

Arme rijke merkjes

“We gaan liever naar Blue Circle Café dan naar Sotto Vento”, roept Sten, de zoon van een Noorse miljonair. Sotto Vento is gevestigd aan de exclusieve Costa Smeralda, en is de beroemdste discobar van Sardinië, maar wordt volgens Sten “reeds overspoeld door ‘de Rolex-meute’”.

Sten heeft in zekere zin gelijk. De meeste mensen hebben geen enkele ambitie om een paar krokodillenlederen schoenen van Gucci van 2000 euro te bezitten. Volgens Sten gaan mensen die met zulke bezittingen willen pronken naar Antibes of St Tropez. Costa Smeralda is iets anders. Mensen als Sylvester Stallone, David Bowie, Tom Cruise en Nicole Kidman gaan daarheen om niet gezien te worden. Ze dragen geen Gucci, Prada of Versace om te pronken met hun succes, maar omdat hun plaatselijke winkel dit verkoopt. Luxemerken verlenen gewone stervelingen glamour, maar de superrijken die vakantie houden aan de Costa Smeralda, verlenen juist glamour aan de luxemerken. Zo werd de oorspronkelijke investering van Aga Khan in de Costa Smeralda aantrekkelijk voor de super *nouveau riche*, toen prins Reinier van Monaco, prins Juan Carlos van Spanje en de Britse prinses Margareth regelmatige bezoekers werden.

Costa Smeralda houdt zijn exclusiviteit door klein en goed bewaakt te blijven, en doordat het alleen toegankelijk is per helikopter of motorjacht. Maar de luxemerken waarmee de bezoekers getooid gaan hebben het de laatste tijd niet zo gemakkelijk gehad. Veel van de luxemerken werden opgericht in de jaren vijftig, hoofdzakelijk door Italiaanse ondernemerontwerpers. Deze worden nu ouder en hun familie heeft noch de ontwerp-, noch de managementvaardigheden om een bedrijf te leiden in de steeds heftiger concurrentiestrijd. De afzet van luxegoederen heeft ook sterk te lijden gehad van de recessies in Zuidoost-Azië en Japan, die voor sommige bedrijven 70 procent van de afzet voor hun rekening nemen.

Het nieuwe idee voor fabrikanten van luxegoederen is: de hele waardeketen beheersen, van productie tot distributie, detailhandel en marketing. Dit wordt duur in een sector waar reclamekosten ongeveer 35 procent van de afzet bedragen en de huur van de eersteklas detailhandelslocaties die ze nodig hebben 10.000 euro per vierkante meter bedraagt. Om zulke kosten te dekken, zijn een afzet en een werkkapitaal nodig die veel bedrijven niet hebben. Volgens Cedric Magnelia, van Credit Suisse First Boston, is extra afzet door merkuitbreiding naar voor de hand liggende terreinen als parfum “helemaal uitgekauwd”. Er lijkt ook weinig te winnen bij het oude idee van ontwerpers die spectaculaire, maar sterk verliesmakende *haute couture* maken, terwijl het geld werd verdiend met licenties voor parfum, handtassen en sjaals. Luxemerken worden

gemakkelijk besmet door associatie met lagere marktsegmenten. Dit gebeurde bijvoorbeeld toen Tiffany's korte tijd in handen van Avon was. TAG Heuer en Porsche probeerden beide hun productassortiment uit te breiden naar lagere segmenten. Beide bedrijven vergrootten hun afzet, bevleekten hun luxemerk en trokken zich weer terug in de hogere marktsegmenten.

De vorming van luxeconglomeraten behoort tot het nieuwe idee. Deze bieden een sterke onderhandelingspositie bij het verkrijgen van detailhandelsruimte, vaardigheden op terreinen waarheen de merken kunnen worden uitgebreid, toegang tot kapitaal en managementvaardigheden. Twee van de grootste conglomeraten zijn het Franse LVMH, eigenaar van Louis Vuitton, Christian Dior, Givenchy en andere; en Swiss Richemont, die de merken Cartier, Dunhill en Piaget in handen heeft. Het besef van het voordeel van deze conglomeraatstrategie heeft geleid tot een overnamemanie, waarin Gucci de Italiaanse schoenenfabrikant Sergio Rossi verslindt, LVMH en Prada samen Fendi delen, met zijn beroemde Baguette-handtas, en LVMH weer probeert Gucci over te nemen. Laurent Paichot, van de Federation of Swiss Watch Makers, meent dat overname door een conglomeraat voor veel kleine horlogemakers de enige optie is. Door mondialisering is alles duur, vooral reclame. Grotere bedrijven hebben de economische macht om het product werkelijk te pushen en consumenten kopen een merk dat ze goed kennen.

In deze sector is synergie echter ver te zoeken. Claire Kent van Morgan Stanley Dean Witter meent: "De kostenbesparingen bij een overname in deze sector zijn schijn." Hoe kan men nu synergie realiseren in een markt waar de eigenheid van het ontwerp, de productie en de marketing nu juist het aantrekkelijke is? Hermès pocht dat het er langer over doet om zijn Kelly-tassen te maken dan BMW nodig heeft om een auto te assembleren! Zelfs als kostenbesparingen gemakkelijk en logisch te vinden zijn, kan men hiermee de merken in gevaar brengen. Richemont benadrukt dat Cartier-pennen niet worden gemaakt in de Mont Blancfabrieken.

Enkele fabrikanten van luxegoederen, zoals Rolex, Mondane Watch en Prada, weerstaan de kracht van het nieuwe idee. Mondane wil horlogespecialist blijven, en is met Camel en Bally overeengekomen dat het hun merknamen kan gebruiken. Rolex betoogt ook dat het onafhankelijk zal blijven, hoewel Sten er waarschijnlijk geen zal dragen.

Vragen

1. Wat maakt een luxeartikel of -dienst zo begerenswaardig?
2. Is de economische drang tot schaalvergroting in strijd met de wensen van de consument in de sector luxegoederen, waarin 60 miljard euro omgaat?

3. Betekent de denigrerende opmerking van Sten ('de Rolex-meute') dat Rolex zijn doel – onafhankelijk fabrikant van luxegoederen te blijven – niet haalt?