

ЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В СВІТОВІЙ ІНДУСТРІЇ РОЗКОШІ

Наукові праці МАУП, 2010, вип. 1(24), с. 120–124

Висвітлюються основні економічні тенденції світової індустрії розкоші та практичне застосування сучасних стратегій розвитку.

Індустрія розкоші є дещо неординарним явищем у світовій економіці. Вона викликає сильні емоції: пристрасть, іноді обурення, повагу, деколи незадоволення, але те, що вона інтригує — це її сильний момент. Вона охоплює весь світ та відображає складне поєднання бізнес-технологій і систем управління з естетичністю та творчим талантом. Її бізнес-стратегії, методи та процедури майже неможливо запозичити з інших галузей, тому що в переважній більшості вони унікальні, і їх застосування вимагає унікальної майстерності.

Попередні роки існування індустрії розкоші довели її непохитний імунітет до чинників будь-якого характеру, що можуть мати той чи інший вплив на її стійкість, але фінансова криза доволі суттєво вплинула на неї та внесла свої корективи. Рецесія швидко згорнула тенденцію до дорогих покупок, залишаючи преміум-примхи “на потім” та звернула увагу покупця на розбірливість, обачність та витрачання грошей з розумом. За прогнозами консалтингової компанії *Bain & Company* загалом у секторі преміум-продукції очікується скорочення продажів цього року на 10 % до позначки у 153 млрд євро. Але 2009 р. минає, як і безпрецедентні потрясіння у цьому сегменті. Глобальне переосмислення змін та розробка нових підходів до стратегій існування приводять до впорядкування сектору та вироблення нового імунітету. І рецесія в цьому плані надала сприятливу можливість до виявлення сильних гравців галузі та викриття слабких, знищуючи при цьому старі звички і вивільняючи раніше стримувану енергію. Можливість купити за безцінь активи, знайти талановитих людей і найняти їх задешево сприяло втіленню нових бізнес-ідей, що можуть не просто

освіжити ринок, а навіть істотно перебудувати галузь і змінити субординацію компаній.

Протягом останнього десятиріччя в індустрії розкоші відбулось більше сотні поглинань, які забезпечили лідерам індустрії зростання понад 20 % на рік [5]. Проте, цей факт важко визнати полем битви ірраціональних і непомірних амбіцій, спрямованих проти корінних французьких та італійських преміум-представників. Швидше за все, він є еволюційним наслідком розширення сектору, в якому превалюють інтенсивне зростання капіталоємності, розширення бренд-орієнтації на новий продукт чи сегмент споживачів, ускладнення професійних моделей управління колекціями та зростаюча інтеграція до більш роздрібної глобалізації. Тому, для більшості головних гравців індустрії розкоші, а це насамперед групи *LVMH*, *Richemont* і *Gucci* (у складі *PPR*), одними з пріоритетних корпоративних стратегій протягом тривалого часу були і є стратегії аквізицій та експансії.

Процес масових аквізицій в індустрії розкоші зумовив її консолідацію. До речі, слід зауважити, що консолідація шляхом злиття і поглинань є однією з основних тенденцій у багатьох галузях промисловості. Головною метою більшості злиттів є поліпшення інвестиційних доходів шляхом скорочення витрат, підвищення продуктивності праці й ефекту масштабу [11]. Але, на думку багатьох фахівців саме галузі розкоші, консолідація не виправдала очікуваних ними результатів. Наприклад, на думку генерального керівника компанії *Burberry* Анжели Арендтс, становище в секторі може бути здоровішим за наявності на ринку більш широкого вибору незалежних брендів, які б могли вільно конкурувати за всіма позиціями та всіма напрямками [28].

Для *LVMH* є також характерним глобальний бізнес-експансіонізм, у результаті якого географія конгломерату вже досягла істотних меж і продовжує щорічно зростати завдяки корпоративній політиці розширення міжнародних інтересів та освоєння нових перспективних ринків.

