

## **Le anti-leggi del marketing**

1. Dimenticatevi del posizionamento, il lusso non è comparativo
2. Il vostro prodotto ha abbastanza difetti?
3. Non adattate mai il prodotto alle richieste dei vostri clienti
4. I non-entusiasti alla porta!
5. Non rispondete alla crescita della domanda
6. Dominate il cliente
7. Fate in modo che per il cliente sia difficile comprare
8. Proteggete i clienti dai non-clienti ed i grandi dai piccoli
9. Il ruolo della pubblicità non è di vendere
10. Comunicate anche a chi non è il vostro target
11. Il prezzo che ci immaginiamo deve essere sempre superiore al prezzo effettivo
12. Il lusso determina il prezzo, il prezzo non determina il lusso
13. Con il passare del tempo alzate i vostri prezzi per far crescere la domanda
14. Continuate ad aumentare il prezzo medio della gamma
15. Non cercate di vendere
16. Attenzione alle star nella vostra pubblicità
17. Coltivate la vicinanza alle arti per gli iniziati
18. Non delocalizzate la produzione per ridurre i costi

### 3. Le anti-leggi del marketing

I due capitoli precedenti hanno mostrato che il marketing tradizionale non può essere direttamente applicato al lusso ed hanno condotto la nostra attenzione verso le basi antropologiche, sociologiche e storiche del lusso. Lo scopo era di aiutare a comprendere che il lusso è, soprattutto, una dinamica sociale. Dovrebbe anche essere chiaro, ora, che quando si gestisce un brand di lusso è necessario dimenticare una serie di leggi del marketing, che potranno essere certamente applicate con successo ai brand, alle marche premium e persino al trading up, ma non al lusso.

Il “trading up” (vedi il libro di Silverstein e Fiske, 2005) – che consiste nel far salire il cliente lungo la gamma, di andare *upmarket*<sup>12</sup> – si basa essenzialmente sulle numerose scuse che le persone riescono sempre a trovare per comprarsi qualcosa di meglio e di più costoso per coccolarsi: una logica di marketing tradizionale qui funziona bene. Il trading up è molto diverso dal lusso, in quanto non ne ha la portata sociologica, la sua vocazione non è tanto la stratificazione sociale quanto il miglioramento della redditività del brand.

Non solo le tradizionali tecniche di marketing non sono adatte al lusso, ma possono in effetti danneggiarlo. La verità è che il marketing tradizionale ha a che fare solo con la base della piramide del lusso, dove non si vendono più prodotti di lusso, ma prodotti derivati da brand di lusso.

Ci imbattiamo nel marketing tradizionale anche nelle marche il cui modello di business, funzionano basandosi esclusivamente su licenze, accessori e profumi come unici mezzi per rimanere in attivo. Il vero lusso è profittevole in sé senza licenze.

<sup>12</sup> Ovvero scegliere un prodotto di una categoria migliore (*ndt*).

Nel corso di questo capitolo presenteremo 18 consigli di management, che chiamiamo “le anti-leggi del marketing specifiche del lusso”, in quanto sono agli antipodi rispetto a ciò che la dottrina di marketing normalmente insegna – e giustamente – riguardo i prodotti ed i brand, persino quelli premium.

## **1. Dimenticatevi del posizionamento, il lusso non è comparativo**

Nel marketing dei beni di consumo, il cuore di ogni strategia di brand è costituito dal concetto di posizionamento, di Unique Selling Proposition (USP)<sup>13</sup> e di Unique and Convincing Competitive Advantage (UCCA)<sup>14</sup>. Ogni marca classica deve trovare il suo posizionamento rispetto ai concorrenti e poi comunicarlo mediante i suoi prodotti, i suoi servizi, il suo prezzo, la sua distribuzione e la sua comunicazione. Il posizionamento è la differenza che crea la preferenza per una determinata marca presa di mira come fonte di business e i cui clienti cercherà di conquistare. Nella guerra che l’ha portata, negli Stati Uniti, al conflitto con la Pepsi Cola, Coca-Cola era “the real thing”<sup>15</sup> (la sua caratteristica distintiva), mentre la Pepsi, introdotta negli anni ’30, si era creata un’immagine di bevanda per ragazzi giovani (“The choice of a new generation”<sup>16</sup>), riuscendo a spingere Coca-Cola ad avere l’immagine di un prodotto bevuto solo dai genitori. Come vediamo, la marca classica cerca sempre di definirsi attraverso un attributo chiave, a seconda del contesto di mercato, del competitor principale e delle aspettative dei consumatori target che vuole raggiungere.

