

Język luksusu w czasach kryzysu. Rebranding marek Burberry, Gucci, Cartier oraz Tiffany and Co.

Jagoda Janicka (Uniwersytet Jagielloński)

Wprowadzenie

Ostatnie lata stanowiły okres intensywnych przemian i wyzwań dla globalnego rynku dóbr luksusowych. Wprowadzenie w 2020 roku pandemicznych obostrzeń, wstrzymanie ruchu turystycznego, a także zamknięcie przestrzeni handlowych, doprowadziło do spadku wartości całego rynku luksusowego o około 33 proc., przy czym segment osobistych dóbr luksusowych odnotował stratę na poziomie 22 proc. względem 2019 roku¹. Jednak, jak wynika z danych firmy doradczej Bain and Company oraz Fondazione Altagamma, proces odbudowy popytu rozpoczął się stosunkowo szybko². W 2021 roku rynek rozpoczął swoją odbudowę, a jego łączny dochód przekroczył poziom z 2019 roku o 1 proc.

W lutym 2022 roku świat obiegła informacja o rozpoczęciu pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Wydarzenie to skutkowało wycofaniem się z rosyjskiego rynku ponad 100 marek luksusowych, ale pomimo perspektywy nowego kryzysu, sprzedaż dóbr wzrosła o 22 proc. w stosunku do roku 2021. Rok 2023 zamknięto z rekordowym zyskiem w postaci 362 miliardów euro³. Według szacunków Bain and Company oraz Fondazione Altagamma, do końca obecnej dekady, wartość rynku marek luksusowych będzie wahać się od 540 do 580 miliardów euro⁴.

Analiza powyższych danych wskazuje na to, że branża luksusowa wykazała wyjątkową odporność na kryzysy gospodarcze oraz światopoglądowe i niegroźna jest jej perspektywa załamania. Wobec takiej sytuacji pojawia się pytanie o ontologię obecnej dynamiki wzrostu oraz czy jednym z jej źródeł może być praktyka rebranding, po którą w ostatnich czterech latach sięgnęli najważniejsi reprezentanci rynku?

Celem tego artykułu jest przybliżenie problematyki związanej z procesem redefiniowania wizerunku marki w kontekście zmieniających się uwarunkowań społecznych i kulturowych⁵. Główny nacisk położony zostanie na zbadanie, w jaki sposób wybrane marki dostosowywały swoje strategie komunikacyjne do nowych realiów rynkowych oraz jak te działania wpłynęły na ich postrzeganie przez konsumentów.

Za kluczowe punkty odniesień w moich badaniach uważam rok 2020, w którym doszło do wybuchu pandemii COVID-19, a także dzień wybuchu rosyjskiej inwazji w Ukrainie w 2022 roku. Oba wydarzenia znacząco zmieniły sposób myślenia

¹ C. D'Arpizio, F. Levanto, *Luxury goods worldwide market study 2021*, [online:] https://altagamma.it/media/source/Altagamma_proc.20- proc.20Bain_proc.20Luxury_proc.20Market_proc.20Monitor_proc.202021.pdf [dostęp: 13.11.2024].

² Tamże.

³ C. D'Arpizio, J. Montgolfier, F. Levato, A. Steiner, *Long live luxury: Converge to expand through turbulence*, [online:] https://altagamma.it/media/source/Executive_proc.20Summary_proc.20Monitor_proc.202023_proc.20Altagamma_proc.20Bain.pdf [dostęp: 13.11.2024].

⁴ Tamże.

⁵ L. Kopciuch, *Crisis of values: A critical analysis*, „Ruch Filozoficzny” 2021, s. 8-18.

społeczeństw o konsumpcji, zwłaszcza w odniesieniu do dóbr luksusowych, które z definicji należą do kategorii dóbr zbędnych i osiągają bardzo wysokie ceny.

Na podstawie opracowań krajowej i zagranicznej literatury oraz jakościowej analizy strategii rebrandingowych czterech wybranych przedstawicieli sektora luksusowej odzieży i biżuterii, jak Burberry, Gucci, Cartier oraz Tiffany and Co., pragnę przedstawić motywy ich rebrandingu oraz charakterystykę tego procesu. Wymienione marki zajmują czołowe miejsca wśród pięćdziesięciu najważniejszych marek luksusowych i premium według rankingu tworzonego przez Brand Finance⁶.

Analizując przypadki tych firm, zamierzam przyjrzeć się nie tylko samym strategiom rebrandingowym, ale również szerszemu kontekstowi kulturowemu, rynkowemu i organizacyjnemu, w którym procesy te miały miejsce. Rebranding, rozumiany jako kompleksowy proces redefinicji tożsamości marki, obejmuje nie tylko zmiany wizualne, ale także działania w zakresie komunikacji, repozycjonowania, oferty produktowej oraz relacjach z konsumentem.

Dobór marek nie został dokonany przypadkowo. Dwie z nich – Burberry i Gucci reprezentują segment odzieży luksusowej, natomiast Cartier oraz Tiffany and Co. należą do segmentu luksusowej biżuterii. Takie zestawienie pozwala na identyfikację i analizę różnic oraz podobieństw w podejściu do procesu rebrandingu w zależności od charakteru oferowanych produktów oraz oczekiwań grup docelowych. Jednocześnie pragnę ocenić czy charakter oferty może mieć wpływ na pozycję rynkową oraz zainteresowanie konsumentów. Warto zaznaczyć, że każda z czterech wymienionych firm należy do innych, rywalizujących ze sobą konglomeratów, co pozwala na uwzględnienie wpływu struktur właścicielskich oraz strategii korporacyjnych na kierunki rozwoju marek i podejmowane przez nie decyzje.

Artykuł zakończono wnioskami dotyczącymi roli rebrandingu jako strategii komunikacyjnej w czasach niestabilności oraz rekomendacjami w zakresie przyszłych kierunków komunikacji marek luksusowych, w szczególności w obliczu rosnącego znaczenia etyki, transparentności oraz technologii cyfrowych w relacji marki z konsumentem.

Rebranding – istota i cele

Marka (brand) w rozumieniu Setha Godina, to „zbiór oczekiwań, wspomnień, doświadczeń i relacji, które razem wzięte wpływają na decyzję konsumenta o wyborze pewnego produktu lub usługi zamiast innych”⁷. Marka stanowi kluczowy element, wokół którego toczą się inne działania z pola marketingu. Posługując się pojęciem wizerunku marki, mówimy z kolei o obrazie, jaki firma wykreowała w świadomości uczestników rynku. Tworzy go szereg elementów i działań z zakresu marketingu-mix (opartego na koncepcji 4P – obejmującej produkt, cenę, dystrybucję oraz promocję), które wynikają z wcześniej przyjętej przez firmę strategii marketingowej. Na wizerunek marki składa się rozpoznawalność i prestiż, jaki wzbudza pośród konsumentów, pośredników handlowych, a także konkurentów rynkowych. Jeśli wizerunek marki będzie bardziej atrakcyjny i rozpoznawalny od wizerunków

⁶ *Brand finance luxury & premium 2024*, raport Brand Finance, [online:] <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-luxury-and-premium-50-2024-preview-1.pdf> [dostęp: 13.11.2024].

⁷ S. Godin, *Define: Brand*, seths.blog, [online:] <https://seths.blog/2009/12/define-brand/> [dostęp: 13.11.2024].

innych konkurencyjnych marek, to konsumenci, z przyczyn psychologicznych oraz poczucia lojalności, częściej dokonają zakupu ich produktów⁸.

Wizerunek i wyobrażenie o firmie kształtują skojarzenia, przekonania i emocje, które ta budzi wśród swoich odbiorców, a za proces ich uruchamiania odpowiada branding. Choć słowo to nie ma swojego odpowiednika w języku polskim, brandingiem nazywamy konsekwentne budowanie określonych odczuć i konotacji, które na myśl przychodzi firma oraz oferowane przez nią produkty lub usługi. Jak opisał to Colin Mitchell, branding stanowi swoiste ucieleśnianie marki⁹. Nadanie jej duszy, po to, aby ta oddziaływała na decyzje konsumentów, a także wpływała na ich sposób postrzegania samych siebie. Nabywanie nowych dóbr służy wzmacnianiu pewności siebie oraz wzbudza poczucie przynależności, sprawczości oraz bezpieczeństwa¹⁰.

