



## Gdańska szata zdobi świat



PRZEMYSŁAW LUTKIEWICZ

Wiceprezes Zarządu, LPP SA

Przykład LPP pokazuje, że – dzięki dobremu pomysłowi oraz determinacji zorientowanych na rozwój właścicieli – branżowego giganta można stworzyć nawet z niewielkiego przedsiębiorstwa. Dziś firma ta zdobywa kolejne zagraniczne rynki, wspierając przy tym ekspansję rodzimych kooperantów, dla których staje się trampoliną do biznesowego sukcesu. W jaki sposób udało się to osiągnąć? Co było kluczowe, by zaistnieć za granicą? Jak zbudować polską markę, kojarzoną od Berlina aż po Dubaj?

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.*

**W jaki sposób z przedsiębiorstwa zajmującego się sprowadzaniem ubrań z Azji LPP udało się przekształcić w firmę budującą własne marki odzieżowe, zdobywające nie tylko polski, ale też i zagraniczne rynki?**

Na początku lat 90. importem ubrań, przede wszystkim z Chin i Turcji, zajmowało się wiele polskich przedsiębiorstw. Komunizm pozostawił po sobie w Polsce opustoszałą gospodarkę, więc popyt był olbrzymi. Biznes rozwijał się bardzo szybko. O sukcesie LPP przesądziło to, że jego właściciele – Marek Piechocki i Jerzy Lubianiec – zamiast, mówiąc kolokwialnie, przejadać zyski, zdecydowali się na ich dalsze inwestowanie. Zależało im na tym, by firma rosła. I tak też się działo – z hurtownika sprzedającego towary do małych sklepów, stali się dostawcą odzieży do hipermarketów. Po pewnym czasie zorientowali się jednak, że model działalności oparty na pośrednictwie nie zapewni im długofalowego rozwoju. Kupowanie gotowych wzorów okazało się niewystarczające – trzeba było zacząć myśleć o projektowaniu własnych kolekcji, a przede wszystkim na sprzedawaniu ich klientowi końcowemu pod swoją własną, autorską marką. To właśnie w tym obszarze marże są najwyższe. Założyciele LPP, jeżdżąc do Stanów

Zjednoczonych, Europy Zachodniej oraz do Azji dostrzegli, że przyszłość należy do handlu detalicznego, a konkretniej do popularnych tam już wówczas sklepów brandowych. Podjęli decyzję o wejściu w taki model biznesu i otwarciu własnych sklepów pod własną marką.

“ W pewnym momencie założyciele LPP spostrzegli, że model działalności oparty na pośrednictwie nie zapewni im długofalowego rozwoju. Dlatego też zaczęli myśleć o projektowaniu własnych kolekcji, a przede wszystkim na sprzedawaniu ich klientowi końcowemu pod swoją własną, autorską marką. To właśnie w tym obszarze marże są najwyższe.

**Czy w połowie lat 90. polski rynek *fast fashion* był już w pewnym stopniu zagospodarowany, np. przez zagraniczne podmioty, czy też dopiero się rodził?**

To było coś nowego, coś co dopiero się tworzyło. Do Polski wchodziły nieśmiało pierwsze firmy modowe, z odzieżą szytą pod potrzeby klientów. Rynek nie był jeszcze zagospodarowany. LPP to rozpoznało i zostało jednym z prekursorów tej branży w naszym kraju.

**Zanim wyszliście za granicę, musieliście jednak nabrać na krajowym rynku pewnej masy krytycznej. Skąd wziął się tak duży sukces marki Reserved?**

Po pierwsze, nasze sklepy z branży *fast fashion* były jednymi z pierwszych w Polsce. Zadziałał więc „efekt nowości”. Po drugie, niezwykle ważne były rzecz jasna oferowane przez nas produkty. Klient widział w naszych – projektowanych *notabene* przez profesjonalnych projektantów – kolekcjach coś unikalnego w porównaniu do ubrań leżących na półkach hipermarketów. Po trzecie wreszcie, umiejscawialiśmy swoje sklepy w najbardziej atrakcyjnych lokalizacjach. A w handlu jest to jeden z głównych warunków osiągnięcia sukcesu.

**Za najlepsze lokalizacje uznawano wówczas powstające dopiero w naszym kraju pierwsze centra handlowe, czy raczej ulice największych miast?**

W tamtym czasie centra handlowe stawały się w Polsce coraz powszechniejsze. To tam przenosił się handel z ulic i my za tym trendem podążyliśmy. Wiedzieliśmy, że to w takich miejscach ludzie najchętniej robią zakupy, gdyż w jednym miejscu są skoncentrowane nie tylko sklepy odzieżowe, ale też spożywcze, kawiarnie czy centra rozrywki, jak np. kina. W dodatku

galerie handlowe są czynne siedem dni w tygodniu, od rana do wieczora, podczas gdy sklepy przy ulicy działają często jedynie od poniedziałku do piątku, czasem w sobotę, lecz tylko do wczesnego popołudnia.

