

Marcin Łukaszewicz
Akademia Leona Koźmińskiego – Warszawa

Wyzwania stojące przed producentami luksusowej odzieży w dobie globalnego rynku i rewolucji informacyjnej

Streszczenie

Celem rozważań jest wskazanie na wielorakość wyzwań stojących przed zarządzającymi markami produkującymi luksusową odzież i akcesoria. Artykuł ma charakter przeglądowy, obejmuje zagadnienia z obszarów zarządzania i komunikacji marketingowej. Celem autora było zarysowanie wyzwań, z jakimi muszą zmierzyć się zarządzający luksusowymi markami modowymi w ostatnich 20 latach ich działalności.

W tekście ukazano nowe tendencje zachodzące w komunikacji marketingowej, dotyczące rynku modowego, zmuszające zarządzających do modyfikacji ich strategii komunikacji, celem dopasowania jej do zachodzących procesów globalizacyjnych i rewolucji informacyjnej, pojawiania się zjawiska tzw. demokratyzacji mody, czy wkraczaniem na rynek dóbr luksusowych nowych konsumentów, w tym z takich rynków wschodzących, jak Chiny.

Autor koncentruje się na rynku międzynarodowym, nie porusza zatem tematów, związanych z wyzwaniami stojącymi przed zarządzającymi w Polsce.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, odzież luksusowa, globalizacja, internetyzacja, rozwój marki.

Kody JEL: F61, F63, L11, L67, M31

Wstęp

Zarządzający luksusowymi markami modowymi, nazywanymi inaczej domami mody, przez lata tworzyli małe manufaktury rodzinne, działające na rynku lokalnym. Najczęściej produkcja odbywała się na miejscu, a do wytwarzania ubiorów i akcesoriów stosowano głównie tkaniny od lokalnych producentów. Brak odpowiednich środków finansowych oraz zbyt mała liczba pracowników, uniemożliwiały jej twórcom podejmowanie prób ekspansji na zewnętrzne (w tym międzynarodowe) rynki. Zaledwie kilka marek, pochodzących głównie z Francji, dzięki potężde nazwisk jej założycieli mogło pozwolić sobie na większą swobodę działań. Momentem przełomowym w rozwoju i ekspansji domów mody okazało się wynalezienie Internetu oraz wykupienie udziałów przez inwestorów zewnętrznych. Równocześnie jednak dla wielu z nich nowe wynalazki, pojawienie się kolejnych narzędzi służących do komunikacji, a przede wszystkim tempo zmian zaczęły stanowić wielkie wyzwanie. Sytuację dodatkowo komplikowały procesy globalizacyjne i zmiany ekonomiczne w przestrzeni globalnej, wpływające na kierunek rozwoju sektora modowego. Dotknęły one głównie segmentu mody luksusowej.

Celem rozważań jest zidentyfikowanie wyzwań stojących przed zarządzającymi markami, produkującymi luksusową odzież i akcesoria, związanych z procesami internetyzacji i globalizacji oraz zaznaczanie kierunków adaptacji do nich.

Artykuł ma charakter przeglądowy, dokonano w nim analizy najważniejszych wątków pojawiających się w literaturze przedmiotu w języku angielskim.

Proces internetyzacji motorem rozwoju sektora mody luksusowej

Pojęcie internetyzacji sformułował Passaris (2006), na określenie procesu wkraczania Internetu do życia codziennego i jego upowszechnienie.

Dzięki pojawieniu się Internetu w drugiej połowie XX wieku doszło do istotnych zmian w procesach komunikacji między zarządzającymi markami a konsumentami. Zmiany te w znacznym stopniu wpłynęły na funkcjonowanie marek, stawiając przed zarządzającymi wiele wyzwań w obrębie komunikacji zewnętrznej, zarządzania marką, marketingu czy sprzedaży (w tym *e-commerce*).