Na rynku marek luksusowych, gdzie konkurencja jest duża, a towary noszą wysokie ceny, niezbędne jest wprowadzanie zmian w sposobie prezentacji firmy, aby skuteczniej dostosować się do potrzeby wąskiego, lecz ściśle określonego grona odbiorców oraz przyciągnąć ich uwagę. Tu z pomocą przychodzi rebranding, rozumiany jako modyfikacja dotychczasowego wizerunku lub kreacja go od podstaw, w całkowitym oddzieleniu od wcześniejszej identyfikacji czy wartości. Szeroka definicja rebrandingu obejmuje zmianę pozycji marki w świadomości konsumentów – jej ponowne odkrycie, dzięki transformacji lub odświeżeniu dotychczasowego wizerunku¹¹. Działanie to możemy postrzegać jako próbę odrodzenia się marki, która za sprawą swojej strategii komunikacyjnej, wysyła jawne komunikaty do swojego rynkowego otoczenia.

Rebranding może opierać się o zmiany wizualizacji marki lub zmiany wizerunku związane z przyjęciem nowej wartości, wprowadzeniem nowych struktur organizacyjnych, technologii produkcyjnych, a także procesu sprzedaży oraz obsługi. W pierwszym przypadku kluczowe jest opracowanie nowego systemu identyfikacji wizualnej, które obejmuje między innymi elementy graficzne jak logo, typografie czy kolorystykę przypisaną danej marce. W drugim zaś zaplanowanie całościowej strategii komunikacyjnej i promocyjnej dla nowego wizerunku oraz wartości marki, która posługuje się narzędziami z zakresu reklamy oraz public relations¹².

Jak pisała Maria Johann, działania dążące do całkowitej zmiany wizerunku powinny być oparte o odpowiednio zaplanowaną i skoordynowaną kampanię informacyjną w mediach¹³. Ważne jest, aby nowy przekaz dotarł zarówno do konsumentów, ale także członków otoczenia wewnętrznego – pracowników, udziałowców czy członków zarządu. Zmiany w wizerunku marki mają wpłynąć nie tylko na pozycję rynkową, lecz także uatrakcyjnić sposób postrzegania firmy przez jej pracowników, którzy będą mogli utożsamiać się z nową filozofią swojego pracodawcy i przysłużyć się budowaniu pozytywnego wizerunku marki, a także bronić jej przed

⁸ A. Czubała, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 28.

⁹ C. Mitchell, *Selling the brand inside*, „Harvard Business Review” 2002, [online:] <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside> [dostęp: 13.11.2024].

¹⁰ Tamże.

¹¹ D. Miller, B. Merrilees, R. Yakimova, *Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process*, „International Journal of Management Reviews” 2014, s. 805.

¹² P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 282.

¹³ M. Johann, *Rebranding, czyli strategia zmiany wizerunku marki*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2013, s. 167-175.

ewentualną krytyką¹⁴. Firmy decydujące się na wprowadzenie zmian zazwyczaj popierają swoją decyzję odpowiednimi badaniami rynku.

Wyróżnia się siedem głównych etapów rebrandingu, które obejmują: uświadomienie potrzeby zmiany, analizę rynkową, planowanie oraz przygotowanie poszczególnych kroków strategii, wdrażanie nowej strategii, a także ocenę efektywności i dalszą kontynuację procesu¹⁵. Warto, zaznaczyć, że rebranding jest również procesem naznaczonym ryzykiem. Marki decydując się na ten zabieg, powinny być świadome, że nowy wizerunek nie będzie odpowiadał wszystkim grupom konsumentów, a pośród niektórych z nich może pogorszyć dotychczasowe postrzeganie. Niezbędny jest krok opierający się na analizie dotychczasowej pozycji marki w głowach jej odbiorców oraz zapoznanie się z ich potrzebami i oczekiwaniami, które mogą ulegać nieustannym zmianom. Badania i analiza strategii rebrandingu łączą się z wiedzą na temat skutecznego zarządzania marketingiem, które we współczesnych warunkach rynkowych prowadzi się w sposób niezwykle dynamiczny, aby odpowiadać i reagować na nieustannie zmieniające się trendy wśród konsumentów.

Aby uwypuklić cel rebrandingu, należy podkreślić jego różnice w stosunku do praktyki repozycjonowania. Oba terminy są w swoich założeniach do siebie zbliżone, lecz podstawową różnicę stanowi skupienie się na innych elementach marki. Rebranding za swój główny cel stawia ponowne zwrócenie uwagi na markę, dzięki zmodyfikowaniu jej dotychczasowej tożsamości lub całkowitemu zbudowaniu na nowo, podczas gdy repozycjonowanie poszukuje nowych dróg wyróżnienia oferty marki na rynku przez wyodrębnienie unikalnych cech oraz zalet produktu lub usługi. Kienzler określa je jako „działania firmy zmierzające do zmiany pozycji marki w świadomości konsumentów w celu zapewnienia jej lepszej pozycji konkurencyjnej. Jest to dokonywane za pomocą zmiany cech produktu, opakowania, ceny, reklamy, metody sprzedaży itp.”¹⁶. Jego celem jest podkreślenie korzyści, które firma może zaoferować konsumentowi, a których to nie znajdzie w ofercie innych, konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Repozycjonowanie najczęściej jest wykorzystywane w sytuacji wzrostu siły konkurencji na rynku mierzonej np. w wynikach sprzedaży. Wiąże się także z próbą przededefiniowania docelowej grupy konsumentów, po to, aby produkt trafił do osób, do których nie przemawiała wcześniejsza koncepcja marketingowa. Rosnąca w siłę konkurencja może być jednym z motywów stojących za decyzją przeprowadzenia rebrandingu, lecz odróżnienie się od niej i skupienie na promocji produktu pozostanie w obszarze zadań repozycjonowania. W literaturze przedmiotu wskazuje się jednak na płynność granic między tymi pojęciami, przez co repozycjonowanie często traktuje się jako strategiczny fundament procesu rebrandingu.

Cele, przyświecające marce podczas przeprowadzenia rebrandingu swojego dotychczasowego wizerunku, możemy podzielić na kilka różnych kategorii, lecz ich główne założenia przenikają się ze sobą. Jednym z celów jest dążenie do zwiększenia rynkowej wartości oraz stworzenia warunków sprzyjających poprawie wyników sprzedaży, choć należy zaznaczyć, że dynamika sprzedaży jest efektem wielu czynników rynkowych, a rebranding może stanowić jedynie potencjalny katalizator zmian. Kolejny stanowi próba odświeżenia wizerunku firmy, tak aby wpasować się

¹⁴ L. G. Urban, *Customer advocacy: A new era in marketing?* „Journal of Public Policy & Marketing” 2005, s. 155-159.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Warszawa 2008, s. 189.

w zmiany realiów rynku, przez które rozumie się zmiany technologiczne, kryzysy ekonomiczne czy światopoglądowe. Trzeci powód to z kolei poprawa relacji wewnętrznej organizacji, która może wpłynąć na jakość obsługi konsumenta i wzmocnić jego lojalność wobec firmy. Bardzo często przedsiębiorstwa decydują się na rebranding w momencie wypuszczenia do obiegu nowych produktów, zmiany profilu swojej działalności, a także po kryzysach wizerunkowych, aby dzięki nowej komunikacji, odbudować wcześniej nadszarpniętą reputację¹⁷.

Komunikacja marek luksusowych w obliczu kryzysu wartości

Jak zauważa Wioletta Dryl, sytuacje kryzysowe mogą wiązać się ze zmianą nawyków konsumentów, które bardzo często utrzymują się także po powrocie do względnej stabilizacji¹⁸. Trudne warunki sprawiają, że klienci odkrywają wygodniejsze lub bardziej ekonomiczne sposoby działania. Mogliśmy zaobserwować to z końcem pierwszej dekady XXI wieku, kiedy pod wpływem globalnej recesji rynku zmianie uległy priorytety zakupowe oraz poziom zaufania do marek luksusowych¹⁹. Jak wskazują dane raportu Bain and Company oraz Fondazione Altagamma z 2011 roku, trudności ekonomiczne sprawiły, że konsumenci zamiast sezonowych trendów chętniej wybierali te towary, które w dłuższej perspektywie mogły zwiększyć swoją wartość, jak np. markowe, skórzane torebki czy luksusowe zegarki²⁰. Coraz częściej doceniano etyczną produkcję oraz zrównoważony rozwój, co zachęcało firmy do inwestowania w ekologiczne materiały i zrównoważony proces produkcji. Jednocześnie rozwijało się zjawisko demokratyzacji luksusu, gdyż „założenie niedostępności produktów nie mogło być już tak skrupulatnie egzekwowane w obliczu coraz mniejszej siły nabywczej konsumentów na całym świecie”²¹. Wspomniane zmiany w podejściu do luksusu mają swoją kontynuację także dziś – w obliczu kolejnych wyzwań gospodarczych i aksjologicznych.

