

Luxury Brand Diversification

Dalle passerelle agli Hotel. I casi Armani e Missoni.

Di Gabriella Vivaldi, Redazione di brandforum.it

1. **Introduzione: brand diversification**
2. **Luxury Brand Diversification**
3. **Il Caso Armani**
4. **Il Caso Missoni**
5. **Conclusioni**

1. **Introduzione: brand diversification**

Crisi economica, era digitale, rapidi cambi di trend sono solo alcune delle motivazioni che spingono le aziende del lusso (e non) a cercare nuovi mercati, nuovi consumatori e di conseguenza nuovi prodotti con cui attirare l'attenzione e, perché no, incrementare i profitti.

Negli ultimi anni si è notata una crescita costante nel numero di marchi del lusso che hanno intrapreso la strada del *brand diversification*. Un'analisi superficiale di questo fenomeno può mostrare esempi di diversificazioni attuate già nel passato, ad esempio Chanel rinomata per i capi di abbigliamento si è avventurata (con successo) nella profumeria, oppure Ferrari conosciuta al mondo intero per le auto ha lanciato una linea di abbigliamento ed accessori. Questi esempi sono solo una goccia nel mare delle strategie implementate da vari brand per assicurarsi fette di target sempre più grandi.

Ciò che incuriosisce nell'attuare una diversificazione è la scelta del nuovo prodotto, linea o servizio che viene offerto. Capire perché un brand si è incamminato su una strada piuttosto che un'altra è fondamentale per poter valutare il successo o insuccesso della diversificazione.

Cerchiamo di capire come si sviluppa questa strategia e quali sono i punti da tenere in considerazione per ottenere risultati positivi.

Un'azienda che vuole attuare una diversificazione deve innanzi tutto implementare una strategia di marketing ben pianificata e una ricerca di mercato dettagliata. Le aziende che intraprendono questa strada sono solitamente spinte dalla voglia o necessità di esplorare nuovi mercati che possano offrire loro uno spettro di consumatori nuovi, i quali incuriositi dalla notorietà della marca possono diventare consumatori fedeli. Creare un legame stabile tra il nuovo prodotto e il consumatore finale non è sempre facile, in quanto le aspettative legate al marchio, in particolar modo nel mondo del lusso, sono molto alte ed il rischio di colpire il target sbagliato oppure di non conoscerlo in maniera adeguata, rendono questa strategia di mercato un'arma a doppio taglio.

Per poter attuare una diversificazione di successo è prioritario conoscere e capire il nuovo target, prevederne le necessità e i bisogni ma soprattutto analizzare se questa fascia di utenti può apportare qualcosa di positivo al brand. Diversificare non vuol dire solo incrementare i profitti ma anche elevare il valore emozionale e settoriale del brand in questione. Una volta identificato il proprio target bisogna capire se esiste una reale mancanza in quel settore e capire se questa fascia di consumatori è abbastanza numerosa da creare una domanda tale per cui valga la pena creare il nuovo prodotto.

L'analisi di mercato aiuta anche a conoscere i propri concorrenti e capire se questi sono presenti sul mercato di interesse con un prodotto simile o se c'è la possibilità di surclassarli, il brand deve riconoscere cosa lo differenzia dalla concorrenza ed identificare quali sono invece i mercati da cui stare lontani. È importante anche conoscere la percezione dei concorrenti negli occhi dei



consumatori, analizzare come vengono visti e come questi fattori possono essere ricondotti al proprio brand per migliorarlo senza creare una saturazione del mercato.

Data la delicata natura della strategia di diversificazione le aziende che decidono di implementarle devono vagliare attentamente i pro e contro.

I pro sono:

- Ampliare il proprio target
- Rafforzare l'immagine del brand
- Ampliare il portfolio dell'azienda e il suo posizionamento nel mercato

I contro sono:

- Deludere le aspettative del proprio nome
- Perdere di vista il proprio core value
- Agire considerando solo il profitto

2. Luxury Brand Diversification

Nel mercato del lusso sono numerosi i brand che hanno diversificato le proprie linee per poter ampliare il loro target di consumatori. Le più classiche diversificazioni in questo mercato sono quelle di brand che aggiungono a rinomate linee di abbigliamento prodotti di profumeria, pelletteria o accessori. Ad esempio **Montblanc**, noto produttore di strumenti di scrittura ha lanciato una linea di prodotti in pelle, oppure **Louis Vuitton** ha introdotto una linea di gioielli.

