

## КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В МИРОВОЙ ИНДУСТРИИ ПРЕДМЕТОВ РОСКОШИ

**Г. А. ПАПЕРЯН**  
*LG Consulting*

Статья посвящена практике применения современных корпоративных стратегий в уникальной отрасли мировой экономики — индустрии предметов роскоши. Рассматриваются происходящие в индустрии процессы консолидации и глобализации на основе анализа использования отдельными представителями индустрии интеграционных стратегий корпоративного уровня — аквизиций, вертикальной интеграции. Также исследуются стратегии диверсификации, создания альянсов, мультибрендовая стратегия, которые обеспечивают компаниям лидирующее положение в отрасли. В заключении рассматривается вопрос о долговременности применяемых стратегий на фоне возникших перед индустрией серьезных проблем.

В конце 1980-х — начале 1990-х гг. жесткая конкуренция на мировых рынках заставила фирмы объединяться в глобальном масштабе путем слияний и поглощений. Однако в некоторых отраслях мировой экономики, например в нефтегазовой и автомобилестроительной, этот процесс задержался до 1998–1999 гг., когда начался интенсивный процесс образования гигантских фирм глобального масштаба.

Еще одной важной тенденцией развития мирового бизнеса стало диверсифицированное развитие его представителей. Это привело к тому, что в настоящий момент на мировых рынках товаров и услуг начали доминировать глобальные

мультибрендовые конгломераты, которые объединяют производителей различных видов товаров и услуг из разных точек мира.

Однако интеграционные и диверсификационные процессы в мировом бизнесе сопровождаются разногласиями как среди ученых, изучающих корпоративное управление, так и между корпоративными менеджерами. Нет единого мнения о положительном или отрицательном влиянии интеграции или диверсификации на стоимость бизнеса и его деятельность.

Вместе с тем сам факт активизации интеграционных и диверсификационных процессов в последние десятилетия, появление многопрофильных корпораций

заставили специалистов и менеджеров искать пути решения этого сложного вопроса стратегического менеджмента. Один из них стал возможным благодаря грамотному распределению ресурсов внутри корпораций и правильному выбору их организационной структуры, которые и обеспечили синергию среди отдельных производственных единиц этих корпораций.

В конце 1990-х гг. произошло усиление интеграционных и диверсификационных процессов и в мировой индустрии предметов роскоши. Эта индустрия образовалась на базе семейного бизнеса. Основными игроками в отрасли в течение нескольких десятилетий были малые и средние предприятия. В 1970-е — 1980-е гг. в связи с бурным ростом рынков Юго-Восточной Азии интерес потенциальных инвесторов к индустрии предметов роскоши усилился. В результате многие дизайнерские дома под сильным давлением инвесторов выпустили свои акции для торговли на бирже. Со второй половины 1980-х гг. в индустрии начался процесс консолидации и на арену вышли крупные компании, сумевшие объединить многочисленные известные к тому времени брэнды. Компании, которые не захотели войти в состав крупных конгломератов или смогли сохранить свою экономическую и финансовую независимость, заняли собственную нишу на высококонкурентном рынке.

## ОБЗОР ОТРАСЛИ

Сегодня мировая индустрия предметов роскоши — одна из важных составляющих мировой экономики. В группу предметов роскоши входят одежда «высокой моды», дорогостоящие аксессуары, парфюмерия, косметика, предметы домашнего убранства, роскошные часы и ювелирные изделия, высококлассные вина

и спиртные напитки, а также роскошные автомобили и высококлассный туризм.<sup>1</sup> По данным статистического агентства Европейского Союза Евростат, годовой объем продаж перечисленных видов товаров без учета автомобилей и туризма достиг примерно 60 млрд долл.

Лидерами продаж внутри индустрии являются секторы готовой одежды, парфюмерии и косметики, кожаных изделий и аксессуаров. Также они имеют относительно высокие темпы роста продаж, за исключением сектора парфюмерии и косметики (табл. 1).

Основными рынками для предметов роскоши были и остаются Северная Америка, Западная Европа и Япония. Однако компании, производящие предметы роскоши, все больше внимания начинают уделять таким новым многообещающим рынкам, как Китай, Индия и Россия. В настоящее время китайский рынок, по оценкам экспертов компании Goldman Sacks, составляет 12% мирового рынка предметов роскоши [Jones, 2005], а к 2015 г., по прогнозу аудиторской фирмы Ernest & Young, его доля достигнет 29%, показывая 20%-й годовой рост [Windle, 2005].

В течение 1990-х гг. и первых пяти лет нового столетия мировая индустрия предметов роскоши развивалась неравномерно. Изменения динамики роста отрасли сначала были тесно связаны с изменением экономической ситуации в мире. Так, объемы продаж начали расти быстрыми темпами после 1993 г., когда темп роста мирового ВВП также рос, но с падением темпа роста мирового ВВП в 1995 г. темпы роста объемов продаж тоже начали падать (табл. 2).

<sup>1</sup> В статье индустрия предметов роскоши рассматривается без учета производителей роскошных автомобилей и услуг высококлассного туризма, деятельность которых в мировой практике более детально изучается в рамках индустрии автомобилестроения, а также туризма и гостеприимства.

Таблица 1

## Структура рынка индустрии предметов роскоши (2004 г.) и рост отдельных его секторов, %

Сектор	Доля рынка	Годовой рост продаж в 1998–2002 гг.	Прогноз годового роста продаж в 2002–2008 гг.
Готовая одежда	26	10	11
Парфюмерия и косметика	24	6	4
Кожаные изделия и аксессуары	17	10	15
Вины и спиртные напитки	15	—	4
Часы и ювелирные изделия	14	8	5
Столовая посуда	4	5	—

Источник: данные Merrill Lynch Research; Eurostat.

После относительно благополучного 1997 г. индустрия предметов роскоши начала развиваться циклично, т. е. периоды бурного роста продаж чередовались с относительно вялыми. Такая динамика была связана с экономическими и политическими событиями, происходившими в мире. Так, замедление роста наблюдалось после азиатского экономического кризиса 1997 г., а также обвала на чрезмерно перегретом рынке акций высокотехнологичных компаний в 2000 г. Существенную роль в замедлении темпов роста продаж в 2002–2003 гг. сыграли террористическая атака на территории США в сентябре 2001 г. и последующие широкомасштабные военные действия в Ираке.

