

Luxusmárkák a piacon

Az iraki háború, a kínai SARS járvány és az euró túlzott megerősödése nem kedvez a luxustermékek értékesítésének. Az ágazat más gondokkal is küzd: a részvények árfolyama évek óta csökken. A márkák hanyatlásának megállítása, az értékesítési trend megfordulása az új termékkategóriák bevezetésétől, a márkák újrapozicionálásától és az újbóli piacra lépéstől várható.

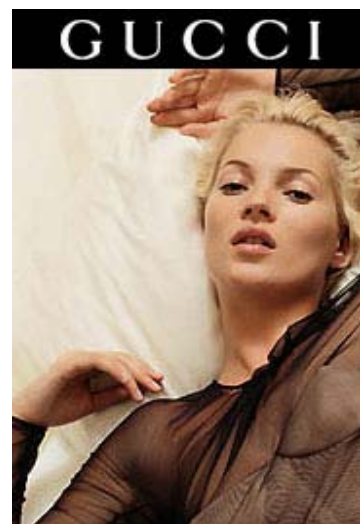
Tárgyszavak: luxustermékek; újrapozicionálás; újbóli piacra lépés; Gucci.

Növekedési válság

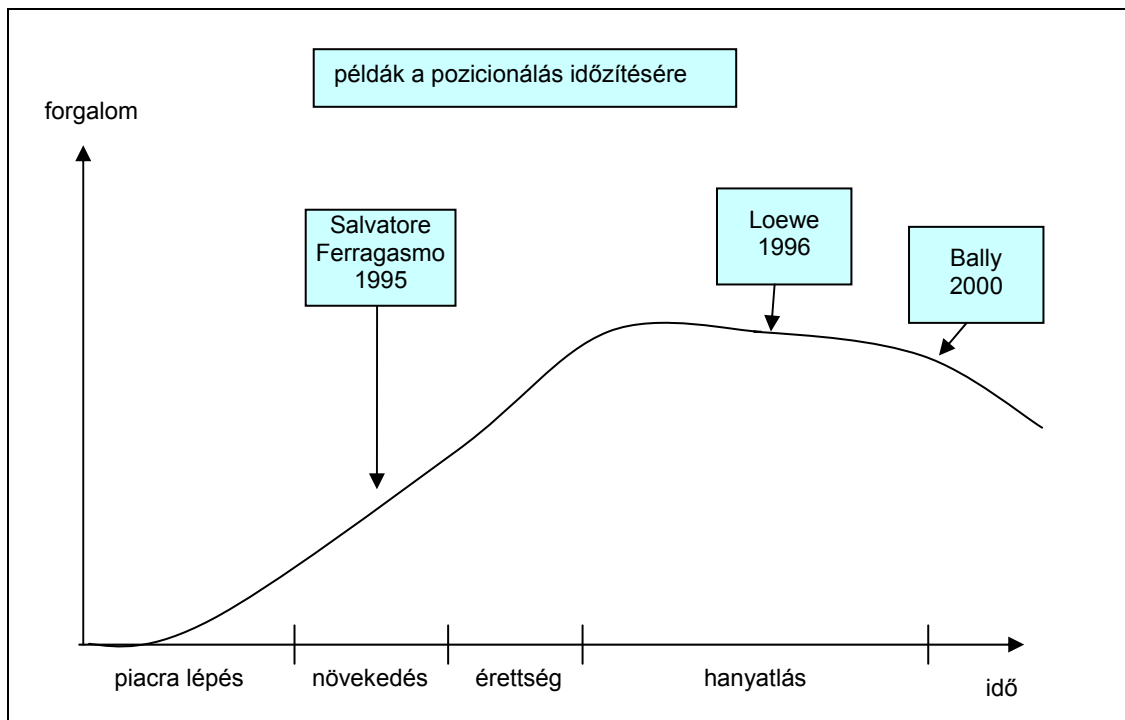
A luxusiparra régóta jellemzőek a nagyságrendi megtakarítások. A tervezés, fejlesztés, reklám és értékesítés hatalmas költségei a választék bővítésével mind több termék között oszlanak meg. Ez a stratégia 20 éven át sikeresnek bizonyult, de az ezredforduló óta a modell felülvizsgálatra szorul. Ugyanis azon a – téves – feltételezésen alapult, mely szerint a növekedés tartósan fenntartható.