Ciò che accomuna questi due brand nelle loro strategie di diversificazione è che hanno intrapreso scelte merceologiche ben studiate. Il loro target per le nuove linee non si allontana da quello dei prodotti originali del brand. Adottando una strategia cauta, sia Montblanc che Louis Vuitton hanno approfittato della loro notorietà nel mercato di lusso aggiungendo prodotti "nuovi" che però interessano gli stessi consumatori, e a loro volta possono attirare l'attenzione di altri consumatori, che nel tempo hanno imparato a conoscere il nome del brand ma che non hanno avuto "bisogno" di quel determinato bene. Entrambi questi esempi di diversificazione si sono dimostrati positivi dopo aver superato un periodo di incertezza iniziale che ha colto alla sprovvista i consumatori più fedeli del brand.

Ma non sempre le diversificazioni hanno buon esito. Un esempio di diversificazione negativa è il caso di **McDonald**, che un paio di anni fa ha deciso di aprire alberghi a tema fast food. Il primo hotel dell'azienda, nota al mondo per gli hamburger, ha aperto in Svizzera col nome "Golden Arches". Una struttura a quattro stelle dove ogni servizio è stato disegnato in ottica "fast": dal check in computerizzato, ai carrelli porta valigie, per arrivare all'elemento che ha lasciato i clienti interdetti - la zona ristorante, ovvero un semplice fast food McDonald. Le stanze oltre ad essere state disegnate seguendo le cartelle colori tipiche del brand (giallo, verde, rosso) mettono a disposizione wi-fi e le ultime tecnologie digitali, ma soprattutto un sistema isolante sia dai rumori che dagli odori. Quest'ultimo elemento diventa fondamentale quando pochi piani sotto il proprio letto c'è un'enorme cucina di fritti e hamburger. Il concept di questa diversificazione è ciò che ha ostacolato il progetto: disegnato per una clientela atipica per il brand, l'albergo voleva attirare un target più elevato di business people, le cui necessità e bisogni non sono stati pienamente appagati e capiti con l'utilizzo del sistema "fast". Nonostante il flop del progetto, il brand è rimasto intatto senza risentire gravi ripercussioni che possono interferire con l'immagine globale dell'azienda in un caso di diversificazione negativa. Onde evitare situazioni simili, i brand devono porre estrema attenzione al mercato che intendono "invadere" e soprattutto ai suoi consumatori.

Di seguito analizzeremo due casi eclatanti che hanno costruito una strategia di diversificazione mirata a offrire un pacchetto completo di *emotional branding*, *lifestyle branding* e *brand consistency*: Armani e Missoni.

Ciò che accomuna i due brand è la linea di abbigliamento maschile e femminile, e la decisione di tradurre il proprio stile in linee di arredamento per la casa e, in seguito, di estendere le proprie collezioni al mondo dell'ospitalità. Due brand apparentemente simili che hanno seguito uno stesso cammino, ma vediamo come in realtà le loro strategie abbiano portato a risultati diversi.

3. Il Caso Armani

L'eleganza e lo stile dei capi di abbigliamento di Armani sono riconoscibili e riconosciuti in tutto il mondo. La casa di moda Armani, uno dei simboli del Made in Italy, ha percorso le passerelle internazionali creando una notorietà e un legame emozionale radicato nei seguaci consumatori. Nel 2000 Armani ha introdotto una nuova divisione del Gruppo: Armani/Casa che va ad integrare le varie linee merceologiche esistenti, trasmettendo la visione dello stilista della "dimensione abitativa" vista come "un luogo intimo e speciale, sofisticato e confortevole allo stesso tempo"¹. Armani/Casa offre oggetti di arredamento che rispondono alle necessità di ogni ambiente residenziale, dal bagno alla cucina, illuminazione e tessile. La rete distributiva della linea casa si estende a livello internazionale con negozi monomarca e shop in shop in oltre 35 nazioni.

Il target di riferimento di Armani/Casa è sostanzialmente lo stesso della linea di abbigliamento, andando così a creare un *Armani lifestyle* completo.



Questa nuova diversificazione merceologica però ha lo scopo di incuriosire anche la fascia di consumatori del lusso accessibile, i quali non essendo clienti dei prodotti moda, vogliono far parte del riconoscimento sociale e personale ottenibile con il brand Armani.

