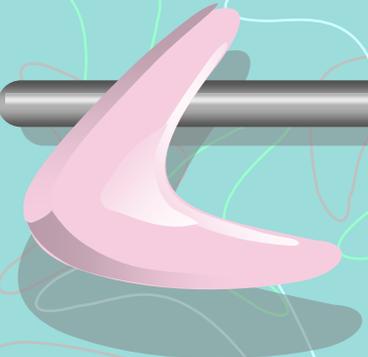


Creating the Beautiful; Creating the Good: Human Luxury Brands in Time and Space



Eric J Arnould, Department of Marketing, University of
Southern Denmark
Delphine Dion , Department of Marketing, IAE-La
Sorbonne, Paris I, France



Two Questions

- Who is the human luxury brand?*
- How may a human luxury brand be extended in time and across space?

* A shout-out to Dr. McCracken!



**WHO IS THE HUMAN LUXURY
BRAND?**

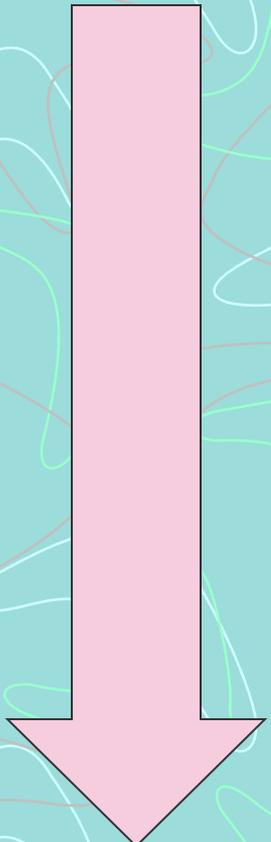


Eras in brand thinking

- 1970s cognitive brand focus: a concern with attributes, values
 - Aaker....
- 1980s emotional branding focus: a concern with emotions, relationships, experiences, even aesthetics
 - Keller, Schmidt, Fournier.....
- 2000s cultural branding focus: a concern with culture, myth, magic, charisma, metaphor, community, etc.
 - Stern, McCracken, Holt, O'Guinn, Schroeder & Morling-Salzer....



Landmarks in human branding

- Spokespersons
 - Endorsers
 - Human brands
 - Anthropomorphic brands
 - Persona
 - Celebrity brands
 - → Differentiated human brand sociology
- 

Human brands



While brands may register on the company's balance sheet, they live in cultures, and never more so than when their meanings largely draw from the corporeality of a human being and a public celebrity at that (Fournier, n.d.)



Human Brands Conceptual Opportunity



≠



= ?





Method

- Luxury – a field awash in human brands
- On line research
- Interviews with 17 marketing and retailing managers, shop assistants and consultants in luxury marketing and retailing.
- Participant observation
- Interviews with 34 chefs, staff, food critics, food school staff, clients in gastronomy
- Participant observation



Human luxury brands

- Long assimilated to the world of art
 - Manet, Picasso, Warhol, Schnabel, Basquiat, Mapleson, Banksy
 - Exchange of cultural resources (Poiret/Schiaparelli)
- Charged with creating the beautiful
 - Fashion designers
- Charged with creating the good
 - Top chefs
- Imbued with the qualities of artists and magicians (Dion and Arnould 2012)



Human Luxury Brands: Some Top Couture Designers

- Marc Jacobs, Marc Jacobs
- Raf Simons, Dior Haut Couture
- Karl Lagerfeld, Chanel Couture
- Giorgio Armani, Armani prive
- Giambattista Valli, GV Couture
- Martin Margiela, Maison MM
- Kate and Laura Mulleavy, Rodarte
- John Galliano
- Viktor Horsting and Rolf Snoeren, Viktor & Rolf
- Maria Grazia Chiuri and Pierpaolo Piccioli, Valentino
- Nicolas Ghesquière, Balenciaga
- Christophe Decarnin, Balmain
- Phoebe Philo, Celine
- Riccardo Tisci, Givenchy
- Alber Elbaz, Lanvin



