



Agnieszka Witońska

Autorka jest prawnikiem w Kancelarii Prawnej Bukowski i Wspólnicy

Od rodzinnego biznesu do integracji wertykalnej

W czasach gdy luksusowe marki były rodzinnym biznesem, zarządzanymi przez ich założycieli, głównym celem było wyprodukowanie jak najlepszego towaru, za określoną sumę pieniędzy. W ostatnich trzydziestu latach w przemyśle dóbr luksusowych zmieniło się nastawienie do prowadzonej działalności, które obecnie ukierunkowane jest przede wszystkim na zysk.

Po zakończeniu II wojny światowej branża dóbr luksusowych potrzebowała trochę czasu, aby się odrodzić. Nie było wystarczającej ilości materiałów oraz wykwalifikowanych pracowników. Większość domów mody, które zostały zamknięte, zaczynała od początku, a obok nich powstały nowe, między innymi: Pierre Balmain, Givenchy, Christian Dior.

W latach 50. ponad 200 tys. kobiet nosiło couture, tj. „wykwintne krawiectwo”. Kupowanie couture w czasach powojennych należało do elitarnych rozrywek. Domy mody couture sprzedawały swoje wzory do amerykańskich domów handlowych takich jak Saks Fifth Avenue w Nowym Yorku. W ten sposób amerykańskie panie z towarzystwa nie musiały podróżować do Paryża, w celu nabycia najnowszej kreacji couture. Amerykańskie domy handlowe starały się oddać całą atmosferę paryskich salonów couture.

Za sprawą Włata Disney'a licencjonowanie stało się ogromnym interesem. W latach 30. i 40. zewnętrzne firmy produkowały książki o Mickey Mouse, zabawki oraz inne gadżety. Dior upatrywał w licencjonowaniu możliwość rozszerzenia biznesu bez konieczności ponoszenia kosztów oraz ryzyka. Do 1951 r. Dior licencjonował produkcję torebek, koszul męskich, rękawiczek, chust, kapeluszy, wyrobów dzianinowych, odzieży sportowej, bielizny oraz okularów. Wkrótce licencjonowanie okazało się ono najpopularniejszym krokiem biznesowym w przemyśle luksusowym.

Były asystent Diora – Yves Saint Laurent, poszedł o krok dalej, poprzez wprowadzenie tańszej linii odzieżowej o nazwie Rive Gauche, skierowanej do ludzi młodych, zmienił dotychczasowy paradygmat mody. Dla klasy średniej dostępne były tzw. ready – to – wear (tłumaczenie: „gotowe do ubioru”) kreacje, dla klas niższych dostępna była szeroka gama perfum oraz akcesoriów. Z nadejściem licencjonowania biznes związany z perfumami zaczął rosnać, natomiast moda couture powoli zanikać. Domy mody couture udzielały licencji na wykorzystywanie swojej marki hojnie, nie tylko dla perfum czy okularów przeciwsłonecznych. Jakość produkowanych towarów spadała. Dla ludzi przyzwyczajonych do dawnego luksusu powyższe zmiany były trudne do zaakceptowania.

Louis Vuitton po wojnie długo wracał do gry. Przełom nastąpił w 1977 r., kiedy René Vuitton poprosił swojego 65-letniego zięcia – Henry'ego Racamier'a, aby objął jego stanowisko. Racamier zaczął studiować księgi rachunkowe i zauważył, że sprzedawcy detaliczni – w większości francyzobiorcy, zarabiali najwięcej. W tym czasie większość

luksusowych firm była nadal mała i zarządzana przez pierwotnych założycieli, którzy znali się głównie na tworzeniu i produkcji. Bardziej racjonalne i opłacalne wydawało się rozwiązanie, w którym to kto inny ponosił koszty utrzymywania sklepu oraz jego zaopatrywania. Lokalni sprzedawcy znali lepiej swoich klientów, niż projektanci z Paryża. Sprzedawcy kupowali towar hurtowo bezpośrednio od domów mody, a następnie sprzedawali go co najmniej dwa razy drożej. Racamier był człowiekiem biznesu, a nie mody. Zdecydował się zastosować strategię zwaną integracją wertykalną – polegającą na kontrolowaniu produkcji, dystrybucji i marketingu. Wylimitował pośredników i otworzył sklepy, które były nie tylko własnością Vuittona, ale również były przez firmę bezpośrednio zarządzane. Rozwiązanie to było wówczas rewolucyjne w branży dóbr luksusowych, a ponadto okazało się ogromnym sukcesem finansowym. W ciągu kilku lat Vuitton osiągnął zysk wysokości 40 proc., podczas gdy większość jego konkurentów była na poziomie 15 – 25 proc. Racamier otworzył nowe sklepy, zaangażował Vuittona w sponsorowanie regat American Cup. W 1984 r. wprowadził Louis Vuitton na giełdę we Francji i Stanach Zjednoczonych. W 1986 r. Vuitton przejął Veuve Clicquot, w której skład wchodziły perfumy Givenchy. Natomiast w 1987 r. doprowadził do połączenia Louisa Vuittona z Moët-Hennessy, tworząc w ten sposób grupę LVMH, wówczas szóstą największą firmę na giełdzie we Francji. W 1988 roku przejął – za 45 milionów dolarów – dom mody Givenchy. W trakcie dekady Racamier przekształcił Louisa Vuittona z małego rodzinnego biznesu w potężną, giełdową markę.

