

## 2 LOUIS VUITTON

### *De introductie van een luxemerk op de Nederlandse markt*

drs. Gervaise Coebergh en mr.dr.s. Piet Hein Coebergh MBA

Op 13 november 2002 vond in de Amsterdamse P.C. Hoofdstraat de opening plaats van de eerste Louis Vuitton-winkel in Nederland, de 299ste ter wereld. Volgens Rudi Fuchs, de directeur van het Stedelijke Museum, betrof het 'de grootste culturele gebeurtenis van de laatste tijd' (Het Parool, 16 december 2002). Maar ook vanuit marketingoogpunt is de opening van deze winkel opmerkelijk - voor Nederland althans. Want het laat zien dat dit bolwerk van calvinisme op het gebied van mode, luxeproducten en savoir vivre bezig is met een inhaalslag.

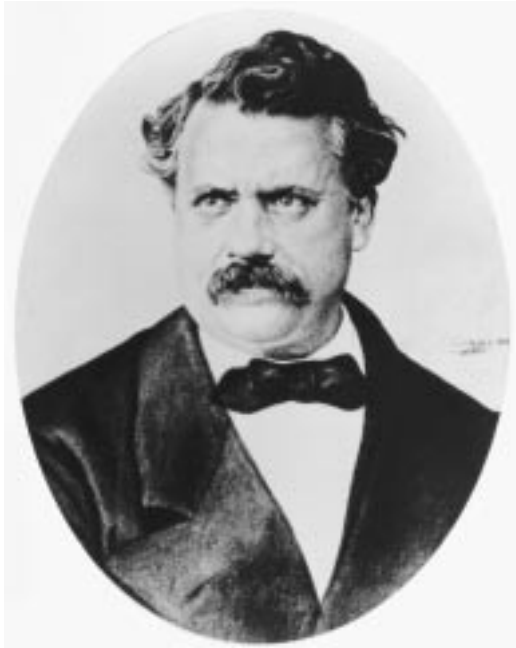
Deze case analyseert het succes van Louis Vuitton, het paradepaardje van het beursgenoteerde luxeconglomeraat LVMH, en beschrijft de zorgvuldige en stapsgewijze introductie van dit 150 jaar oude topmerk in Nederland. Daarbij richten de schrijvers hun aandacht vooral op de public relations vóór, tijdens en vlak na de opening van de eerste vestiging van Louis Vuitton in Nederland. Maar eerst wordt beschreven hoe het allemaal begon en hoe LVMH het luxemerk de afgelopen decennia op de markt heeft gezet.

### 1. LOUIS VUITTON: HOE HET ALLEMAAL BEGON

#### COMMERCIEEL GEVOEL

Er was eens een jonge timmerman die vanuit het Juragebied naar Parijs trok om bij kistenmaker Maréchal in de leer te gaan. Het was 1837, de industriële revolutie was net begonnen. Dat had op vele aspecten van het leven invloed. Zo veranderde de manier waarop mensen zich verplaatsten snel: de stoomtrein won het van de postkoets, luxueuze oceaanschepen werden in de vaart genomen, de automobiel kwam in zwang en er werd geëxperimenteerd met het vervoer van reizigers door de lucht.

De tijdgeest was leerling-timmerman Louis Vuitton gunstig gezind. En Vuitton zag kansen. Want het viel hem op dat de houten hutkoffers van zijn tijd de stabiliteit noch het comfort boden waar de reizigers uit de hogere kringen behoefte aan hadden. Vuitton besloot met zijn vakmanschap in die leemte te voorzien. In 1854, op 33-jarige leeftijd, opende hij zijn eerste winkel in Parijs, in de Rue Neuve des Capucines. Al snel wisten de hoogste kringen hem te vinden, waaronder keizerin Eugénie, de

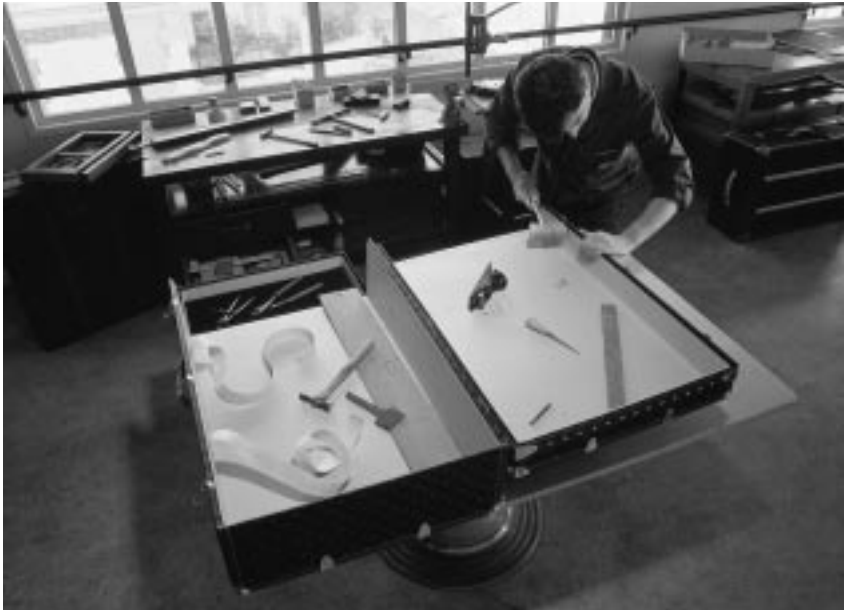


AFBEELDING 1. LOUIS VUITTON, DE GRONDLEGGER VAN EEN IMPERIUM IN LUXEPRODUCTEN.

echtgenote van Napoleon III, van wie hij de favoriete koffermaker (*malletier*) werd. Zo bestelde zij koffers voor een reis naar de feestelijke opening van het Suezkanaal. Toen de pasja van Egypte de bagage van keizerin Eugénie zag, bestelde hij zelf bij Vuitton ogenblikkelijk zijn eigen bagage en een aantal fruitkisten. Meer staatsmannen volgden: de Spaanse koning, de Russische tsaar en de Indiase maharadja. In opdracht van die laatste maakt Vuitton een luxe theekist, compleet met een zilveren flacon voor schoon water.

Louis Vuitton was de eerste die het ronde deksel van postkoetskoffers verving door een plat deksel, waardoor ze stapelbaar waren. Die kisten omspande hij met een grijs geverfde stof, die ze waterafstotend maakten. En hij plaatste er een vakverdeling in die voldeed aan de wensen van de klant. Simpele vondsten, waarmee Vuitton wel een compleet nieuwe soort bagage ontwierp. Zo presenteerde hij in 1875 de garderobekist: een enorme koffer die rechtop dienstdeed als kledingkast, compleet met laatjes, opbergvakken en klerenhangars.

