

LECTIILE UNUI CEO

CUM
SE VINDE
LUXUL
ÎN ZILELE
NOASTRE

VIRÂND DE LA PARFUMURI LA PRIVATE BANKING ȘI DE LA BIJUTERII LA OROLOGERIE FINĂ, ALAIN ZIMMERMANN A EXPLORAT, ÎN ULTIMII 20 DE ANI, TOATE FAȚETELE INDUSTRIEI LUXULUI. AM STAT DE VORBĂ CU CEO-UL „BAUME&MERCIER” DESPRE CE MAI ÎNSEAMNĂ SĂ VINZI EXCLUSIVISM ÎN EPOCA MASS-MARKETULUI.

DE DIANA-FLORINA COSMIN, MÜNCHEN



Francezul Alain Zimmermann este unul dintre acei oameni de afaceri despre care poți spune, fără să fie vreo figură de stil, că faima îi precede. Încă dinainte să-l cunosc, cu ocazia lansării colecției orologere „La Promesse“ a brandului pe care îl conduce, știam că bifase poziții de top pentru L'Oréal, Cartier, Julius Bär Bank, IWC-Schaffhausen și, din 2009, pentru casa de orologerie fină Baume & Mercier, în cadrul Richemont Group. Și, dincolo de culisele noii colecții de ceasuri de damă, la care brandul elvețian lucrează de nu mai puțin de patru ani (și despre care veți putea citi în ediția de toamnă **Up by Forbes**), am sosit la München decisă să aflu cât pot de multe despre business-ul luxului, de la un profesionist de top care i-a cunoscut în detaliu toate aspectele.

Într-o lume a nișelor, care ne îndeamnă să știm cât mai multe despre cât mai puține lucruri, promovând arii de expertiză tot mai înguste, experiența de peste 20 de ani a lui Alain Zimmermann este o lecție de afaceri în adevăratul sens al cuvântului: a fost director de vânzări, apoi director de dezvoltare, iar pentru o lungă perioadă, înainte de a deveni CEO, a ocupat poziția de Chief Marketing Officer. Din primul moment în care îl cunoști însă, e evident că ADN-ul său corporativ este cel de om de marketing. Unul atât de versat încât, deși nu încearcă să-ți vândă nimic, nu-ți face promisiuni și nu se avântă în argumente, te convinge din prima să-i acorzi credit. Alain Zimmermann știe prea bine că, pentru a vinde orice, cu atât mai mult ceva atât de prețios și elitist precum luxul, un brand nu trebuie să vândă, de fapt, ci să cucerească. Nu trebuie să convingă, trebuie să învâluie. Și, mai ales, nu trebuie să fie insistent, ci doar memorabil. Cel mai greu lucru dintre toate.

FORBES: Privind retrospectiv la toate experiențele din carieră, de la parfumuri la banking și de la Cartier la Baume & Mercier, care a fost momentul în care ați simțit că înțelegeți cu adevărat mecanismele care guvernează lumea luxului?

ALAIN ZIMMERMANN: Știi, când vine vorba de CV-ul meu, multă lume se miră că, după ce am lucrat în lumea plină de creativitate și de pasiune a parfumeriei, apoi a ceasurilor, am ales pentru o vreme private banking-ul. Și mă mai trezesc cu întrebări de genul „Dar, dacă ai fi pus în fața alegerii, ai face-o din nou?“ (*râde*). Și zic mereu „Da, da, da“. Categorie. În private banking am învățat cel mai mult despre lux. Mai mult decât atunci când am vândut lux, și asta fiindcă luxul adevărat e despre „client experience“. Despre experiența clientului cu tine, ca brand. Toți avem experiențe mai bune sau mai rele cu diferite branduri. Din momentul în care intri într-un magazin, în funcție de cum se uită la tine cei dinăuntru, de cum îți se deschide ușa, de cum miroase, de lumină, de culori, în funcție de toate astea, știi dacă vrei să rămâi sau vrei să faci stânga-mprejur. Așa e în lumea

ceasurilor, a modei, a bijuteriilor. Vezi ceva care îți place și intri, după care se decide totul. (*Își scoate ceasul de la mână și îl așază pe masă, între noi*).