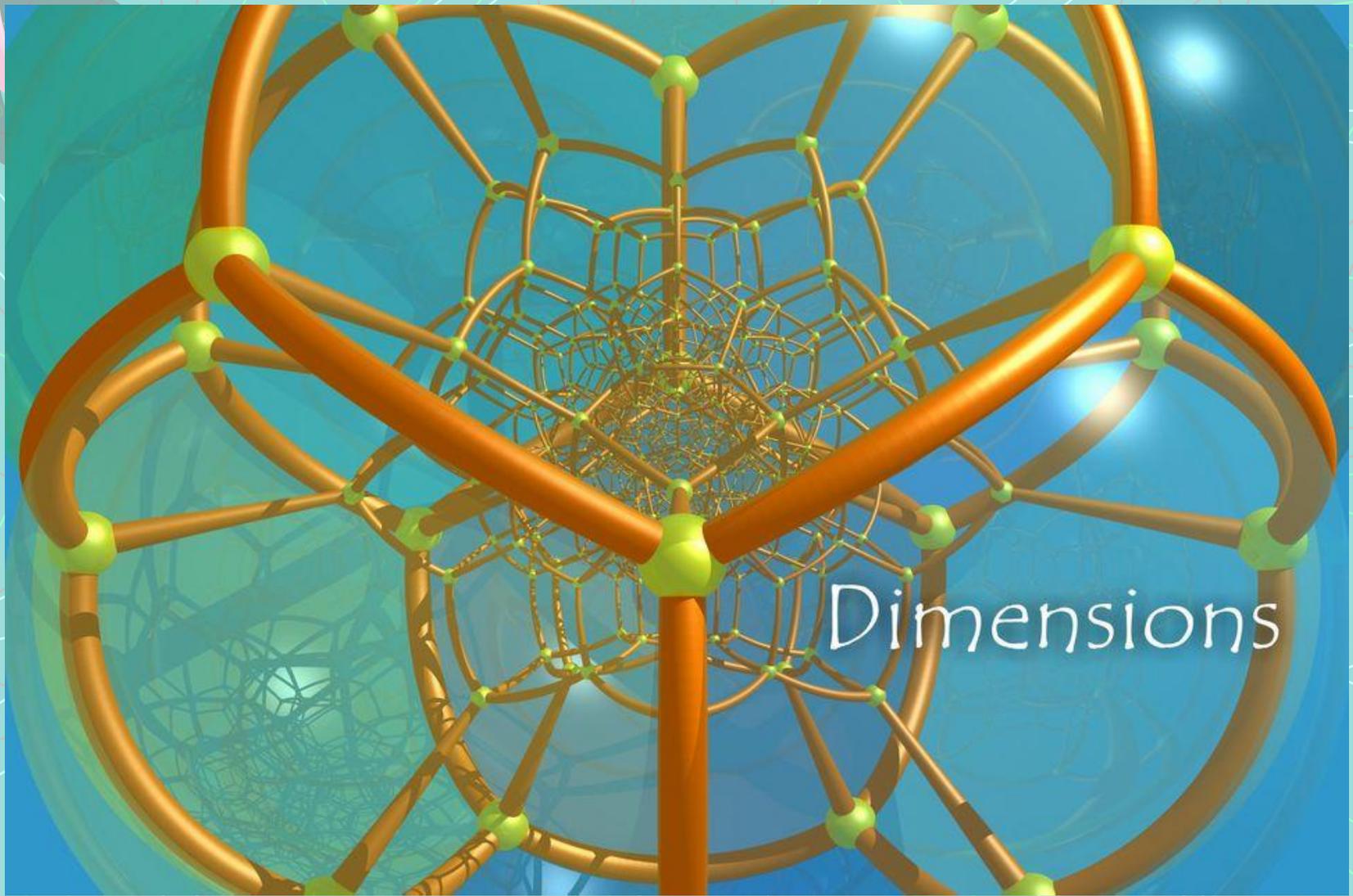
Human Luxury Brands: Some Top Gastronomic Chefs

