



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

**IL COLOSSO LVMH: BRAND IDENTITY E STRATEGIE NEL
SETTORE DEL LUSO**
**THE GIANT LVMH: BRAND IDENTITY AND STRATEGIES
IN THE LUXURY GOODS SECTOR**

Relatore:
Prof. Di Maria Eleonora

Laureanda:
Bosio Irene

Anno Accademico 2015 - 2016

Indice

INTRODUZIONE	2
1. BRAND IDENTITY E STRATEGIE DI MARKETING NEL SETTORE DEL LUSO	4
1.1. Concetto di lusso e caratteristiche del mercato	4
1.2. L'importanza della marca: brand identity	7
1.3. Gestione strategica del brand: le strategie di marca	9
2. IL BRAND DI LUSO PER ECCELLENZA: IL GRUPPO LVMH	12
2.1. Il gruppo LVMH S.A.: storia e struttura aziendale	12
2.1.1 Dal 1854 ad oggi: la storia di un mito	12
2.1.2 Struttura della holding	15
2.2. Strategie di marketing del gruppo LVMH	19
3. AVERE NASO PER LA DIFFERENZA: PROFUMI E COSMETICI BY LVMH	22
3.1. Breve descrizione del settore d'attività	22
3.2. Strategie per il lancio nuovi prodotti: il caso Guerlain e cenni su Les Parfumes Louis Vuitton	25
CONCLUSIONI	27
BIBLIOGRAFIA	28
SITOGRAFIA	29

Introduzione

Il presente lavoro di tesi ha la finalità di analizzare l'importanza di godere di una forte reputazione e di possedere un brand riconosciuto, e la rilevanza della gestione strategica dello stesso per le aziende che agiscono nel settore dei beni di lusso. L'attenzione sarà rivolta in modo particolare ad uno dei pilastri portanti operante nell'ambito dei Luxury goods e alle strategie intraprese che gli assicurano da anni la leadership: il colosso Moët Hennessy Louis Vuitton.

Nel primo capitolo dell'elaborato verranno definiti i lineamenti teorici del concetto di lusso, le caratteristiche e le peculiarità del Luxury market nel suo insieme e verrà esaminato il ruolo chiave che la marca e la Brand Identity aziendale ricoprono, al fine di valutare quanto essi risultino fondamentali per la reputazione e il riconoscimento dei prodotti e dell'impresa stessa in un mercato altamente competitivo. Saranno poi introdotte le principali strategie di gestione del brand che le aziende attuano con lo scopo di suscitare nella mente dei consumatori il desiderio di esclusività e prestigio e l'esigenza di possedere prodotti unici e raffinati.

Nel secondo capitolo ci si soffermerà sul gruppo LVMH, delineandone la storia e la crescita per linee esterne tramite una serie di operazioni di M&A e nel secondo paragrafo si sposterà l'attenzione sugli strumenti e le strategie di marketing che lo rendono uno dei nomi, se non il nome, più forte e competitivo al mondo.

Nel terzo ed ultimo capitolo si prenderà in considerazione il settore d'attività Profumi e Cosmetici della holding francese, le cui Maison meglio incarnano, rappresentano e trasmettono l'ideale di bellezza attuale. Nel primo paragrafo si svilupperà una breve analisi del mercato globale dei cosmetici, mentre nel secondo si illustreranno le strategie messe in atto da Guerlain per l'estensione della sua linea di profumi, ovvero il lancio della fragranza La Petite Robe Noire.

Capitolo I

BRAND IDENTITY E STRATEGIE DI MARKETING NEL SETTORE DEL LUSO

1.1 Concetto di lusso e caratteristiche del mercato

“Il lusso è una necessità che inizia quando la necessità finisce”

Coco Chanel

Nel corso del tempo sono state coniate molte definizioni, spesso discordanti, dell'espressione “lusso”. Dal punto di vista etimologico, si tratta di una parola di origine latina, *luxus*, che letteralmente significa “eccesso”, “dissolutezza”, “mollezza”, ma anche “fasto” e “magnificenza”. Ma se per gli economisti esso rappresenta categorie di beni la cui domanda ha un'elasticità rispetto al reddito positiva ed elevata, per i consumatori tale concetto viene associato e usato indistintamente dal termine prestigio e identifica la propensione a sfoggiare ricchezza, sfarzo, magnificenza, che si concretizza nella tendenza (anche abituale, come tenore di vita) a spese superflue per l'acquisto e l'uso di oggetti che sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno e che quindi eccedono i consumi socialmente accettati come necessari.¹

Con l'avvento del nuovo millennio, infatti, i luxury goods si presentano come beni in grado di attribuire uno status, appunto, di prestigio ai soggetti che li posseggono, sebbene con una piccola sfumatura tra i mercati in via di sviluppo e quelli già consolidati.

A tal proposito, il sociologo francese Gilles Lipovetsky effettua una distinzione tra i paesi emergenti, nei quali i beni di lusso vengono associati ad una sorta di identità sociale e ostentazione, e quelli occidentali, dove il lusso è più a servizio della promozione di un'immagine personale piuttosto che di classe, è una ricerca di emozioni, rassicurazioni e gratificazione.²

¹ www.treccani.it

² G. Lipovetsky, E. Roux, *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, 2003

Tuttavia, in entrambi i casi, si possono distinguere alcuni connotati principali che accomunano tali beni:

- la *qualità eccellente*, che deriva dall'esclusività delle materie prime utilizzate e dall'attenzione dedicata ai processi di lavorazione e che implica affidabilità e durabilità del prodotto, il quale trasmette al consumatore un senso di sicurezza;
- come conseguenza dell'ottima qualità, i luxury goods presentano un *prezzo elevato*, che tuttavia non costituisce un problema per il target di clienti, disposti a spendere cifre molto elevate in cambio di prodotti raffinati;
- la *scarsità* e l'*unicità*, anche in termini distributivi (basti vedere ad esempio il gruppo LVMH, nel quale la distribuzione dei prodotti è molto selettiva e incentrata interamente sul cliente). Questa è una peculiarità del mercato del lusso sia dal lato della domanda che dell'offerta: maggiore è l'inaccessibilità del oggetto in questione, maggiore è la brama di possesso che esso suscita in quanto rappresenta qualcosa di fortemente esclusivo;
- il *valore estetico* e la *componente emozionale* che spinge il consumatore all'acquisto. Il consumo di un prodotto di lusso, infatti, costituisce un'esperienza edonistica che coinvolge i cinque sensi nella loro totalità. L'aspetto della multisensorialità è di fondamentale importanza per molti brand, che puntano a rievocare nella mente della propria clientela ricordi ed emozioni, e a trasformare, come afferma il CEO di Louis Vuitton – Moët Hennessy, lo shopping in un'esperienza unica e memorabile.

Gli attributi appena elencati trovano riscontro in un mercato economico-finanziario molto ampio e complesso, dove la competizione tra giganti è agguerrita, e proprio per le sue dimensioni e la sua struttura, esiste una difficoltà oggettiva nell'analizzarlo.

Tuttavia, per quanto riguarda le peculiarità intrinseche al settore dei beni di lusso, esso comprende categorie merceologiche enormemente diverse tra loro, che vanno dall'abbigliamento, al retail di lusso, dai cosmetici, ai gioielli preziosi.

Seguendo la suddivisione per tipologia di merci, il luxury market si può segmentare in alcuni sotto-settori:

- *beni durevoli*, ovvero yacht, aerei privati, arte e design di alta qualità e auto costose, le quali, secondo gli studi di Altagamma, costituiscono il settore con maggiore fatturato;
- *beni di consumo* o "*personal luxury*", che comprende il settore dell'abbigliamento e della pelletteria, degli accessori, dei gioielli, dei profumi e dei cosmetici e gli alimentari pregiati, compresi vini e alcolici;

- “*experiential luxury*”, noto anche come *lusso dei servizi*, che annovera la ristorazione di un certo livello, i viaggi e le vacanze (quindi anche gli hotel).