In een paar jaar tijd bouwde Louis een trouw klantenbestand op van rijke wereldreizigers, artiesten en aristocraten. Het bedrijf groeide en verkaste van Parijs naar een veel grotere werkplaats in Asnières. Dat ligt aan de Seine, zodat het populierenhout voor de kisten voor de deur kon worden afgeleverd. In Asnières wordt nog steeds de herinnering aan de familie levend gehouden. Het familiehuis is een bedevaartsoord voor de ware Vuittonadept. Slechts op afspraak is het toegankelijk, vooral voor pers en belangrijke gasten als royalty, politici, film- en popsterren. Naast het museum ligt een werkplaats, waar onder leiding van Patrick Vuitton de speciale bestellingen worden gemaakt - en waar de tijd lijkt te hebben stilgestaan.



AFBEELDING 2. IN HET ATELIER IN ASNIÈRES WORDEN, ONDER LEIDING VAN PATRICK VUITTON, SPECIALE ORDERS GEMAAKT. IN DEZE ONTWERPEN KOMEN VAKMANSCHAP, TRADITIE EN KWALITEIT SAMEN.

#### EEN PASSIE VOOR REIZEN

Rond 1900 neemt Georges Vuitton het roer over. Even goed als zijn vader anticipeert Georges Vuitton op de turbulente ontwikkelingen. Zo ontwerpt hij voor de nieuwe, grote passagiersschepen een heel lage kist, die precies onder het bed van een scheeps-

hut past. Om zeker te stellen dat het de reiziger onderweg niet aan comfort ontbreekt, breidt koffermaker Vuitton zijn assortiment steeds verder uit. De koffers en kisten met het duidelijk herkenbare gestreepte canvas, dat de grijze bekleding inmiddels heeft verdrongen, worden een vertrouwde aanblik aan boord van de schepen van de Cunard Line en in de treinwagons van de Oriënt Express.

Het succes is niet alleen te danken aan een goed gevoel voor commercie. De familie Vuitton heeft een passie voor alles wat met reizen te maken heeft. Zoals overigens velen in die tijd die het zich konden veroorloven. Georges' tweelingzoon Pierre en Jean knutselen zelf op twintigjarige leeftijd een helikopter in elkaar: de Louis Vuitton II. Later komen ze met de Louis Vuitton-automobiel. En vader Georges ontwerpt onder andere picknickmanden, ijsdozen en voetensteuntjes voor de automobilisten van de geraffineerde Peugeots en Rolls-Royces.

Vele van de in productie genomen ontwerpen van de familie Vuitton worden klassiekers. Zoals de Steamer Bag, uit 1901, die aanvankelijk bedoeld is om (aan boord van passagiersschepen) de vuile was in op te bergen. Het is onmiddellijk een hit en het gebruik blijft niet beperkt tot die ene taak. Het model, dat geldt als het prototype van de tegenwoordig populaire onverharde bagage, is nog steeds in productie. Net zoals de eerste weekendtas met de veelzeggende naam Keepall, die in 1924 is ontworpen. Het is nog steeds een absolute bestseller.



AFBEELDING 3. DE KEEPALL, EEN VAN DE KLASSIEKERS VAN LOUIS VUITTON, IS EEN ONTWERP UIT 1924.



AFBEELDING 4. DIT MODEL UIT 1901 WAS OORSPRONKELIJK BEDOELD OM AAN BOORD VAN DE GROTE PASSAGIERSSCHEPEN DE VUILE WAS IN OP TE BERGEN. HET IS DE VOORLOPER VAN DE 'ZACHTÉ' TAS.

#### EEN ZUCHT NAAR STIJL, KWALITEIT EN TECHNISCHE INNOVATIE

De elite reist steeds meer en de familie Vuitton blijft hen voorzien van kwalitatief zeer hoogwaardige (en al even kostbare) pronkstukken. De Franse kolonialist Savorgnan de Brazza behoort tot de cliëntèle, evenals de vooraanstaande dirigent Leopold Stokowksi en de in de jaren dertig beroemde zangeres Marthe Chenal. Zij bestelt een toiletkoffer, waarvoor de duurste materialen worden gebruikt. Krokodillenleer voor het exterieur, een binnenwerk van hagedissenleer, met daarin kristallen flacons met massief gouden doppen en borstels van schildpad.

Ook Hollywood weet de inmiddels befaamde Franse *malletier* te vinden. Douglas Fairbanks, Ginger Rogers, Marlene Dietrich en Cary Grant behoren tot de vaste cliëntèle. Allen herkennen en waarderen zij de voorliefde van de familie Vuitton voor stijl, kwaliteit en technische innovatie - kwaliteiten die nog steeds het uitgangspunt zijn bij de ontwikkeling van nieuwe producten.

Want intussen gaan de verhalen over de onverwoestbaarheid van Vuittons reisbagage als een lopend vuurtje over de wereld. Zo complimenteerde de rijke wereldreiziger W.C. Sandeman in 1933 Georges Vuitton per brief. Hij schreef dat hij over alle

werelddelen reisde, per paard, pakezel, os en olifant. Maar in Colombo ging het mis. Tijdens het overladen van de bagage in een stoomschip viel zijn bagage van grote hoogte in het ruim. Slechts één koffer was nog intact. Jawel: het was de Louis Vuitton-hutkoffer.

De wereldwijde faam van het Huis en de internationalisering was al vóór de jaren dertig ingezet. Zo opende Vuitton in 1885 in de Londense Oxford Street de eerste winkel buiten Frankrijk. Vestigingen elders in de wereld volgden (Australië 1892, Azië 1894, de Verenigde Staten 1898 en Afrika 1911). In 1914 werd op de Parijse Champs-Élysées het Louis Vuitton-gebouw geopend, destijds de grootste winkel in reisartikelen ter wereld.

De herkenbaarheid van de producten van Louis Vuitton is in de afgelopen 150 jaar nauwelijks veranderd. Vuitton was begonnen met koffers van grijs Trianoncanvas, maar die werden in grote hoeveelheden op een inferieure manier nagemaakt. Daarom probeerde hij vanaf 1872 zijn navolgers te slim af te zijn met een gestreept canvas. Het gestreepte motief wordt om dezelfde reden in 1888 vervangen door een dambordpatroon. Maar ook dat wordt volop gekopieerd. Vier jaar na de dood van vader Louis, in 1896, ontwerpt Georges als eerbetoon aan hem het wereldberoemde LV-monogram. Het bestaat uit vier verschillende motieven: een diamant waarin een vierpuntige ster is uitgesneden, een negatief daarvan, een cirkel met een bloem en de initialen LV. Naar men vermoedt is het geheel gedeeltelijk geïnspireerd door het in die tijd zo in zwang zijnde ‘japonisme’, een kunststroming die zich oriënteerde op Japanse voorbeelden. Maar het meest spraakmakende aan het ontwerp was dat voor het eerst de identiteit van de maker zo prominent zichtbaar was. Georges deponeerde het ontwerp meteen als handelsmerk. Desondanks duurt de strijd met navolgers nog steeds voort. Jaarlijks worden door het huis vele miljoenen geïnvesteerd in het tegengaan en in beslag nemen van namaak-Vuittons.

