



© 2020, DeA Planeta Libri S.r.L.
Redazione: Via Inverigo, 2 – 20151 Milano
www.deaplanetalibri.it

Prima edizione: giugno 2020

Nessuna parte di questo volume può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in alcuna forma e con alcun mezzo, elettronico, meccanico o in fotocopia, in disco o in altro modo, compresi cinema, radio, televisione, senza autorizzazione scritta dall'Editore. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto all'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le riproduzioni per finalità di carattere professionale, economico o commerciale, o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail info@clearedi.org e sito web www.clearedi.org

www.utetlibri.it

Gianluca Diegoli

SVUOTA IL CARRELLO

Il marketing
spiegato benissimo

**UTET**



Indice

<i>Grazie per la fiducia accordataci.</i>	
<i>Un'introduzione</i>	7
1. Un marketer entra in un caffè...	13
2. Il gusto del proibito	23
3. Involucri di marketing	37
4. Deserte cattedrali nel deserto	55
5. Avete tutta la mia disattenzione	67
6. Mai dare niente per scontatissimo	85
7. Nell'imbutto dell'Autogrill	95
8. Ok, il prezzo è giusto	109
9. L'imbarazzo della scelta	123
10. Epidemia di influencer	135
11. Il corriere suona sempre due volte	151
12. Le rubo solo cinquemila minuti	165
13. Tutti tracciati	181
14. Uno sterminato negozio	195
15. Diventare ricchi con internet	209

<i>Un negozio alla fine del mondo.</i>	
<i>Qualche conclusione</i>	223
<i>Nota dell'autore</i>	231
<i>Consigli per gli acquisti.</i>	
<i>Una bibliografia essenziale</i>	233
<i>Glossario. Per fare bella figura alle riunioni</i>	237

Grazie per la fiducia accordataci Un'introduzione

Cara consumatrice, caro consumatore, nel momento in cui hai messo il libro nel carrello su Amazon o l'hai portato alla cassa in libreria, il marketing ha vinto di nuovo (se lo stai solo sfogliando, o se stai leggendo l'anteprima online, in ogni caso ha attirato la tua attenzione e vale comunque come un punto a nostro favore).

Questo libro infatti parla di marketing, ma è anche un prodotto. Del resto un libro sul marketing non poteva che essere concepito come un prodotto da vendere, prima ancora che come un'immortale opera letteraria. E come si vendono i prodotti? Naturalmente hai tra le mani la risposta alla domanda, ma in questo caso te la anticiperò. Si vendono con il **naming**, il **branding**, il **packaging**, ancora prima che con il contenuto. E ancora prima con una ricerca di mercato (come in genere si chiamano le ricerche su Google fatte al volo dieci minuti prima della scadenza).

Lavorando al libro abbiamo notato un'invitante correlazione tra la parola "carrello" e i risultati di vendita: *Falce e carrello*, *Le bugie nel carrello*, *Il grande carrello*, *La rivoluzione nel carrello...* tutti libri andati piuttosto bene, a controllare i dati Nielsen delle librerie. Insomma, la parola "carrello" evidentemente attrae il lettore che vuole ragionare sui suoi acquisti e sul suo ruolo di consumatore, aspirando al cosiddetto "consumo critico".

Ovvio, direte voi, qual è la prima cosa che associate a un acquisto? Il carrello. Questo certamente perché il supermercato è stato a lungo il luogo più comune dove andare a svuotare il portafoglio, ma non solo: gli store online fin dagli esordi hanno voluto assicurare il potenziale acquirente sul fatto che comprare su internet non era alla fine troppo diverso dalla spesa quotidiana. Ed ecco che si sono inventati il carrello virtuale (in tempi di Covid-19 pure più igienico e sicuro di quello fisico).

E in effetti l'idea del titolo è anche legata a un piccolo mistero – apparentemente inesplicabile – sul perché, in molti e-commerce online, non si trovi più traccia del bottone “Svuota il carrello”. Ci avevate fatto caso? Anzi: ve lo ricordate, il bottone “Svuota il carrello”? Era il freno d'emergenza durante i raptus di acquisto compulsivo, quando ti rendevi conto che avevi accumulato cento euro di dvd che probabilmente non avresti mai aperto, duecento euro di prodotti cosmetici in offertissima, trecento euro di tosaerba turbo. Poco prima di inserire il fatale codice della tua carta di credito rinsavivi in un istante e cliccavi velocemente, tirando la leva di quel paracadute digitale: “Svuota il carrello”. Non che fosse necessario, alla fine alla maggior parte delle persone bastava chiudere la pagina, ma premerlo dava una certa soddisfazione. Ti dava l'impressione di averla scampata (almeno fino al prossimo raptus).

Ma quel bottone sta pian piano scomparendo, almeno nei principali store: non c'è su Amazon, non c'è su Zalando, non c'è su Wish e neppure su Ibs. Nelle app sullo smartphone poi non è mai stato messo. Si trova ancora, seminascosto, su Libraccio, MediaWorld e altri, mentre campeggia ancora tranquillamente negli spartani e un po' arretrati negozi online che fanno da interfaccia digitale a piccoli negozi (o magazzini all'ingrosso) sparsi per la penisola.

E in effetti perché qualcuno dovrebbe mai favorirti nello svuotare il carrello? E poi perché dovresti svuotare un carrello

digitale che non pesa nulla, anziché abbandonarlo a dissolversi da solo, dopo qualche tempo in un log di un server? Te lo sei mai chiesto? Io sì.

Tutto nasce dal lavoro del programmatore. Prova e riprova un ecommerce per vedere se tutto funziona, se è facile, intuitivo, test continui per dieci ore al giorno. Dopo un po' non ne può più di cancellare uno per uno i prodotti che ha piazzato nel check-out. E quindi – idea! – mette un bottone nel software, in modo che si possa svuotare al volo. Il sito va online, e nessuno se ne occupa più.

O quasi: entra in gioco il marketer, che inizia a insistere nelle riunioni per toglierlo dall'interfaccia. «Perché permettere al cliente di fare tabula rasa in un clic?» tuona. «Perché non mettere un simpatico bidoncino vicino a ciascun articolo nel carrello, così che possa pentirsi amaramente di ogni singola rinuncia?»

Ecco un esempio microscopico ma molto efficace di che cosa significa fare marketing, spesso. Di come si possa ragionare sulle abitudini del consumatore per assecondarle e, a volte, dirigerle un po'. D'altra parte, come dice il proverbio, il diavolo sta nei dettagli. E anche il marketing.

Ma non ci bastava il naming: come nei prodotti di successo serviva un packaging adeguato. E quindi perché non copiare dai maestri, quelli dei fustini del detersivo, usando colori sgargianti e positivi che intercettino subito il tuo sguardo?

Non che il contenuto non sia ottimo. Te lo dico io, che ne sono l'autore. E infatti ecco il sottotitolo: *Il marketing spiegato benissimo*. Ci siamo informati: la dicitura “Xy spiegato bene” funziona. Il superlativo ce l'abbiamo messo perché si sa, nel marketing fare è bene, strafare è meglio. Del resto, tutti i brand dicono di essere i migliori, e qui non si è da meno. Altissima, Purissima, Levissima.

