

Perché rilevante, facile e distintivo

Sviluppammo R.E.D. perché eravamo nei guai, e nessuno – né i migliori autori, né i più prestigiosi think tank, né i più celebri guru del marketing – era in grado di proporci una soluzione valida. Le vendite di Taco Bell erano in calo e a seguito di un'analisi approfondita dei dati ci trovammo di fronte a una serie di cattive notizie. Taco Bell veniva ancora proposto come se fosse un cibo amato dagli skateboarder adolescenti e da tutti coloro che cercavano un buon rapporto qualità-prezzo. Avevamo investito la maggior parte del nostro budget nella promozione dei prodotti a basso costo, ricorrendo a campagne spiritose ma non particolarmente ricercate: tra gli esempi si possono annoverare il classico spot “Yo Quiero Taco Bell” [“Io amo Taco Bell”, *N.d.T.*] con il chihuahua (trasmesso dalla fine degli anni Novanta ai primi anni Duemila) e la successiva campagna “Think Outside the Bun”. Il cibo, in generale, era considerato un mezzo per riempirsi la pancia con un prodotto divertente e poco costoso, come le patatine fritte o quei fantastici hot dog del 7-Eleven che girano lentamente sotto una lampada riscaldante per diverse ore al giorno...

Dopo diversi anni di trasmissione delle pubblicità con il chihuahua, le vendite di Taco Bell iniziarono a diminuire. La campagna aveva certamente contribuito a contraddistinguere il brand dagli altri, ma nel corso degli anni lo aveva reso irrilevante per la moderna cultura alimentare. La strategia pubblicitaria era spensierata e bizzarra e voleva invitare i giovani a mangiare qualcosa di diverso (il taco). Peccato che l'unica cosa che le persone ricordavano dello spot fosse il cane, il cui scopo era rappresentare la mentalità del giovane maschio del tempo, per cui mangiare significava riempirsi la pancia e divertirsi. La sua missione, insomma, era solamente quella di ingozzarsi di cibo. Il primo spot della campagna Chihuahua mostra infatti un cagnolino che, pur passando davanti a uno splendido chihuahua femmina, la ignora bel-

lamente per recarsi da un ragazzo che sta mangiando taco e riferirgli: “Yo Quiero Taco Bell”. Lo spot ebbe un successo incredibile (riuscimmo persino a vendere qualcosa come cinquanta milioni di chihuahua giocattolo): la campagna trasformò Taco Bell nella soluzione più conveniente per riempirsi la pancia. Le vendite, però, continuavano a diminuire e il brand si rese conto che occorreva una svolta.

Nel settembre 2001, Taco Bell lanciò la sua campagna “Think Outside the Bun”, incentrandola sulla facilità con cui prodotti come il Chicken Quesadilla, il Grilled Stuffed Burrito e il Crunchwrap potevano essere mangiati ovunque (in ogni caso, oggi la gente ricorda molto più il tormentone “Yo Quiero Taco Bell” che il vero slogan “Think Outside the Bun”). Per cinque anni le vendite crebbero, poi l’aumento cominciò a rallentare e nel 2009 divenne chiaro che occorreva una nuova svolta del brand per accelerare la crescita. Mentre la cultura continuava a cambiare, anche a seguito della crescita esponenziale dei social media, i nostri clienti smettevano di rivolgersi a Taco Bell e, peggio ancora, i nuovi adolescenti e gli acquirenti orientati al valore non si lasciavano più attrarre dalla semplice promessa di cibo economico e gustoso.

Qualcosa nella cultura era cambiato e aveva cambiato il nostro destino, ma noi non avevamo gli strumenti per capire quel mutamento e adeguare il brand di conseguenza. Facemmo un ottimo lavoro nel creare un Taco Bell rivoluzionario e *distintivo*, di *facile* reperibilità e accesso grazie a diverse migliaia di sedi e punti drive-through; eppure, c’era qualcosa nel brand che continuava a non funzionare. Ci rendemmo conto che, per ottenere un successo costante, ci servivano un sistema di misurazione migliore e un metodo più completo per gestire il brand. Greg fece subito entrare in gioco un sistema che aveva creato anni prima, chiamato *Sales Overnight, Brand Overtime* [SOBO, letteralmente “Vendite da un giorno all’altro, brand nel corso del tempo”, si riferisce ai due diversi approcci per l’incremento delle vendite e la costruzione del brand, *N.d.T.*]: tale sistema cominciò a stabilizzare la situazione, riducendo i momenti di panico in cui decidevamo d’impulso di abbassare i prezzi, gettare l’intero budget nel performance marketing o concentrarci sulle offerte a tempo limitato (LTO, *Limited Time Offer*), e producendo invece una spinta costante verso lo sviluppo a lungo termine del brand. Per quanto rivoluzionario fosse il sistema SOBO, soprattutto nel suo rifiuto del marketing 1:1, ci serviva qualcosa di più.