## 2. LVMH: HAUTE MARKETING

### DE WORDING VAN EEN MARKTLEIDER

Het duurde tot de jaren zeventig van de twintigste eeuw voordat het bedrijf Louis Vuitton een explosieve groei doormaakte. De dood van Georges' zoon Gaston-Louis, die het bedrijf drie decennia lang succesvol leidde, luidt een nieuw tijdperk in. In 1977 wordt de aangetrouwde Henry Racamier, een voormalig staalproducent, aangesteld als topman. Hij breidt het productassortiment uit en opent de ene na de andere winkel, ook buiten Frankrijk. Onder zijn leiding wordt ook de ‘Epi-lijn’ geïntroduceerd. En het huis Louis Vuitton begint te adverteren. De omzet gaat onder Racamiërs bewind zo'n vijftig keer over de kop.

Maar Racamiers ambitie ontbeert in toenemende mate kapitaal. Hij zoekt een kapaalkrachtige partner die zijn ambities kan financieren en vindt die in de champagne- en cognacproducent Moët Hennessy. Daarmee is LVMH geboren. De bedoeling is dat Racamier Louis Vuitton onafhankelijk blijft besturen. Maar dat pakt anders uit. Laten we het houden op een *incompatibilité des humeurs*. En er volgt een overnamestrijd die doet denken aan de recente 'tasjesoorlog' tussen LVMH en Gucci. Winnaar is een lachende derde, Bernard Arnault, de Franse tycoon die LVMH nu nog bestuurt.

De fusie in 1987 van Louis Vuitton met Moët Hennessy markeert een grote stap in de consolidatie in de wereldmarkt van luxegoederen. LVMH is in één klap de grootste speler in deze markt, met een omzet van vier miljard dollar in 1991. Groei werd vanaf het ontstaan gerealiseerd door acquisitie van grote merken als Christian Lacroix en Berluti in 1993, TAG Heuer in 1999 en Donna Karan in 2000. Heden ten dage kent LVMH een portfolio van ongeveer vijftig absolute topmerken en is het wereldmarktleider in champagne, cognac, mode en lederwaren en nummer drie in parfums en cosmetica. De omzet in 2002 bedroeg ongeveer elf miljard euro.

De LVMH-groep werkt met 's werelds allerbeste ontwerpers, zoals Michael Kors, Marc Jacobs en John Galliano. Deze met pop- en filmsterren vergelijkbare grootheden geven in hoge mate vorm aan de missie van LVMH: 'Het uitdragen van de meest verfijnde kwaliteiten van de westerse *art de vivre* over de hele wereld. LVMH moet synoniem blijven met zowel elegantie als creativiteit. Onze producten, en de culturele waarden die zij belichamen, brengen traditie en innovatie samen, zetten aan tot dromen en prikkelen de fantasie.' Het doorgronden van deze westerse *art de vivre* en daarvoor uiteenlopende producten te ontwikkelen die geschikt zijn voor verkoop op alle continenten - dat is de opdracht van deze (commercieel getalenteerde) kunstenaars.

#### GEWAAGD EN BRILJANT: MARC JACOBS

Traditie en innovatie zijn kernwaarden bij Louis Vuitton. Ontwerper Marc Jacobs lijkt er het patent op te hebben. Hij is de man achter de succesvolle evolutie van het Louis Vuitton-monogram. Jacobs verwerkt het klassieke Vuitton-icoon in zijn ontwerpen, respectvol en zeer eigentijds. Zijn ontwerpen zijn de belichaming van 'modern chic'. Hij trad aan toen Louis Vuitton dreigde weg te glijden in stoffige vergetelheid. Voor het eerst waagde het huis Vuitton zich toen buiten het eigen expertiseveld van luxe reiswaren voor de rijken de aarde. De aanstelling van Jacobs door Arnault was een even gewaagde als briljante zet. De Amerikaanse *city kid* Jacobs vertegenwoordigt de originaliteit van de *underground scene* in New York. Hij verwerkt sinds 1997 de rijke erfenis van het huis Vuitton in zijn eigentijdse, zeer succesvolle

<b>WIJN EN STERKE DRANK</b> <b>VERKOPEN 2001:</b> <b>2,2 MILJARD EURO</b> <b>OPERATIONELE MARGE: 30%</b>	<b>MODE EN LEDERWAREN</b> <b>VERKOPEN 2001:</b> <b>3,6 MILJARD EURO</b> <b>OPERATIONELE MARGE: 35%</b>	<b>HORLOGES EN JUWELEN</b> <b>VERKOPEN 2001:</b> <b>548 MILJOEN EURO</b> <b>OPERATIONELE MARGE: 5 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– MOËT&amp;CANDON</li> <li>– DOM PERIGNON</li> <li>– VEUVE CLICQUOT PONSARDIN</li> <li>– KRUG</li> <li>– MERCIER</li> <li>– RUINART</li> <li>– CANARD-DUCHÈNE</li> <li>– CHÂTEAU D'YQUEM</li> <li>– CHANDON ESTATES</li> <li>– CLOUDY BAY</li> <li>– CAPE MENTELLE</li> <li>– HENNESSY</li> <li>– HINE</li> <li>– NEWTON</li> <li>– MOUNTADAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– LOUIS VUITTON</li> <li>– LOEWE</li> <li>– CELINE</li> <li>– BERLUTI</li> <li>– KENZO</li> <li>– GIVENCHY</li> <li>– CHRISTIAN LACROIX</li> <li>– MARC JACOBS</li> <li>– FENDI</li> <li>– STEFANOBI</li> <li>– EMILIO PUCCI</li> <li>– THOMAS PINK</li> <li>– DONNA KARAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– TAG HEUER</li> <li>– EBEL</li> <li>– ZENITH</li> <li>– CHRISTIAN DIOR WATCHES</li> <li>– FRED</li> <li>– CHAUMET</li> <li>– OMAS</li> </ul>
<b>SELECTIVE RETALING</b> <b>VERKOPEN 2001:</b> <b>3,5 MILJARD EURO</b> <b>OPERATIONELE MARGE:</b> <b>NEGATIEF</b>	<b>PARFUMS EN COSMETICA</b> <b>VERKOPEN 2001:</b> <b>2,2 MILJARD EURO</b> <b>OPERATIONELE MARGE: 7%</b>	<b>ANDERE ACTIVITEITEN</b> <b>(ACTIEF ONDERSTEUNDE</b> <b>VERKOOPKANALEN)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– DFS (SAN FRANCISCO)</li> <li>– MIAMI CRUISELINE SERVICES (RETAIL OP CRUISESHIPS)</li> <li>– SEPHORA (LUXERETAIL)</li> <li>– LE BON MARCHÉ (PARIJS)</li> <li>– LA SAMARITAINE (PARIJS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CHRISTIAN DIOR PARFUMS</li> <li>– GUERLAIN</li> <li>– GIVENCHY PARFUMS</li> <li>– KENZO PARFUMS</li> <li>– LAFLACHÈR</li> <li>– BLISS</li> <li>– BENEFIT COSMETICS</li> <li>– FRES</li> <li>– MAKE UP FOR EVER</li> <li>– MICHAEL KORS FRAGRANCES</li> <li>– MARC JACOBS FRAGRANCES</li> <li>– KENNETH COLE FRAGRANCES</li> <li>– ACQUA DI PARMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– TAJAN (KUNSTVEILING)</li> <li>– D.I.GROUP (MEDIA)</li> <li>– CONNAISSANCE DES ARTS (MAGAZINE)</li> <li>– ART&amp;AUCTION (MAGAZINE)</li> <li>– SEPHORA.COM (VERKOOP VAN O.A. LUXE COSMETICA INTERNET)</li> <li>– ELUXURY (VERKOOP VAN DIVERSE LUXE ARTIKELLEN VIA INTERNET, O.A. LOUIS VUITTON)</li> </ul>