**Gdy marka Reserved zdobyła już uznanie na polskim rynku, w 2003 r. zdecydowaliście się na dokonanie ekspansji zagranicznej. Dlaczego początkowo obraliście kierunek południowy oraz wschodni?**

Zdecydowaliśmy się wyjść do państw takich jak m.in. Estonia, Czechy, Rosja, Węgry czy Łotwa, gdyż ich gospodarki były na zbliżonym poziomie rozwoju co polska, a klienci mieli podobną zasobność portfela. Rynek *fast fashion* dopiero tam raczkował. Mieliśmy więc dużo przestrzeni do zagospodarowania. Poza tym, z posiadanym przez nas kapitałem, nie stać nas było wówczas na wchodzenie na rynki zachodnie, gdzie konkurencja jest znacznie ostrzejsza.

“ Początkowo LPP zdecydowało się wyjść do państw takich jak m.in. Estonia, Czechy, Rosja czy Węgry gdyż ich gospodarki były na zbliżonym poziomie rozwoju co polska, a klienci mieli podobną zasobność portfela. Rynek *fast fashion* dopiero tam raczkował i było dużo przestrzeni do zagospodarowania.

**Ekspansja na Wschód i Południe również jednak musiała wymagać zainwestowania sporego kapitału. W jaki sposób udało się Wam go zdobyć?**

W tamtym czasie dostęp do kapitału nie był łatwy. Oprocentowanie kredytów bankowych było wysokie, a same banki niezbyt chętnie ich udzielały. Aby uzyskać środki na dalszy rozwój, firma zdecydowała się w 2001 r. wejść na giełdę. Na szczęście, inwestorzy nam zaufali i dzięki pieniądзом z emisji akcji LPP poszerzało swoją działalność, również poza granicami kraju.

**Czy wejście na giełdę pozwoliło Wam na skuteczne rywalizowanie na zagranicznych rynkach z branżowymi potentatami, jak szwedzki H&M czy hiszpańska Zara? Czy nie jest tak, że firmy ich pokroju, posiadające duże zasoby finansowe, wykorzystują je do zdobywania poszczególnych rynków dzięki sprzedawaniu swoich produktów przez wiele lat „po kosztach”, na granicy marży?**

Firmy takie jak H&M czy Zara posiadają kilkudziesięcioletnie doświadczenie na rynku i dysponują olbrzymim kapitałem. Są one średnio 20 razy większe niż LPP. To z pewnością ich olbrzymia przewaga. Mimo to, w branży odzieżowej nie spotkałem się z sytuacją, w której ktoś wchodzi na rynek niskimi cenami po to, by zdobyć na nim jak największy udział i wygrać dzięki temu z konkurencją. Światowi giganci walczą na poszczególnych rynkach na „normalnych” zasadach – konkurują z nami swoją ofertą, stosunkiem jakości do ceny, ale nigdy nie samymi cenami. Kolejną istotną rzeczą jest to, że rynek odzieżowy charakteryzuje bardzo duże rozdrobnienie. Nie jest możliwe, by jedna firma zdominowała cały rynek. Klient nie chce mieć ubrań tylko z jednego sklepu – zależy mu na jak najszerszej gamie dostępnych marek oraz produktów. My, jako największy gracz w Polsce, mamy jedynie 12 proc. udziału w rynku.

“ **W branży odzieżowej nie zdarza się, by ktoś wchodził na rynek niskimi cenami po to, by zdobyć na nim jak największy udział i wygrać dzięki temu z konkurencją. Do pewnego stopnia może to wynikać z faktu, że rynek ten charakteryzuje bardzo duże rozdrobnienie. Jedna firma nie jest w stanie go zdominować.**

