

Guerrilla Marketing



Guerrilla Marketing

**Solo un nome “azzeccato” o una diversa tecnica di marketing?
*Punti d’incontro e di divergenza con il marketing “tradizionale”***

PAOLO FERRARI

European School of Economics – Milan Campus

Guerrilla Marketing
Solo un nome “azzeccato” o una diversa tecnica di marketing?
Punti d’incontro e di divergenza con il marketing “tradizionale”

PAOLO FERRARI

This dissertation is submitted in part fulfillment of the degree
of Bachelor of Arts (Honours) in International Business
with specialisation in Marketing Management.
Academic Year 2003/2004

I confirm that this dissertation is in its entirety my own work and that it has not been
submitted for any other academic degree or award.

Indice

Introduzione	pag.	1
Cos'è il Guerrilla Marketing	pag.	4
• Le “differenze” che rendono il marketing “Guerrilla”	pag.	6
• Esempi di strumenti “alternativi” tipici del Guerrilla Marketing	pag.	15
• Un cambiamento nel modo di fare marketing	pag.	19
Le strategie d’attacco del Guerrilla Marketing	pag.	21
• Gli elementi che trasformano il marketing in “Guerrilla”	pag.	21
• Attaccare il mercato con la “Guerrilla”	pag.	27
• Il coinvolgimento “globale” dell’azienda	pag.	34
I media del “Guerrilla Marketing”	pag.	35
• Valutazione dell’efficacia dei risultati media	pag.	38
L’importanza del “ROI” nel Guerrilla Marketing	pag.	38
Conclusioni	pag.	40
Case Study: il lancio del Fast Food Wendy’s a Milano	pag.	43
• Panoramica del mercato e della situazione	pag.	43
• Il posizionamento di Wendy’s: vantaggi competitivi e qualità totale	pag.	45
• Il marketing planning e la “Guerrilla Marketing” per il lancio	pag.	47
• I risultati ottenuti e Conclusioni sul Case Study	pag.	51
Bibliografia	pag.	52

Introduzione

Questa introduzione potrebbe anche intitolarsi “il fascino di un nome”, perché è indubbio che nella scelta dell’argomento della dissertazione che seguirà, il termine “Guerrilla” applicato al marketing ha giocato un ruolo importante, come del resto facilmente intuibile sia per l’attualità del termine sia perché le Aziende, mai come in questo periodo, sono alla ricerca di tecniche innovative rispetto al marketing delle “4P” rese famose da Kotler in *Marketing Management* (1967) e divenute poi otto col proseguire degli anni (2002), e cioè Product, Price, Place, Promotion, a cui si aggiunsero Packaging e Positioning (1972) e infine Public Relations (già menzionate da Bill Ruder nel 1971) e Power, cioè Lobbistica (1986 e 1988).

Già negli anni '80 si era parlato di marketing “customizzato” (Kotler 1989), concetto del resto già anticipato da Levitt sin dal 1960 nel suo articolo “Marketing Myopia” apparso su *Harvard Business Review*, e questo concetto era poi sfociato nel marketing relazionale (Costabile 2001) o CRM (Christopher et al. 1988) e addirittura nel “1to1” o marketing fatto sul singolo Cliente (Peppers 1993), su cui ci si diffonderà, in relazione al Guerrilla Marketing (d’ora in poi GM) nel corso della dissertazione, ma il concetto di Guerrilla, più di ogni altro, fa pensare a qualcosa di realmente innovativo, uno strumento che consenta di condurre azioni di marketing, anche complesse, attraverso strumenti di tipo tattico anziché strategico: una vera alternativa, con investimenti più contenuti, alle strategie classiche del marketing citate dagli Autori tradizionali, dai già citati Kotler e Levitt a Porter (1998), Mintzberg (1996) e lo stesso italianissimo Giorgio Corigliano (1991), tanto per ricordare alcuni tra i nomi più noti.

Nel corso di questa dissertazione ci diffonderemo sul perché del nome Guerrilla e sulle analogie tra i termini militari e quelli del marketing, esamineremo i punti di contatto e di divergenza tra GM e marketing classico, affronteremo il tema dell’uso della parola “marketing” anche laddove si dovrebbe parlare di “marcom”, e cioè di “marketing communication” (Kotler 2004) e approfondiremo tale concetto sino all’analisi di quanto lo stesso GM sia un nuovo modo di fare del marketing o non rientri piuttosto, in tutto o in parte, e quale parte, nell’ambito appunto del “marcom”.

Per giungere a chiarire questi punti esamineremo da vicino quali siano le tecniche operative del GM, quale il loro rapporto con le “P” che già conosciamo, quali i metodi di attacco del mercato, i media di riferimento e il loro tipo di utilizzo.

Analizzeremo la portata e i limiti operativi del GM, quali siano gli obiettivi perseguibili e quali invece siano “fuori portata”, quali i livelli d’investimento richiesti e se vi sia effettivamente differenza rispetto a quelli richiesti dal marketing tradizionale.

La dissertazione coprirà anche i concetti di GM e “business to business”, Internet e tutta l’information Technology come strumenti sia di marketing sia di “marcom”, il “database” marketing e lo stesso Geomarketing (Latour 2001) in relazione sia alla personalizzazione delle azioni sia della loro estensione territoriale.

Da ultimo, la dissertazione affronterà il tema del Return On Investment (Rachlin 1997, Powell 2003, Kotler 2003) nel GM e gli aspetti finanziari connessi con questa tecnica. Seguirà un Case Study sul lancio di una serie di ristoranti “fast food” con strategie da GM.

I “confini” della presente dissertazione consistono nel solo fatto che come il già citato termine “1to1” è frutto e “brevetto” di un solo Autore, anche se creatore di una scuola di pensiero, e cioè Don Peppers (Op. Cit.), così il Guerrilla Marketing è “invenzione” di Jay Conrad Levinson e tutta o quasi la bibliografia diretta sull’argomento fa necessariamente riferimento a lui anche se, ovviamente, il suo pensiero e le tecniche proposte saranno messe a raffronto con quelle espresse da altri, autorevoli Autori, alcuni già citati in apertura di questa dissertazione e altri a cui verremo man mano facendo riferimento nel corso dello sviluppo della nostra esposizione.

J. C. Levinson che ha scritto, a partire dal 1983, anno di pubblicazione della prima edizione di “Guerrilla Marketing”, almeno 24 libri sul tema “Guerrilla” applicato al marketing e alla comunicazione, che sono stati diffusi in oltre 37 Nazioni (Sito Web Guerrilla Marketing Association 2004), ha insegnato per oltre dieci anni all’Università della California, a Berkeley, e vanta titoli accademici tali da non poter essere messo in dubbio neppure da questo punto di vista, ove non bastasse il suo enorme successo editoriale.

Egli nasce, tuttavia, come uomo di comunicazione, come creativo, ed approda solo successivamente al marketing vero e proprio, senza peraltro riuscire a distaccarsi completamente da quella commistione tra marketing e “marcom” di cui Kotler, sia pure indirettamente, “rimprovera” lui e tanti altri.

E’ tuttavia indubbio che il successo mondiale del termine “Guerrilla” applicato al business ne faccia quantomeno un “Caso” che non può essere ignorato da chi si avvicina alle tecniche di marketing, anche se la domanda fondamentale rimane pur sempre quella di scoprire quanto il GM sia una nuova tecnica, un nuovo modo di fare del marketing, e quanto invece non sia una pur abile manipolazione pubblicitaria di concetti esistenti e che, tutto sommato, potrebbero rientrare nell’ormai forse troppo usato, per costituire “notizia”, termine di “marketing”.

Lo scopo finale di questa dissertazione, pertanto, oltre a illustrare cosa sia e come operi il GM, è anche quello di vedere se e sino a che punto sia “sostanza” e non solo o prevalentemente un buon “headline” per qualcosa che già esisteva, un po’ come fanno gli Chefs di Ristoranti famosi quando chiamano, ad esempio, “Pesce veloce del Mar Baltico con Pasticcio di Mais”, l’altrimenti sempre buona ma forse troppo “nostrana e casalinga” Polenta e Baccalà...

Cos'è il Guerrilla Marketing

Il termine “Guerrilla” (Guerriglia) nasce molto probabilmente con il famoso Ernesto Che Guevara, che non era solo un uomo d’azione ma anche di pensiero (Kalfon 1998). Aveva, da giovane (nasce in Argentina nel 1928) studiato medicina e viaggiato a lungo per tutto il Sud America, scrivendo poesie e maturando un’appassionata adesione alla causa del comunismo latino-americano. A Città del Messico incontrò Fidel Castro e divenne presto uno dei protagonisti della rivoluzione cubana e teorico della lotta armata nel Terzo Mondo. A lui si deve soprattutto la codificazione della tattica della guerriglia, parte integrante del successo militare della lotta di liberazione a Cuba.

Il primo e più universalmente noto esempio storico conosciuto di tattiche da Guerriglia, risale però probabilmente al tempo degli antichi Romani, attorno al 217-210 a.C. nel corso della seconda guerra Punica, quando Quinto Fabio Massimo “Cunctator”, cioè “temporeggiatore” riuscì, proprio con tattiche da guerriglia, ad arrestare l’avanzata di Annibale vittorioso al Trasimeno e, sino al suo allontanamento, a bloccare una situazione altrimenti pericolosa. Poi il “cunctator” (termine dispregiativo in latino) venne allontanato, Roma subì una disastrosa sconfitta a Canne (in Puglia), e Quinto Fabio Massimo, richiamato, non solo fermò di nuovo, sempre con la guerriglia, il grande e potente Annibale, ma arrivò anche a conquistarne la roccaforte di Taranto. Poi arrivarono gli Scipioni (Publio Cornelio “l’Africano” in particolare) e il resto è storia nota...

Se ci siamo poco sopra diffusi sull’identificazione della figura del “Che” è stato per sottolineare il fatto che, in genere, gli uomini d’azione, in campo militare, da Alessandro Magno a Cesare, da Gengis Khan a Napoleone, sono stati anche uomini di “pensiero”, le cui strategie sono sempre più oggetto di studio da parte di managers di aziende, al fine di trasformare le strategie di attacco militare in azioni a favore dello sviluppo aziendale (Ogilvie-ISIDA 2004).

Del resto il linguaggio del marketing mutua non pochi termini da quello dei militari, da “obiettivi” a “strategia”, da “tattica” a “logistica”, tanto per citarne alcuni tra i più diffusi. E questo senza contare l’opera di “intelligence” o raccolta d’informazioni sul “nemico”, che in campo economico diviene “la concorrenza”, i “piani di attacco”, e le numerose altre similitudini presenti, dalla motivazione delle persone alla necessità di

informare e coinvolgere tutti gli addetti all'azione, al fine di trasformarli in convinti adepti delle iniziative, in veri e propri "seguaci", difensori di ideali nazionali o di "mission" aziendali, fedeli alla "bandiera" per la quale combattono.

I libri più letti, oltre a Kotler, Levitt, Mintzberg, Porter, Druker, sono l'Arte della Guerra di Sun Tzu (2002), Della Guerra di Von Clausewitz (1982), la Blitzkrieg o "guerra lampo" (Deighton 2000), proprio a sottolineare questa "parentela" tra azioni militari e azioni economiche e di marketing.

Né la cosa deve stupire più di tanto, quando si pensi che alla base di ogni guerra vi sono quasi sempre, per non dire sempre, dei motivi di ordine economico non risolvibili con altri metodi. La stessa Globalizzazione e il "Turbo-Capitalismo", e valgono per tutte le opere di Edward N. Luttwak (2000) e di Will Hutton (2001), altro non sono che una forma di guerra, o per usare un termine più morbido, di "conquista" da parte di Nazioni ricche e potenti nei confronti di Paesi economicamente meno sviluppati ma che costituiscono dei ghiotti mercati di sbocco per la collocazione di beni e servizi da parte di chi globalizza, di chi "deve" globalizzare per la necessità di espandere le proprie vendite e attuare il proprio sviluppo aziendale.

Non sono le Nazioni che globalizzano, anche se possono favorire il processo attraverso Leggi a favore dell'espansione internazionale delle proprie aziende (Kotler 1986) ma le Aziende, le grandi multinazionali o anche delle aziende minori ma con prodotti o servizi appetibili, di grande qualità, sorretti da tecniche di marketing aggressive e ben messe a punto. Comunicazione (McLuhan 1967, 1992) e Distribuzione (Kotler 1999) sono, insieme con il modello di consumo proposto dal prodotto/servizio, le armi vincenti del processo di espansione/globalizzazione di tali aziende.

Comunque non è possibile, in questa dissertazione, approfondire ulteriormente questo argomento, pena l'uscire fuori dal nostro tema, che è il Guerrilla Marketing e non la Globalizzazione, ma abbiamo ritenuto indispensabile il chiarire il concetto della grande affinità tra azioni militari e azioni di marketing, al fine d'introdurre nel migliore e più chiaro ed esaustivo dei modi il concetto di "Guerrilla" applicato al marketing.

Appare in tal modo chiaro che il GM è l'arma d'elezione della piccola azienda (ma non solo della piccola, come si vedrà in prosieguo), di tutte quelle aziende che non possono o non vogliono compiere azioni di tipo strategico e devono quindi porre in atto

una serie di azioni tattiche o, appunto di “Guerrilla” per poter raggiungere i loro obiettivi che sono, essenzialmente, la sopravvivenza in un mercato di colossi (e su questo punto ci diffonderemo ampiamente), nonché la possibilità di attuare comunque dei piani di sviluppo aziendale.

- **Le “differenze” che rendono il marketing “Guerrilla”**

Vediamo allora più da vicino cosa è esattamente Il Guerrilla Marketing e quale la sua filosofia d’azione che, lo ribadiamo, è stata messa a punto per le piccole e medie imprese, per chi si rivolge a una clientela di aziende, a dei “clienti” più che a dei consumatori finali: “business to business” più che “business to consumer”, anche se si vedrà come non poche di tali tecniche possano poi trovare impiego anche su scala più vasta, per specifiche azioni tattiche anche nel più vasto e articolato “mass market”.

Fare del GM significa essenzialmente *”il perseguire obiettivi convenzionali attraverso l’utilizzo di mezzi non convenzionali”*. Il GM scaturisce dall’idea base di come generare profitti per la propria impresa e si trasforma in un circolo virtuoso che si autoalimenta nel momento in cui si ottiene l’appoggio incondizionato di clienti fedeli e che costituiscono, a loro volta, dei punti di riferimento per quelli nuovi. Spesso gli assertori del GM lo paragonano ai testi “sacri” del Marketing tradizionale, affermando però che esso diverrà, nel giro di non molti anni, l’unico e vero modo di fare del marketing, divenendo così il modo “classico” e tradizionale di operare sui mercati.