E in effetti c'era poi il problema della competizione agguerrita. Ci sono in libreria tantissimi libri sull'argomento, che sostengono di poterti insegnare a soggiogare il consumatore (tu!)

con vari “metodi”, “formule”, “codici”, “programmi” che insegnano a diventare un’azienda, un venditore, perfino un farmacista “vincente”. Non si capisce perché, conoscendone il segreto, non lo sfruttino direttamente in prima persona, anziché metterlo in un libro e far svanire così il proprio vantaggio. In realtà il motivo è noto: nessuno conosce davvero come si venda un prodotto, perché il consumatore è una bestia complicatissima. Il marketing è un puzzle di indizi, di tentativi, di successi che poi quando vai a cercare di ripeterli non si verificano. Il marketing è un po’ arte, un po’ scienza, un po’ ciarlataneria.

Forse proprio per questo oggi scegliere un libro sul marketing è difficile. È la **legge di Hick**, descritta più comunemente come *paradosso della scelta*: più alternative ci sono più la scelta è complessa, come al ristorante. Oggi ci sono migliaia di libri di marketing. Per questo motivo abbiamo deciso di non fare un manuale né un saggio accademico: in fondo al libro non troverete un fitto apparato di note e una ponderosa bibliografia, ma solo alcuni suggerimenti di lettura e un glossario (i concetti presenti sono segnalati in grassetto alla prima occorrenza nel testo, come qua sopra la legge di Hick). D’altra parte io non sono un accademico, ma un consulente di marketing, abituato a farlo sul campo più che a studiarlo sui libri.

Quindi questo libro che cos’è? Per differenziare la nostra offerta editoriale abbiamo pensato di importare in questo mercato un po’ troppo conservatore il 2×1 del supermercato: così in questo libro, caro potenziale acquirente, paghi uno ma ne prendi in realtà ben due. Uno che ti insegna come fare marketing, e uno che ti spiega come difenderti.

Grazie a un unico e comodo formato portatile, da tenere sottomano in ufficio come durante lo shopping, potrai comprendere a fondo la lotta quotidiana di migliaia di marketer per far crollare la resistenza di milioni di consumatori, che a loro volta cercano di sfuggire o si lasciano sedurre senza opporre resistenza. Potrai immedesimarti nei primi o nei secondi. In

coloro che riempiono le buchette della posta di volantini, o nel consumatore che appende il cartello “Qui la pubblicità non è gradita” o “Niente pubblicità!” nell’androne del condominio.

Se ti riconoscerai nel primo, leggerai nel titolo il riferimento cifrato alle piccole vittorie dei marketer, a quella furbizia mista a spirito di adattamento che li fa sopravvivere e ottenere quei miseri punti percentuali di crescita necessari a tirare a fine anno un sospiro di sollievo: *Svuota il carrello?* No, ti sbagli, non c’è nessun bottone “Svuota il carrello”. Non preferisci fare un semplice check-out e completare l’acquisto?

Se invece ti riconoscerai nel secondo, leggerai nel titolo un monito vagamente guerrigliero, magari con tanto di punto esclamativo: *Svuota il carrello!* Lo senti lo sferragliare della rivolta? Migliaia di consumatori, dopo aver letto questo libro, si sono dichiarati pronti a mettere a ferro e fuoco centri commerciali e Apple Store. Che aspetti?

Questo conflitto non è nuovo, tutt’altro. Dall’avvento dei media moderni, la pubblicità ha invaso il campo ottico delle persone: nell’Italia del boom economico, nel clima festoso di consumismo liberatorio, il telespettatore davanti al nuovo televisore apprezzava gli spot di Carosello. La pubblicità era simbolo di progresso, il packaging colorato era l’avverarsi di un sogno, il dentifricio una promessa rassicurante per il futuro.

Ma da lì in poi tra pubblicità e consumatori si è creato un rapporto di odio e amore, in cui ognuno dei duellanti risponde colpo su colpo: il telespettatore iniziò a fare la pipì proprio durante lo spot e il marketing rispose inserendo dei minispot da dieci secondi durante le partite, a tradimento. Il consumatore si distraeva durante la pubblicità? La risposta fu aumentare il volume del parlato.

Poi arrivò internet, e finalmente il consumatore sembrò prendere il potere. Internet doveva essere il regno del **permission marketing** e del passaparola digitale spontaneo. Il motto del marketing di Google era «Don’t be evil», non essere cat-

tivo. Sembrava che la rete avrebbe cambiato il marketing per sempre. Ma tutto questo è durato poco: la rivoluzione digitale è diventata ben presto il terreno di conquista più desiderato e conveniente di sempre. Il consumatore, nelle sue cinque ore giornaliere di uso della rete, ora deve fare slalom tra banner, post sponsorizzati, email marketing, influencer di tutti i tipi a ricordargli di acquistare questo o quel prodotto.

Perfino nel picco dell'epidemia di Covid-19, gli spot sopravvissuti erano un florilegio di struggenti piazze vuote accompagnate dal messaggio «Noi ci saremo sempre». Il marketing non ci abbandonerà mai, sembra dirci. Minaccioso, vero? E i nostri bias cognitivi di consumatori – che troverai spesso in questo libro, dallo “Sconto irripetibile” al “Consigliato da 1245 persone!” – saranno ancora lì, diffusi nell'ecosistema digitale, pronti a indurci a comprare di più e più spesso, nel marketing post Covid-19? Io scommetto di sì. Ne usciremo forse tutti un po' più poveri, ma il marketing troverà il modo di sfruttare anche questa circostanza.

Non gli manca certo lo spirito di adattamento. Se infatti da una parte continua a imperversare in ogni luogo fisico di consumo, il marketing ha cercato di insinuarsi in modi nuovi anche nel mondo digitale. Si mimetizza per non essere identificato dagli adblock (quei programmi che mettiamo nel browser per bloccare i banner), si confonde con il contenuto nelle ricette sponsorizzate, produce entertainment nei video delle star di YouTube (in cui c'è il **product placement**, l'inserimento di prodotti sponsorizzati) e nelle storie prezzolate degli influencer, perfino nei corsi e nelle dirette “gratuite” che sono spuntate come funghi durante la quarantena. Ma sempre lì vuole portarci: a mettere il prodotto nel carrello. Online oppure offline che sia.

E spesso siamo noi ad aiutarlo nel compito, con like e share: quindi se questo libro sarà un successo o no, dipenderà anche dai tuoi post su Facebook. Perché il marketing siamo noi, nessuno si senta escluso. A meno che tu non voglia *davvero* svuotare il carrello (un articolo alla volta).

1

Un marketer entra in un caffè...

Dove si parla di baristi, prodotti civetta, upselling, cross-selling, scontrino medio, acquisto di impulso, bundle, ingredienti dei Chupa Chups e si rivela che il Monte Bianco non è quello che pensate.

Il mio barista non sospetta di nulla. Pensa che io sia un avventore qualsiasi. Non che abbia gusti particolari: sono un cliente medio, anzi sotto la media in quanto a complessità di richieste e varietà di opzioni di acquisto rispetto al tipico italiano al bar. Non sa che io, più che annusare il profumo della sua arabica o saggiare la consistenza della schiuma del cappuccino, vengo qua (anche) per prendere appunti.

Il bar è il luogo da cui voglio iniziare questo viaggio, perché se c'è un posto che accomuna i percorsi di acquisto giornalieri di gran parte degli italiani, è proprio questo. Pensavate vi portassi subito al centro commerciale? Sbagliato. Si stima che il fatturato del settore della tazzina (dati FIPE) si aggiri attorno ai 6 miliardi di euro all'anno: ogni singolo bar in Italia, in media, serve circa 200 tra caffè e cappuccini al giorno.