A márkák élettartamgörbéje ugyanis nem lineáris. Mint minden más terméké, élelciklusuk több szakaszra bontható: a piacra lépés, az erős növekedés, a stagnálás, az érettség és a hanyatlás szakaszaira (1. ábra).

A divatcikkek és a luxustermékek gyártói az újbóli piacra lépéstől várják a ciklus megnyújtását, az érettség és hanyatlási szakasz későbbre tolódását. Az újbóli piacra lépésre jellemző példa a Gucci 1995/96-ban, amellyel az 1992-ben kezdődött hanyatlásra reagált. A válságot egy második fellendülés és érettségi szakasz követte.



A Hermes egy évszázada sikeres márka, a gazdasági válságok idáig nagy ívben elkerülték. A márka az „autentikus luxus” ígérését hordozza. Ennek ellenére a növekedés az elmúlt két évben megtorpant.



1. ábra A márkák életciklusa.
A ciklus szakaszokra bontható

A luxustermékek nagy része az életciklus érettségi fázisánál tart. Ebben a szakaszban optimális a cash flow, a legnagyobb a vállalati nyereség. A hanyatlási szakasz előbb-utóbb mégis elkezdődik, a gyártó versenyt fut az idővel. A jövő biztosítéka, ha a márka új impulzust kap, azaz megújul.

A Chanel termékei évek óta az érett fázisnál tartanak. A márka a termékkínálat bővítésével sikeresen késlelteti a hanyatlás kezdetét. Új termékcsoporthal lépett a piacra: bőrújjal, Chanel-órákkal és ékszerekkel. A cég stratégiája követésre méltó. A menedzsment a márka érett szakaszában már a megújulást készíti elő. A márkát új termékkategóriákra terjeszti ki. Ez a stratégia nem új, már a XX. század elején sikerre vezetett. A Coco Chanel híres parfümjé, a No. 5. 1921-ben került a piacra és azóta is a legkedveltebb illatszer szerte a világon. Az utóbbi évtizedben mégis érvényesült az új trend, a diverzifikáció, az eredeti márkás terméktől különböző termékcsoporthal bevezetése.

Új termékkategóriák

A diverzifikálás az egyik leggyakrabban alkalmazott stratégia. A gyártók érdeke az amortizáció gyorsítása, a tervezési és reklámköltségek gyorsabb megtérülése, Ehhez célravezető eszköz a termékválaszték bővítése, a márka kiterjesztése új termékkategóriákra.

A divatmárkáknál megjelentek a másodmárkák, anélkül hogy az eredeti pozicionálástól túlságosan eltávolodtak volna. Az Yves Saint Laurent-ból lett a Rive Gauche, a Ungaro-ból Ivoire és Emanuel, a Versus-ból Versace „Emporio Armani” – a lista hosszú. A '90-es években megjelentek a tartozék-sorozatok (táskák, cipők, szemüvegek, selyemből készült övek, sálak és tartozékok), megnőtt az értékesített mennyiség és javult a kommunikáció.

Az Ungaro, miután átvette a Ferragamo termékcsaládot, kiegészítő ruhadarabokkal jelent meg a piacon, a Louis Vuitton cipőket kínált. A tartozékok (ruházati kiegészítő termékek) piacán is érzékelhetővé vált a vezető márkák, (Ferragamo, Gucci, Bally, Prada, Loewe stb.) diverzifikálódása, a luxusgyártók szemüveg, parfüm és óralicencekkel jelentek meg a késztermékek (ready-to-wear) üzletágban is.

A szálloda üzletág is vonzotta a luxustermékeket. 1987-ben a Mariuccia Mandelli klubhotelt nyitott Barbadosban. A Ferragamo család is beruházott a szálloda iparágba. Az Armani megjelent Szardínia szigetén, a Bulgari és a Marriott Int'l Luxory Group közösen létrehozta a Bilgari Hotels & Resorts vállalkozást.

A diverzifikálás során a siker döntő tényezője az újbóli felismerhetőség. Minél magától értetődőbben megelőlegezhető a márka üzenete és értéke, annál valószínűbb a siker.