Il GM si estrinseca attraverso una serie di punti filosofici e strategici fondamentali:

Investire tempo anziché denaro

Il marketing convenzionale pone il denaro come mezzo primario ed essenziale d’investimento di un’azienda. Il GM, per contro, ritiene che gli investimenti essenziali consistano in Tempo, Energia, Immaginazione. Chi attua questi principi non necessita di grandi investimenti finanziari. Si tratta di guardarsi attorno e individuare tutti i possibili mezzi di comunicazione a basso o nessun costo, specie se raggiungono in modo selettivo il target che interessa all’azienda. Possono essere le bacheche delle Università, o i bollettini affissi nell’atrio di altri tipi di comunità che interessano

all'azienda, o campagne di email, o anche articoli da far pubblicare sui "forum" di discussione dei Siti di altre società piuttosto che sui fogli d'informazione distribuiti da comitati di quartiere, centri di assistenza, e così via: tutte attività che richiedono tempo e immaginazione, ma ben poco denaro, anche se è indubbio che i risultati in termini di profitto saranno comunque più alti se si ha a disposizione una maggiore disponibilità finanziaria.

La profittabilità come misura primaria delle azioni

Nel marketing tradizionale, spesso, la misura del successo di un'azione è data dal ritorno in termini di vendite, o di afflusso nei punti vendita, laddove il GM guarda solo ed esclusivamente ai profitti ottenuti da ogni iniziativa.

Questo è sovente vero, anche se non va dimenticato che il marketing tradizionale è anch'esso, secondo quasi tutti gli Autori, sempre e comunque scienza del profitto, cosa tante volte dimenticata da molte aziende che finiscono col concentrarsi sulle vendite o sull'afflusso di pubblico nei loro negozi, dando per scontato che ciò significhi anche maggiori profitti e dimenticandosi talora di quanto sia costato in termini d'investimento diretto e indiretto il procurarsi tali vendite o tali flussi di visitatori.

Il GM, per contro, ribadisce di non tenere assolutamente conto del denaro che entra o del pubblico che s'interessa, ma solo della riga finale del conto economico: quella relativa al profitto netto o, addirittura, all'estratto conto bancario: un approccio estremamente pragmatico, forse sotto certi aspetti riduttivo, ma che per una piccola impresa spesso significa la differenza tra morte o sopravvivenza e prosperità.

Pragmatismo e contenimento delle spese

Molti operatori si lasciano intimidire dalla parola "marketing", quasi fosse un concetto di tipo "mistico": non sono certi di cosa rientri in questo termine e se le vendite piuttosto che la pubblicità ne facciano parte. Gli operatori del GM non si pongono di questi problemi per così dire di distinzione accademico-teorica, ma puntano dritti ai risultati (profitto) senza preoccuparsi degli aspetti filosofici.

Questo proprio perché il marketing è nato, in origine, per le grandi aziende, con pingui conti in banca, laddove il GM è nato su misura per le piccole aziende con grandi sogni ma piccole disponibilità di denaro.

Meno ipotesi e più specializzazione

Il marketing tradizionale si basa spesso sull'esperienza e sul buon senso, ma chi deve fare del GM sa che non può permettersi errori di valutazione a basa quindi le proprie decisioni sulla psicologia umana, ben sapendo che è l'inconscio a decidere, nella maggior parte dei casi, gli acquisti (Dichter 1963, 1967) e che il modo migliore di raggiungere tale parte della mente è costituito dalla ripetizione e dall'insistenza. Del pari, e coerentemente, il lasciarsi prendere dalla "smania" di diversificare, un volta raggiunto un certo grado di successo, non farà altro che confondere la mente dei clienti, rendendo più sfumata l'immagine di specializzazione che si erano creati dell'azienda. Il mantenere viva e acuta l'immagine di azienda specializzata è quindi più importante del voler allargare a tutti i costi il proprio mercato attraverso altri settori di operazione.

Crescita geometrica attraverso la cura continua del cliente

Il marketing di tipo tradizionale ha sempre considerato una crescita continua ma programmata "passo per passo" dell'azienda; in un certo senso, una conquista dei clienti "uno alla volta", in progressione per così dire "aritmetica". Il GM spinge invece a una crescita di tipo geometrico, se non addirittura esponenziale, del volume degli affari, attraverso l'espansione all'interno del singolo cliente sia aumentando il numero delle transazioni con il medesimo, sia accrescendo il valore di ogni singola transazione, partendo dall'indubbiamente esatto assunto che costa molto meno sviluppare un cliente esistente che non l'acquistarne di nuovi. Ciò, non occorre dirlo, senza che l'approfondimento e l'allargamento dei rapporti col cliente esistente vada a discapito dell'acquisizione di clienti nuovi, che sono comunque nuova linfa vitale e nuova fonte di profitti per l'azienda che, tuttavia, si troverà a trarre il maggior profitto dal "già cliente", non fosse altro per i minori costi di acquisizione.

Di pari passo con questo assunto, c'è quello della cura del cliente anche dopo aver effettuato la vendita, del seguirlo passo per passo in modo da conoscerlo sempre più a fondo, prevenirne i bisogni ed essere in tal modo presenti sul cliente "al momento giusto", ogni volta che questi sviluppi o stia per sviluppare un nuovo bisogno. In altri termini, non attendere passivamente che un cliente acquisito contatti nuovamente l'azienda, ma agire in modo "proattivo" attraverso mezzi anche semplici e poco costosi,

quali cartoline, invio di lettere, fax, email, telefonate, in modo che il cliente si senta seguito e molto importante per l'azienda.

Questo concetto ci suona piuttosto familiare, perché non è altro che il recepimento nel GM delle tecniche di CRM e di "1to1" e, prima ancora, di "custom marketing" su cui ci siamo già in parte diffusi (Peppers, Christopher, Kotler, Op. Cit.). Il GM, tuttavia, ci sembra cominci a delinarsi come l'essere riusciti a mettere insieme più tecniche, molte delle quali sia pure già note in assoluto, ma raggruppate forse per la prima volta insieme a formare una specie di manuale pratico e operativo per la piccola azienda o, comunque, per azioni con investimenti contenuti.

Creare alleanze

Non si deve, secondo le regole del GM, operare come nel marketing tradizionale, scandagliando l'orizzonte alla ricerca di concorrenti e di aziende da far fallire; occorre accantonare il concetto di "concorrenza" e abbracciare invece quello di "partnership", ricercando possibili alleanze con aziende che abbiano comunione e compatibilità d'interessi, al fine di accrescere il potenziale d'attacco al mercato e abbassare, attraverso la costruzione di sinergie, i costi di marketing. Cooperazione, non concorrenza, è la parola d'ordine del GM.

I bisogni del cliente, non la propria autogrificazione

Il marketing tradizionale è il marketing del "noi": la comunicazione delle aziende è per lo più rivolta a illustrare al cliente quanto l'azienda sia grande, brava, meravigliosa. Il GM è invece il marketing del "tu": ecco come tu, Cliente, puoi trarre beneficio da questa particolare offerta o servizio; ecco in che modo la tua vita può essere cambiata in meglio da questo prodotto che ti viene offerto. E' tutta una questione di "angolo visuale", di prospettiva: il cliente al centro del discorso, non il venditore, perché ciascun cliente è, per se stesso, la cosa che più gli preme.

Anche questo concetto non è esclusivo del GM, dato che Levitt lo anticipò addirittura nel 1960 nel famoso articolo "Marketing Myopia" (Op. Cit.) e Kotler lo ribadì nel 1989 in un altro articolo apparso su Planning Review relativo appunto alla "mass customization". Ma, ancora una volta, la novità del GM è di aver messo insieme

tutti questi concetti, ribadendo la nota Legge (Lavoisier 1789) del “*nulla si crea e nulla si distrugge, ma tutto si trasforma*”.

Aiutare il Cliente ad avere successo

Spesso, nel marketing tradizionale, le aziende sono interessate unicamente a quanto denaro possono “spremere” dai loro clienti. E’ una politica miope (cfr. anche Levitt, Op. Cit.) che porta di solito alla perdita del cliente stesso in un periodo più o meno breve. Gli operatori del GM hanno per contro adottato la politica del “dare”, del pensare continuamente a cosa può essere fatto per aiutare i loro Clienti nel raggiungimento degli obiettivi che si sono prefissati, perché sanno che quanto più ampia è la strada della generosità verso i Clienti, tanto più ampia sarà quella del ritorno in termini di profitto.

Ancora una volta, il Cliente viene messo al centro del processo di marketing: il già più volte citato Levitt (1960) avvertì infatti che l’obiettivo di un’azienda non è produrre profitti, perché questo è il *presupposto* stesso; obiettivo di un’Impresa deve essere il *mantenere e gestire* i Clienti, così da allungarne il ciclo di vita e conquistare una sempre maggior quota dei loro acquisti. E, questo, nel 1960. Poi vennero il “Custom Marketing” (Kotler 1989), il CRM (Christopher 1998) e il marketing “1to1” (Peppers 1993).

Si ritiene di dover anche qui ribadire che queste regole sono dettate e sono valide per chi opera nel “business to business”, per chi cioè si rivolge a dei “customer” o Clienti, più che non a dei “consumer”, i consumatori finali dei mercati di beni di largo consumo. Va però tenuto presente che anche le aziende che operano nel mass market, dalla Coca Cola (per fare il caso più lampante) ai Jeans Levi’s, dalle scarpe Nike alla Procter & Gamble stessa, hanno dei “customer”, dei clienti, che altro non sono che i partners commerciali della distribuzione (la “P” di Place di cui parla Kotler, sin dal 1967, nella sua “Bibbia” Marketing Management). Nei confronti dei “Buyers”, pertanto, valgono anche per le grandi aziende tutte le considerazioni che sono state e verranno fatte in prosieguo in relazione al GM e, in genere, alla “Care” del cliente.

Questa precisazione è indispensabile, se si vuole evitare di confondere gli argomenti: Customer e Consumer sono due categorie, due pubblici diversi, con diverse motivazioni d’acquisto e necessità diverse: i primi acquistano per rivendere o per

utilizzare nell'ambito di un loro processo produttivo, o per costruire un servizio da rivendere o da utilizzare nella vendita o nel controllo; i secondi (consumer) acquistano per consumare, utilizzare direttamente il bene, goderne le caratteristiche ai propri fini edonistici o pratici, vuoi di autogrificazione vuoi di necessità pratica, ma comunque e sempre un "consumo finale", non un utilizzo per ragioni esclusive di "business". Questa distinzione è di carattere "topico" per non incorrere nel rischio di non comprendere la portata e il significato della differenza tra "marketing al consumatore" e marketing nel "business to business": nessuna contraddizione, solo due pubblici diversi e, quindi, due tecniche diverse anche se, in taluni casi limite (specie nel settore dei beni di lusso o nei servizi di entertainment, in quelli finanziari e delle Assicurazioni) il consumatore può e deve essere trattato con le tecniche di "Care" personale che si usano verso i "customer".

Pluralità dei mezzi d'informazione

Non è infrequente, nel marketing tradizionale, che un'azienda compia delle scelte "di campo" per quanto riguarda la comunicazione, affidandosi prevalentemente alla pubblicità o al Sito Web o alla comunicazione diretta a mezzo posta, laddove l'operatore del GM sa bene che non esiste un media che "lavori da solo".

Occorre operare attraverso una pluralità di mezzi, così da raggiungere il cliente (o il consumatore) da più parti, quasi "accerchiandolo". Il mix dei mezzi deve prevedere una "rosa" di mezzi di comunicazione che s'integrano e si sommano tra loro e, sempre nell'ottica del GM, occorre usare fantasia e creatività, e tempo, al fine di selezionare quei mezzi che costano di meno o che, a parità di costo, danno i migliori e più rapidi risultati.

Questo concetto non è nuovo neppure nel marketing, anzi nel "MarCom" (e su questa distinzione sentiremo più avanti, come già anticipato, un recentissimo pronunciamento di Kotler stesso). Le tecniche di comunicazione "a saturazione di mezzi" (Baron 2002, Katz 2003, McLuhan 1967, Brioschi 1988) sono spesso usate anche nel marketing "non" GM in molte occasioni, specie quando si deve lanciare un prodotto o servizio in tempi molto brevi, con Campagne di lancio intense e veloci, richieste dalla tipologia stessa del prodotto o del servizio. E' il caso tipico del lancio di un'enciclopedia a dispense, perché chi perde i primi numeri difficilmente acquisterà poi

le uscite successive, oppure l'apertura di un nuovo Hotel, o di un villaggio vacanze, o un nuovo supermercato.

Si attua, in tali casi, una campagna di comunicazione che prevede l'utilizzo contemporaneo di una grande pluralità di mezzi, dalla TV alla stampa. dai posters alla radio, dal volantinaggio agli invii postali, senza dimenticare, oggi, quel grande e potente mezzo interattivo d'informazione costituito da Internet (anche se, per questo mezzo, valgono delle regole molto particolari e specifiche che richiederebbero da sole un'altra dissertazione).

Ancora una volta, comunque, il Guerrilla Marketing ha il merito di non tralasciare nessun strumento che possa essere utile ai fini di un efficace ed efficiente raggiungimento del cliente, e si va sempre più delineando come un manuale operativo pratico, un compendio esauriente di elementi magari noti, ma raggruppati tutti insieme, facili da consultare e utilizzare.

Costruire relazioni individuali

Nel controllo di budget di fine mese, gli operatori del marketing tradizionale contano i profitti, laddove quelli del GM mettono nel conto anche i nuovi rapporti che sono riusciti a creare con la clientela. Le relazioni umane e d'affari sono la chiave per il successo aziendale, e sarebbe un errore non considerarle una forma di profitto "in fieri" che si tradurrà alla fine in denaro fresco per l'azienda. Una nuova relazione di business non è altro che una vendita futura, un altro mattone messo nella costruzione del successo aziendale. Proprio per questo, i messaggi devono essere rivolti ad individui, non a larghi segmenti anonimi. La segmentazione "spersonalizza" il rapporto, laddove il rivolgersi a degli individui, quali singole persone, lo rende caldo e privilegiato.

E, questo, è davvero il più volte ricordato "1to1" marketing applicato da Don Peppers (Op. Cit.), ma non per questo meno vero e attuale.

Aprirsi alle nuove tecnologie

Il marketing tradizionale non ha mai fatto un grande ricorso alla tecnologia, specialmente a quella dell'informazione (I.T. – Information Tchnology), essenzialmente perché ritenuta troppo complessa e costosa, non sufficientemente potente e piuttosto difficile da comprendere e utilizzare per l'imprenditore medio. Ma tutto questo è ormai

cambiato e la tecnologia dell'informazione è ormai facile da usare e in molti casi anche a buon prezzo. Chi desidera applicare le tecniche del GM non deve temere la tecnologia e i cambiamenti, ma familiarizzarsi con i nuovi metodi di comunicazione e contatto con il mercato e con i potenziali clienti. Fare a meno della tecnologia dell'informazione può essere oggi fatale per molte aziende, perché si viene letteralmente tagliati fuori da un mezzo di comunicazione che si rivolge a fette di mercato sempre più ampie.

Attenzione per i dettagli

Il marketing tradizionale tende a concentrarsi sui grandi mezzi di comunicazione di massa, quali la televisione, la radio, i quotidiani, i periodici, Internet; trascurando molti altri mezzi di comunicazione considerati “minori” e meno importanti, come ad esempio il modo con cui un'azienda risponde al telefono.