Nonostante la profonda differenza a livello di tipologia di prodotti, hanno tutti un denominatore comune: comprendono acquisti dal valore percepito molto alto, nei quali le componenti emozionali, esperienziali e di esclusività sono predominanti.

Inoltre tutti i “sotto-settori” del lusso sono accomunati dallo stesso target di clienti, ovvero individui dell’alta società dai gusti sofisticati e dotati di ingenti patrimoni che si traducono in un’elevata capacità di spesa.

Questi soggetti sono definiti *High Net Worth Individuals*, un termine usato inizialmente nel private banking per indicare persone con una ricchezza netta disponibile di oltre un milione di dollari.

È proprio grazie alla copiosa disponibilità economica degli acquirenti che nel 2015, stando all’analisi pubblicata dalla Fondazione Altagamma, il luxury market ha realizzato un fatturato globale pari a un trilione di euro.

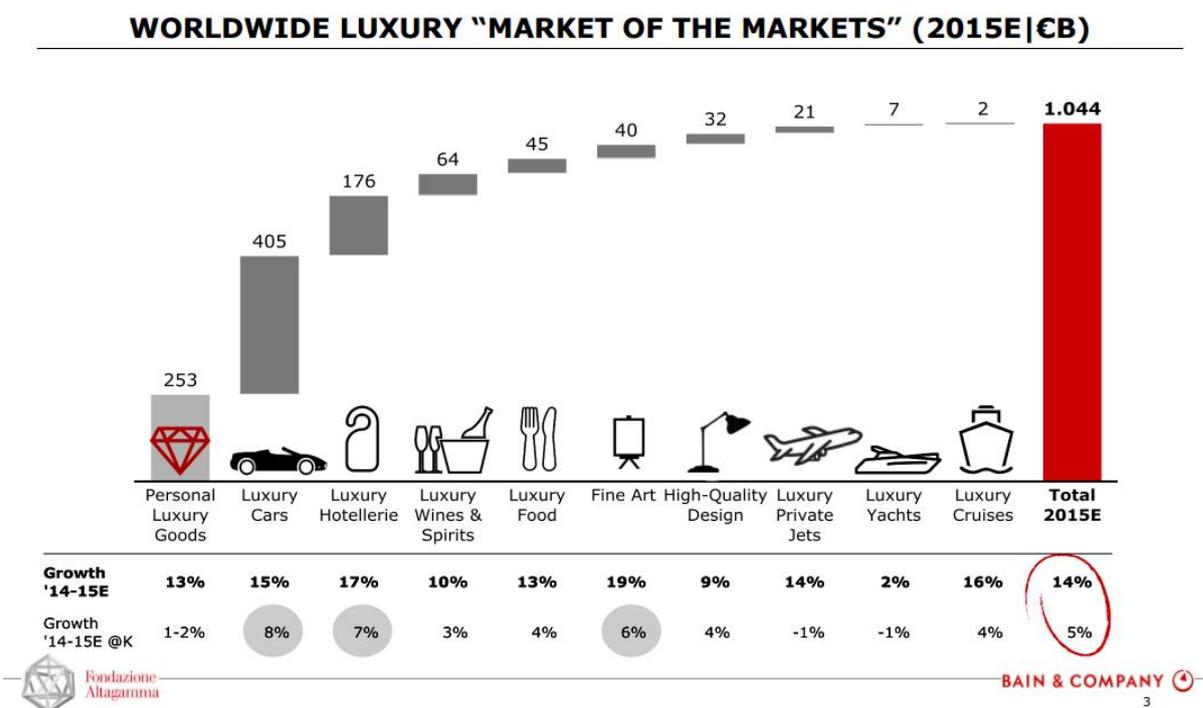


Figura 1.1 Andamento del mercato mondiale del lusso nel 2015³

³ www.ilmanagement.wordpress.com

1.2 L'importanza della marca: brand identity

Come è emerso nel paragrafo precedente, ciò che spinge i consumatori all'acquisto di prodotti di moda e di lusso non è quasi mai il tentativo di soddisfare bisogni fisiologici, al contrario, è l'esigenza di colmare una pulsione interiore, la ricerca di affermazione e gratificazione personale, è l'identificazione con un gruppo sociale d'élite elegante ed esclusivo e la realizzazione di un sogno molto costoso.

Tutte queste motivazioni, che stanno alla base della scelta dell'acquirente, si possono sintetizzare:

- nel *potere evocativo* che il prodotto esercita sui soggetti;
- nell' utilizzo del bene come *mezzo di comunicazione e relazione sociale*.

Questi due caratteri sono riconducibili al concetto di valore simbolico degli oggetti, caratteristica tipica dei luxury goods e risorsa critica che le aziende che devono gestire con prudenza.

In questo settore, molto più che in altri, il brand, che capitalizza un elevato valore simbolico, è una variabile multidimensionale e rappresenta un attributo del prodotto spesso determinante nella scelta finale degli individui. Ma cos'è in concreto la marca?

Innumerevoli sono le definizioni create e riadattate nel corso degli anni sulla base del comportamento e dell'atteggiamento dei consumatori. Dal punto di vista giuridico la marca viene delineata dall'American Marketing Association come *“un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore differenziandoli da quelli dei concorrenti”*, ma in realtà è un'entità molto più complessa.

Essa aiuta a generare l'immagine del prodotto nella mente dell'utente, svolgendo non solo la funzione di identificazione dell'azienda, ma anche quella di creazione di valore.

Una definizione forse più utile per comprendere la percezione della marca è quella fornita dall'esperto di marketing e pioniere del brand design Walter Landor, secondo il quale *“il brand è una promessa. Attraverso l'identificazione ed autenticando un prodotto o servizio, il brand dichiara al mercato un impegno di soddisfazione e qualità.”*

Il concetto di promessa implica la rilevanza strategica delle attività di branding: la marca funge da garanzia per il prodotto e asserisce ciò che il prodotto assicura o dovrebbe assicurare. Tale spiegazione rimanda quindi all'idea di un insieme di attributi intangibili, ovvero aspetti distintivi che costituiscono il patrimonio aziendale quali la storia dell'impresa,

il livello di notorietà, la fedeltà maturata dai consumatori verso il brand, le aspettative dei potenziali clienti.

Il processo di branding è incentrato quindi sulla differenziazione dei prodotti, dotandoli del potere di una marca, tuttavia la “reale differenza” avviene nella testa del consumatore (Kotler et al.,2015).

È perciò chiara l'importanza della percezione del brand da parte degli acquirenti: creare una marca forte dal punto di vista della notorietà, della qualità, della sicurezza diventa fondamentale. Il primo step è l'individuazione delle caratteristiche sulle quali si vuole far leva per distinguersi dai competitors e far breccia nella mente dei potenziali clienti.

In questo contesto è importante il concetto di “brand identity”, ovvero l'insieme dei fattori connotativi, coerenti nel tempo e nell'evoluzione dell'impresa, che rendono la marca unica, reale, autentica e tangibile attraverso i cinque sensi. L'identità di brand ha la funzione di rendere riconoscibile l'azienda, determinando la reputazione della stessa, e di costruire un elemento differenziante. La marca, in particolare nel settore del lusso dove le aspettative degli acquirenti sono molto alte, diventa assunzione di responsabilità, una garanzia data ai consumatori rispetto ai prodotti messi nel mercato.