Dla potrzeb niniejszych badań „kryzys wartości” jest definiowany jako aksjologiczna zmiana w postawach konsumenckich, która wykracza poza erozję wartości materialistycznych na rzecz prymatu „doświadczenia” nad posiadaniem. Zjawisko to, sygnalizowane w literaturze przez Łukasza Kopciucha, objawia się rozpadem tradycyjnych autorytetów, co w branży luksusowej skutkuje przejściem od konsumpcji ostentacyjnej ku poszukiwaniu autentyczności²². Kryzys ten nie jest jedynie zjawiskiem pokoleniowym, lecz fundamentalną zmianą rynkową. Potwierdzeniem tej tezy jest dynamiczny rozwój rynku wtórnego, co wskazuje na ewolucję w stronę luksusu odpowiedzialnego i opartego na przedłużonej żywotności produktu²³.

Kryzys to słowo, które odzwierciedla realia dorastania pokolenia Z – osób urodzonych w okresie przełomu XX i XXI wieku. Jak zauważa Edyta Paczka, jego przedstawiciele są osobami świadomymi globalnych problemów politycznych, go-

¹⁷ G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Warszawa 2002, s. 183.

¹⁸ W. Dryl, *Wpływ kryzysu na zachowania zakupowe polskich konsumentów dóbr luksusowych*, „Problemy Zarządzania” 2013, 160-169.

¹⁹ Tamże.

²⁰ *Luxury Goods Worldwide Market Study*, raport Bain & Company i Fondazione Altagamma 2011, [online:] https://www.bain.com/contentassets/b112f593b9364f30800723f427519ddb/bainbrief_luxury_goods_study_10thedition.pdf [dostęp: 17.01.2025].

²¹ W. Dryl, *Wpływ kryzysu...*, dz. cyt., s. 166.

²² L. Kopciuch, dz. cyt., s. 11.

²³ *Luxury in the Midst of Change 2025*, raport KPMG 2025, [online:] <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/pl/pdf/2025/12/luksus-w-obliczu-transformacji-raport.pdf.coredownload.inline.pdf> [dostęp: 20.12.2025].

spodarczych oraz ekologicznych²⁴. Dorastali w świecie, w którym tradycyjne systemy wartości uległy erozji, co wpłynęło na ich podejście do konsumpcji i relacji międzyludzkich. Zmagają się z problemem braku autorytetów, lecz nie są im obojętne kwestie związane z moralnością, co przekłada się na ich bardziej racjonalne podejście do decyzji konsumenckich. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Kantar, 56 proc. przedstawicieli mileniów oraz pokolenia Z deklaruje, że w swoim życiu osobistym ponad dobra materialne przekładają doświadczenia²⁵. To coraz częstsze odchodzenie od potrzeby posiadania na rzecz fizycznego oraz duchowego doświadczania można także wiązać z wydarzeniami pandemii, która odcisnęła swoje piętno na ekonomicznej oraz psychicznej strukturze społeczeństw.

Przewiduje się, że przedstawiciele pokolenia Z oraz milleniści do 2026 roku łącznie będą odpowiadać za 75 proc. przychodów globalnego rynku dóbr luksusowych²⁶. To dane, których firmy, chcące utrzymać dobrą pozycję na rynku, nie powinny ignorować, dlatego ich przekazy i strategia kreowania wizerunku coraz częściej dopasowuje się do oczekiwań i potrzeb młodych konsumentów. „Dla podmiotów gospodarczych chcących budować przewagę konkurencyjną w ciągu kolejnych lat istotne może się okazać rozpoznanie potrzeb następnych pokoleń, stanowiących grupy konsumentów, które będą decydować o przyszłości danej marki na rynku. Zmiany pokoleniowe stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstw na całym świecie, ponieważ to właśnie pełne zrozumienie nie tylko nowych potrzeb zakupowych, lecz także całościowo innego podejścia do życia może determinować sukces biznesowy organizacji”²⁷.

Tradycyjnie wizerunek marek luksusowych opiera się na elementach takich jak długoletnia historia i dziedzictwo, wysoka jakość, rzemieślnicze wykonanie oraz ograniczona dostępność produktów, a także tożsamość marki jako nośnik symbolicznego wyznacznika statusu społecznego. Jednak młodsze pokolenia nie definiują już luksusu jedynie przez pryzmat wysokiej ceny czy rozpoznawalności logo. Coraz większe znaczenie mają dla nich wartości, takie jak zrównoważony rozwój i inkluzyjność. Zwracają uwagę na to, czy marki podejmują namacalne działania na rzecz ochrony środowiska i społecznej odpowiedzialności. Stają się coraz bardziej krytyczni wobec nadmiernej konsumpcji i ostentacyjnego stylu życia, co znajduje swoje odzwierciedlenie w trendach zakupowych, takich jak *quiet luxury* (cichy luksus), *mindful luxury* (świadomy luksus) oraz *experiential luxury* (luksus doświadczalny).

W dominującym dyskursie marketingowym zwraca się uwagę na to, że młodzi konsumenci preferują minimalizm oraz jakość ponad ilość, co wpisuje się w filozofię *zero waste* oraz ideę *upcycling*. Dla pokolenia Z kluczowymi wartościami są autentyczność i odpowiedzialność. Młodzi wolą wspierać lokalne oraz niszowe marki zamiast dużych korporacji. Cenią sobie przejrzystość polityki produkcyjnej i marketingowej, co łączy się z praktyką *mindful luxury*, zakładającej rezygnację z nadmiernego konsumpcjonizmu i wspieranie działalności proekologicznych.

²⁴ E. Paczka, *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2020, s. 30–31.

²⁵ *Centennials at 21*, raport Kantar 2018, [online:] https://www.esciupfnews.com/wp-content/uploads/2018/11/Centennials_at_21_Global.pdf [dostęp: 17.01.2025].

²⁶ *True-luxury global consumer insights 2023*, raport BCG i Altagamma 2023, [online:] https://altagamma.it/media/source/BCGxAltagamma_TrueLuxury_proc.20Global_proc.20Consumer_proc.20Insights_proc.202023_vAltagamma_proc.20Soci.pdf [dostęp: 17.01.2025].

²⁷ J. Dębski, *Trendy konsumenckie pokolenia Z w obszarze dóbr luksusowych. Gen Z jako przyszły kluczowy klient motoryzacyjnych marek premium*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2024, s.15.

Pandemia COVID-19 wpłynęła nie tylko na konsumentów, ale również na przedsiębiorców, którzy stanęli w obliczu licznych zmian i ograniczeń w funkcjonowaniu rynku. Istotnym aspektem była zmiana podejścia do ich dotychczasowej komunikacji marketingowej. W związku z lockdownem relacje między przedsiębiorstwami, a konsumentami uległ istotnym modyfikacjom. W okresie pandemii internet dla wielu stał się jedynym miejscem dokonywania zakupów, a komunikacja firm z konsumentami skupiała się głównie na mediach społecznościowych.

Proces cyfryzacji obecnie obejmuje nie tylko wprowadzenie nowoczesnych technologii do produkcji i dystrybucji, ale także zmianę strategii marketingowych oraz sposobów interakcji z konsumentem. Rozwój praktyki e-commerce, choć umożliwia markom luksusowym dotarcie do szerszej grupy konsumentów za pośrednictwem internetowych platform sprzedaży, stawia pytanie o bezpieczeństwo pozostawianych tam danych, a także jest zagrożeniem dla ekskluzywnego charakteru produktów. Zwiększona dostępność towarów luksusowych online może prowadzić do deprecjacji ich wartości w oczach odbiorców²⁸. Wyzwanie stanowi także coraz częstsze wykorzystywanie sztucznej inteligencji, pociągające za sobą pytania o etykę takowych praktyk. W tym kontekście wątpliwości budzi również personalizacja ofert przy pomocy algorytmów²⁹.

