

Moda i talent, una entesa poc freqüent

MARTA CAMPS I INMACULADA URREA

El talent és un bé escàs. I el món de la moda no n'és cap excepció. És per això que s'ha de saber com detectar-lo per després poder-lo rendibilitzar. De Marc Jacobs a Anna Wintour, passant per Domenico de Sole i Yves Carcelle, el talent ha trobat diverses maneres de servir un mercat en canvi constant.

No existeixen receptes, però sí mecanismes que ho expliquen.

El talent és un do? Es neix amb talent o es pot adquirir? El relacionem amb el geni? Parlar de talent en qualsevol camp requereix, abans de tot, definir conceptes. De manera genèrica, el talent no és més que una potencialitat, subjecta a ser desenvolupada o no, mentre que el do i el geni són capacitats innates.

En el món de la moda, el talent cotitza a l'alça. Avui, la moda és un sistema que afecta empreses i persones, per la qual cosa és indispensable saber com es detecta, es potencia, es gestiona i es rendibilitza el talent.

El filòsof francès **André Compte-Sponville** defineix el talent de la manera següent:

«És més que un do, menys que un geni. [...] El do és una facilitat per aprendre; el talent, una potència per a crear. El do és innat: incumbeix a la genètica. El talent s'adquireix sobre tot durant la infantesa i l'adolescència: està relacionat amb la història, la psicologia i l'aventura de ser un mateix o d'arribar a ser-ho. El do és impersonal. El talent seria més aviat la persona mateixa, quan aconsegueix expressar-se de manera creadora i singular. És ben sabut que la paraula prové d'una metàfora. A la famosa «Paràbola dels talents», Jesús compara implícitament les capacitats que cadascú ha rebut amb les monedes («talents») que ha de fer fructificar. És menys important el talent que es té que el que se n'ha fet.»¹

Tenint en compte aquestes premisses, la qüestió que ens ocupa és no tan sols si es té talent o no, sinó també com es gestiona. En el món de la moda, com en qualsevol altre camp on la creativitat tingui un important pes específic, el talent cotitza a l'alça. Avui, la moda és un sistema que afecta empreses i persones, per la qual cosa és indispensable saber com es detecta, es potencia, es gestiona i es rendibilitza el talent.

Entre els diferents actors del sector de la moda, dissenyadors i gestors són els pilars de tot. No n'hi ha prou amb ser un dissenyador amb talent;

s'ha de ser també un gestor amb talent, cosa que és difícil, però no impossible. I si no es té el talent de la gestió, s'ha de delegar en un gestor talentós. La història de la moda així ens ho demostra.

Un dels casos mítics és la tríada Dior-Boussac-Rouët. El 1946, als seus quaranta-un anys, i sense tenir una carrera important en el món de la moda, Christian Dior va aconseguir convèncer el magnat cotoner Marcel Boussac perquè financés, amb 60 milions de francs antics (uns 100.000 euros), una casa d'alta costura amb el seu nom. Va ser el mateix Dior qui va contractar el seu director financer, Jacques Rouët, per assegurar-se la rendibilitat de l'empresa:

«Li ho dic francament. Vull un director que, primer, no hagi treballat mai en la costura. I, en segon lloc, tenint en compte la meua experiència en aquest camp, sempre hauré de fer el paper del bo. Vostè serà el meu braç secular, però, quan hi hagi decisions difícils de prendre, serà vostè qui ho faci. Naturalment, li donaré suport: entre nosaltres estarem sempre d'acord. Però acabarà obligat a fer el paper del dolent!»²

En tres anys, Boussac va guanyar 94 milions de francs,³ una xifra que es va multiplicar una mica més tard gràcies a les llicències, un sistema que, amb molta visió de futur, la casa Dior va ser la primera a incorporar com a part de la seva estratègia empresarial.

El cas d'Yves Saint-Laurent també és llegendari. El 1955, Saint-Laurent va ser contractat com a únic ajudant de Christian Dior i, dos anys més tard, es va convertir, amb vint-i-un anys, en el creador d'alta costura més jove, quan va succeir Dior després de la seva mort. El mateix Dior, poc abans de morir, en va dir:

«Yves Saint-Laurent és jove, però té un immens talent. [...] Crec que ha arribat el moment de donar-lo a conèixer a la premsa. El meu prestigi no es veurà afectat per això.»⁴

Però el gran talent de Saint-Laurent es limitava a saber crear. És per això que, quan el 1961 va fundar la seva pròpia casa d'alta costura, ho va fer conjun-

tament amb Pierre Bergé, el seu soci i company sentimental, convertit, des de llavors, en el cap pensant i responsable de l'èxit de l'empresa.