Azokkal a márkákkal, amelyek egy életstílust képviselnek, könnyebben bővíthető a gyártási profil. A Ralph Lauren sikeres az USA keleti partjain, a fehér angolszász protestánsok (White Anglo-Saxonian Protestants = WASP) között. Márkabolta New York legelőkelőbb negyedében, a Madison Avenue-n kedvelt bevásárlóhely, a termékskálán étkészletek, szórakoztatóipari termékek mellett még falfestékek is szerepelnek.

Más márkák gyártási profilja, melyek identitása erősen kötődik egy termékhez vagy egy jelhez, nehezebben bővíthető. A Missoni a különleges szöveteivel és színválasztékával nem távolodhat el túlságosan az eredeti divatirányzatától.

A diverzifikáció csak akkor lehet sikeres, ha az „inelligens összetartozás” alapelvehez hű marad. A luxuscikkek fejlesztése legyen előrelátó és óvatos, az irányítás átgondolt, a márka határainak tudatában lévő. A

Gucci logikusan jár el, amikor egy márkaportfólió irányába mozdul el, miután érzékeli, hogy a monomárka (az egyedüli márka) növekedési ereje kimerülőben van.

Folyamatszervezés

Ezt a feladatot gyakran elhanyagolják, bizonyára azért, mert sok nehézséggel jár. Pedig a belső folyamatok optimalítása a márkacikkek előállítását és értékesítését nyereségesebbé teszi. A divatpiacon az új kollekciók pontos időben történő kiszállításával nagyobb forgalom és magasabb árfolyam-különbözet érhető el. A fejlesztési idő lerövidítése is versenyelőnyt jelent. A piaci változások elemzése, a legfontosabb vevőkre irányuló, jövőorientált tervezés, a kifogástalan minőség és a jól szervezett ellátási lánc kedvezően hat az üzletre. Mindezt a luxusiparágak vezetői is jól tudják, mégis előfordul, hogy

- a logisztikai folyamatok nem optimálisak,
- a piacra nem figyelnek eléggé és
- nem valósul meg az integrált esztétika-menedzsment.

Az ellátási lánc döntő sikertényező. A divatáruknál egy hét késedelem súlyos következményekkel jár, a szezonárak forgalma több százalékkal esik vissza.

A piac tekintélye

A logisztikai rendszer feladata a gyors reagálás a piac változásaira. A time-to-market fontos sikertényező. A divatcikkek, szezonális termékek fejlesztési ideje 9–12 hónap, de egy spanyol kereskedelmi lánc, a Zara ezt az időt 10 napra rövidítette le. Ennyi idő alatt is válhat az első tervből késztermék! A piac sajátosságaira mindig tekintettel kell lenni. A piaci jelzéseket értékelni kell, megfelelő visszacsatolási rendszert kell kialakítani, amely az adatokat/információkat a döntéshozókhöz juttatja el.

Esztétika-menedzsment

A márkamenedzsment legtöbb funkciója hatással van a márka fogadtatására. Akárcsak a tervezés, a K+F, a reklám, a PR és az eladók az üzletben. A feladat a megfelelő munkatársak kiválasztása és a szervezeti felépítés kialakítása. A Guccinál a tervezés, az értékesítés és a kommunikáció irányítása egy igazgató kezében összpontosul, a termékínálat, a forgalom és a nyereség között optimális egyensúly tartható.

Olyan vezetőre van szükség, aki kiismeri magát a számok (a mérleg- és az értékesítési adatok) birodalmában, ugyanakkor érzékeny és fogékony az esztétikai szempontokra, egyúttal megértő a munkatársakkal szemben. A nagy márkák sikerének titka gyakran az ilyen kiváló vezető, a kevésbé sikeres márkák pont ilyeneket keresnek.

Újrapozicionálás

Az újrapozicionálás a piaci megjelenés „átigazítása”, egy átgondolt eljárás a márka vonzóbbá tétele érdekében, oly módon, hogy vevőkörét megtartsa, sőt bővíteni legyen képes. Az újbóli piacra lépés (relaunch) ennél több: egy nagy ugrás előre, új vevők meghódítása érdekében. A művelet kockázatos, akár a növekedési, akár a hanyatlási fázisban kerül rá sor.