W przypadku zakupów za pośrednictwem internetu, pomijany jest proces bezpośredniego kontaktu obsługi z konsumentem, stanowiący ważny czynnik budowania doświadczenia zakupów. Przed wybuchem pandemii COVID-19, *experiential luxury*, skupiony wokół emocjonalnego przeżywania, był jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się trendów, lecz lockdown uniemożliwił egzotyczne podróże, odwiedzin w restauracjach, a także nabywania towarów luksusowych w sklepach stacjonarnych. W rezultacie marki wdrożyły innowacyjne strategie umożliwiające konsumentom udział w procesie tworzenia i nabywania nowych produktów.

Nowe technologie, takie jak VR i AR, zaczęły odgrywać kluczową rolę w tworzeniu immersyjnych doświadczeń, które coraz częściej zastępują tradycyjne formy interakcji w rzeczywistości. Przykładem może być kooperacja marki Balenciaga z Fortnite, dzięki której gracze zyskali możliwość zakupu cyfrowych strojów z oznaczeniami marki w wirtualnej wersji butiku Balenciagi oraz w sklepie z przedmiotami w grze. Nowa technologia daje możliwości, które w swoich założeniach, mają wzbogacać życie konsumentów o dotąd nieznane im doświadczenia. Pomocna okazała się także podczas organizacji pokazów mody, co można zaobserwować na przykładzie Burberry. Ten dom mody w 2021 roku – czasie, gdy nadal obowiązywało epidemiologiczne zagrożenie, postanowił przenieść widowisko do świata wirtualnego, co m.in., miało zminimalizować emisję dwutlenku węgla i pokazać markę jako bardziej odpowiedzialną za środowisko oraz zdrowie gości, którzy w ten sposób uniknęli bezpośredniego kontaktu ze sobą.

Domy mody oraz ich klienci zaczęli także zastanawiać się nad potrzebą organizacji kilka razy do roku wielkich i kosztownych pokazów mody, które dotąd napędzały konsumpcjonizm i potrzebę nabywania coraz to nowszych ubrań. Jako pierwszy ich ilość z pięciu do dwóch rocznie zredukowało Gucci pod przewodnictwem Alessandro Michele. W ślad za nim poszło także Saint Laurent, co pozwoliło mar-

²⁸ M. Łukaszewicz, *Wyzwania stojące przed producentami luksusowej odzieży w dobie globalnego rynku i rewolucji informacyjnej*, „Handel wewnętrzny” 2016, s. 292-293.

²⁹ J. Dou, *The application and challenges of artificial intelligence in the fashion and luxury industry*, „Applied and Computational Engineering” 2024, s. 93.

kom zarówno pokazać się jako bardziej świadome oraz ekologiczne, jak i ograniczyć ich własne wydatki w czasie kryzysu. Warto jednak zaznaczyć, że była to zmiana o charakterze strategicznym i wizerunkowym, a nie trwała norma. W kolejnych latach, wraz z ożywieniem gospodarczym, marki te powróciły do praktyki częstych prezentacji swoich kolekcji.

Rok wybuchu pandemii był momentem, wyraźnego zwrotu ku etycznej produkcji, o czym przedsiębiorstwa chętnie informowały swoich konsumentów. Przykładem może być działalność grupy Kering, do którego należy m.in. wspomniane wcześniej Gucci. W 2020 roku znana aktora i aktywistka Emma Watson objęła w nim stanowisko przewodniczącej Komitetu ds. Zrównoważonego Rozwoju, co zainteresowało opinię publiczną. Ambasadorka Dobrej Woli ONZ oraz działaczka na rzecz ochrony środowiska została zobligowana do prześwieclania działalności marek pod względem zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i praw pracowników.

Ponadto konglomeraty LVMH oraz Gucci, postanowiły wyjść z inicjatywą produkcji maseczek ochronnych oraz środków dezynfekcyjnych, których brakowało w dobie pandemii. W sytuacji zagrożenia niezwykle ważne było, aby przedsiębiorstwa były blisko potrzeb swoich konsumentów i troszczyły się o ich bezpieczeństwo, gdyż to buduje lojalność oraz poczucie zaufania do marki³⁰. Pod wpływem zagrożenia rynek dóbr luksusowych otworzył się na duchowe potrzeby konsumenta i stać się mu bliższy.

W 2022 roku, w obliczu wojny w Ukrainie, szereg firm zdecydowało się na wyrażenie swojego stanowczego sprzeciwu wobec agresji Rosji, wycofując się z tamtejszego rynku, a także okazując wsparcie dla ofiar poprzez przekazanie część zysków na pomoc humanitarną. Przykładem była decyzja dwóch największych konglomeratów marek luksusowych, czyli Grupy LVMH oraz Grupy Kering, które wsparły finansowo działania Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża oraz Wysokiego komisarza Narodów Zjednoczonych do spraw uchodźców, informując o tym za sprawą swoich social mediów³¹.

Inni przedsiębiorcy, jak m.in. Apple, Burberry, Audi, Prada oraz Bentley, zawiesili swoją działalność na terenie Rosji, ale zastrzegły możliwość powrotu na tamtejszy rynek po zawieszeniu broni. Kontrowersje wzbudziło także działanie Giorgio Armani, który zorganizował swój pokaz mody w Mediolanie w zupełnej ciszy, co miało być symbolicznym wyrazem wsparcia dla Ukrainy, ale marka nie zdecydowała się na całkowite wycofanie się ze sprzedaży na rosyjskim rynku. Firmy, które nie zareagowały wystarczająco szybko mierzyły się z konsekwencjami w postaci krytyki ze strony użytkowników mediów społecznościowych. Aktywiści często wykorzystywali portale do bojkotu takich działań, czego przykładem była popularność hashtagu #BoycottUniqlo, wymierzonego w japońską sieć odzieżową³².

Warto podkreślić, że w 2022 roku na działalności marek luksusowych zaciążyła nie tylko presja społeczna, ale także ta podyktowana czynnikami ekonomiczno-politycznymi. Wstrzymanie przesyłek międzynarodowych, działania systemów płatności oraz podróży ograniczyło możliwości dystrybucji luksusowych towarów,

³⁰ The Fashion Law, *From LVMH and Kering to Prada and Chanel, What Luxury's Biggest Names are Doing to Address the COVID-19 Crisis*, 30.03.2020, [online:] <https://www.thefashionlaw.com/from-lvmh-and-kering-to-prada-what-luxurys-biggest-names-are-doing-to-help-address-to-covid-19-crisis> [dostęp: 30.01.2025].

³¹ G. Al Feghali, *How Luxury Brands Responded to the Russian Ukraine War*, [online:] <https://www.cxg.com/insight/how-luxury-brands-responded-to-the-russian-ukraine-war/> [dostęp: 30.01.2025].

³² Tamże.

przez co prowadzenia działalności na terenie Rosji stawało się coraz mniej rentowne (szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że ten rynek, na przykładzie konglomeratu Kering, odpowiadał za niecały 1 proc. jego globalnej sprzedaży)³³.

Firmy, które odczuły negatywne skutki pandemii oraz konsekwencje związane z wcześniejszą działalnością na terenie Rosji, podjęły działania z zakresu rebrandingu. W literaturze przedmiotu interpretuje się jako próbę odświeżenia tożsamości i zdystansowania od praktyk promujących konsumpcjonizm. Zmiany związane z identyfikacją wizualną postrzega się natomiast jako potencjalne sygnały rewizji priorytetów strategicznych marki. Obserwowalny zwrot ku minimalizmowi, przejawiający się między innymi w upraszczaniu form logotypów, bywa postrzegany jako próba zbudowania tożsamości opartej na klarowności i przejrzystości. W warunkach niepewności rynkowej, gdy konsumenci coraz częściej deklarują, że szczególnie cenią sobie uczciwość i autentyczność, prostota w designie może być postrzegana jako wyraz pewności siebie, innowacyjności oraz ekologicznego podejścia do produkcji³⁴. Z tych powodów działania marek coraz częściej koncentrują się na tworzeniu transparentnych i zrozumiałych przekazów, aby konsument troszczący się o prawa pracowników, etyczną produkcję, wpływ na ekologię oraz bezpieczeństwo i jakość swojego życia, nie odczuwał moralnego dyskomfortu, korzystając z ich usług.