Non c’è niente di più lontano dal lusso di questo approccio. Quando si tratta di lusso, ciò che conta è essere unici, non paragonarsi ad un competitor. Il lusso è l’espressione di un gusto, di un’identità creativa, della passione interiore del creatore; il lusso recita come nell’espressione latina “id est” e non “dipende” (come nel posizionamento). Ciò che ha reso famoso il brand Christian Lacroix è l’immagine di questo stilista raggianti, piena dei colori brillanti, vivi, di questo stilista, permeati della cultura del Mediterraneo; certamente non si preoccupa del proprio posizionamento rispetto a questo o quello stilista affermato. Questo immaginario non si

<sup>13</sup> Proposta di vendita unica, nel senso di distintiva (*ndt*).

<sup>14</sup> Vantaggio competitivo unico e convincente (*ndt*).

<sup>15</sup> “Quella vera”, in Italia venne utilizzato lo slogan “Tempo di Coca-Cola” (*ndt*).

<sup>16</sup> “La scelta di una nuova generazione” (*ndt*).

basa su ricerche di mercato o su opportunità di business, ma sulla sua stessa identità; lo stesso si può dire di Hermès, Versace, Chanel o Ralph Lauren.

E l'identità è ciò che dona alla marca una sensazione potente di unicità, di atemporalità e la necessaria autenticità che le consente di durare a lungo. Chanel ha un'identità, ma non un posizionamento. L'identità non è divisibile, non è negoziabile – semplicemente, è.

Il lusso è “superlativo”, non “comparativo”. Preferisce essere fedele ad un'identità piuttosto che preoccuparsi costantemente di come si colloca in relazione ad un concorrente. Ciò di cui il lusso ha paura è copiare, mentre i brand di produzione di massa temono la non differenziazione, la banalizzazione. Il Capitolo 6 presenterà i modelli che definiscono l'identità dei brand luxury.

## **2. Il vostro prodotto ha abbastanza difetti?**

Questa è un'affermazione provocatoria. Per la maggior parte delle persone, il lusso è l'apoteosi dei prodotti fatti a mano o artigianalmente. È vero che nei sondaggi sulla percezione del lusso, i consumatori intervistati di tutto il mondo sono concordi nell'affermare che l'“eccellenza di prodotto” è un prerequisito del lusso. Questo concetto può essere espresso immaginando una bisettrice tra due assi – prezzo e qualità funzionale: tutta la parte in alto a destra sarebbe lusso. Ora, a nostro modo di vedere, niente è più lontano dalla realtà.

Lo scopo di un brand upper-premium è essere perfetto, perseguire incessantemente la perfezione. Ma gli manca quel pizzico di follia per essere di lusso.

Da un punto di vista funzionale, un orologio Seiko è superiore a diversi orologi di lusso – è più preciso (perché è un orologio al quarzo) ed indica il tempo direttamente ed in modo perfettamente leggibile (perché utilizza un display digitale).

Se dovessimo acquistare un orologio di alcune delle famose marche di lusso, saremmo probabilmente avvertiti che perde due minuti ogni anno. Il difetto non solo è conosciuto, ma è dato per scontato – perché è ciò che al tempo stesso gli dona fascino e ne garantisce autenticità. E la specifica e singolare natura del suo movimento ne è la causa, perché l'orologio di lusso ama la complicazione e la ricerca in una ricerca infinita dell'arte per l'arte. Questo è il tocco di “follia” che va al di là della perfezione e fa in modo che le persone collezionino orologi.