Таким образом, в течение последнего десятилетия наиболее благополучными периодами для роста индустрии предметов роскоши были 1997 и 1999–2000 гг., когда темпы годового роста продаж колебались около 12%.

Аксессуары и часы — наиболее прибыльный сегмент рассматриваемой отрасли. Но если продаваемость первых в ближайшее время будет расти еще быстрее, чем раньше (до 15% в год), то вторых — медленнее из-за прогнозиру-

Таблица 2

## Годовой рост продаж предметов роскоши (1992–2003 гг.), %

Год	Рост продаж	Рост мирового ВВП
1992	3,6	2,0
1993	4,2	0,9
1994	9,8	2,9
1995	9,6	2,1
1996	8,7	3,1
1997	12,2	3,3
1998	4,9	2,2
1999	11,3	3,1
2000	12,9	3,9
2001	6,7	0,5
2002	4,2	1,8
2003	4,9	2,3

Источник: данные Merrill Lynch, Lexis Nexis.

емых высоких цен на них, связанных с подорожанием цен на сырье (табл. 1).

В последние годы в развитии индустрии предметов роскоши важную роль

*Таблица 3*  
**Крупнейшие компании мировой индустрии  
 предметов роскоши, 2004 г.**

Компания	Продажи (млн долл.)
LVMH	17 217,8
Richemont	4782,7*
Swatch	3517,2
Gucci	3227,0
Tiffany & Co	2204,8*
Prada	1991,4
Hermès	1816,3
Armani	1771,8
Coach	1710,4*
Burberry	1344,2*
Bulgari	1128,9

Примечание: \* Данные 2005 г.

Источник: корпоративные отчеты; Hoovers Online, <http://www.hoovers.com>

начал играть так называемый процесс демократизации рынка, когда предметами роскоши начали интересоваться покупатели среднего достатка. По разным причинам, в том числе психологическим и эмоциональным, и представители среднего класса начали приобретать в дорогих бутиках и магазинах предметы роскоши (парфюмерию, аксессуары, вина и т. д.), одновременно переходя на покупку более дешевой одежды, обуви, продуктов питания, в оптовых магазинах и супермаркетах. Однако этот новый сегмент рынка более чувствителен к экономическим изменениям и поэтому требует от представителей индустрии осторожного подхода к себе.

Помимо того что мировая индустрия предметов роскоши сама предоставляет услуги туризма, она тесным образом связана с мировой индустрией туризма и в

значительной степени зависит от международных туристических потоков. Так, в замедлении роста продаж 2003 г., помимо прочих причин, существенную роль сыграло сокращение туристических поездок: 1) в Европу — из-за увеличения курса евро; 2) в Азию — в связи с распространением там болезни SARS (доля Азии в объемах продаж продукции отрасли составляет 30%). Исторически международный туризм имел важное значение в процессе интернационализации индустрии предметов роскоши.

В истории развития индустрии предметов роскоши наибольшую известность завоевали французские бренды Chanel, Christian Dior, Cartier, Louis Vuitton; итальянские Giorgio Armani, Gianni Versace, Prada, Gucci и др. Ряд их продолжает функционировать как самостоятельные бизнес-единицы, некоторые — в составе крупных корпораций.

В настоящее время в индустрии предметов роскоши выделяется группа компаний, которые независимо от их статуса являются основными игроками в отрасли. Это в первую очередь такие мультибрендовые, мультипродуктовые конгломераты, как французские группы компаний LVMH Moët Hennessey — Louis Vuitton и Hermès, итальянская группа Gucci (сейчас почти полностью принадлежит голландской группе PPR) и швейцарская группа Richemont, а также итальянская мультибрендовая группа Prada Group. К лидерам также относятся итальянская группа Armani и британская группа Burberry, известные итальянская и американская ювелирные компании Bulgari и Tiffany & Co, а также американский производитель аксессуаров компания Coach и швейцарский производитель часов — группа Swatch (табл. 3).

В истории развития индустрии предметов роскоши ее представители обеспечивали свой рост с помощью интернационализации своего бизнеса. Одни ком-

пании активно интернационализировали свои рынки, другие — свое производство, а третьи — и то, и другое. Основными географическими направлениями расширения рынков для компаний отрасли стали США и Япония. Многие фирмы свои первые магазины открывали именно в этих странах. Например, компания Gucci глобальную экспансию начала с открытия магазина в Нью-Йорке в 1953 г., а первый бутик компании Tiffani & Co за рубежом появился в Японии в 1972 г.

В настоящее время при осуществлении стратегии глобальной экспансии компании отрасли стараются диверсифицировать свои рынки и увеличить присутствие на новых, бурно растущих рынках Азии, Восточной Европы, Ближнего Востока, одновременно закрепляясь на традиционных рынках в Европе, Северной Америке и Японии. При этом они придерживаются политики сбалансированного присутствия в разных странах. Так, опыт Японии середины 1990-х гг., когда продажи предметов роскоши из-за экономического спада в стране сократились на 80%, показал, что сосредоточивать свои продажи на одном рынке, каким бы многообещающим он ни был, нецелесообразно.

При международном расширении рынков персонализированные продажи все больше уступают место продажам через стандартизированную розничную сеть. Производители предметов роскоши считают, что спрос стал более унифицированным, поэтому ограничиваются только небольшой адаптацией продуктов к местным рынкам.

В процессе интернационализации производственных процессов некоторые компании индустрии предметов роскоши разместили свои производственные единицы в других странах, где рабочая сила дешевле. Однако из-за чувствительности спроса к качеству компании вынуждены

были осторожно отнестись к вопросу, что производить на собственных предприятиях за рубежом, а что доверить внешним иностранным производителям, т. е. передавать на аутсорсинг. Например, группа LVMH выводит производственные процессы за рубеж, но товары своих лучших брендов предпочитает производить на собственных предприятиях.

## ИНТЕГРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

### Аквизиция

Для большинства главных игроков индустрии предметов роскоши одной из стратегий развития служит стратегия аквизиций. К этому важному виду корпоративной стратегии компании начали активно прибегать начиная с 1999 г., когда группа PPR приобрела 42% акций Gucci (полный контроль над которой получила в 2004 г.). Начавшийся после этого процесс массовых поглощений в индустрии предметов роскоши привел к ее консолидации. При этом аквизиции в отрасли имели место и до 1999 г. Например, группа Swatch в 1992 г. приобрела компанию Blancpain; группа Richemont в 1996 г. — старейшего производителя часов, компанию Vacheron Constantin, у бывшего министра нефти Саудовской Аравии, а группа Gucci в 1997 г. — многолетнего производителя часов собственной марки из Швейцарии, компанию Severin Montres. Примечателен и пример группы LVMH, которая с момента своего создания в 1987 г. в результате слияния компаний Moët Hennessey и Louis Vuitton, осуществляла в среднем по 4–5 поглощений в год. В то же время эти аквизиции не оказали существенного влияния на структуру отрасли.

Больше всех в использовании стратегии аквизиций преуспели компании группы LVMH, которая за три года —

с 1999 до 2001 г. — приобрела известные бренды TAG Heuer, Emilio Pucci, Donna Karan, Fendi, и Gucci, купившая за тот же период бренды Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta и Balenciaga. Эти группы и стали самыми активными приверженцами мультибрендовой и мультипродуктовой стратегии в индустрии предметов роскоши.

Конечно, компании поглощались по различным причинам, а процесс поглощения проходил по-разному. Например, поглощению Gucci со стороны группы PPR предшествовали многие годы ее финансовых неудач и скандалов, а затем — ожесточенная борьба между ее нынешним владельцем, группой PPR, и LVMH за контроль над ней.

Таким образом, процесс консолидации индустрии предметов роскоши происходил в период бурного роста рынка, когда крупные фирмы боролись за первенство, объединяя под своим крылом как можно больше известных и многообещающих брендов. Последние, в свою очередь, входили в состав мощных конгломератов с целью получения финансовой поддержки для процесса расширения своего присутствия на перспективных рынках.

На протяжении двух десятилетий (особенно интенсивно в течение последних пяти лет) компании, осуществляя стратегию внешнего роста с помощью аквизиций брендов, становились группами, работающими во всех сегментах индустрии предметов роскоши. Например, группа LVMH в момент своего образования состояла всего из 10 брендов, а в настоящее время контролирует более 50 брендов, которые присутствуют и конкурируют между собой в пяти секторах отрасли: вина и спиртные напитки; одежда и кожаные изделия; парфюмерия и косметика; часы и ювелирные изделия (рис. 1). При этом бренды этого огромного холдинга обеспечивают ему лидирующее по-

ложение почти во всех секторах индустрии. Таким образом, группа LVMH почти за двадцать лет — с 1987 до 2005 г. — к своим первоначальным производственным линиям (шампанское, коньяки и кожаные изделия) добавила линии, выпускающие все остальные предметы роскоши.

В последнее десятилетие XX в. и в начале XXI в. компания демонстрировала 15%-й рост своих годовых доходов, из которых 9% обеспечивались благодаря органическому росту [LVMH: *Hardly Growth...*, 2002].

Конгломерат Gucci начал осуществлять мультибрендовую стратегию намного позже своего конкурента LVMH. Первоначально компания, которая была создана в 1923 г. во Флоренции, специализировалась на производстве одежды и изделий из кожи. Однако после многочисленных аквизиций к этим товарным группам добавились парфюмерно-косметические линии, а также линии часов и ювелирных изделий (рис. 2).

В индустрии предметов роскоши есть группы, которые, в отличие от LVMH и Gucci, предпочитают приобретать бренды, присутствующие в тех же секторах, где изначально работают сами. Так, компания Richemont в первую очередь расширяла собственный бизнес в рамках своих основных направлений деятельности, а именно: производства часов и ювелирных изделий. Однако так же, как и ее главные конкуренты, Richemont придерживается мультибрендовой стратегии (рис. 3).

Процесс горизонтальной интеграции, т. е. расширения продуктовых линий в компаниях индустрии предметов роскоши, происходил не только с помощью стратегии аквизиций. Многие компании расширяли свой бизнес внутри одних сегментов или внедрялись в другие сегменты, как налаживая собственное производство, так и с помощью сотрудничества с другими производителями. Например,