TABEL 1. DE PORTFOLIO VAN LVMH FEBRUARI 2003 (BRON: WWW.LVMH.COM).



ontwerpen op het gebied van lederwaren, *prêt-à-porter* en accessoires. Enkele bekende succesvoorbeelden van nieuwe interpretaties van het LV-monogram zijn Monogram Vernis (1998) en Monogram Graffiti (2001), dat samen met de Newyorker Stephen Sprouse is ontwikkeld. Uit de samenwerking met Bob Wilson ontstond in 2002 een gelimiteerde oplage tassen, de Monogram Vernis Fluo-lijn. En in 2003 leverde de samenwerking met de innovatieve Japanse kunstenaar Takashi Murakami het Murakami Multicolor-monogram op. Deze ontwerpen, dit gevoel voor de hedendaagse *art de vivre*, maakt dat er rondom Louis Vuitton weer een complete hype is. Een hype die ditmaal leeft in bredere kringen dan alleen royalty en wereldsterren.



AFBEELDING 5. HET MURAKAMI MULTICOLOR-MONOGRAM, HET SUCCES VAN 2003, ONTSTAAN UIT EEN SAMENWERKING VAN MARC JACOBS MET DE JAPANNER TAKASHI MURAKAMI.

Van belang hierbij is ook dat met de komst van Marc Jacobs het werkveld van het huis is verbreed. Vanaf dat moment glorieerde Vuitton ook op de Parijse catwalks. Dit heeft een positief effect op het imago van het merk in zijn totaliteit gehad en maakte de overige collecties alleen nog maar begerenswaardiger.



AFBEELDING 6. ONTWERP VAN MARC JACOBS VOOR VUITTON OP DE PARIJSE CATWALK (DAMESCOLLECTIE VOORJAAR-ZOMER 2003).

## IN DE RIJ VOOR EEN VUITTON-TAS

Elke man of vrouw die zich enigszins interesseert voor mode, kent het merk Vuitton. Het merk fascineert. Wereldwijd. Velen willen zich erdoor laten inspireren en leven volgens de westerse *art de vivre* door producten van Vuitton te gebruiken. En er zijn vele beroemde voortrekkers die bijdragen aan de populariteit van het merk. Hedendaagse sterren als Naomi Campbell, Kate Moss, Sharon Stone, Tina Turner, Elton John, Joan Collins en Victoria Beckham. Ook 'onze' sterren staan regelmatig in de bladen gekleed in Vuitton, of met een tas van Vuitton onder hun arm - let er maar eens op!

De uitgekiende marketing van het merk Louis Vuitton heeft tot gevolg dat het merk zich wereldwijd mag verheugen in een vraag die vele malen groter is dan het aanbod. Of het nu in de recent geopende Nederlandse vestiging is, of een filiaal in Amerika of Japan, Vuitton kan de vraag niet bijbenen en klanten moeten soms maanden wachten voordat hun bestelling beschikbaar is. Als die dan nog in productie is...

Dat is een situatie die gezien de huidige economische situatie uitzonderlijk is te nemen en die zeker niet geldt voor de luxesector in zijn totaliteit. Er zijn de afgelopen periode maar een paar merken zo sterk gebleken dat zij met positieve cijfers het jaar konden afsluiten. Om de populariteit van Vuitton nog beeldender te schetsen: Aziatische toeristen staan - ook anno 2003 - in lange rijen voor de deur van de Parijse vestigingen van Vuitton om een tas te mogen kopen. En er gelden restricties voor het aantal producten dat zij per keer mogen kopen. Niet omdat er in Azië onvoldoende vestigingen van Vuitton zijn, maar ook daar is een tekort aan producten en kunnen de winkels de vraag niet aan... Westerse *art de vivre*, in de vorm van een tas, kledingstuk of accessoire, met een vleugje historie en een eigentijdse look, *sells*...

## 3. DE MARKETING VAN EEN LUXEMERK

### 'NOTHING SELLS LIKE SUCCESS'

Juwelen, horloges, mode, champagne, cosmetica, auto's en jachten vormen de bekende categorieën van luxe goederen. Hoge kwaliteit, topdesign en een hoge prijs, waardoor velen het willen en maar weinigen het zich kunnen veroorloven: dat zijn de vertrouwde kenmerken van luxe goederen. De wereldwijde markt van luxe goederen wordt geschat op 70 tot 100 miljard euro per jaar.

Luxe goederen vormen een van de economische succesnummers van de afgelopen decennia en de verwachtingen blijven rooskleurig, ondanks de vaak sombere waan van de dag. '*Nothing sells like success*' is een bekende uitspraak die bij uitstek geldt voor deze productgroep. En alle economische cijfers onderschrijven deze vuistregel. Topkwaliteit is duur, maar de consumenten die het zich kunnen veroorloven, zijn bereid de prijs te betalen. Topmerken die goed worden gemanaged, zijn uiterst rendabel.