З кінця 80-х років пріоритетного географічного напрямку у розширенні ринків для компаній галузі набуває Японія. Основним епіцентром модних європейських бутиків стає Токіо. Але економічний спад, що спостерігався в Японії у 90-х роках, коли продажі продукції “люкс” скоротилися на 80 %, зумовив перегляд політики експансії і розробив стратегію більш збалансованої присутності на нових ринках і довів недоцільність зосередження продажів лише в одному регіоні, яким би багатообіцяючим він не був. Тому було звернуто увагу на вивчення всього азіатського напрямку, в результаті чого було освоєно Гонконг, Тайвань, Сінгапур і Південну Корею. З початку 2000 р. компанії галузі почали активно досліджувати ринки Індії та Китаю. Основним поштовхом до цього стало спостереження щорічного зростання ВВП цих країн на 9–10 % відповідно. Зацікавленість Індією пояснюється ключовими даними досліджень *Bain & Co*, згідно з якими у 2006 р. Індія налічувала 1 млн споживачів продукції “люкс” та 1,6 млн споживачів із середньорічним прибутком понад 70000 євро та витратами понад 6000 євро на рік на купівлю “люксу”. Важливим є також те, що тенденція до збільшення забезпеченого населення в Індії має 14 % темпів щорічного зростання [3]. Також за прогнозними даними аудиторської компанії *Ernest & Young*, частка китайського ринку споживання предметів розкоші до 2015 р. досягне 29 % (за даними 2004 р. — 12 % світового споживання, із середніми темпами зростання 18–20 %). За даними *Bain & Co*, в результаті деякого уповільнення економічного зростання продажів продукції “люкс” на традиційних ринках у 2008 р., ситуація на ринку привела до такого розподілу ринків збуту в індустрії розкоші.

“Прагнення до розкоші стає все глобальнішим, тому сектор розкоші має охопити своїх клієнтів по всьому світу, — повідомив Ів Карсель, голова *Louis Vuitton* на прес-конференції у Парижі з приводу відкриття у листопаді 2009 р. свого першого магазину в Монголії. — Монголія — це одна з азіатських країн з 2,7-мільйонним населенням, великими запасами корисних копалин і середнім річним доходом на душу населення лише 1800 дол. США. Але це країна, яка перебуває на етапі економічного піднесення. Протягом усього кількох днів після

відкриття магазину ми вже знаємо, що магазин добре працює, і на прикладі монгольського Улан-Батора ми маємо зробити те саме ще й в інших країнах, наприклад, у привабливих для нас провінціях Китаю” [29]. Отже, за даними *Bain & Co*, загалом, протягом цих років відбудеться відкриття 300 нових магазинів — представників галузі розкоші, серед яких 15 % будуть зосереджені в Китаї, 25 % — в інших азіатських країнах, 30 % — на Близькому Сході і 15 % — у Східній Європі. На думку фахівців, ці нові ринки мають значущий економічний потенціал, що передбачає нові можливості зростання для компаній галузі. Наприклад, *Gucci Group* тепер має більше магазинів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (за винятком Японії) — 145 бутиків, ніж в Північній Америці — 102 бутики, в тому числі 38 бутиків у континентальному Китаї, не рахуючи Гонконгу і Макао [19]. “Цифрова революція, з глобальним охопленням інформації, що зумовила підвищення попиту, виступила каталізатором для цих ринків, — зауважив Бруно Павловський, директор французького Будинку моди *Chanel*. — Той факт, що ми інвестуємо в нові ринки, означає, і це очевидно, що вони відіграють стратегічну роль у розвитку нашого бренду на довгострокову перспективу” [2]. Отже, нині, використовуючи стратегію глобальної експансії, компанії галузі намагаються передусім диверсифікувати існуючі власні ринки та збільшити присутність на нових, бурхливо зростаючих ринках Азії, Східної Європи та Близького Сходу, водночас зміцнюючи позиції на традиційних ринках Європи, Північної Америки та Японії.