La tazzina di caffè è l'incarnazione di ciò che nel marketing si definisce **prodotto civetta**: qualcosa che ti attrae per il suo prezzo o per la necessità di essere acquistato, ma che finisce poi per essere l'esca di ulteriori acquisti, solitamente non pianificati. Non che il margine sia basso, sui caffè. In questo caso, il prodotto civetta è perfetto: attira persone e fa pure guadagnare, dato che il prezzo è legato a quanto è trendy il posto in cui viene servito più che alla qualità della miscela di arabica impiegata.

La tazzina trasforma dunque – dal punto di vista del marketer – un punto vendita in un sistema ottimale per fare **cross-selling** e **upselling**. Detto in parole povere, cross-selling significa venderti qualcosa che non volevi comprare ma che apparentemente si abbina o adatta perfettamente al resto dei tuoi acquisti. Upselling invece è un inglesismo per convincerti che quell'altro prodotto, così simile a quello che avevi messo nel mirino, ha qualcosa di superiore, che vale ampiamente quel piccolo sovrapprezzo. Insomma, si tratta di venderti qualcosa che costa di più di quello che avresti voluto comprare. Entrambi sono strumenti che vengono inseriti nella cassetta degli attrezzi del marketer fin da piccolo: stanno all'aspirante marketer come la paletta e il secchiello al bambino sulla spiaggia.

Fare upselling significa spesso predisporre una varietà di prodotti con vantaggi rispetto al prodotto base, venderli a un prezzo significativamente più alto (+50%, per esempio): il colpo da maestro è poi produrli con le stesse quantità e qualità di materie prime.

Se Starbucks è la versione “industriale” di questo fenomeno – il frappuccino! – anche il bar di quartiere può dire la sua: ricordo una mattina in cui mia madre chiese un “Monte Bianco”. La guardai come se avesse chiesto un sushi in panetteria. Lei mi squadrò come se la stima nei miei confronti (il figlio che aveva visto il mondo, o quantomeno Milano, quello che era fuggito dalla provincia per poi approdare alla Bocconi tra lo stupore dei compaesani) fosse improvvisamente crollata: «Un Monte Bianco, davvero non sai cos'è?».

Pensavo di saperlo, allora, anche se non capivo perché ordinasse a quell'ora e al bancone del bar un supercalorico dolce di castagne e panna montata. E infatti mi sbagliavo, perché esiste anche un (ricercato) Monte Bianco da caffetteria. C'è da dire che mia madre (scusa mamma) è al tempo stesso la maledizione dei baristi e la manna del marketing: il marketing finge

di essere ingannato da lei e lei finge di essere ingannata dal marketing, in una spirale in cui non si sa più chi inganna chi.

Il Monte Bianco è il tipico prodotto per fare upselling: sfrutta la suggestione visiva per vendere qualcosa dal costo esattamente uguale alla tazzina standard, ma dal prezzo raddoppiato. Il consumatore sgamato lo sospetta, ma ciononostante non resiste alla tentazione. Altri invece credono davvero che il valore sia tale da giustificare quel *piccolo* aumento di prezzo. Poi c'è mia madre che gode nel veder trafficare il barista. E il barista che gode nel far pagare un sovrapprezzo a mia madre.

Nel frattempo, per chi stesse morendo di curiosità, traggo da un sito per baristi (e hobbisti, immagino):

Il Monte Bianco, il gustoso espresso con la sola aggiunta della schiuma ma senza la parte liquida del latte, è la ricetta che fa per voi. Servito in un bicchierino di vetro per enfatizzare il contrasto cromatico tra il nero del caffè e il bianco soffice della panna, il Monte Bianco è perfetto per concedersi una pausa golosa al bar o per un coup de théâtre tra amici.

In questo caso anche il packaging fa la sua parte. Il bicchierino di vetro, assolutamente inutile dal punto di vista gustativo, consente invece di ammirare quegli strati che tanto ci attraggono. A dirla tutta è metapackaging: il packaging che per fare bene il suo lavoro deve scomparire. A ogni modo, il livello dell'upsell diventa veramente da professionista con le varianti, spesso offerte gratuitamente (ma non sempre). Proseguo, sempre dal sito:

Perché accontentarsi della dolcezza della panna quando possiamo aggiungere anche le nocciole? Arrivati all'ultimo passaggio della preparazione vi consigliamo di prendere delle nocciole sbriciolate molto finemente e adagiare i pezzettini sulla cima di questa "dolce" montagna. Come seconda opzione, vi consiglia-

mo di prendere un po' di polvere di caffè e coprire leggermente la panna.

Aumentare la quantità di prodotto – dal costo insignificante – per migliorare l'appetibilità è tipico del marketing. La dicitura «Ora con il 30% in più di prodotto!» è talmente abusata sugli scaffali (tra dentifrici, marmellate, bibite) da essere quasi ormai una parodia di se stessa. Il problema, o il vantaggio in base ai punti di vista, è che nonostante tutto funziona. Il consumatore (tu, io, mia madre) non ha idea di quanto poco influisca la materia prima sul prezzo finale (in cui i costi di distribuzione e promozione costituiscono la maggior parte) e quindi considera quella piccola aggiunta di prodotto davvero vantaggiosa. Ci dovremo aspettare flaconi sempre più grandi, quindi? No, perché lo spazio sullo scaffale costa. Ma questa è un'altra faccenda, non divaghiamo. Torniamo al barista e alle sue piccole e grandi tattiche per tirare avanti.

Ah, a proposito: avrete notato che ogni bar ha un'insegna di una certa marca di caffè. È un atto di fede del barista in quel particolare brand che ha la migliore sfumatura aromatica al suo palato sopraffino di conoscitore? Questo, in Italia – nazione che si picca più o meno giustamente di essere il popolo eletto del chicco torrefatto – non avviene praticamente mai. Il fornitore prescelto è spesso quello che offre sconti più alti e allo stesso tempo ti paga con i suoi soldi l'insegna, per inserire il proprio logo vicino al nome del bar. Quindi, secondo la mia personale regola di vita, i bar in cui si beve il caffè migliore spesso sono quelli in cui non sai qual è la marca del caffè, o almeno non la trovi scritta nell'insegna. Il marketing a volte serve anche a questo.

Bisogna capirli. Gestire un bar è un'attività faticosa e non più redditizia di altre: la progressiva cinesizzazione del panorama, dai bar sperduti del delta del Po fino a Milano centro, dimostra che non è poi così appetibile per l'italiano. E questo

nonostante ricorra nelle discussioni come la variante umile del «Basta, mi sono stufato. Mollo tutto e apro...» e qui si può inserire *ad personam*: un chiringuito, una pizzeria, una pinzeria, un ristorante, una saketeca o, appunto, un bar. Forse perché tutti hanno in mente quanto poco costano i chicchi di caffè rispetto al prezzo della tazzina, ma nessuno pensa mai all'affitto, alle bollette e a tutto il resto.

Così, per arrivare a fine mese, il prode barista non potrà accontentarsi dell'upselling, ma dovrà affinare anche le sue capacità di cross-selling, vendendo cioè più cose a chi ne voleva soltanto una. Per quanto il tuo desiderio sia solo vendere una buona quantità di *montibianchi*, dovrai insomma fare di meglio, perché la tua capacità di sopravvivenza dipende dallo scontrino del cliente.

Lo **scontrino medio** (che si calcola dividendo il totale del ricavo giornaliero per il numero di volte in cui le persone hanno varcato la porta, postino e testimoni di Geova esclusi) è uno di quei numeri per cui alla fine del mese ogni marketer trattiene il fiato. Non importa se stia vendendo scatolette al supermercato o maglioni online, la domanda fissa in testa è sempre: «Come sarà andata?». Immaginate il nostro marketer come un politico un minuto prima degli exit poll.

