

LUSSO&LICENSING

UN BINOMIO DI SUCCESSO



COME COSTRUIRE VERI BRAND DI LUSSO E DECLINARLI CON PROGETTI DI BRAND STRETCHING, MA ANCHE COME UTILIZZARE GLI STRUMENTI TIPICI DEL LICENSING IN QUESTO STRATEGICO UNIVERSO: CE NE PARLA ROBERTA CRESPI, DIRETTRICE DEL MASTER EMLUX DELLA CATTOLICA DI MILANO **di Silvia Balduzzi**

«IL BRAND STRETCHING HA PERMESSO ALLE MAISON DEL LUSSO DI CRESCERE PIÙ VELOCEMENTE, MA QUESTA IMPORTANTE OPZIONE NON DEVE SNATURARE L'IDENTITÀ DEL MARCHIO»

Come coniugare l'universo del Lusso con il mondo del Licensing, ma non solo. Cosa indispensabile per avventurarsi in questo universo è comprendere chiaramente il concetto di lusso e le regole rigorose da seguire per creare e sviluppare una marca in questa direzione e per realizzare al meglio i progetti di Brand Extension e aprirsi con gli strumenti tipici del licensing a questo comparto. Per farci guidare tra Lusso&Licensing, abbiamo incontrato **Roberta Crespi**, direttrice del master EMLUX (*Executive Master in Luxury Goods Management*) della **Università Cattolica di Milano** e curatrice dell'edizione italiana del testo *Luxury Strategy*, redatto da Jean-Noel Kapferer e Vincent Bastien.

Che cosa rende un prodotto o un brand "di lusso"?

«Non è possibile dare una risposta univoca per tutte le marche e i prodotti di lusso, ma di certo un prodotto o una marca che voglia dirsi di lusso deve affiancare al valore dei materiali pregiati e delle lavorazioni artigianali o specializzate, un valore "di sogno", legato alla capacità della marca di creare un mito, una storia, che rappresentino per il consumatore un valore aggiunto per il quale è disposto a pagare un premium di prezzo».

Qual è la dimensione del mercato del lusso?

«Secondo il report Bain, il mercato del lusso globale ha, nel 2009, un valore di 153 miliardi di euro, in diminuzione del 8% rispetto all'anno precedente. Per il 2010 ci si aspetta una crescita dal 9 all'11%, fortemente trainata dalla crescita nei mercati asiatici».

Quali ingredienti sono necessari per costruire un brand di lusso?

«A livello aziendale la strategia di gestione di beni di lusso interviene peculiarmente nel marketing e nella comunicazione, ma anche nella produzione, nella distribuzione e nella gestione delle risorse umane».

Un esempio di un modello di costruzione di un brand di lusso...

«Non esiste un unico modo per costruire un brand del lusso, esistono invece delle costanti che possono essere riassunte nella capacità di risolvere ogni giorno il paradosso fondamentale del lusso ovvero il fatto che ogni acquisto distrugge un po' di sogno. Qualcuno ha parlato anche di un'equazione del sogno nella quale si controbilanciano la notorietà del marchio che stimola il sogno e l'acquisto che invece, realizzando il sogno stesso, lo "uccide"».

Quali sono gli errori da evitare?

«Da un punto di vista operativo gli errori da evitare sono molti e non sempre generalizzabili, ma, in estrema sintesi, credo che le 18 anti leggi del marketing riportate nel libro riassumano bene le principali trappole da evitare nell'approccio manageriale a un brand di lusso».

Un brand di lusso vive in modo diverso: cosa si intende con questa affermazione?

«Tanto per cominciare, non possiamo parlare di "nascita". O, quantomeno, non c'è una data di nascita (o di lancio), dal

LUXURY STRATEGY

Come sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso? Che cosa rende un prodotto, una marca di lusso? Questo caos maschera una profonda verità: "lusso" non è una semplice parola, ma un vero concetto sociologico; non è un mestiere, un saper fare tipico di certe case automobilistiche o di accessori alla moda, ma un modo diverso e globale di comprendere i clienti, di gestire la marca e l'impresa: un approccio di management che sovverte le regole del marketing tradizionale. Cogliere il concetto di lusso consente di definire rigorosamente le regole da seguire per creare e sviluppare una marca di lusso che sappia restare tale nel tempo. *Luxury Strategy*, redatto da Jean-Noel Kapferer e Vincent Bastien, curato per la versione italiana da Roberta Crespi ed edito da Franco Angeli, presenta i modelli di business del lusso e ne deduce le strategie peculiari investigando ogni aspetto del management di una marca di lusso: dalla comunicazione alla distribuzione, dal pricing alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla finanza.



momento che un brand di lusso non si crea improvvisamente in un istante preciso. Prendiamo il caso di Chanel: la creatrice Gabrielle Chanel è nata nel 1883 ed il profumo N°5 è stato lanciato nel 1921. Ma quando è nata la marca Chanel? Progressivamente tra queste due date ma senza identificare un momento preciso. Il brand di lusso non ha una vita tranquilla perché deve essere in grado di reinventarsi continuamente senza tradire le sue origini ed il suo DNA. Anche la sua morte può non essere definitiva: qualcuno può trovare persone a cui il potenziale onirico del brand ancora parla e così farlo rinascere».

