

Il lusso delle idee

Con la recessione crollano gli acquisti dei marchi più raffinati e costosi
Ma il consumatore tende a dare più importanza a valori come l'esperienza e l'unicità

di Kevin Roberts *

Questa recessione globale è un momento della verità. Sono esplose industrie ritenute in precedenza a prova di bomba e alcune società sono state sorprese a mentire spudoratamente. Come dice Warren Buffet, «è quando la marea si ritira che si vede chi era andato a nuotare senza il costume». Proprio così, abbondano i casi di indecenza flagrante.

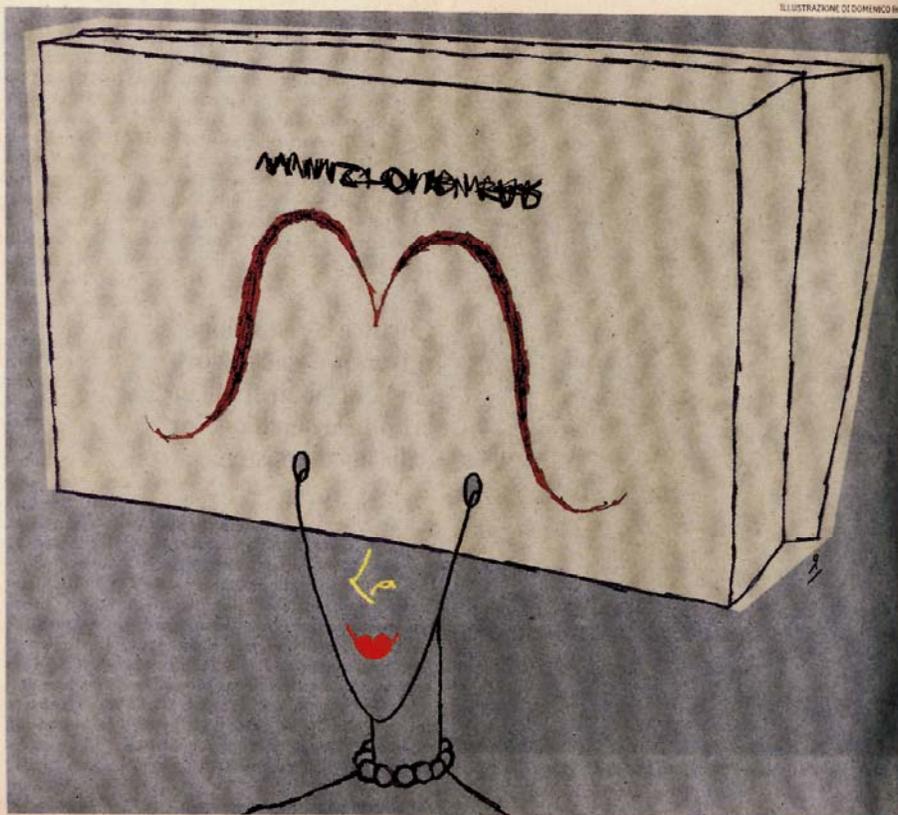
Nouriel Roubini, l'economista che aveva previsto la recessione, dice che anche se prendiamo tutte le misure giuste, le cose non potranno che peggiorare. Io preferisco che si rimettano in sesto, e il modo migliore per riassettarle e partire dalla risposta e risalire indietro nel tempo. La risposta, se si vuol capire i comportamenti o cambiarli, sta nel capire non quello che la gente fa in tempi più duri come questi, ma i sentimenti che prova.

Provo una folle passione per l'Italia e le sue grandi firme, quindi consideriamo quello che sta accadendo nei quartieri chic.

Per quanto riguarda la spesa, è vero che i consumatori del lusso hanno comportamenti distinti, ma i venti articoli trapassano anche il folto isolante delle giacche orlate di pelliccia. I marchi del lusso ne patiscono. Mentre la recessione si aggrava, persino i portafogli firmati Berluti si aprono meno spesso. Diminuiscono i consumatori del lusso con denaro da spendere e lo spendono con maggior avvedutezza.

Negli Stati Uniti le prenotazioni degli alberghi a cinque stelle sono calate del 24%, e le vendite di automobili di lusso sono scese al livello del 1996. Il problema è diffuso.