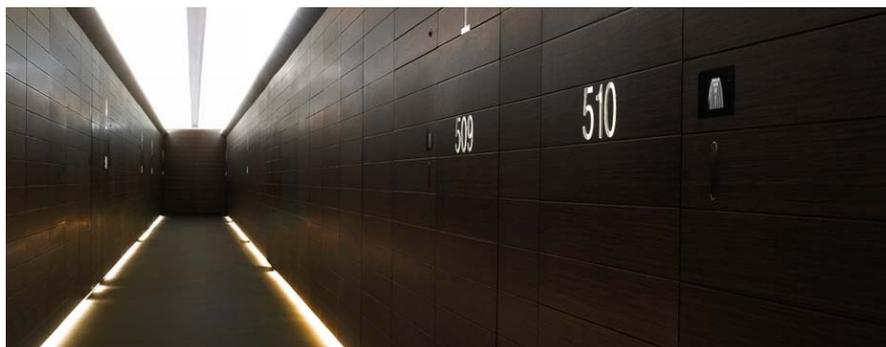
Negli ultimi anni, oltre alla linea di arredamento, il gruppo Armani si è diletto nell'aprire anche locali notturni e *café*, per arrivare a creare un'alleanza con il rinomato gruppo immobiliare Emaar Properties per la costruzione della catena alberghiera **Armani Hotels & Resorts**, la quale include sette alberghi firmati dallo stilista italiano in destinazioni turistiche prestigiose.

Il primo Armani Hotel ha aperto le sue 166 suite e 144 residenze di lusso il 27 Aprile 2010, a Dubai occupando 39 piani del grattacielo Burj Khalifa, il quale con i suoi 626 metri si aggiudica il primato di palazzo più alto del mondo. Il complesso ospita oltre alla Armani SPA, ristoranti, club, un negozio di fiori, di dolci e una galleria di shopping tutti in stile Armani. La scelta del gruppo italiano di intraprendere la strada dell'ospitalità di lusso va a completare il cerchio delle diversificazioni già introdotte nel mercato apportando il tassello finale del lifestyle Giorgio Armani. L'apertura del primo albergo (che prevede di essere seguito da altri sei a Parigi, Shanghai, Londra, New York, Tokyo e

¹ Dal sito web www.armanicasa.com



Milano, previsto per il 2011) ha dato vita a numerose critiche relative alla scelta del luogo e del momento. Dubai, sinonimo dell'opulenza estrema è stata colpita, come il resto del mondo, dalla crisi economica che ha fortemente rallentato i lavori di costruzione del grattacielo Burj Khalifa, il quale rappresenta non solo la punta massima del lusso della città ma anche un elemento di architettura mondiale. Posizionare il primo Armani Hotel a Dubai, nella torre più alta a disposizione è sicuramente una mossa strategica a forte impatto che determina la direzione che l'azienda vuole intraprendere. Puntando ad incuriosire una clientela elitaria e prestigiosa gli Armani Hotel saranno interamente arredati con mobili del brand disegnati appositamente per l'ospitalità. Un universo Armani che forte del rialzo in fatturato ottenuto dopo la crisi economica, cerca di colmare la "nicchia" degli alberghi in stile fashion e va a creare una controtendenza di stile in un luogo come Dubai dove tutto è disegnato per essere ridondante. Armani ha portato il suo stile minimal e la sua tipica tavolozza di colori scuri al progetto, dove le suite riflettono in ogni angolo la visione dello stilista. E' proprio la brand consistency a dare una spinta positiva a questa diversificazione che non coglie alla sprovvista il consumatore, ma bensì crea un continuità fluida che incuriosisce turisti da ogni parte del mondo, business people locali e occidentali. Il lifestyle Armani è così completo mantenendo saldi i valori del brand e il proprio stile. La collaborazione con il gruppo Emaar continua e prevede per il primo albergo di raggiungere il break-even point in otto anni, durante i quali gli altri progetti in cantiere verranno valutati con cautela seguendo sia gli andamenti del mercato sia i riscontri della clientela.



4. Il Caso Missoni

Riconoscibile al mondo intero sia ad occhi esperti che non le linee, zig-zag, curve e fiori rievocano il mondo Missoni. Questa casa di moda italiana ha segnato la storia del Belpaese creando collezioni innovative con colori sgargianti e fantasie alternative. Riscuotendo successo a livello internazionale Missoni ha una rete distributiva divisa in negozi monomarca e punti vendita di grandi magazzini nelle città più prestigiose del mondo. Il successo di Missoni è dato principalmente dalla maglieria con le stampe tipiche del brand che nel 1983 hanno spinto la casa di moda ad associarsi con T&J Vestor (azienda italiana leader nel mondo del tessile) per la creazione del marchio MissoniHome.



Con più di vent'anni di esperienza nel settore arredamento Missoni Home offre prodotti per la casa dai filati agli oggetti di decoro riflettendo in ogni dettaglio i tratti tipicamente geometrici. Come la linea moda anche la nuova diversificazione merceologica ha riscosso immediato successo, iniziando a creare il *Missoni lifestyle*, ricercato e desiderato da consumatori elitari e medio alti. Dopo anni di successo nella moda e arredamento Missoni ha deciso di diversificare il proprio brand ulteriormente con una partnership con il Rezidor Group che ha dato vita all'**Hotel Missoni**. Il primo inaugurato nel 2010 ad Edimburgo segna una svolta decisa per la casa di moda, che entrando nel mondo dell'ospitalità di lusso vuole offrire un servizio completo ai propri clienti affezionati ma soprattutto desidera allettare una fascia di consumatori giovani alla ricerca di un'esperienza di lusso prestigiosa.