Początkowo Internet wykorzystywany był jedynie jako źródło komunikacji jednokierunkowej (Web 1.0), w ramach której marki na stronach umieszczały jedynie swoje dane teleadresowe czy skrócony opis oferty. Wraz z pojawieniem się mediów społecznościowych, blogów oraz *e-commerce*, model komunikacji uległ znacznej ewolucji, przybierając charakter dwustronny. Od tej pory konsumenci nie stanowili jedynie grupy odbiorców komunikatów, ale stali się ich pośrednikami i twórcami. Zmiany ograniczyły kontrolę rynku modyego sprawowaną przez menadżerów, w tym nad treściami umieszczanymi w Internecie przez konsumentów (Web 2.0). Obecnie znajdujemy się w fazie początkowej Web 3.0 (inteligentnej sieci), związanej ze sztuczną inteligencją, zmieniającą model komunikacji między firmą o klientem (Harris 2008). Obustronne oddziaływanie sprzedawcy i nabywcy, w tym wspólne tworzenie treści stanowiły dla zarządzających domami mody istotne wyzwanie. Strach przed utratą kontroli nad treścią powodował niechęć wielu marek luksusowych do zaistnienia w sieci. Przykładem może być strategia firmy Prada. Firma ta aż do 2008 roku nie posiadała własnej strony internetowej, stając się w branży modyowej jedną z najbardziej zacofanych marek luksusowych (Harris 2008).

Powodem niechęci do wykorzystywania Internetu było jego negatywne postrzeganie, jako miejsca sprzedaży dóbr o niskiej wartości i jakości wykonania, artykułów drobnych (książek, płyt CD), a także produktów z drugiej ręki. Niechęć pogłębiał fakt niepowodzeń wielu sklepów internetowych, powstałych na początku XXI wieku, zajmujących się handlem produktami luksusowymi. Najgłośniejszym i zarazem najbardziej spektakularnym niepowodzeniem był przypadek internetowego sklepu Boo.com, którego pomysłodawcami była dwójka Szwedów – Ernst Malmsten, Kajsa Leander (Wrey 2005). Mimo zgromadzenia odpowiedniego kapitału oraz posiadanej koncepcji biznesowej, związanej z utworzeniem luksusowego e-sklepu sprzedającego odzież sportową, jego twórcy nie wzięli pod uwagę poziomu internetyzacji (penetracja Internetu na głównym rynku odbiorczym, w Wielkiej Brytanii, wynosiła w tamtym okresie zaledwie 20%). Błędem było też otwarcie zbyt wielu oddziałów oraz niedostosowanie grafiki strony do możliwości odbioru danych przez prze-

ciętnego odbiorcę (Thomas 2007). Na skutek licznych błędów, poczynionych na starcie, po zaledwie 6 miesiącach projekt upadł, przynosząc ich właścicielom straty w wysokości 178 milionów funtów (Okonkwo 2007).

Mimo złych doświadczeń sklepu Boo.com, 2 lata później firmy Louis Vuitton oraz Dior postanowiły otworzyć własny e-butik, stając się zarazem pionierami wśród marek luksusowych w *e-commerce*. W ich ślady poszły wkrótce marki Hermes oraz Gucci (Okonkwo 2007).

Jeszcze w latach 90. XX wieku, luksusowe marki modowe były w większości przedsiębiorstwami lokalnymi. Jedynie nieliczni zarządzający, posiadający hojnych inwestorów zewnętrznych, mogli sobie pozwolić na ekspansję terytorialną. Jedną z takich firm był Louis Vuitton, który w latach 80. XX wieku wszedł na rynek japoński. Skala inwestycji w tworzenie sieci sprzedaży za granicą uruchomiła proces wykupu firm rodzinnych przez bogatych inwestorów zewnętrznych. W latach 90. zaczęły powstawać pierwsze tzw. konglomeraty modowe, a wśród nich wyróżnić można między innymi grupę LVMH, Richmond oraz Gucci Group (obecnie Kering). Skupiały one w swoim portfolio dużą liczbę marek z sektora odzieżowego, akcesoriów, perfum, czy artykułów piśmienniczych (Hoffmann, Coste-Maniere 2012).

Strategia marketingowa oparta na tworzeniu submarek

Jednym ze sposobów na poprawę wyniku ekonomicznego i rozwój marek jest stosowanie przez firmy segmentacji rynku, przez tworzenie submarek o odmiennym pozycjonowaniu (Jenkyn 2007). Zarządzający modowymi markami luksusowymi, powielając schemat rozwoju firm, spoza sektora dóbr luksusowych, z chęcią tworzą submarki wychodzące poza kategorię produktów luksusowych (tańsze linie stanowią produkty z kategorii premium). Przykładowo, Armani powołał swoją submarkę Emporio Armani oraz Armani Exchange, Marc Jacobs stworzył Marc by Marc Jacobs, Dolce and Gabbana stworzył D&G.