Anche perché il numero di avventori del bar, salvo quelli stagionali o in punti particolari di afflusso come le fiere o simili è, nel breve periodo, più o meno sempre lo stesso. Non fidatevi di chi vi dice che una pagina Instagram o Facebook o chissà quale altro strumento digitale e no possa far svoltare il vostro baretto: non è così. Su duecento auto che passano davanti al bar del paesello, se ne fermeranno venti. Di queste venti, quanti prenderanno il caffè e basta, quanti caffè e brioche, quanti cappuccino e brioche e sigarette eccetera?

Per il barista, fare upselling da un caffè al menu completo moltiplica gli incassi. Per questo portate pazienza quando al bar della stazione in franchising vi chiederanno se volete anche la

spremuta, che assieme al caffè e alla brioche costituisce “il menu”. Non lo fanno perché vi odiano: il gestore del piccolo bar lo fa per rendere decenti gli incassi, la cassiera col nome sulla targhetta per i suoi premi di produzione, e così via in una catena infinita di gente che alla fine contribuisce all’exit poll di cui sopra.

Questa del menu caldeggiato è chiamata nel marketing **bundle**, uno strumento importante per fare upselling. Banalmente, consiste nel prendere più prodotti e offrirli a un prezzo scontato a patto che il cliente compri tutto assieme. Poiché quotidianamente ho a che fare con questa pratica, nei panni di consumatore ho imparato a diffidare dei bundle imposti dal barista – e da una qualsiasi azienda.

A spanne, nel 90% dei casi rispondono al desiderio ultimo del marketing (“Quanto abbiamo fatturato questo mese?”) e al 10% alla volontà di far risparmiare il consumatore. È vero che esiste effettivamente un risparmio, rispetto alla mera sommatoria degli oggetti (caffè + spremuta + brioche) ma qual è il vantaggio marginale di qualcosa che *non* volevo? La spremuta (sul quale il barista ha un buon ricarico) mi costa cinquanta centesimi in meno, ma davvero non posso fare senza? (Il ragionamento non vale se avete un amico che voleva la spremuta davvero.) Ma questo discorso lo riprenderemo più avanti, entrando nel vero tempio del bundle: l’Autogrill. Torniamo al nostro piccolo bar di quartiere, dove una volta bevuto il caffè (o il Monte Bianco: vi è venuta voglia?) finalmente è il momento di mettere mano al portafogli.

C’è una particolarità tutta italiana (o quasi) che mi stupisce sempre. La diversità del bancone cassa rispetto ai bar del resto del mondo. All’estero il bancone è dedicato quasi sempre alla specialità del punto vendita (pasticceria, frutta per spremute e centrifugati, e così via), la cassa non esiste, al 90% qualcuno ti porterà il conto mentre sei seduto al tavolo. In Dalmazia, ma in molti altri luoghi, prendere un caffè in piedi è ritenuto un atto

barbaro. Non ci si appoggia al bancone mai, per nessun motivo, nemmeno se si ha fretta o si è in fin di vita (tantomeno se si cerca di scroccare un giro alla toilette).

Al contrario, il bancone cassa in Italia è il principale punto di cross-selling, e ha la stessa funzione del fronte cassa del supermercato: far diventare qualcosa così comodo da comprare da rendere inutile una minima motivazione all'acquisto. Chewing gum, caramelline, cioccolatini sono lì, a portata di mano, e da cliente devo pur far passare quei dieci secondi in coda per pagare. Non è un caso che la leggenda indichi nella frase "Non stare mai più lontano di un braccio dal tuo cliente" uno storico caposaldo del marketing e delle vendite di Coca-Cola: per quanto alla fine sia un modo per dire che la gente compra ciò che vede, non ciò che *vuole*, nel bar questo detto è applicato alla lettera. È quello che di solito viene chiamato **acquisto di impulso**: nessuno o quasi esce di casa per comprare i chewing gum o le caramelle, al contrario del caffè. Però, al momento di pagare comprano anche quelle, d'impulso, e spesso non fanno caso al fatto che costano di più rispetto al supermercato: è qui che cross-selling e upselling vanno a braccetto.

Il settore della gomma da masticare e delle caramelle merita di suo un breve approfondimento. Pensate che Facebook sia il monopolista dei social media o Google quello della ricerca sul web, o che Coca-Cola abbia una posizione dominante nelle bibite gasate? Non è niente rispetto alla invidiabile posizione di Perfetti Van Melle nel mercato dei chewing gum, almeno in Italia. Dall'alto dei suoi due virgola sessantaquattro miliardi di euro di fatturato nel 2019 e dei suoi diciottomila dipendenti sparsi per il globo, è considerato il terzo gruppo mondiale per caramelle, gomme, gelatine, lecca lecca e altri comfort food dolciari (con o senza zucchero).

L'azienda detiene numerosi marchi di gomma da masticare molto conosciuti in Italia, come Vivident, Happydent, Vigor-

sol, Daygum, Big Babol, ma anche di caramelle, come Golia, Morositas, Goleador, Frisk, Alpenliebe, Fruittella, la liquirizia Tabù e le Mentos, conosciute in tutto il mondo. In Italia il primo marchio celebre dell'azienda fu Brooklyn, «la gomma del ponte», lanciata negli anni sessanta dalla pubblicità ideata dal pittore Daniele Oppi. La neoacquisita Chupa Chups porta con sé un marchio disegnato appositamente per l'azienda dal pittore Salvador Dalí. In Italia è riuscita a promuovere un'immagine della gomma da masticare come coadiuvante dell'igiene orale (mentre in precedenza era considerato un prodotto deleterio per la salute dei denti) grazie all'assenza di zucchero e alla presenza di ingredienti come lo xilitolo, e ha creato una linea di caramelle e gomme da masticare arricchite con integratori e vitamine, vendute attraverso il canale delle farmacie.

Come vedete anche solo da questo breve profilo Wikipedia, è una summa di pratiche di marketing: la comunicazione (le pubblicità d'autore, Salvador Dalí!), il lavoro sul brand e il prodotto (i chewing gum amati da dentisti e venduti dai farmacisti!). Insomma, non si scherza.

E anche se il mercato della gomma da masticare è in leggera flessione da anni, non è un gran problema, in quanto la Perfetti Van Melle possiede praticamente *tutto* il mercato (forse solo in un discount troverete chewing gum senza il loro brand). Perfino Nestlé pare essersi arresa: le famose Polo («Il buco con la menta intorno») sono quasi introvabili al bancone. Immaginate quindi un rapporto simbiotico tra Perfetti e le decine di migliaia di bar in Italia, come quei pesciolini sulla schiena del grande squalo. Enormi budget per la pubblicità televisiva, i migliori art director e copywriter («La vita è dura. Prendila morbida!», la Morositas ovviamente) e le più famose agenzie creative internazionali hanno blindato il mercato e permesso a Perfetti di lanciare nuovi marchi che andavano a prendere il posto di quelli appassiti e un po' vintage (che nostalgia, la gomma del ponte). Sul loro

canale YouTube è esposto orgogliosamente (*sic*) quello che si può a giusto merito considerare un museo-cronistoria digitale dello spot in televisione.