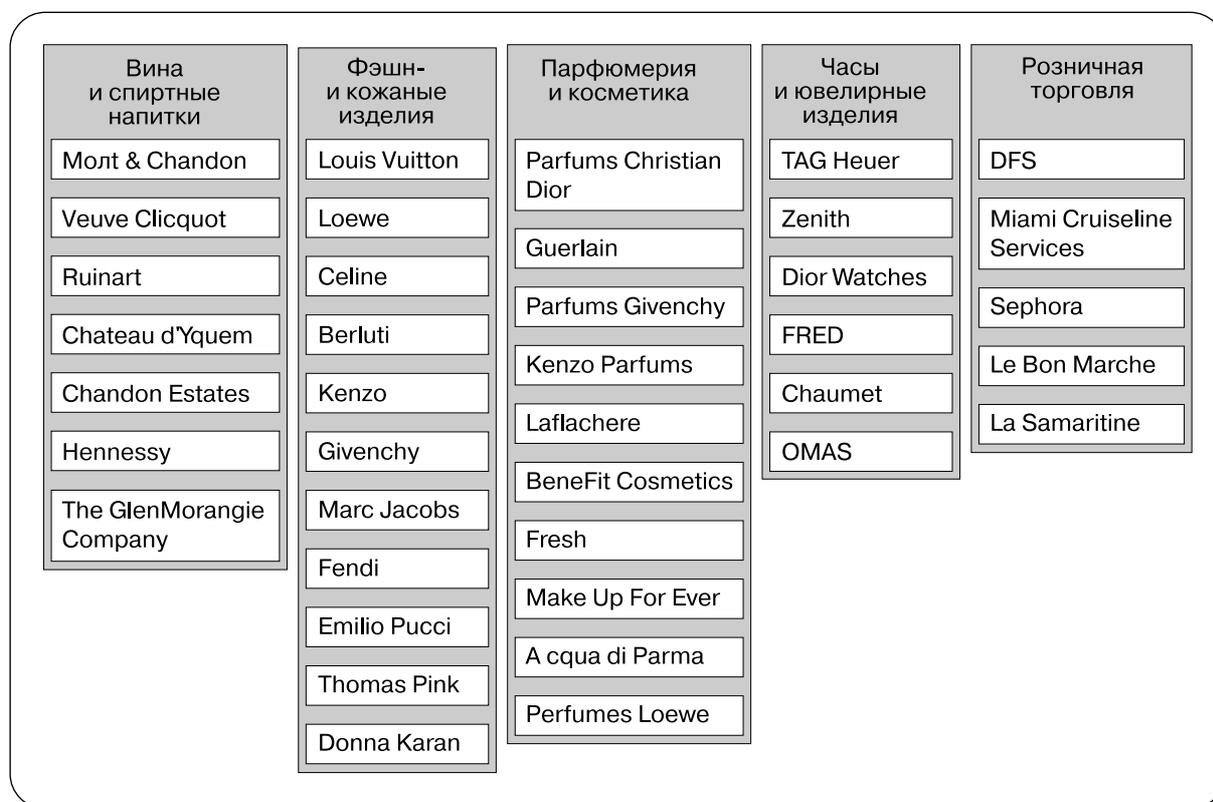


Рис. 1. Бизнес-единицы группы LVMH, 2006 г.

Источник: корпоративный сайт группы LVMH, <http://www.lvmh.com>



Рис. 2. Бизнес-единицы группы Gucci Group, 2006 г.

Источник: корпоративный сайт Gucci Group, <http://www.guccigroup.com>

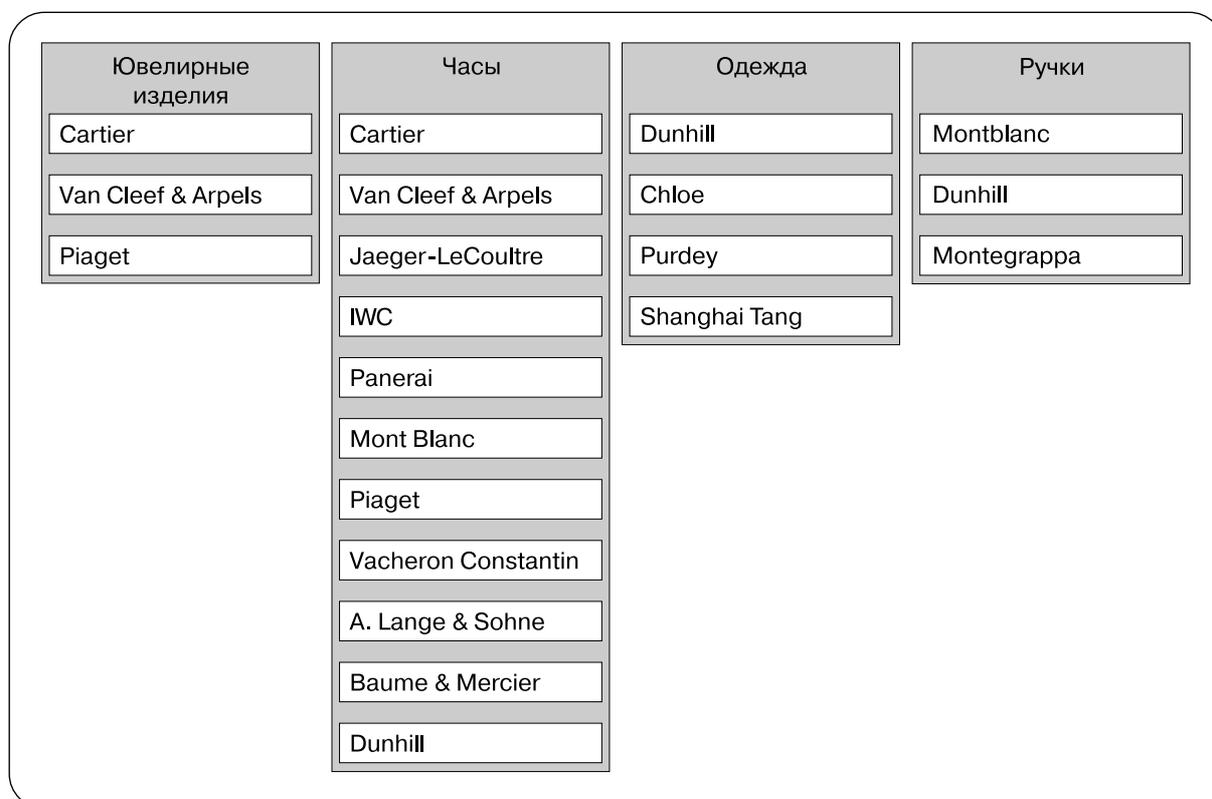


Рис. 3. Бизнес-единицы группы Richemont, 2006 г.

Источник: корпоративный сайт группы Richemont, <http://www.richemont.com>

компании Hermès, Christian Dior и Bulgari вошли в сектор часов именно за счет развития производства внутри своих компаний, а Armani то же самое сделала в рамках сотрудничества с известным американским производителем часов, компанией Fossil, через лицензионное соглашение.

### Вертикальная интеграция

Еще одной важной корпоративной стратегией, которая активно применяется в индустрии предметов роскоши, является стратегия вертикальной интеграции. Ведущие компании отрасли активно осуществляли данную стратегию, когда к своим продуктовым линиям добавляли торговые операции и начинали самостоятельно продавать свою продукцию. В ре-

зультате компания Hermès в 2004 г., например, осуществила 80% своих годовых продаж через собственную торговую сеть, а группа Gucci — 71% продаж через принадлежащие ей 386 магазинов.