Questo spesso sottovalutato aspetto degli strumenti del marketing communication è invece uno dei più importanti, dato che sono moltissimi i clienti, attuali e potenziali, che preferiscono chiamare direttamente un'azienda per avere informazioni dirette.

Il trascurare questi aspetti apparentemente “minori”, fa sì che gran parte del marketing, o per meglio dire del “marcom” aziendale rimanga per così dire “affidato al caso”.

Le tecniche di GM insegnano, a tal fine, a coinvolgere tutte le persone dell'azienda che possono venire in contatto, anche casuale, con un cliente o potenziale tale, affinché sappiano sempre come comportarsi nelle varie situazioni. Nulla, nel GM, deve essere lasciato all'imprevisto, ma occorre prevedere qualsiasi tipo di avvenimento e avere pronto un piano per gestire la situazione.

Del resto, a proposito di “dettagli insignificanti”, la Teoria del Caos (Gleick 1987) illustra ampiamente come (seconda Legge del Chaos) *tutti gli avvenimenti "maggiori" apparentemente inattesi non sono altro che la somma di tanti avvenimenti "minori" passati inosservati*. Quindi: attenzione massima ai dettagli.

Saper costruire il “consenso”

Nel marketing tradizionale le vendite vengono considerate e attuate come effetto diretto delle azioni di marketing, ma nel clima concorrenziale di oggi, con una molteplicità di azioni di marketing condotte da tante aziende, diviene sempre più difficile l'ottenere delle vendite in virtù del solo marketing tradizionale, perché le comunicazioni sono talmente tante da andare perse. Ecco quindi che il Guerrilla Marketing, prima ancora di comunicare, tende soprattutto a guadagnarsi il “permesso” del cliente per ottenere il consenso a inviargli della documentazione sul prodotto o servizio che vuole vendergli. Questa forma di “permission” marketing è uno degli strumenti base del GM, tanto che vi torneremo in chiusura di questo capitolo per approfondire il concetto. Una volta ottenuto il consenso, l'azienda GM oriented, si concentra solo su quei clienti che glie lo hanno dato, evitando in tal modo di sprecare tempo e denaro in messaggi rivolti a chi non è interessato a ciò che l'azienda stessa ha da offrire.

Arricchire il proprio “Arsenale” di marketing

Da ultimo ma non certo meno importante, gli operatori del marketing tradizionale hanno a disposizione, di solito, un numero limitato di armi d'attacco: per lo più i già ricordati “mass media” (Televisione, Quotidiani, e via dicendo).

Il Guerrilla Marketing, per contro, ha individuato e messo a punto una grande varietà di strumenti di attacco del mercato, non pochi dei quali totalmente o quasi gratuiti. Ma prima di passare all'elencazione dei principali, preme sottolineare che il concetto base del GM è che l'azienda deve anzitutto prendere coscienza dell'esistenza di tali strumenti e usarne, in una prima fase, il più possibile, misurando con attenzione i ritorni di ciascuno di essi in modo da eliminare quelli che non danno ritorni soddisfacenti.

In tal modo, i “Guerriglieri del Marketing” possono arrivare a scoprire che esistono, poniamo, ben venti strumenti di comunicazione in grado di dare risultati tangibili e che, magari, dieci di essi non costano assolutamente nulla. In tal modo, l'arsenale d'attacco del GM viene ad essere molto più ricco e variato, quindi più potente ed efficace, di quello di un operatore del marketing tradizionale.

- **Esempi di strumenti “alternativi” tipici del Guerrilla Marketing**

Veniamo ora alla rassegna dei principali strumenti del GM: un elenco che potrebbe anche superare i cento; è solo questione di far lavorare la creatività e l’immaginazione invece del solo denaro. Più tempo e più fantasia, per più risultati con meno investimenti. Su taluni degli strumenti qui solo elencati torneremo, in analisi più dettagliata, nel corso del capitolo successivo.

1. Il modo di stendere il piano di marketing
2. La struttura del calendario delle azioni
3. Il posizionamento, la scelta della “nicchia”
4. Il corretto utilizzo del nome dell’Azienda
5. Il marchio
6. Il “Tema base” identificabile e ricorrente
7. La carta da lettera
8. I biglietti da visita
9. Le Targhe esterne
10. Le Targhe interne
11. L’orario di attività
12. I giorni di attività
13. L’esposizione in vetrina
14. L’home page del Sito Web
15. La flessibilità
16. Il “passaparola”
17. L’identificazione e il coinvolgimento di Comunità
18. Lo scambio, il baratto
19. L’iscrizione a Club e Associazioni
20. L’accettare acconti e la politica del credito
21. Il “cause marketing” (marketing sociale): ambiente, lotta ai disagi
22. Il modo di rispondere al telefono, il comportamento
23. L’avere un numero verde per chiamate gratuite
24. Consulenze gratuite
25. Seminari gratuiti

26. Preventivi gratuiti
27. Dimostrazioni gratuite
28. Campioni gratuiti
29. Posizione e filosofia del “dare” anziché del “prendere” e basta
30. Comarketing (Fusion marketing)
31. Raccolta e diffusione di “casi” di successo
32. L’abbigliamento degli impiegati
33. Gioia, percepibile, nel servire il cliente
34. Servizio post vendita e capacità d’ascolto
35. Comportamento dei Titolare e degli impiegati
36. Regalistica
37. Cataloghi
38. Annunci sulle Pagine Gialle
39. Stelloncini (brevi colonne) sulla stampa
40. Articoli sulla stampa
41. Newsletters
42. Elenco dei “Benefits” del prodotto/servizio
43. Elenco dei vantaggi rispetto alla concorrenza
44. Buon utilizzo della tecnologia informatica (computer)
45. Selezione accurata e continua di azioni e di target
46. Dedicare tempo a contattare i clienti
47. Il modo come il personale sa dire “Pronto” e “Arrivederci”
48. Relazioni col pubblico in genere
49. Adattare/personalizzare le relazioni con i diversi tipi di pubblico
50. Contatti costanti con i media
51. Strumenti “online” (Web, forum discussione, email, chat)
52. Pulizia e ordine
53. Aver pronto e comunicare un elenco di Referenze
54. Garanzie e Garanti
55. Telemarketing (con “disco di vendita” pre-studiato e verificato)
56. Certificati e Buoni per omaggi e sconti
57. Monografie e Brochure

58. Brochure elettroniche per invio tramite email
59. Saper scegliere la giusta location (anche per la Sede aziendale)
60. La classica Pubblicità
61. Addestramento settimanale di vendita
62. Abbracciare il concetto di “networking” (allestimento e utilizzo di “reti”)
63. La qualità totale dl prodotto/servizio (quello che il consumatore ottiene)
64. Ristampe e ingrandimenti di annunci, articoli, ecc.
65. Flip Charts (fogli mobili) da proiettare o appendere a pareti/lavagne
66. Dare al cliente l’opportunità di fare degli “upgrade” del servizio/prodotto
67. Gare, concorsi, prove di abilità
68. Annunci “economici” su quotidiani e periodici, anche “online”
69. Annunci su quotidiani
70. Annunci su periodici indicando numero verde e indirizzo del Sito
71. Spot Radio
72. Spot TV
73. Infomercials (Pubblicità di tipo informativo): percentuali di ritorno sino al 40%
74. Annunci nelle sale cinematografiche (poster e/o spot)
75. Lettere di vendita (con busta speciale, che si distingua. e con un “P.S.”)
76. Cartoline con messaggi pubblicitari
77. Distributori di cartoline gratuite (con messaggi dell’azienda)
78. Fax su richiesta (dopo aver chiesto il permesso)
79. Mostre, fiere, esposizioni
80. Ausili di tipo audiovisivo
81. Ottimizzazione del tempo libero e dei “tempi morti”
82. Mailing list dei clienti potenziali, segmentate per diverse tipologie
83. Studi e ricerche condotte dall’Azienda stessa
84. Marketing insight (Analisi e studi del panorama di marketing in cui si opera)
85. Velocità di esecuzione, sapersi muovere più in fretta degli altri
86. Testimonials noti e credibili
87. Poster, locandine, manifesti, con scelta mirata dei luoghi d’affissione
88. Entusiasmo e Passione
89. Credibilità

90. Informazioni accurate sulla concorrenza (sin quasi allo “spionaggio”...)
91. Rendere facile e non burocratico il trattare affari con l’Azienda
92. Brand Awareness (diffusione conoscenza nome società e prodotti)
93. Designare “un Capo” delle azioni di GM (preferibilmente il CEO/Presidente)
94. Elenco aggiornato e dettagliato dei clienti (tecniche di database marketing)
95. Saper condividere il successo coi collaboratori
96. Crearsi e mantenere una buona Reputazione, agendo bene e comunicandolo
97. Aggressività, saper essere concorrenziali
98. Avere Clienti soddisfatti
99. Riscoprire gli “uomini sandwich” (tracolla con un poster sia davanti sia dietro)
100. Usare gli “strilloni” per distribuire newsletters sotto forma di free-papers

Si potrebbe obiettare che molti di questi strumenti sono noti, altri sono solo dei luoghi comuni, altri ancora sono intuitivi e abituali: tutto giusto, ma il segreto è averli ben presente tutti assieme, considerarli come una “checklist” di routine, verificare ogni volta se li si è presi tutti in considerazione e ricontrollare quali di questi si sono scelti, quali si sono scartati, e perché.

Non dimentichiamo che persino i lanci spaziali della NASA vengono effettuati attraverso la verifica metodica e costante di checklist collaudate e costantemente aggiornate. Il controllo di routine sui punti apparentemente scontati o “minori” può evitare che “Il Caos”, l’imponderabile (Gleick Op. Cit.), intervenga in un’azione di marketing, facendola fallire. Quindi, uno dei capisaldi del GM è “attenzione al granello di sabbia negli ingranaggi”, attenzione ai dettagli, specie quelli minori.

- **Un cambiamento nel modo di fare marketing**

I punti sin qui visti, non solo evidenziano le peculiarità tipiche del GM rispetto al marketing tradizionale, ma sono anche un'indicazione di tendenza di un nuovo modo di fare marketing, in cui la stessa Internet, uscita ormai dalla fase "infantile" ed entrata nella pre-adolescenza, con sempre più persone che conoscono il modo corretto di utilizzare questo strumento, gioca un ruolo di crescente importanza.

L'altro grande cambiamento è che, a causa delle sempre crescente molteplicità delle azioni di marketing intraprese dalle varie aziende che operano sul mercato, è sempre meno facile raggiungere gli obiettivi di vendita, ed è per questo che il GM punta a tecniche rivolte ad ottenere il "consenso", l'interesse dei consumatori, e poi sviluppa le proprie azioni di marketing concentrandosi su tali consumatori.

Vi sono, come abbiamo visto, tantissime forme di comunicazione di marketing, la maggior parte delle quali sono di tipo "interruttivo" (*interruption marketing*) perché "interrompono" le normali attività delle persone laddove le tecniche di GM optano per l'utilizzo del *Permission Marketing* (Godin 1999). Chi guarda la televisione ad esempio, non lo fa certo per vedere gli spot, e quindi lo spot TV interrompe i suoi interessi, così come le tante lettere pubblicitarie finiscono spesso nel cestino senza neppure essere aperte, perché interrompono, in quanto non richieste, la normale attività lavorativa di una persona.

Il modo che si sta sviluppando per aggirare tale ostacolo è l'usare una minima parte di "interruption marketing" solo per chiedere il permesso di inviare maggiori informazioni, e poi concentrare il mix di comunicazione su coloro che hanno dato il proprio consenso, mostrandosi quindi interessati. Quindi un vero e proprio "marketing su richiesta" in luogo del tradizionale "interruption marketing". Certo, il numero di coloro che danno il consenso sarà piccolo, ma questo consentirà di risparmiare sugli investimenti, concentrandosi solo su chi è veramente interessato.

Lo sviluppo crescente della tecnologia, inoltre, accrescerà di molto i casi in cui il marketing si trasformerà sempre di più in qualcosa di "interattivo", favorendo automaticamente proprio le tecniche di GM, che si basano appunto su elementi quali l'interattività, il marketing del consenso e l'utilizzo delle nuove tecnologie.

D'altra parte, se le tecnologie e le tecniche di comunicazione sono in rapida evoluzione, non così avviene per l'essenza degli esseri umani, che continua ad essere la

medesima di svariati secoli fa: desiderano prodotti di qualità, prezzi accettabili, vogliono essere trattati come individui, gradiscono il contatto personale e apprezzano la cordialità e il sorriso. Chi fa GM, pertanto, sa che pur abbracciando le nuove tecnologie è necessario non dimenticarsi mai che gli aspetti psicologici di base della mente umana non cambiano, non così rapidamente, e non nei valori fondamentali.

Il non tener conto di questi fattori spiega perché tante grosse aziende, con grossi budget a disposizione e pesanti investimenti, non riescono poi a fare del marketing in modo corretto: perché fare del GM, come vedremo meglio più avanti, significa sì attuare iniziative di marketing di tipo tattico (ma tante tattiche fanno poi una strategia), ma significa soprattutto abbracciare una certa filosofia di marketing e di comunicazione che è appunto quella che veniamo descrivendo e mettendo a fuoco in questa dissertazione.

Un'altra importante ragione è che troppe aziende non si sono accorte del gap esistente tra chi fa il marketing (operatori e agenzie) e chi lo riceve (i consumatori e i clienti). Coloro che creano il marketing e la comunicazione tendono a essere costituiti da persone sempre più giovani, laddove il mercato non è fatto solo di giovani ma, per la sua maggioranza, e generalmente parlando (esclusi quindi segmenti specifici), proprio da persone più anziane. Insomma: il mercato sta invecchiando, mentre gli operatori stanno ringiovanendo: è inevitabile che si crei un gap di pensiero, di linguaggio e di modi e tecniche di comunicare che da origine a una sempre maggior discrasia tra i due elementi del "marketing continuum" (Guastini 1969 e Harvard B.S.) e rende meno efficace il marketing tradizionale e gli investimenti relativi.

Un esempio tipico lo si ha osservando gli spot oggi in onda: la maggior parte di essi è creato in modo da essere "brillante e intelligente" e questo porta a pubblicità che si assomigliano tutte e, spesso, che s'ispirano a film di spettacolo e si copiano a vicenda. Chi crea il marketing, la comunicazione sembra essere quasi imbarazzato che il pubblico si accorga che sta cercando di "vendergli" qualcosa, e lo maschera sotto uno spettacolo divertente che nulla ha a che fare con quanto deve essere presentato, quasi a scusarsi del momento di "interruzione". Sponsorizzazione di attori famosi e celebrità, effetti speciali, musiche stupende: creano dei veri e propri piccoli capolavori che, oltre ad assomigliarsi spesso e a confondere le immagini dei vari prodotti, hanno anche in comune il fatto che "vendono" se stessi e non il prodotto o servizio per il quale sono

stati concepiti e che dovrebbero quindi veicolare. Spot così belli e così simili che la gente ricorda lo spot ma non il prodotto o servizio (o tende a confondere le varie marche).