Nel Capitolo 5 ti racconteremo in modo più completo come riuscimmo a salvare Taco Bell dal baratro dell’irrelevanza. Per ora, ti basti sapere che quello fu un momento cruciale nella storia del nostro brand, quello in cui nacque la metodologia R.E.D. Greg Creed, presidente di

Taco Bell, era stato recentemente promosso a CEO. Ken Muench era a capo del dipartimento strategico di Foote, Cone and Belding, l'agenzia pubblicitaria di Taco Bell, e lavorava a stretto contatto con Jeff Fox e Greg Dzurik. Qualunque cosa fosse successa nei mesi successivi, sarebbe stata colpa nostra e dei nostri team; quindi, non sorprende che fossimo tutti profondamente motivati a raggiungere un risultato finale grandioso. Per arrivarci, però, avremmo avuto bisogno di un sistema di marketing molto più efficace e completo, un sistema che avremmo dovuto sviluppare in prima persona. Così, nel 2013, Ken fondò la sua società di consulenza Collider Lab insieme a Jeff Fox, Greg Dzurik e altri talentuosi designer e social scientist, facendola crescere fino a impiegare una ventina di strategist prima che fosse acquisita da Yum!. Quella società di consulenza è ora una sorta di centro di eccellenza per il marketing di Yum!. Ken dirige ancora Collider Lab ed è anche il CMO di Yum!: collabora con tutti e quattro i brand in tutto il mondo e offre la sua assistenza nella formazione dei quasi duemila marketer dell'azienda.

Collider Lab

Sapevamo che ogni aspetto di Collider Lab avrebbe dovuto incarnare i tre elementi alla base della metodologia R.E.D.: rilevanza, facilità e carattere distintivo. Per cominciare, evitammo le sedi più ovvie (e alla moda) per i nostri uffici e prediligemmo un luogo diverso dagli altri: invece di Century City, Abbot-Kinney o qualunque altra zona dell'area metropolitana di New York (così alla moda che non ne avrai nemmeno mai sentito parlare), decidemmo di aprire una sede a Santa Ana, una sonnacchiosa cittadina a sud di Los Angeles, famosa per il suo mix di immigrati latini, punk della vecchia scuola e repubblicani della Orange County. Santa Ana fu una scelta ponderata per incontrare costantemente persone che non ci somigliassero e stimolassero così idee nuove (il nome Collider Lab vuole appunto riflettere il modo in cui la collisione costante con popoli, metodologie e idee diverse dà vita a idee migliori). Qui il Surfliner, il treno costiero della California, raggiunge ogni poche ore la graziosa stazione ferroviaria Art Déco della cittadina, offrendo ai pendolari la possibilità di evitare il traffico straziante sulla 405. Siamo tra l'altro a breve distanza dal miglior posto in città per fare surf (ecco perché ogni tanto la mattina troviamo tracce di sabbia sul pavimento dell'ufficio!). Tutto questo si aggiunge a una qualità della vita invidiabile, che i nostri dipendenti si perderebbero sicuramente se dovessero trascorrere ogni giorno diverse ore nel traffico di Los Angeles.

Il nostro ufficio, situato tre piani sopra il reparto di abbigliamento femminile dell'ormai dismesso grande magazzino Rankin, nel centro storico di Broadway, è racchiuso tra uno studio di yoga Kundalini, un barbiere e la sede di un gruppo che promuove la normalizzazione della marijuana (forse non hanno saputo che è già stata legalizzata in California?). Nel seminterrato trova spazio uno studio di registrazione specializzato in sessioni hip-hop notturne. Nel tardo pomeriggio, l'edificio si anima di battiti soffocati, incenso bruciato e canti tantrici che esaltano l'atmosfera, e molto spesso anche la produttività.