Dal molto caro al molto economico, c'è una nuova sensibilità al prezzo, eppure il prezzo non mi sembra decisivo. Ogni fascia di reddito sa che prezzo e valore non coincidono. Il prezzo è quello che l'azienda scrive sull'etichetta; il valore è ciò che il consumatore sente di ricavare dall'esperienza e ogni giorno gente di ogni estrazione sociale tiene quel sentimento sotto controllo.



I consumatori ripensano le proprie consuetudini, i modi in cui sono abituati a scegliere e utilizzare. Vogliono sperimentare nuove idee e opportunità, mentre ridefiniscono ciò che valore può significare. Giostrano da esperti con gola e salute; novità e familiarità; tempo e denaro; più acquisti e minor spesa. E siamo più connessi che mai, si sa: la ricerca di valore non è più un esercizio privato. È diventata sociale e virale.

Accade anche alle persone affluen-

ti. Chi guida una Ferrari prova ammirazione, o percepisce gli ammonimenti, esattamente come chi sfreccia sullo skateboard. Non c'è da sorprendersi se, pare, certi consumatori del lusso hanno chiesto alla cassa di costose boutique che i loro acquisti venissero messi in sacchetti anonimi.

In mezzo a tuoni, fulmini e saette come deve reagire un'azienda del lusso? Non è raccomandato abbassare i prezzi. Da un lato, i tagli risvegliano il mostro della mercificazione. Dall'altro,

può darsi che le persone molto ricche comprano meno, però non stanno riducendo il proprio tenore di vita. In un recente sondaggio tra i super-ricchi, l'82% ha risposto che avrebbe comprato di meno, ma il 72% che avrebbe scelto di fare acquisti più raffinati e costosi.

La soluzione del paradosso sta in fondo all'equazione del valore, nel passare dal prezzo al senza prezzo. In tempi brevi di logica, i veri consumatori del lusso pagano sempre per ciò che è "raro e speciale". Il valore sta in acqui-

sto che si percepisce come personale, originale o unico. Che dà accesso al sapere o alla saggezza. Che ha un impatto immediato, produce un "wow". Un acquisto che rispetta il tempo che scorre o lo restituisce. Ed è utile.

Mentre la recessione si acuisce, il valore diventa un più. Più di un prodotto, di un servizio o persino di un marchio. Diventa qualcosa non solo di insostituibile, ma anche di irresistibile. Lo chiamiamo un «Lovemark», un marchio che ispira fedeltà a dispetto della ragione. Sono questi i marchi che fanno dire «piuttosto di rinunciare, farò sacrifici».

Il lusso sta passando dal valore al valore significativo, mentre i marchi si sforzano di collegarsi maggiormente con i consumatori attorno a interessi condivisi. Si seduce rispondendo a ciò che la gente valorizza di più in questo periodo con ciò che i marchi sono gli unici o i più bravi a fornire. E l'acquirente esige il sacchetto con il marchio, invece di uno anonimo.

Si tratta di trovare il punto d'incrocio tra uno status sociale e una precisa proposta di valore, di rispondere ai bisogni e ai desideri. Di creare un rapporto duraturo e non per una notte e addio. Le prossime star del lusso inquadreranno l'appagamento dei desideri in una cornice di valori universali come esperienza e saggezza.

E si tratta di idee, nate da nuove e sorprendenti intuizioni che effettuano il collegamento. Durante le recessioni, i veri marchi del lusso conquistano mercato perché innovano. Flexjet ha riconfezionato i propri jet privati da articoli di lusso a validi strumenti d'affari.

Quando c'è la crisi, Apple non licenzia il personale né smette di innovare; al contrario investe massicciamente in ricerca e sviluppo perché il suo valore aggiunto è la creatività.

Nel dicembre 2008, per la prima volta le vendite di computer Apple sono calate rispetto al dicembre precedente. Ma nel terzo trimestre, le vendite totali erano aumentate del 6% e per la prima volta avevano superato i 10 miliardi di dollari.

I negozi Apple hanno reso 16 mila dollari a metro quadro dedicato alle vendite, in confronto a 2.800 da Saks nella Fifth Avenue. In ogni punto, un negozio Apple dà un valore al consumatore, che acquisti qualcosa o meno. Il valore sta nell'interazione con il personale Apple, dietro il Genius Bar e altri punti. Informazioni, stimoli, divertimento; è irresistibile.