Ще однією з важливих на сьогодні корпоративних стратегій, яка активно застосовується в індустрії розкоші, є стратегія вертикальної інтеграції. Лідери галузі активно використовували цю стратегію, додаючи до своїх ліній торгової операції, починали самостійно реалізовувати власну продукцію. Наприклад, компанія *Armani* використовує власну торговельну мережу, що складається з більш ніж 300 магазинів і де реалізується близько 80 % виготовленої продукції. До речі, важливо зауважити, що сам Джорджіо Армані добивався стовідсоткової інтеграції від самого початку створення власного бізнесу ще в 1975 р. У результаті цих зусиль *Armani* стала компанією номер один, що здійснює весь цикл необхідних процесів, починаючи з дизайну та виробництва та закінчуючи реалізацією готової продукції споживачу. Роздрібна мережа *Gucci* складається з більш ніж 380 власних магазинів. Станом на кінець червня 2009 р. в арсеналі *LVMH* 2370 власних магазинів,

наприклад, минулого року у цей же час група оперувала тільки 2150 бутиками.

Але існують і компанії, що надають перевагу вільному та самостійному балансуванню продажів за допомогою використання сталих зв'язків з незалежними торгівельними посередниками на франчайзингових умовах. Наприклад, група *Richemont* реалізує власну продукцію в більш ніж 600 власних магазинах, і також використовує франчайзингові угоди, за якими продукція компанії реалізується у 10000 інших місцях продажу. Англійська компанія *Burberry* має 77 власних бутиків, тоді як решта продукції реалізується у майже 3500 інших місцях продажів також на франчайзингових умовах.

Наступною стратегією, що використовується компаніями-лідерами індустрії розкоші, є стратегія диверсифікації бізнесу, яка дає їм можливість раціональніше використовувати власні ресурси, отримуючи економію від масштабу діяльності, та скорочувати бізнес-ризик. Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вихід підприємства у нові для нього сфери бізнесу. Найкращим прикладом диверсифікації підприємств індустрії розкоші є конгломерат *LVMH*, який за допомогою кількох поглинань проникнув у медіа-індустрію, придбавши компанії *Tribune Desfosses*, *Investir*, *Radio Classique*, *Connaissance*, та в аукційний бізнес, придбавши акції *des Arts Etude Tajan*, *Phillips* і *de Pury & Luxembourg*. Група *Richemont* володіє 15 % *Canal+* — відомою європейською телевізійною мережею.

Кадрова стратегія, або “війна талантів”, є однією з найважливіших стратегій розвитку компаній галузі. Більшість успіхів на ринку зазвичай пов'язують з вдалим кадровими розстановками компанії. Сектору розкоші, як і всьому сучасному світу моди, притаманна велика плинність кадрів. Передусім йдеться про арт-директорів компаній (брендів) — відомих дизайнерів. Співпраця з творчими особистостями, для яких естетичний бік продукту має істотні переваги над вартісним, іноді потребує значних зусиль з боку бізнес-професіоналів компанії, тому досягти ефекту синергії є першочерговим завданням менеджменту корпорації. Але, як виявляється, мистецтво та бізнес можуть співпрацювати і доволі продуктивно.

Досить цікавим прикладом “міграційності” кар'єри є відомий дизайнер Карл Лагерфельд. У 1958 р. він працює на Будинок моди *Jean Patou*, 1963 р. — одразу на чотири Будинки моди: *Chloe*, *Krizia*, *Charles Laurdan* і *Fendi*, при цьому для кожного з них створюючи різні колекції. 1983 р. — *Chanel*, 1992–1997 рр. — знову *Chloe*. Варто