Uite, când eu vreau să-ți vând ție un obiect, cum ar fi ceasul ăsta, dacă tu intri și te așezi la masă, deja vii cu inima deschisă. Ești atras de obiect, iar dacă eu – vânzător – reușesc să-ți-l pun la încheietura mâinii, deja afacerea e aproape parafată. În orologerie, în lumea bijuteriilor, în parfumerie, acolo ai obiectul. În private banking, în schimb, n-am nimic să pun pe masă, între noi. Cel mult un contract interminabil, plin de termeni legali. Produsul e aici (*arată către tâmpla lui*). Iar oamenii care solicită servicii de private banking sunt exact oamenii care cumpără cel mai mult din toate celelalte lucruri: bijuterii, ceasuri, modă, mașini. Sunt oameni care lucrează cu câte cinci bănci, în medie, iar pragul de intrare la fiecare e între 1 și 5 milioane de euro. Toți jucătorii de pe piață au aceleași condiții de oferit acestor oameni: au acces la aceleași acțiuni, la aceleași fonduri de investiții, au cam aceleași produse investiționale. Diferența e aici (*arată din nou către tâmplă*). Relația interumană. De aceea, în private banking am învățat

NOUA COLECȚIE DE CEASURI DE DAMĂ BAUME&MERCIER A FOST LANSATĂ VARA ACEASTA, DUPĂ O MUNCĂ DE CREAȚIE CARE A DURAT APROAPE PATRU ANI.

totul despre încredere, despre servicii, despre *conciergerie*, despre ce înseamnă să lucrezi la 360 de grade cu un client.

Știi, la banca la care lucram am făcut cândva un sondaj în rândul clienților care renunțaseră la serviciile noastre. Și toți ne gândeam, firește, că sunt nemulțumiți de randamentul portofoliilor. Știi care erau, de fapt, nemulțumirile lor? „Nu m-ai sunat înapoi“, „Simțeam că nu mă ascuți cu adevărat niciodată“, „Am așteptat prea mult la fiecare programare“, „Nu ai fost suficient de prompt“. Așa compară ei lucrurile, la asemenea finețuri se face cu adevărat diferența.

FORBES: Și cum ați pus în practică această lecție, odată ajuns CEO al Baume & Mercier?

AZ: În private banking, acel lucru la 360 de grade cu clientul înseamnă „înainte de vânzare, în timpul





FORBES: Dintre atâtea branduri orologere care își lansează noi colecții în fiecare an, cât de greu este pentru un brand precum „Baume & Mercier” să-și convingă cumpărătorul că el este „the one“?

AZ: Cel mai important lucru este să nu cumperi niciodată ceva ce nu îți place, mai ales când e vorba de un obiect de lux. Când eu, ca brand, trebuie să încep să folosesc argumente raționale ca să te conving pe tine, cumpărător, să mă alegi, vorbim mai degrabă de o investiție. Noi vrem ca un client să privească în vitrină și să zică „Wow”. Nu contează că e din cauza formei, a culorii, a stilului sau a tuturor celor de mai sus la un loc - de multe ori nici nu-și dă seama elementul precis care l-a atras, e un mix - dar important e să existe acel „Wow”. Indiferent dacă un obiect costă 20 de euro sau 2.000 de euro, trebuie să-l alegi pe cel care îți trezește starea „Wow”. Dacă îți place, îți place, dacă nu, alege altceva. Alege ceea ce înseamnă pentru tine confort. Ca brand orologer, nu poți încerca să convingi pe nimeni de nimic, e ceva foarte personal și emoțional.

FORBES: Față de acum 20 de ani, un om de marketing care lucrează acum în industria luxului mai poate vinde chiar orice? Sau e mai degrabă o lume a nișelor, în care trebuie să fii expert absolut pe un anumit segment?