Il Guerrilla Marketing, per contro, adotta, come abbiamo visto e come meglio vedremo, tecniche di approccio al mercato del tutto diverse, estremamente pragmatiche e focalizzate, che segmentano anzitutto chi è interessato da chi non lo è. Soprattutto, il GM sa che la tecnologia cambia e i tempi anche, ma che la gente rimane, nel profondo, la stessa. Quindi, abbracciare le nuove tecnologie per comunicare con un mercato i cui bisogni fondamentali rimangono i medesimi (valga, per tutti, l'esempio del telefono cellulare; una grandissima innovazione tecnologica, ma basata su un bisogno addirittura ancestrale: quello degli esseri umani di poter sempre comunicare, specie nei momenti di emergenza, con i propri simili).

Le strategie d'attacco del Guerrilla Marketing

Sia ben chiaro che il GM non rinnega né il pensiero di Levitt (Op. Cit.) né quello di Kotler e delle "P" del marketing (Op. Cit.), ma pone in essere delle tecniche particolari che vanno oltre tali regole, pur inglobandole.

Come abbiamo più volte detto, nel corso di questa dissertazione, il GM è anche e anzitutto, una filosofia, un modo di pensare e di agire, secondo determinate caratteristiche e comportamenti di business che "fanno la differenza".

- **Gli elementi che trasformano il marketing in "Guerrilla"**

Si tratta in parte di elementi di tipo tecnico ma anche, come già implicito nel concetto di "GM come filosofia d'azione", di caratteristiche e doti personali, sia innate sia da acquisire. Passiamole in rassegna nel dettaglio, diffondendoci su ciascuna di esse.

La pazienza

Una comunicazione di marketing richiede del tempo prima di penetrare nella mente di una persona al punto di indurla all'acquisto, e il portare avanti un piano di

marketing per il tempo necessario a ottenere questo risultato richiede anche doti di pazienza e costanza da parte dell'azienda che lo sta conducendo.

Sono stati compiuti molti studi sulla sedimentazione dei messaggi e delle comunicazioni di marketing nella mente dei consumatori (Fabris 1970, Livraghi 2000, Brioschi 1988) e tutte le ricerche hanno indicato che la ripetizione è la chiave del successo.

Non solo occorrono molte ripetizioni prima che un messaggio possa far presa nella mente di un cliente/consumatore, ma bisogna anche tener presente la "dispersione", e cioè il fatto che gran parte dei messaggi non raggiunge il target o, pur raggiungendolo, non viene notato e quindi non è recepito.

Tutte le grandi azioni di comunicazione di marketing che hanno avuto successo nello stabilire una marca e nel costruire un'immagine hanno in comune il tratto della pazienza, della costanza, della ripetizione: a partire dal "Marlboro Country", all' "Uomo Del Monte", dalla storia del "Mulino Bianco" ai serial della Lavazza, prima con Manfredi e adesso con il "Paradiso". I maggiori successi di comunicazione sono quelli che vengono portati avanti costantemente nel tempo sino a creare e consolidare un'immagine (Dichter 1963, 1967).

Il cambiare in continuazione la comunicazione perché si è impazienti di trovare quella vincente, porta a dover ogni volta ricominciare da capo, perdendo l'investimento compiuto. Quindi la pazienza è una delle prime caratteristiche dei metodi d'attacco del GM.

L'immaginazione

Aver immaginazione non significa inventare bei titoli e trovare belle immagini fotografiche per la propria comunicazione, ma qualcosa di più sottile e basato sulla psicologia umana.

In un invio di lettere pubblicitarie, ad esempio, è necessario non perdere di vista il fatto che la gente viene letteralmente assalita da tali tipi di messaggi, sino ad averne la casella della posta regolarmente rigurgitante, col risultato, già prima accennato, che la gran parte delle lettere di questo tipo vengono ormai "fiutate" al primo sguardo e buttate via senza neppure aprirle.

Uno dei metodi per riuscire a “farsi aprire” può essere quello di ricorrere a un’affrancatura normale da, poniamo 85 centesimi, ma questo è qualcosa che già tutti possono fare; un Guerrigliero del Marketing sa di doversi diversificare, di dover attrarre l’attenzione e incuriosire, quindi non metterà un francobollo da 85 centesimi ma 10-12 francobolli di taglio minore, la cui somma dia il totale voluto, ma in modo estremamente originale e appariscente. Una persona che riceve una busta con 12 francobolli, non può fare a meno di aprirla, e di leggerla, perché è qualcosa di nuovo, che lo incuriosisce. L’immaginazione deve manifestarsi in ogni atto di marketing, dalla forma e dal luogo dove si affigge una targa al tipo di testo scritto in un manifesto. Essere diversi, non scontati, comprendere la psicologia umana e parlare alla fantasia del cliente. Questo significa “aver immaginazione”, distinguersi dalle solite comunicazioni standardizzate.

Sensibilità

Essere sensibili alle varie situazioni e ai loro cambiamenti, talora repentini.

Sensibili non solo al mercato in cui si opera, ma al periodo dell’anno, al momento storico che si vive, al contesto economico generale in cui ci si trova ad agire e con il quale s’interagisce. Sensibili al posto, all’area geografica (Grimshaw 1999) in cui hanno sede le operazioni, perché fare del marketing in comunità rurali è molto diverso dal farlo nei centri urbani. Sensibilità alle azioni della concorrenza, ma soprattutto a cosa passa per la mente, in ogni momento, di clienti attuali e potenziali. Sensibili al “mercato”, attraverso lo studio dello stesso e una specie di “sesto senso” che l’operatore del GM viene sviluppando con l’esperienza continua delle situazioni più diverse e variegate. Quello che la scuola anglosassone chiama “market feeling” (Levitt 1986) e che, unito alle conoscenze tecniche e di mercato, fa la differenza tra il successo e l’insuccesso nelle operazioni di marketing.

Rafforzare il proprio “ego”

Si è parlato di pazienza e di costanza ma, viste dalla visuale di chi decide, tali comportamenti debbono essere sostenuti da un “ego” forte e determinato, per evitare di cedere alle numerose pressioni che vengono fatte per cambiare i “soliti” programmi.

Collaboratori, associati, amici, la famiglia stessa, dopo un certo periodo, insisteranno per l'introduzione di elementi nuovi nel programma in atto, anche se si è dimostrato potente e di successo. E' il gusto del "cambiamento per il cambiamento": la natura umana è fatta in modo tale che la gente si stanca delle solite cose, ma l'operatore di GM deve essere ben conscio che il cliente, il consumatore, non le ha ancora recepite, e deve saper resistere alla tentazione di cambiare un piano senz'alcun altro motivo se non il fatto che sta funzionando. E per fare questo, occorre un ego molto forte.

Essere aggressivi sul mercato

I "guerriglieri del marketing" guardano con una certa sufficienza al livello medio della percentuale sulle vendite che viene destinata dalle aziende tradizionali alle spese di marketing, che è attorno al 4% (Brioschi Op. Cit.) e prendono subito in esame cosa potrebbe succedere se tale investimento fosse dell'8%. Nel prendere coscienza che il GM mette a loro disposizione circa cento strumenti di attacco, al posto dei cinque o sei usati abitualmente, sorge spontanea la domanda, in chi vuole abbracciare le tecniche del GM, quali possano essere, fra tanti, gli strumenti da utilizzare per primi, i più efficaci ed efficienti. Questa è la ragione essenziale della maggior aggressività e varietà di armi d'attacco di chi pratica del GM. Nel 2001, la media degli investimenti delle "500 Inc.", cioè delle 500 Aziende americane che avevano fatto registrare gli sviluppi più significativi (Sito Web Inc.com 2004) era dell'11% sul fatturato. La loro aggressività è stata una delle armi principali per un così rapido sviluppo.

Flessibilità

L'operatore di GM è un fautore dei cambiamenti, delle novità; non si limita ad attendere sperando che "passi la moda", ma gli va incontro, quando addirittura non le previene. Chi fa GM sa scegliere quei cambiamenti che potranno giovare all'azienda, e attuarli, perché sa che se l'azienda ha paura dei cambiamenti potrebbe, ignorandoli, venirne distrutta.

Generosità

I guerriglieri del marketing sono persone dalla mentalità generosa. Parafrasando il famoso discorso di J. F. Kennedy, non si chiedono cosa ciascun cliente può fargli

ottenere, ma cosa essi possono fare per i loro clienti. Il marketing diviene un'occasione per aiutare i clienti a raggiungere gli obiettivi di ciascuno, quali che siano. L'amore per il cliente dà entusiasmo e convinzione a quanto si fa per lui, e questa attitudine mentale viene recepita e apprezzata: si trasforma, in ultima analisi, in un ritorno in termini di vendita.

Poiché nell'epoca attuale uno dei modi migliori per aiutare i clienti è il fornire loro informazioni utili per i loro affari, gli operatori di GM sono lieti di condividere le loro informazioni con i clienti, sia nelle brochure, nei siti web, negli opuscoli, in qualsiasi tipo d'informazione. La comunicazione diviene così anche un mezzo di aggiornamento per il cliente, che finisce con il capire, l'apprezzare e il seguire l'azienda che gli riserva questo tipo di trattamento, poiché tutti i clienti vengono attratti dalla generosità e respingono quei fornitori che mostrano di voler solo "prendere", vendere senza pensare alle problematiche del cliente.

Essere ricchi di energia

Chi ha successo nel GM è una persona piena d'energia, che trasfonde in ogni sua azione. Non conosce la parola stanchezza, specie nel marketing, perché l'entusiasmo di tradurre in pratica le proprie idee di far conoscere i propri prodotti, di mettere a disposizione degli altri i propri buoni servizi è tale da trasformarsi in un'ondata benefica di energia pura. Energia, nel business, è uno dei requisiti fondamentali del successo.

L'istinto di apprendere

L'istinto di apprendere è, nel GM, l'equivalente di quello del cibarsi negli animali. Il mondo in cui viviamo non consente di essere superati, obsoleti, non al corrente con le ultime novità nel campo del sapere e della tecnologia.

L'aggiornamento è ormai una parte vitale della vita di un'azienda e di un imprenditore, e chi trascura questo fattore viene inevitabilmente travolto e sorpassato, e la sua azienda con lui.

E non si tratta di imparare "tutto di niente", ma di apprendere "una cosa dopo l'altra" man mano che nuove tecniche e nuovi metodi vengono alla ribalta. E, se possibile, inventarne e crearne a propria volta di nuovi. La conoscenza, mai come nel caso del GM, è sinonimo di potere e di successo.

Personalizzare ogni contatto

Chi fa GM è una “*persona tra le persone*”, ama la gente, vuole conoscere le persone una per una, senza mai stancarsi. Perché sono le persone che comprano i suoi prodotti o servizi, sono le persone a cui sono diretti i suoi messaggi e tutto il suo marketing. Sono le persone che vanno conosciute in tutti i loro risvolti e le loro aspettative, speranze, paure. Nel GM occorre parlare di persone, non di aziende o prodotti, di come la vita della persona con cui si parla potrà essere cambiata in meglio grazie al servizio che si è studiato per lei.

Conoscere le persone ed essere orientati al rapporto personale rende più facile e immediato qualsiasi piano di marketing e di comunicazione. Persone, prima che prodotti o servizi.

Concentrarsi sull’obiettivo

La capacità di non perdere mai di vista l’obiettivo primario, di non farsene mai distogliere, è uno dei tratti fondamentali del GM. Così come il non farsi indurre in tentazione dalle occasioni di diversificare o ampliare il raggio d’azione originario come succede in molte aziende una volta che abbiano raggiunto una certa dimensione.

Diversificare, come già accennato in precedenza, può far perdere di vista l’obiettivo primario, far perdere all’azienda l’immagine specialistica che si era creata, rischiando di abbandonare la propria nicchia senza per questo trovarne un’altra.

L’imprenditore che è capace di mantenersi concentrato sui suoi obiettivi originari ha più probabilità di ottenere la fiducia dei clienti per la sua azienda e, di conseguenza, di poter raggiungere i propri obiettivi.

Essere “proattivi”

Il punto di forza di un guerrigliero, nel marketing come nelle azioni militari, è la sua capacità di tradurre in azioni rapide i piani. Ogni azione di marketing, come vedremo più in dettaglio nell’apposita sezione, deve iniziare con un piano conciso. Il difficile sta proprio nel dare vita a tale piano, mettendolo in pratica attraverso l’azione, perché se si eccede nei tempi di pianificazione si rischia di fare un bellissimo piano di marketing sulla carta, ma che tale rimane. E’ ciò che il GM definisce “analisi-paralisi”, perché il marketing non deve essere solo teoria e lettura di libri, ma azione pratica,

vendita e comunicazione subito dopo aver fatto il planning delle proprie attività. Chi fa del GM ha sempre costantemente presente che l'apprendimento è necessario, anzi indispensabile, ma che non serve a nulla se non viene messo subito in pratica: non ci si deve lasciar andare all'imparare per il gusto di farlo, perché fare del marketing significa agire, raggiungere degli obiettivi, e qualsiasi attività di apprendimento, libri, seminari, web, eccetera deve essere in funzione di azioni rapide che portino a risultati immediati di consenso dei clienti, vendite e profitti.

- **Attaccare il mercato con la “Guerrilla”**

Quando un imprenditore avrà compreso la differenza tra marketing tradizionale e Guerrilla Marketing, e sarà riuscito ad addestrarsi sino ad acquisire le caratteristiche tecniche e personologiche necessarie per trasformarsi in un “guerrigliero” del marketing, allora sarà giunto il momento di pianificare e condurre il proprio attacco al mercato.

Questo processo richiede una serie di passi, o per usare una terminologia ormai invalsa “steps” che qui di seguito esaminiamo in dettaglio.

Step uno: la fase di ricerca

Anche per il GM la fase di ricerca costituisce la base di partenza per qualsiasi azione di marketing, perché la conoscenza del mercato e dei bisogni del consumatore (Delens 1954, Tagliacarne 1960, Marbach 1990) rimangono strumenti imprescindibili su cui basare qualsiasi azione. Ma le ricerche di mercato necessarie per il GM hanno una struttura diversa da quelle del marketing tradizionale, e sono più “pragmatiche”, più finalizzate a ottenere informazioni da sfruttare immediatamente ai fini della vendita, del contatto, della costruzione di relazioni personali.

Va infatti considerato che il marketing “custom” (Kotler 1989, Costabile 2001, Peppers 1997) è nato per i “Clienti” più che per i “consumatori”; per quelle aziende, cioè, i cui interlocutori erano prevalentemente costituiti da altre aziende che dovevano poi a loro volta rivendere il prodotto o servizio acquistato, dopo averlo integrato in un

processo di trasformazione che lo rendeva prodotto o servizio “finito” per un più vasto pubblico di consumatori finali.

E' chiaro, quindi, che il GM parla ad aziende che si rivolgono soprattutto a insiemi di clienti nell'ordine delle centinaia, o al più delle migliaia o decine di migliaia di unità, non certo a milioni o decine di milioni di consumatori finali.