звернути увагу і на його власний бізнес, в якому він працює з 1974 р. Добродійність стає добрим прикладом для компаній-люкс. Наприклад, 2009 р. у світі люксу відбуваються такі заходи: *Bulgari* пропонує срібні кільця “*Save the children*” за 290 євро в рамках програми допомоги дітям. 50 євро з кожного кільця підуть на добродійність [31]. *Gucci* пропонує сумочки “*Tattoo Heart*”, з продажів яких відраховує 25 % до організації *Unicef* [38]. *De Beers* 100 % суми, вирученої від продажу *Luck & Love* діамантових сережок (0,42 карата), — 1300 дол. США відраховує до *Bottomless Closet* — організації, що надає допомогу жінкам, які хочуть мати фінансову незалежність і зробити кар'єру. Майстерні та бутики *De Beers* також слугують навчальною базою [34]. *Van Cleef & Arpels* 100 % виручки від продажу кулонів вартістю 2950 та 300 дол. відраховують до Центру дослідження раку молочної залози [35]. *Versace* 100 % виручки від продажу усіх сумок “*Art Unites Tote*”, кожна вартістю 250 дол. США, жертвують на підтримку постраждалих від землетрусів. Іншим прикладом реалізації стратегії соціальної відповідальності є представництва компаній-люкс у справах соціально захисного характеру. Наприклад, з 2002 р. Джорджіо Армани став Послом Доброї Волі Управління Верховного комісара у справах біженців ООН. У 1991 р. *Pierre Cardin* також був обраним Послом Доброї Волі *UNESCO* [36]. Бернар Арно, президент *LVMH*, інвестував також значну суму в компанію *Edun*, що спеціалізується на “зеленому” бізнесі та виготовленні “етичного” одягу [33]. Зовсім іншим прикладом дотримання екологічних стандартів бізнесу є крок групи *PPR*: вона спонсорувала фільм Яна Артюс-Бертрана “*Home*”, що має екологічне звернення до населення планети [32]. Цікаво відмітити, що на початку фільму показують гарне рекламне позиціонування *PPR*, як однієї з найбільш екологічно прихильних серед сучасних компаній світу.

Інноваційні стратегії розвитку в індустрії розкоші передбачають використання новітніх технологій і можливостей для подальшого економічного зростання. За даними *Internet World Stats* досліджено, що приблизно 1,598 млн людей у світі сьогодні користуються Інтернетом. У середньому, це 23,8 % від усього населення планети і цей показник постійно збільшується. Вираховано, що 74,4 % американців, 60,4 % австралійців і майже 48,9 % європейців приєднані до Інтернету. Дані доволі важливі, тому зрозуміло, чому інтернет-бізнес, який динамічно розвивається, заінтригував компанії індустрії розкоші. На дум-

ку більшості маркетологів, е-комерція (тотожне значення і-бізнесу) дає можливість бренду краще себе ідентифікувати та легше досягати цільової аудиторії — як наявної, так і потенційної, беручи до уваги навіть “думку” незадоволеного споживача. Більше того, Інтернет являє собою привабливий канал дистрибуції, за допомогою якого легко елімінувати витрати на просування, тим самим збільшуючи прибутки компанії.

Головною метою е-комерції, і це зрозуміло, є завоювання нового споживача. Але важливим є не лише “новонадбання”, а й утримання його серед “своїх” клієнтів. На цьому етапі компанії мають спромогтися виробити прихильність у споживачів до бренду, відчуття єдності з ним. І, звісно, ще одним етапом є розширення горизонтів — нові “завоювання”. Тому веб-досвід компаній має бути глибоким, енергійним і детально орієнтованим. Необхідно чітко розуміти пріоритети та досліджувати основні причини успіху — технології, інтерактивність, психологічні фактори та досвід он-лайн сервісу.

Однією з перших, хто відгукнувся на новітню стратегію е-комерції, була компанія *Armani*, що впровадила можливість транслявання свого весняно/літнього показу *The Armani Privé 2007* з використанням мережі *MSN* та оператора мобільного зв'язку *Cingular* (зараз *AT&T Mobility*).

Polo Ralph Lauren був одним із перших, хто запустив шопінг-сайт для користувачів мобільних телефонів: споживач має можливість вибору та купівлі продукції бренду та перегляду показів мод. Аналогічним чином застосуванням новаторських технологій відзначився бренд *Chanel* у співпраці з *iPhone*: вони розробили додаток до *iPhone*, за допомогою якого користувачі можуть отримати всі новини бренду, ознайомитись з історією бренду, переглянути колекції та дізнатись адреси розташованих поряд магазинів. Фахівці галузі стверджують, що такі технології активно використовуються споживачами Японії та США і набувають неабиякого поширення в Європі.