Diamo uno sguardo ad alcuni degli orologi che offre Hermès, nei quali l'ora è indicata da quattro sole cifre: 12, 3, 6, 9. Dobbiamo quindi indovinare l'ora – come se sapere l'ora esatta fosse in qualche modo poco importante, ma persino un attentato al piacere, disumanizzante. Questi orologi sono certamente ben lontani dai cronografi di precisione all'avanguardia, in quanto le marche di lusso non sono interessate ad essere leader nell'utilità o nella funzionalità, sono soprattutto edonistiche e simboliche.

Nel mondo del lusso, i modelli ed i prodotti devono avere personalità. Nell'automotive, la Ferrari è tutto fuorché un'auto perfetta se si ama la guida semplice, morbida e silenziosa. Il suo carattere è la ragione per la quale le persone farebbero qualsiasi cosa per possederne una. Ogni modello costringe il proprio proprietario ad accettarne i difetti.

Certo, se anche il prodotto di lusso non è un prodotto senza difetti, non è vero il contrario: aggiungere difetti non trasforma un prodotto ordinario in un prodotto di lusso...

### **3. Non adattate mai il prodotto alle richieste dei vostri clienti**

Una delle marche più rispettate nel mondo è BMW. Questa marca, costantemente in crescita, è stata capace di creare un culto, un insieme di proprietari più che fedeli, devoti e coinvolti nella marca. Ed è in effetti, secondo il Luxury Institute, “una delle case automobilistiche più ammirate nel mondo”. Quali sono i fattori dietro al successo di BMW?

- Una chiara identità di marca, osservata alla lettera dal 1962, sintetizzata in uno slogan che non è mai stato messo in discussione da allora, tradotto in ogni lingua “Piacere di guidare”.
- Una proprietà familiare stabile. Dal 1959 la marca è di proprietà della famiglia Quandt e, come sappiamo, la gestione familiare tende a privilegiare il lungo termine e la reputazione, lascia alle cose il tempo necessario ed accetta di perdere dei clienti nel breve periodo per aumentare il valore.
- Una cultura imprenditoriale molto tedesca, caratterizzata dall'ingegneria e dal suo culto del prodotto. Inoltre, discendendo dai pionieri dell'aviazione, in questa impresa è palpabile un grandissimo orgoglio.

BMW vende un piacere di guida ineguagliato a persone che lo sanno apprezzare. Non ha mai costruito automobili noiose da guidare. BMW è

diventata un'icona di status e di performance; negli anni '90 era la macchina "ufficiale" di ogni yuppie o di giovane uomo in carriera desideroso di mostrare il proprio successo.

Ciò che è meno risaputo, tuttavia, è che nonostante il proprio successo, il brand è rimasto fedele a stesso grazie alla sua volontà di resistere alle richieste dei clienti quando queste non corrispondevano alla visione molto precisa che l'impresa aveva riguardo ciò che rendeva tale una vera BMW. Questo non vuol dire che il brand di lusso debba ignorare i propri clienti o che non debba ascoltarli. Tuttavia, non deve fare nulla che possa minacciare la sua identità.

Un esempio che la dice lunga sulla BMW è il fatto che i clienti imprecano regolarmente ogni volta che un nuovo modello della Serie 5 viene lanciato sul mercato, perché è certamente un fatto assodato che non vi sia abbastanza spazio per le gambe dei passeggeri seduti dietro. Ma i produttori obiettano che assecondare la richiesta dei clienti vorrebbe dire rovinare la purezza del design di questa auto, le sue proporzioni calcolate meticolosamente, così come la sua aerodinamica! Alcuni forse ricordano il danno estetico patito dalla Jaguar E in seguito all'aggiunta dei due sedili posteriori.

BMW è un buon esempio del principio secondo il quale una marca di lusso deve essere coerente nel tempo e lungo tutta la sua gamma, cosa che garantisce la sua autenticità e quindi la sua attrattiva, la sua aura ed il suo scintillio.

Nel marketing tradizionale, il cliente è re. La corporate identity di Procter&Gamble si basa non su un uomo solo, o su una sola categoria di prodotti, bensì su una metodologia che pone i desideri del cliente al cuore del business: P&G ascolta i suoi clienti – ascolta ciò che hanno da dire o che stanno cercando di dire – e trasforma questi desideri in prodotti globali o regionali venduti attraverso canali di distribuzione di massa. La marca di lusso, invece, deriva dalla mente del suo creatore, guidata da una visione di lungo periodo. Ci sono due modi per fallire: non ascoltare il cliente, o ascoltarlo troppo.