C'è una regola nel marketing che tornerà spesso in questo libro: più il prodotto è semplice, più devi creargli attorno suggestione, comunicazione, storytelling. Cosa c'è di più semplice da creare di una caramella? Si mescolano ingredienti, sempre gli stessi, salvo coloranti via via dichiarati fuori legge. Prendiamo per esempio i Chupa Chups. Se non li avete sottomano e non volete suscitare sospetto nel barista cercando di decifrare i caratteri microscopici della descrizione sull'incarto, potete usare Amazon: un negoziante online vende un pacco da sessanta (ottima soluzione per le feste dei bambini, e infatti la recensione che ne discende di solito è del tipo «È arrivato in tempo, grazie Amazon!»).

Per il gusto cola-lemon, gli ingredienti sono: zucchero; sciroppo di glucosio; polpa e succo di frutta (3%) (limone); acidificanti: acido lattico, acido malico, acido citrico; aromi; coloranti: curcumina, E150d. Se scorrete quelli di un altro gusto, cambia poco. E vedrete che non ci sono molte differenze nella composizione degli altri lecca lecca, o delle altre caramelle. Non è insomma un caso che da sempre la Perfetti Van Melle investa miliardi in pubblicità, e confidi nella cassa bancone del bar per farvi mettere in tasca quasi sovrappensiero quelle caramelle che sì, dovete aver visto da qualche parte.

Ricapitolando, ecco il cross-selling. Siete entrati perché in crisi da astinenza di caffeina e siete usciti con i chewing gum. Qual è il margine di queste caramelle? A notare l'affollamento delle casse dei bar italiani, non deve essere poi poca cosa. La simbiosi tra venditori di caramelle e baristi sembra difficile da scardinare. Chissà perché all'estero non ci hanno pensato. Che sia come quella storia del bidet?

In molti bar l'upsell è potenziato dalla tabaccheria annessa, e in quel caso le sigarette contendono al caffè il ruolo di

Svuota il carrello

prodotto civetta. La potenza dell'upselling e dell'associazione psicochimica tra i due prodotti è talmente alta – “coffee and cigarette” ha circa due milioni di risultati su Google, anche grazie al film omonimo – che alcuni bar non hanno davvero la licenza da tabaccheria, ma rivendono le sigarette ai clienti, un modo per rendere un servizio e aumentare i ricavi. Ma se il marketing del caffè ha costruito un settore importante, quello dei chewing gum una multinazionale, è il marketing della nicotina che ha fondato un impero globale. È insomma il momento di passare al prossimo capitolo, in cui i produttori di sigarette spiegano come fare marketing a un livello superiore a chiunque altro.

2 Il gusto del proibito

Dove si parla di tabagismo, stickiness, elasticità della domanda al prezzo, associazione, brand awareness, coerenza, simpatia, licensing e si scopre che la brand extension non ha limiti (e neanche Don Draper).

Ci avrete fatto caso: perfino nei momenti più bui della quarantena da Covid-19, il governo non si è azzardato a chiudere le tabaccherie. Qualcuno parlerebbe di lobby del tabacco, qualcuno di buon senso della politica, che non voleva mettersi contro circa due italiani su dieci. Ma è anche una questione economica, dato il monopolio: quanti pacchetti di sigarette vengono comprati ogni giorno nel nostro paese? Secondo [statista.com](https://www.statista.com), il mercato del tabacco in Italia nel 2020 supererà i 22 miliardi di euro: con una spesa pro capite media di ben 364 euro, è il settimo mercato al mondo.

Una delle regole che il marketer impara da subito è: “Più ricco è il mercato, più ricchi saranno i budget pubblicitari, più ricchi gli stipendi”. Di solito mentre se lo ripete immagina di sorseggiare un bicchiere di scotch e poggiare i piedi sulla scrivania come il carismatico e inquieto Don Draper. Mi riferisco ovviamente a *Mad men*, la serie ambientata a New York tra gli anni sessanta e settanta, un po’ il cult di ogni marketer in erba, dove il protagonista è un pubblicitario inarrivabile che crea campagne geniali, fuma e flirta in continuazione. Questa immagine contribuisce certo al fascino del marketing sulle giovani generazioni, ignare che ora le condizioni di lavoro sono ben diverse, più simili a un continuo flusso per niente sexy di fogli Excel e presentazioni PowerPoint.

Dunque, nella serie Don Draper capisce che una delle industrie più promettenti è quella del tabacco, un settore che si può permettere budget in grado di far svoltare il fatturato della sua agenzia. Ecco, non saranno più i ruggenti ed eccitanti anni d'oro della pubblicità, ma su questo le cose non sono cambiate più di tanto: le agenzie creative faranno a gomitate per partecipare a una gara per aggiudicarsi il budget dei Chupa Chups, ma non risponderanno alle email dell'importatore di barre in alluminio per l'industria metalmeccanica.

Perché, come dicevamo al bar, più il prodotto è semplice e indifferenziato di suo, più serve il *Marketing* con la maiuscola per valorizzarlo e differenziarlo. E più il prodotto è frutto di un acquisto irrazionale e legato a fattori emotivi, più il marketer può/vuole/deve applicarsi.

Per questo il marketer sogna di lavorare – già dall'università – su prodotti per consumatori, non per aziende. Un inciso veloce: esistono nel marketing due tribù, i cui rapporti sono scarsi e improntati alla reciproca diffidenza. La prima tribù/settore è detta in gergo **B2C**, cioè “business to consumer”, dall'azienda al consumatore, la seconda **B2B** cioè “business to business”, da azienda ad azienda. Un marketer che fa carriera nel sofisticato e opulento B2C difficilmente si adatterà in quello che considera un settore rude e praticone come il marketing B2B, in cui – orrore – spesso si è a contatto diretto con il cliente. Al tempo stesso i marketer della tribù B2B avranno remore nell'inserirsi in quello che considerano un mondo fatto di fuffa e party in cui si trattano prodotti che appaiono ai loro occhi di trascurabile impatto nella vita del cliente, come appunto le gomme da masticare. Una differenza fondamentale: il marketer B2B nell'azienda spesso è sotto al direttore vendite sia a livello di organigramma sia a livello di stipendi. Mentre l'opposto accade nel marketing B2C.

Oggi il marketing B2B ha anche perso occasioni di socializzazione, per colpa della trasparenza di internet. Il cliente che lavora in un'azienda metalmeccanica e che deve comprare ogni

mese (per esempio) venti quintali di barre in alluminio sa benissimo di che spessore gli servono, e se non lo sa guarda sul sito e poi chiama l'agente di vendita. Un tempo questa necessità di informazione era la scusa per partecipare a fiere ed eventi, un settore del marketing allora molto fiorente, che comprendeva (e comprende) strumenti di persuasione del compratore non del tutto etici e legati a un certo tipo di intrattenimento serale che difficilmente potrò raccontare nel libro (magari nella prossima edizione – voi ditelo all'editore, mandategli un'email). Oggi con internet il marketer B2B si deve accontentare di starsene sul suo pc (il marketer B2C ha un Mac) a produrre articoli per il blog aziendale nella speranza di essere indicizzato su Google. Molto meno divertente. Ce lo vedete Don Draper a fare bozzetti sulle barre in alluminio? Ecco. (Ok, ok, nella serie fa pure una campagna per le sbarre di acciaio, lo so, ma chi se lo ricorda, a parte il solito nerd puntiglioso che mi farà una recensione negativa su Amazon?)