Certo, le tecniche di GM, una volta messe a punto e comprese a fondo, possono essere utilizzate anche da grandi aziende operanti nel mass market, così come pure le tecniche di marketing relazionale (Costabile Op. Cit.) o di “1to1” (Peppers, Op. Cit.), ma sono nate e sono state messe a punto per operazioni di “*business to business*”, e tutti gli strumenti sono quindi in funzione di un'operatività estremamente immediata e finalizzata alla vendita e alla costruzione di rapporti personali e duraturi.

Né la metodologia delle ricerche di mercato poteva fare eccezione. Nel GM, la ricerca è finalizzata soprattutto a determinare quali possano essere i vantaggi competitivi del prodotto (Porter Op. Cit.) e che cosa ne pensino i clienti attuali e potenziali. La fase di ricerca deve prendere in considerazione anche quali siano i media che meglio raggiungono tali clienti, cosa fa la concorrenza come prodotto e come comunicazione dello stesso, quali sono i trend del mercato e le sue aspettative, chi siano questi clienti, che cosa si attendano come servizi, quali siano le loro abitudini, preferenze, ricorrenze personali, così da poterle utilizzare in una comunicazione di tipo anche diretto, “ad personam”. Tecniche tipiche del CRM (marketing di relazione) e metodologie proprie delle ricerche di mercato di tipo industriale (Tagliacarne Op. Cit.), in cui, più che le statistiche di aggregati di consumatori, si va ad esaminare il singolo cliente, in cui l'informazione ha fini più di vendita che non di semplice raccolta di informazioni da elaborare, in cui il questionario è quasi una scusa per poter preparare delle schede-cliente personali.

Queste sono le strategie di ricerca del GM; più una raccolta di informazioni sui clienti che non un'analisi statistica dei consumatori.

Step due: l'elenco dei “benefits” del prodotto

Una volta individuati quelli che i clienti percepiscono come punti di forza dell'azienda, occorre farne un elenco accurato, mettendo un asterisco accanto a quelli che vengono considerati di particolare importanza, al fine di utilizzarli nei futuri contatti

che saranno stabiliti con i clienti attraverso tutti i tipi di mezzi, incluso i contatti personali e per telefono (mezzi d'elezione del GM).

E', in fondo, l'applicazione pratica di quel "vantaggio competitivo" messo in evidenza da Porter (Op. Cit.) e su cui lo stesso Kotler (1999) si è più volte favorevolmente pronunciato.

Quindi, un chiaro elenco dei benefits e dei vantaggi competitivi, quali vere e proprie "munizioni" per l'attacco del mercato con tecniche da Guerrilla.

Step tre: la scelta delle armi

La fase successiva è quella della scelta degli strumenti da utilizzare che abbiamo visto essere, per il GM, circa un centinaio. Anche se gli strumenti a disposizione sono tanti, è però consigliabile non sceglierne un numero eccessivo, tale da esserne "sopraffatti", poiché ognuno di tali strumenti deve essere ordinato secondo la sua priorità d'uso e secondo un preciso calendario, mettendo proprio una "data di inizio" accanto a ciascuna attività prevista. E' altrettanto importante che per ogni singola attività venga stabilito un responsabile, una persona fisica, non un reparto in genere, e tale persona può essere lo stesso Titolare dell'azienda, o il responsabile dell'Agenzia di pubblicità, o il direttore del marketing, o delle vendite ma, comunque, vi deve essere una precisa individuazione delle competenze/responsabilità e del "chi fa che cosa".

Step quattro: creare un piano operativo

La fase del planning costituisce un'attività di tipo "cruciale" per l'intera azione, come una mappa lo è per chi vuole arrivare da qualsiasi parte. Un planning deve prevedere una serie di obiettivi intermedi da raggiungere, in modo da poterne controllare in qualsiasi momento il procedere rispetto alle previsioni: i contatti intrapresi, la percentuale di risposte, il livello di penetrazione del mercato, i quantitativi venduti, l'andamento dei profitti, la velocità di attuazione.

Un planning deve contenere obiettivi specifici, numerici, da raggiungere, e delle date entro cui raggiungere questi obiettivi. Spesso la differenza tra successo e insuccesso dipende proprio dalla specificità degli obiettivi e dalla tempestività con cui vengono raggiunti rispetto alle previsioni stabilite in origine, o dall'accorgersi per tempo se c'è qualcosa che non va, in modo da intervenire nei modi più adeguati

(riformulazione degli obiettivi, revisioni della strategia, e altri punti su cui torneremo più avanti).

L'elemento essenziale per un piano di GM è la sua semplicità: non più di sette frasi, perché deve essere uno strumento operativo, non un mero esercizio accademico.

1. La prima frase deve dire chiaramente e semplicemente qual è l'obiettivo dell'azione, né di più né di meno. Può essere il raccogliere nominativi a cui inviare un video dell'azienda, o l'ottenere che visitino un Sito Web, o che chiamino un numero verde, o che si rechino a visitare un negozio, una mostra, e via dicendo, ma un qualcosa di semplice e specifico.
2. La seconda frase deve descrivere i vantaggi che l'azione di marketing comunicherà al fine di raggiungere l'obiettivo. In altri termini un vero e proprio "titolo" semplice e d'effetto. Non un elenco di benefici, ma quello che in comunicazione si chiama "USP", Unique Selling Proposition, il vantaggio principale su cui insistere (Rosser 1961, Barthes 1963, Livraghi 2000).
3. La terza frase deve descrivere il "Target Audience" da raggiungere, cioè le persone a cui l'azione di marketing è rivolta, chi desideriamo e riteniamo possibile che compri il prodotto o il servizio (Baron 2002, McLuhan 1967). In taluni casi, specie di grandi aziende con budget più grossi e con nicchie di mercato più ampie, il Target può essere più ampio e più "articolato", ma va comunque individuato in modo chiaro e conciso: "le donne di casa tra i 35 e i 55 anni, con reddito medio, residenti nei centri oltre i 100.000 abitanti", piuttosto che "le aziende con non oltre 50 addetti e sino a 20 milioni di Euro di fatturato, situate in Lombardia, Veneto, Emilia Romagna". Una sintetica e precisa individuazione del Target è essenziale per un buon planning, nel GM come nel marketing di tipo più "tradizionale".
4. La quarta frase è l'unica che il GM concede possa essere "lunga", ma solo perché si tratta dell'elenco stesso delle "armi" da utilizzare. Anzi, il suggerimento dello stesso Levinson (Op. Cit.) è quello di iniziare con un

elenco piuttosto lungo, selezionando quelle che nell'esperienza aziendale si sono dimostrate come le più efficaci.

5. La quinta frase è di “controllo” e deve descrivere la “nicchia” di mercato in cui opera l'azienda. In altri termini, quando la gente, clienti e consumatori, sente il nome dell'azienda, qual è l'associazione immediata che viene fatta? Kotler (Op. Cit.) lo definisce “posizionamento” e cioè in che modo il consumatore (o il cliente) percepisce un certo prodotto o servizio o azienda. Anche Mintzberg (1996) si è del resto diffuso in modo analogo sull'immagine di un'azienda come elemento strategico da valutare nella stesura di un planning. In ogni caso, ciò che il cliente percepisce deve essere uno dei capisaldi di un planning anche secondo le tecniche del GM che, quando prende in esame gli aspetti più strategici del marketing aziendale, non rinnega i principi del marketing classico, ma li “adatta” in modo creativo, aggressivo e pragmatico alle aziende più piccole, che devono operare con pochi fondi, con maggior prudenza economica, senza potersi permettere errori. Un marketing “su misura” per chi, in teoria, non sembrerebbe avere i mezzi per fare del vero marketing. Questa è, in sostanza, l'invenzione di Levinson e la “nicchia” stessa in cui il GM mostra la sua massima efficacia.
6. La sesta frase è forse la più difficile da fare, perché deve descrivere l'identità, la “personalità” dell'azienda, intesa come qualcosa di ben distinto da quella che viene comunemente definita “immagine”. La personalità di un'azienda è una valutazione che l'azienda dà di se stessa, una descrizione sintetica del suo modo di essere e di agire, laddove l'Immagine è invece già qualcosa di “percepito” da consumatori e clienti. E', in un certo senso, una visione”interna” dell'azienda, mentre l'immagine ne è la visione esterna. Compito difficile, ma estremamente utile e interessante per conoscere portata e limiti d'azione della propria azienda, una sorta di “autovalutazione” critica
7. La settima e ultima frase deve indicare il budget di investimento a disposizione, e tale budget deve essere espresso in percentuale sulla previsione delle vendite attese dall'azione che si sta per condurre, non sul

consuntivo di quanto si è ottenuto in passato. Un'azienda che pratica il Guerrilla Marketing non deve assolutamente immobilizzarsi nello "status quo" del passato, ma proiettarsi verso il futuro anche attraverso il proprio modo di concepire e preparare un planning di marketing. La previsione del futuro, il raggiungimento di nuovi obiettivi, non il ristagno dei risultati ottenuti in precedenza, deve essere lo spirito informatore di chi attacca il mercato con metodi da Guerrilla.

Quindi un marketing planning estremamente sintetico; tecnica attuata, secondo l'esperienza del più volte citato Levinson, dalla stessa Procter & Gamble, una delle maggiori e più sofisticate "giganti" multinazionali del marketing. Un planning operativo, fatto per se stessi, per essere attuato, non un lungo esercizio accademico.

Step cinque: costruire un calendario delle operazioni

Dopo la pianificazione, occorre predisporre un calendario, un timing di ciascuna operazione, indicando cosa si dovrà fare, mese per mese, nel corso del prossimo anno. Nel calendario andranno riportati cinque dati essenziali, alcuni di previsione e altri di consuntivo, e cioè:

- il mese dell'anno
- la "spinta" di marketing in termini di numero e tipo di azioni
- i singoli mezzi usati
- il budget impiegato nel mese
- la "votazione" ottenuta dal mese in termini di risultati raggiunti

Questo consentirà di valutare ciascun mese e di correggere il tiro, nel secondo e terzo anno, in base alla valutazione dei risultati, scartando o rivedendo il "mix" dei mesi che hanno ottenuto una "classificazione" non soddisfacente.

Step sei: trovare degli alleati

E' quanto abbiamo già accennato parlando di co-marketing o di "fusion marketing". Spesso, per non dire sempre, è possibile attuare delle sinergie con altre aziende che abbiano obiettivi compatibili e che consentano in tal modo di potenziare l'attacco e di contenere i costi.

Step sette: il lancio vero e proprio

Il lancio deve avvenire in modo graduale, utilizzando gli strumenti predisposti uno alla volta, anche per contenere i rischi finanziari e scegliere quelle armi d'attacco che si rivelino più efficaci, scartando le altre. Un attacco del mercato a ondate progressive e "a passo entrante", e solo dopo che tutti gli altri "step" siano stati ultimati e perfezionati: dalla ricerca al piano operativo, dalla scelta dei mezzi al reperimento di alleati.

Step otto: saper mantenere l'attacco

E' la parte più difficile, quella in cui viene prodotto il maggior sforzo in termini economici e, di conseguenza, quella in cui il rischio di lasciarsi prendere dall'ansia di vedere rapidi risultati è più forte. Ed è quindi in questo punto che una delle virtù fondamentali del GM e cioè la già ricordata "pazienza" viene ad assumere un'importanza strategica. Un piano di marketing dovrebbe abbracciare un periodo di dieci anni mobili, ed essere rivisto semestralmente, così da mantenerlo sempre attuale e coerente e, nello stesso tempo, adattarlo alle mutevoli condizioni di mercato. La cosa peggiore che un imprenditore possa fare è l'abbandonarsi al panico, all'ansia del risultato a breve termine; la cosa più difficile è il saper valutare il planning tracciato e decidere se cambiare qualcosa o mantenerlo e attendere i risultati, il saper distinguere tra un errore di planning e un normale tempo di attesa. Gli steps sin qui visti, se correttamente applicati, insieme con le altre "qualifiche" per attuare il GM, devono servire da bussola ma anche da rassicurazione.

Step nove: ottimizzazione graduale del proprio piano di marketing

Il marketing (Kotler Op. Cit., Levitt Op. Cit.) è la scienza dell'approssimazione graduale. Questo significa saper ottimizzare gradualmente il proprio planning e l'insieme delle operazioni previste, in modo progressivo e sulla base dei risultati che si vanno ottenendo. Marketing, infatti, e altrettanto dicasi per il Guerrilla Marketing, non è "un evento", ma una filosofia di business, che va dalla conoscenza del mercato (struttura della domanda e struttura dell'offerta) al modo in cui vi si opera, sino alla correzione graduale del tiro a seconda delle reazioni del mercato alle nostre azioni (Guastini, Op. Cit.).

- **Il coinvolgimento “globale” dell’azienda**

Ci sono cinque ragioni, essenzialmente, che portano alla scelta di un prodotto, un servizio, un’azienda fornitrice, e il prezzo è proprio all’ultimo posto. Al penultimo c’è la selezione fatta in base a criteri di scelta ragionata, al terzo posto c’è il servizio ricevuto, mentre la qualità stessa è solo al secondo posto. Al primo posto c’è la fiducia che un’azienda ha saputo creare attorno a sé. Quell’intraducibile termine che gli anglosassoni chiamano “commitment” e che significa molto più che fiducia e impegno, significa l’aver “sposato” la politica di un’azienda, i suoi metodi di lavoro, i suoi managers, la sua “mission” e, di conseguenza, quello che offre.

Un tale livello di consenso non avviene a caso, ma è frutto di una politica di marketing in cui tutte le persone dell’azienda sono coinvolte e si sentono parte di una squadra vincente. Non solo gli addetti alle vendite o al marketing, ma tutta l’azienda nella sua globalità. Non dimentichiamo che il primo impatto che un cliente ha con l’azienda è la persona che risponde al telefono, e poi l’assistente che filtra e smista le richieste. Troppe aziende dimenticano questo fatto e non investono abbastanza in quella che le Relazioni Pubbliche chiamano “comunicazione interna” (Marziantonio 1994, Santoro 1996). Chi risponde al centralino, e il modo con cui lo fa, possono vanificare milioni di Euro d’investimento o potenziare al massimo una piccola azione da poche migliaia. Comunicare all’interno è altrettanto importante che comunicare con il cliente o con il consumatore, perché un “team “ di persone coinvolte, convinte e partecipi sia della “mission” sia dei piani di marketing e sviluppo di un’azienda, agirà, anche se magari inconsciamente, in modo da far percepire al cliente questa convinzione e questo entusiasmo.

Un piano di marketing, una comunicazione, una brochure, un annuncio pubblicitario, qualsiasi cosa un’azienda faccia deve trovare il consenso all’interno prima ancora che all’esterno. I guerriglieri del marketing, come quelli militari, sono un tutt’uno che si batte per un’idea, non solo per il denaro. Ma, per ottenere questo, occorre saper comunicare, saper coinvolgere. Il primo cliente a cui “vendere”, il primo da convincere, il primo con cui essere credibili è lo staff stesso dell’azienda: persona per persona.

I media del “Guerrilla Marketing”

I limiti di questa dissertazione non consentono certo una sia pur breve “panoramica” dello scenario dei media esistenti. Ci limiteremo quindi a una rassegna dei principali, fatta in funzione della loro specificità e compatibilità con le tecniche del GM.