Metodologia prowadzonych badań

Analiza działań rebrandingowych czterech wybranych marek luksusowych – Burberry, Gucci, Cartier oraz Tiffany and Co. pozwala zidentyfikować kluczowe elementy wpływające na współczesny wizerunek marek luksusowych oraz zrozumieć zmiany, jakie zaszły w ich strategiach marketingowych w odpowiedzi na kryzys wartości i transformację oczekiwań konsumentów. Kryzys ten, zapoczątkowany w 2020 roku między innymi pandemią COVID-19, wywarł istotny wpływ na komunikację z zamożnym konsumentem. Rosnące zainteresowanie obecnością marek w kanałach cyfrowych przełożyło się na dynamiczny rozwój platform e-commerce, intensyfikację działań storytellingowych, wykorzystanie mediów społecznościowych oraz wdrażanie wirtualnych doświadczeń zakupowych.

Zestawienie wybranych marek stanowi punkt wyjścia do postawienia pytania badawczego: czy i w jakim stopniu wartość oraz pozycja rynkowa luksusowych przedsiębiorstw może być wynikiem ich rebrandingu, czy też zależy od innych czynników jak np. kondycja gospodarki, siła nabywcza konsumentów, intensyfikacja konkurencji rynkowej czy zarządzanie łańcuchem dostaw i produkcji. Ponadto mój wybór opiera się na kilku dodatkowych kryteriach – każda z tych marek w ostatnich czterech latach przeszła istotny proces rebrandingu, obejmujący zmiany w identyfikacji wizualnej, strategii marketingowej i komunikacyjnej. Burberry po wprowadzeniu minimalistycznej identyfikacji wizualnej w 2018 roku, w 2023 powróciło do motywów podkreślających znaczenie tradycji i długiej historii ich działalności. Gucci, które wcześniej stawiało na maksymalizm, po roku 2020 w swojej identyfikacji wizualnej oraz strategii komunikacyjnej skierowało się ku minimalizmowi i większej transparentności komunikacyjnej. Cartier rozwija proces obsługi konsumenta, który ma budować poczucie wyjątkowości i ekskluzywności, a Tif-

³³ Tamże.

³⁴ A. Raciniewska, *Luksus w dobie kryzysu*, „Kultura Współczesna” 2013, s. 39-41.

fany and Co. po zmianie własnościowej w 2021 roku przeszło rebranding, oparty w głównej mierze o zmianę identyfikacji wizualnej.

Wszystkie analizowane marki należą do segmentu luksusowego. Mają długą historię działalności oraz cieszą się globalną rozpoznawalnością. Burberry oraz Gucci skupiają się na sprzedaży odzieży i dodatków, podczas gdy Cartier oraz Tiffany and Co. oferują głównie biżuterię. Porównanie ze sobą marek sprzedających produkty innych kategorii, pozwoli postawić pytanie o to rodzaj asortymentu ma wpływ na działania marketingowe.

Każda z tych firm różni się strukturą własnościową, co wpływa na ich strategię biznesową i sposób zarządzania. Burberry to brytyjska spółka publiczna notowana na londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Spółka nie jest częścią większego konglomeratu, podczas gdy Gucci należy do francuskiego konglomeratu Kering, któremu podległe są także inne marki luksusowe, jak m.in. Saint Laurent, Bottega Veneta czy Balenciaga. Cartier jest częścią szwajcarskiego holdingu Richemont, który skupia pod sobą inne luksusowe przedsiębiorstwa, jak Piaget, Jaeger-LeCoultre czy Montblanc. Z kolei Tiffany and Co. w 2021 roku została przejęty przez francuski konglomerat LVMH, który jest właścicielem wielu rozpoznawalnych marek luksusowych, takich jak Louis Vuitton, Dior czy Bulgari.

Wybór marek, które reprezentują różne podejścia do rebrandingu (od całkowitej redefinicji swojego wizerunku po subtelniejsze zmiany) oraz różnorodne struktury właścicielskie, pozwala lepiej przeanalizować zależności pomiędzy ich strategią marketingową a jej skutecznością oraz ocenić jej zastosowanie w kontekście zmian zachowań i wartości, z którymi utożsamiają się klienci. Uwzględnienie Burberry jako przykładu domu mody, który mimo rebrandingu zanotował spadek wartości, wprowadza do badania kontrpunkt, który pozwala uniknąć skupienia się wyłącznie na przykładach zakończonych potencjalnym sukcesem. Ilustracja różnych możliwych rezultatów rebrandingu pozwala na wieloaspektową, krytyczną analizę skuteczności tego narzędzia.

Pominięcie innych marek luksusowych, takich jak m.in. Chanel, Dior czy Hermès w niniejszym przeglądzie jest świadomym wyborem, wynikającym z kilku powodów. Przede wszystkim, w analizowanym okresie (od 2020 do 2024 roku) inne znaczące przedsiębiorstwa sektora luksusowego nie przeprowadzały rebrandingu na taką skalę, jak wybrane przeze mnie przedsiębiorstwa. Chanel oraz Hermès utrzymują silnie zakorzenioną, konsekwentną strategię marki, opartą na kontynuacji tradycji i minimalnych zmianach w identyfikacji wizualnej czy komunikacji marketingowej. Dior, mimo że podejmuje intensywne działania promocyjne i współpracuje z twórcami popkultury, nie zmodyfikował znacząco swojej identyfikacji wizualnej ani nie przeszedł radykalnych zmian w strukturze komunikacyjnej czy właścicielskiej. Wybrane zostały zatem te marki luksusowe, których rebranding był zróżnicowanym, świadomie zaplanowane i mierzalnym procesem.

W badaniu strategii rebrandingu marek luksusowych zastosowano podejście jakościowe, oparte na analizie czterech studiów przypadków. Wybór tej metodologii wynika z potrzeby dogłębnego zrozumienia procesów rebrandingu, powodów ich wdrażania oraz wpływu na postrzeganie przedsiębiorstw przez konsumentów. W obszarze komunikacji społecznej metoda ta okazuje się skuteczna w analizie procesów zachodzących w trakcie komunikowania oraz weryfikacji ich rezultatów – „czyli wtedy, gdy naszym celem jest prześledzenie, jak komunikacja zaist-

niała i jaki wpływ wywarła w kontekście interesującego nas problemu”³⁵. Jak pisze Błażej Filanowski, początkiem procesu badawczego studium przypadku powinniśmy uczynić pytania badawcze, które w przypadku mojej pracy łączą charakter opisowy, eksploracyjny oraz eksplanacyjny³⁶.

Analiza porównawcza strategii rebrandingu marek Burberry, Gucci, Cartier oraz Tiffany and Co.

Z przeprowadzonej obserwacji wynika, że marka, która szczególnie intensywnie inwestuje w cyfrowy rozwój jest Cartier, jednak żadna z analizowanych firm nadal nie zrezygnowała z tradycyjnych form dystrybucji. Stacjonarne butiki to obecnie także miejsca spotkań i rozrywki, co sprzyja budowaniu trwałych relacji z markom. Aby wyjść naprzeciw potrzebom współczesnych konsumentów oraz odzyskać ich uwagę po okresie lockdownu zarówno Cartier jak i Tiffany and Co. przeprowadziło modernizację części swoich salonów. Równolegle, w obliczu rosnącego znaczenia rynku azjatyckiego dla sektora dóbr luksusowych, wszystkie cztery marki kontynuują ekspansję, otwierając nowe salony sprzedaży w kluczowych lokalizacjach na tym kontynencie. Ponadto, marki te tworzą specjalne kolekcje z okazji chińskiego nowego roku oraz organizują wydarzenia, które mają połączyć kulturę Wschodu i Zachodu. Dzięki skutecznie opracowanej strategii globalizacji, starają się zbudować wizerunek zaangażowanego i obecnego uczestnika tamtejszego rynku, potrafiącego dostrzec lokalne potrzeby oraz wyrażać szacunek wobec wartości tamtejszego konsumenta.