Tworzenie submarek w sektorze dóbr luksusowych stawia przed zarządzającymi wiele wyzwań, związanych ze strategią biznesową. Po pierwsze, produkty różnych linii powinny być sprzedawane oddzielnie (w innej przestrzeni sprzedażowej) niż marki-matki. Wspólna sprzedaż mogłaby wywołać chaos komunikacyjny i źle wpłynąć wizerunkowo na markę droższą. Po drugie, wystrój sklepu powinien odzwierciedlać status marki. Przestrzeń sprzedażowa tańszej cenowo marki zawsze powinna być mniej ekskluzywna niż w przypadku marki droższej. Zaprojektowanie drogiego wnętrza kojarzonego z marką luksusową stanowiłoby dysonans w stosunku do tańszej oferty produktowej marki premium, odstraszać potencjalnych klientów marki tańszej cenowo (Sudjic 2013).

O ile wnętrza salonów powinny różnić się ekskluzywnością, o tyle styl sprzedawanych produktów już nie musi. Często wręcz w sklepach tańszych linii sprzedawane są ubrania i dodatki bardzo zbliżone stylem do oferowanych w butikach firmy matki. Ważne jest także, by projektując produkty uwzględniać np. różnice w ich kroju i ogólnym stylu. Często odbiorcami tańszych submarek są bowiem osoby młode, których budowa ciała i oczekiwania odbiegają od preferencji i sylwetki osób starszych. Stąd ubrania w mniejszym stopniu powinny podkreślać biodra i mieć bardziej młodzieżowy charakter.

Biorąc pod uwagę różnice w charakterze oferowanych produktów, wynikającą z odmiennego średniego wieku klientów sklepów premium, marki modowe muszą równocześnie w subtelny sposób nawiązywać do stylu produktów głównej linii. Strategia ta ma także na celu kształtować gusta młodych konsumentów oraz ich preferencje zakupowe. Przynajmniej część obecnych odbiorców tańszych linii stanowić może bowiem w przyszłości grupę potencjalnych klientów głównej linii marki.

Innym z istotnych elementów, o którym powinny pamiętać zespoły zajmujące się planowaniem strategii marketingowej submarki jest to, by odbiorcy dostrzegali wyraźną różnicę w jakości tkanin i dodatków. O ile jakość wykończeń powinna pozostać w przypadku submarki i marki - matki na tym samym, wysokim poziomie, o tyle tkaniny powinny mieć nieco odmienną jakość. Dzięki tego typu działaniu, odbiorcy będą mieli poczucie różnicy w klasie produktu, przez co konsument marki droższej nie poczuje się przez jej twórców oszukany.

Nowe obszary działalności

Marki luksusowe, dążące do ekspansji rynkowej nie ograniczają się jedynie do dywersyfikacji portfolio marek. W przypadku takich marek, jak Louis Vuitton, Versace oraz Giorgio Armani menedżerowie zdecydowali się na otwarcie punktów sprzedaży i biur projektowych, zajmujących się wystrojem wnętrz. Marki Giorgio Armani, Versace oraz Marni otworzyły własne sieci hoteli. Versace zainwestował ponadto w budowę resortu w Australii, a obecnie kończy budowę ogromnego, pełnego przepychu hotelu w Dubaju. Giorgio Armani dla odmiany jest posiadaczem hotelu w najwyższym budynku świata – Burj Khalifa w Dubaju oraz w Mediolanie we Włoszech.

Branża hotelowa nie jest jedyną, w której działają marki luksusowe (Galante 2012). W ramach poszerzania skali działalności Prada, Louis Vuitton oraz Chanel otworzyły własne muzea sztuki nowoczesnej, w których promują młodych twórców, zaś Giorgio Armani – ekskluzywne punkty cukiernicze (Armani Dolce) oraz sieć kwaciarni (Armani Fiori). Są także przykłady innych kierunków aktywności. Otwierane są restauracje (Dolce&Gabbana), ma miejsce sponsoring drużyn sportowych (w tym narodowych) (Stella McCartney, Giorgio Armani, Dolce&Gabbana) czy ekskluzywnych wydarzeń sportowych (Louis Vuitton był wieloletnim sponsorem wydarzeń poprzedzających jachtowe zawody America's Cup) (Klein 2004). Innym obszarem aktywności marek i budowy jej wizerunku jest także prowadzenie działalności charytatywnej. Marka Burberry zbiera pieniądze na pomoc i edukację dzieci w Afryce, Versace walczy o prawa kobiet, a dom mody Valentino co roku organizuje galę charytatywną, podczas której zbierane są pieniądze na leczenie chorych na AIDS (Łukaszewicz 2014).