In un realtà globalizzata come quella odierna, dove tutti i prodotti sono facilmente imitabili e riproducibili, la scelta dei consumatori, che sono sempre più alla ricerca di beni che suscitino in loro emozioni e che si avvicinino alla loro dimensione spirituale, è dettata da ciò che i prodotti rappresentano, dai valori e dai significati che essi esprimono. Emerge chiaramente l'importanza della brand identity nel determinare il successo o il fallimento di un'impresa, dal momento che essa deve essere in grado di vendere la propria marca, con la relativa storia ed esperienza, ancor prima dei suoi prodotti.

È importante sottolineare che la brand identity non deve essere confusa con l'identità visiva, l'immagine della marca, quindi con il logo, che può essere costruito o ridisegnato a tavolino, nella misura in cui l'identità è frutto di un processo storico e di conseguenza è inimitabile. Alcuni aspetti fondamentali per la creazione di una stabile identità di marca sono senza ombra di dubbio quelli culturali, storici e strategico, estremamente determinanti per l'azienda che intende affermarsi sul mercato in maniera duratura. Tant' è vero che uno dei mezzi più utilizzati, in particolare per le società che producono luxury goods, per trasmettere l'identità della marca è costituito dall'enfatizzazione della storia aziendale e delle origini del brand. Un esempio è rappresentato dall'immagine pubblicitaria scelta da Gucci che raffigura il suo

laboratorio nei primi anni Cinquanta con un testo che rimanda alla nascita dell'attività di Guccio Gucci nel 1921.⁴

Il richiamo alla storia dell'azienda è un punto fermo del marketing dei prodotti di lusso ed è volto alla legittimazione del brand e al coinvolgimento emotivo del potenziale acquirente.

Il fine ultimo è conquistare, prima, e fidelizzare, in seguito, il consumatore e permettergli di orientarsi automaticamente su un prodotto nel momento in cui sorge un determinato bisogno. È perciò evidente che un brand forte è la chiave per ottenere risultati differenzianti ed è altrettanto importante il fatto che l'azienda lo sappia gestire in modo strategico.

1.3 La gestione strategica del brand: le strategie di marca

Come abbiamo appena visto, in un mercato altamente competitivo come quello attuale, diventa fondamentale per le imprese riuscire a gestire in modo strategico il proprio brand e il proprio bagaglio identitario per riuscire ad attrarre il consumatore.

La gestione strategica del brand nelle aziende che operano nel settore dei beni di lusso e alta moda si contraddistingue per alcune prerogative derivanti dal modo in cui la marca viene percepita, considerata e definita dal pubblico di consumatori. I brand di lusso sono caratterizzati da cinque elementi centrali, sui quali si concentra l'operato delle società:

- *l'esclusività*: devono evocare uno status di prestigio e senso di appartenenza ad una classe o gruppo sociale privilegiato;
- come specificato in precedenza, devono possedere una ben *nota brand identity*;
- beneficiare di un'*elevata notorietà*,
- trasmettere un'*eccellente qualità percepita*;
- ottenere notevoli livelli di *customer loyalty*.

Il management strategico della marca si articola in tre diverse fasi, come illustra il Professor Cappellari nel suo libro: in primo luogo avviene la determinazione del posizionamento e dei valori del brand, successivamente c'è la pianificazione e l'attuazione delle strategie di marketing affinché i consumatori siano in grado di riconoscerla e associarla a valori positivi e unici, ed infine si svolgono attività di sviluppo e sostegno della brand equity, ovvero l'insieme degli aspetti distintivi e differenzianti con i quali la marca accumula

⁴ Cappellari R., "Marketing della moda e dei prodotti lifestyle", Carocci editore, 2016

valore. Lo scopo è quello di riuscire a fidelizzare gli acquirenti attraverso la generazione di emozioni ed esperienze memorabili che vengono associate al brand.

Per quanto riguarda il posizionamento, esso identifica il posto che l'offerta dell'azienda occupa sul mercato e soprattutto nella mente dei clienti; diventa quindi fulcro di tutte le decisioni di marketing. Uno dei fattori principali da tenere in considerazione è quindi la concorrenza. Il prezzo di un bene è un riferimento importante per determinare come un'impresa si posiziona rispetto ai competitors e nel settore dei luxury goods si possono identificare tre "fasce di prezzo", ognuna corrispondente ad una categoria di prodotti: extralusso o lusso esclusivo, caratterizzato da pezzi unici e prezzi che pochi possono permettersi, indice di una strategia di marketing basata sull'inaccessibilità, lusso e lusso accessibile. È la cosiddetta piramide del lusso.

Tuttavia, il prezzo, sebbene costituisca una variabile rilevante per definire il posizionamento, non è un elemento determinante nella scelta di un prodotto per individui che hanno a disposizione copiosi patrimoni e che ricercano esclusività e unicità. Oggi infatti un brand deve incarnare un'anima e non solo un posizionamento commerciale, in quanto il suo obiettivo è di conquistare nel tempo la sfera emotiva e caratteriale del pubblico di riferimento ed entrarci stabilmente in relazione.

Per farlo, un'azienda può intraprendere diverse strategie di marca, più nota delle quali è la *brand extension*, o in italiano, estensione della marca. È un tema principale per quanto riguarda il brand management nel settore del lusso e consente l'aumento del fatturato e della redditività mediante lo sviluppo di nuove attività. Nel settore in considerazione è una scelta intrapresa ormai da quasi tutte le grandi holding, che espandono con successo il loro raggio d'azione grazie alla notorietà della marca. Due sotto-categorie della brand extension sono la *line extension*, cioè l'estensione della linea, che utilizza lo stesso brand di successo, per introdurre nuovi prodotti in una linea di prodotto preesistente, e la *category extension*, ovvero quando l'impresa entra con il nuovo prodotto in una nuova categoria.

Un'altra strategia è il *multi brands*, cioè la creazione di nuovi marchi, per il lancio di beni in una linea preesistente.

Questa classificazione permette di capire in che modo il portafoglio prodotti, ovvero il complesso delle marche gestite da un'azienda, venga strutturato, organizzato e gestito in modo strategico con il fine di raggiungere una più ampia quota di mercato ed evitare la cannibalizzazione dei propri stessi prodotti, con cui si intende l'erosione della quota di mercato di un prodotto da parte di altri della stessa impresa.

In ogni caso, quando un'impresa decide di servire un nuovo segmento di mercato, deve decidere se farlo mediante l'utilizzo di un solo brand, strategia detta "the branded house", o di brand diversi, "the house of brands".

□

Ad ogni modo, ciò che è importante nel delineare una strategia di marca è il fatto di tenere sempre in considerazione la sua personalità e la sua identità, consentendole però di adattarsi ai mutamenti dello scenario competitivo e dei bisogni dei consumatori, tenendo sempre a mente l'obiettivo ultimo: creare un brand forte dal punto di vista del riconoscimento che consenta all'azienda di ampliare il proprio portafoglio prodotti grazie alla notorietà di una marca già affermata, come avviene per uno dei più grandi cultori ed emblemi del lusso: il gruppo francese Moët Hennessy Louis Vuitton.

Capitolo II

IL BRAND DI LUSSO PER ECCELLENZA: IL GRUPPO LVMH

2.1 Il gruppo LVMH S.A: storia e struttura aziendale

2.1.1 Dal 1854 ad oggi: la storia di un mito

Tra tutte le grandi imprese che operano nel settore del lusso, il gruppo Moët Hennessy Louis Vuitton (generalmente abbreviato con la sigla LVMH) rappresenta senza ombra di dubbio un pilastro portante, le cui Maison diventano ambasciatrici di “un’art de vivre squisitamente raffinata”⁵ e le cui creazioni alimentano il sogno proibito di molti consumatori.