I nostri metodi non convenzionali ci legano alle tendenze culturali emergenti. Potremmo non sapere chi sia il rapper Latinx più in voga del momento, o quali siano gli ultimi ritrovati nel campo della salute alternativa, come la biofotomodulazione, ma possiamo scoprirlo chiedendolo alle persone che si trovano a pochi passi da noi. Il nostro locale preferito per il pranzo è un ex ristorante che offre ai più innovativi e originali furgoncini di street food una postazione ideale per sperimentare con i loro menu e sviluppare le loro attività (abbiamo persino collaborato con alcuni di quei venditori!). Le nostre pareti sono ricoperte di migliaia di adesivi gialli che usiamo per organizzare e perfezionare osservazioni e pensieri, trasformandoli in strategie e insegnamenti coerenti. Tuttavia, la nostra sede presenta anche qualche aspetto negativo. *In primis*, l'ascensore è perennemente fuori servizio, cosa che il Consiglio di Amministrazione di Yum! (di cui fanno parte alcuni CEO piuttosto famosi) trova piuttosto sconveniente quando viene a trovarci. Talvolta anche l'aria diventa un po' "difficile da respirare", soprattutto quando gli aspiranti rapper che registrano nel seminterrato fumano per tutta la notte. Ma il nostro ufficio resta comunque il luogo perfetto per noi e in particolare per quell'esercito di giovani e brillanti menti con cui collaboriamo.

Sapevamo che per il successo del centro nevralgico strategico di Yum!, Collider Lab, sarebbe stato necessario qualcosa di più di una sede interessante. Abbiamo così creato una cultura del lavoro che esemplifica un principio fondamentale di Yum! e Collider Lab: "la libertà all'interno di un quadro ben definito". Siamo fortunati ad avere Greg Creed come nostro presidente emerito: le sue capacità di brainstorming e il suo lavoro continuo per la nostra azienda sono inestimabili. Tuttavia, nessuno di noi ha voluto dedicarsi a microgestire un team di esperti di marketing incalliti, ciascuno con la propria impostazione e poco interessato alle nuove idee. Abbiamo preferito cercare marketer alle prime armi, sociologi, antropologi e scienziati politici. Siamo grandi fan di coloro che "abbandonano i dottorati": molti

membri del nostro gruppo hanno infatti iniziato dei corsi post-laurea, ma li hanno abbandonati una volta scoperto che cos'altro li aspettava fuori dall'università. Queste persone sono abbastanza intelligenti da entrare in un programma di dottorato, ma anche astute e ambiziose al punto da rendersi conto che possono trovare la loro posizione nel mondo senza dover perdere anni a scrivere una tesi potenzialmente noiosa. Una delle nostre senior strategist, Lila Faz, ha scambiato la sua tesi in scienze politiche per un contratto di lavoro con Collider Lab; un'altra, Jessika Gomez-Duarte, dieci anni fa aveva deciso di prendersi una "piccola pausa" dal mondo accademico e oggi è ancora qui a lavorare con noi. Riteniamo che coloro che conseguono un dottorato parlino una lingua diversa dalle altre persone e che il loro distacco dai comuni mortali sia difficile da compensare. I dottorandi, invece, possono sostenere una conversazione con l'élite e tradurla per il resto del mondo: ecco perché sono una vera miniera d'oro per Collider Lab (senza offesa per quei pochi membri di Collider Lab che hanno completato il dottorato: vogliamo bene anche a voi).

La filosofia che ha portato alla creazione dell'ambiente culturale e fisico di Collider Lab rispecchia la filosofia che ha portato alla realizzazione di R.E.D. Per noi non era sufficiente fare bene una cosa sola: volevamo le competenze e le risorse necessarie per aggredire ogni problema di branding e marketing da tre diverse angolazioni. Dovevamo essere pronti a scoprire la verità sui nostri clienti e sui brand che non riflettevano ciò in cui avevano precedentemente creduto; dovevamo essere abbastanza agili da conciliare idee che potevano sembrare in contrapposizione l'una con l'altra; dovevamo avere il rigore intellettuale necessario per dimostrare che qualcosa funzionava alla perfezione (o che occorreva rinunciare alle fesserie). Per noi era fondamentale trovare nuovi modi per valutare e comprendere le vere motivazioni dei clienti e le sfumature dei loro rapporti con i prodotti in questione.