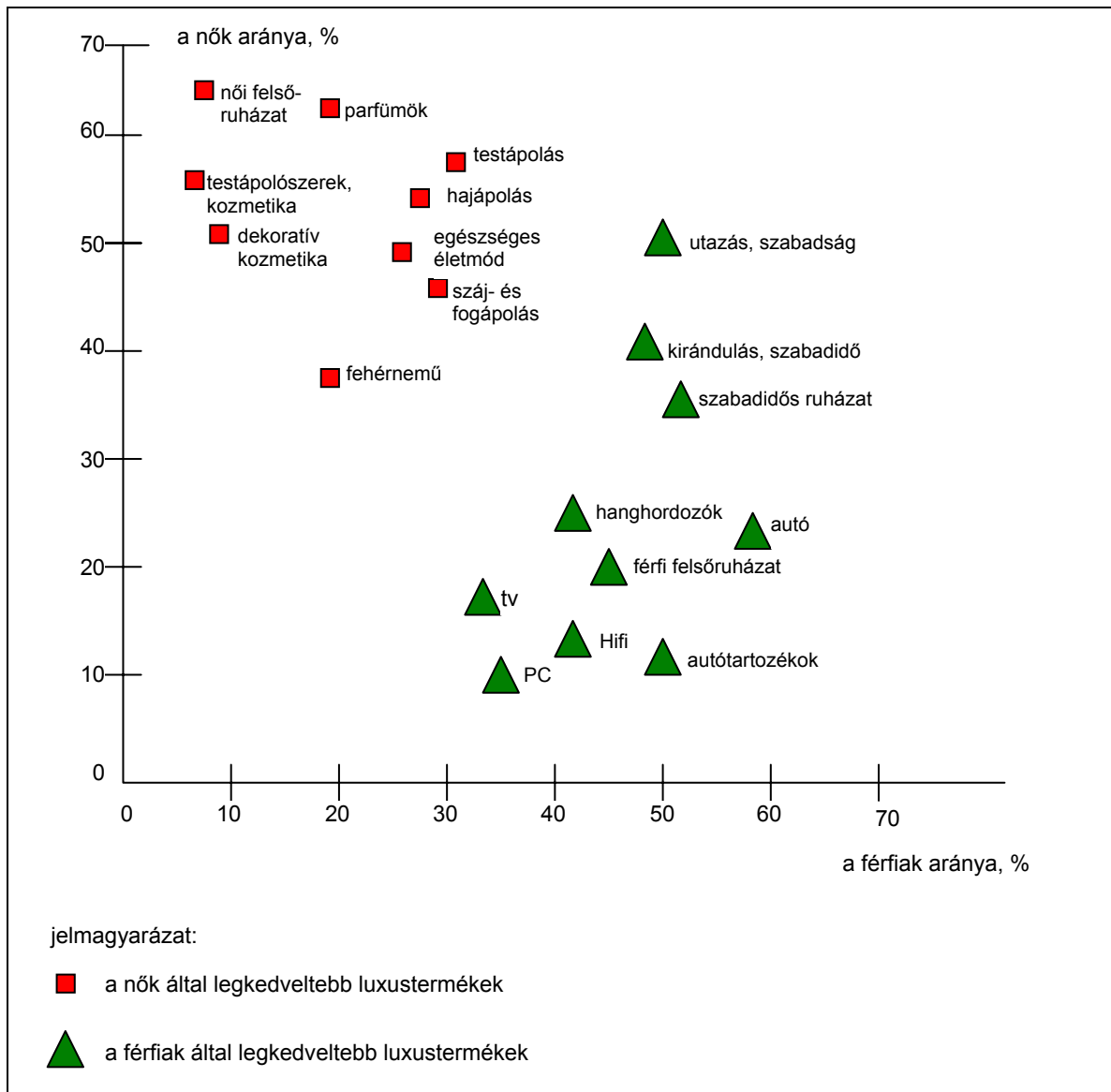
Amikor Marc Jacobs 1997-ben Louis Vuitton bízta meg egy azonnal viselhető (ready-to-wear) kollekció fejlesztésével, kevesen bíztak benne, a szakemberek, a sajtó és a divatrajongók fanyalogtak. Nem ismerték fel a kapcsolatot az „utazás művészete” és a „konzervatív szellem”, az új divatirányzat és a régi beidegződések között. A divat nem mindig kompatibilis a márkával, így azzá kellett tenni. Divatbemutatók és új áruházak (Global Store) Párizsban, Londonban és Tokióban gondoskodtak a közönségkapcsolatokról, a kollekció megújult anélkül, hogy az eddigi vevők megnehezíteltek volna. A táskák és bőrárúk értékesítése az 1998. évi 1,8 Mrd euróról 2002-ben 4,2 Mrd euróra nőtt.