Anche per il GM, in un certo senso, “il mezzo è il messaggio” (McLuhan Op. Cit.) nel senso che il mezzo non va scelto tanto in funzione del già citato “vantaggio competitivo” dell’azienda o degli specifici benefits del prodotto, bensì delle caratteristiche stesse del messaggio da diffondere. Questo perché ciascun mezzo ha uno specifico potere sia di penetrazione sia di comunicazione, e l’obiettivo del GM è proprio quello di far sì che tale potere sia sfruttato al massimo a seconda dell’obiettivo di comunicazione.

La televisione è ovviamente il mezzo più potente, sia per diffusione sia per capacità di comunicare un messaggio ma, soprattutto, è la possibilità di “dimostrare” il prodotto, di farlo vedere in funzione, che costituisce il vero vantaggio che gli altri mezzi non hanno (cinema, un mezzo un po’ desueto, a parte). Lo svantaggio è che richiede un elevato numero di spot per farsi notare in mezzo alla massa, e quindi un investimento molto elevato. Le TV locali, tuttavia, possono costituire un mezzo “d’attacco” abbordabile anche per un’azione di GM, dato il loro minor costo e considerando la portata territoriale di solito “tattica”, da geomarketing, delle azioni di GM.

I quotidiani sono un veicolo di “nuove informazioni”, e la loro scelta è quindi indicata in quei casi in cui ci sia una vera novità da comunicare: un’offerta speciale, uno sconto, un prodotto o servizio particolarmente innovativo. Anche la stampa quotidiana, tuttavia, richiede una certa frequenza per farsi notare e ricordare ed è quindi preferibile evitare l’uso costoso di pagine intere, se non in fase di lancio o limitatamente ad edizioni locali di costo relativamente contenuto. Una buona tecnica è quella di usare spazi decrescenti, dalla pagina intera al momento del lancio, al quarto di pagina o addirittura al “piè di pagina” per la prosecuzione dell’azione, salvo tornare a pagina intera quando vi sia un’occasione particolare.

La stampa periodica conferisce immagine e credibilità a un prodotto, oltre a offrire la possibilità, dopo aver attratto il lettore con un titolo appropriato, di illustrarne nel dettaglio i vantaggi. Anche in questo caso, tuttavia, l’elevato costo delle inserzioni

ne consigliano un uso prudente e di tipo tattico. L'esempio classico è quello di un annuncio che appaia in un'edizione locale di un periodico, e del quale si facciano delle ristampe da mostrare ai clienti per far loro notare la presenza in comunicazione del prodotto in questione sugli stessi periodici usati dalle grandi marche. I periodici tecnici e quelli specializzati hanno un costo più abbordabile e, di solito, riescono a raggiungere il Target con molta precisione e senza dispersioni. Costituiscono un ottimo "follow-on" a un annuncio apparso su un periodico a grande tiratura con cui, appunto, farsi notare e da mostrare come "referenza".

L'affissione è un mezzo molto duttile e preciso, che può essere utilizzato per raggiungere dei target di clienti geograficamente ben delimitati. Non può essere usato, per il costo che ne deriverebbe, come mezzo strategico nazionale e ha la caratteristica di non consentire argomentazioni complesse: è il tipico mezzo per ricordare il nome del prodotto, della società, e il beneficio principale, il già citato "USP", il motivo base per cui il prodotto dovrebbe essere preferito.

La Radio è il mezzo d'elezione per i messaggi di tipo "confidenziale", perché viene di solito ascoltata quando si è soli, come nel caso di chi guida un'automobile. La caratteristica di mezzo "intimo" richiede quindi dei messaggi quasi "sussurrati", che non disturbino, perché tanto il consumatore, il cliente, sta comunque ascoltando. L'altro segreto del successo nell'utilizzo della radio è la frequenza, la ripetizione costante del messaggio più volte nel corso della giornata e per più giorni consecutivi (Brioschi Op. Cit.) in modo da creare un ricordo di tipo "uditivo". È un mezzo tipico del GM, anche in considerazione del costo contenuto rispetto ad altri media.

La partecipazione a Fiere è uno dei mezzi più in linea con la filosofia del GM, perché vi si recano clienti interessati e predisposti all'acquisto o comunque alla raccolta d'informazioni in vista di un acquisto. Gestire uno stand in fiera è un lavoro molto duro e impegnativo, per il livello e l'intensità d'attenzione richiesti, ma i risultati sono sempre tali da ripagare tale sforzo. Oltre a vendere, nel corso di una Fiera è vitale anche la raccolta delle informazioni sui clienti, perché quasi nessun'altra occasione sarà altrettanto favorevole per conoscerli "giocando in casa".

Le Pagine Gialle sono uno dei mezzi migliori per ricordare ai clienti l'esistenza dell'azienda e la sua operatività in quel particolare settore. Questo mezzo si presta inoltre molto bene anche a una grande selettività geografica della clientela da

raggiungere, e possiede l'altro grande pregio di durare per tutto un anno. Il suo uso ideale è con piccoli annunci, in modo da emergere dalla massa pur contenendo i costi.

Internet va ancora classificato più come un media che non come un posto dove vendere, salvo casi particolari tipo l'acquisto diretto di programmi di software, prenotazione di biglietti per brevi viaggi e, in genere, per tutto ciò che si può consegnare "online". Per il resto, Internet va considerata come un veicolo d'informazione e di "business to business", in cui si prepara la vendita attraverso la comunicazione e, in certi casi, l'uso intelligente dell'interattività per fornire particolari e dettagli sul prodotto, sul servizio, sull'azienda, ma la si conclude in un secondo tempo, per telefono o di persona. Un sito ben fatto è uno strumento d'immagine e di preparazione alla vendita, ma è bene non attendersi molte "vendite online".

Le Lettere di Vendita, la cosiddetta "Pubblicità Diretta", soddisfa l'esigenza dell'urgenza, quando si vuole veicolare, ad esempio, un'offerta di breve durata, e lo si vuol fare in modo diretto e mirato. Per evitare che la lettera venga "cestinata" senza neppure essere aperta occorre concentrarsi sulla busta, che deve invogliare a farsi aprire, secondo quanto abbiamo già trattato (numero dei francobolli) e altre tecniche creative che la rendano "diversa", che incuriosiscano chi la riceve.

Il materiale pubblicitario vario, va distinto a seconda della tipologia. I volantini, ad esempio, hanno il vantaggio di essere poco costosi, di facile distribuzione, e di poter selezionare molto bene la zona geografica o cittadina in cui diffonderli e il tipo di pubblico che raggiungeranno (albi e bacheche di circoli, club, scuole, università, eccetera). Occorre però porre molta attenzione nella loro qualità creativa e di produzione, perché questo tipo di mezzo, se mal realizzato, può dare un'immagine "scadente" dell'azienda. Brochure e monografie, per contro, sono di solito pezzi costosi, prodotti per diffondere un'immagine di solidità e per dare informazioni complete sull'azienda; per questo vanno riservate a un pubblico ristretto, fatto da clienti attuali e potenziali, e altri business partners, quali banche, potenziali alleati, e anche fornitori di particolare importanza.

- **Valutazione dell'efficacia dei risultati media**

Per il GM esiste solo un modo per valutare l'efficacia dei vari media impiegati, e cioè il loro ritorno in termini di vendite e di profitti, concetto questo che include già la valutazione del rapporto tra costo di un mezzo e volume di vendita prodotto.

Chi vuole attuare una politica di GM non deve accontentarsi di un ritorno esclusivamente d'immagine, perché questo è un concetto di marketing di tipo più tradizionale. Chi pratica il GM deve ottenere dei risultati concreti anche in termini di profitto, altrimenti quel particolare mezzo è da eliminare dalla rosa di quelli da utilizzare in futuro.

A tale fine, tornerà molto utile l'utilizzo del "calendario" delle operazioni di cui abbiamo parlato nella sezione "attaccare il mercato con la Guerrilla", per assegnare al mese di utilizzo di quel certo mezzo un punteggio basso.

L'importanza del "ROI" nel Guerrilla Marketing

Il "Return On Investment" equivale al risultato finale di tutti gli sforzi messi in atto da un'operazione di GM.

Tutto il resto è, per un'azienda che fa GM, solo "filosofia". Il profitto è l'essenza vitale di un'azienda, specie se di dimensioni ridotte e tutti gli sforzi messi in atto e sin qui descritti per farsi largo sul mercato, vengono vanificati da un ROI non adeguato.

Il ROI, in realtà, è uno strumento squisitamente proprio del marketing finanziario (Rachlin 1997; Powell 2003) e volto a misurare la remunerazione del capitale investito ma il GM lo utilizza (come del resto avviene per le azioni di CRM) per misurare la redditività specifica di un'azione o di un gruppo di azioni.

Il calcolo del ROI "classico", in sé, non è molto difficile, poiché le operazioni matematiche coinvolte sono di natura, per così dire, "elementare".

- Sia "I" l'investimento per impiantare un'azienda.
- Sia "F" il fatturato del primo anno di tale azienda.
- Sia "C" il costo totale (produzione, marketing, vendite, generali) per ottenere il fatturato "F".
- Sia "P" il profitto netto che si ricava da F-C.

- Sia infine “R1” ciò che l’investimento “I” avrebbe comunque reso se collocato su un mercato non a rischio, come Titoli di Stato o investimenti assimilabili.
- Il ROI non è, come potrebbe sembrare, dato da $P/I*100$, perché da “P” (il profitto) è necessario prima togliere quella quota di rendimento (R1) che il capitale investito per impiantare l’azienda avrebbe comunque reso.
- In altri termini, il profitto “P” non è il ROI, perché una parte di “P” va a remunerazione del capitale “I” e una parte va invece a vero e proprio ritorno, o “ROI”, cioè Return On Investment.
- E’ dunque dalla formula $(P-R1)/I*100$ che otterremo il vero ROI.

Questo, al primo anno. Negli anni successivi, tuttavia, il capitale iniziale investito “I”, sarà diminuito, dato che vi sarà già stato un primo ROI, e dunque la parte (R1) di profitto che andrà a remunerare il capitale, pur identica in percentuale in quanto a remunerazione del capitale investito, o meglio della parte residuante, sarà inferiore in valore assoluto, lasciando un margine di ROI più alto, e così via sino al totale reintegro del capitale “I” inizialmente investito.

La scuola di pensiero del Guerrilla Marketing in relazione al ROI è molto più pragmatica, ed è stata adottata anche per le aziende che operano con vendite attraverso Internet, considerando invece il ritorno della singola azione (web site Godado.it et al. 2003), attraverso la semplice formula:

- “F-C=P” (Fatturato meno Costi affrontati per l’azione = Profitto);
- “P/C*100 = ROI” (Profitto, espresso in percentuale sul costo affrontato = Ritorno sull’Investimento)

I limiti di questa formula sono di due tipi: da un lato non vi è un parametro per stabilire quanti e quali siano i riacquisti da far rientrare nella variabile “F” (Fatturato), e dall’altro non vengono considerati tutti i costi non direttamente coinvolti ma che fanno comunque parte del costo totale di gestione dell’azienda.

Abbiamo però visto che il GM agisce secondo tecniche non convenzionali, mirate soprattutto all’ottenimento di risultati concreti e veloci in termini di vendite e di profitti: un ritorno immediato, sia pure inserito in un piano di più lungo respiro che

abbracci molti anni. Ma il saper guardare avanti e la virtù della pazienza nel saper attendere i risultati non debbono far perdere di vista il fatto che le singole azioni che non si autofinanzino sul breve termine siano qualcosa da non ripetere.

L'utilizzare le tecniche di ROI per misurare il rendimento di un'azione singola volta essenzialmente ad acquisire nuovi clienti o comunque con scopi diretti di vendita immediata, ne costituisce quindi un uso "sui generis", tipico delle nuove tecniche di marketing scaturite dall'insuccesso di tante aziende che avevano adottato l'ottica del "ritorno a lungo termine" e che si sono poi trovate a dover chiudere per mancanza di liquidità.

Quindi, anche se nell'ottica del marketing finanziario "classico", il ritorno di una singola azione è una misura finanziaria di breve termine, laddove il ROI è adatto a misurare risultati finanziari di periodo medio-lungo, che tengono conto anche dei riacquisti nonché dei costi indiretti comunque coinvolti, le aziende che decidono di abbracciare le tecniche del Guerrilla Marketing dovranno adottare questa visione di breve termine del ROI, se vogliono sopravvivere sul mercato.

Conclusioni

In una recente teleconferenza tenuta in occasione della Fiera di Vicenza (2002), Philip Kotler si è soffermato sull'evoluzione del concetto di marketing negli anni e sulle nuove tecniche e modi di pensare che oggi sono entrati a far parte del marketing.

Pur stigmatizzando il fatto che molte aziende e anche operatori del settore (Agenzie e Consulenti) tendano a chiamare "marketing" anche delle attività che appartengono in realtà al "marcom" e cioè al "marketing communication", creando una certa confusione tra momenti strategici e momenti operativi, il grande Guru del marketing ha sottolineato che la disciplina del marketing è qualcosa che si muove, che si evolve, e così pure debbono evolversi le tecniche che al marketing fanno riferimento.

Il modo di fare marketing, avvisa Kotler, è cambiato profondamente, e chi pensasse di farlo secondo quanto espresso nella prima edizione (1967) di Marketing Management, si troverebbe ad attuare politiche ormai obsolete.

In origine, riassume Kotler in una panoramica della storia del marketing, siamo partiti dall'idea che il marketing fosse vendita. Poi abbiamo compreso che avevamo

bisogno di passare a qualcosa di più sofisticato e quindi siamo passati al concetto che il marketing sia la comprensione delle necessità e il loro incontro, in sostanza capire e soddisfare i bisogni. Poi ci si è detti c'è un qualcosa ancora di meglio, cioè anticipare i bisogni, quindi un'impresa molto creativa che osserva e anticipa i nuovi trend, i nuovi bisogni: il marketing si pone come parte attiva nella creazione degli stili di vita.

Quello a cui stiamo lavorando noi ora è un concetto che chiamiamo “marketing olistico”. Il primo concetto di “olistico” è applicato all'interno dell'azienda: un'idea deve essere condivisa all'interno dell'azienda da tutti e a tutti i livelli.

La seconda idea dell'essere olistici è che dobbiamo vedere l'acquisto da parte del cliente in un contesto più ampio, cioè dobbiamo chiederci a che cos'altro può essere interessato questo consumatore, cioè in altre parole il contesto: considerare il cliente al di là della transazione appena effettuata.

Il terzo aspetto è la considerazione che l'impresa deve lavorare con dei partner, comunicare con loro e avvalersi della specializzazione e della sinergia che può scaturire dal cooperare con specializzazioni complementari alla nostra.

Come si può osservare, i tre concetti base sopradescritti, ed enunciati da Kotler, sono l'essenza stessa del Guerrilla Marketing, e cioè il coinvolgimento globale di tutti all'interno dell'azienda, il considerare il cliente al di là della singola vendita, il ricercare partners e alleati.