- Grant Achatz, Alinea, US
- Andoni Luis Aduriz, Mugaritz, Spain
- Massimo Bottura, Osteria Francescana, Italy
- Heston Blumenthal , The Fat Duck, UK
- René Redzepi, Noma, Denmark
- Pierre Gagnaire, Pierre Gagnaire, France
- Ferran Adrià, elBulli
- Alain Ducasse, Alain Ducasse (the Dorchester), UK
- Alain Passard, l'Arpège, France
- Alain Solivérès, Taillevent, France
- Jean-Michel Lorrain, Côte St Jacques, France

Chef as brand

- Les chefs sont souvent *emblématiques*. Par exemple, celui avec son grand chapeau noir... Ah oui, *Marc Veyrat*. Il fait son propre marketing. C'est pareil Robuchon ou Oliver en Angleterre. *Ils deviennent des marques.* (client)





Dimensions

A specificity of the human luxury brand

- Passard n'a pas ouvert d'autres adresses. Il est très très souvent dans ses cuisines. *Il cuisine vraiment pendant le service. Il n'est pas juste au passe. Il n'est pas juste quelqu'un qui surveille ou une sorte de contremaitre. Il est là en permanence.* (critic)



The material dimension



Continuous testing

- « Ma cuisine est personnel, c'est le produit qui arrive et on choisit ce que l'on va faire avec ; *notre carte change sept fois par an* mais les *suggestions sont quotidiennes* »



Continuous testing

- la mise en place, faut que ça suive aussi, c'est-à-dire *que si on se met en place pour 10 desserts et qu'on en demande 14, on peut pas dire aux clients « ah ben non là il n'en reste plus, on est rendu au 14 »... donc ça aussi, c'est des choses il faut réfléchir... c'est particulier.*



Continuous testing in haute couture

- Haute couture workshops are under the supervision of a *creative director who creates 30–50 new designs every year which are shown twice a year in haute couture fashion shows*. These creations are hand-made, made to measure with no prefabrication. They are an exercise in excellence. They give a glimpse of the artist's know-how. It's a free-form exercise where the artist can express his very essence and on which the prestige of the brand will be based. (Jérôme, luxury manager)



Charisma

- il faut avoir... il faut vraiment avoir une personnalité pour... pour arriver à... des hauts niveaux et voilà si on a une personnalité assez forte il faut... il faut croire en ce qu'on fait... ça *sort vraiment des tripes quoi...* vous fédérez des équipes, managez des équipes, dirigez des équipes, gérez des tas de choses donc... (chef)



Charisma

- ...y a plein de chefs avec beaucoup de talents qui ne sont pas connus... et qu'on met jamais en avant parce qu'ils sont pas charismatiques justement, ça veut pas dire pour autant qu'ils n'ont pas réussi, je trouve que... on en a mis certains en avant, ce qui est normal on ne peut pas non plus tout mettre, *mais... je pense que voilà, c'est une bulle... les chefs charismatiques, qui sont... au niveau des médias, qui sont régulièrement... demandés* mais, en dehors de ça, il y en a encore des milliers et des milliers qui sont juste en dessous qui sont magnifiques aussi...(Chef)



Gastronomy as art

- Je suis allé à L'Arpège avec trois amis artistes : mon ami et un couple d'amis. L'un d'eux est vraiment *l'un des plus grands artistes de la scène française*. Cela faisait longtemps que nous n'avions pas eu une esthétique pareille. Avec deux plats, *on a été absolument submergés d'émotion*. Passard, c'est vraiment un lieu comme cela. *Un vrai lieu d'émotion*. *C'est un lieu d'expression de l'art de Passard.* (a critic)