In due abbiamo oltre sessant'anni di esperienza nella creazione di risultati di vendita tangibili per brand diversi tra loro come KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Dove, Nestlé e così via. Greg Creed è stato CMO di Unilever e successivamente di KFC in Australia e Nuova Zelanda, prima di diventare CMO di Taco Bell e infine CEO di Yum! a livello globale. Greg è una figura unica e leggendaria nel marketing: non è soltanto il CEO più gentile e divertente che si possa incontrare, ma anche uno dei più coraggiosi. Dopo tutto, è l'uomo che ha accettato di sviluppare idee da miliardi di dollari, come il Crunchwrap e i Doritos Locos Tacos, a fronte di una semplice stretta di mano. È anche la persona che ha inviato in elicottero un furgoncino di taco nel remoto villaggio di Bethel in Alaska dopo che un paio di adolescenti avevano

scherzosamente twittato che Taco Bell stava arrivando in città (quella trovata ha generato una pubblicità enorme e sviluppato un legame profondo e duraturo tra i dipendenti di Taco Bell e gli abitanti di Bethel). Ken si è occupato di marketing per venticinque anni, prima come copywriter e creative director, poi come responsabile della pianificazione presso una varietà di agenzie (dove ha vinto svariati premi ai festival pubblicitari internazionali). Dal 2011 ha iniziato a contribuire alla trasformazione di Taco Bell.

Il primo incarico di Collider Lab fu quello di sviluppare una prima iterazione di R.E.D. mentre cercavamo di risolvere il problema che aveva colpito Taco Bell nel 2011. Una volta completata l'attuazione della metodologia, il successo fu istantaneo: le vendite divennero immediatamente positive e continuarono a crescere per otto anni, battendo la media del settore quasi in ogni singolo trimestre. Grazie a quella crisi, Yum! ottenne una metodologia di marketing completa, che esaminava ogni aspetto del business e poteva rilevare e correggere rapidamente i problemi di un brand prima che divenissero critici. Il sistema è stato perfezionato continuamente nel corso degli anni e molti brillanti esperti di marketing di Yum! hanno avuto un ruolo diretto in questo miglioramento: marketer come Catherine Tan-Gillespie, CMO globale di KFC, e Christophe Poirier, CMO globale di Pizza Hut, hanno collaudato il sistema in 150 paesi e hanno apportato miglioramenti significativi nel corso degli anni.

R.E.D. è oggi l'ossatura di tutto il lavoro di Collider Lab e del marketing di Yum! Se osservi la tua strategia di marketing attraverso la lente di R.E.D. e svolgi le attività che ti suggeriamo, puoi ottenere una strategia rivoluzionaria che ti porterà a una crescita a lungo termine e a vendite sostenute. La combinazione del sistema R.E.D., del team di brillanti esperti di marketing sparso in tutto il mondo e dei leader intuitivi e intraprendenti di Yum! (David Novak, Greg Creed e ora David Gibbs) ha contribuito a creare uno degli ambienti di marketing più entusiasmanti del settore. Fare marketing presso Yum! è ancora emozionante, vitale e a lungo termine. È questo il motivo per cui stiamo scrivendo questo libro: il marketing è fantastico se fatto bene. È potente, intellettualmente affascinante, creativo e divertente. Tuttavia, vediamo sempre più che il settore del marketing in generale tende a diventare a breve termine, con una mentalità ristretta e caratterizzato da un groviglio di strumenti e termini tecnici che non hanno un reale impatto sul brand. Questo avviene perché i professionisti del marketing si lasciano attrarre dal canto delle sirene degli strumenti digitali, che promettono un successo immediato mirando alla persona giusta, al momento giusto e con il messaggio giusto. Il miraggio delle vendite a breve termine sta distruggendo

quello che funziona davvero: lo sviluppo di un brand potente nel lungo periodo, che si distingua nella mente dei consumatori e porti a vendite continue. Secondo la nostra esperienza, la metodologia R.E.D. aiuta a dare un senso al lavoro da svolgere e a renderlo molto più efficace.