LVMH è una holding francese con sede a Parigi, il cui portafoglio comprende, grazie a partecipazioni maggioritarie o assolute, circa una settantina di brand di prestigio commercializzati in tutto il mondo e che garantiscono alla società la leadership indiscussa nel mercato dei beni di lusso. Le Maison, riunite sotto la guida del chairman e CEO Bernard Arnault (che detiene una quota del 47,52%), sono profondamente radicate in sei diversi settori che spaziano dai prodotti di alta moda e accessori in pelle, con la gestione di brand come Louis Vuitton, Kenzo, Celine, Fendi, ad un’ampia gamma di bollicine tra vini pregiati e superalcolici. E ancora, le sue attività si allargano anche ai cosmetici e alla profumeria, agli orologi e ai gioielli.

Per quanto riguarda il mercato finanziario, è quotata al CAC 40 (quotazione continuamente assistita), principale indice della borsa francese che rappresenta il valore delle quaranta imprese più significative tra le cento maggiori capitalizzazioni di mercato della borsa di Parigi.

⁵ www.lvmh.com

Nel 1854 un noto imprenditore francese aprì a Parigi, in Rue Neuve des Capucines, la sua prima valigeria e pelletteria di lusso con l'insegna che riportava il suo nome: "Louis Vuitton: Malletier a Paris": fu la nascita ufficiale del marchio più imitato al mondo.

E' proprio in questi anni che Vuitton ideò il baule da viaggio che rese, lui, famoso a tutta l'alta società parigina e il suo marchio, una garanzia: sostituì il tradizionale coperchio bombato, con un innovativo coperchio piatto, caratterizzato da una maggiore leggerezza, data dall'intelaiatura in legno di pioppo, una struttura più solida, determinata dal cerchiaggio di metallo, e da una linea moderna ed elegante, adatta a una clientela raffinata e benestante che potesse capire la preziosità del prodotto.

Il successo fu immediato e clamoroso e Vuitton iniziò a rifornire molte corti reali dell'epoca. Un altro evento importante, se non il più rilevante, per l'impresa in quel periodo fu creazione a quattro mani con il figlio George del pattern "Damien Canvas", il cui logo venne ufficialmente registrato come Louis Vuitton, diventando un vero e proprio status symbol. Nel 1892, dopo la morte di Louis, il comando dell'azienda passò nelle mani del figlio, sotto la cui amministrazione nacque l'illustre monogramma LV, ancora oggi logo della società. Era il 1896.

Durante il ventesimo secolo, l'impresa avviò un'importante politica di internazionalizzazione, raggiungendo i mercati orientali, con l'apertura di una prima boutique a Pechino, e quelli americani. Il punto di svolta che segnò in modo indelebile la storia dell'ormai affermata Louis Vuitton si ebbe però nel 1987, anno in cui venne quotata in borsa e completò con successo la fusione con l'azienda di vini e alcolici Moët Hennessy, creata nel 1971, assumendo il nome LVMH. La holding si raffigurò fin da subito come emblema di eleganza, eccellenza e creatività, la quale rappresenta tutt'ora il fulcro della filosofia della società "*Passionate about creativity*". L'anno seguente, riuscendo a sfruttare una situazione di profondo disaccordo tra i presidenti delle due società appena unitesi, prese in mano le redini del gruppo Bernard Arnault, diventando, grazie al supporto della banca d'affari Lazard, azionista di maggioranza della holding. Il nuovo CEO dalla personalità carismatica, diede inizio ad una serie di operazioni di fusione e acquisizioni aziendali, mantenendo come punto fermo il fatto di incarnare l'incontro tra tradizione e innovazione e puntando sempre all'eccellente qualità di prodotti e servizi e alla creazione di talenti. Grazie a tali operazioni di M&A, prima delle quali avvenuta nel 1988 con il brand Celine, la holding è diventata leader mondiale del lusso. Per Arnault, la prima vera occasione per dimostrare la sua abilità arrivò grazie al marchio Dior Couture: intraprese con successo la rivitalizzazione dell'identità di marca attraverso la ristrutturazione aziendale. Sotto la sua amministrazione, il brand, diventato Christian Dior

S.A. fatturò il 32% dell'intero capitale di LVMH, e venne nuovamente rilevato il marchio di *Christian Dior Parfums*.

Da quel momento in poi il gruppo comprese i vantaggi derivanti da questo tipo di strategia di crescita e acquisì innumerevoli aziende come Berluti, Kenzo e un quotidiano francese nel 1993, Loewe nel 1996, Sephora e Marc Jacobs nel 1997, Thomas Pink, Emilio Pucci, Fendi e DKNY tra il 1999 e il 2001 e aprì a Londra la LVMH House, centro di formazione per i dirigenti del gruppo. In questo stesso anno, Bernard Arnault rilasciò un'intervista per l'“Harvard Business Review” dichiarando che la strategia della holding era focalizzata, grazie soprattutto ai notevoli ritorni economici, appunto su queste operazioni finanziarie ma che tutte le aziende acquisite rimanevano libere di esprimere e conservare la propria personalità e la propria base di clienti. Nonostante l'esito positivo, alcune operazioni di M&A intraprese, ebbero anche un rovescio della medaglia: i rischi e i costi derivanti dagli ingenti investimenti furono, seppur solo inizialmente, maggiori dei benefici e nell'anno 2001 costrinsero Arnault a statuire uno stop alle acquisizioni. Inoltre, per rientrare degli esborsi effettuati, il gruppo Louis Vuitton – Moët Hennessy decise di vendere le azioni nel frattempo acquistate in Phillips. Malgrado la breve interruzione nella crescita per linee esterne, sia il CEO, sia la società nel suo insieme, non hanno mai pensato di poter intraprendere altre strategie di sviluppo, se non quella appena interrotta e per questo motivo ripresero velocemente un'altra ondata di acquisizioni, fino ad arrivare a inglobare due tra le più note marche della moda e del lusso italiano: Bulgari, nel 2011, e Loro Piana, nel Luglio 2013 per un totale di 2 miliardi di euro.

Parallelamente a questa seconda fase di crescita, il gruppo LVMH assistette alla nascita e allo sviluppo di una grande e importante collaborazione tra due cultori dell'alta moda: Louis Vuitton e Marc Jacobs, che ne fu direttore artistico dal 1997 al 2013.

2.1.2 Struttura della holding

*“Il nostro modello di business si fonda su una visione a lungo termine, valorizza l’eredità delle nostre Maison e stimola la creatività e l’eccellenza. Esso è il motore del successo del nostro Gruppo, il viatico per un futuro promettente.”*⁶

Come già ha anticipato, oggi LVMH raggruppa 70 Maison per un totale di 125.000 dipendenti nel 2015 e si configura come una struttura complessa, ma assolutamente coordinata e funzionale, come emerge anche dalla classifica internazionale delle società del lusso secondo l’EVA, indicatore che consente di calcolare il valore creato da un’azienda, pubblicata da *Il Sole 24 ore* il 18 agosto scorso. Solo nel precedente anno d’ esercizio, il gruppo ha fatturato 35.664 milioni di euro, contro i “soli” 11.185,2 milioni ottenuti da Kering (ex PPR), altra holding multinazionale francese non che principale competitor di LVMH. I due giganti del lusso francesi sono simili per la tipologia di prodotti che offrono, ma ciò che manca a Kering è la differenziazione a livello internazionale.

⁶ Bernard Arnault, LVMH Annual Report 2015



Figura 2.1 Classifica per EVA delle società dell'alta gamma di moda, F&B, auto, gioielleria, hotellerie e beauty⁷

⁷ www.infodata.ilsole24ore.com

Per quanto riguarda la configurazione interna, Louis Vuitton – Moët Hennessy è organizzato in cinque suddivisioni autonome che operano in altrettanti settori d'attività valorizzando il proprio patrimonio, ma sempre nel rispetto della tradizione e prestando attenzione all'eccelsa qualità dei prodotti. Ognuna di esse è dotata infatti di una propria sezione amministrativa e funziona come strategic business unit. Prima tra queste, è la SBU che raggruppa le Maison attive nel settore di vini e alcolici, sotto la guida del presidente Christophe Navarre. Solo nel 2015 hanno fatturato 4.603 milioni di euro, il 16% in più rispetto all'anno precedente.