L'identità della marca di lusso: quali sono le caratteristiche fondamentali del cuore del brand?

«Nel libro di Kapferer è spiegato come per il lusso non sia corretto parlare di posizionamento perché un brand di lusso coltiva la propria unicità rimanendo fedele a un'identità piuttosto che preoccuparsi costantemente della superiorità rispetto al concorrente. Il brand non si gestisce cercando il paragone continuo con gli altri, un po' come avviene per gli artisti, ma cercando di esprimere una sua specifica identità fatta di peculiarità tangibili e intangibili» ▶



Da sinistra: il cofanetto del profumo Million by Paco Rabanne, l'orologio con cassa tempestata di diamanti firmato Breguet, il tronchetto ricoperto di borchie e Swarovsky di Claudia Montias e il cuscino in velluto della maison del lusso italiana Fendi

LUSSO&LICENSING



li che lo rendono ciò che è e senza le quali sarebbe altro. L'identità non è qualcosa che può essere impiantata: è alimentata dalle radici del brand, dalla sua storia, da tutto ciò che gli conferisce la sua particolare autorevolezza e legittimità in un particolare terreno di valori. L'identità traduce il suo DNA, i geni della marca. Integra anche il suo saper fare e le costanti semiotiche. L'identità della marca di lusso contribuisce quindi a costruire l'identità stessa dei suoi clienti. Ogni brand ha un suo DNA che, pur nelle necessità di adattamento al passare del tempo o alla ricerca di nuovi mercati, deve essere rispettato costantemente».

In che senso un brand di lusso deve anche esprimere l'oggi ed essere un trend setter e generatore dei gusti di domani?

«Una marca e un prodotto di lusso devono durare nel tempo. Per questo devono saper combinare storia, heritage e attualità. Una marca di lusso vive della propria storia e ha spesso, nella costruzione del proprio mito, delle icone, dei prodotti intramontabili come la Kelly di Hermès. Ma una marca di lusso non può vivere di solo passato, deve necessariamente alimentarsi di presente per essere capace di oltrepassare le generazioni: in questo, come avviene spesso nella relazione con l'arte, il brand di lusso deve essere capace di intercettare lo spirito del tempo e produrre creazioni che sappiano esprimere anche l'attualità, sia essa moda o tecnologia».

Come è possibile mettere in atto l'estensione di una marca nel lusso? Cosa si intende per Brand Stretching?

«Con l'espressione "estensione della marca" ci si riferisce all'utilizzo di una marca esistente per introdurre un nuovo prodotto in contesti competitivi un po' più lontani rispetto al cuore dell'attività in cui la stessa si è tradizionalmente mossa. Lo stretching ha permesso alle maison del lusso di crescere più

velocemente, senza essere limitate alla crescita organica interna, o senza ritrovarsi prigioniere della regressione del loro mercato originario. Ad esempio, Hermès in origine era un sellaio con un mercato che progressivamente si è molto ridotto; a fronte di questa riduzione ha saputo utilizzare le proprie competenze e il proprio nome nella lavorazione del pellame per produrre borse e pelletteria. L'importante opzione di crescita fornita dall'estensione non deve però snaturare l'identità del brand: molto spesso il sistema delle licenze ha consentito di immettere sul mercato beni non di lusso in risposta per lo più a forti pressioni di natura finanziaria. Infatti costruire un brand di lusso è un esercizio lungo e costoso e la licenza può costituire una fonte di denaro rapida e consistente. Inoltre, quando il brand di lusso raggiunge un valore elevato, la pressione da parte degli azionisti nel fare leva su quel valore per vendere altri prodotti in modo da incrementare il ritorno sull'investimento è molto forte, in particolare quando il brand non è più nelle mani della famiglia che lo ha fondato. L'esame dello stretching nel lusso rivela due approcci, due modelli di business: la piramide o la galassia. Infatti: o il brand ricerca maggiore accessibilità nel prezzo e quindi abbassa il proprio prezzo assoluto, con gli accessori, in modo da poter sedurre la più ampia clientela del lusso dei day trippers; oppure il brand si estende orizzontalmente, senza modificare il proprio livello di prezzo, sfoggiando il proprio stile di vita in altre aree della vita del cliente. Nella piramide, nota anche come stretching verticale, il brand può muoversi verso il basso, come molte marche dell'haute couture, ma anche verso l'alto, ad esempio la creazione di una linea di abbigliamento Made in Italy da parte dello statunitense Ralph Lauren, o nel modello di trading up di tutte le carte di credito come American Express, che ha lanciato la car-