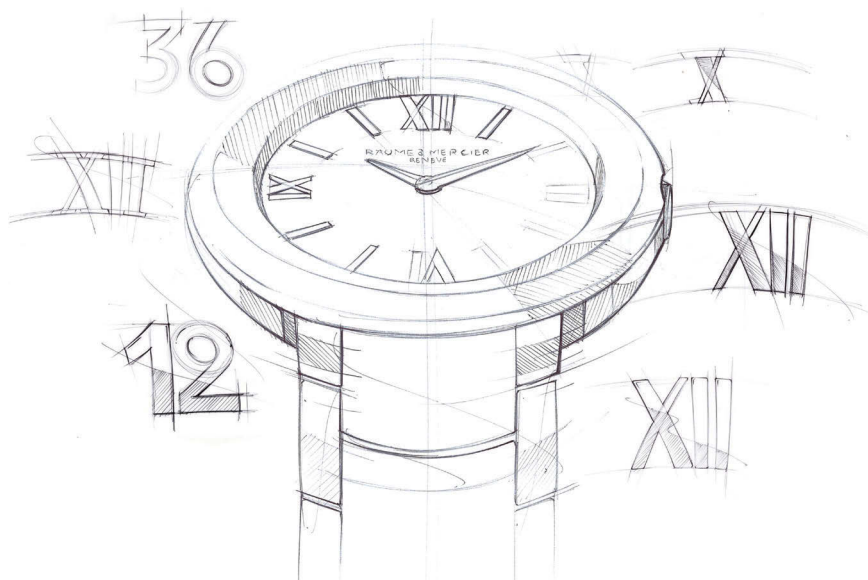
AZ: Cred că, în ziua de azi, poți să vinzi cam orice, cu condiția să-ți placă. Dar să-ți placă cu adevărat, nu să te prefaci. Poate să fie vorba de șurubelnițe, de tigăi, de mașini, poți să marketezi orice dacă acel lucru te inspiră. Doar că, în zilele noastre, există un mare pericol. Când am ieșit eu din facultate (*Zimmermann a urmat Reims Management School, în Franța și Universitatea Reutlingen în Germania n.red*) nu știam în ce domeniu o să lucrez. Am tatonat. La mine vin mulți tineri, dintre cei cu care lucrez în programe de mentorat și coaching, și mă întreabă „Ce zici? Ar trebui să fac chestia asta sau cealaltă?”. Eu nu pot să răspund în locul lor, dar

vânzării și după vânzare”, iar în orologerie, în bijuterii sau în modă, e fix la fel. Nu e atât de greu să vinzi un ceas cât e de greu să nu-ți pierzi clienții după ce l-ai vândut, în momentul în care cumpărătorul ajunge să aibă nevoie de un serviciu post-vânzare, de o mentenanță periodică sau de service. Omul este nemulțumit atunci când are impresia că, după ce l-ai câștigat de client, nu-ți mai pasă de el. Iar vânzarea unui ceas nu e doar vânzarea unui obiect, ci a unui întreg set de servicii.

Statisticile spun că vorbim cu încă cinci persoane despre o experiență pozitivă, dar adorăm să disecăm experiențele negative, așa că nu mai puțin de 11 persoane aud feedback-ul nostru negativ. Ceea ce am învățat în banking și am pus în aplicare aici a fost, în primul rând, gestionarea experiențelor negative. Scopul e să

păstrezi clientul. Scopul e să se simtă bine, să se simtă valorizat, prețuit. În mod autentic, nu *fake*. Știi acele magazine în care intri și ai impresia că-i deranjezi? Aproape că-ți vine să ceri voie. „Nu vă supărați, îmi permiteți să-mi cheltuiesc banii aici la dumneavoastră?”. Sau acele restaurante în care intri cu copilul de mână și vezi instantaneu cum își dau ochii peste cap. „O Doamne, a intrat cu copilul!”.

De asta restaurantele italienești sunt atât de populare aici în München, spre exemplu. Când văd o familie cu copii, imediat încep cu glumele și cu voia bună, te iau cu „Ciao bambini!” și toată lumea râde. Poate nu vreau să mănânc în fiecare zi mâncare italiană, dar de multe ori mă duc acolo tocmai pentru că mă simt bine-venit, mă simt bine. Simt că acei oameni sunt fericiți să mă aibă acolo, la ei. Asta înseamnă „client experience”.



le dau mereu un sfat prețios, fiindcă am impresia că tinerii din ziua de azi sunt mult prea concentrați pe „Vreau asta“, „Vreau industria X“, „Vreau brandul Y“ și ajung să piardă o mulțime de oportunități.

Dacă ești un tânăr aflat la început de drum și nu știi încotro să o iei, eu te sfătuiesc să nu fii niciodată prea sigur de ceea ce vrei să faci, dar să îți clarifici foarte bine ce NU vrei să faci. Pune deoparte acele industrii care nu te atrag și în care știi că n-ai putea lucra cu pasiune. Scrie pe o foaie de hârtie: „Nu vreau industria cutare, nu vreau să lucrez în țara cutare, nu vreau să ocup poziția cutare“. Și, după ce ți-ai lămurit „NU“-urile, orice ofertă de job care vine și care nu e pe lista „NU“... accept-o! Dă-i o șansă măcar, pune-ți problema „cum ar fi dacă“. Nu calcula totul drastic, fiindcă ai putea să pierzi o oportunitate fantastică.