No n'hi ha prou amb ser un dissenyador amb talent; s'ha de ser també un gestor amb talent, cosa que és difícil, però no impossible.

Domenico de Sole, advocat de la família Gucci, al bell mig de la crisi de la marca, va decidir reconvertir-la al món del luxe. Per això va confiar, a més de les seves estratègies per aconseguir el poder, en un jove texà, ambiciós i amb una escassa trajectòria en la moda, anomenat Tom Ford. De Sole i Ford van demostrar que el talent no solament rau a ser un bon dissenyador o un bon gestor, sinó també a saber crear un equip d'estrategs de marca, i van aconseguir que l'«efecte Gucci» es convertís en el model de referència en la gestió de les marques de luxe al final dels anys noranta.

Un altre exemple de tàndem talentós va ser el de Ralph Lauren i Peter Strom. El 1972 Lauren, en fallida, va contractar Strom, i li va oferir el 10 % de l'empresa:

«Ens dividim la feina de la manera següent: jo faig tot el que Ralph no vol fer i no faig res que a ell li agradi fer. Ell dissenya, fa la publicitat, les relacions públiques; jo faig la resta.»⁵

Gràcies a Strom, es va iniciar la «laurenificació» d'Amèrica, i tots dos es van inventar el màrqueting patriòtic. El valor de la marca Polo Ralph Lauren no rau en el fet que els seus dissenys siguin especialment creatius, sinó en el valor afegit de la història que explica. Una història, d'altra banda, totalment inventada.

En el món de la moda són pocs els casos de creadors de talent amb el suficient talent gestor. El paradigma és Coco Chanel, qui, sortida del no-res, va aconseguir crear un imperi que encara avui perdura. No tan sols va aconseguir revolucionar la moda del seu temps, sinó que també va ser pionera a concebre i aplicar el concepte de marca global.



▲ El talent no és més que una potencialitat, mentre que el do i el geni són capacitats innates.

Giorgio Armani és un altre cas particular, perquè si bé va començar la seva trajectòria el 1975 de la mà de Sergio Galeotti, el seu company sentimental i soci, el 1984, després de la seva mort, va haver de canalitzar el seu talent també cap a la gestió:

Que un dissenyador de talent connecti amb un soci de talent com a gestor és l'ideal; d'aquesta manera, cadascú es dedica al que sap fer més bé. És la història de l'èxit, però no és fàcil, perquè dissenyadors i gestors acostumen a parlar idiomes diferents.

«Visc en una espècie de desdoblament, primer sóc el creatiu i després em submergeixo en l'altra part, la de l'empresari que jutja la col·lecció des del punt de vista comercial. I em contradic, en el sentit que el que m'ha agradat fins al dia abans com a dissenyador, l'endemà, amb les dades a la mà, amb els comptes a la mà, no ha d'agradar-me més.»⁶

Que un dissenyador de talent connecti amb un soci de talent com a gestor és l'ideal; d'aquesta manera, cadascun d'ells es dedica al que sap fer més bé. És la història de l'èxit, però no és fàcil, perquè dissenyadors i gestors acostumen a parlar idiomes diferents. De tota manera, la història de sempre és la del dissenyador, considerarem que amb talent, que no troba gestor i que no aconseguir sobreviure com a empresa. O bé la del dissenyador sense gaire talent creatiu, que troba un gestor talentós que el porta a facturar.

El talent consisteix a tenir una imatge clara i recognoscible de marca que connecti amb els consumidors i que es diferenciï veritablement de les altres marques.

Però en el món de la moda, des que els grans **hol-dings** el dominen, requereix un altre talent: justament el de cercar talents. I el líder indiscutible és Bernard Arnault, el president de LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), que sempre s'ha destacat per reunir sota la seva divisa talents díscols com ara els dissenyadors John Galliano (Dior), Alexander McQueen (Givenchy) i Marc Jacobs (Louis Vuitton), cada un d'ells importants fonts d'ingressos dins del *holding*. Arnault, com a empresari, ha estat capaç de detectar el talent en dissenyadors que, fins que van arribar al LVMH, no havien tingut una trajectòria destacable en el món de la moda, però que ja havien començat a fer soroll després d'haver acabat les seves respectives escoles. Arnault es va encarregar d'acompanyar-los de gestors de primera línia com ara Sidney Toledano, Marianne Tessler i Yves Carcelle.