Self-understanding as artist

- The aromas, the spices, the combinations of smells and tastes. You have a multitude of combinations...With all of these new ingredients; this has provided me with a host of additional possible combinations... It is something like a painter's palette; if you have five primary colors...great, your palette is large... you can do many things. The larger your palette of ingredients, the greater the number of combinations and... in addition, what pleases me the most is juxtaposing different tastes... different flavors when one travels somewhere...curiosity is to go and find new things, new flavors, new combinations. (William, chef).*



Self-understanding as artists

- *Un chef c'est quelqu'un qui maitrise son art culinaire ... (a chef)*
- *Il faut... il faut savoir être créatif donc un petit côté artistique... c'est un métier qui est passionnant parce que justement y a tout ce panel qu'on doit maîtriser... pour arriver à... à faire avec deux champs de travail au quotidien et *quelque chose d'intéressant et de joli* (a chef)*



Artistry of brand detail

- Le poste des entrées est *un poste très délicat* avec beaucoup de... minutie, c'est le premier plat qu'on voit arriver, c'est les premiers amuse-bouches qu'on voit arriver et de suite il y a une signature du restaurant donc j'ai envie de dire que *leur chef retrouve dans son garde à manger toutes les attentions qu'il souhaite transmettre à son public* et là... c'est assez simple, c'est du travail... c'est pas forcément des grosses pièces, c'est souvent des fois plein de petites minuties... qui faites de vous quelqu'un de en général très délicat, très attentionné sur les moindres détails et *sur lequel vous avez le message de... de la cuisine à faire passer (executive chef)*



Consuming gastronomic art

- moi j'avais un peu de mal à imaginer qu'on puisse aller manger pour 200 ou 300 €, je me dis c'est complètement... fou, mais quand on voit l'investissement de temps et le professionnalisme derrière, je comprends mieux. Je me dis... *c'est un peu la haute couture quoi, c'est ça, c'est... c'est de la haute couture.* (female client)



Alchemy

- Et donc voilà... on fait vraiment tout ce travail-là pour arriver à un moment... à *une alchimie* qui peut ne durer qu'un certain temps c'est-à-dire que la création... à la fois, on peut se dire que, on associe créativité j'ai toujours du mal avec le mot, j'ai créé en général on ne créé pas on *associe*, on met en avant des choses mais on ne... mais c'est en cuisine qu'on créé plus grand-chose, on remodernise certaines choses mais on associe, selon sa personnalité, des saveurs ou des choses... (chef)



Alchemy and magic

- un grand cuisinier, faut qu'il ne casse pas les ampoules. Là où il a une autre responsabilité, c'est qu'il va regrouper ces ampoules que ces lumières là, il n'y a que qui les ont. *Ils ont des intuitions... quasi magiques* parce que pour se rendre compte que... Robuchon s'était rendu compte que le caviar et chou-fleur, c'était un mariage d'amour ! Fallait, fallait y aller quoi... Et quelque chose le lui a dit. Et Gagnaire en trouve tous les jours, Passard en trouve un comme ça (et il claque les doigts), et Inaki du Châteaubriant, c'est deux ou trois par jour. C'est à dire qu'à un moment donné, *ils lisent dans la nature comme un livre ouvert. Ce n'est pas loin du troisième œil*, à mon avis, ou de je ne sais pas quoi... (critic)