W odpowiedzi na rosnące oczekiwania społeczne, domy mody oraz jubilerzy zaczęli integrować działania proekologiczne i prospołeczne z strategią wizerunkową. Dbłość o etykę, transparentność łańcucha dostaw oraz zaangażowanie społeczne stały się fundamentem zaufania i lojalności konsumentów dlatego wykazywanie się troską o dobrostan społeczny i środowiskowy przez marki luksusowe jest kluczowe, jeżeli chcą utrzymać zaufanie konsumentów. W obliczu rosnącej świadomości ekologicznej oraz oczekiwań młodszych pokoleń, Burberry, Gucci, Cartier, oraz Tiffany and Co. podejmują liczne inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wspierają lokalne społeczności oraz reagują na bieżące kryzysy humanitarne i zdrowotne, jak wojna w Ukrainie oraz pandemia COVID-19.

Burberry co roku publikuje raport pt. „Environmental and Social Progress”, w którym m.in. zapewnia o przestrzeganiu zasad odpowiedzialnej produkcji czy też dążeniu do zapewniania parytetu płci³⁷. Gucci rozwija platformę Equilibrium, za sprawą, której informuje o działaniach na rzecz redukcji śladu węglowego oraz promocji recyklingu materiałów³⁸, a Tiffany and Co. skutecznie kontynuuje politykę

³⁵ B. Filanowski, *Studium przypadku jako metoda badania procesów zachodzących w komunikacji społecznej*, [w:] *Metody badania komunikacji i mediów. Perspektywa teoretyczna i analityczna*, red. A. Barańska-Szmitko, Łódź 2021, s. 310.

³⁶ Tamże.

³⁷ Burberry, *Burberry Annual Report 2023/24. Environmental and Social Measures, raport Burberry 2024*, [online:] <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/2024-updates/environmental-and-social-responsibility.pdf> [dostęp: 10.03.2025].

³⁸ Gucci, *A World In Equilibrium*, [online:] <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/equilibrium>, [dostęp: 10.04.2025].

pełnej transparentności źródeł diamentów oraz inwestuje w ochronę środowiska naturalnego, angażując w tę pomoc także swoich konsumentów³⁹.

Cartier, poprzez program Cartier Women's Initiative, wspiera przedsiębiorczynie na całym świecie. W 2022 roku marka odświeżyła identyfikację wizualną swojej fundacji – Cartier Philanthropy, aby jeszcze mocniej skierować uwagę opinii publicznej na swoje zaangażowanie w działalność charytatywną⁴⁰. Analiza działania wszystkich czterech marek, sugeruje, że to właśnie Cartier wykazało się największą aktywnością, zarówno w obliczu zagrożenia epidemiologicznego w 2020 roku, jak i po ataku Rosji na Ukrainę.

Należy podkreślić, że obecnie marki luksusowe nie sprzedają wyłącznie produktów, lecz przede wszystkim emocje i wartości. Doświadczenia zakupów projektowane są tak, aby angażować zmysły, wywoływać silne skojarzenia oraz zbudować długotrwałe więzi z wymagającymi konsumentami. W tym celu inwestują w budowę multisensorycznych przestrzeni zakupowych oraz organizację immersyjnych wystaw, które mają podkreślić ich innowacyjność i utrwalić dobry wizerunek pamięć odbiorców.

Jednym z kluczowych elementów współczesnej strategii wizerunkowej coraz częściej staje się *heritage marketing*, czyli strategia oparta na celowym eksponowaniu wieloletniej historii i tradycji marki w celu zbudowania unikalnego wizerunku na tle coraz bardziej jednorodnego rynku dóbr luksusowych. Tu z kolei przykładem może posłużyć Burberry. Dziedzictwo tego domu mody stało się motywem przewodnim jego rebrandingu, który objął głównie zmianę identyfikacji wizualnej. Marka, poprzez przywrócenie symbolu *Equestrian Knight Design* oraz wyraźne nawiązania do kształtu pierwszego logo firmy z 1901 roku, podkreśla swoje przywiązanie do brytyjskich tradycji⁴¹. W treści swoich komunikatów reklamowych chętnie umieszcza ważne dla kraju miejsca i symbole, jak na przykład Pałac Westminster czy kwiat angielskiej róży. Wybór tej strategii może być jednocześnie odczytany jako forma odpowiedzi na kryzys narodowej tożsamości Brytyjczyków, z którym mierzą się po oficjalnym opuszczeniu Unii Europejskiej w 2020 roku.

Z założeń *heritage marketingu* w procesie swojego rebrandingu skorzystało także Gucci kierowane przez Sabato De Sarno. Kampania promująca jego pierwszą kolekcję – „Gucci Ancora” koncentrowała się wokół Mediolanu i dorobku włoskiej sztuki, co stało się także jednym z głównych tematów serii publikacji „Gucci Prospettive”⁴². Z kolei nieco inne podejście zastosowało Cartier, które umiejętnie zreinterpretowało własne dziedzictwo, łącząc nowoczesność z przeszłością. Marka odświeżyła dawne kolekcje biżuterii, nadając im nowy kontekst estetyczny i kulturowy. Natomiast Tiffany and Co. potraktowało swoje korzenie jako punkt wyjścia do redefinicji luksusu, co umożliwiło firmie wykreowanie bardziej inkluzywnego i nowoczesnego wizerunku.

³⁹ Tiffany, *A Legacy of Sustainability*, [online:] <https://www.tiffany.com/sustainability/timeline/>, [dostęp: 24.04.2025].

⁴⁰ Richemont, *Cartier Philanthropy presents its new website with a new brand identity and logo*, 14.02.2022, <https://www.richemont.com/news-media/press-releases-news/cartier-philanthropy-presents-its-new-website-with-a-new-brand-identity-and-logo/> [dostęp: 16.04.2025].

⁴¹ Burberry, *The EKD*, [online:] <https://www.burberryplc.com/company/unmistakably-burberry/the-equestrian-knight> [dostęp: 04.03.2025].

⁴² Gucci, *Gucci Ancora Spring/Summer 24*, [online:] <https://www.gucci.com/ca/en/ms/gucci-ancora-spring-summer-24/ancora/?srsltid=AfmBOoYfxgAFI4DZC1gHtxYeBTZrcn89P9OCTku-zxeyhURv4dfDXFH> [dostęp: 01.04.2025].

Domy mody oraz jubilerzy regularnie uczestniczą w prestiżowych wydarzeniach takich jak Met Gala czy Oscary, gdyż obecność w tego typu przestrzeniach umożliwia im budowanie emocjonalnych więzi z odbiorcami i kreowanie pożądanej atmosfery ekskluzywności wokół oferowanych produktów. Wydarzenia te bardzo często są połączone z współpracami z influencerami i cenionymi artystami. Takie partnerstwo zwiększają widoczność marek w medialnej przestrzeni, ponieważ celebryci i twórcy internetowi nie tylko promują produkty, ale również kreują treści, które rezonują z ich własnymi społecznościami. Mimo to należy pamiętać, że współpraca ze znanymi osobami jest obciążona ryzykiem wizerunkowym, czego przykładem była kampania Tiffany and Co. z udziałem Beyoncé⁴³. Wykorzystanie w reklamie diamentu budzącego kontrowersje historyczne doprowadziło do oskarżenia zarówno jubilera, jak i samej piosenkarki o brak wrażliwości na kontekst kolonialny.

Dzięki wspólnym akcjom marketingowym z innymi firmami, jak limitowane kolekcje odzieży, biżuterii czy akcesoriów, marki zwiększają swoją widoczność na rynku oraz upewniają konsumentów o swojej innowacyjności i otwartości na współczesne trendy. Przykładem takiego podejścia była współpraca Tiffany and Co. z projektem CryptoPunks, łącząca tradycyjny luksus z kulturą NFT⁴⁴. Tego rodzaju inicjatywy wymagają jednak ostrożności, gdyż niewłaściwy dobór partnerów może wzbudzić kontrowersje i podważyć elitarny charakter marki. Taka sytuacja miała miejsce, gdy część odbiorców uznała kolaborację jubilera z markami streetwearowymi jak Nike oraz Supreme za sprzeczne z jej dotychczasowym wizerunkiem i dziedzictwem⁴⁵.

