Stefano Sacchi
Paolo Lucci

BACKWARD &FORWARD

Lifestyle branding: recupero della memoria e nuove frontiere del branding contemporaneo

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Stefano Sacchi
Paolo Lucci

BACKWARD &FORWARD

Lifestyle branding: recupero della memoria e nuove frontiere del branding contemporaneo

FrancoAngeli

Cover artwork: Francesco Pastore
Art direction photo: Andrea Balconi

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione – Lifestyle brand: il segreto del successo, di *Nicolas Loufrani* pag. 9

Introduzione » 11

Parte prima – Backward

1. Il brand e il suo heritage » 15
1.1. Fondamenti statici del brand » 15
1.2. Dinamica ed evoluzione del brand » 16
1.3. L'heritage marketing » 18
1.4. Valori, memoria e qualità » 19

2. Tradizione e nostalgia » 23
2.1. Vintage e heritage » 25
2.2. Nostalgia e media » 29
2.3. Storytelling e Made in Italy » 29
2.4. Marketing della nostalgia » 32
Il caso Wrangler by Peter Max » 34

3. Nostalgia e scarsità » 37
3.1. Scarsità nella psicologia » 37
3.2. Scarsità nell'economia e nel marketing » 38
Il caso OPI Grease 40th Anniversary » 39

4. Capsule collection, limited edition e collaborazioni » 41
4.1. Capsule collection e strategie connesse » 41

4.2. Limited edition (quantitative e temporali) e strategie connesse pag. 43
4.3. Scarsità e nicchie di mercato » 47
4.4. Le nicchie di mercato e la loro rappresentazione nella teoria economica della coda lunga » 49
4.5. Limited edition e lusso » 51
Il caso Louis Vuitton » 53

Parte seconda – Forward

5. Dinamiche del lusso contemporaneo » 57
5.1. Lusso e nuove generazioni » 57
5.2. Lusso e lifestyle » 58
5.3. Il lifestyle italiano » 59
Il caso Deus Ex Machina x Ape Piaggio » 60

6. La democratizzazione del lusso » 63
Intervista a Jane Cantellow

7. Brand extension e licensing » 67
7.1. Backward: da dove vengono la brand extension e il licensing » 67
7.2. Forward: evoluzione di brand extension e licensing » 68
7.3. Brand extension e licensing, definizioni » 69
7.4. I vantaggi della brand extension » 71
7.5. Definizione della strategia di brand extension » 72
7.6. Brand extension: il piano di business » 74
7.7. Brand extension: i vantaggi per chi "compra" » 75
Il caso Smiley e la brand extension in licenza » 76

8. Retail entertainment » 79
8.1. Punti vendita e shopping experience » 79
8.2. Retail e ruolo del visual merchandising » 81
8.3. Processi decisionali d'acquisto e dimensione ludica » 81
8.4. Identità, immagine, atmosfera e sensorialità del punto vendita » 82
8.5. Tematizzazione del punto vendita » 83
8.6. Tematizzazione e concept store » 84
8.7. Aspetto ludico e edonistico della visita » 85
8.8. Interattività dei punti vendita » 86
Il caso Montblanc: The Greatest Showman » 87
8.9. Il "retail editoriale", di Gavin Brown » 89

9. Co-branding pag. 93
9.1. Vintage e co-branding, di Carlotta Pellegri » 93
9.2. Definizione di co-branding » 98
9.3. L'evoluzione del co-branding » 99
9.4. I vantaggi del co-branding » 100
9.5. Co-branding: 5 modelli di riferimento » 102

10. Millennials tra memoria e digitale, di *Giuseppina Sansone* » 107
10.1. Nuove frontiere » 107
10.2. Social shopping » 109

Conclusioni » 111

Bibliografia » 113

Al mio "backward" e a tutti quelli che partecipandovi
lo hanno reso, talvolta, speciale
SS

A Emanuela, il mio "forward"
PL

Prefazione
Lifestyle brand: il segreto del successo

di *Nicolas Loufrani**

Gestire collaborazioni a diversi livelli di mercato è sempre stata la nostra priorità in Smiley e fortunatamente è stata la ricetta del nostro successo.