**HOW MAY A HUMAN LUXURY BRAND
BE EXTENDED IN TIME AND ACROSS
SPACE?**

Our problematic Dead



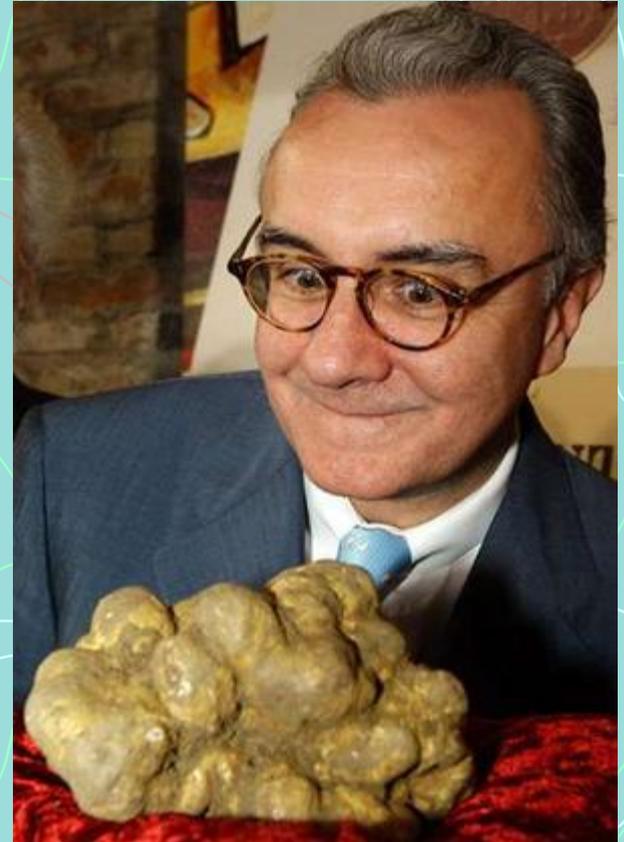
Suicide



Sociocide



Indivisible





Key concepts

- The king's two bodies
- Dignitas
 - The physical embodiment
 - The material actor
- Persona
 - Different from its use in market segmentation
 - Caricature or archetype
 - Emically the brand image, style, soul



Human luxury brands: Reframing the problem

- The world of high fashion and the world of gastronomy face an inverse problem in managing human brands
- High fashion brands retain enormous symbolic capital in the persona of their founder and *lineage*, but dignitas disappears and must be reincarnated over time
- Gastronomy retains symbolic capital in the dignitas of the chef, but it is the persona that must be redistributed over space: multiple menus, restaurants, bistros, brands products



Incarnating the dignitas

- The business activity and management is centered on the chef:
- *A great chef for me is someone who really likes cooking, not necessarily what goes on around it. If I am not there, the restaurant is closed. There is no service if I am not there. (...) I do not think of cooking on a grand scale; I am immersed in the craft, the details, the customers. I am like Pascal Barbot with all of his energy. (Alexandre, chef)*



Developing the dignitas; rooted in the material

- donc après l'esprit est le même, l'esprit est le même de la cuisine... les produits sud-ouest, etc. l'histoire un petit peu la même, après c'est interprété différemment déjà