W 1990 r. LVMH zostało przejęte przez Bernarda Arnaulta, który wcześniej przejął Diora. Podobnie jak Racamier Arnault był człowiekiem biznesu. Kiedy przejął Dior'a na świecie obowiązywało 206 licencji na towary Diora, które produkowane były przez różne podmioty na całym świecie, często poniżej przyjętych standardów. Arnault zastosował metodę wertykalnej integracji, co doprowadziło do zwiększenia sprzedaży oraz powiększenia zysków.

Od momentu przejęcia Diora Arnault marzył o zbudowaniu grupy składającej się z luksusowych marek. Kiedy w 1990 r. przejął LVMH na stanowisku kierownika strategii i rozwoju zatrudnił Yves Carcelle'a, który awansował na Dyrektora Generalnego oraz Prezesa Louis Vuitton. Za czasów Racamier'a firma outsorsowała 70 proc. swojej produkcji. Carcelle zintegrował całą produkcję oraz zwiększył liczbę posiadanych fabryk z pięciu do czterech.

Nie tylko Louis Vuitton stosuje model integracji wertykalnej.

Odmienne od LVMH, Gucci Group, Prada Group oraz innych luksusowych konglomeratów – które „zlepiają” wszystkie swoje marki razem, w celu uzyskania lepszych cen, produkując towary różnych

marek w tych samych fabrykach, przy wykorzystaniu tych samych pracowników – postępuje szwajcarska grupa Richemont. Stojący na jej czele – Johann Rupert, utrzymuje swoje firmy niezależne. W opinii Davida Ogilvy – jednego z najznakomitszych kierowników reklamy, zwanego często „ojcem reklamy” – „konsument musi wiedzieć, że zegarek marki Piaget zostały zrobione w fabryce Piaget'a. To właśnie czyni je wyjątkowymi. W przeciwnym razie to tylko kolejna marka”.

W ostatniej dekadzie powstało więcej grup, w tym grupa Bulgari, Ferragamo Group, Valentino Fashion Group, a do istniejących już włączone zostały nowe marki. Współcześnie istnieje niewiele europejskich firm produkujących dobra luksusowe, które pozostają niezależne i w prywatnym posiadaniu. Obecnie firmy te tworzą konglomeraty tzn. koncerny, które grupują przedsiębiorstwa o różnym profilu działalności. Grupa LVMH składa się z ponad 60 prestiżowych marek, pogrupowanych w cztery kategorie (wina i alkohole np. Moët & Chandon, Hennessy, Belvedere, Chopin, zegarki i biżuteria: TAG Heuer, Zenith, ubrania i galanteria skórzana: Louis Vuitton, Celine, Fendi, perfumy i kosmetyki: Christian Dior Perfums, Guerlain, Ponadto LVMH posiada własne sklepy m.in. Sephora oraz sklep bezcłowy DFS (Duty Free Shoppers) oraz eLuxury.com.

Chęć zwiększenia zysku doprowadziła do przekształcenia się rodzinnych firm w gigantyczne konglomeraty, które w większości są wertykalnie zintegrowane. Wertykalna integracja pozwala przede wszystkim chronić własną markę. Właściciele luksusowych marek mogą w ten sposób kontrolować to jak postrzegają ich konsumenci i dbać o dobre relacje z nimi. Nie wszyscy jednak są całkowicie zintegrowane. Jedynie Ermenegildo Zegna produkuje własne tkaniny, z których następnie wyrabia odzież, po czym rozprowadza ją do swoich klientów. Firmy produkujące dobra luksusowe wybrały różne rozwiązania, jedni nadal outsorsują produkcję inni natomiast właśnie na niej się skupiają. Dla przykładu Prada, robiąca torebki, kiedy rozpoczęła produkcję innych towarów, zaczęła ją outsorsować. Jednakże w ciągu ostatnich lat odkupiła udzielone licencje i zaczęła odzyskiwać kontrolę, między innymi poprzez zakup firmy Lamos, która wytwarza dla niej obuwie. Właściciele luksusowych marek stoją obecnie przed trudnym wyborem. Przy często zmieniających się gustach i zapotrzebowaniach konsumentów, pokusę stanowi chęć redukcji kosztów zwłaszcza tych związanych z produkcją, co można osiągnąć dzięki tańszej sile roboczej dostępnej m.in. w Chinach. Producenci wyrobów luksusowych mogą tę produkcję outsorsować bądź otwierać własne fabryki. Rodzi się pytanie czy takie działania nie wpłyną niekorzystnie na wizerunek marki?