Il settore delle licenze, da cui siamo partiti, è radicalmente cambiato. Gli esempi di successo odierni sono quei marchi da mass market come Coca-Cola, Barbie e M&Ms. Questi beneficiano pienamente dell'esposizione incrementale data dalle licenze, che offrono fantastiche opportunità di estensione del marchio, ma solo se i brand sono in grado di sfruttare la loro visibilità fino al vertice della piramide, trovando il Santo Graal: una partnership con un designer, una sfilata una campagna sui social media che, ovviamente, include celebrità che postano questi prodotti su Instagram.

Ciò che rimane difficile è costruire un marchio di moda attraverso le licenze: è quasi impossibile riuscirci tramite il modello tradizionale. Marchi come Dior, Gucci, Saint Laurent e Lacoste disponevano di molti licenziatari fino agli anni '80. Più gradualmente si sono evoluti, diventando retailer verticali, producendo internamente e talvolta persino comprandosi gli ex-licenziatari. Burberry che ha ritirato la sua licenza beauty da Interparfum ne è un esempio. Un altro è Ralph Lauren, che ha riportato in house la licenza donna da Biedermann Group. I marchi fashion oggi ancora concessi in licenza sono quelli che mi piace chiamare marchi- zombi, come Pierre Cardin e Guy Laroche. Entrambi applicano ancora le strategie di *brand-slapping* in uso negli anni '70 e non sono stati in grado di trasformarsi in società finanziarie con il controllo assoluto sull'intero ciclo aziendale.

Altri marchi come Juicy Couture, Lee Cooper, Kappa e Isaac Mizrahi hanno optato per la cessione diretta del marchio alla distribuzione a catene di massa (con accordi DTR – Direct To Retail) o ai network di shopping te-

* Fondatore The Smiley Company.

levisivo. Ma a livello globale, le licenze nel fashion funzionano anche per difetto: un'azienda come Nike penetra un paese protezionista e povero come l'India solo con un licenziatario, l'unico al mondo. O peggio ancora, questo modello funziona in ambienti di business estremamente protetti, come la Corea e il Giappone, dove conglomerati giganteschi controllano il mercato e spesso non lasciano altra scelta che operare secondo i loro termini.

In questo difficile mercato, mi sono trovato di fronte all'impossibile compito di usare il licensing per costruire un marchio lifestyle partendo da un simbolo generico senza nome, che mio padre aveva disegnato per promuovere buone notizie su un quotidiano francese negli anni '70. Fortunatamente, il successo di Smiley è stato riconosciuto dalla stampa e abbiamo potuto lavorare con molti marchi importanti. A essere completamente onesto, non credo che il marchio Smiley sia arrivato dove deve arrivare – e non posso ancora dire di avercela fatta. E ironicamente sono ancora un fortissimo critico della cosiddetta "industria del licensing" nel suo complesso. Il suo sistema e la sua struttura spesso non si integrano. Gli interessi del licenziante, del licenziatario e della distribuzione spesso non sono allineati.

Ma c'è una possibilità di emergere nel business, che trovo eccitante. Una possibilità che salva molti brand, Smiley incluso, dalla semplice moltiplicazione di un'icona su altri prodotti, andando oltre. Le "collaborations" costituiscono una piattaforma strategica di successo. I brand sono concepiti da persone di talento, ispirati da modelli di design e marketing e che intendono proteggere la propria immagine e il suo valore. Sia che si collabori con un giovane designer come Ami Paris, o un brand globale di lusso come Moschino, o un distributore come Zara, sappiamo che il risultato sarà eccezionale, in termini di prodotto, marketing e vendite.

Questo è il motivo per cui sono profondamente interessato alle dinamiche del lifestyle branding, e sarò sempre felice di supportare iniziative come questo libro, che dedicano sforzi alla promozione di questo tema.

Introduzione

Evoluzione, velocità, e-commerce, digitalizzazione, globalizzazione, centralità del cliente, nuovi comportamenti d'acquisto, ricerca di esperienzialità… questo e altro ancora sottende le dinamiche del mercato contemporaneo.