Di particolare rilievo è la seconda divisione, che vede protagonista il marchio che ha dato vita al gruppo stesso: si tratta del settore moda e pelletterie, nel quale il nome LVMH rappresenta una certezza per i consumatori. Ne è la dimostrazione il fatto che lo scorso anno hanno messo a ricavo 12.369 milioni di euro, il cui 39% tra Giappone e paesi asiatici, che costituiscono un mercato sempre più in espansione. Questa suddivisione raggruppa alcuni dei marchi più noti tra le passerelle di tutto il mondo, come Fendi, i cui profitti sono in forte aumento, Celine, Kenzo, Marc Jacobs e tanti altri ancora, tra cui l'ultimo arrivato, Loro Piana, orgoglio della moda italiana. La strategia di crescita per linee esterne si è rivelata, in questo caso più che in altri, molto utile poiché ha permesso una riduzione dei costi operativi.

Le aziende di profumi e cosmetici facenti parte del gruppo costituiscono la terza SBU e vengono definite da Arnault come un'armoniosa miscela tra le iconiche Maison francesi e brand giovani dal potenziale enorme. Ne fanno parte infatti sia marchi "storici" della portata di Christian Dior, sia nuove imprese come Benefit Cosmetics e Make Up Forever, ispirati ad un target più giovane. Guidato dall'ideale di bellezza contemporaneo, questo settore è fonte di ispirazione per l'intera società e offre grandi opportunità. Anche in questo ambito, un notevole vantaggio deriva dalle sinergie, specie nell'ambito di R&D, tra le singole aziende che sviluppano interrelazioni, incrementando il valore e la qualità dei prodotti attraverso lo scambio di risorse e know-how. In questo modo il gruppo è riuscito a tenere sotto controllo le spese.

La quarta suddivisione invece, riguarda il mercato di gioielli e orologi, il quale fino al 2001 costituiva solo il 5% delle vendite totali del gruppo, a causa dell'elevata concorrenza, in particolare di Gucci, Richemont ed Hermès. Tra i principali competitors si distingueva Bulgari, acquistato da LVMH nel 2011 per un totale di 4,3 miliardi di euro. L'ultimo settore d'esercizio è quello della cosiddetta "distribuzione selettiva" in cui aziende quali Sephora, Le Bon Marché, DFS e Miami Cruiseline Services si impegnano per rendere lo shopping un'esperienza unica per il cliente, tema centrale e filo conduttore del gruppo LVMH. Infine, è

presente un'ulteriore raggruppamento che comprende attività di vario genere, dalle pubblicazioni finanziarie, agli hotel e yacht di extra lusso.

Le Maison di LVMH					
Vino e Alcolici	Moda e Pelletteria	Profumi e Cosmetici	Orologi e Gioielli	Distribuzione Selettiva	Altre attività
-Moët & Chandon -Dom Pérignon -Mercier -Ruinart -Veuve Clicquot -Krug -Estates & Wines -Château d'Yquem -Hennessy -The Glenmorangie Company -Belvedere -Vodka -Domaine Chandon -California -Bodegas Chandon -Domaine Chandon -Australia Green Point -Cloudy Bay -Cape Mentelle -Newton Vineyard -Terrazas de los Andes -Cheval des Andes -Wenjun -Numanthia -Ardbeg -Chandon Argentina -Chandon China -Chandon do Brasil -Château Cheval Blanc	-Louis Vuitton -Christian Dior -Edun -Loro Piana -Nicholas Kirkwood -Céline -Loewe -Berluti -Kenzo -Givenchy -Marc Jacobs -Fendi -Stefano Bi -Emilio Pucci -Thomas Pink -Donna Karan -Nowness	-Parfums Christian Dior -Guerlain -Parfums - Givenchy -Kenzo Parfums -Benefit -Loewe -Cosmetics -Fresh -Make Up For Ever -Acqua di Parma -Perfumes -Loewe -Nude	-Tag Heuer -Zenith -Hublot -Fred -Chaumet -De Beers -Bvlgari	-DFS (Duty Free Shop) -Franck et Fils -Sephora -Le Bon Marché Rive Gauche -Starboard Cruise Services -La Grande Epicerie de Paris	-Groupe Les Echos (pubblicazioni) -Royal Van Lent (costruzioni di superyacht di lusso) -Radio Classique (stazione radio) -Cheval Blanc (hotel di lusso) -Connaissance des Arts (magazine d'arte) -Investir (pubblicazioni finanziarie) -La Samaritaine -Nowness (piattaforma video) -Jardin d'Acclimatation (parco di divertimenti)

Figura 2.2 Suddivisione dei marchi appartenenti a LVMH per settore d'attività⁸

⁸ www.lescahiersfm.com

2.2 Strategie di marketing del gruppo LVMH

“In un mercato così altamente competitivo, una forte reputazione è un vantaggio preziosissimo: posizionandosi in modi diversi ma unite dal loro culto per l'eccellenza, le Maison di LVMH si impegnano a intensificare i loro tratti unici e a reinventarsi incessantemente.”⁹

Le parole dello stesso Bernard Arnault riassumono al meglio l'anima e gli obiettivi del colosso del lusso, il quale si basa su tre valori fondamentali attorno ai quali ruota l'intero operato delle aziende:

- *Innovazione e creatività*, fondamentali in quanto il successo futuro del gruppo deriva dal desiderio che i loro capolavori suscitano nella mente dei consumatori, sempre nel rispetto delle radici delle singole aziende
- *Eccellenza dei prodotti e dei servizi*, poiché i loro marchi incarnano il più nobile e raffinato artigianato nel mondo
- *Spirito imprenditoriale*, perché rappresenta sia la chiave della loro abilità, sia la principale motivazione per gestire al meglio le imprese e le startups.

È dunque evidente che la strategia perseguita dalle aziende holding per ottenere, prima, e mantenere, dopo, la più ampia quota di mercato nel settore dei beni di lusso sia la differenziazione, non solo del prodotto finale, ma dell'intero processo di creazione del valore, dalla progettazione ai servizi vendita e post-vendita. Quest'ultimo concetto è un elemento fondamentale e caratterizzante per il colosso francese, il quale, come riportato nel paragrafo precedente, comprende una suddivisione che gestisce esclusivamente il retail e che rappresenta l'ultimo anello di un'integrata catena del valore, contraddistinta dalla centralità del consumatore. La decisione di limitare e controllare il canale di distribuzione ha l'obiettivo di far capire agli acquirenti che più ristretti e selettivi sono i canali di vendita, più prezioso ed esclusivo è il prodotto. Per di più, solitamente sono presenti liste d'attesa per poter ottenere l'oggetto desiderato, in quanto la domanda per i prodotti marchiati LVMH spesso eccede l'offerta, e ciò rende l'immagine del brand ancora più prestigiosa.

Il rapporto aziende-acquirenti si concretizza tramite un efficiente processo di ordinazione, possibile anche grazie allo shopping online attraverso il sito ufficiale LVMH, una stretta relazione e comunicazione, digitalizzata e personalizzata, soprattutto con i clienti abituali, mediante mail, brochure, inviti ad eventi esclusivi, regali e programmi fedeltà e un eccellente

⁹ LVMH Annual Report 2015

servizio di assistenza ai clienti. All' interno di Louis Vuitton-Moët Hennessy nulla è lasciato al caso: poiché lo scopo di tutte le Maisons è di dar vita al sogno di un target di clienti esigente e raffinato, per il quale il bene non rappresenta più una necessità, ma un desiderio, anche il personale di vendita, ambasciatore dell'identità del brand, deve contribuire alla realizzazione di tale fantasia, coccolando e assecondando ogni volontà del compratore. Affinché siano in grado di farlo al meglio, i dipendenti che lavorano da LV ricevono una formazione strutturata durante la quale imparano la storia del marchio, le caratteristiche dei prodotti e i valori essenziali come la qualità e la tradizione e in seguito vengono fatti visitare loro il museo dell'azienda a Parigi, la casa del fondatore e assistono ai processi di lavorazione dei beni.