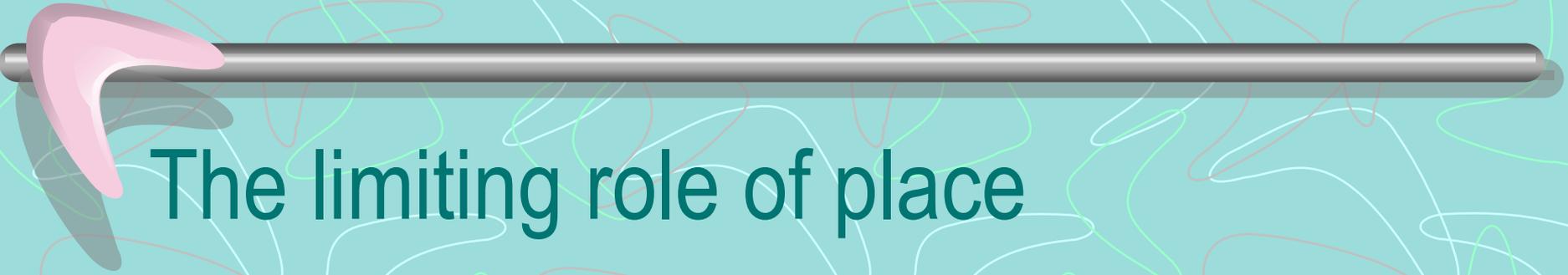
Forging dignitas and persona

- Donc... voilà et que... vous rentrez dans des cuisines qui sont magnifiques avec des moyens énormes, c'est sûr... ça, c'est certain et... quand vous arrivez au boulot, vous allez vous changer, vous rentrez, vous voyez vos collègues que vous voyez tous les jours, bonjour, bonjour, vous vous mettez au boulot... hop, vous repartez, vous revenez le soir, vous revoyez les mêmes têtes, bonjour, bonjour... hop, vous vous remettez au boulot et puis vous repartez et puis... vous rentrez chez vous et *vous n'avez vu personne. Pas de vie, pas de rencontres, pas de... pas de gens à qui parler, ni de nouveau, de...*



A vocation, a religio-military system, headed by charismatic authorities

- Alors, que ces gars, qu'est ce qu'ils bossent ! Ce métier, c'est vraiment *un sacerdoce*. C'est très, très, très, très dure. On ne se rend pas compte de la difficulté du métier. C'est une véritable école de vie. Un vrai *sacerdoce*. Et puis, vous savez, *c'est très militaire*. On parle *de brigade*. *Il y a les commis*, etc. Les grands chefs, ce sont vraiment des *tyrans*. Et c'est obligé car ce qui importe c'est ce qu'il y a dans l'assiette. (regular customer)



The limiting role of place

- Le propos n'est pas d'abord de faire de la cuisine. C'est d'abord de créer un lieu. Mais ça c'est intéressant. A mon avis, la cuisine ne se vit que dans un lieu et il faut que le lieu soit un absolu accord avec la cuisine pour que la cuisine soit reçue. ...c'est que la salle fonctionne et à un moment donné tout à fait échos au talent des gens en cuisine (restaurant critic)



Execution divided from conception

- je pense exactement que les futurs chefs qui réussiront sont surtout les chefs qui vont... qui auront conscience qu'il faut avoir des équipes pour construire quelque chose. C'est-à-dire que, il y a encore beaucoup trop de chefs qui construisent leur restaurant sur eux-mêmes et qui ont du mal à *déléguer*, qui ont du mal à... donner des... qui ont du mal à *garder une équipe stable* due à leur comportement ou à leur côté exubérant... (chef)



Investing the persona

- Frederic emphasizes the dichotomy between the master chef and the executive team
- *All these chefs who do so many things...there is nevertheless a whole team behind them who work hard and who are also very good at what they do. No one ever talks about all that. We always talk about the celebrity chefs...We see them as celebrities but we should not lose sight of the fact that there is a whole team behind them...teams who master their craft and who make it possible for the chefs to become stars. That I think we have a tendency to forget. (Frédéric, chef)*