In particolare l'andamento della moda (e il concetto del lusso) ha subito una profonda mutazione e volge verso la ricerca di esperienze e il lifestyle; a questo cambio di rotta va sommato inoltre il peso della digitalizzazione e la trasformazione della distribuzione in una modalità sempre più fluida.

I consumatori ritirano nei negozi i prodotti acquistati online o, viceversa si rivolgono all'e-commerce per recuperare ciò che, essendo ormai esaurito nello store fisico è stato lì preordinato tramite il software dell'addetto vendita (la cosiddetta esperienza *omnichannel* che mixa online e offline in una *shopping experience* senza confini).

La concorrenza dell'online è ormai fortissima, in USA sia le catene retail, sia i grandi centri commerciali soffrono ormai da anni con un'involuzione dell'afflusso che si attesta intorno al 50%.

Ogni brand e ogni punto vendita deve ormai obbligatoriamente dotarsi di una piattaforma online per i propri clienti che non amano assolutamente farsi troppo guidare, ma che al contrario desiderano sperimentare, ricercando a fatica il proprio stile personale in collezioni che sembra abbiano ormai perduto il proprio tratto distintivo a favore di un design costruito su facili ed eccessive riprese, spesso senza anima.

La vendita online permette di aggiungere l'esperienzialità tecnologica interattiva all'efficienza del pre/post vendita e solo i brand che possono contare

su un e-commerce ben strutturato (vario, veloce e flessibile) aggiungono un asso vincente a tutte le caratteristiche di cui oggi devono dotare la propria offerta: qualità, prezzi competitivi, velocità di consegna, etica della produzione, ecc.

La forza del marketing attuale (di cui è intriso ogni aspetto legato al fashion system e ai trend) non è più rappresentata solo dall'innovazione tecnica, ma anche e soprattutto da quella culturale attraverso il recupero della memoria collettiva che porta designer, professionisti di marketing, merchandiser e buyer a comporre le rispettive offerte con collezioni rétro o dal sapore diffuso di remake. Si recupera tutto dal passato in operazioni atte a reinterpretare una serie di valori senza tempo.

Talvolta in maniera interessante si cerca non solo di emulare, bensì di tradurre in chiave moderna una serie di dimensioni e di codici espressivi capaci di aiutare i brand esistenti a risollevarsi dal loro torpore e ad essere percepiti come più interessanti e *cool*.

Ciò avviene grazie a strategie, accoppiamenti, incroci, o altre modalità che avremo modo di considerare e esemplificare nelle pagine che seguono in cui tenteremo di evidenziare il valore morale della collaborazione reciproca tra i differenti attori economici come chiave strategica.

La frammentazione delle risorse e delle conoscenze rischia di essere un ostacolo per le aziende se esse non riflettono sui risultati vantaggiosi raggiungibili attraverso sinergie, complementarietà, condivisione di esperienze e di idee.

Il reale rischio rimane infatti l'immobilismo di molte aziende misto all'incapacità di interpretare i desideri della Millennial Generation (sempre meno presente nei negozi fisici e sempre più in rete), che costituiscono i veri driver per poter prevedere la domanda di mercato.

I nostri ringraziamenti vanno a tutti i professionisti (Nicolas Loufrani, Jane Cantellow, Gavin Brown, Carlotta Pellegri, Giuseppina Sansone) che hanno partecipato, attraverso il loro contributo, alla stesura di questo lavoro e ai quali vogliamo rivolgere l'espressione della nostra riconoscenza per la generosità e la collaborazione dimostrata.

Parte prima
Backward

1

Il brand e il suo heritage

In un periodo caratterizzato da globalizzazione, appiattimento e produzioni standard i consumatori sono da un lato portati a vedere in maniera addirittura omogenea l'offerta che viene loro sottoposta, ma dall'altro apprezzano le varianti, i guizzi, le personalizzazioni e le collaborazioni tra brand purché rispondenti a standard qualitativi e di garanzia, nonché a valori allineati alla propria personalità.

Con un'evoluzione ed un cambio tanto repentino le aziende devono instaurare con i propri clienti una serie di relazioni che abbiano come riferimento non il prodotto, bensì la sua marca.