Torniamo alla miniera d'oro: il tabacco è stato da sempre un business estremamente redditizio. Produrre una sigaretta non è certo scienza missilistica. Il tabacco è in fondo una verdura: l'ortaggio (legale) più remunerativo di questo mondo. E il prezzo di vendita? Anche se lo Stato reclama la sua parte di tasse, aumentando i costi per i consumatori, il prezzo non sembra influire sulla quantità consumata.

Vedo qualcuno di voi obiettare, là in fondo.

Devo allora fare un inciso accademico: esiste un principio base del marketing chiamato **elasticità della domanda al prezzo**. Per fare un esempio pratico: se aumento il prezzo del pacchetto del 10% ricaverò di più o di meno? Dipende dall'elasticità della domanda. Se la domanda cala di meno del 10%, avrò ottenuto un ricavo superiore. In questo caso avrò una domanda di mercato cosiddetta rigida, cioè poco influenzata dal prezzo.

Gli economisti classici, che spesso vivono in un loro mondo teorico tra equazioni e linee a u, hanno sempre considerato

che per i **beni voluttuari** l'elasticità fosse elastica, mentre per i **beni necessari** fosse rigida. Gli economisti non fumano, evidentemente, perché il marketer e lo Stato sanno che avviene il contrario. Nessuno smette di comprare sigarette perché il prezzo è aumentato. La domanda è rigida, e il fatturato aumenta, sia per lo Stato che per i produttori.

Sono il fattore dipendenza e l'abitudine che in questo caso trasformano un bene voluttuario in bene necessario. Cosa c'è di più incomprensibile per un economista classico di una dipendenza da nicotina? Ma i marketer sono più pragmatici. Visti i risultati nel settore del tabacco, gli altri marketer hanno spesso riprovato a creare la dipendenza, dandole il nome socialmente più accettabile di **stickiness** ("appiccicosità", in italiano) e provando ad applicarla a prodotti per i quali i clienti non provano nessuna crisi di astinenza.

La definizione esatta è più o meno la seguente: la stickiness può riferirsi a quanto tempo qualcuno trascorre sul tuo sito web, o nel tuo negozio, o è *coinvolto* con il tuo prodotto (suona strano, lo so, ma per una volta che vi evito l'abbruttito "ingaggiato", calco dall'inglese *engaged...*). Quindi lo sticky marketing potrebbe essere qualsiasi interazione che incoraggi le persone a rimanere più a lungo e rimanere con te per interazioni (e transazioni) future.

Potremmo più prosaicamente dire che la stickiness è la speranza a cui il marketer si attacca, dopo essere stato deluso dall'infedeltà del consumatore, di solito traditore seriale. Tutto sommato, però, quello che il marketer considera "appiccicosità" al suo prodotto spesso è solo pigrizia del consumatore.

Mi spiace se avete comprato questo libro pensando che il marketer abbia una sorta di superpotere: spesso è solo un tipo in azienda che si arrabatta per vendere un prodotto uguale a mille altri, con meno soldi da spendere in pubblicità di quanto sarebbe necessario per accontentare le aspettative del suo amministratore delegato. Inoltre vive in un momento storico in cui

noi consumatori siamo diventati più cinici nelle nostre scelte rispetto ai consumatori degli anni sessanta a cui Don Draper si rivolgeva. Non ci facciamo più appiccicare da nessuno: controlliamo prezzi, alternative. Chiudiamola qui: torniamo al fatato marketing del tabacco e vediamo cosa può insegnare di più realistico (a parte che la dipendenza da nicotina è l'idea del secolo).

Per quanto i fumatori si considerino grandi esperti, e disquisiscano tra di loro sulla differenza di sapore tra Winston White e Blue, pochi distinguerebbero davvero, bendati, una marca dall'altra. Eppure il cliente fumatore è abituato ad acquistare sempre una sola marca, la sua. Il marketer prescelto dall'acquisto deve difendere la propria stickiness, il **competitor** vuole portargliela via. Ma come fare?

Purtroppo per il competitor, spesso il modo più facile per entrare nelle grazie del consumatore è semplicemente essere il primo brand provato. Questo perché esiste una forma di distorsione psicologica del consumatore, che sente inconsciamente la necessità di mostrare “**coerenza**”: se abbiamo sempre avuto come auto – per esempio – un'Alfa Romeo, e magari ne abbiamo declamato le virtù in discussioni animate, saremmo in difficoltà nel parcheggiare fuori dal bar una fiammante BMW. «Ma come? E prima, allora?» Se abbiamo sempre fumato Camel e cambiamo brand, diventa difficile ammettere di avere *sbagliato* in passato. Tendiamo a validare e ripetere le nostre scelte, soprattutto quando queste investono la nostra sfera sociale.

Dunque conquistare il prima possibile il cliente, magari da giovane: ricordate quando le promoter dei brand del tabacco si palesavano in discoteca e ci proponevano di scambiare un pacchetto vuoto di marca X con un pacchetto pieno di marca Y? Volevano strapparvi all'abitudine – o consolidarvela – finché eravate giovani e malleabili. Ah, i ruggenti anni ottanta. Oggi succede lo stesso, con meno danni per la salute, quando vi offrono la prova di nuovi snack a eventi, fiere, manifestazioni: cercano di prendervi per primi, prima che arrivi un altro brand

a creare un precedente. C'è stato un momento in cui mi pareva che in ogni posto mi volessero far provare i B-ready alla Nutella di Ferrero. Erano ovunque.

Come per i fan delle squadre di calcio, è dunque difficile conquistare nuovi fedelissimi, ed è proprio per questo che il settore ha così tanta fame di marketing, da sempre. Ricapitoliamo: un ben di dio di ricavi, una dipendenza favolosa da sfruttare, domanda rigida, budget pubblicitario ricchissimo.

Don Draper comprava indisturbato spazi sui giornali e spot in televisione, in cui si vantava il fascino della sigaretta penzolante in bocca, o magari si esaltava l'effetto rinfrescante per la bocca di quelle al mentolo (è a questo punto evidente che la paura dell'alitosi sia stata una costante fonte di incassi). Si promuovevano sigarette con filtri «migliorati», un po' come l' esponenziale aumento del numero di lame nelle lamette da barba, o ancora si strombazzava: «Ancora più lunghe» (un vecchio cavallo di battaglia). Non poteva andare tutto bene per la pubblicità del tabacco, ed ecco infatti arrivare gli studi tanto temuti: il fumo fa male, e ogni paese inizia a vietarne la pubblicità.

Il problema del marketing non era più la creatività in senso stretto, ma la creatività nell'inserirsi tra le fessure delle leggi antifumo. Negli anni settanta, progressivamente, furono vietati spot in televisione, alla radio, gli annunci sui giornali. Tutto finito? Neanche per sogno.

In pubblicità mostrare il prodotto non è necessario se il target sa già cosa vendiamo. Se chiediamo a cento persone il primo marchio di bibita gassata che gli viene in mente, almeno settanta diranno Coca-Cola. È quello che il marketing definirebbe una **brand awareness** (ossia conoscenza e riconoscibilità del marchio) estremamente forte. Quando questo succede è più che sufficiente associare il marchio a modelli di riferimento, a stili di vita idealizzati. In pratica, non parlare di bisogni concreti ma attingere alle paure, debolezze, aspirazioni e sogni del consumatore.