Стосунки з клієнтом, безумовно, мають бути прозорими та щирими. Із розвитком Інтернет-комунікаційних систем, інформація щодо репутації брендів і набутого досвіду покупцем швидкими темпами поширюється у мережі і є абсолютно неконтрольованою течією для власників брендів. Звісно, що навіть маленькі інциденти провокують великі проблеми між двосторонніми відносинами продавця — споживач. Наприклад, ситуація 2009 р., що склалась між *iPhone* і *Apple*, коли звістка про тріскання екрану з незрозумілих причин облетіла світ, а компанія усіма правдами і неправ-

дами намагалась перекласти відповідальність на споживачів, — лояльність до неї було значно підірвано. Звісно, за умов створення штучного ажіотажу, чим *Apple* є досить відомою, попит на *iPhone* не знизився, навпаки, продовжує зростати, але споживач засумнівався у щирості *Apple*, тому вона була змушена піти назустріч: по-перше, “проблемні” айфони тихенько замінили, по-друге, було створено додаткову систему страхування продукції (не тільки для нової, а й навіть для придбаної раніше) від випадкових пошкоджень чи втрати. Це додало 5–15 євро щомісячно до сплати мобільних рахунків та 100 %-ву гарантію “турботи” з боку компанії. Отже, споживач та щирі і прозорі відносини з ним є запорукою успішних продажів для компаній “люкс”-сегменту.

Основними економічними тенденціями, що домінують на сучасному світовому ринку предметів розкоші, є глобалізація, консолідація та диверсифікація бізнесу. Глобалізація є результатом збільшення доступності цих товарів, появою додаткових люксових брендів, а також збільшенням туристичних потоків і відкритості країн. Консолідація передбачає як зростання самих компаній-лідерів, так і кількості брендів, що переходять до їх власності в багатьох сегментах індустрії розкоші. Першими прикладами є *LVMH*, *Richemont* і *Gucci*, які домінують на ринку в різних сегментах, починаючи з розкішних напоїв, моди і косметики та впроваджуючи розкішні послуги відпочинку. Диверсифікація сприяє розширенню кордонів бізнесу та освоєнню нових горизонтів — туристичного, готельного та ресторанного.

Пріоритетного напрямку розвитку набуває зміцнення соціальної відповідальності компаній та освоєння інноваційних технологій. Великого значення набуває електронна та мобільна комерція.

Традиційно індустрія розкоші є бренд-орієнтованою та сфокусованою на категорійний люкс-продукт. Але нинішній спад економіки змушує багатьох ключових гравців галузі будувати передусім клієнт-орієнтовані, щирі та прозорі відносини. На даному етапі спостерігається еволюція споживачів розкішних брендів, що вимагають нині більшої інтерактивності, “розумного” співвідношення ціни і якості, узгодженості і передового досвіду з різних ракурсів взаємодії зі своїми брендами. Проте, слід також пам'ятати, що сучасний споживач не має сильної бренд-прихильності, про що свідчить його різнобічність вибору: більшість сучасних клієнтів без упереджень можуть користуватися косметикою *La Prairie*, бути прихильниками *Gucci* і регулярно відвідувати при цьому *Zara*.

Дуже вдалим є приклад стратегічної платформи *Ferrari*: їхні споживачі поділяються лише на два “світи” — ті, що “можуть дозволити”, та ті, що “бажають, але не можуть дозволити”. Для першої групи *Ferrari* пропонує автомобіль, для другої — одяг та аксесуари з логотипом *Ferrari*. Отже, обидва “світи” гармонійно функціонують, при цьому кожен споживач відчуває належність до відомої розкішної торгової марки.

Глобальна індустрія люксових брендів рухається вперед значними темпами, але це не означає, що стовідсотково треба завойовувати нові ринкові чи то продуктові сегменти та нових споживачів, насамперед необхідно спрямувати сили на утримання основного споживчого стрижня.