Questa relazione con il cliente è tipica del lusso postmoderno, e risale al XIX secolo. Storicamente il lusso era la creazione di un artigiano di talento che usava i materiali più rari, lavorando su commissione per un cliente o per un mecenate. Questi artigiani erano noti, al loro tempo, ma la loro fama non è giunta fino a noi. In questo modo sono stati costruiti ed arredati castelli e residenze private. Questo è ancora il caso dell'India

ai giorni nostri: ci sono moltissimi artigiani dalle mani d'oro, ma non mar-  
che di lusso indiane.

In Francia tutto è cambiato alla fine del XVIII secolo, quando l'artigiano ha smesso di creare prodotti sulla base dell'ordine dei clienti ed ha iniziato a creare modelli che poi metteva in vendita. Assistiamo quindi all'inver-  
sione radicale della relazione tra il cliente onnipotente e l'artigiano. Questi non era più disposto a visitare il cliente con il cappello in mano; piuttosto, erano le persone a recarsi da lui per vedere le sue ultime collezioni, le sue nuove creazioni. L'età dell'artigiano anonimo era finita – ora entravano in scena il designer creativo ed il suo seguito, i suoi adepti, e soprattutto la reputazione del suo nome, che è una proto-marca.

#### **4. I non-entusiasti alla porta!**

Il marketing tradizionale è ossessionato dalla caccia ai clienti di altre mar-  
che: l'incremento delle vendite è, per il management, la misura principale per valutare il successo e le performance dei propri manager. Questo spinge le imprese ad inventarsi nuovi prodotti per aumentare la penetra-  
zione di mercato e quindi "rubare" terreno alle marche concorrenti. Per accrescere la notorietà del brand – il numero di persone disposte ad af-  
fermare che la marca è di loro interesse – è necessario evitare di essere troppo esclusivi o troppo originali.

Nel lusso, rendere un brand più diffuso significa diluirne il valore, perché non solo la marca perde alcune delle sue caratteristiche uniche, ma la maggiore accessibilità erode il suo potenziale onirico nell'élite e tra gli *opi-  
nion leader*.

BMW è l'esempio tipico di un brand che è stato capace di crescere senza rinunciare alle sue caratteristiche peculiari, altamente esclusive e non prive di asperità. Il management bavarese ha calcolato che il target di BMW copre il 20% del segmento premium nella popolazione – solo una persona su cinque. Questo vuol dire che l'80% non è affatto attratto dai valori BMW. La marca ha preferito escludere questo 80% e basare la propria crescita sul suo vero target, coloro che condividono i suoi valori senza riserve.

La crescita del brand viene perseguita penetrando nuovi paesi, non nuovi segmenti di mercato. Per crescere, il Gruppo BMW ha preferito ac-  
quisire due altri marchi che, come BMW, definiscono un segmento – Mini e Rolls-Royce; avendo cura di tenere l'identità di Rolls-Royce ben distinta da quella di BMW.

## **5. Non rispondete alla crescita della domanda**

L'obiettivo primario del marketing tradizionale è l'incremento dei volumi. Così si mira ad ottenere la leadership nelle quote di mercato per aumentare il proprio potere nei confronti dei distributori, dei grandi magazzini e dei superstore, che non possono rinunciare ad includere nella propria offerta alcune delle referenze della marca. Ci si assicura così una distribuzione estensiva ed un'ampia visibilità, il che autorizza ad investire in campagne pubblicitarie televisive nazionali. Con massa critica sufficiente, l'impresa può funzionare per piccoli margini ed essere comunque profittevole. Questa è l'essenza del modello di marketing di massa. I product manager sono quindi giudicati sulla base di un solo criterio – la crescita dei risultati anno su anno. Alla Ferrero (Kinder, Nutella, Tic Tac) non è consentito scendere al di sotto della doppia cifra. Il compito di ogni product manager è incrementare la penetrazione di mercato, che sia del Kinder Sorpresa o del Kinder Bueno, e quindi spingere per aumentare il volume pro capite (la frequenza di consumo). Se la domanda cresce, l'offerta deve essere sufficiente a sostenerla – questa è la chiave di questo modello economico. Non soddisfare la crescita della domanda significa scontentare sia il distributore che i clienti, i quali si vendicheranno spettegolando a cena sulla loro esperienza negativa con la marca. Che scandalo dover aspettare! Che pessima gestione! Alla Ferrari la produzione è limitata volontariamente a meno di 6,000 veicoli all'anno – la rarità fa vendere. A patto che, ovviamente, il cliente comprenda perché il prodotto è raro e sia disposto ad attendere. La scarsità può essere gestita al pari della relazione con il cliente; quindi non si tratta di incapacità nelle previsioni di vendita, bensì di una strategia deliberatamente scelta di resistere alla domanda per poterla governare. Alcuni orologi Patek Philippe richiedono un anno di attesa.