Proprio la Coca-Cola gioca da anni su questo concetto di **associazione**, nello specifico con la felicità. Razionalmente, bere una Coca-Cola non rende molto più felici di norma, ne converrete. Ma per Coca-Cola associare instancabilmente il proprio prodotto a momenti di felicità, di festa e di socializzazione crea un legame mentale inconscio che lo differenzia da tutti i produttori di bibite gasate zuccherate senza nome. Il prodotto non è più al centro: l'importante è l'associazione che la pubblicità ha creato intorno al prodotto stesso. Senza più pensarci, associeremo a un gesto automatico al supermercato (confezione famiglia da 1,5 litri) o al bar (una Coca-Cola con una fetta di limone) una sensazione fittizia che ci è stata indotta.

E nel fumo come ha funzionato il meccanismo di trasferimento della sensazione, sia pure tra le fessure della legge? Ecco entrare in campo la leggenda-storytelling del cowboy: simbolo di libertà, di vita priva di stress da lavoro dipendente, di mascolinità pronunciata. Il cowboy fa nascere il vitellino, e fuma per celebrare il successo. Missione compiuta. Associazione realizzata. Il Marlboro Man è stata una delle pietre miliari della pubblicità, anche se – ho letto da qualche parte e la riporto per curiosità, non avendo conferme certe – la maggior parte dei cowboy al tempo non fumava affatto.

Quando un'agenzia pubblicitaria punta sul lifestyle (lo stile di vita, di solito irrealizzabile e prospettico: voi che cavalcate liberi nel Nevada, nel caso in questione), significa che il prodotto in sé è uguale a tanti altri, e che l'obiettivo è associare il brand più a un effetto psicologico che a un prodotto con determinati vantaggi e funzionalità. Il mestiere delle agenzie più tradizionali ha questo metodo nel suo dna. Il mercato dell'alcol ha emulato (con per fortuna meno dipendenza, ma più spazio a disposizione in tv) gli stessi percorsi stilistici: dal celeberrimo e immaginifico spot di Guinness in cui surfisti e stalloni bianchi cavalcano onde gigantesche, a più comuni rappresentazioni di amicale felicità davanti al fuoco tramite un brandy che crea un'atmosfera.

Se il prodotto non è raffigurabile o non è niente di diverso, il marketer ti fa vedere lo sfondo. Non guardare la luna, guarda il dito! Quindi se non notate subito il prodotto in un annuncio pensate all'abile mossa che c'è dietro. Primo: creare suggestioni di uno stile di vita (non importa se irreali) che il marketer pensa attrattivo per voi. Secondo: associarvi un oggetto magico (da comprare) anche se invisibile. Non importa che l'oggetto funzioni davvero a quello scopo: è una associazione pressoché inconscia.

Via via, man mano che la legislazione divenne più stringente (fu prima vietato mostrare il pacchetto, poi fu vietato pubblicizzare direttamente, poi fu vietato pronunciarne il nome eccetera), l'advertising si adattò, premendo l'acceleratore sullo storytelling di futuri irrealistici, ma non solo.

Noi consumatori soffriamo di un'altra distorsione fatale: ci piacciono le cose di chi ci piace, cioè confondiamo il giudizio sulla **simpatia** (o *liking*) che proviamo per chi ci vende il prodotto con il giudizio sul prodotto stesso. E spesso nemmeno ci rendiamo conto di quanto ciò sia irrazionale. Un esempio: c'è un posto vicino al mio ufficio che serve cibo vegetariano a pranzo. Lo trovo molto buono. Ma se ci penso davvero non sono sicuro che sia in realtà così più buono della media, perché la ragazza che lo serve è gentile e premurosa: mescolo l'esperienza dell'interazione con quella del cibo, anche se in un take away la prima dovrebbe pesare ben poco nella mia valutazione. Allo stesso modo il negoziante antipatico avrà buona probabilità di far estendere il giudizio negativo sul suo comportamento anche a ciò che vende.

Lo stesso meccanismo funziona con i testimonial. Il marketer li arruola perché proiettino sul prodotto un pezzetto dell'adorazione dei fan, spingendoli all'acquisto. Il marketing Marlboro aveva quindi la soluzione a portata di mano: associare il proprio marchio a quello dei vincenti, dei coraggiosi, degli eroi dell'epoca – i piloti e le loro potenti auto (al tempo non si parlava ancora di global warming e di emissioni nocive). Non in modo diretto,

ovviamente. Non si poteva prendere un pilota di Formula Uno e metterlo davanti alla telecamera a dire: «Anche io fumo Marlboro». Non era nemmeno necessario. Bastava colorare di bianco e rosso le auto, le tute, i cappellini. James Hunt, lo scapestrato pilota protagonista di memorabili duelli con Niki Lauda (ne hanno tratto il film *Rush*), divenne il nuovo cowboy. Vita spericolata, da eroi senza paura.

Nel frattempo, la lobby che faceva pressione sui legislatori provava a fermare provvedimenti ulteriori, nel tentativo di rallentare l'inevitabile blocco di qualsiasi forma di associazione pubblicitaria tra sigarette e... qualsiasi cosa. Nel 2007 i loghi del tabacco sarebbero scomparsi anche dalle auto di Formula 1, dopo che in molti gran premi erano stati oscurati per adeguarsi alle norme locali. Il marketing del tabacco tentò una forma sottile di resistenza lasciando le tute da gara bianche e rosse ma senza loghi, e le auto con paradossali bande bianche e rosse ma senza richiami espliciti. Era riuscito, come poche volte nella storia, a trasmettere il brand senza il logo: dopo anni di pubblicità bastavano due colori per ricordare pavlovianamente quel bisogno di nicotina.

Nel 2010 però anche quei *non loghi* vennero vietati.

Ma non tutto era perduto.

Nei manuali di marketing c'è sempre un capitolo che tratta della cosiddetta **brand extension**, che personalmente considero un'offesa all'intelligenza umana. Non si capisce infatti perché dovremmo credere che un oggetto qualsiasi su cui un brand appone sostanzialmente solo il proprio logo dovrebbe apparirci più appetibile ed essere venduto a un prezzo più alto di un prodotto identico ma senza logo. Probabilmente però hanno ragione i marketer, a scommettere contro l'intelligenza umana: perché funziona.

Detto più accademicamente: la brand extension è una politica orientata all'espansione di un brand in un segmento di mercato diverso da quello in cui si è consolidata la sua notorietà. In

concreto, si verifica quando un'impresa utilizza uno dei propri nomi di marca esistenti per un prodotto migliorato o un nuovo prodotto.

“Migliorato”? Dipende. A volte la brand extension ha un suo senso: ogni casa automobilistica ha creato una linea di SUV negli ultimi dieci anni. Ha quindi esteso la sensazione, la reputazione, la brand awareness che associavamo (per esempio) a BMW a un pesante e ingombrante veicolo dalla linea discutibile ma di cui il mercato non poteva fare senza. Ma a volte la brand extension avviene ben al di fuori della zona di comfort di un brand.

Non è un ostacolo che al brand originario manchino competenze produttive: le tattiche più subdole avvengono attraverso il cosiddetto **licensing**, dove il marchio guadagna vendendo... se stesso. Ci sarà dunque un fabbricante di un oggetto (per esempio, un profumo) che creerà una versione su misura del licenziatario, ma soprattutto con il suo logo sopra. L'oggetto – sostanzialmente dallo stesso costo di quello venduto senza marchio – assume, a seconda del logo che porta, un prezzo diverso. Lo stesso zainetto può costare 100 euro oppure 10 se sfoggia l'effigie di un personaggio Disney o nulla. Un tipo particolare di extension è quella delle celebrità: per esempio, la linea di abbigliamento di Chiara Ferragni e la sua acqua minerale, prodotta “in collaborazione” con Evian. Certi brand si sono diversificati in business disparati, sviluppandoli al punto che sono diventati quasi brand a sé stante: Virgin USA lo stesso marchio per aerei, radio, palestre e cellulari, solo per citare i più conosciuti, ma il marchio della V è stato usato anche per abiti da sposa, fumetti e bibite gassate (che hanno avuto la minor fortuna, se si escludono gli aerei incappati nella crisi da Covid del settore).