Però dins del mateix LVMH hi va haver una excepció: Christian Lacroix. El 1987, Bernard Arnault va decidir finançar una nova casa d'alta costura i la va confiar a un creador de talent, Christian Lacroix, i a un talentós expert en el màrqueting i les relacions públiques, Jean-Jacques Picart. Arnault no va aconseguir fer d'aquesta casa d'alta costura la rèplica de Yves Saint-Laurent, ni fer-la mai rendible, per la qual cosa el

2005 va decidir vendre-la, després de disset anys de pèrdues financeres, a l'americà Falic Group.

Si amb tres talents de primera línia (disseny, gestió i màrqueting), una marca francesa de luxe no aconsegueix ser rendible, què més es necessita? Si es tracta de moda, és indispensable anar d'acord amb *l'air du temps*. És a dir, el producte també és important: ser barroc als anys noranta en plena època minimalista no va connectar amb el públic.

Jean-Jacques Picart va abandonar Lacroix el 1999 per crear una consultoria, finançada pel mateix Arnault, dedicada, precisament, a cercar talents. Però, en el món de la moda, el talent es troba també en un altre lloc. I **Inditex** n'és l'exemple.

Qui coneix el nom dels dissenyadors de Zara? A algú l'importa? Només el 0,46 % de la plantilla d'Inditex –amb més de 65.000 treballadors– està formada per dissenyadors. El talent, en aquest cas, consisteix a haver inventat un model de negoci que ha revolucionat el món de la moda i ha fet que per primera vegada Espanya es posicionés en el panorama internacional. Segons la classificació anual de les marques amb més valor de la prestigiosa consultoria de construcció de marca Interbrand, el 2007 Zara es va posicionar en el número 64, per sobre, en el sector de la moda, d'Adidas, Hermès, Rolex, Tiffany, Cartier, Prada, Burberry i Polo Ralph Lauren. Per davant, en aquest ordre, només hi havia Louis Vuitton, Nike, Gucci, Chanel i Gap.

Aquestes cinc són, precisament, les marques que rendibilitzen més bé la seva gran inversió en identitat de marca i comunicació. Parafrasejant el famós estratèg de marques nord-americà David Aaker, el talent consisteix a tenir una imatge clara i recognoscible de marca que connecti amb els consumidors i que es diferenciï veritablement de les altres marques.

La comunicació és un altre dels camps on es necessita talent, i, en el món de la moda, els mitjans hi tenen un paper molt important. Sense comunicadors el missatge no arriba. Carmel Snow, famosa editora del *Harper's Bazaar* (1934-1958), va ex-

plicar molt bé el talent que es necessitava per fer bé la seva feina:

«És el nostre rol reconèixer les modes quan no són més que els gèrmens del futur. Els dissenyadors creen, però sense les revistes les seves creacions no serien mai reconegudes ni acceptades.»⁷

Sense l'olfacte de la implacable editora en cap del *Vogue* nord-americà, Anna Wintour, ni John Galiano, ni Marc Jacobs ni els Proenza Schouler no haurien arribat a ser els qui són ara.

Però el talent en la moda no acaba aquí: estilistes, maquilladors, perruquers, models, directors d'art i fotògrafs són altres dels agents clau d'aquest sector, que, sumats a dissenyadors, gestors i estratègies de marca, s'han de saber detectar, potenciar, gestionar i rendibilitzar.

L'educació, del llatí *educere* ('guiar'), és l'eix central per a l'impuls de qualsevol talent, ja que construeix el context de suport i desenvolupament en la materialització de talents potencials. Davant l'educació, les persones poden tenir dues actituds ben diferents: conformar-se amb el que els ensenyen o descobrir què poden aprendre. El talent estarà en aquestes últimes actituds, que fan de l'aprenentatge un viatge que no s'acaba mai. I menys en el món de la moda, el panorama del qual canvia constantment.

Detectar el talent és difícil perquè és un do escàs, però és fàcil reconèixer-lo quan es troba. Per això, no solament importa l'actitud de qui aprèn, sinó també la de qui fa d'intermediari en l'aprenentatge, tant en un context docent (professor) com professional (cap). El rol del mediador és saber despertar i canalitzar la motivació del subjecte talentós i desencadenar el procés necessari per fer créixer i aplicar aquest talent. De vegades passa que el mediador peca de favoritisme i potencia no més els qui coincideixen amb la seva mateixa manera de fer, tot i que hauria de tractar d'obtenir el millor de cadascú. O també s'esdevé que el mediador bloqueja els qui tendeixen a superar-lo.