Współpraca z markami masowymi (sieciówkami)

Na początku XXI wieku zarządzający tzw. sieciówkami wpadli na kontrowersyjny pomysł wprowadzenia w ich salonach limitowanych kolekcji, zaprojektowanych przez pro-

jektantów czołowych domów mody. Choć początkowo pomysł ten nie zdobył wielkiego uznania wśród ekspertów, zajmujących się zagadnieniami z obszaru marketingu dóbr luksusowych, z czasem ten sposób kooperacji rozpowszechnił się, przynosząc obydwu stronom korzyści ekonomiczne.

Mimo początkowych obaw o utratę przez marki prestiżu, a tym samym stałego grona odbiorców, takie domy mody, jak: Karl Lagerfeld, Lanvin, Givenchy czy Marni, zaryzykowały sprzedaż limitowanych kolekcji w sklepach szwedzkiej firmy H&M. Kolekcje, sygnowane konkretnym domem mody, wypuszczały także marki Top Shop, Mango czy GAP. Współpraca we wszystkich przypadkach okazała się wielkim sukcesem dla obydwu stron. Zarządzający markami sieciowymi mogli liczyć na znaczne wzrosty przychodów ze sprzedaży kolekcji sygnowanych nazwiskiem projektanta, natomiast domy mody otrzymywały darmowy rozgłos i wzrastała ich rozpoznawalność wśród przeciętnej odbiorcy. Można mieć jednak pewne wątpliwości, czy dla marek luksusowych w dłuższym horyzoncie strategia ta okaże się podobnie korzystna. Część z nich buduje bowiem swoją strategię rynkową na bazie elitarności i dotarcia do wąskiej grupy koneserów, zaś lokowanie kolekcji w tzw. sieciówkach może przyczynić się do „psucia” marki i utraty zajmowanej pozycji rynkowej (Żaczyński 2013; Akbareian 2015).

Zagrożeniem dla pozycji marek luksusowych może być niska jakość tkanin i wykończeń przez sieciówki. Wydaje się, że marki powinny w trosce o zachowanie prestiżu w większym stopniu wymuszać na sieciówkach zachowanie standardów produkcji, zarówno jeżeli chodzi o jakość wykończeń, jak i wybór tkanin do produkcji. Chociaż konsumenci marek luksusowych nie są odbiorcami produktów z sieciówek, jednak robiący tu zakupy oczekują od limitowanych kolekcji wyższej jakości wykonania, szczególnie jeżeli kolekcja sygnowana jest nazwiskiem, bądź nazwą marki z sektora dóbr luksusowych.

Media społecznościowe i aplikacje

Kolejnym z wyzwań, stojącymi przed domami mody są narzędzia komunikacji internetowej. Wraz z pojawieniem się sieci *World Wide Web*, mediów społecznościowych oraz smartfonów, nadeszła era aplikacji i wzmoczonej wymiany informacji. Zachodząca konwergencja mediów spowodowała, że ludzie stali się zależni od informacji, uzyskując do nich dostęp w każdych warunkach.

Firmy modowe, chcąc pozostawać w stałym kontakcie ze swoimi odbiorcami, powinny zacząć produkować własne aplikacje, zakładać *fanpage* oraz konta na portalach społecznościowych. Podobnie jak w przypadku Internetu, modowe marki luksusowe charakteryzuje daleko posunięty konserwatyzm. Niechętnie tworzą dedykowane swojej działalności aplikacje i *fanpage*. Trudno znaleźć jakiegokolwiek wytłumaczenie dla tego typu działania. Trudno bowiem wierzyć w to, by przyczynę stanowił w ich przypadku brak kreatywności i pomysłu na *content* – w końcu mowa tu o firmach innowacyjnych, kreujących modę i będących światowymi kolebkami kreatywności.