I Lovemarks aprono uno spazio condiviso che non ha prezzo, e ogni volta che entriamo, è ancora più lussuoso di prima. Sono d'accordo con Robert Polet, il presidente del gruppo Gucci. «Non si può mettere un prezzo su un sogno».

* Ceo Saatchi & Saatchi

A LUXURY TRUTH

This global recession is a moment of truth. Industries once thought bullet proof have been shot to pieces, and some companies have been caught living a bold face lie. Warren Buffet says: "It's only when the tide goes out that you learn who's been swimming naked." A true story; there are plenty of cases of indecent exposure.

Nouriel Roubini, the economist who predicted the recession, says even if we do everything right, things will only get worse. OK, but I prefer my eggs sunny side up. The way to flip them is to start with the answer and work back. The answer, if you want to understand or shift behavior, lies in understanding not what people are doing in these tougher times, but how they are feeling.

I'm a passionate lover of Italy and its luxury fashion houses, so consider what's happening at the top end of town.

Luxury brands are hurting. The spending behaviors of luxury consumers are distinctive, but arctic winds still penetrate the insulation in those fur-lined jackets. As recession deepens, even wallets made by Berluti open less often. There are less luxury consumers with money to spend and they are spending more cautiously.

In the US, luxury hotel bookings are down 24% and sales for luxury auto brands are down to 1996 levels. This is a widespread problem.

Top end to low end, there is a new sensitivity to price, and yet I don't see price as decisive. Every income bracket knows that price and value are not the same thing. Price is what companies put on the tag; value is what consumers feel they get out of the experience, and, people from all walks of life are seizing control of that feeling.

Consumer sentiment is shifting. People are evaluating their habits and familiar ways of choosing and using. They want to experiment with fresh ideas and opportunities as they redefine what value can mean. And they can juggle stuff, indulgence and health; novelty and familiarity; time and money; shopping more and spending less.

And of course we're more connected than ever before. The search for value is no longer about private discipline. It's gone social and viral.

The affluent are a part of all this. A Ferrari driver feels admiration or admonishment as much as a skateboarder. No wonder some luxury customers reportedly have been asking cashiers at pricey boutiques to put their purchases in “plain bags.”

How do you build a luxury house in this environment? Reducing prices is not recommended. For one thing, it awakens the commodification monster. For another, the very wealthy may be buying less, but they aren't reducing their standard of living. In a recent survey of the superrich, 82% said they would make fewer purchases, yet 72% said they'd make “more upscale” purchases.

You'll find the answer lies deep in the value equation, in shifting from price to priceless. In logic-laden times, true luxury customers will always pay for what is rare and special. Value is in a purchase that feels personal, unique or original, or gives access to knowledge or wisdom. It's there in a purchase with immediate impact, a “wow”. And in purchases that respect or give back time, and have utility.

As recession deepens, value becomes about something more. More than a product, more than a service, more even than a brand. It's something not just irreplaceable, but irresistible. We call it a Lovemark, a brand with loyalty beyond reason. These are the brands where you say: “I'll make sacrifices before I give this up.”

The shift in luxury will be from value to meaningful value, where brands make an increased effort to connect with consumers around shared interests. By responding to what people value most in these times with what brands can uniquely or best deliver, you attract. This way, luxury shoppers ask for branded not plain paper bags.

It's about balancing high status with a definite value proposition, about responding to needs and wants. It's about a long term relationship, not a one night stand. I think the next luxury stars will frame indulgence with universal values like experience and wisdom.

And it's about ideas, generated through new and surprising insights to make the connection. True luxury brands gain share through recessions because they innovate. Flexjet reframed its private jets from a luxury item for rich people to a valuable business tool.

In a downturn Apple doesn't purge staff or stop innovating. Instead Apple invests heavily in R&D, because their premium is creativity.

In December 2008 Apple had their first decline ever in year over year sales of computers. But in the third quarter of 08, Apple's sales were up 6%, cracking the 10 billion mark for the first time.

Apple stores haven't taken in \$4000 of revenue per square foot of retail space. That compares with around \$700 at Saks Fifth Avenue. But what Apple delivers to consumers in the store is value at every point, whether shoppers buy or not. This is in Apple's people interacting with you – behind the Genius Bar and on the floor. Information, stimulation and entertainment – irresistible!

Lovemarks open a priceless and shared space, and each time you enter, it's more luxurious than the last. I'm with Robert Polet, Chairman of Gucci Group. "You cannot put a price on a dream."