Компания Armani также использует собственную торговую сеть — 341 магазин, где производит 70% годовых продаж. Джорджио Армани добивался полной интеграции своей компании с самого начала ее создания в 1975 г.; в итоге была создана компания, которая осуществляет весь цикл необходимых процессов, начиная от дизайна и производства и заканчивая продажей готовой продукции потребителям.

В то же время в индустрии предметов роскоши существуют компании, которые предпочитают балансировать самостоятельные продажи с продажами через неза-

висимых продавцов или франчайзинговые договоры. Например, группа Richemont продает свою продукцию во всем мире как в 552 собственных магазинах, что в начале 2004 г. составило 41,2%, так и через франчайзинговые компании. Другие ведущие компании отрасли — Bulgari и Burberry, — придерживаясь аналогичной позиции, в тот же период довели долю продаж через собственную торговую сеть до 44 и 38% соответственно.

Лидер мировой индустрии предметов роскоши группа LVMH, которой принадлежит 15%-я доля мирового рынка, также предпочитает сочетать оба вида продаж, но предпочтение все-таки отдает не собственным продажам. Даже после покупки в разные годы некоторых известных торговых организаций, таких как DFS Galleria (1997 г.), Sephora (1998 г.), Miami Cruiseline Services (2000 г.) и La Samaritaine (2001 г.), и создания специального корпоративного подразделения по розничной торговле, доля продаж через собственную торговую сеть в 2003 г. составила всего 25% от общих продаж группы.

Продажи через собственную торговую сеть имеют как свои преимущества, так и недостатки. Основной плюс такого подхода заключается в том, что он позволяет компаниям лучше проследить процесс продвижения продукта и контролировать продажи. Главный недостаток — большие издержки, связанные с созданием собственной торговой сети и запуском магазинов, отдача от которых начинается только через 3–5 лет. По некоторым оценкам, для того, чтобы не быть убыточными, компании должны оперировать как минимум 150 магазинами. Поэтому компании, производящие предметы роскоши, стараются сочетать оба подхода при реализации своей продукции на рынке.

Таким образом, в индустрии предметов роскоши компании прибегают к стра-

тегии вертикальной интеграции, но в целом подобные фирмы в ней не доминируют.

### Диверсификация

Стратегия диверсификации бизнеса — еще один вид корпоративной стратегии, которая применяется ведущими игроками индустрии предметов роскоши. Она, наряду со стратегией интеграции, позволяет компаниям отрасли более рационально использовать свои ресурсы, получать экономию от масштаба и сокращать бизнес-риски.

В индустрии предметов роскоши активнее других стратегия диверсификации использовала группа LVMH, которая, помимо расширения своей деятельности внутри отрасли, с помощью нескольких поглощений внедрилась в медиа-индустрию, приобретя компании Tribune Desfosses, Investir, Radio Classique и Connaissance des Arts, и в аукционный бизнес, купив акции аукционных домов Etude Tajan и Phillips, de Pury & Luxembourg.

Интересным примером диверсификации бизнеса можно назвать внедрение двух лидеров индустрии предметов роскоши, компаний Bulgari и Armani, в индустрию гостеприимства, точнее, в сектор отелей и курортов класса люкс.

Старейшая компания Bulgari, которая была создана в 1905 г. и первоначально занималась дизайном и производством ювелирных изделий и часов, с начала 1990-х гг. стала расширять свой бизнес. В 2001 г. к линиям ювелирных изделий, часов, кожаных изделий, аксессуаров, парфюмерии и предметов домашнего убранства компания решила добавить новый бизнес, создав совместное предприятие с известным игроком мировой индустрии гостеприимства — американской компанией Marriott International. В результате этой сделки планируется

построить по всему миру семь отелей класса люкс, которые будут оформлены по дизайну Bulgari и носить ее имя, а управляться — дочерней компанией Marriott International, известной гостиничной цепью класса люкс Ritz-Carlton. Один отель уже функционирует в Милане, а другой откроется осенью 2006 г. на индонезийском курорте Бали.

Если партнером компании Bulgari по совместному проекту выступает довольно известный и опытный игрок отельного бизнеса, то партнером Armani в его амбициозном проекте диверсификации своего бизнеса является крупная девелоперская и риэлторская компания из Объединенных Арабских Эмиратов EMAAR Properties. Соглашение о создании цепи высококлассных отелей по всему миру было подписано руководителями обеих фирм в середине 2005 г. По этому соглашению компания Armani предоставляет своему партнеру долгосрочную лицензию для управления коллекцией из 10 высококлассных отелей под названием Armani Hotel and Resort.

По замыслу авторов проекта, арабский партнер будет осуществлять строительство отелей, инвестируя в него 1 млрд долл., и управление ими, а итальянский партнер — заниматься внутренним дизайном, используя свои элегантные коллекции. С этой целью компания Armani в 2004 г. создала специальное подразделение, которое занимается разработкой концепции дизайна отелей. Планируется, что первый отель, носящий имя знаменитого дизайнера, откроется в 2008 г. в Дубае, а затем в Милане, Нью-Йорке, Лондоне и других крупнейших туристических центрах мира.

Входя в отельный бизнес, чьи дела после некоторого спада в начале 2000-х гг. стали улучшаться по мере оздоровления мировой экономики и в связи с ростом международного туризма, эти два ярких представителя индустрии предметов рос-

коши планируют получить синергический эффект от продвижения собственных продуктов на мировом рынке. Например, очевидно, что марка легендарного дизайнера, которую знают покупатели разных видов продукции компании, будет продвигать отели Armani Hotel and Resort на рынке. В свою очередь, отели будут продвигать продукцию компании: отельные номера и холлы будут хорошими демонстрационными залами предметов домашнего убранства, выпускаемых под торговой маркой Armani Casa.

Приведенные примеры диверсификации бизнесов компаний Bulgari и Armani за счет создания совместного предприятия в одном случае и долгосрочного партнерства — в другом — свидетельствуют об использовании иного вида корпоративной стратегии — формирования стратегических альянсов.