Część marek chcąc zamaskować brak posiadania własnej aplikacji, stworzyła aplikacje dedykowane produkowanym przez nie perfumom (przykład Chloé). Inne, jak Louis Vuitton, stworzyły aplikacje związane z podróżowaniem. Przywołane aplikacje pozostawiają jednak wiele do życzenia i ukazują kompletny brak pomysłu na nie wśród jej twórców. Zamiast przyciągać klientów i uzależniać ich od oferowanych produktów, większość z nich prezentuje treści nudne, bez wyrazu, nie wzbudzające żadnych emocji wśród ich użytkowników. Poza aplikacją marki Chanel, niewiele z nich pozwala użytkownikom wejść do swojego świata, świata blichtru, bogactwa, błysku fleszy i prestiżu.

Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku profili na Facebooku oraz kont na Instagramie, czy YouTube. Tam działalność marek luksusowych z sektora mody jest zauważalna. Chanel publikuje na *YouTube* materiały z *backstage* z sesji zdjęciowych i pokazów mody oraz specjalnie produkowane filmy, uświetniające wydarzenia związane z obchodzeniem okrągłej rocznicy działalności marki (Okonkwo 2010). Tom Ford pręźnie wykorzystuje Instagram do promocji marki, przez regularne publikowanie postów z sesji zdjęciowych, uroczystych gali i pokazów mody. Zarządzający Burberry, jedną z najlepiej poruszających się w zdigitalizowanym świecie marką, w ostatnim czasie po raz pierwszy zrealizowali sesję zdjęciową, która przeznaczona była do umieszczenia w aplikacji *Snapchat*. O znaczeniu aplikacji dla tej firmy jest fakt pozyskania do kampanii reklamowej słynnego fotografa gwiazd – Mario Testino (Kirkham, 2015).

Chociaż powyższy opis wskazuje na sporą aktywność marek luksusowych w mediach społecznościowych, wciąż wiele z nich pozostaje w tyle za swoją konkurencją, nie posiadając poza Facebookiem żadnych kanałów komunikacji. Obecność w kanałach społecznościowych stanowi na pewno jedno z istotniejszych wyzwań, stojących przed zarządzającymi markami luksusowymi w najbliższych latach, gdyż *content* tworzony dla nich, stanowi jeden z najważniejszych elementów współczesnej strategii komunikacji marketingowej większości marek i pozwala pretendować im, dzięki uznaniu *followersów*, do roli *lovemarks* (Sheehan 2011).

Demokratyzacja mody

Od dekad można obserwować zachodzący w świecie proces wkraczania mody luksusowej w życie coraz większej liczby ludzi. Proces ten nazwany został demokratyzacją mody (Hoffmann, Coste-Maniere 2012). Wraz z bogaceniem się społeczeństwa, także w sektorze dóbr luksusowych pojawił się spory potencjał na powstanie nowych marek. Mimo faktu, iż dotychczas jednym z wyróżników marki luksusowej były dziedzictwo i tradycja, na rynku zaistniały w ostatnich latach nowe marki, bez wspomnianej przeszłości, które sprawnie konkurują z takimi gigantami, jak Louis Vuitton, Dior czy Chanel. Sukces młodych marek, takich jak Stella McCartney czy The Row pokazuje, że w dzisiejszej dobie dla jego osiągnięcia wystarczy zastosowanie odpowiedniej komunikacji marketingowej oraz dysponowanie wystarczająco wysokim kapitałem inwestycyjnym. Zdecydowana część nowych marek luksusowych istnieje i może rozwijać się, dzięki przynależności do konglomeratów

modowych. To dzięki inwestorom zewnętrznym wspomniane, nowe marki są w stanie konkurować o uwagę konsumentów z największymi graczami na rynku. Ponieważ wiele z rozpoznawalnych marek należy do tych samych konglomeratów, z punktu widzenia inwestora nie występuje konflikt interesów. Czerpie on bowiem zysk z posiadanych marek (tym bardziej, iż są one najczęściej inaczej pozycjonowane i adresowane do innego segmentu rynku, pokrywając potrzeby wszystkich konsumentów dóbr luksusowych).

Powstanie konglomeratów okazało się dla rodzinnych biznesów lokalnych jedyną możliwością istnienia na rynku, a równocześnie największym zagrożeniem dla ich funkcjonowania. Wraz z wejściem do konglomeratu firmy są poddane presji zarządu na zwiększanie przychodów, co ma negatywny wpływ na motywację i kreatywność ludzi w niej pracujących. Zwracał na to uwagę w jednym z wywiadów sam Giorgio Armani (Thomas 2007).