Insomma, pare che tu possa attaccare un marchio a qualsiasi cosa, e farla funzionare. Purché non si esageri, certo, e si mantenga un certo livello di decenza: Pierre Cardin è l'esempio accademico di brand extension andata male. Dopo aver ceduto in licenza il marchio su qualunque cosa fosse stampabile (penne

a sfera, magliette a basso costo, posate, orologi) il brand si è in pratica dissolto, vivendo ormai più come cattivo esempio di scuola che come casa di moda.

Non era il problema del marketing del tabacco, quello di rischiare di svalutare il brand. Anzi, vendere prodotti di abbigliamento con il proprio logo (camicie di flanella da cowboy!) coerenti con la storia irreale raccontata era la soluzione perfetta al problema della visibilità e anche un rafforzamento dell'ispirazione, dello stile di vita proiettato.

Diventare un bersaglio mobile, spostando il proprio logo altrove pur di mantenersi visibili senza incorrere nelle censure normative, praticando la brand extension tramite il licensing: in pratica, chi comprava una camicia Marlboro Classic portava in giro il logo Marlboro. In teoria avrebbe dovuto essere pagato, invece di pagare insensatamente di tasca propria una qualsiasi camicia da boscaiolo: ma è sempre così che va con i brand.

In ogni caso, Marlboro non si fece sfuggire l'opportunità e sotto il nome di Marlboro Classics – formalmente un'azienda di abbigliamento – continuò a (far) produrre abbigliamento e soprattutto spot in tv fino agli anni novanta e oltre. Chi sa rollare sigarette non sa cucire camicie, ovviamente. In Italia sappiamo fare entrambe le cose: un'azienda in provincia di Padova ha prodotto le camicie a quadrettoni fino al fallimento dichiarato nel 2017, dopodiché il marchio è passato a un'altra azienda della provincia di Treviso.

Oggi l'associazione con il marchio originario è stata ridotta ulteriormente: una sigla, MCS. Nel frattempo l'iconografia è cambiata, ci sono motociclette e non più cavalli, deserti e non più boschi, isolate roulotte disperse nel nulla anziché capanne, donne bellissime e uomini molto maschi – quello è rimasto invariato. Perché ognuno di noi ha diritto di volersi sentire un duro come loro, anche solo comprando una camicia che mio padre userebbe per tagliare la siepe.

Sul loro sito si legge ancora:

Il brand di lifestyle americano occidentale originale | Una miscela perfetta dello stile di vita americano occidentale con il design italiano rende MCS un brand di abbigliamento casual completo. Le iniziali di MCS fanno cenno alla sua casa originale, il Marlboro Country Store, e alle sue origini come marchio Marlboro Classics. L'iconico logo Rider collega il passato di MCS con il suo futuro ed è un simbolo indelebile di qualità e design distintivo.

Il concetto di autentico, nel marketing, è sempre qualcosa di molto sfumato e discutibile.

In ogni caso, la battaglia tra il legislatore e i brand del tabacco continua. Leggevo sul blog sportbusinessmanagement.it:

Il Codacons ha depositato un esposto all'Antitrust nei confronti della Ferrari relativamente alla nuova monoposto, denunciando quella che sembra una forma di pubblicità indiretta al tabacco, vietata dal nostro ordinamento. «Tra gli sponsor che compaiono sulla Ferrari che gareggerà nel prossimo campionato di Formula 1, appare in bella vista "Mission Winnow", marchio direttamente legato alla Philip Morris, nota multinazionale del tabacco. Com'è noto la legislazione vigente in Italia vieta in modo categorico qualsiasi forma di sponsorizzazione del tabacco e dei prodotti da fumo. Il rischio concreto, quindi, è che attraverso lo sponsor "Mission Winnow" si realizzi una forma di pubblicità indiretta al tabacco, considerata l'immagine della nuova Ferrari che farà il giro del mondo a partire dal prossimo campionato di Formula 1.» In realtà il brand è sì legato alla multinazionale Philip Morris, ma si tratta di una piattaforma che si occupa di *ricerca, sviluppo ed innovazione tecnologica per un futuro migliore* [corsivo mio].

Sarà una delle solite sparate del Codacons o è sospetto che Philip Morris spenda tutti quei soldi per pubblicizzare un progetto

di ricerca? La brand extension si è estesa a tal punto? Il nostro Don Draper contemporaneo, che fuma meno e flirta ancora meno, dovrà inventarsi ancora qualcos'altro per sfuggire perfino al Codacons?

A proposito: e il tabacco *vero* che fine ha fatto? Tra camicie da cowboy e progetti di ricerca lo abbiamo perso di vista, ma non è stato con le mani in mano. È già all'orizzonte il grande business del futuro: le sigarette elettroniche secondo i dati di Statista.com rappresentano ora solo lo 0,5% del mercato, ma sono aumentate di un luccicante 19,6%, cosa che fa di nuovo brillare gli occhi del nostro marketer del tabacco, questa volta liquefatto. Per realizzare il suo sogno, ha preso in prestito il modello di business tanto decantato della Nespresso, che a sua volta lo aveva ricopiato dalle stampanti: abbassare il costo del dispositivo per poi vendere (a peso d'oro) le ricariche. In uno dei miei ultimi viaggi prima del lockdown mi sono imbattuto, entrando nella tabaccheria della stazione centrale di Milano, in una graziosa signorina che mi offriva un'imperdibile offerta di benvenuto: «Prova Juul, la tua nuova sigaretta elettronica, con quattro ricariche in omaggio, a un prezzo eccezionale». Ho avuto un capogiro: ero di nuovo nella discoteca degli anni ottanta. Farci provare per fidelizzarci per sempre, ancora.

Pur calato drasticamente dopo il divieto di fumo nei luoghi pubblici, il consumo di sigarette tradizionali in Italia è comunque di nuovo in aumento, seppur di poco, anche in mancanza di pubblicità esplicita o implicita e nonostante le foto splatter e i messaggi minacciosi che campeggiano sui pacchetti.

In alcuni paesi, tra cui il Regno Unito, l'attacco al mondo del fumo è andato anche oltre, annullando completamente il packaging distintivo delle varie marche: per legge i pacchetti di sigarette devono essere tutti uguali, di un colore smorto e repellente (si va dal marrone al grigio al nero), e i nomi dei brand devono essere riportati nello stesso identico font, rendendo davvero indistinguibile un pacchetto dall'altro. In pratica: si è

materializzato uno dei peggiori incubi di qualsiasi marketer: un vero e proprio esperimento sociale. Sopravviverà la stickiness alla mancanza di qualunque segno distintivo?

Ma proprio in UK, come notava allarmato il “British Medical Journal” in uno studio dell’agosto 2019, il marketing è partito al contrattacco (avevate dubbi?), trovando escamotage microscopici per far riconoscere il proprio brand, come nuove tecniche di chiusura sigillante o frasette fintamente innocue sulla qualità dei filtri usati. D’altra parte, come vedremo subito, il packaging è una delle voci principali del budget del marketer, non basta una bazzecola come la legge per mandarlo definitivamente in fumo.