## REPUTATIE EN HET LUXESEGMANT

Bij merkenmanagement is reputatie natuurlijk altijd belangrijk. Maar wanneer een bedrijf op het allerhoogste segment mikt, is reputatie allesbepalend. Immers, in de woorden van een Amerikaanse beurshandelaar: 'Wanneer je in deze markt hot bent, ben je gelijk heel erg hot. Maar wanneer je niet hot bent, ben je gelijk ook totaal niet hot.'

En zo is het precies. Wie erin slaagt de elite te bekoren, kan vrijwel elke prijs vragen die hij wil. Maar als de jetset zich om welke reden dan ook niet meer met jouw product kan vertonen, is een topmerk ten dode opgeschreven. Prijsverlaging is in zo'n geval wel het slechtste wat je kunt doen: dat bewijst alleen hoe slecht je merk er voor staat.

In een exclusieve markt creëert afhankelijkheid van reputatie evenwel een lastig dilemma. Aan de ene kant moet een merk zijn bekendheid vergroten om te kunnen groeien; maar aan de andere kant moet worden voorkomen dat het merk een té brede verspreiding vindt, 'banaal' wordt. Het onderscheidende karakter gaat dan verloren. Dat verklaart dat Louis Vuitton voortdurend zoekt naar middelen om het merk nadrukkelijk onder de aandacht te brengen (opvallende bekleding van de koffers, het eigen logo), en tegelijkertijd liefhebbers in de rij laat staan - of zelfs achter het net laat vissen. Door tassen en koffers in gelimiteerde oplagen te produceren, onderstreept het bedrijf de uitzonderlijkheid van de geleverde kwaliteit.

Ook met andere maatregelen houdt Louis Vuitton de reputatie van het merk hoog. Dankzij de eigen verkooppunten heeft het bedrijf greep op de totale bedrijfskolom. Zo is het nergens afhankelijk van detaillisten, die bijvoorbeeld de prijspolitiek zouden kunnen doorkruisen of het merk in ander opzicht zouden kunnen beschadigen. Zeker in deze modegevoelige branche is van belang dat het merk regelmatig nieuwe collecties introduceert. Zo blijft Louis Vuitton in het nieuws als een bedrijf dat van oudsher kwaliteit levert, maar zichzelf desalniettemin constant vernieuwt. Bovendien bewaakt Louis Vuitton het eigen image als een leeuw, zoals in deze case over de Amsterdamse vestiging wel duidelijk wordt. Bij de pr wordt niets aan het toeval overgelaten - zelfs de keuze van de asbakken tijdens de opening niet.

Opmerkelijk is ondertussen wel dat het bedrijf - ondanks alles - een zekere marktsegmentatie lijkt te hebben doorgevoerd. Naast de exclusieve collecties voor de werkelijke elite brengt het ook tassen met LV-monogram op de markt die bereikbaar zijn voor een iets bredere doelgroep. Daarmee loopt het vooruit op een aanbeveling die Brian A. Johnson en Paul Nunes onlangs deden in *Harvard Business Review* (6, juni 2002, 22-23). Zij constateren dat marketeers veel te weinig aan-

dacht hebben voor de 'bijna rijken'. Zij doelen daarbij niet op de primaire doelgroep van LVMH (de mensen met de astronomisch hoge inkomens), maar op de laag die daar net onder zit. Eén van hun suggesties is voor deze groep een speciale categorie producten te creëren, die het midden houden tussen de gebruikelijke massaproducten en de vrijwel onbetaalbare luxegoederen. De - traditionele - tassen met LV-monogram lijken te voldoen aan de behoefte van de 'bijna rijke' om zich ook met luxe te omringen. Tegelijkertijd onderscheiden deze tassen zich van de vernieuwende collecties, die veel exclusiever zijn. Dat voorkomt dat de reputatie van het merk bij de échte elite erodeert.

Toch kent de markt van luxegoederen door de wereldwijd afnemende economische groei ook behoorlijke tegenwind. Willen de producenten van luxegoederen winst blijven boeken, dan moet dat vooral komen van de (super)rijken. En hun aantal stijgt al jaren, evenals hun rijkdom. Maar nu de gemiddelde Japanner en Amerikaan minder te besteden heeft en minder reist, daalt in de luxewinkels in Londen, Parijs en Rome de omzet van luxekleding, handtassen en sieraden aanzienlijk. LVMH boekte in 2001 een winstdaling van 20% en de Gucci Group meldde een daling van 33% over de tweede helft van 2002. Des te opvallender is het dat Prada in 2002 in New York en Londen winkels opende die een nooit eerder vertoonde luxe en rijkdom presenteren. Gigantische spiegels, plasmabeeldschermen die de klanten *haute couture* tonen, computeraangestuurde paskamers: dit alles is bedoeld voor de puissant rijken, die onder de recessie niet of nauwelijks te lijden hebben. Volgens Merrill Lynch en Cap Gemini Ernst & Young zijn er op dit moment wereldwijd 26 miljoen mensen die meer dan één miljoen dollar bezitten. Rond 2005 zal dit aantal naar verwachting verdubbeld zijn.

#### LUXEGOEDEREN: EEN MYSTERIE?

Het begrip luxe kent in iedere cultuur een andere lading. En datzelfde geldt voor het belang dat per cultuur aan luxegoederen gehecht wordt. De beleving van luxe in de westerse en oosterse wereld zijn volkomen verschillend. Het is daarbij opmerkelijk dat de ontwerpers bij Vuitton als opdracht meekrijgen vorm te geven aan de *westerse art de vivre*, terwijl Vuitton in Azië mag rekenen op ongekend grote belangstelling en waardering. (De verkoop van Louis Vuitton nam tijdens de Aziëcrisis van 1997 en 1998 zelfs toe.) Maar waar ook ter wereld het om luxe gaat, er zijn ook overeenkomsten aan te geven. In bijna alle gevallen communiceert het product een duidelijke boodschap, is er sprake van een stabiele kwaliteit en geeft het de trend aan.