Com es descobreix la persona amb talent? Per la seva aptitud i la seva actitud: la motivació, el fet

qüestionar-ho tot, l'inconformisme, l'exigència més gran, el fet de saber sorprendre, el fet de donar més del que s'espera d'ell, i l'obtenció de resultats diferents, especials, més arriscats, innovadors i per sobre de la mitjana. És a dir, la seva capacitat per crear.

Per poder potenciar el talent és necessari un context que faci possible desenvolupar-lo.

Per poder potenciar el talent detectat, en qualsevol de les disciplines relacionades amb el món de la moda, és necessari un context que faci possible el seu desenvolupament. Dissenyadors, gestors, agents de la comunicació i la resta de professions relacionades, necessiten un marc de projecció professional. Si no, el talent es malbarata o fa les maletes cap a mercats més ben preparats.

L'experiència és un pas necessari per poder arribar a desplegar plenament el talent. En el sector de la moda, el més freqüent és que, per exemple, un dissenyador, abans de crear una marca pròpia, hagi treballat per a altres. Un dels dissenyadors més influents de l'actualitat, Stefano Pilati, a vint-i-dos anys va començar a treballar per a l'equip de disseny de Cerruti; sis anys després va entrar a Armani, i després a Prada on, a trenta-tres anys, es va convertir en assistent de disseny de Miu-Miu; finalment, l'any 2000 va entrar a Yves Saint-Laurent com a director de disseny i, al cap de dos anys, es va convertir en director artístic de la marca. Als Estats Units, una de les agències més prestigioses en la detecció i la promoció de talents per a la creació de noves marques de moda, GenArt, no accepta cap dossier de dissenyador que no tingui, com a mínim, quatre anys d'experiència acreditada en el sector.

Està comprovat que l'explotació de talents en el camp de la moda reverteix en la rendibilitat de l'economia d'un país, bé de manera directa, en facturació i creació de llocs de treball, bé de manera indirecta, en captació professional internacional i en turisme, a més d'enriquir el seu capital cultural. Una empresa com ara Ralph Lauren, amb una facturació de 4.295 milions de

dòlars (2007), dona feina a 14.000 persones; una escola de moda com ara la **Central Saint Martins de Londres** atreu cada any estudiants de tot el món, i una ciutat com París genera un gran trànsit de visites atretes pel seu *savoir faire* en la moda.

Vistes aquestes premisses, es dedueix que només tenir talent no és suficient. El seu procés de desenvolupament és com un mecanisme en el qual

totes les peces han d'encaixar perquè funcioni. Per això, és cabdal saber desenvolupar correctament totes les eines que ajudin a detectar el talent, potenciar-lo, gestionar-lo, retenir-lo i rendibilitzar-lo.

Un país que sap aprofitar el talent és un país lúcid, precisament perquè no s'ha d'oblidar que el talent continuarà essent un bé escàs.

MARTA CAMPS

Llicenciada en Belles Arts i DEA en Història de l'Art per la UB.

Analista de moda i responsable de projectes de la consultoria Sofoco Media.

Codirectora dels postgraus de comunicació i periodisme de moda i de gestió d'empreses de moda a l'IDEC-UPF. Professora de comunicació i cultura de la moda.



INMACULADA URREA

Llicenciada en Història Contemporània i DEA en Història de l'Art per la UB.

Analista de moda i responsable de gestió de continguts de la consultoria Sofoco Media.

Directora de la col·lecció «Gustavo Gili Moda».

Codirectora dels postgraus de comunicació i periodisme de moda i de gestió d'empreses de moda a l'IDEC-UPF. Professora d'Història de la indumentària, Sociologia i Comunicació de la moda.



Notes

1. COMPTE-SPONVILLE, André (2003). *Diccionario filosófico*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, p. 511.
2. POCHNA, Marie-France (1994). *Christian Dior*. París: Éditions Flammarion, p. 257. Traducció catalana de les autores.
3. *Ibid.*, p. 236.
4. BENAÏM, Laurence (2002). *Yves Saint-Laurent. Biographie*. París: Éditions Grasset, p. 66. Traducció catalana de les autores.
5. FERRETTI, Fred (1983). «Fashion Profile». *New York Times Magazine*, 18 de setembre de 1983. Traducció catalana de les autores.
6. MOLHO, Renata (2006). *Essere Armani. Una biografia*. Milà: Baldini Castoldi Dalai Editore, p. 138. Traducció catalana de les autores.
7. POCHNA, M.F., *Op. cit.*, p. 140. Traducció catalana de les autores.