Nieustanny wymóg wzrostu sprzedaży, nałożony przez zarządzających markami, doprowadził do masowego otwierania nowych butików. Znamiennej egzemplifikacją jest przykład marki Louis Vuitton. Do 1977 roku pod jej szyldem istniały jedynie 2 butiki na świecie. 25 lat później liczba ta wzrosła do 450 (Thomas 2007). O skali istniejącego potencjału rynku może świadczyć najlepiej fakt zdolności do utrzymania rentowności tak dużej liczby butików, z których większość działa na zasadach franczyzy. Statystyki wskazują na utrzymywanie się w ostatnich dekadach ciągłego wzrostu sprzedaży modowych dóbr luksusowych (wyjątek stanowią lata, w których wystąpiły kryzysy ekonomiczne – 2003, 2008-2009). Wspomniany wzrost odbywa się jednak kosztem ekskluzywności, o czym pisze wielu analityków rynku dóbr luksusowych, określając to zjawisko mianem „demokratyzacji mody” i wskazując na upadek prawdziwego luksusu. Tym samym pragną zamanifestować upowszechnienie się luksusu i zbyt łatwą jego dostępność dla przeciętnego odbiorcy (wynik dywersyfikacji produkcji). Nic jednak nie wskazuje na to, by miało dojść do dużych zmian w strategii związanej z rozwojem marek luksusowych. Jest ona bowiem współcześnie nastawiona na maksymalizację przychodów, nawet kosztem prestiżu i zajmowanej pozycji rynkowej. Stąd też, dopóki przychody nie zaczną spadać i nie dojdzie do poważnego kryzysu w sektorze modowych dóbr luksusowych i powszechnego odwrotu konsumentów od tej kategorii dóbr, dopóty prawdopodobnie proces demokratyzacji mody będzie kontynuowany.

Chiny – nowy rynek dla marek luksusowych

Z roku na rok rośnie na świecie liczba milionerów. Najszybszy wzrost tej grupy odnotowują Chiny. W samym 2015 roku populacja osób z majątkiem ponad 1 mln dolarów w tym kraju wzrosła w stosunku do roku poprzedniego o 20% (Atsmon i in. 2011). Mimo kryzysu ekonomicznego z 2007/2008 nie dostrzega się większego spadku siły nabywczej osób z górnego decyla dochodowego – ich majątki ucierpiały stosunkowo mniej niż majątki osób o niższych dochodach. Znalazło to odzwierciedlenie w stabilnej wycenie rynkowej marek luksusowych. Jedynie w latach 2003 oraz 2008/2009 widoczne były minimalne spadki w wartościach tych firm, odzwierciedlające spadkowe trendy zakupowe. Trzeba jednak

podkreślić, iż spadki te wynosiły mniej niż 10%. Warto zaznaczyć, że już w 2011 roku firmy modowe odnotowały powrót do tendencji wzrostowych (D'Arpizio i in. 2014).

Ponieważ Chiny wciąż stanowią młody, nienasycony rynek dla dóbr luksusowych, popyt na wspomniane dobra rośnie w nich znacznie szybciej, niż ma to miejsce w innych częściach globu. Po części odpowiadają za to: zjawisko tzw. owczego pędu, polegające na naśladownictwie (w tym we wzorcu konsumpcji) oraz efekt Veblena, wedle którego dobra droższe (luksusowe) znajdują coraz szerszą grupę nabywców, chcących w ten sposób zademonstrować swój status materialny. Oba trendy doskonale wpisują się w kolektywną kulturę społeczeństwa chińskiego, a zakup dóbr luksusowych przez elity (np. torebki Hermesa, bądź płaszcze Chanel) znajduje natychmiast wielu naśladowców.

Chęć upodabniania się do ludzi sukcesu tworzy ogromny potencjał do ekspansji terytorialnej luksusowych producentów odzieży ze starego kontynentu na rynek chiński. Chiny reprezentują bowiem obecnie potencjał, który reprezentowała Japonia w latach 80. XX wieku. Nie bez znaczenia jest fakt uznawania przez konsumentów chińskich marek europejskich za bardziej prestiżowe i pożądane od marek rodzimych (Wang, He 2014). Warty podkreślenia jest także fakt, że Chiny stosując politykę ograniczania konsumpcji dóbr luksusowych nakładają na ustalone przez zarządzających domami mody dobra akcyzę, zwiększając finalną cenę sprzedawanego produktu od 20%, aż do 70% (Atsman i in. 2012).