Recomand mereu lista de „NU“, fiindcă trebuie să fii sincer cu tine, să fii autentic. Dacă te prefaci, vei eșua, oricât de bun ești ca profesionist. Când nu-ți place ce faci, nu poți să menții teatrul la nesfârșit. Mie, spre exemplu, îmi plac oamenii și iubesc brandurile care se adresează direct oamenilor. De asta iubesc parfumeria, bijuteriile, ceasurile, de asta mi-a plăcut să lucrez în private banking, fiindcă acolo totul ține de contactul interuman. Dacă nu-ți plac oamenii, n-or să-ți placă nici odată oamenii. Și dacă vrei să te prefaci

că îți plac, clar n-o să reușești. Dacă nu-ți place să fii expus mereu, să socializezi, să fii în centrul evenimentelor, în timp acel job va ajunge un chin și o corvoadă pentru tine. Indiferent dacă e la modă, dacă e promițător, dacă e bine plătit, când ceva nu-ți aprinde pasiunea, alege altceva. E mai bine pentru tine, pe termen lung.

FORBES: Când tragi linia la finalul zilei, cât de mult contează „ambasadorii de brand“ în lumea luxului? Prezența lor se poate cuantifica și în rezultate concrete de vânzări sau e doar un exercițiu de imagine?

AZ: Pentru noi, e vorba mai mult de imagine și de dezirabilitate. Suntem foarte selectivi cu ambasadorii de brand, fiindcă produsul este vedeta și, indiferent cât de celebră este o persoană, nu acceptăm aroganța, aerele de „divă“ sau acea aură de inabordabilitate. Lucrăm doar cu figuri publice care apreciază cu adevărat Baume & Mercier și care se simt bine fiind parte din această poveste. Dacă o fac doar pentru bani sau pentru a primi un ceas, atunci ajung să facă mai mult rău brandului pe termen lung. Nu e vorba doar de bani într-un parteneriat, trebuie să ajungi la un punct comun. Spre exemplu, pe actrița Ana de la Reguera, cu care lucrăm de multă vreme pe piața mexicană, o sprijinim cu fundația ei care luptă împotriva sărăciei și ajută victimele uraganelor.

Pe o altă vedetă o putem sprijini să ajungă în vizorul unui alt tip de public, invitând-o la evenimentele noastre și înlesnindu-i ocazii de networking cu piața care o interesează.

Ca să ai un parteneriat de imagine, între persoană și brand trebuie să fie la mijloc ceva mai mult decât partea financiară. Trebuie să împarți un interes comun, altfel e inutil. Și, trebuie să recunosc, de multe ori am fost surprinși când am ajuns la câte o celebritate despre care aveam impresia că e cel puțin vreun dragon și care s-a dovedit a fi extrem de modestă, abordabilă și prietenoasă. Problema e că fiecare vedetă are un staff, acel staff având la rândul său propriile interese și scopuri, și până ajungi la persoana propriu-zisă, drumul poate fi un calvar. Vedetele nici nu au habar de cele mai multe ori de ceea ce face echipa lor, fiindcă atunci când ești în vârf toată lumea vrea să profite de tine.

FORBES: Ați fost mai întâi om de marketing, înainte de a conduce „Baume & Mercier“. E o cale firească, recomandabilă pentru un bun CEO din ziua de azi, sa fie mai întâi un foarte bun strateg de marketing?

AZ: Un bun CEO trebuie să aibă simțul marketingului dar, mai presus de orice, trebuie să aibă simțul oamenilor. Nu trebuie să fie expert la toate, ci să fie capabil să găsească experții. Eu cred că un CEO e ca un șef de orchestră: nu știe să cânte la toate instrumentele, dar are auzul fin, are ureche muzicală, are un simț al sunetului și al armoniei. Uneori, într-o orchestră poți avea un muzician extraordinar, specialist pe un anumit instrument, dar care să fie atât de individualist încât să facă mai mult rău orchestrei per ansamblu. Și atunci șeful de orchestră trebuie să aibă tăria de a renunța la el și de a-i sugera că, deși e un bun profesionist, ar trebui să plece să cânte în altă parte. Un CEO nu trebuie să încerce să fie Superman, doar să fie deschis 360 de grade, astfel încât să se poată înconjura din toate direcțiile de cei mai buni oameni. ■