Nei negozi più importanti di Louis Vuitton non è raro vedere i clienti comodamente seduti su confortevoli poltrone, sorseggiando un flûte di champagne, mentre scelgono quale modello di borsa Speedy acquistare. Emerge quindi che tutte le operazioni quotidiane delle imprese sono incentrate sul relationship marketing in quanto volte alla creazione, allo sviluppo, al mantenimento e all'ottimizzazione delle relazioni con i clienti, con il fine di fidelizzarli.

La business strategy perseguita dalle Maisons si focalizza inoltre sulla comunicazione, ormai prettamente digitalizzata, tanto è vero che tutte le aziende del gruppo sono presenti nel mondo digitale con il proprio sito web, sui social networks più popolari quali Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn e molte gestiscono un proprio canale Youtube.

LVMH, come molte altre imprese dell'alta gamma, ha cominciato a pensare ed agire come una vera e propria "media company" riscuotendo successo tra milioni di followers interessati a rimanere continuamente aggiornati sulle novità dei prodotti, gli eventi mondani, le nuove collezioni e le sfilate. I diversi profili social mostrano ai fans del gruppo francese anche le interviste a personaggi famosi amanti del brand o di cui sono testimonial. Così facendo, viene rafforzato il legame marca-cliente, basato su fiducia e fedeltà, e la sensazione di esclusività e prestigio derivante dall'acquisto di un prodotto marchiato LVMH aumenta nella mente del consumatore.

Tra tutte le Maisons, Dior è stato uno dei primi marchi a basare la sua comunicazione di marca sulla multimedialità, attraverso la creazione di cortometraggi incentrati sull' intramontabile Lady Dior, la sua borsa più celebre, e che hanno come protagonista l'attrice francese Marion Cotillard, musa ispiratrice dello stilista. Per di più, il video viene utilizzato anche come mezzo documentaristico, come nel caso di *J'adore Dior, le parfum – Le Film*, un'esposizione lunga ventidue minuti girata nei luoghi da dove provengono le essenze con cui viene creato il profumo. Anche Louis Vuitton ha tratto numerosi vantaggi dal mondo digitale, riuscendo grazie ad esso ad enfatizzare il suo heritage legato al viaggio, sia con brevi filmati, come ad esempio il video *L'invitation au voyage* con David Bowie e la modella Arizona Muse, sia

mediante applicazioni per smartphone, quali Amble, un'app per iPhone nata nel 2011 che ripropone lo spirito delle City Guides, pubblicate a partire dal 1998 da Louis Vuitton, e che contiene suggerimenti e consigli di viaggio sottoscritti da testimonial illustri come Sofia Coppola, Rachel Weisz, Stefano Accorsi o da trendsetter e star blogger. In altre parole, Amble è un vero e proprio diario di viaggio digitale, che permette agli utenti di mantenere le tracce delle proprie vacanze.

Ciò che va sottolineato è il fatto che sia Dior sia LV, come anche gli altri brand del gruppo, basano le proprie strategie di comunicazione su temi legati alla cultura, alla storia e ai valori del marchio, cercando di rendere unica l'esperienza del consumatore anche in rete e sui social networks con il fine di "accendere il desiderio dei clienti e far conoscere loro l'universo delle Maison attraverso i prodotti e territori espressivi. Questa è la missione del team di marketing e comunicazione di LVMH"¹⁰

Anche per quanto riguarda la pubblicità e la promozione, tutte le Maison incentrano i propri spot pubblicitari su celebrità, attori di Hollywood o cantanti del calibro, ad esempio, di Natalie Portman e Charlize Theron, volti rispettivamente di Miss Dior e J'adore Dior, o Amanda Seyfried per Givenchy, o ancora la bellissima Scarlett Johansson per Moët & Chandon. Louis Vuitton per le sue campagne di marketing ha coltivato con attenzione numerosi personaggi di fama mondiale quali Kate Moss, Madonna, Jennifer Lopez, Gisele Bündchen e tanti altri.

Tutto questo viene fatto per fornire ai consumatori un gruppo sociale di riferimento nel quale riconoscersi, consentendo loro di sentire un certo legame emotivo con i testimonial e di conseguenza con il prodotto pubblicizzato.

Per quanto concerne il processo di innovazione delle aziende e il loro costante reinventarsi, esso si concretizza nella più completa libertà di stilisti e designers attraverso il distacco dalle altre Maison. Ogni brand, guidato dal proprio direttore artistico, è concentrato a valorizzare il proprio patrimonio mediante approfondite attività di ricerca e sviluppo, in particolare nel settore cosmesi, collaborazioni con ricercatori delle più prestigiose università o centri di ricerca (come ad esempio, l'Università di Orleans) e specifici test dei prodotti, anche in confronto a quelli dei competitors. Tuttavia, la tradizione e la storia del gruppo sono sempre fonte di ispirazione per i talenti che lavorano all'interno di LVMH e "guidano coloro che desiderano dar forma al futuro", un futuro che ispira una mentalità vincente, essenziale per il successo del gruppo.

¹⁰ www.lvmh.com

Capitolo III

AVERE NASO PER LA DIFFERENZA: PROFUMI E COSMETICI BY LVMH

3.1 Breve descrizione del settore di attività

Nove Maison, 4.517 milioni di euro di vendite nel 2015 e 41% del fatturato totale.

Questi sono i numeri che contraddistinguono la divisione Profumi e Cosmetici del gruppo Moët Hennessy Louis Vuitton. Tale suddivisione riunisce grandi aziende storiche e prestigiose, quali Parfums Christian Dior, Givenchy o Guarlain, e marchi più recenti dal potenziale molto forte, come Benefit Cosmetics, Fresh e Make Up For Ever, rivolti ad un target più giovane. È proprio il perfetto equilibrio di queste due forze a determinare il successo di questo settore, promotore della bellezza in tutto il mondo.

La storia di questa attività inizia con il brand Dior, già facente parte del gruppo Moët Hennessy dall'anno 1969. Prima degli anni Settanta era considerato il marchio più prestigioso in tutta la Francia, ma in seguito alla scelta di adottare una distribuzione capillare, perse, agli occhi dei consumatori, la credibilità di brand elitario e di conseguenza, una parte della clientela. Successivamente, sotto l'amministrazione di Arnault, venne revisionata la gestione del marchio e vennero attuate le conseguenti strategie di marketing al fine di riguadagnare una buona quota di mercato: la personalità del marchio venne accuratamente ritrasmessa attraverso nuove linee di prodotto, importanti campagne pubblicitarie e spazi commerciali ristretti ed esclusivi con lo scopo di creare una chiara immagine del brand nella mente dei consumatori di beni di lusso.

Ad oggi, i prodotti Christian Dior costituiscono, forse più di ogni altro brand, l'anima del settore di attività, grazie ad una magica combinazione tra il suo prestigioso heritage e la sua "perpetua effervescenza creativa".

La divisione Profumi e Cosmetici LVMH trae vantaggio da uno straordinario dinamismo, dovuto da un lato dalla robustezza e all'ampliamento di linee più celebri, dall'altro legato all'arditezza di nuove creazioni, derivanti in particolare dai brand più giovani. Tutte le

Maison, pur enfatizzando e coltivando le proprie peculiarità, sono ispirate dai medesimi valori: ricerca dell'eccellenza, creatività, innovazione e perfetta gestione della propria immagine al fine di risultare uniche in un mercato caratterizzato da una forte concorrenza.