Mimo nakładania akcyzy popularność marek luksusowych w państwie środka, tworzy ogromne pole do wzrostów sprzedaży. Presja rynkowa generuje jednak wiele nowych wyzwań, wymuszając wzrost liczby butików. Choć miliony chińscy zamieszkują głównie obszary na wschodzie kraju, z roku na rok rośnie liczba miast z potencjałem inwestycyjnym. Strategicy marketingowi zwracają uwagę, że kontynuacja trendu wzrostowego grupy osób najbogatszych może stanowić dla marek luksusowych poważny problem, rodząc trudności w utrzymaniu tzw. *scarcity* tak, by dobra luksusowe szybko nie traciły swojego prestiżu i nie powszedniały w oczach konsumentów (Sheehan 2011).

Cena w przypadku produktów luksusowych stanowi jeden z najistotniejszych elementów tzw. mix marketingu. Dzięki strategii wysokich cen produkty zyskują luksusowy charakter i prestiż. Działa w tym przypadku wspomniany już efekt Veblena, w którym wysokie (i rosnące) ceny dóbr luksusowych napędzają popyt. Posiadanie torebki czy sukienki staje się życiowym celem milionów konsumentów. Zakup produktu luksusowego jest jak sen o lepszym życiu, dołączenie do świata elit. Często stanowi metodę dowartościowania nabywcy, poprawę kulejącego ego. Staje się też sposobem na zademonstrowanie sukcesu życiowego.

Cena stanowi motor napędowy sprzedaży w przypadku towarów luksusowych. O ile zarządzający sieciówkami podejmują nieustanne wysiłki w celu obniżki cen dostępnych towarów i wzrostu sprzedaży, o tyle zarządzający modowymi markami luksusowymi, stosując strategię rosnących cen regulują wielkość sprzedaży tak, by utrzymać ekskluzywność swoich produktów. Ma to szczególne znaczenie w obliczu rozrastania się grupy osób z górnego decyla dochodowego, mogących sobie pozwolić na zakup produktów luksusowych.

Podsumowanie

Zniesienie granic, powstanie globalnego rynku dóbr i usług oraz postępujący rozwój technologiczny na świecie, zachodzące w ostatnich trzech dekadach powodują, iż zarządzanie modowymi markami luksusowymi stało się znacznie bardziej skomplikowane, niż miało to miejsce jeszcze kilkadziesiąt lat temu.

Autor artykułu zwrócił uwagę na tempo i kierunki zmian gospodarki światowej, które stworzyły wyzwania dla zarządzających markami luksusowymi takie, jak: internetyzacja, procesy globalizacyjne, potrzeba zwracania uwagi na konsumentów w „sieci” oraz pojawiające się nowe grupy odbiorców z państw rozwijających się. Sukces opisywanych firm zależy będzie od kreatywności i zdolności adaptacyjnych zarządzających nimi menedżerów.

Artykuł stanowi punkt wyjścia do kolejnych badań nad tematem komunikacji marketingowej i zarządzania modowymi markami luksusowymi. Miał na celu ukazać Czytelnikowi największe wyzwania i wskazać na kompleksowość współczesnego biznesu modowego.