### **W jaki sposób promujecie swoje marki za granicą?**

Aby zbudować markę i zaistnieć w świadomości klientów, potrzebny jest czas. Tego nie da się zrobić szybko. Im dłużej jesteśmy na danym rynku, tym lepiej jesteśmy rozpoznawalni. Widzimy to po polskim, ale też czeskim czy rosyjskim rynku. Z kolei w Bułgarii, Rumunii czy Chorwacji, gdzie produkty Reserved są dostępne dopiero od 2014 r., nasza marka jest znacznie mniej znana od marek konkurencyjnych, które są tam kilka lat dłużej. Wychodzimy z założenia, że najlepszym sposobem na budowanie rozpoznawalności jest obecność w miejscach uczęszczanych przez wiele osób. Dlatego też w najbardziej prestiżowych lokalizacjach otwieramy tzw. sklepy flagowe. Mamy je dziś m.in. w Warszawie, Stuttgarcie, Moskwie, Budapeszcie, Pradze czy Rydze. Obecnie planujemy otwarcie sklepu Reserved w najbardziej tłocznej części Oxford Street w Londynie. Rocznie przechodzi tamtędy 200 mln osób. Ludzie będą widzieli nazwę naszego sklepu, zostanie ona uwieczniona – przypadkiem bądź nie – na tysiącach fotografii. Bardzo wiele osób wejdzie też do środka i coś kupi. Dzięki temu marka Reserved będzie coraz bardziej zakorzeniona w świadomości klientów. Gdy turysta z Rosji

pojedzie do Londynu, później do Dubaju, a w kolejnym roku do Berlina i wszędzie tam zobaczy – nawet tylko przez okno, jadąc autobusem – nasze szyldy, to zostaniemy w jego pamięci. I o to właśnie nam chodzi.

**W jaki sposób LPP udaje się opanowywać kanały dystrybucji za granicą, w szczególności na Zachodzie, gdzie rynek usług jest szczególnie nasycony? Czy jedną z dróg może być przejmowanie zagranicznych marek?**

To nie jest nasz model – my skupiamy się na własnych markach. Nie musimy przejmować kanałów dystrybucji konkurencji. Wychodząc na nowy rynek, otwieramy tam swoją spółkę ze 100 proc. udziałem polskiego kapitału. Za jej pomocą kupujemy na lokalnym rynku sklepy. W zależności od specyfiki danego kraju, skupiamy się bardziej na placówkach w galeriach handlowych, bądź też – jak np. w Niemczech – przy ulicach handlowych. Wszystko to, by wypromować swoją markę. W czasach, gdy łatwo jest coś wymyślić i wyprodukować, a trudno jest sprzedać, posiadanie własnej, silnej i rozpoznawalnej marki jest kluczowe. Oczywiście, mówiąc o marce mam na myśli marki odzieżowe, których jesteśmy właścicielem, jak np. Reserved czy Cropp.

“ W czasach, gdy łatwo jest coś wymyślić i wyprodukować, a trudno jest sprzedać, posiadanie własnej, silnej i rozpoznawalnej marki jest kluczowe. Najskuteczniej buduje się ją będąc obecnym w miejscu, gdzie zobaczy ją wiele osób. Dlatego też stawiamy na otwieranie tzw. sklepów flagowych w najbardziej prestiżowych lokalizacjach wielkich miast, jak np. przy Oxford Street w Londynie.

**Czy Wasi polscy i zagraniczni klienci kojarzą, że Reserved czy House to polskie marki? Czy obnosicie się z tym, skąd pochodzicie?**

Dla klienta nie ma aż takiego znaczenia, skąd pochodzi firma. Bardziej interesuje go atrakcyjna oferta oraz adekwatna do niej cena. Choć oczywiście nie ukrywamy tego, skąd jesteśmy. Na metkach naszych produktów jest napisane, gdzie zostały one wyprodukowane czy też skąd pochodzą tkaniny. „Made in Poland” jest w tym kontekście wyznacznikiem wysokiej jakości, naprawdę nie mamy się czego wstydzić.

## **Czy na zagraniczne rynki wychodzicie sami, czy też „zabieracie” ze sobą niektóre ze współpracujących z Wami firm?**

Staramy się „zdobywać” zagranicę wspólnie z naszymi polskimi partnerami. Z jednej strony to dla nas wygodne, a z drugiej zdajemy sobie sprawę, że pozwalamy tym podmiotom otworzyć się na świat i zdobyć doświadczenie. Później przedsiębiorstwa te same potrafią znaleźć klienta za granicą. Przykładowo, firma robiąca meble dla sklepów marek należących do LPP, realizuje teraz również zlecenia dla innych właścicieli. Podobnie sprawa ma się z np. biurami architektonicznymi projektującymi nasze sklepy czy szwalniami szyjącymi dla nas odzież. Dzięki temu, że współpracują z nami, mogą też projektować przestrzenie czy szyć ubrania dla firm zagranicznych. Taki model stosujemy przede wszystkim na początku ekspansji, gdy nie znamy jeszcze dobrze danego rynku, a chcemy być pewni jakości. Po kilku latach obecności w danym kraju często korzystamy już z usług firm lokalnych, które są w stanie dorównać jakością naszym przedsiębiorstwom, a przy okazji są tańsze i obecne „na miejscu”.