Durante gli ultimi decenni si è assistito ad un'evoluzione che partendo dalla capacità del brand di soddisfare desiderio di appartenenza e di esibizione di status symbol (anni 80) si è spostata verso una considerazione meno "simbolica" e più pratica, connessa a garanzia e uso (anni 90) per tornare alle nuove tendenze che si concentrano su un aspetto valoriale ed esperienziale che si esplicita attraverso strategie di heritage, vintage style e co-marketing.

Un'indagine corretta sul valore e sulle potenzialità di sfruttamento di un marchio sia per progetti di licensing, sia di co-branding o anche solo per lancio di capsule collection, non può prescindere da un'analisi sui suoi valori fondanti e anche da uno step successivo concentrato sulle sue evoluzioni.

I valori fondanti costituiscono le radici, i presupposti per lo studio e la definizione di strategie di heritage marteking.

Le tendenze evolutive sono invece i trend che, connessi alla natura stessa del brand e del suo business, modificano la sua estensione, attualizzano la sua portata, lo rendono contemporaneo, aggiornato e desiderabile da parte dei consumatori.

1.1. Fondamenti statici del brand

I valori "fondanti" di un brand sono le pietre miliari della sua storia, ne identificano la nascita e la sua primaria evoluzione, la promessa mantenuta ai consumatori iniziali, il rapporto di fiducia instaurato fin dal primo istante in cui il prodotto, a cui il brand è associato, ha fatto la sua apparizione sul mercato. Essi rappresentano la staticità simbolica del marchio che permette di fissare nella memoria dei consumatori una serie di elementi anche in epoche differenti capaci di superare divari generazionali (caratteristiche tecniche, elementi qualitativi, esperienze di consumo e immagini di riferimento).

La fiducia e la fidelizzazione del consumatore che rappresentano i veri obiettivi delle strategie commerciali si basano proprio sull'impiego di tali valori distintivi storicizzati che sono in grado di identificare un immaginario collettivo fatto di archetipi e di elementi tradizionali che superano la stagionalità ricorrente.

Basandosi su questo presupposto si è in grado di eseguire modifiche o *restyling* del prodotto che permettono al consumatore di riconoscerlo e ritrovarlo con la consapevolezza di recuperare le garanzie e le soddisfazioni di sempre.

La parte statica della marca risulta, in definitiva, un elemento di distinzione di fronte al progresso, all'evoluzione e al cambiamento stagionale per le merceologie soggette a tale inevitabile cadenza.

Il cuore di un brand, comunemente identificato con il termine **brand essence** rappresenta la sua anima, ciò che deve rimanere saldamente legato ad un concetto, ad uno slogan che da anni è presente nella mente della clientela, di generazione in generazione…

La carica emozionale nei confronti di una marca può addirittura superare le sue performance, proprio perché essa va ben oltre il semplice nome del prodotto e se gestita in maniera lungimirante, può dare origine ad una serie di benefici e legami emotivi per i clienti che si sentono sostenitori fedeli, entro taluni limiti, anche indipendentemente dai risultati conseguiti. La comunicazione di molti brand, proprio per questo motivo, oggi più che mai, fa leva su elementi emozionali, in modo da poter contare sulla creazione di questo tipo di vantaggio durevole e consolidato, basato anche e soprattutto su un'immagine coerente con il target e su una distribuzione allineata a tutto tondo (formule pubblicitarie, utilizzo dei social network e digital pr).

1.2. Dinamica ed evoluzione del brand

Tutti i brand, con la loro evoluzione e con il loro processo dinamico, ci indicano continuamente una dimensione in cui identificarci, attraverso una serie di concetti volti a provare nuove emozioni ed esperienze (alle quali i consumatori aspirano, pur non appartenendo ancora alla loro realtà quotidiana).

Per quanto oggi il marketing sembri aver modificato il suo focus, passando dalla ricerca innovativa al recupero della memoria collettiva, in realtà ci troviamo in una situazionin cui lo sguardo al passato (attraverso l'heritage e lo stile vintage) appare l'unica modalità utile a ricercare una distinzione che alternativamente sembrerebbe difficile da conseguire.