Questi concetti sono in gran parte comuni anche al CRM e la raccolta di dati sulla clientela in modo da poterla segmentare e, in certi casi, trattarla a livello di “1to1”, è tipico delle tecniche di “database marketing”, che è il cuore stesso del CRM.

Condividiamo, ovviamente, il pensiero di Kotler quando avverte che il chiamare “marketing” anche ciò che è in realtà uno (o più) dei suoi strumenti operativi può indurre a confondere il momento strategico con quello operativo e mescolare la strategia con la tattica ma, nel caso del Guerrilla Marketing, il problema è meno preoccupante, poiché tutte le azioni di GM, pur discendendo da una fase strategica (il planning su cui ci siamo soffermati), sono essenzialmente delle operazioni tattiche, da Guerrilla, anche se la loro sommatoria si traduce il più delle volte in una vera e propria strategia, data dall'attuazione di un insieme di elementi tattici.

Del resto non sono poche, nel marketing applicato, le situazioni del tipo “Davide e Golia”, in cui persino la grande multinazionale non riesce, su scala locale, a eliminare

la concorrenza di una marca locale minore, che agisce con criteri di Guerrilla e di Geomarketing, ottenendo brillanti risultati sul territorio di sua competenza e creandosi una sua nicchia di mercato che, in genere, la grande azienda rispetta perché sarebbe troppo costoso, per lei e per le sue strutture, il condurre delle azioni locali fatte solo in funzione di un piccolo concorrente circoscritto. E il piccolo concorrente, nella sua nicchia geografica o di mercato (a volte le due cose si sommano) riesce non solo a sopravvivere ma anche a prosperare. Sino magari a venire acquistato dall'azienda più grande che non vede alternative più economicamente convenienti per "togliersi la spina dal fianco" e che fornisce, in tal modo, all'imprenditore della Guerrilla, i mezzi finanziari per avviare un'altra attività, in un diverso settore, sempre con le tecniche del GM...

Al di là quindi dell'uso non sempre filosoficamente "ortodosso" del termine marketing per indicare, in senso traslato, anche attività che richiederebbero l'utilizzo di un termine più specifico, come "comunicazione", "relazioni coi clienti", "attività promozionale" e via dicendo, non si può negare che il Guerrilla Marketing rientri a pieno diritto nel novero delle tecniche di fare del marketing e che, per la sua completezza, sia ben più che un semplice "nome azzecato" per descrivere cose già note: si tratta di un insieme di tecniche messe a punto e affinate negli anni attraverso la loro applicazione sul campo e il costante monitoraggio dei risultati ottenuti.

Il più volte citato Jay Levinson (Guerrilla Marketing 1998), del resto, nasce come creativo della comunicazione (sua è l'invenzione del "Marlboro Country" e del Marlboro Man che ha reso quella marca di sigarette leader del mercato), e approda solo nei tardi anni '80 al marketing inteso come insieme di tecniche per produrre profitti e che vanno quindi al di là della semplice, anche se vitale, attività di comunicazione. I suoi studi hanno portato nel marketing quella creatività già sottolineata e auspicata da Theodore Levitt (1986) nel suo stupendo "The Marketing Imagination" e che fa un po' pensare, sia pure "mutatis mutandis", a quel concetto "l'Immagine al potere" (Marcuse 1967) che nel Guerrilla Marketing trova probabilmente la sua rivincita proprio nell'ambito del "sistema" per combattere il quale era nato.

Case Study: il lancio del Fast Food Wendy's a Milano

Non è facile reperire un Case Study significativo e completo nel campo del Guerrilla Marketing, perché si tratta per lo più o di azioni condotte da aziende di dimensioni medio-piccole, e quindi non divulgate, difficili da individuare e non disponibili, oppure di azioni più note ma che più che Case Study di Guerrilla costituiscono delle attività di GM effettuate da grandi aziende nell'ambito di più vaste azioni strategiche e quindi, come tali, scarsamente rappresentative del GM.

La nostra ricerca ci ha tuttavia portato a individuare un caso che si può definire emblematico del lancio di un prodotto attraverso attività di Guerrilla Marketing. Si tratta, oltretutto, di un "Case" relativo a una "brand" piuttosto nota e avvenuto agli inizi degli anni '80, quindi forse uno dei primi esempi di applicazione, in Italia, delle tecniche di GM.

Ci riferiamo all'introduzione del Fast Food a Milano da parte della catena di Fast Food Wendy's, con allora circa 3.500 ristoranti presenti negli Stati Uniti.

La fonte delle informazioni di questo Case Study è l'Agenzia che, a suo tempo, curò il lancio del Fast Food Wendy's a Milano, e cioè l'Agenzia Dorland Comunicazione.

- **Panoramica del mercato e della situazione**

Questo Case Study si colloca all'inizio degli anni '80, quando il mondo si stava abbandonando all'euforia del cosiddetto "edonismo reaganiano" e si apriva a un nuovo periodo di ottimismo. La guerra in Vietnam era finita, la Guerra Fredda lasciava intravedere, sia pure in prospettiva, un trend verso la distensione, le preoccupazioni di un futuro confronto con l'Islam erano ancora di là da venire. Il "villaggio globale" preconizzato da McLuhan stava diventando sempre più realtà. In Italia stavano iniziando a nascere i network TV privati che avrebbero poi portato alla nascita di Publitalia (oggi Mediaset) e alla rivoluzione del mondo televisivo. Le aziende americane guardavano con ottimismo al futuro e tornavano a pensare in termini di investimenti e di espansione sui mercati che già iniziavano a globalizzarsi.

Il Fast Food era una grande realtà americana, con McDonald's, Wendy's, Burger King e altre marche minori che dominavano il mercato e che pensavano in termini di esportazione di tale mercato verso l'Europa.

In Inghilterra e Germania erano già stati creati dei capisaldi di un certo interesse nelle principali città, mentre la Francia e altri Paesi a cultura culinaria più tradizionalista (Italia, Spagna, Grecia) sembravano più difficili da penetrare.

Venne scelto il mercato Italiano per un'azione pilota nell'Europa del Sud e Milano in quanto ritenuta, tra le grandi città italiane, quella più aperta alle innovazioni, con un carattere più internazionale e con tradizioni gastronomiche meno forti e radicate di altre zone d'Italia tipo Piemonte, Toscana, Lazio, Emilia Romagna. Milano doveva quindi costituire un "mercato pilota".

La situazione del mercato a Milano

La struttura dell'offerta era praticamente inesistente, salvo la presenza di un primo fast food, Burghy, aperto da un noto importatore italiano di carni, che poteva però vantare la presenza nel posto forse migliore di Milano, e cioè Piazza San Babila. Fu anzi la presenza di questo locale e l'analisi del suo andamento a convincere il management di Wendy's a tentare anch'essa un ingresso con i propri ristoranti.

A parte Burghy, che era considerato sia un concorrente, ma anche una "testa di ponte" per quanto riguardava l'apertura del mercato, il resto dell'offerta, e cioè della concorrenza era di tipo indiretto, ma non per questo più difficile da battere: si trattava del "fast food all'italiana" costituito dalla miriade di pizzerie diffuse per tutta Milano che offrivano, a prezzi contenuti, un prodotto gustoso, appetitoso, e di grande tradizione italiana, esportato addirittura nel mondo.

La famosa "pizza" poteva sembrare un concorrente non solo imbattibile, ma anche tale da non lasciare spazio per l'ingresso di prodotti di diversa tipologia, come l'hamburger e gli altri piatti di contorno che costituivano, ora come allora, l'essenza del Fast Food d'oltreoceano.

A fronte di questa mancanza di un mercato esistente in cui inserirsi, vennero tuttavia individuate delle potenzialità da evidenziare attorno al tipo di prodotto/servizio offerto, su cui far leva nel posizionamento e nella sua comunicazione.

- **Il posizionamento di Wendy's: vantaggi competitivi e qualità totale**

Anzitutto l'elemento di novità e quindi di "curiosità" almeno iniziale attorno al nuovo modo di "mangiare veloce", poi il fatto che veniva offerto un piatto a base di carne, quindi di proteine nobili animali, con una ricca scelta di contorni innovativi, molti dei quali poco o niente conosciuti in Italia, specialmente tutta la serie di insalate miste con condimenti speciali. Quindi il particolare importantissimo che i locali di fast food erano sempre aperti, ed era quindi possibile accedervi anche quando le classiche pizzerie, nelle ore mattutine e del pomeriggio, erano chiuse.

Si puntò quindi su un mercato di giovani, con un approccio "festoso" tipo Coca Cola, cercando di non vendere solo del cibo, ma un "food-mood mix", cioè un misto di cibo e ambiente dove consumarlo.

Questo tipo di approccio e di posizionamento era volto a trasformare i punti vendita Wendy's in veri e propri "punti d'incontro" per i giovani, grazie anche al fatto di essere sempre aperti, così da creare un vero e proprio gruppo di "patiti del panino" e del Fast Food: quelli che poi divennero, nel gergo metropolitano, definiti "i paninari", una vera e propria categoria di giovani per i quali il fast food era più un modo di vivere che non solo di mangiare e per i quali l'appartenenza al "gruppo" non era esente anche da un certo "snob appeal".

Infine andava considerato anche l'aspetto di "qualità totale" del prodotto/servizio: la varietà e la qualità del cibo offerto, perché l'hamburger era preparato con cura, a partire dalla scelta della carne a quella dello speciale pane da cui era costituito il panino. C'erano poi tutti i "condimenti e accompagnamenti", per cui l'hamburger non era una semplice polpetta di carne trita tra due pezzi di pane, che ripetiamo era comunque di tipo particolare, morbido, saporito e servito sempre ben caldo, ma la si accompagnava con una ricca serie di guarnizioni: da quella speciale, su richiesta, al formaggio (che costava un po' di più), agli accompagnamenti gratuiti a base di lattuga, o fette di pomodoro, o ambedue le cose, unitamente a salsine piuttosto nuove ed esotiche per l'Italia e per Milano, a base di maionese, senape, ketchup, panna acida, yogurt speciale, ed altri componenti, tutti abilmente lavorati e mescolati in modo da formare dei sapori nuovi e gustosi.

Altri aspetti di qualità totale, in questo mix di “cibo e atmosfera” erano l’abbondanza (almeno iniziale) della quantità di carne messa nel panino, la cura posta nell’arredamento dei locali, con colori vivaci in cui predominavano quelli più legati al cibo e all’appetito, e cioè i gialli e i rossi, la velocità di preparazione del cibo, che veniva preparato in pochi attimi proprio davanti agli occhi del cliente, mentre aspettava in fila, anzi, “mentre guardava”. C’erano sempre hamburger in preparazione sulla piastra, per cui il tempo d’attesa era veramente minimo. Né va dimenticato il ricco e variopinto bancone delle insalate, dove chi aveva ordinato anche il piatto di contorno poteva servirsi da solo e a volontà dal ricco assortimento: lattuga, altri tipi d’insalata, cetrioli, ravanelli e pomodori già affettati, mais dolce in chicchi (novità per l’Italia), e altri tipi di vegetali, per lo più crudi. Una festa di colori prima ancora che di sapori, da pregustare con gli occhi prima di consumarli. E tutto questo a libero servizio, a volontà, pagando il solo supplemento di una porzione di contorno.

Oltre all’arredamento, va considerato il personale, scelto e addestrato con cura, che indossava una divisa rossa e gialla e che era di una disponibilità e cortesia da manuale, che era, in altri termini, molto “coinvolto” e motivato.

Quindi, qualità totale: dal cibo, all’arredamento, all’ambiente, al personale.

Da ultimo va citato il fatto che, specie all’inizio, il consumare un hamburger costava poco, e basso era anche il costo di una permanenza di un paio d’ore nel locale. Con circa duemila, duemilacinquecento lire dell’epoca, forse meno, si aveva diritto a un hamburger, a una bibita, e a un contorno a scelta.

Tutto questo fece sì che il fast food, malgrado le radicate tradizioni della pizza, si introducesse rapidamente a Milano, divenendo un modo di vivere più ancora che un cibo, un posto d’incontro e di nuove conoscenze. Un mondo nuovo da conoscere.

Un po’ come la Coca Cola è più un “modo di essere” che non una bevanda...

- **Il marketing planning e la “Guerrilla Marketing” per il lancio**

Gli obiettivi

Coerentemente con i principi del GM, gli obiettivi erano di una semplicità e chiarezza sconcertanti: raggiungere il punto di profitto per ciascun nuovo locale, entro i primi tre mesi dal lancio, esclusi ovviamente gli immobilizzi di avviamento. Inoltre, aprire un nuovo locale almeno ogni sei mesi nei punti di maggior interesse commerciale della città (ne vennero aperti, alla fine, sette in circa due anni e mezzo, tutti in punti strategici), con particolare riguardo a quelli dove tendevano abitualmente ad aggregarsi i giovani (che erano, all’inizio, il Target primario dell’operazione).

La strategia di base

La strategia era anch’essa imperniata su pochi, semplici punti, e consisteva nell’utilizzo di tre armi essenziali, e cioè:

1. la scelta di partners di franchising (operatori già nel settore delle carni)
2. un marketing fusion con distributori di bevande (bibite, birre, acque minerali)
3. una politica di comunicazione e di promozione molto variata e aggressiva

Il primo punto consentiva di scegliere dei partners già esperti del settore a cui “vendere” un pacchetto di franchising già sperimentato in molte Nazioni e nel farli partecipare all’investimento iniziale, mostrando loro come il ritorno, sulla base di esperienze internazionali, fosse rapido e sicuro, e come qualsiasi aspetto commerciale e gestionale fosse già stato previsto e codificato nei dettagli, dal layout del locale all’addestramento e comportamento del personale, sino al menù e alla comunicazione di marketing.

Il secondo punto permetteva di offrire bevande a basso prezzo, perché in cambio del loro inserimento nella comunicazione e nelle offerte promozionali all’interno del punto vendita non venivano chiesti contributi in denaro, bensì in prodotto (“free goods”), rendendo più facile il raggiungimento di accordi.

Il terzo punto è quello che si esaminerà qui di seguito, descrivendo i media usati e la loro distribuzione nel tempo.

La scelta del Target

Abbiamo già parlato di questo aspetto: il target iniziale era costituito da giovani, per lo più studenti del liceo e delle università, ma anche giovani in cerca di primo impiego e altre persone con tempo libero da occupare.

In un secondo momento il Target venne esteso anche agli adulti, partendo dalle mamme per i bambini in età scolastica e puntando, in tal modo, a un mercato di “famiglie” alle quali veniva offerta un’alternativa a basso prezzo, ma “divertente” specie per i bambini, e comunque di buona qualità, in concorrenza con la pizzeria o il ristorante, spesso più costosi e con meno “appeal” per quanto riguardava la festosità dell’atmosfera e il “colore” locale.

L’approccio creativo

Molto semplice ed in linea con il posizionamento: “qualità, quantità e convenienza del cibo e dei contorni a volontà” fu lo “USP” iniziale.