## LVMH И ЕЕ КОНКУРЕНТЫ

В индустрии предметов роскоши некоторые компании, придерживаясь интеграционной стратегии и стратегии диверсификации, превратились в мультибрендовые компании и стали ведущими игроками внутри отрасли. Среди них такие мультипрофильные конгломераты, как LVMH, Richemont, Gucci Group, Hermés, а также группы Prada Group и Swatch Group, сконцентрированные на относительно узких направлениях. Так, бренды Prada Group (Prada, Churcu и Helmut Lang) работают только в секторе фэшн, а многочисленные бренды Swatch Group (Swatch, Blancpain, Omega, Certina, Longines, Rado, Tissot, Pierre Balmain и др.) известны в секторах часов и ювелирных изделий.

Ощутимую конкуренцию ведущим компаниям оказывают такие бренды-одиночки, как Armani, Bulgari, Chanel, Tiffany, Burberry. Ряд из них производит

товары только одного сектора, некоторые же — товары разных секторов. Например, имя Burberry известно только в фэшн-секторе, а Chanel, помимо фэшн, присутствует также в секторах парфюмерии и косметики, кожаных и ювелирных изделий.

Итак, внутри индустрии предметов роскоши образовались разные группы компаний, выбравшие собственные стратегические линии развития для конкурентной борьбы. Как отмечалось, две из них — LVMH и Gucci — стали пионерами в области применения мультибрендовой стратегии.

LVMH и ее конкурент Gucci, присоединяя к себе известные бренды, стараются сохранить в той или иной мере их самостоятельность (сегодня около сорока брендов LVMH конкурируют друг с другом), создавая такую организационную структуру, которая могла бы сочетать децентрализацию в творческом процессе с централизацией в операционных процессах. Централизуя свои бизнес-процессы, скажем, закупку материалов или продажи, эти компании часто получают синергический эффект. Например, покупая рекламные услуги оптом для своих брендов, компания LVMH получает от поставщиков этих услуг 20%-ю скидку. В то же время руководство LVMH и Gucci старается сочетать творческий и инновационный подходы внутри компаний с жесткой финансовой и коммерческой дисциплиной. Они дают менеджерам своих дочерних брендов самостоятельность в управлении до тех пор, пока последние приносят прибыль, а в случае убытков эти бренды выставляются на продажу.

LVMH, в дополнение к своей мультибрендовой стратегии, использует и так называемую стратегию звездных брендов. Глава этого конгломерата Бернар Арно признается, что «наша стратегия — обладание несколькими звездами. К сожалению, в бизнесе предметов роскоши

существует не так много звезд. Звезда — что это такое? Это имя, которое является самым лучшим. Это имя, которое очень прибыльно. Но количество истинных звезд меньше, чем пальцев на моих обеих руках» [Tagliabue, Horyn, 2001]. А в интервью изданию *Harvard Business Review* Арно уточняет, что «звездный бренд должен обладать четырьмя необходимыми характеристиками. Звездный бренд — это вечный бренд, современный, быстро растущий и высокоприбыльный» [Wetlaufer, 2001].

Придерживаясь этой стратегии, компания старается максимально развить свои звездные бренды, усилив инновационные процессы и качество их продукции. Таких брендов у LVMH на сегодняшний день два: Louis Vuitton, обеспечивающий 60% операционной прибыли группы LVMH, и Christian Dior.

Для сохранения синонима качества своих звездных брендов LVMH предпочитает производить их продукцию на собственных предприятиях, где бы они ни располагались: например, сумки марки Louis Vuitton изготавливают на предприятиях, находящихся во Франции (13 предприятий) и Испании (2 предприятия). Такая политика себя оправдала, и этот старейший бренд продемонстрировал звездные результаты даже в кризисный период. Так, его объемы продаж в 2003 г. составили 3,8 млрд долл., а благодаря таким впечатляющим результатам цены на акции LVMH за период с марта 2003 г. по март 2004 г. удвоились и достигли 75 долл. [Matlack et al., 2004].

Отметим, что часть производственного процесса при изготовлении изделий других своих брендов, например Celine и Fendi, группа LVMH поручает внешним производителям.

У компании LVMH есть еще несколько брендов, которые являются восходящими звездами, и кто-то из них в скором будущем может стать одним из

обеспечивающих ее рост брендов. Среди них Fendi, TAG Heuer, Sephora и др.

У одного из основных конкурентов LVMH — группы Gucci — также есть звездный бренд, который вполне удовлетворяет критериям Арно, — это Gucci. Однако группа Gucci свою мультибрендовую стратегию проводила, основываясь сразу на нескольких брендах. Правда, не все выбранные бренды оправдали надежды руководства группы. Так, большие надежды возлагались на бренд Ives Saint Laurent, но его доходы сокращались с каждым годом. Место этого именитого бренда заняли другие, и в настоящее время одним из быстрорастущих брендов группы является Bottega Veneta.

Компания Bottega Veneta была основана в 1966 г. семьей Молтедо, которая в 2001 г. продала бренд. За короткий период компания смогла достичь высоких экономических показателей, опередив при этом другие именитые бренды группы Gucci. Только за 2005 г. она смогла увеличить свои продажи на 66% и утроить свою прибыль, доведя эти показатели до уровня 190 млн долл. и 17 млн долл. соответственно [Betts, 2006, p. 67].

Еще одним отличием LVMH от конкурентов является так называемая отраслевая стратегия. Еще в 1997 г. во время финансового кризиса в Азии компания решила создать отделения по отдельным специализациям, что по замыслу руководства компании должно было способствовать росту относительно небольших брендов, а также позволяло бы получить ощутимую экономию от масштаба и сократить издержки производства. Данный процесс начался с создания отделения парфюмерии и косметики. В 1999 г. были образованы фэшн-группа и отделение часов и ювелирных изделий, а чуть позже — отделение вин и спиртных напитков, а также отделение розничной торговли. Всего в компании было сфор-

мировано пять отделений по разным бизнес-направлениям.