## **6. Dominate il cliente**

Il lusso è una conseguenza della meritocrazia. Un tempo privilegio esclusivo dell'aristocrazia, il lusso è oggi ciò che ristrutturava le nostre cosiddette società senza classi sociali, ma sulla base del merito, non più semplicemente per privilegio di nascita. Quindi tutti ricercano modi per innalzarsi e i brand del lusso sono, al tempo stesso, ricompensa e segno di elevazione sociale. Per mantenere questo status la marca deve sempre dominare i propri clienti. Questo non vuol dire non rispettarli: i genitori dominano i loro figli, ma questo non vuol dire che non li rispettino: d'altro

canto, se li trattassero da “amiconi”, ponendosi al loro stesso livello, perderebbero la loro autorevolezza e disturberebbero profondamente i loro figli. Questa relazione tra genitori e figli è molto simile a quella tra marca e cliente. Ne consegue che viene mantenuta una certa distanza, non per altezzosità o indifferenza, ma per preservare comunque un’aura di mistero. Il lusso è il terreno della cultura e del gusto. Anche se molti acquirenti abbienti non sanno, in prima persona, decifrare i codici, essi deducono dalla grande richiesta di una marca di lusso, il fatto che questa sia codificata come lusso. La marca di lusso deve essere preparata a ricoprire questo ruolo di consulente, educatore e guida sociale. Da questo punto di vista è semplicemente obbligata a dominare.

## **7. Fate in modo che per il cliente sia difficile comprare**

La marca di lusso è qualcosa che deve essere meritata. Maggiore è l’inaccessibilità, sia essa effettiva o virtuale, maggiore è il desiderio. Come tutti sanno, il tempo è nel lusso: il tempo della ricerca, dell’attesa, del desiderio. Siamo distanti dalla logica di marketing tradizionale, che fa di tutto per facilitare l’accesso veloce al prodotto tramite la distribuzione di massa, con i suoi negozi self-service, con i sistemi di self-checkout, con internet, i call center e le offerte prova. Il lusso deve sapere come creare gli ostacoli necessari per creare la tensione del desiderio – e deve saperli tenere alti. Le persone, in effetti, arrivano ad un prodotto di lusso dopo aver superato una serie di ostacoli – di natura economica, ovviamente, ma più specificamente culturali (devono sapere come apprezzare il prodotto, indossarlo, consumarlo), logistici (devono trovare i negozi) e temporali (devono aspettare due anni per una Ferrari o per una collana di perle Mikimoto).

Il lusso deve eccellere nella pratica della distribuzione della rarità, senza che questo sia determinato da effettive carenze di prodotto. È piuttosto naturale: così come la mancanza di prodotto impedisce la crescita, così l’assenza di rarità porta a dissipare immediatamente il desiderio e di conseguenza alla sparizione proprio di quel tempo di attesa che alimenta il lusso. Per creare questo ostacolo al consumo immediato, dovrebbe sempre essere necessario attendere per un prodotto di lusso; il tempo è, infatti, una dimensione chiave del lusso, così come del desiderio per qualsiasi cosa che sia anche lontanamente sofisticato. Questa anti-legge ha implicazioni sulle modalità con le quali i brand di lusso dovrebbero usare internet (Capitolo 10).