## LUXEMERKEN IN HET JAPANESE MERKBEWUSTZIJN

Een consumentenonderzoek in Japan, een van de belangrijkste markten voor luxe goederen, toont een sterke consistentie in merkbewustzijn voor de belangrijkste luxemerken:

LEEFTIJD	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3
10-19	HERMÈS	CHANEL	LOUIS VUITTON
20-29	LOUIS VUITTON	PRADA	GUCCI
30-39	LOUIS VUITTON	HERMÈS	PRADA
40-49	HERMÈS	LOUIS VUITTON	GUCCI
> 50	HERMÈS	GUCCI	LOUIS VUITTON

TABEL 2. MERKHERKENNING IN JAPAN (BRON: TOYO KEIZAI 2001)

Maar ook cultuur is van bepalende invloed op de beleving van luxe. Zo is in Nederland heel duidelijk een maatschappelijke verandering gaande, waarbij de van oorsprong zo calvinistische Nederlander steeds meer vormen van luxe accepteert én waardeert. Jongeren spelen hierbij een voortrekkersrol. Veel meer dan hun (op zichzelf kapitaalkrachtige) ouders zijn zij bereid te betalen voor niet alleen de objectieve productwaarde, maar ook de emotionele attractiviteit van luxe goederen. Voor de kwaliteit, de status en de exclusiviteit... Daar komt bij dat hun merkbewustzijn ongekend hoog is in vergelijking met voorgaande generaties.

Een van de succesfactoren van sterke luxe goederen is de *global recognition*. En het feit dat deze topmerken een (Europese) geschiedenis kennen van traditie, vakmanschap en creativiteit. Denk naast Vuitton ook aan namen als Hermès en Cartier. Traditie geeft authenticiteit aan een merk en verhoogt daarmee de drempel voor nieuwe toetreders in het luxesegment.

Echte luxe goederen zijn minder conjunctuurgevoelig dan producten in andere marktsegmenten. De koopkracht van de vaste klanten kan immers tegen een stootje. Sterker nog: het lijkt makkelijker om de verkoopprijs van een luxeproduct te verhogen dan te verlagen. Er dient nu eenmaal een prijs te worden betaald om bij de *happy few* te behoren.

Het opmerkelijke is dat luxe goederen de afgelopen decennia harder in prijs en omvang zijn gegroeid dan andere massaproducten. Voornaamste verklaring is dat mensen, ondanks alles, eenvoudigweg steeds meer te besteden hebben. En zeker de groep *very well to do* is en blijft een stabiele en interessante klantenkring.

	1976	2000	% VERANDERING
GUCCI, 'LOAFERS' (PLATTE SCHOENEN)	89	335	+276
DOM PERIGNON, CHAMPAGNE, HOOGSTE KWALITEIT	300	1.500	+400
HERMÈS, KELLY BAG	550	4.700	+754
PATEK PHILIPPE, HERENHORLOGE	2.450	10.800	+340
BELUGA MALOSSOL, KAVIAAR, 1 KG	283	2.700	+853
METROPOLITAN, NEW YORK, TWEE OPERAKAARTJES, LOGE	480	5.000	+942
STEINWAY & SONS, CONCERTVLEUGEL	13.500	83.100	+516

TABEL 3. DE EXPONENTIËLE GROEI VAN PRIJZEN VAN LUXEGOEDEREN IN AMERIKAANSE DOLLARS (BRON: THE FORBES COST OF LIVING EXTREMELY WELL INDEX (CLEWI), FORBES 2000, [HTTP://WWW.FORBES.COM/2001/12/10/1203CLEWI.HTML](http://www.forbes.com/2001/12/10/1203CLEWI.HTML)).

### BRAND EXTENSION

LVMH groeide in de jaren negentig uit tot 's werelds meest vooraanstaande luxe-imperium met namen als Dior, Givenchy, Lacroix en Moët & Chandon. Maar nog steeds voert Louis Vuitton de boventoon. Eenderde van de totale omzet komt van dit luxemerk, dat wereldwijd momenteel meer dan driehonderd winkels heeft. De marketing en pr van 'geluk' en 'dromen', de wereld van de luxe, vormen een vak apart. Maximale creativiteit en de stoutste dromen moeten worden gecombineerd met het marktmechanisme. Enerzijds zoekt en creëert het management van Louis Vuitton continu een omgeving en sfeer waarin inspiratie, creativiteit en innovatie welig tieren. Anderzijds wordt weinig aan het toeval overgelaten: elk nieuw ontwerp wordt uitvoerig getest. Dat is een deel van de magie van *haute marketing*, vergelijkbaar met de creatie en het management van films of andere kunstuitingen; het managen van dromen vergt tal van kwaliteiten.

Een van de ontwikkelingen die Louis Vuitton de afgelopen jaren commercieel zo succesvol heeft gemaakt, is de *brand extension*. Naast de lederwaren is een *prêt-à-porter*-lijn opgezet en is geïnvesteerd in de ontwikkeling van schoenen en accessoires als horloges en armbanden. Deze strategie heeft Louis Vuitton veel succes opgeleverd, aangezien het bedrijf erin is geslaagd het permanente spanningsveld van groei versus exclusiviteit het hoofd te bieden. Ditzelfde geldt voor het opzetten van nieuwe lijnen in het lederwarenssegment, zoals de collecties Epi, Damier Sauvage en Monogram Vernis. Ondanks de toename van omzet en afzet heeft het merk Louis Vuitton het aura van kwaliteit, vakmanschap, exclusiviteit en creativiteit gekoesterd en behouden. Het bedrijf houdt zich verre van de *mainstream*... En nooit en te nimmer wordt daarbij een concessie gedaan aan de prijsvoering: Louis Vuitton kent geen uitver-

koop! Dat is een uiterst krachtig statement dat bij de doelgroep goed valt - *haute marketing par excellence*.

#### ZORGVULDIGE POSITIONERING

De consumentenmarkt is wereldwijd volop in beweging. Dat heeft zowel consequenties voor het bestedingspatroon en productvoorkeuren als voor de wijze waarop artikelen vermarkt worden. Ook in Nederland zijn er belangrijke verschuivingen in het consumptiepatroon. Een organisatie als Louis Vuitton is weliswaar een *global player*, maar bewaakt ontwikkelingen in de diverse lokale markten zeer zorgvuldig, met het doel daarop in te spelen met een gericht productaanbod en een aangepaste marketingmix.

*Brand extension* is een uitstekend middel gebleken om de oude doelgroepen van het merk (de *happy few*, de *rich & famous*) niet van zich te vervreemden en tegelijkertijd een grote aantrekkingskracht uit te oefenen op nieuwe doelgroepen (de *young & wealthy*). Datzelfde geldt voor de segmentatie in typen lederwaren en accessoires. In relatief brede kring scoren nu de traditionele tassen met het overduidelijke LV-monogram, commercieel een zeer belangrijk onderdeel van het huis. Een ander deel van de cliëntèle, zij die de trends zetten en zich de ultieme luxe van unieke producten kunnen permitteren, voelt zich meer thuis bij de exclusieve ontwerpen - alle *collector's items* - die Vuitton in beperkte oplages vervaardigt. Zo is iedereen gelukkig. En daar gaat het ook in de wereld van luxe om!