Целью такой реорганизации являлось сокращение нагрузки на руководство LVMH. Благодаря многочисленным аквизициям компания настолько расширилась и усложнилась, что в прямом подчинении у ее президента оказалось огромное количество подразделений. Вновь назначенные президенты отделений должны были стать посредниками между президентом компании и руководством брендов.

В 2001 г. руководство LVMH приняло решение укрепить ювелирное направление и добавить к своему богатому известными брендами портфелю еще одно популярное имя. Для этого она создала стратегический альянс с известным мировым поставщиком алмазов и бриллиантов — южноафриканской компанией De Beers. Этот альянс представляет собой совместное предприятие на паритетной основе по розничной продаже ювелирных изделий. Каждая из сторон будет инвестировать по 200 млн долл. в течение 4–5 лет. Первые магазины, носящие имя De Beers, уже работают в Лондоне, Токио, Осаке, Нью-Йорке, Париже и Лос-Анджелесе.

Создавая это совместное предприятие, компания LVMH, помимо добавления к своему портфелю еще одного известного имени, стремилась установить надежное и продолжительное партнерство с одним из своих поставщиков. Благодаря этому проекту компания De Beers приняла новую стратегию развития на основе интеграции собственного бизнеса и получила возможность сочетать свой многолетний производственный опыт с опытом партнера в сфере маркетинга.

Помимо вышеперечисленных стратегий, компания LVMH добавляет стоимость с помощью относительно нового вида корпоративной стратегии — социальной ответственности, или социальной солидарности. В ее рамках LVMH фи-

Таблица 4

## Динамика операционной прибыли, млн евро

Компания	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
LVMH	1547,0	1959,0	1560,0	2008,0	2182,0	2173,0	2522,0
Hermès	191,5	287,9	305,6	325,1	338,3	357,1	383,5
Richemont	534,0	712,0	482,0	259,0	296,0	199,0	334,0
Armani	185,5	193,5	172,8	185,3	181,0	162,7	—
Burberry*	—	18,5	65,1	88,3	136,6	142,6	165,5
Gucci	250,4	354,4	268,4	179,4	119,8	288,0	390,0
Bulgari	71,8	122,8	102,1	107,6	116,9	131,8	142,8

Примечание: \* Показатели операционной прибыли для этой компании приведены в фунтах стерлингов.

Источник: корпоративные годовые отчеты компаний; данные LexisNexis.

нансирует программы здравоохранения и медицинских исследований, оказывает помощь инвалидам, пожилым людям и детям (участвует в программе подготовки юных художников из стран Восточной Европы), а также большую поддержку студентам, будущим дизайнерам и менеджерам отрасли. Компания организует различные профессиональные фестивали и налаживает партнерство с ведущими учебными заведениями Франции и зарубежных стран. Еще одно направление социальной солидарности компании — это помощь искусству и культуре. Она активно способствует восстановлению объектов культурного наследия как внутри страны, так и за рубежом, обогащая их новыми экспонатами. Например, один из ее известных брендов — Veuve Clicquot — помог реставрировать Розовый павильон Павловского парка под Петербургом.

Применяя этот новый вид корпоративной стратегии, группа LVMH не является исключением в отрасли. Ее конкуренты также осуществляют финансовые выплаты для различных социальных программ. Например, компания Tiffani & Co в 2004 г.

сделала единовременное пожертвование в размере 25 млн долл. в поддержку программ по образованию и защите окружающей среды. Компания Richemont, также использующая стратегию социальной ответственности, активно поддерживает обучение молодых специалистов. Так, под ее непосредственным патронажем в 2004 г. в Милане была открыта Академия творчества, где готовят дизайнеров и менеджеров, а в 2002 г. ее известный ювелирный бренд Cartier открыл в Париже Институт ювелирного дела.

Итак, конкуренты компании LVMH пытаются не отставать от нее и применяют либо перечисленные стратегии корпоративного уровня, либо стратегии бизнес-уровня. Например, группа Hermès является одной из немногих компаний, которым удалось сохранить положительную динамику операционной прибыли с наступлением периода кризиса для отрасли после 2001 г. (табл. 4). В этом компании помогли два фактора: во-первых, в 2003 г. она, в отличие от основных конкурентов, легче перенесла экономический кризис на одном из своих основных рынков в Японии; во-вторых, компания

осуществляет грамотные инвестиции в производство (особенно кожаных изделий) и розничную торговую сеть, которые в 2001–2003 гг. выросли на 47%.

Другой конкурент LVMH, британская компания Burberry, в период 2000–2003 гг. показала фантастический рост своей операционной прибыли — 638% (табл. 4). Этот успех в первую очередь был связан с грамотной стратегией дифференциации продукта и запуском новых линий под единой торговой маркой. Среди новых линий компании были Burberry Prorsum (продукция брэнда нацелена на относительно состоятельных людей), Thomas Burberry (молодежная линия) и Burberry Touch (парфюмерная линия). Компания также вела агрессивную стратегию интернационализации своего бизнеса и продемонстрировала высокий уровень возврата от инвестиций, что способствовало в 2002 г. повышению цены акций до 230 фунтов стерлингов, высокого для того времени уровня.

Компания Giorgio Armani, как и Burberry, с начала 2000-х гг. использовала стратегию расширения своих продуктовых линий, запустив линии Giorgio Armani Cosmetics и Armani Casa. В 2001 г. компания существенно увеличила производственные мощности и расширила торговую сеть. Было создано совместное предприятие под названием Borgo 21 с итальянским производителем женской и мужской одежды Vestimenta, с которым Giorgio Armani имела франшизное соглашение еще с 1979 г. В 2002 г. были запущены новые парфюмерные линии Armani Mania и Armani Sensi, а также ювелирная линия Emporio Armani Jewellery.

Таким образом, Giorgio Armani смогла пережить кризисный период, придерживаясь стратегии дифференциации своего продукта. Такой стратегии дизайнерский дом следовал и в предшествующие годы, тогда как его основные конкуренты — LVMH, Gucci, Richemont, Hermès

и другие — занимались поглощением новых брэндов.