Tutti i valori evocati dai brand hanno la caratteristica fondamentale del cambiamento, dell'evoluzione, esattamente come mutano le caratteristiche dei consumatori che li ricercano e del mercato che li ospita. Alcuni valori sono suscettibili di miglioramento o peggioramento, altri (come il senso di libertà, la semplicità, la virilità) una volta sviluppati ed associati all'immagine che ciascun brand assume durante la sua introduzione e sviluppo, possono cambiare nel tempo compatibilmente alle tendenze del momento, ma difficilmente possono scomparire del tutto. La creatività stilistica rappresenta anch'essa una realtà che viene modificata in continuazione dai mutamenti e dai fenomeni sociali.

La moda rappresenta per eccellenza un fenomeno caratterizzato dall'effimero, dal cambiamento, da innovazione e contemporaneità; tutti questi concetti riducono il ciclo di vita dei prodotti e li fanno "passare di moda" quando le loro caratteristiche merceologiche intrinseche sono ancora perfette. Addirittura gli stessi designer, pur di apparire costantemente innovativi, modificano in maniera frequente le caratteristiche dei prodotti, aumentando il successo delle imprese produttrici.

I consumatori non assimilano con lo stesso grado di accettazione tutti i cambiamenti che vengono loro propinati e talvolta sono proprio i fenomeni sociali (secondo un moto che parte dal basso e non dall'emulazione dell'élite) lo specchio delle ricerche stilistiche di molti creativi. Questi ultimi si trovano a dover interpretare situazioni collettive, a mixare i trend d'immagine con le tendenze e le esigenze maggiormente pratiche degli utenti finali, affinché i prodotti e le collezioni siano allineati a ciò che ha maggiore possibilità di ottenere successo e di essere ricordato.

I marchi più noti che appartengono ai settori che hanno sancito la storia del "Made in Italy" (automobili, arredamento, design e moda), nel definire le loro modalità di comunicazione, partono dalla riconsiderazione dei valori contestualizzati temporalmente al momento della loro nascita per riportare al presente, tramite un'ovvia attualizzazione ed evoluzione, le emozioni originarie. Questa manovra di "traduzione emotiva", se eseguita con cura ed attenzione, facilita il successo delle tecniche di comunicazione, supportate oggi anche dall'utilizzo massiccio di Internet. Con l'ausilio della rete si sviluppano molto spesso azioni di "preview" (i cosiddetti "teaser") che, anticipando il lancio di un prodotto, sono capaci di catalizzare l'attenzione e creare un'attesa che può, ad esempio, riflettere una passione che ha unito generazioni contigue.

Il contesto economico attuale caratterizzato da mutevoli scenari, complessità e pressioni competitive porta a definire il brand e la sua immagine in

una maniera assolutamente multidimensionale composta dall'heritage con i suoi valori fondanti, dalla storia dell'impresa (comprensiva dell'esperienza commerciale avuta nel corso degli anni), dal livello di notorietà acquisito e dalle previsioni future.

In conclusione la ricerca dell'equilibrio, del più coerente *trade-off* tra valori fondanti e tratti evolutivi rappresenta una valutazione a cui prestare un'attenzione costante. Qualora infatti i valori fondanti cambino radicalmente significato o si deteriorino per mancanza totale di attenzione e innovazione da parte delle aziende, la possibilità di incorrere in gravi rischi si fa maggiormente concreta. Non cogliere la portata dei cambiamenti e delle evoluzioni e non modificare o identificare dei nuovi valori alternativi (ed appropriarsene come si è fatto nella prima fase della vita del brand) può essere un errore fatale.

1.3. L'heritage marketing

L'Italia ha una secolare tradizione, reale e anche virtuale, sedimentata nell'immaginario collettivo.

Caratteristiche di indubbia qualità, attese elevate, la conquista di intere schiere di consumatori sparsi nel mondo, design di altissimo livello misto ad una dose di fantasia tipica del nostro bel paese hanno creato spontaneamente un brand che tutti ci invidiano e che non ha eguali: il Made in Italy.