Om het exclusieve karakter van Louis Vuitton en de passie voor het reizen tot uiting te brengen sponsort het huis twee topevenementen. Jaarlijks is in het Parijse Jardin de Bagatelle een 'Classic Car Event'. Het is een samenzijn van de internationale *beau monde* rondom een steeds wisselende expositie van uiterst zeldzame antieke auto's en hun trotse bezitters. Het andere evenement waarmee Vuitton zijn passie voor innovatie, avontuur, stijl, klasse en kwaliteit onderstreept, is de sponsoring van een zeilwedstrijd, de LV Cup, de voorselectie van de wereldberoemde zeilrace America's Cup. Met dit soort evenementen, waar internationale beroemdheden zich graag vertonen, bevestigt Vuitton zijn vooraanstaande positie in de wereld van luxe. Op de lokale markten is Vuitton vervolgens betrokken bij kleinschalige evenementen die ter plekke bijdragen aan de instandhouding van het exclusieve karakter van het merk.

Ook anderszins werkt Vuitton zorgvuldig aan zijn imago. Denk daarbij aan corporate activiteiten als de totstandkoming van de exclusieve *LV City Guides* en de *Scrapbooks* - zeer gewilde koffietafelboeken, hebbedingen van niveau.





AFBEELDING 7. DE *LOUIS VUITTON CITY GUIDE*, EEN HEBBEDING VAN NIVEAU VOOR OP DE KOFFIETAFEL.

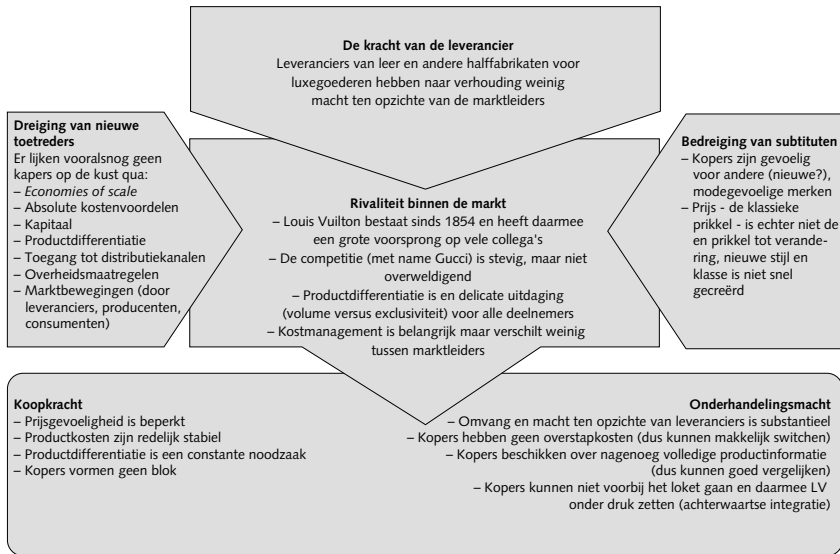
#### 4. DE INTRODUCTIE VAN LOUIS VUITTON IN NEDERLAND

##### HET CALVINISTISCHE ERFGOED

Op het gebied van luxegoederen heeft Nederland eigenlijk een soort derdewereldstatus, ondanks dat de financiële middelen er wel zijn. Maar ons calvinistisch erfgoed maakt dat het genieten van luxe iets is dat ons grotendeels (nog) vreemd is. Vuitton speelt echter ook hier een voortrekkersrol en zag als een van de eerste grote huizen toch kansen in Nederland. Het feit dat Schiphol een *hub* van kapitaalkrachtige toeristen vormt, is een voorbeeld van zo'n commerciële kans.

Louis Vuitton heeft jaren gewacht tot er in de P.C. Hooftstraat, in de rijke en urbane Randstad dé toonaangevende straat voor luxegoederen, een pand vrijkwam dat voldeed aan de normen van het huis. Vuitton doet het goed of doet het niet. En daarbij worden kosten noch moeite gespaard. Hemelhoge huren en ingrijpende verbouwingen zijn dan geen belemmering. De opening van de winkel op de P.C. Hooftstraat

was voor de hele mode- en lifestylewereld in Nederland een grote gebeurtenis - voor Louis Vuitton was het slechts een van de vele openingen die jaarlijks plaatsvinden.



SCHEMA 1. MICHAEL PORTERS VIJFKRACHTENMODEL GEEFT AAN DAT LOUIS VUITTON EEN STERKE POSITIE HEEFT (ANALYSE: COEBERGH COMMUNICATIE & PR, 2003, VRIJ NAAR: MICHAEL PORTER, *COMPETITIVE STRATEGY* (1980)).

Maar eigenlijk vormde de officiële opening van de winkel op 13 november 2002 slechts het sluitstuk van een lange weg die bewandeld was om de Nederlandse markt te leren kennen en Nederland vertrouwd te maken met de wereld van Vuitton, een wereld die in Nederland nog in de kinderschoenen staat.

Ruim twee jaar voordat uiteindelijk de winkel opende, begon Vuitton de Nederlandse pers en andere *influentials* actief te benaderen. Er is bewust voor gekozen dat mede via een lokaal pr-bureau te doen om zo goed mogelijk de Nederlandse cultuur te leren begrijpen en de boodschap van Vuitton te laten vertalen naar de Nederlandse media en relevante personen. Daartoe is flink geïnvesteerd in het overbrengen van de waarden en normen van Vuitton op het bureau. Het feit dat Vuitton koos voor lokale vertegenwoordiging onderscheidt hen van vele andere (mode)merken. Maar al te vaak wordt Nederland in de wereld van de *haute couture* en *prêt-à-porter* te onbe-



AFBEELDING 8. HET INTERIEUR VAN DE AMSTERDAMSE VESTIGING VAN LOUIS VUITTON.

langrijk geacht om een apart pers- en pr-beleid te rechtvaardigen. Ons inziens zijn dat gemiste kansen. In ieder geval heeft Louis Vuitton de investering om er wél voor te kiezen, ruimschoots terugverdiend, onder meer in de vorm van (veel) free publicity. En ook zijn de verkoopresultaten van de winkel tot op heden buitengewoon gunstig te noemen.

Een ander belangrijk aspect is de selectie van het juiste winkelpersoneel. Voor winkels met luxegoederen is dat nog eens extra lastig, omdat de klanten een bepaalde vorm van aandacht, service en discipline eisen. Van het bedienend personeel wordt een zeldzame mix van eigenschappen gevergd. En zeker in Nederland is dat veelgevraagd. Aan dit aspect is, voorafgaand aan de opening van de winkel, veel aandacht besteed. Want onderdeel van de magie van het merk is de beleving in de winkel, compleet met bewaker bij de ingang.

