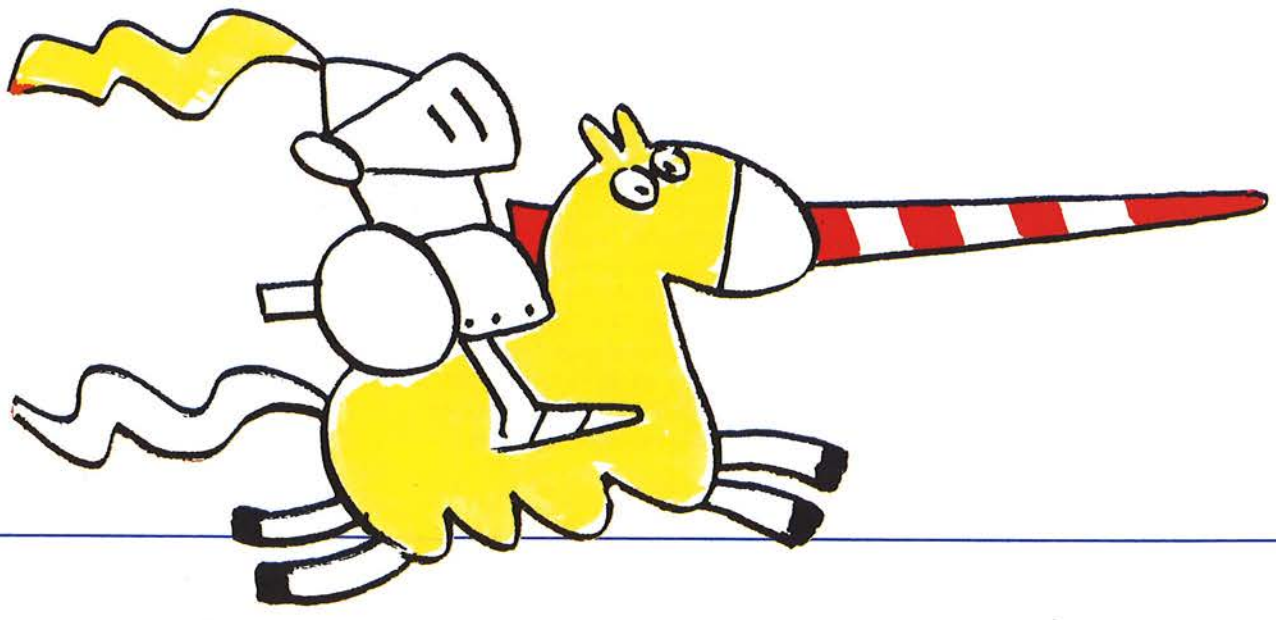
A *Ringo* terza grande specialità della gamma Pavesi è invece affidato il compito di declinare in chiave affettiva e umana il vitalismo della marca.

La lunga storia dei *Ringo Boys* (dal 1985 al 1990) con la loro sportività amichevole e socializzante, così come l'estensione al mondo dei *Ringo People*, con la sua sportività leale e cavalleresca, testimoniano il portato *aggregante e solidaristico dello slancio vitale* proprio del marchio Pavesi e della sua *Brand Personality*.

È la stessa struttura bicroma del biscotto (una cialda di biscotto normale e una al cioccolato, con in mezzo la crema) che si presta a metaforizzare l'unione tra i diversi innescando così un posizionamento etico "naturale", radicato nell'assetto organolettico del prodotto.

È proprio con questa "*etica al naturale*" che la comunicazione Pavesi entra con successo negli anni Novanta, dimostrando la carica atemporale del vitalismo, la sua possibilità di modulazione storica, la sua capacità di trascendere la contingenza socioculturale, ma al tempo stesso di assecondarla.

Il vitalismo, inteso come umanità traboccante, è in effetti l'*elisir* di un'eterna giovinezza comunicativa e ha tutte le potenzialità per ispirare un futuro pubblicitario pregnante, sempre sintonizzato su istanze di consumo e di comunicazione più autentiche che modaiole, più autodirette ed espressive che eterodirette ed ostentative.



UN MARCHIO IN EVOLUZIONE

1. Il primo marchio, Mario Pavesi se lo disegna lui. Semplice ma efficace: le sue iniziali inserite in uno scudo (per dare un tocco di tradizione). Sotto, il nome PAVESI in un carattere molto leggibile, con la dicitura "*Biscottini di Novara*", per sottolineare la specialità-base dell'azienda.

2. Nel 1952 i biscottini di Novara di Mario Pavesi prendono il nome di *PAVESINI*. Un'efficacissima sintesi di tutti gli elementi che caratterizzano la giovane azienda. La forma del nuovo marchio riproduce quella dei *Pavesini*: una forma inventata e brevettata poco tempo prima da Mario Pavesi per differenziare i suoi biscotti da tutti gli altri biscotti di Novara.

3.4. Seguono alcune "variazioni sul tema" che esprimono la continua ricerca di Mario Pavesi verso il "meglio" e il "più efficace", anche per quanto riguarda il marchio.

5. Ed ecco che si arriva al marchio dell'azienda: PAVESI. Infatti, se è vero che i *Pavesini* restano il prodotto *leader*, è altrettanto vero che l'azienda di Mario Pavesi produce ormai un assortimento molto vasto di biscotti. E ognuno di questi ha un nome, che richiede un "cognome" molto forte e riconoscibile. PAVESI, appunto.

6. Inizia la creativa collaborazione con l'architetto Erberto Carboni, il mago della grafica e dei marchi. Con una zampata da leone, Erberto Carboni sintetizza tutte le valenze positive dei precedenti marchi in un'unica espressione grafica estremamente moderna, chiara e prestigiosa.
In più, per avere la certezza di una scelta definitiva, il nuovo marchio viene anche sottoposto alla rigorosa verifica del *Color Research Institute di Chicago*, la massima autorità mondiale in fatto di ricerche sulla comunicazione visiva.
Il responso promuove a pieni voti la creazione di Erberto Carboni. Il nuovo marchio ha quindi le carte in regola per firmare non solo i prodotti e le campagne pubblicitarie Pavesi, ma anche per incoronare gli *Autogrill* disseminati sulle autostrade d'Italia.

7. Le più grandi marche europee di biscotti incominciano ad entrare in modo massiccio sul mercato italiano. La Pavesi accetta la sfida e introduce nel marchio nuove valenze segnaletiche "italiane" di tradizione e modernità.

8. La Pavesi entra a far parte del Gruppo Alimentare Barilla. Un nuovo marchio "ad arco" sottolinea la rinnovata dinamicità dell'azienda, "ponte" ideale fra passato e futuro.