Media społecznościowe stały się obecnie jednym z głównych kanałów komunikacji z konsumentem, dlatego aby zakomunikować swoje zmiany wizerunkowe, marki luksusowe najczęściej korzystają z portali takich jak Instagram i TikTok, a na rynku azjatyckim również WeChat i Weibo⁴⁶. Proces rebrandingu Burberry został poprzedzony usunięciem wszystkich wcześniejszych treści w mediach społecznościowych, co miało symbolicznie wyznaczyć moment budowy nowej tożsamości domu mody. Szczególną uwagę poświęcono rozwojowi konta na Tik-Toku, gdzie storytelling z udziałem rozpoznawalnych osób cieszył się dużą popularnością. Z kolei Tiffany and Co. zapoczątkowało swój proces przemiany kampanią „Not your mother’s Tiffany”, wokół której jubiler rozwijał internetowy marketing wirusowy, który wywoływał szeroką dyskusję obserwatorów na platformie Instagram. W przypadku Gucci oraz Cartier transformacja komunikacyjna przybrała bardziej ewolucyjny charakter. Cartier skoncentrował się na chińskich platformach takich jak Weibo, Xiaohongshu i WeChat, natomiast Gucci na Instagramie, promując kampanię „Gucci Ancora” za pomocą hasztagów.

⁴³ S. Javed, *What is the controversy around Beyoncé’s Tiffany campaign?*, „Independent UK”, 27.08.2021, [online:] <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/beyonce-tiffany-campaign-diamond-controversy-b1909722.html> [dostęp: 21.04.2025].

⁴⁴ E. Cartter, *Tiffany & Co. Is Making a Very Tangible Entrance Into the World of NFTs*, „GQ”, 01.08.2022, [online:] [https://www.gq.com/story/tiffany-and-co-cryptopunks-nft-jewelry-collaboration#:~:text=\(The proc.203D proc.2Dglasses proc.2Dwearing proc.20CryptoPunk proc.20 proc.233167 proc.20also proc.20serves proc.20as,LVMH proc.2Ddowned proc.20brand proc.20has proc.20taken proc.20on proc.20since proc.2030 proc.2Dyear proc.2Dold](https://www.gq.com/story/tiffany-and-co-cryptopunks-nft-jewelry-collaboration#:~:text=(The%20D%20glasses%20wearing%20CryptoPunk%20proc.20proc.233167%20also%20serves%20as,LVMH%20Downed%20brand%20has%20taken%20on%20since%2030%20year%20old%20dostęp:22.04.2025]) [dostęp: 22.04.2025].

⁴⁵ K. Chitrakorn, *Tiffany LVMH luxury jewellery wants Gen Z. Is it moving too fast?*, „Vogue Business”, 06.02.2023, [online:] <https://www.voguebusiness.com/companies/tiffany-lvmh-luxury-jewellery-wants-gen-z-is-it-moving-too-fast> [dostęp: 21.04.2025].

⁴⁶ N. Yu, *Digital Transformation of Cartier: Marketing Analysis and Strategic Recommendations*, „Transactions on Economics, Business and Management Research” 2024, s. 341.

Własne strony internetowe stanowią przestrzeń do komunikacji, nad którą marki sprawują pełną kontrolę. Za ich pośrednictwem mogą przedstawiać i tłumaczyć zmiany wizerunkowe w sposób znacznie bardziej złożony, niż w mediach społecznościowych. Komunikacja za sprawą stron internetowych ma charakter jednostronny, podczas gdy portale społecznościowe umożliwiają odbiorcą bieżące reagowanie na publikowane treści – ich komentowanie oraz ewentualną krytykę. Burberry oraz Tiffany and Co. za sprawą własnych witryn przedstawiły nową filozofię i wartości marki. Ich artykuły informacyjne opatrzone były atrakcyjnymi zdjęciami i krótkimi formami wideo, które korespondowały z treścią. Z kolei Gucci utworzyło specjalny *microsite*, na którym, za sprawą materiałów archiwalnych, wideo przedstawiających proces produkcji ubrań oraz wypowiedzi samego projektanta, przybliżono odbiorcy swoją nową estetykę i tożsamość. W przypadku Cartier w procesie rebrandingu skupiono się na rozwoju strony Cartier Philanthropy, którą dostosowano do nowej identyfikacji wizualnej fundacji, aby podkreślić zaangażowanie firmy w działalność dobroczynną. Raporty finansowe, ESG oraz sprawozdania mówiące o strategii zrównoważonego rozwoju pomagają markom luksusowym w budowaniu transparentnej komunikacji, która przekłada się na zaufanie konsumentów oraz partnerów biznesowych. Za ich sprawą firmy pokazują, że są świadome swojego wpływu na środowisko, a ich działania są zgodne z wyznawaną filozofią i wartościami. Bieżące raportowanie na temat wyników finansowych pozwala interesariuszom na śledzenie i analizowanie kierunku rozwoju marki. W przypadku Cartier oraz Tiffany and Co. dokładne dane finansowe nie są ujawniane. Obie marki funkcjonują jako elementy większych grup kapitałowych – Cartier w strukturze Richemont, a Tiffany and Co. jako część koncernu LVMH. Oznacza to, że informacje finansowe na ich temat są ujmowane zbiorczo – w całościowych raportach konglomeratów. Dla konsumentów i inwestorów, którzy chcieliby przeanalizować dokładny wpływ danej marki na wyniki finansowe grupy, brak szczegółowych danych może być rozczarowujący. Utrudnia to ocenę i weryfikację kondycji konkretnej firmy, a także jej porównanie z wynikami innych przedsiębiorstw. Ponadto, jeżeli cała grupa będzie przechodzić przez trudności finansowe, może to wpłynąć na ogólny obraz marki, nawet jeśli ona sama będzie wykazywać zyski.

Pomimo rozwoju nowych form komunikacji media branżowe nadal pełnią rolę niezwykle ważnego łącznika pomiędzy markami luksusowymi a opinią publiczną. Za sprawą publikacji w tytułach takich jak „Vogue Business”, „Business of Fashion”, czy „Forbes” firmy mogą skutecznie komunikować swoje zmiany, zarówno w zakresie strategii marketingowej, jak i działań operacyjnych. Obecność w prestiżowych tytułach medialnych przekłada się na sposób ich percepcji, dlatego artykuły w „Vogue Business”, często pełnią rolę nie tylko informacyjną, ale i promocyjną. Kiedy Gucci przechodziło swój rebranding, to właśnie w wywiadzie dla „Vogue Business” dyrektor kreatywny prezentował szczegóły nowej tożsamości marki oraz omawiał działania związane z e-commerce i digitalizacją marketingu⁴⁷. Choć media branżowe zazwyczaj dbają o pozytywny wizerunek swoich partnerów, ich rola w ekosystemie medialnym obejmuje również monitorowanie i analizowanie niedanych strategii czy kontrowersyjnych decyzji, czego przykładem były artyku-

⁴⁷ N. Phelps, *I want people to fall in love with Gucci again': Sabato De Sarno shares his plans for the Kering brand*, „Vogue Business”, 20.10.2023, [online:] <https://www.voguebusiness.com/fashion/i-want-people-to-fall-in-love-with-gucci-again-sabato-de-sarno-shares-his-plans-for-the-kering-brand> [dostęp: 29.03.2025].

ty dotyczące kampanii „Not your mother’s Tiffany”⁴⁸. Krytyka pozwala firmom na ocenę efektów swojej strategii i identyfikację obszarów, które wymagają poprawy. Te marki, które będą gotowe do przyjęcia konstruktywnych uwag i wprowadzania zmian, mogą zyskać jeszcze większą wiarygodność w oczach konsumentów oraz samych mediów.

Podsumowując, kluczem do osiągnięcia sukcesu na rynku okazuje się umiejętność zachowania równowagi pomiędzy pielęgnowaniem dziedzictwa a wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań, co potwierdza rynkowy sukces Cartier. Znaczenie ma również spójna i konsekwentna implementacja zmian we wszystkich punktach styku marki z konsumentem.