И наконец, о кадровой стратегии. Безусловно, в росте или падении той или иной компании в индустрии предметов роскоши большое значение имеет личность руководителя. Так, успех компании Burberry специалисты, помимо прочего, связывают с назначением в 2001 г. ее художественным директором Кристофера Бейли, который до этого работал в Gucci. А компания Hermès продолжает успешно работать благодаря своему новому художественному директору Жан-Полю Готье.

Важную роль в развитии компании играют и руководители отдельных брэндов. Так, художественный директор брэнда Louis Vuitton Марк Джекобс много сделал для роста как данного брэнда, так и материнской компании LVMH в целом. Он стал настолько ценным руководителем брэнда, что Арно решил оставить его на прежней позиции и даже инвестировал в созданный Джекобсом собственный дизайнерский дом в Нью-Йорке.

По мнению специалистов, на современном этапе развития индустрии предметов роскоши значительный вклад внесли руководители компаний LVMH, Gucci и Giorgio Armani. Если художественные директора групп LVMH и Gucci Джон Галлиано и Том Форд превратили имена своих компаний в синоним творчества и элегантности, то главные исполнительные директора этих же групп, Бернар Арно и Доменико Де Соле, обеспечили их финансовый успех. А Джорджио Армани стал примером для подражания как дизайнер, маркетолог и финансист.

Между тем назначение на руководящие посты так называемых звездных дизайнеров таит в себе и определенную опасность для компаний. В основном это связано с постепенным уменьшением интереса ряда потребителей к брэнду, к которому они годами были лояльны, и их

большей заинтересованностью творчеством его главного дизайнера, как это случилось с брэндом Louis Vuitton. А руководство компании PPR, владеющей группой Gucci, в ноябре 2003 г. объявило об отставке главного исполнительного директора и художественного директора группы. Причинами этого стали чрезмерная концентрация власти в их руках внутри группы и возрастание лояльности клиентов Gucci к молодому многообещающему американскому дизайнеру Тому Форду, хотя в свое время, когда два гиганта — PPR и LVMH — боролись за группу Gucci, именно Доменико Де Соле и Том Форд настояли на вхождении группы в состав PPR, надеясь получить большую творческую самостоятельность для своих брендов от владельца группы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С начала 2004 г. спрос на мировых рынках предметов роскоши в очередной раз существенно снизился. Основной причиной этого стало сокращение туристических потоков в связи с военными действиями на Ближнем Востоке и глобальной войной с терроризмом. Экономический спад, начавшийся в 2003 г., сказался и на одном из главных рынков отрасли — Японии. Другой причиной спада спроса на предметы роскоши стало колебание валютных курсов, особенно существенное снижение американского доллара по отношению к евро, что сильно повлияло на экспорт европейских товаров на важный североамериканский рынок. Для ведущих компаний отрасли ситуация обостряется также в связи с ухудшением финансового положения некоторых их ведущих брендов.

В сложившейся ситуации особенно актуальны следующие вопросы:

1. Может ли мультибрендовая стратегия, которой годами придерживались глобальные конгломераты, помочь им отве-

тить на вызов времени? И будут ли компании и дальше связывать свою судьбу с этой стратегией или прибегнут к новой?

Например, крупнейший представитель индустрии предметов роскоши, группа компаний LVMH, начиная со второй половины 1990-х гг. пыталась достичь оптимальной организационной структуры и оптимального уровня интеграции стратегий и операций своих брендов. Усилия компании в этом направлении не раз помогали ей преодолевать трудности. Однако LVMH может и не сохранить достигнутый баланс надолго. Она стала слишком сложной и бюрократизированной структурой, что уменьшает ее гибкость.

2. Смогут ли конгломераты и в дальнейшем успешно управлять всеми своими брендами, при этом обеспечивая им творческую самостоятельность? Или с некоторыми все же придется расстаться?

3. Захотят ли отдельные дизайнерские дома войти в состав мультибрендовых групп или они будут всячески сопротивляться этому процессу?

Создателей дизайнерских домов не всегда устраивает то, что они вынуждены соблюдать жесткую финансовую дисциплину, установленную мощным финансовым опекуном. Будучи людьми творческими, они могут пожертвовать коммерческим успехом ради достижения признания на рынке. По этой причине некоторые бренды, несмотря на относительно неблагоприятный период для отрасли в целом и для их бизнеса в частности, все же остались самостоятельными, минуя процесс аквизиций. Например, дизайнер Джорджио Армани до последнего сопротивлялся выпуску акций своей компании, и более того, привлечению какого-либо стратегического инвестора.

4. Будут ли представители индустрии продолжать воплощать в жизнь стратегии интернационализации своего бизнеса с помощью освоения новых растущих

рынков и налаживания производственных процессов на них? Или они будут искать новые виды партнерских отношений с местными компаниями? Будут ли дизайнерские дома и компании из расту-

щих рынков Китая, Индии, России и других стран стремиться войти в состав более крупных компаний — как иностранных, так и отечественных — или захотят остаться в свободном плавании?

## ЛИТЕРАТУРА

- Betts K. 2006. The height of luxury. *Time* (1 May).
- Jones A. 2005. Chinese tourists: Industry is pinning hopes on rapid expansion of latest market segment. *Financial Times* (17 May). <http://www.ft.com>
- LVMH: Hardly Growth Trough Acquisitions*. 2002. Lehman Brothers Global Equity Research. Lehman Brothers: N. Y.
- Matlack C., Brady D. Berner R., Tiplady R., Tashiro H. 2004. The vuitton money machine. *BusinessWeek* (22 March). <http://www.businessweek.com>
- Tagliabue J., Horyn C. 2001. Suddenly, at LVMH, money is an object. *New York Times* (25 March). <http://www.nytimes.com>
- Wetlaufer S. 2001. The perfect paradox of star brands: An interview with Bernard Arnault of LVMH. *Harvard Business Review* 79 (9): 116–123.
- Windle C. 2005. China luxury industry prepares for boom. *BBC News*. <http://bbc.co.uk>

Статья поступила в редакцию  
13 июня 2006 г.