A konzervativizmus, a kiváló minőség és a finom különbségek felismerése hagyományos érték. Louis Vuitton ruhái a régi korokat idézik, amikor az utazás még kaland volt és a kevesek kiváltsága. „Nosztalgikus egzotikum”, de a stílus kevésbé fontos mint a fantázia. Vuitton a márkát tőkévé változtatta, a hagyományokat sikeresen átörököltette.

A gyorsító hatás („Turboeffekt”) a divatüzletben másoknál is bevált, pl. egy amerikai vállalat, az 1941-ben alapított Coach esetében. A cég 1996-ban új tervezőt szerződtesztett rusztikus bőröndjeinek megújítására. A holnap klasszikusait kellett megterveznie. Azóta az elegáns vonalú bőrárúk mellett új terméksorozatok is születtek: cipők, szemüvegek és órák.

Hasonlóan sikeres az utóbbi négy évben a Burberry újrapozicionálása. A hirdetési kampányok, a modernség és a brit hagyományok együtt, a termékkínálat és a mérsékelt árak, a híres Burberry tartán (skótkockás gyapjúszövet) következetes felhasználása – mindezek a

stratégiai döntések beváltak. A Burberry három számjegyű növekedési rátát ért el.



3. ábra A legkedveltebb luxustermékek.

Az illatszerek egyértelműen a hölgyek kedvencei, az utazás, a szabadság eltöltése, az úti cél megválasztása azonban egyformán fontos a férfiak és a nők számára is

Újbóli piacra lépés

Az újrapozicionálásnál is tovább megy az újbóli piacra lépés. „Nagy ugrás”, néhány márkánál az utolsó esély az újbóli növekedéshez. Az új-

rapozicionálás a célcsoport(ok) tudatos megváltoztatásával jár együtt. Az újbóli piacra lépés a hanyatló márkák fogódzója, amelyek már túl vannak a tökéletesítési és átalakítási (újraszerkesztési) programokon, de amelyekkel a márka hanyatlását nem lehetett megállítani. A hanyatlás jele a fogyasztók „ingadozó relevanciája”, a márka iránti érdeklődés csökkenése, legrosszabb esetben az átpártolás a konkurenciához.

A Gucci újbóli piacra lépése sikert hozott. A forgalom az 1992. évi 199 M USD-ről 2002-re 2,5 Mrd USD-re nőtt. A célcsoport teljesen megújult, a Gucci márka-multivá fejlődött. Az utóbbi években egyre több márka (Balenciaga, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent stb.) tulajdonosává vált. A bemutatott példák alapján megállapítható, hogy a sikeres luxusmárkák jellemzői a következők:



- újra felismerhető, népszerű profil mint a márkaészlelés alapja,
- saját, önálló, releváns és gondozott identitás,
- jó szervezés és hatékony folyamatok,
- innovációs készség, odafigyelés a piacokra és gyors reagálás a változásokra.

Ezek a tényezők teszik lehetővé a luxustermékek gyártóinak, hogy versenyképesek maradjanak, a piac változásaihoz alkalmazkodjanak és folyamatosan új értéket alkossanak. A kihívás különösen nagy, mert a luxustermékek vásárlóinak száma csökkenést mutat és a célcsoportok (példánkban a férfiak és a nők) által preferált termékek erős szórást mutatnak (2. ábra).

Összeállította: Nagy Gábor Ádám

Mazzalovo, G.: Neue Wege zum Wachstum. = Absatzwirtschaft, 46. k. Sonderheft 2003. okt. p. 84–91.

Luxury goods. When profits go out of fashion. = The Economist, 368. k. 8331. sz. 2003. júl. p. 63–64.