Le 136 camere e suite divise in sei piani con vista sulla Old Town di Edimburgo, comunicano in ogni dettaglio lo stile Missoni. Il gruppo prevede l'apertura di altri alberghi, il prossimo in Kuwait. Ciò che accomuna Missoni con il suo nuovo partner (Rezidor Group) è la passione per i dettagli e per il mantenimento dei propri valori. Questa brand consistency è ciò che fa della diversificazione del marchio italiano un successo che attira l'attenzione e crea un'esperienza del brand a 360°.

La volontà di comunicare lo stile Missoni attraverso un albergo determina le solide fondamenta costruite negli anni con la linea di arredamento. La brand consistency che si percepisce è ciò che automaticamente crea un legame emozionale con i consumatori che desiderano essere ospiti dell'Hotel Missoni.

Ciò che differenzia principalmente la strategia di Missoni da quella di Armani è la scelta di aprire il primo albergo in una città come Edimburgo, determinando così la volontà di creare una controtendenza. Invece che optare per un luogo dal forte impatto estetico come gli Emirati Arabi, è stata scelta una città dalle dimensioni e dalla storia più simile all'Italia, mantenendo così una continuità con la visione familiare del brand. Questa mossa strategica incentra l'attenzione dei clienti sui dettagli che costituiscono l'hotel, dagli accappatoi Missoni ai piatti della collezione utilizzati nel bar e ristorante dell'albergo, l'immersione nel brand è totale senza distrazioni.

Una volta stabilita il prestigio e creato una forte risonanza nel mondo dell'ospitalità di lusso, la mossa successiva è quella di aprire un altro albergo in una location completamente diversa, Kuwait, rispondendo così anche al mondo orientale. Missoni si muove strategicamente in maniera inversa ad Armani, in questo modo i due brand si può dire che non si ostacolano ma si compensano e si aprono le porte a vicenda andando ad investire in mercati contrastanti.



Questa decisione mostra anche come i due brand abbiano studiato a fondo i mercati a disposizione per la loro diversificazione, andando ad "invadere" zone non concorrenziali dove i target di riferimento sono presenti in fasce e gruppi differenti.

5. Conclusioni

Per entrambi i casi analizzati si può concludere sostenendo che la decisione di diversificare il proprio brand dal fashion all'arredamento all'ospitalità è stata generata da una sorta di evoluzione naturale che ha spinto sia Armani che Missoni ad intraprendere un percorso ben delineato. Per entrambi i brand il target di riferimento per le linee di arredamento è rimasto inalterato creando così una continuità comunicativa che ha permesso loro di stabilire delle fondamenta solide per la diversificazione. L'entrata nel mercato dell'ospitalità di lusso ha dato spazio alla possibilità di interagire con una fascia di consumatori più vasta, allargando il proprio target aggiudicandosi anche coloro che non sono soliti comprare moda ma che sono utenti del lusso.

L'elemento principale che ha favorito il successo di queste diversificazioni è il riconoscimento mondiale dei brand in questione. Armani e Missoni non hanno perso di vista i valori che li hanno resi tali e la loro storia, ma soprattutto la loro profonda conoscenza del target di riferimento li ha catapultati in un vantage point dal quale devono solamente mantenere salde le redini della loro mission. Entrambi i casi possono essere presi come esempio da aziende che vogliono imbarcarsi in quest'avventura con successo.

Ecco alcune domande da porsi prima di attuare una strategia di diversificazione:

- chi compra e utilizza questo brand? e chi no?
- quali sono le differenze tra questi gruppi?
- che tipo di consumatori sono il nuovo target?
- chi sono i concorrenti principali?
- in cosa è diverso il nuovo prodotto dalla concorrenza?

Una volta implementata questa strategia e varcata la soglia del successo non bisogna però "strafare". Il rischio più grave che si corre è quello di saturare il mercato e di sovraesporre i consumatori al brand i quali possono facilmente stancarsi e perdere quel legame emozionale che li unisce. Brand Diversification, quindi, significa offrire ai propri consumatori la possibilità di vivere appieno il brand lifestyle mantenendo saldi i propri valori e missioni in modo tale da far percepire loro di essere il centro nevralgico attorno al quale ruota il marchio.