Con il termine heritage e di conseguenza con le strategie di marketing ad esso legate, identifichiamo tutta una serie di azioni volte a rivalutare e a sfruttare abilmente il patrimonio storico aziendale. La memoria dell'impresa ha un'enorme importanza come leva per superare il gap evidente tra un brand esistente con un suo passato e un marchio neonato che per assicurarsi lo stesso livello di *awareness* deve investire enormemente in pubblicità e comunicazione.

Ogni azienda in attività, indipendentemente dal settore in cui si trova ad operare, possiede un heritage. Si tratta di capire se esso risulta disponibile alla consultazione, allo sfruttamento editoriale e se è stato mantenuto un minimo di ordine per facilitarne l'utilizzo. Dalla presa di coscienza del proprio passato, della propria storia su cui si è definita la propria identità si delinea lo sfruttamento efficiente di questo bagaglio capace di tratteggiare una linea evolutiva moderna, contemporanea e talvolta di grande portata innovativa. Gli strumenti di trasmissione culturale per la valorizzazione del patrimonio aziendale, rivisitano la tradizione delle imprese e spaziano dall'utilizzo degli archivi ai musei aziendali, dal merchandising heritage alle ri-produzioni, dagli eventi celebrativi allo strumento monografico.

Sembra assurdo assistere come spettatori al restyling di molti marchi storici italiani avvenuto ad opera di proprietà straniere tramite lo sfruttamento del valore aggiunto proveniente da azioni di heritage marketing basate sulla storia e sulla tradizione nazionale. La storicità esiste ovunque, magari non è

un documento scritto, ma è da ricercare negli archivi, nelle cantine polverose, nelle rassegne stampa tra le fotografie e soprattutto nei ricordi della mente dei vecchi e fedeli dipendenti. Questo concetto assume un grande valore nel nostro paese, dove la storia crea con lo specifico territorio un solido rapporto di fedeltà e di forte rispetto dell'ambiente (con processi di produzione ecocompatibili che costituiscono nell'agroalimentare un punto di riferimento tipicamente italiano).

Generalmente possiamo affermare che sarebbe necessario a livello manageriale condividere uno schema di regole coerenti per creare sui marchi e sui prodotti che con essi si identificano, una forte spinta evocativa che faccia "la differenza" e possa definire quel valore aggiunto che soltanto la storia di un brand può generare.

Occuparsi di heritage marketing significa identificare un concetto (molto più ampio del marketing nostalgico di cui parleremo successivamente e che ne rappresenta una sezione), riferito ad aspetti artistici e valori culturali che riescono a tramandarsi nel tempo fino a giungere al presente.

Aziendalmente con questa definizione ci riferiamo a una dimensione dell'identità di ogni marchio che si rapporta al ricordo nella memoria collettiva della sua storia e del suo passato. Quando diciamo che un brand è dotato di "heritage" non significa che possiamo considerarlo soltanto "prestigiosamente" vintage, ma, al contrario, in evoluzione e costante equilibro tra i suoi valori tradizionali (fondamenti) e la sua dinamica attuale (evoluzione). Il ricordo del passato è la base per poter valorizzare con successo il presente, ma soprattutto il futuro.

Le strategie di heritage marketing sono oggi particolarmente diffuse e vengono spesso seguite con successo per garantire il rilancio o il riposizionamento di un brand. Si sottolineano dapprima gli aspetti di esclusività e di rarità degli articoli originali (al fine di rendere le nuove produzioni particolarmente appetibili e ricercate, in quanto nate alla luce di un mitico e glorioso passato) e successivamente si reinterpreta la loro essenza secondo una traduzione emotiva della loro storia in chiave contemporanea. Solo con un'opportuna comunicazione un prodotto che viene riproposto dopo aver goduto di una fama pregressa (basata sui suoi valori e benefici), può generare lo stesso potere di seduzione e il medesimo livello di coinvolgimento. Esso si innesta su un tessuto forte (intriso della tradizione che il racconto ha saputo rievocare) che risulta pronto all'accettazione del nuovo.

1.4. Valori, memoria e qualità

Assistiamo sempre più frequentemente al riemergere di valori legati al passato e al suo stile come sinonimi di memoria e qualità. Appare come una vera e propria necessità l'esigenza di riappropriarsi di una serie di riferimenti