Il cosiddetto cosmetics market, è infatti molto competitivo e in continua espansione: nel 2015 ha registrato una crescita del 3,9% rispetto all'anno precedente, con un fatturato totale stimato a 203 miliardi di euro¹¹ (compresi però sia brand di lusso che non). Questo è dovuto al fatto che negli ultimi dieci-quindici anni si è sviluppata un'attenzione sempre maggiore al benessere della persona, inteso come la cura di tutti i fattori che possono migliorare il proprio standard di vita, dove hanno assunto particolare rilievo i fattori estetici e il desiderio di apparire. È un contesto dinamico e complesso, guidato dai trend demografici nei mercati emergenti e dai nuovi bisogni dei consumatori alimentati dai media e dai social networks. È chiaro quindi che per le aziende godere di una forte reputazione diventa fondamentale.

Tra i principali competitors delle Maison di Louis Vuitton-Moët Hennessy, si distinguono altre due icone del lusso globale: il gruppo L'Oréal, con la sua divisione *L'Oréal Luxe* che lo scorso anno ha realizzato ricavi per 7.230 milioni di euro, e Chanel SA, sebbene abbia dimensioni molto minori essendo un'azienda privata e non facente parte di alcuna holding.

Al fine di fare breccia nella mente dei consumatori, le imprese che operano nel settore dei cosmetici di lusso investono tantissimo nelle campagne di marketing, puntando in particolare su spot pubblicitari di cui sono protagonisti testimonial eccezionali, e su profili e pagine aggiornate su tutti i social per coinvolgere e tenere aggiornati propri clienti sulle novità.

Un altro strumento che si è rivelato di notevole importanza nella comunicazione di marketing di profumi e cosmetici d'alta gamma è il packaging, ovvero la confezione del prodotto. È secondo solo alla pubblicità nell'influenzare la scelta del consumatore, ed è spesso il primo elemento che comunica impressioni ed emozioni al il consumatore mediante il coinvolgimento dei cinque sensi. Per essere accattivante e desiderabile, deve presentare gli attributi di unicità, di attrattività, e deve essere facilmente riconducibile all'azienda produttrice, è vincolato dalle tipiche condizioni del packaging di un prodotto destinato al consumo, ovvero deve essere pratico, proteggere il contenuto, fornire le informazioni sul bene e comunicare la filosofia del brand.

In merito agli investimenti programmati dal gruppo in analisi per il 2016, LVMH a fine dell'anno precedente aveva dichiarato di voler investire su un'aggressiva politica di innovazione e di comunicazione mediatica per tutto il settore Profumi e Cosmetici.

¹¹ Fonte del valore del fatturato del cosmetics market: www.loreal-finance.com

Quest'ultima rappresenta una delle principali priorità strategiche che la holding si era prefissata a fine 2015, insieme al fatto di supportare lo sviluppo internazionale di Guerlain, e continuare l'espansione globale di tutti gli altri brand.

Le suddette priorità strategiche hanno portato i loro frutti: nella prima metà dell'anno in corso le Maison di profumi e cosmetici del gruppo hanno continuato a crescere in modo robusto, fatturando nel complesso (profumi, makeup e skincare) 2.337 milioni di euro. La performance è dettata dall'immagine del nome LVMH, dalla creatività espressa attraverso i suoi prodotti, e l'attenzione posta dalle loro catene di distribuzione selettiva.

Non c'è da stupirsi, dunque, se i nuovi prodotti lanciati dalle Maison appresentino sempre un successo, come è accaduto per la fragranza La Petite Robe Noire di Guerlain.

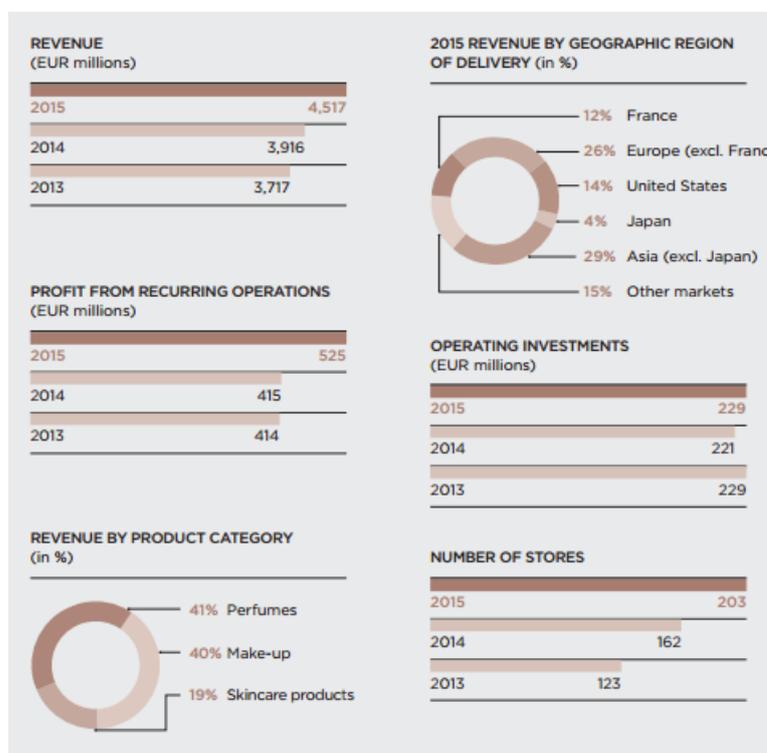


Figura 3.1 Andamento del settore di attività Profumi e Cosmetici LVMH nell'anno di esercizio 2015¹²

¹² LVMH, Annual Report 2015

3.2 Strategie per il lancio nuovi prodotti: il caso Guerlain e cenni su Les Parfumes Louis Vuitton

Laurent Boillot, presidente e CEO di Guerlain, prende in mano le redini della società nel 2007, anno in cui stabilisce, insieme ai suoi team di collaboratori, dieci progetti ambiziosi, al fine di rivitalizzare l'immagine della Maison. Tra i principali in programma, vi è la ristrutturazione dell'antica boutique al civico 68 sugli Champs-Élysées a Parigi, e l'inaugurazione di La Ruche, un nuovo sito dedicato alla produzione di trattamenti cosmetici per la skincare e il make-up. A detta del CEO, queste due iniziative rappresentano, ad oggi, le nuove ali dell'azienda, insieme alla conquista di nuovi territori. Inoltre Boillot, annuncia la creazione di un nuovo profumo da donna, con il fine di attrarre un nuovo target di clienti più giovani: si tratta della fragranza *La Petite Robe Noire*, lanciata nel 2009 e successivamente, nell'anno 2012, reinterpretata dalla Maison Thierry Wasser, che realizza una fragranza personalizzata, supportata da un'innovativa strategia di lancio.

La tattica utilizzata per rendere il nuovo prodotto il più desiderabile possibile, è quella della cosiddetta "limited edition", vale a dire proporre il profumo come collezione esclusiva dedicata ad un pubblico ristretto, per di più disponibile solo nelle boutique parigine. La campagna pubblicitaria è incentrata sulla creazione *ad hoc* di un nuovo testimonial: lo spot animato raffigura un tubino nero stilizzato (la "petit robe noir", per l'appunto) si muove, sulle note del grande successo di Nancy Sinatra *These Boots are Made for Walkin'*, in una Parigi semplice, essenziale, ma allo stesso tempo elegante e raffinato, contraddistinto dalla profumeria e dalla moda. Dietro *La Petite Robe Noire* si nasconde l'essenza della classica *Parisienne*, una personalità ribelle, insolente al punto giusto¹³, nella quale molte giovani donne dell'alta società parigina possono riconoscersi ed immedesimarsi.