#### REGULIERE PERS- EN PR-ACTIVITEITEN

Zowel vanuit het hoofdkantoor in Parijs als vanuit de Brusselse zetel van Louis Vuitton Benelux wordt intensief samengewerkt met de lokale pers- en pr-vertegenwoor-

diging in Nederland. Het lokale pr-bureau verzorgt activiteiten als persmailings, productpresentaties, persontvangsten, de uitleen van producten voor fotoreportages en invitaties voor internationale evenementen als modeshows.

De pr van luxe goederen vergt een zeer persoonlijk en intensief contact met de vertegenwoordigers van de media en andere relevante *influentials*: geen bulkmailings of andere grote, onpersoonlijke mailactiviteiten, maar een zeer gerichte benadering van de juiste personen en media. In alle gevallen wordt gewerkt met hoogwaardig persmateriaal. En, waar mogelijk, verleent het topservice bij het regelen van kleding, tassen en andere accessoires voor de modereportages van stylisten.

Ook presentatie en representatie vormen een belangrijk onderdeel van de taakomschrijving. Zo moet het pr-bureau aanwezig zijn bij belangrijke (sponsor)bijeenkomsten en evenementen, en vertegenwoordigers van de pers begeleiden bij hun bezoeken aan bijvoorbeeld het 'Classic Car Event' in Jardin de Bagatelle, de modeshows in Parijs, de presentatie van het nieuwste model horloge of een bezoek aan het familiehuis in Asnières. Het is de kunst om in deze wereld van glitter en glamour als vertegenwoordiger van een hoogwaardig merk de juiste mix van stijl en gediensigheid te vinden.

Waar mogelijk wordt alles omgezet in meetbare kengetallen. Hoeveel free publicity is er gerealiseerd? In welke media, met welke onderwerpen? Hoeveel covers zijn er gehaald? Wat was de kwaliteit van de publiciteit? En alles wordt afgezet tegen het effect en de kosten van advertenties in diverse media. Vaak blijkt het rendement van pr ten opzichte van reclame voor grote en kleine organisaties een aangename verrassing - en niet alleen in luxe goederen. Mede daardoor stijgen de laatste jaren de budgetten voor pr ten opzichte van reclame, ook al gaat doorgaans nog steeds meer dan 90% van het budget voor marketingcommunicatie naar reclame.

#### PERSACTIVITEITEN RONDOM DE OPENING

Voor de opening van de Vuittonwinkel in de Amsterdamse P.C. Hooftstraat is een uitgebreid plan van aanpak opgesteld. De kern bestond uit een perslunch, een vip-ontvangst in de winkel en een groots feest voor meer dan duizend gasten op een bijzondere locatie.

Maanden van intensieve research zijn voorafgegaan aan de keuze van de feestlocatie. Een heel team is vanuit het Parijse hoofdkantoor overgevlogen om met de betrokkenen in Nederland de locatie (het Pakhuis in Amsterdam) te bekijken en definitieve beslissingen te nemen ten aanzien van de styling. De juiste drankjes en hapjes, de juiste glazen, de juiste musici, de juiste bediening tot aan zelfs de juiste asbakken... niets is aan het toeval overgelaten: een internationaal feest met de juiste luxe-uitstraling creëer je niet eventjes.

Ook het invitatiebeleid is een cruciaal onderdeel van het succes dan wel falen van een dergelijk evenement. Hieraan is eveneens veel tijd en aandacht besteed, opdat op 13 november 2002 tijdens de opening een perfecte mix van 'corporate Nederland', bekende Nederlanders en andere *trendy people* aanwezig was. En dat er voorafgaand aan en tijdens de party vele verzoeken zijn geweest van personen die niet geïnviteerd waren, maar zichzelf wel graag op de gastenlijst geplaatst zagen... *très Vuitton*.

De openingsactiviteiten waren gericht op de (potentiële) cliëntèle en de pers. Speciaal voor de laatste groep is overdag een uitgebreide perslunch georganiseerd met enkele belangrijke vertegenwoordigers van de financiële, lifestyle- en modepers. Van tevoren en na afloop waren er exclusieve interviews met prominente *executives* van Vuitton. Het aantal persaanvragen voor dergelijke gesprekken was enorm. Ook van de kant van de televisie was brede belangstelling om erbij te zijn, variërend van serieuze media tot roddelpers. Uiteraard is met alle perscontacten op gepaste wijze omgegaan. Niet aan alle mediaverzoeken kon gehoor gegeven worden. Het primaire uitgangspunt bij de selectie was dat de winkelopening van Louis Vuitton in diverse kwaliteitsmedia ruim aandacht zou krijgen. Daarbij moest steeds een ander aspect worden belicht (erfgoed, mode, openingsfeest etc.). Aan die missie is geheel voldaan. Alle genodigden van Vuitton die dag waren speciaal en belangrijk voor Vuitton. Een selecte groep van 200 genodigden was te gast bij de officiële opening van de winkel. Een plechtig moment dat de P.C. Hoofdstraat Hollywoodachtige tafereelen opleverde. Met dranghekken, veel bekende Nederlanders en veel pers. Er was ook speciaal voor deze gelegenheid een protocoldame aangetrokken om de genodigden te introduceren bij de hooggeplaatste aanwezigen van Vuitton. De champagne vloeyde rijkelijk, en de '*finger foods*' vonden gretig aftrek.

Vanuit de winkel was er een limousineservice om de gasten naar de locatie van het grote feest te brengen. In het Pakhuis was het een drukte van belang, en ontvingen alle gasten bij de ingang een exclusieve leren LV-armband als bewijs van toegang. Ook hier was het zien en gezien worden - en waren de catering en artiesten van topkwaliteit. Louis Vuitton was er weer eens in geslaagd een opmerkelijke party neer te zetten, waarover nog lange tijd is gesproken. Het kan niemand van de doelgroep ontgaan zijn dat de opening van de winkel in Amsterdam na jaren van zorgvuldige voorbereiding een feit is.

En voor de genodigden die die dag niet in de gelegenheid waren de Amsterdamse winkel te bezoeken, lag nog enkele weken nadien een aardigheidje in de winkel te wachten...



AFBEELDING 9. ER WAS RUIME BELANGSTELLIG VAN DE KANT VAN DE PERS VOOR DE OPENING VAN DE EERSTE VESTIGING VAN LOUIS VUITTON IN NEDERLAND.

#### OVER DE AUTEURS

**Drs. Gervaise Coebergh** en **mr.dr.s. Piet Hein Coebergh MBA** zijn partners bij Coebergh Communicatie & PR te Amsterdam. *Luxury goods* vormen een van de specialiteiten van dit bureau. Zie ook [www.coebergh.nl](http://www.coebergh.nl).