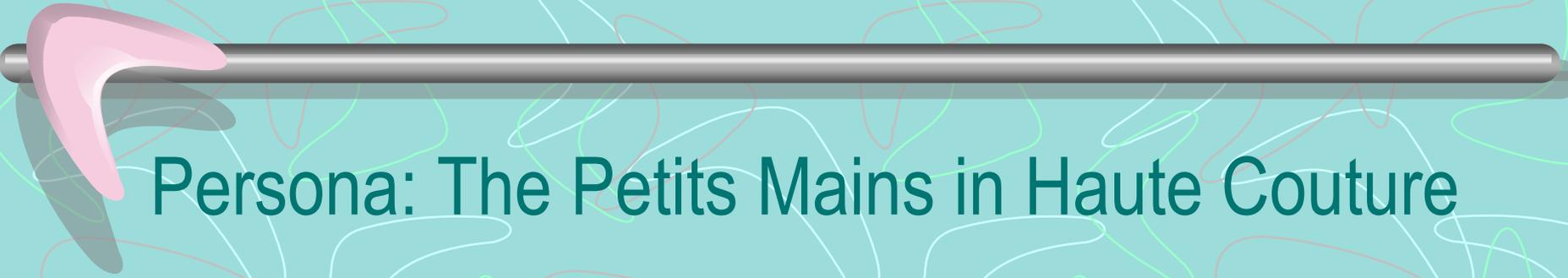
Investing the persona

- Une fois que tout ça c'est établi, je passe la dégustation... *au chef exécutif* qui lui valide ou valide pas et... puis voilà, la carte, elle est prête, elle est prête à être lancée. Maintenant... une fois que tout est... tout est bouclé, *validé auprès du chef exécutif, je vois avec les équipes comment on s'organise pour la... avec le grand sous-chef comment on s'organise pour la production*
- Monsieur Roth... ça été... ça été le chef qui a... qui a marqué, qui m'a fait découvrir la grande gastronomie déjà...bien évidemment y a pas que lui, y a toute son équipe proche c'est-à-dire l'équipe exécutive qui est autour de lui c'est-à-dire le sous-chef Monsieur Delabre, Monsieur Voyer qui sont... ses sous-chefs principaux mais... mais autour de lui, il m'a montré... la façon dont j'allais aimer travailler c'est-à-dire la... le mode de vie



Incarnating the master

- ce qui m'a... ce qui me frappait c'est la manière dont ils parlaient de Ducasse. C'est... c'était... ben le chef, alors en plus c'est... d'ailleurs toute la terminologie hein de la cuisine, y a le côté un peu militaire..., la brigade, etc., mais la façon dont ils en parlent c'était... « Non, mais le chef n'accepterait jamais qu'on fasse ça. Le chef n'accepterait jamais. ». Ils parlaient d'Alain Ducasse, mais vraiment on avait l'impression d'ailleurs qu'il était là, quelque part, alors qu'il était absolument pas là... et tous hein, moi j'ai eu deux cours donc avec deux chefs différents... qui en parlaient... vraiment comme le... voilà leur maître à penser hein, c'est... « Ah non, mais le chef... n'accepterait pas qu'on mette ça là maintenant. » et puis, pareil, ils vous parlent des choses avec une telle passion (cooking school client)



Persona: The Petits Mains in Haute Couture

- In haute couture, the division between persona and dignitas can easily be found. The separation was dramatized in the aftermath of the well firing of John Galliano, Dior's artistic director:
- A new chapter for Maison Dior, as of now lacking the extraordinary unmatched visionary talent of John Galliano. A vision that needs to be rebuilt, as has already happened in its past history, with *its testimony having changed hands many times*. The strength of the Maison, as Sidney Toledano ─Dior's chief executive─ recalls in his speech at the beginning of the fashion show, is certainly in the genius of its designers, but *resides overall in the excellence of its savoir-faire, in the extraordinary ability of its petites mains, capable of translating any designed acrobatic into perfect execution*. (Tiziana, Vogue journalist, <http://www.vogue.it/en/shows/show/fw-11-12-ready-to-wear/christian-dior/review>; accessed Jan 18th 2013).



You might object....

- What about ready to wear; the huge trade in luxury accessories
- What about the cookbooks, branded food products, cookbooks, TV shows, etc.
- Our answer is this is where luxury makes it money, but not where its equity derives.



Discussion

- Clothing and food, the beautiful and the good are so key because of their link to habitus.
- human luxury brands can be thought of as having multiple bodies:
 - a carnal and mortal dimension materialized in dignitas (i.e. a physical person),
 - and a fictive and immortal dimension materialized in the persona (i.e. a narrative construction that assumes the form of an archetype).
- human brands can deal with their inherent human limitations by building on a persona and a succession of dignitas to form a human brand lineage.
- The human luxury brand lineage has two key managerial benefits: (1) immortality, e.g. thanks to the filiation process of dignitas; and (2) iconicity, thanks to persona management, social risk associated with dignitas is reduced



Questions and comments please...



eric@sam.sdu.dk or Delphine.Dion@univ-paris1.fr