**«UNA MARCA E UN
DEVONO DURARE NEL
DEVONO SAPER
HERITAGE E ATTUALITÀ»**

In alto, da sinistra: la 24ore di Louis Vuitton, la clutch di Nancy Gonzales, una pochette da sera del brand di lusso LV, un set con cofanetto in suede di Ruinart e gli occhiali a maschera di Valentino. Sotto: Claudia Schiffer in Alberta Ferretti e una passerella firmata Zegna



ta di credito di lusso, *Black Centurion*. Il secondo modello, la galassia, orbita attorno a un centro, lo spirito della marca, e tutte le estensioni del brand sono espressioni differenziate dei valori del brand, così come sono state espresse dal creatore o dai suoi successori. Di esempi ne possiamo fare tanti: da *Hermès* che si è esteso dalla pelletteria alla seta con i suoi celebri *Camé*, a *Pierre Cardin*, noto per avere perso legittimità nel mondo del lusso e della moda essendo ricorso a un impiego sfrenato delle licenze, senza avere riguardo della coerenza, ma mirando esclusivamente agli obiettivi finanziari».

Ci sono già Case History di Lusso & Licensing?

«Come abbiamo già visto prima parlando di estensione di marca, lo strumento del licensing è fondamentale quando vi sia la necessità di crescere per via non organica. È questo ad esempio il caso di tutti i prodotti che rispondono alla domanda del lusso detto "democratico" o di tutta l'area relativa al merchandising, ad esempio nel settore delle auto di lusso. Inoltre vi sono aree, quali ad esempio la profumeria o tutto il settore dell'eyewear, che richiedono competenze estremamente specifiche, che esulano dalle core competences dell'impresa di moda/luogo. Per reperire quindi il miglior know-how sul mercato è necessario che l'impresa luxury si avvalga dei professionisti del settore, gli unici a poter garantire un livello qualitativo che, in quella categoria di prodotto, sia il medesimo che per la categoria principale dei prodotti della marca. Se parliamo di case history, praticamente tutto il settore della profumeria si basa sulle licenze, così come l'occhialeria. Lo stesso può dirsi della quasi totalità delle seconde linee di moda, che richiedono ritmi produttivi e quantitativi cui l'impresa può far fronte solo ricorrendo a terze parti».

A triumphant twosome

A guide on how to unite Luxury and Licensing and much more besides. For an initial foray into this universe, in fact, you need to be equipped with a clear concept of luxury as well as having a comprehensive understanding of the strict rules to follow to create and develop a brand in this direction. You must also make the most of Brand Extension projects and learn to apply and develop the standard licensing tools in this sector. For a guided tour of Luxury & Licensing we caught up with **Roberta Crespi**, director of the EMLUX Master (Executive Master in Luxury Goods Management) at the **Università Cattolica in Milan** and also editor of the Italian edition of the book *The Luxury Strategy* written by **Jean-Noel Kapferer** and **Vincent Bastien**.

What is it that makes a product or a brand fall under the "luxury label"?

"Actually, there is no one answer suited to all brands and luxury products. What we can say is that a product or brand that wants to be defined as 'luxury' needs to be a combination of valued, precious materials, high quality craftsmanship or some other kind of specialised workmanship and a "dream value", which is dependent on the brand's ability to endow itself with an aura of legend or history. For the consumer, this represents an added value well worth the premium price paid."

Just how big is the luxury market?

"According to the Bain Report, in 2009 the global luxury market was worth 153 billion euros – down 8% compared to the previous year. However, when the final figures for 2010 are totted up, we are expecting to see an increase of between 9 to 10 percent, strongly driven by growth in the Asian markets."

What are the vital ingredients for building a luxury brand?

"At a corporate level, the luxury goods management strategy adopts a distinctive focus on marketing and communications, but also on production, distribution and the management of human resources."

Could you provide an example of a model for building a luxury brand?

"Again, there is no single recipe for building a luxury brand, although there are constants that could be summed up as the ability to solve the fundamental, inherent paradox of luxury itself: namely that every purchase kills a little bit of the dream. Indeed, some people even hold that there is an equation to calculate this, balancing the fame that fuels the dream with the actual purchase of the product, which 'kills' the dream even while, at that very moment, making the dream come true."

PRODOTTO DI LUSO TEMPO: PER QUESTO COMBINARE STORIA,

Roberta Crespi direttrice master Emlux