“Da Wendy’s mangi quando vuoi, quanto vuoi, spendi poco e trovi sempre festa e sorriso” era quindi il titolo della comunicazione, e dove c’era più spazio (periodici, volantini, TV, eccetera) venivano utilizzati, come argomenti di supporto e di spiegazione allo USP di base, la descrizione dei cibi e dell’atmosfera dei “locali Wendy’s”.

Gli aspetti per così dire “ludici”, di festosità dell’ambiente e di “punto di ritrovo” venivano veicolati anche dalla parte grafica (foto e illustrazioni) che mettevano anche in evidenza la colorata appetitività e la varietà dei cibi.

I media dell’azione

Vennero scelti una grande varietà di mezzi, alcuni convenzionali e altri decisamente innovativi, ma quello che fu davvero innovativo fu il “mix” degli stessi, usati all’inizio, in fase di lancio, quasi tutti assieme e, successivamente, come follow-on, graduati in un calendario settimanale e mensile. L’azione media venne intensificata man mano che l’apertura di nuovi punti vendita (locali) procedeva nelle zone strategiche della città.

TV locali: a quell’epoca il fenomeno TV private era appena all’inizio ed era possibile reperire spazi a basso costo su molte emittenti che coprivano molto bene

Milano e provincia. Fu utilizzato un rifacimento dello spot internazionale, pagando solo i costi di doppiaggio in italiano.

Stampa locale con annunci di modeste dimensioni, ma con il marchio e l'indirizzo in buona evidenza, nelle pagine della cronaca cittadina.

Radio locali usate per ricordare il nome e l'indirizzo e per comunicare promozioni "lampo" del tipo "oggi contorno gratis", o "bibita gratis" e così via.

Volantinaggio effettuato nei punti strategici della città da ragazze che indossavano il classico costume colorato Wendy's e che si muovevano su pattini a rotelle.

Cassonetti di orologi e targhe luminose con un messaggio molto corto e semplice: il marchio e l'indirizzo del locale più vicino, posti in prossimità dei locali (il cui numero nel frattempo andava crescendo) e in punti strategici della città, come stazioni, aeroporto, scuole e università.

Affissione pilotata specie nelle fermate importanti del metrò e in altri punti chiave della città, tipo piazze molto frequentate, nel centro della città, grandi arterie commerciali e altri luoghi di raduno (scuole, piscine, club, discoteche).

Cinema del centro dove veniva proiettato lo stesso spot in onda sulle TV locali, in modo da invogliare a visitare il locale per uno spuntino dopo il cinema.

Buoni sconto o validi per una bibita, un contorno, un "condimento speciale" o l'aggiunta gratuita di formaggio a fette all'hamburger, o un hamburger doppio al prezzo di uno normale, e così via, distribuiti sia nelle cassette della posta degli edifici nelle vicinanze dei punti vendita, sia per strada dalle "ragazze Wendy's" sui pattini a rotelle.

"Open House" con surprise Party, consistente nell'iniziativa, comunicata di solito per radio e con breve preavviso, ma a volte annunciata anche il giorno prima a mezzo coupons e volantini, o anche tramite i quotidiani, nella pagina locale, di dare "gratis" per un periodo di mezz'ora, un'ora al massimo, un hamburger, una bibita, un piatto di contorno a tutti quelli che, entro quel breve periodo, entravano nei locali Wendy's. A volte l'iniziativa era comunicata "a sorpresa" e senza averla prima pubblicizzata, a quelli che già si trovavano all'interno del locale. Il "passaparola" che ne seguiva era incredibile, e molti erano i giovani che stazionavano successivamente nel locale, e consumavano qualcosa, nella speranza che venisse annunciato il "surprise party".

Attività sul punto vendita: oltre al Surprise Party, i punti vendita venivano utilizzati come veicolo pubblicitario per altre comunicazioni: dai menù stampati da usare come tovagliette, ai tovaglioli e sottobicchieri col marchio Wendy's, a tutta una piccola gadgettistica da portar via come ricordo (cartoline, portachiavi, fiammiferi, penne biro eccetera). Molto usati e di grande impatto e spinta all'acquisto erano anche i poster molto colorati appesi alle pareti dei locali, che proponevano piatti e contorni speciali, con una grande qualità fotografica e varietà del cibo, tale da risvegliare curiosità e appetito.

Il controllo dei risultati

I controlli statistici sui risultati delle azioni e sulla loro efficacia erano di tre tipi: giornaliero, settimanale e mensile.

Il controllo giornaliero rilevava le vendite del giorno precedente di ciascun locale, rapportando il numero di presenze col fatturato e determinando quindi anche la "qualità" della clientela. Questo dato veniva messo in relazione con le attività promozionali e di comunicazione della giornata, dando il peso maggiore a quelle, tipo volantaggio, stampa quotidiana, "surprise party", che potevano aver avuto un influsso immediato sul giorno stesso.

Il controllo settimanale rilevava sostanzialmente lo stesso tipo di dati, ma con una valutazione anche del trend di crescita assoluta (incremento graduale delle vendite) e di "peso" dei vari giorni della settimana (ad esempio il lunedì, in genere, rispetto al sabato). In questo ambito, la relazione con le attività di "marketing" (communication...) era più articolata, poiché nel corso della settimana era maggiore il numero dei mezzi utilizzati e maggiore l'influsso di quei mezzi il cui ritorno non si esauriva nell'arco della giornata e richiedeva una valutazione di efficacia in termini un po' più lunghi.

Il controllo mensile era decisamente di tipo strategico, con confronto con le previsioni fatte, analisi del trend di sviluppo dell'azienda e del singolo locale, studio dei risultati forniti nel mese, in termini di afflusso e di vendite, dall'utilizzo di mezzi a ritorno più lento, come la TV, l'affissione, il cinema, valutazione complessiva del ritorno fornito dal mix di media utilizzato nel mese. Questo consentiva di rivedere sia le previsioni di vendita dei mesi futuri, sia di meglio pianificare lo sviluppo dell'azienda e

i tempi d'apertura di nuovi locali, sia di rivedere e ottimizzare la strategia di utilizzo dei diversi mezzi e la loro composizione (mix) e programmazione nel tempo.

- **I risultati ottenuti e Conclusioni sul Case Study**

Come abbiamo già anticipato, i risultati furono molto soddisfacenti, sia in termini di diffusione del nuovo tipo di locale sia di profitto.

Dopo poco più di due anni e mezzo dal lancio, i locali Wendy's aperti a Milano erano sette, tutti in punti strategici della città (Via Torino, Stazione Centrale, Buenos Aires, adiacenze Duomo e università, Corso Vercelli, Paolo Sarpi, zona Fiera).

Tutti i locali erano in profitto operativo come conto economico "entrate-uscite" ed era stato ammortizzato oltre il cinquanta per cento dei costi d'impianto iniziale (quindi un ROI nell'ordine del venti per cento annuo, oltre alla parte a remunerazione del capitale, che si aggirava attorno al dieci-dodici per cento) e questo senza contare l'incremento di valore dell'azienda e il valore che il marchio e l'avviamento dei locali avevano acquisito sul mercato.

Tutto questo fu ottenuto con un budget annuo medio di circa trentamila Dollari che, anche considerando il maggior valore in termini monetari odierni a causa dell'inflazione, rimane pur sempre un investimento contenuto, con ottimi risultati e profitti molto soddisfacenti.

La conclusione del Case Study è probabilmente già nota, perché l'avvento successivo di McDonald e l'impegno strategico di questa multinazionale della ristorazione veloce, che Wendy's non intendeva seguire nella logica dei grossi investimenti a medio-lungo termine, fece sì che venisse applicato l'ultimo e forse più importante principio del Guerrilla Marketing, e cioè: "*if you cant't beat them, join them!*" (se non puoi batterli, unisciti a loro).

Wendy's cedette quindi le proprie attività in Italia alla McDonald, con un livello di utile totale ricavato dall'operazione che è rimasto di natura riservata, ma che da indiscrezioni a suo tempo trapelate pare si sia aggirato attorno a cinque volte (500%!) l'investimento effettuato dall'azienda e dai suoi partners.

Bibliografia

Publicazioni

- BARON, R.B. (2002) *Advertising media planning*. New York: McGraw-Hill
- BARTHES, R. (1963) Le message publicitaire, rêve et poésie. *Cahiers de la Publicité*, n. 7.
- BRIOSCHI, E.T. (1988) *Elementi di economia e tecnica della pubblicità*. Milano: Vita e Pensiero.
- CAYWOOD C.L. (1997) *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.
- CHRISTOPHER, M. et al. (1998) *Relationship marketing for competitive advantage*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- CORIGLIANO, G. (1991) *Marketing: strategie e tecniche*. Milano: EtasLibri.
- COSTABILE, M. (2001) *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Milano: McGraw-Hill.
- DEIGHTON, L. NEHRING, W. K. (2002) *Blitzkrieg: From the Rise of Hitler to the Fall of Dunkirk*. San Antonio, TX: Castle
- DELENS, A.H.R. (1954) *L'analisi del mercato: metodi e tecniche di ricerche di mercato*. Torino: Boringhieri.
- DICHTER, E. (1963) *La strategia del desiderio*. Milano: Ferro Edizioni.
- DICHTER, E. (1967) *Gli oggetti ci comprano*. Milano: Ferro Edizioni.
- DRUKER, P. F. (2003) *The essential Drucker*. New York: HarperBusiness
- FABRIS, G. (1970) *Il comportamento del consumatore*. Milano: Franco Angeli.
- GUASTINI, A. (1969) Un punto fermo sul marketing. *Il Direttore Commerciale*, Giugno 1969.
- GLEICK, J. (1987) *Chaos: making a new science*. New York: Viking Penguin.
- GODIN, S. (1999) *Permission Marketing*. New York: Simon & Schuster
- GRIMSHAW, D.J. (1999) *Bringing geographical information systems into business*. New York: John Wiley & Sons.
- HUTTON, W. (2001) *Global Capitalism*. New York: New Press
- KATZ, H.E. (2003) *The media handbook*. New York: Paperback.
- KOTLER, P. (1967, 1972, 1984, 2000) *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1986) Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64(Mar/Apr), pp.117-124.
- KOTLER, P. (1989) From mass marketing to mass customization. *Planning Review*, 18(5), pp.10-13, 47.
- KOTLER, P. et al. (1998) *Value-Added Public Relations: The Secret Weapon of Integrated Marketing*. New York: McGraw Hill.
- KOTLER, P. (1999) *How to create, win and dominate markets*. New York: The Free Press.
- LATOURET, P. (2001) *Geomarketing*. Paris: Editions d'Organisation (Groupe Eyrolles)
- LAVOISIER, A. L. (1789) *Traité élémentaire de chimie*. Paris: Chez Cuchet.
- LEVINSON J.C. (1989) *Guerrilla Marketing attack*. Boston: Houghton Mifflin Co

Guerrilla Marketing

- LEVINSON, J.C. (1994) *The Guerrilla Marketing Handbook*. New York: Mariner Books.
- LEVINSON J.C. (1994) *Guerrilla Advertising*. Boston: Houghton Mifflin Co
- LEVINSON J.C. (1997) *Guerrilla Marketing with technology*. Boulder, (CO): Perseus Publishing.
- LEVINSON J.C. (1998) *Guerrilla Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- LEVINSON J.C. (1998) *Guerrilla Marketing weapons*. New York: New American Library
- LEVITT, T. (1960) Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, (Jul/Aug).
- LEVITT, T. (1962) *Innovation Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- LEVITT, T. (1986) *The Marketing Imagination*. New York: Simon & Schuster.
- LIVRAGHI, G.(2000) *Il nuovo libro della pubblicità*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- LUTTWAK, E. N. (2000) *Turbo-Capitalism: winners and losers in the Global Economy*. New York: Perennial.
- MARBACH, G. (1990) *Le ricerche di mercato*. Torino: UTET.
- MARCUSE, H. (1967) *L'uomo a una dimensione*. Torino: Einaudi
- MARZIANTONIO, R. (1994) *Comunicazione cultura & immagine*. Milano: G & M Strategia d'Immagine.
- MCLUHAN, M.(1967) *Gli strumenti del comunicare*. Milano: Garzanti.
- MCLUHAN, M.(1992) *Il villaggio globale*. Milano: SugarCo.
- MINTZBERG, H. (1996) *The strategy process: concepts, contexts, cases*. River, N.J.: Prentice Hall.
- OGILVIE, R. G. - ISIDA (2004) *Strategie militari e strategie aziendali*. vol. 15, Palermo: ISIDA
- PEPPERS, D. ROGERS, M. (1993) *The one-to-one future*. New York: Doubleday.
- PEPPERS, D. ROGERS, M. (1997) *Enterprise one-to-one tools*. New York: Currency Doubleday.
- PORTER, M.E. (1998) *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1998) *Competitive strategy: techniques for analyzing*. New York: Free Press.
- POWELL, R. G. (2003) *Return on marketing investment*. Troy, NY: RPI Press.
- RACHLIN, R. (1997) *Return on investment manual*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- ROSSER, R. (1961) *Reality in advertising*. New York: Kopf.
- SANTORO, G.M. Di Raco A.(1996) *Il manuale della comunicazione interna*. Milano: Guerini e Ass.
- SUN TZU et al. (2002) *The art of war*. L.A, USA: Writers Club Press.
- TAGLIACARNE, G. (1960) *Tecnica e pratica delle ricerche di mercato*. Milano: Giuffrè.

Conferenze

FIERA DI VICENZA-KOTLER, Associazione Italiana Marketing (2002) *Il marketing olistico*. Pubblicato sul Sito Internet di Meeting Services
<http://www.mymarketingnet.com/agora/editoriali/contributi/dettaglio_sezione.asp?a=13&s=28&i=220> (accessed on 06 April 2004) ed anche <http://www.mymarketingnet.com/upl/d@y/cst/agora/sezioni/28_1_200211071828.pdf> (accessed on 08 April 2004)

Interviste

DORLAND COMUNICAZIONE (2004) *Management dell'Agenzia*. Milano: C.so Italia 16.

Siti Internet

GODADO.IT, Newsletters (2002) *ROI - il ritorno sull'investimento*.

<[http://www.godado.it/about/about_chisiamo_ecomm_19.vcp?\\$9224691047-1023805117](http://www.godado.it/about/about_chisiamo_ecomm_19.vcp?$9224691047-1023805117)> (accessed on 26 March 2004).

GUERRILLA MARKETING ASSOCIATION (2004) *Homepage*. <http://www.gmarketing.com/what_is_gm.html> (accessed on 23 April 2004).

INC.COM, (2004) *Inc500*.

<http://www.inc.com/app/inc500/searchResults.jsp?schYear=2001&schCompany=&schKeyword=&schState=> (accessed on 28 March 2004)

KOTLER MARKETING GROUP, *Roi-based sales & marketing* (2003) *ROI Sales Tools: Sample Demo*.

<<http://www.kotlermarketing.com/services/roi-based.html>> (accessed on 28 March 2004).

MARKETING NEWZ, Free Newsletters (2003) Livneh, E.: *measuring marketing Roi*.

<<http://www.marketingnewz.com/marketingnewz-22-20030502Measuring-Marketing-ROI---How-Low-Can-You-Go-.html>> (accessed on 03 April 2004)