Bibliografia

- Akbareian E. (2015), *Balmain x H&M: The high street brand reveals its new designer collaboration*, “Independent”,
<http://www.independent.co.uk/life-style/fashion/news/balmain-x-hm-the-high-street-brand-reveals-its-new-designer-collaboration-10257250.html> [dostęp: 28.10.2015].
- Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), *Understanding China's growing love for luxury*, McKinsey Consumer and Shopper Insight, Chiny.
- Atsmon Y., Ducarme, D., Magni, M., Wu, C. (2012), *Luxury without borders: China's new class of shoppers take on the world*, McKinsey Consumer and Shopper Insight, Chiny.
- D'Arpizio C., Levato F., Zito D., de Montgolfier J. (2014), *Luxury goods worldwide market study Fall-Winter 2014*, Bain & Company.
- Galante M. (2012), *The 10 Coolest Designer Hotels*, Business Insider,
<http://www.businessinsider.com/fashion-hotels-2012-8?op=1> [dostęp: 28.10.2015].
- Harris D. (2008), *Web 2.0 evolution into intelligent Web 3.0*, Emereo Publishing.
- Hoffmann J., Coste-Maniere I. (2012), *Luxury strategy in action*, Palgrave Macmillan, Wielka Brytania.
- Jenkyn Jones S. (2007), *Moda Projektowanie*, Arkady, Warszawa.
- Kirkham J. (2015), *Why Burberry's Snapchat Testino campaign is the best piece of marketing in 2015*, “Marketing Magazine”,
<http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1369558/why-burberrys-snapchat-testino-campaign-best-piece-marketing-2015> [dostęp: 27.10.2015].
- Klein N. (2004), *Nologo*, Świat Literacki, Izabelin.
- Okonkwo U. (2007), *Luxury fashion branding*, Palgrave Macmillan, Wielka Brytania.
- Okonkwo U. (2010), *Luxury Online*, Palgrave Macmillan, Wielka Brytania.
- Passaris CE. (2006), *The Business of Globalization and the Globalization of Business*, “Journal of Comparative International Management”, Vol. 9, No. 1.
- Sheehan B. (2011), *Marketing Management*, Ava Publishing, Wielka Brytania.

- Silverstone M., Fiske N. (2003), *Trading up: The new American luxury*, Portfolio, USA.
- Sudjic D. (2013), *Język rzeczy*, Karakter, Kraków.
- Thomas D. (2007), *Deluxe. How luxury lost its lustre*, Penguin Books
- Wang C.L., He J. (2014), *Brand Management in emerging markets: Theories and practices*, Business Science Reference, USA.
- Wrey R. (2015), *Boo.com spent fast and died young but its legacy shaped internet retailing*, "The Guardian", <http://www.theguardian.com/technology/2005/may/16/media.business> [dostęp: 28.10.2015].
- Żaczyński M. (2013), *Marian, tu jest jakby luksusowo*, „Fashion Magazine”, Zima.

Challenges Facing Luxury Fashion Producers in the Age of Global Market and Informational Revolution

Summary

The purpose of the article is to present complexity of challenges facing managers of luxury fashion goods and accessories brands. In the review type article, issues of the areas of management and marketing communication were raised. Each of the topics might be presented in a form of separate article. The objective of the author was to present and describe challenges facing luxury fashion brands in the last 20 years.

The article highlights new tendencies occurring in marketing communication affecting the fashion market, forcing managers to modify their communication strategies in order to match it with the ongoing globalisation processes and information revolution, occurrence of the phenomenon of the so-called fashion democratisation as well as increase of consumers number, *inter alia*, from such emerging markets as China.

The article has the conceptual character and regards international market and has no reference to challenges facing managers in Poland.

Key words: marketing communication, luxury fashion, globalisation, internetisation, brand development, fashion democratisation.

JEL codes: F61, F63, L11, L67, M31

Вызовы, стоящие перед производителями шикарной одежды в эпоху глобального рынка и информационной революции

Резюме

Цель рассуждений – указать множество вызовов, перед которыми стоят управляющие марками, выпускающими шикарную одежду и аксессуары. Статья имеет обзорный характер, охватывает вопросы из области управления и маркетинговой коммуникации. Цель автора – определить вызовы, с какими

должны столкнуться управляющие модными шикарными марками в последние 20 лет их деятельности.

В тексте указаны новые тенденции, происходящие в маркетинговой коммуникации, касающиеся рынка моды, заставляющие управляющих видоизменять их стратегию коммуникации для приспособления ее к происходящим глобализационным процессам и информационной революции, к появлению явления так называемой демократизации моды или же к выходу на рынок предметов роскоши новых потребителей, в том числе с таких развивающихся рынков как Китай.

Автор сосредоточивает свое внимание на международном рынке, следовательно, он не затрагивает тем, связанных с вызовами, стоящими перед управляющими в Польше.

Ключевые слова: маркетинговая коммуникация, шикарная одежда, глобализация, интернетизация, развитие марки.

Коды JEL: F61, F63, L11, L67, M31

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
mgr Marcin Łukaszewicz, doktorant
Akademia Leona Koźmińskiego
Wydział Zarządzania
ul. Jagiellońska 57/59
03-301 Warszawa
tel.: 22 519 21 00
e-mail: marcin-lukaszewicz@wp.pl