Inoltre, per il lancio del prodotto viene organizzata una notevole campagna mediatica: la nuova uscita è stata annunciata sulle principali piattaforme mediatiche con largo anticipo, in modo tale da creare grandi aspettative e impazienza tra i consumatori desiderosi di provarlo.

Per rafforzare ancora di più l'attività pubblicitaria vengono esposte sagome stilizzate del tubino nero nei monumenti più famosi di Parigi.

In soli tre mesi dall'uscita del nuovo profumo, le vendite ammontano ad un milione di unità e alla fine del 2012 è la seconda fragranza da donna più venduta in Francia: *La Petite Robe Noire* può vantarsi del titolo di miglior lancio nella storia delle fragranze femminili.

Oltre alle attività di comunicazione intraprese, il fattore principale che ha determinato il successo del lancio è stato, a detta di Boillot, il fatto che Guerlain rappresentasse già da anni

¹³ www.guerlain.com

una garanzia nel mondo della bellezza e dei trattamenti cosmetici, perciò non è stato difficile per i clienti credere alle promesse implicite trasmesse con la pubblicità.

Il caso di Guerlain è, dunque, un ottimo esempio di quanto sia essenziale per le imprese che operano nel settore del lusso avere alle spalle un nome forte e riconosciuto, che infonda sicurezza ed esclusività agli acquirenti.

Il gruppo LVMH sta assistendo ad un altro caso di brand extension in questi mesi: a Settembre la celebre Maison che dà il nome al gruppo si prepara al lancio di *Les Parfums Louis Vuitton–Il profumo del viaggio*, una fragranza che punta a riassumere la storia, l'esperienza, l'essenza dell'illustre azienda parigina, puntando, come si intuisce dallo slogan, sui valori portanti che animano LV.

Per la creazione del nuovo profumo, la Maison si è messa nelle mani di Jacques Cavallier, la cui esperienza e creatività sono famose nel settore della profumeria, e che da quattro anni viaggia alla ricerca di materiali naturali, per pio tornare a Grasse, in Costa Azzurra, dove ha il suo laboratorio nella tenuta Les Fontaines Parfumées che Louis Vuitton ha acquistato nel 2013. Sede del centro olfattivo di LVMH e anche dell'atelier di François Demachy, Maître Parfumeur per Christian Dior.

“Immaginate il profumo delicato del cuoio naturale beige chiaro usato per i manici e le tracolle delle borse e dei bauli da viaggio, quello fiorito delle Rose di Maggio e dei gelsomini di Grasse. Mescolate questi preziosi aromi, estratti tramite gas freddo (in esclusiva mondiale), insieme e otterrete il profumo che Louis Vuitton si prepara a lanciare a settembre”, scrive così Veronica Eredi, in un articolo pubblicato da *Il Corriere della Sera*, lo scorso 3 Giugno.

Anche in questo caso, per il lancio di un nuovo prodotto traspare il fatto che la Maison punti sulla trasmissione dell'identità aziendale, in modo da rendere il bene riconoscibile e riconducibile a emozioni e sensazioni che i clienti di Louis Vuitton già conoscono, al punto che la nuova fragranza viene definita da Jaques Cavallier, utilizzando un sottile egio di parole, “un viaggio di emozioni”.

Conclusioni

L'obiettivo della presente trattazione era quello di analizzare il ruolo essenziale delle strategie di marketing e l'importanza dell'identità di marca all'interno delle aziende che agiscono da protagoniste nel settore dei beni di moda e di lusso, con particolare attenzione al gruppo Louis Vuitton-Moët Hennessy.

Ciò che è emerso dall'elaborato è che quello che fa la differenza e determina il successo nello scenario attuale interamente globalizzato, dove le imprese si trovano di fronte ad una concorrenza sempre più spietata, sono i valori rappresentati dall'impresa attraverso il proprio brand e la loro capacità di gestirlo in modo strategico, mediante importanti campagne di comunicazione, ormai sempre più digitalizzata. Un altro elemento che è risultato rilevante ai fini di attrarre un maggior numero di clienti è proprio quello di farli sentire protagonisti di un sogno, tema centrale attorno al quale ruotano le operazioni quotidiane di tutte le Maison di LVMH.

I prodotti dall'industria del lusso sono, infatti, necessari non in quanto utili alla soddisfazione di bisogni primari che garantiscono la sopravvivenza degli individui, ma perché sono in grado di far sentire chiunque ne usufruisca parte di un gruppo esclusivo. Non a caso, i beni di lusso sono visti come strumenti capaci di catapultare il consumatore in un mondo "surreale", svincolato dalla realtà anche in eventuali situazioni di crisi economica e sociale come quella che caratterizza la società dei nostri giorni.

Come ha affermato Marc Jacobs al termine della collaborazione con Louis Vuitton, di cui è stato direttore artistico per sedici anni: *"Il lusso, per la società, è dolorosamente necessario. Dolorosamente perché è elitario, necessario perché è aspirazionale. E quando contamina anche le idee è rivoluzionario."*

A fronte di queste considerazioni è quindi possibile affermare che la capacità di gestire in modo strategico il proprio brand, puntando sulla comunicazione e la trasmissione dei propri valori, e sulla forte reputazione della propria marca, riesca a creare un vantaggio competitivo importante.

Bibliografia

- Aiello G., Donvito R., *“L’evoluzione del concetto di Lusso e la gestione strategica della marca. Un’analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”*, Università Cà Foscari Venezia, 2006
- Bahsin H., *“Marketing mix of Louis Vuitton”*, Marketing91, 10 Giugno 2016
- Bissanti A., *“L’imballatore più famoso di Francia mette l’eleganza nei bauli”*, Milano Finanza fashion, 30 Dicembre 2005
- Cappellari R., *“Marketing della moda e dei prodotti lifestyle”*, Carocci editore, Febbraio 2016
- Cavender R., Kincade D.H., *“Management of a luxury brand: dimensions and subvariables from a case study of LVMH”*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 18 Iss 2 pp. 231 – 248, 2014
- Corbellini E., Saviolo S., *“L’esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi”*, Etas, Febbraio 2009
- Fondazione Altagamma, Bain & Company, 2015 Worldwide Markets Monitor
- Garavaglia V., *“Sorpasso di nicchia”*, Pambianconews, 4 Aprile 2013
- Grandinetti R., *“Marketing. Mercati, prodotti e relazioni”*, Carocci editore, 2008
- LVMH, Annual Report, 2015 disponibile su www.lvmh.com/documents
- LVMH, First Half Year Financial report, 2016 disponibile su www.lvmh.com/documents
- Macchi J., *“Lusso 2.0. I nuovi paradigmi della comunicazione dei marchi di alta gamma”*, Lupetti, 2013
- Prioglio P., Mantovani E., *“Il mercato e il marketing del cosmetico”*, E.M.&M-Espressione Marketing Management, 2008
- Puleda V., *“Marc Jacobs lascia LVMH dopo 16 anni di sodalizio”*, La Repubblica, Economia e Finanza, Ottobre 2013
- Solca L., *“LVMH vs Kering: which player is best positioned for growth?”*, The Business of Fashion, Febbraio 2015
- Wetlaufer S., *“The Perfect Paradox of Star Brands: An Interview with Bernard Arnault of LVMH”*, Harvard Business Review, Ottobre 2001

Sitografia

www.brand-identitykit.it
www.businessoffashion.com
www.guerlain.com
www.hoovers.com
www.ilmanagement.wordpress.com
www.ilssole24ore.com
www.ilpost.it
www.investing.com
www.loreal.com
www.loreal-finance.com
www.louisvuitton.com
www.lvmh.com
www.marketing91.com
www.mark-up.it
www.moda24.ilssole24ore.com
www.mymaketing.net
www.slideshare.net
www.spinosimarketing.com
www.referenceforbusiness.com
www.repubblica.it