Questo libro adotta un approccio molto diverso rispetto ad altri. Se i manuali e le teorie di marketing precedenti sono stati propagandati come la soluzione perfetta a qualsiasi problema, *Il libro rosso del marketing* è molto più simile a una mappa chiara e semplice che ti guida nel complicato panorama del marketing. Se lavori in modo impavido e concentrato con questa metodologia, ti accorgerai che molte delle teorie di marketing più popolari dell'ultimo decennio appaiono "piatte" al confronto.

Ci auguriamo che tu, come noi, possa considerare questa attività come una parte intellettualmente stimolante, creativamente gratificante e profondamente divertente della tua carriera e delle tue responsabilità.

Più avanti nel libro, ti mostreremo come rinnovare la tua strategia di marketing utilizzando R.E.D.; ti spiegheremo come utilizzare la rilevanza culturale, sfruttare la facilità e rendere ben distinta la tua strategia, poi ti dimostreremo come tutti e tre gli elementi di R.E.D. sono una parte importante del tuo successo e perché tutti e tre dovranno prima o poi entrare in gioco. Se ne utilizzi solo uno o due, il tuo brand incontrerà delle difficoltà: per esempio, se il brand è culturalmente rilevante ma non ha un carattere distintivo, non realizzerai altro che anonimi spot di pubblica utilità.

Nel capitolo finale ti spiegheremo anche come dare priorità a ciascun elemento della metodologia. Non tentare di correggere tutte e tre le caratteristiche contemporaneamente: scegli quella più importante e apriti la strada partendo da lì. L'ultimo capitolo ti accompagnerà in un semplice processo per identificare il tuo cavallo vincente.

Utilizzando R.E.D., porterai a termine il 95% di ciò che un marketer deve fare nel mondo di oggi. Non parliamo di 100% perché siamo certi di avere dimenticato qualcosa, ma il 95% è ancora un risultato eccellente. Finché il tuo brand risulta distinto, rilevante e facile da notare, tutto andrà bene!

Tutti e tre gli elementi sono importanti per sviluppare un brand potente (Figura 1.1).

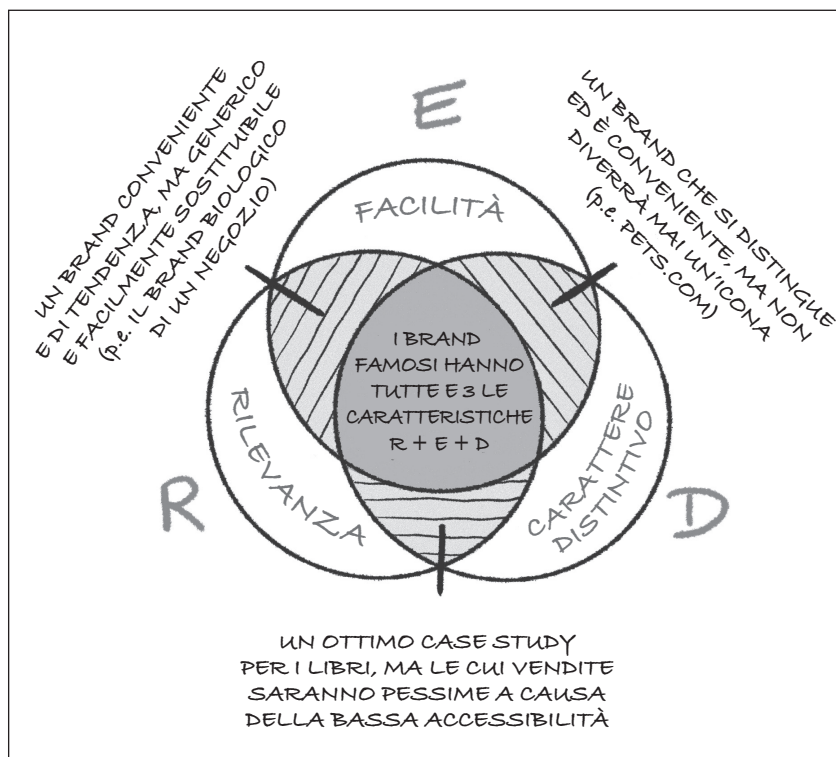


Figura 1.1