Література

1. Папирян Г. А. Корпоративные стратегии в мировой индустрии предметов роскоши // Рос. журн. менеджмента. — 2006. — Т. 4, № 3. — С. 155–170.
2. Ageorges Dominique. Paris out, Mongolia in for luxury fashion // AFP, Wall Street Journal. — 2009. — November, 01.
3. Choksi Mehul. Luxury Global Border: The future from the Oriental Point of View // CMD, Gitanjali Group, India-Milan. — 2009. — June, 30.
4. Cope Nigel. Luxury Goods Dynasty with Humble Origins // Independent. — 1999. — January, 12. — P. 13.
5. Cope Nigel. Vendome Ahead in Jewelry Boom // Independent. — 1997. — November, 27. — P. 27.
6. Choi Soon-hwa. Global Luxury Brands' strategy to fight recession // SERI Quarterly. — 2009. — October.
7. Estin Jean, Berg Jean. What are the perspectives for the luxury industry's players: consolidate or be consolidated // Estin & Co (Published for the X-HEC-ENA conference on Globalization). — 2001. — May.
8. Hall William. When Time Is a Business's Ultimate Luxury // Financial Times. — June, 9. — 2000. — P. 34.
9. Helgadothir Birna. Fashion Victim // The European. — 1997. — December, 4. — P. 26.
10. Kroll Luisa. Smoke This // Forbes. — 1998. — July, 6. — P. 272.
11. Mulligan Casey. Substitution over Time: Another Look at Life-Cycle Labor Supply // NBER Chapters in: NBER Macroeconomics Annual. — 1998. — Vol. 13. — P. 75–152 National Bureau of Economic Research, Inc.
12. Okun Stacey. The Legend and the Legacy: The House of Cartier Celebrates 150 Years of History and Romance // Town & Country Monthly. — 199. — March 1. — P. 122.
13. Pratley Nils. Vendome Gives Go-Ahead to Pounds 1bn Purchase // Daily Telegraph. — 1997. — December 23.
14. Rawsthorn Alice and Victor Mallet. Taking the Long View // Financial Times. — 2009. — January 12.
15. <http://www.modernights.com/british-designers/hackett-clothing/>
16. <http://www.gallerieslafayette.com/>
17. <http://www.actuenthosting.com/clients/casestudies/>
18. <http://www.hsamuel.co.uk/>
19. <http://www.guccigroup.com/index.html>
20. <http://www.zagat.com/Verticals/PropertyDetails.aspx?VID=8&R=141403>
21. <http://www.enjoyfashion.com/fashion/fashion-news/armani-brings-haute-couture-live-to-internet-20070125-48.html>
22. http://www.lvmh.fr/comfi/pdf_fra/Rapport_semestriel2009_fra.pdf
23. <http://indodreamin.blogspot.com/2008/11/gucci-x-cadillac-seville-limited.html>
24. http://luxgid.com/ua/13545_hp-sozdaet-dizajner-skij-netbuk/
25. <http://tech2.ru/?p=148>
26. http://luxgid.com/ua/140_lamborghini2-sozdaet-zhenskie-tufli/
27. http://www.notebook-center.ru/catalog_asus_993.html
28. <http://www.reuters.com/article/GlobalLuxury09/idUSTRE5573UR20090608>
29. <http://www.news.com.au/business/story/0,27753,6289619-31037,00.html>
30. <http://www.nytimes.com/2007/11/29/business/worldbusiness/29iht-lux.3.8531222.html>
31. <http://www.luxemode.fr/639.html>
32. <http://www.home-2009.com/fr/index.html>
33. <http://blogs.lentreprise.com/la-marque-dans-tous-ses-etats/2009/05/bono-lvmh-edun-vetements-ethiq.php>
34. <http://makeluxurycount.org/>
35. <http://www.bcrfcure.org/>
36. <http://www.philanthropyjournal.org/news/luxury-industry-adapts-new-trends>
37. <http://www.diamondintelligence.com/magazine/magazine.aspx?id=7130>
38. <http://www.legrandjournal.com.mx/gastronomie-mode/le-luxe-parie-sur-le-charity-business>

Ринок розкошів став глобальним та високопрофесійним бізнесом, який поєднує давні традиції з постійними інноваціями зі створення управлінських стратегій.

Рынок роскоши стал глобальным и высокопрофессиональным бизнесом, в котором соседствуют давние традиции с постоянными инновациями по созданию управленческих стратегий.

Luxury has become a global and highly competitive business. Evolving between a long tradition and constant innovation, luxury brands are looking for highly talented, innovative, and global managers that can create added.

Надійшла 7 лютого 2010 р.