“ Staramy się „zdobywać” zagranicę wspólnie z naszymi polskimi partnerami. Z jednej strony to dla nas wygodne, bo jesteśmy pewni jakości świadczonych przez nich usług, a z drugiej pozwalamy tym podmiotom otworzyć się na świat i zdobyć doświadczenie.

## **Jakie były największe bariery, na jakie natknęliście się dokonując ekspansji na zagraniczne rynki?**

Wychodząc za granicę, w szczególności poza Unię Europejską, trzeba brać pod uwagę specyfikę poszczególnych państw. Przykładowo, chcąc rozwijać się w Rosji, należy uwzględniać ryzyko związane sankcjami gospodarczymi, a także z rosyjskimi kontrsankcjami. Ciekawe doświadczenia niesie ze sobą również wychodzenie poza kontynent europejski, jak np. do Kataru, Zjednoczonych Emiratów Arabskich czy Arabii Saudyjskiej, gdzie obowiązują odmienne modele biznesowe. Chcąc założyć tam własną spółkę, jako firma spoza regionu, moglibyśmy mieć w niej jedynie mniejszościowe udziały. Tracilibyśmy zatem kontrolę nad własnym rynkiem. Dlatego też podpisujemy umowę z partnerem franczyzowym, który nabywa sklep pod naszym szyldem, sprzedaje nasze ubrania oraz korzysta z naszego *know-how* i wsparcia marketingowego. To on *de facto* jest właścicielem i operatorem tego sklepu. Zdecydowana większość firm, które

chcą zaznaczyć swoją obecność w tym regionie, korzysta z takich rozwiązań. To jedna z różnic biznesowych, które trzeba uwzględnić. Dochodzą do tego też uwarunkowania kulturowe. W Arabii Saudyjskiej musimy tworzyć oddzielne sklepy dla kobiet i mężczyzn. Nie mogą być one połączone. W sklepie damskim mogą pracować jedynie kobiety, a w męskim mężczyźni. Wszystkie manekiny muszą być pozbawione głów. Co więcej, w sklepach nie ma przymierzalni, przez co klienci mogą na miejscu przymierzyć *de facto* jedynie okulary. A to tylko niektóre z przykładów.

### **Czy dostosowujecie swoje produkty do rynków, na które wychodzicie, w zależności od charakteryzujących je specyficznych uwarunkowań kulturowych?**

Swoje kolekcje musimy specjalnie dostosowywać chociażby do wspomnianych krajów arabskich. Nie wysłalibyśmy tam np. torebki czy pasków ze świńskiej skóry. Ostrożnie podchodzimy też do wzorów, które mogłyby zostać uznane za zbyt odważne lub kontrowersyjne. Są to jednak pewne wyjątki. Generalnie świat staje się globalną wioską – w większości krajów moda jest dość podobna. Choć oczywiście – z uwagi na klimat – kurtki zimowe musimy do Rosji wysłać trochę szybciej niż do Chorwacji, a wiosenne koszulki najpierw są dostępne w sklepach bułgarskich, a dopiero później estońskich.

### **Jakie są plany LPP na najbliższą przyszłość – dywersyfikacja czy dalszy rozwój w branży odzieżowej?**

Naszym priorytetem pozostaje branża *fast fashion*. Z pewnością chcemy wyjść do kolejnych państw. W pierwszej kolejności będą to zapewne kraje bałkańskie, jak np. Serbia. Oprócz rozwoju sieci sklepów stacjonarnych będziemy też stawiali na *e-commerce*, czyli handel internetowy. Dziś bardzo liczy się to, by firma była w internecie i oferowała sprzedaż swoich produktów tą drogą. W tym momencie nie wiemy jeszcze, kiedy ten trend nasyci się i wyhamuje. Nie zakładamy jednak, by handel internetowy miał wyprzeć handel tradycyjny. W najbliższym czasie spodziewamy się raczej bliskiego uzupełniania się, zazębiania się obu tych kanałów dystrybucji.

“ Dziś bardzo liczy się to, by firma była w internecie i oferowała sprzedaż swoich produktów tą drogą. W tym momencie nie wiemy jeszcze, kiedy ten trend nasyci się i wyhamuje. Nie zakładamy jednak, by handel internetowy miał wyprzeć handel tradycyjny.

# O rozmówcy



PRZEMYSŁAW LUTKIEWICZ

Wiceprezes Zarządu, LPP SA

Przemysław Lutkiewicz jest Wiceprezesem Zarządu LPP SA. Ze spółką związany od 2008 r., gdzie wcześniej pełnił funkcję Dyrektora ds. Controllingu. W latach 1995-2008 związany z PolCard SA / First Data Polska SA. Absolwent Wyższej Szkoły Morskiej w Gdyni oraz Studiów Podyplomowych na Politechnice Gdańskiej.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