Ewolucja pozycji w rankingu jest jednak ściśle powiązana z transformacją metodologii Kantar BrandZ, która w 2019 roku przesunęła akcent z samego produktu na budowanie unikalnych doświadczeń konsumenckich. Zniknięcie Tiffany and Co. z zestawienia w 2019 roku nie wynikało z utarty prestiżu, lecz z wysokich reinwestycji strategicznych, które czasowo obciążły wyniki finansowe firmy. Powrót jubilera na 9. pozycję w 2024 roku można odczytać jako efekt kontrowersyjnego, lecz skutecznego repozycjonowania po przejściu marki przez LVMH oraz wykorzystania infrastruktury dystrybucyjnej i operacyjnej konglomeratu. W ten sposób Tiffany and Co. nie tylko poprawiło wyniki finansowe, ale przede wszystkim odbudowało swoją pozycję w rankingu, w którym premiuje się umiejętność budowania „Znaczącej Różnicy” (Meaningful Difference) poprzez dostarczanie immersyjnych doświadczeń oraz przyjęcie wartości młodych pokoleń⁴⁹.

Z kolei przykład Burberry dowodzi, że sama zmiana wizerunku nie zastąpi odpowiednio dobranej oferty produktowej ani strategii cenowej. Regres tej marki oraz spadek zysku operacyjnego interpretowany jest jako efekt radykalnego podniesienia cen towarów oraz zbyt gwałtownej zmiany strategii kreatywnej.

Tabela 1. Porównanie pozycji analizowanych marek w rankingu Kantar BrandZ w kategorii „Focus luxury” w latach 2015, 2019, 2024

Marka	2015	2019	2024
Burberry	8	7	--
Gucci	5	4	4
Cartier	6	6	6
Tiffany and Co.	10	--	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów „Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands” dla roku 2014, 2019 i 2024.

Na wartość i przychody marki wpływa także charakter jej asortymentu. Porównując wyniki sprzedaży marek z sektora odzieżowego, takich jak Burberry i Gucci,

⁴⁸ R. Bates, „Not Your Mother’s Tiffany” Campaign Angering Some, „JCK Online”, 26.07.2021, [online:] <https://www.jckonline.com/editorial-article/not-your-mothers-tiffany-anger/> [dostęp: 22.04.2025].

⁴⁹ Kantar BrandZ 2024 Most Valuable Global Brands, raport Kantar, 2024, [online:] <https://indd.adobe.com/view/c21c3b44-92cb-4386-848e-c1641347979b>, s. 209-211, [dostęp: 05.02.2025].

z jubilerami, jak Cartier i Tiffany and Co., można zauważyć, że zakup biżuterii jest znacznie częściej postrzegany jako forma inwestycji⁵⁰. Z tego względu pozycja rynkowa marek jubilerskich po 2020 roku uległa umocnieniu.

Marką, która radzi sobie na rynku najgorzej okazało się Burberry, a najlepiej Cartier, lecz nie da się jednoznacznie porównać i ocenić ich wyników finansowych, gdyż firmy różnią się strukturami kapitałowymi. Cartier jest częścią konglomeratu Richemont, co, choć wiąże się też z pewnymi ograniczeniami, jak np. mniejsza elastyczność w podejmowanych decyzjach, to gwarantuje szereg korzyści w postaci większego kapitału inwestycyjnego czy dostęp do ekspertów i nowych technologii, których samodzielne utrzymanie jest o wiele droższe. Wahania rynkowe i kryzysy ekonomiczne jest znacznie łatwiej znieść będąc częścią dużej grupy, która może przenosić środki między markami. Burberry jako samodzielna spółka, negocjuje ceny surowców oraz usług technologicznych we własnym zakresie, przez co jest jej trudniej uzyskać korzystne warunki niż dużym konglomeratom jak Richemont czy LVMH. Ponadto spadek popytu lub kryzys w konkretnym regionie świata, jak np. Azja bezpośrednio odbija się na wynikach firmy.

Pomimo spadku sprzedaży po wdrożeniu zmian w strategii komunikacyjnej, Gucci nadal utrzymuje stałą pozycję w rankingu „Most Valuable Global Brands” opracowanym przez Kantar BrandZ⁵¹. W 2025 roku, decyzją zarządu, szeregi marki opuścił Sabato De Sarno – dyrektor kreatywny odpowiedzialny za jej rebranding, co może sygnalizować, że nie osiągnął on zamierzonych celów biznesowych.

Obecnie Chiny stanowią jeden z głównych rynków zbytu towarów luksusowych, choć jednocześnie są rynkiem szczególnie wymagającym i konkurencyjnym. Lokalni potentaci, tacy jak Chow Tai Fook i Laopu Gold skutecznie walczą o uwagę młodszej generacji, dlatego zachodni producenci, aby móc z nimi konkurować, inwestują w rozwój platform *e-commerce*, a także coraz częściej wykorzystują technologie, takie jak rozszerzona rzeczywistość czy sztuczna inteligencja. Te firmy, które chcą odnieść sukces na chińskim rynku, powinny nie tylko sprzedawać swoje produkty, ale także zbudować długoterminowe relacje z konsumentami, oferując im spersonalizowane doświadczenia zakupowe.

Nawiązywanie współpracy z lokalnymi influencerami oraz odwoływanie się do elementów chińskiej kultury i tradycji w treściach komunikatów marketingowych skutecznie zwiększa zaangażowanie nabywców z regionów Azji. Jednak długotrwałe spowolnienie gospodarcze oraz napięcia geopolityczne między Stanami Zjednoczonymi a Chinami przyczyniają się do spadku zainteresowania dobrami luksusowymi z Zachodu, co pokazuje, że strategia marketingowa nie zawsze może zniwelować wpływ czynników ekonomicznych oraz politycznych na zachowania i decyzje konsumenckie.

Podsumowanie

W dobie post-pandemicznej rzeczywistości, przyspieszonej globalizacji oraz kryzysów ekonomicznych, jak i tożsamościowych, marki luksusowe powinny umieć zachować balans pomiędzy nowoczesnością a tradycją i długoletnią historią. Pro-

⁵⁰ M. Lazazzera, *Jewellery's Bright Moment – and the Looming Risks*, „Vogue Business”, 15.07.2025, [online:] <https://www.voguebusiness.com/story/consumers/jewellerys-bright-moment-and-the-looming-risks> [dostęp: 01.08.2025].

⁵¹ Kantar BrandZ 2024 Most..., dz.cyt., s. 155.

ces, postępującej od początku XIX wieku, globalizacji z jeden strony pozwolił na ekspansję zagranicznych rynków, ale z drugiej zmusił marki do redefinicji swojej tożsamości. Aby pozostać autentycznymi, a zarazem otwartymi na kulturową różnorodność, ich komunikacja powinna umiejętnie balansować między uniwersalnymi wartościami a lokalną wrażliwością. Kluczowym narzędziem w tym kontekście staje się strategia globalizacji, polegająca na dostosowywaniu komunikatów do lokalnych kontekstów, co ma szczególne znaczenie w relacjach z konsumentami w Azji.

Z przeprowadzonych badań oraz analizy literatury wynika, że współczesny rynek ulega dynamicznym przemianom – klienci stają się coraz bardziej świadomi i wymagający. Zmienia się również sama definicja luksusu, w której wyraźniej akcentuje się wartości takie jak autentyczność oraz zrównoważony rozwój.

Przemiany społeczne i polityczne obserwowane po 2020 roku wywołały kryzys wartości, którego skutki dotknęły zarówno przedsiębiorstwa, jak i ich konsumentów. Współcześnie zamożni coraz częściej poszukują czegoś więcej niż poczucia prestiżu – zależy im na bezpieczeństwie i odnalezieniu spójności pomiędzy filozofią firmy a ich własnym światopoglądem. W warunkach niestabilności gospodarczej biżuteria jest przez nich postrzegana nie tylko w kategoriach estetycznych, ale również jako stabilna forma inwestycji, co przekłada się na wzrost wyników sprzedaży marek jubilerskich na rynku dóbr luksusowych, niezależnie od ich strategii marketingowych.

Szczególnie ciekawy przypadek stanowi tu Tiffany and Co. Firma w procesie rebrandingu podjęła działania o kontrowersyjnym charakterze, jakimi było stworzenie kampanii pod hasłem „Not your mother’s Tiffany” oraz współpraca z markami streetwearowymi. Choć kroki te spotkały się z falą krytyki ekspertów oraz części konsumentów, nie zachwiały jej silnej pozycji na rynku, a wręcz przeciwnie – wywołując szeroką medialną debatę, jeszcze bardziej zwiększyły zainteresowanie marką. Obserwacja ta potwierdza, tezę, że współczesną wartość luksusu buduje się już nie tylko za sprawą estetyki oferowanych produktów, ale również przez umiejętność wywoływania skrajnych (niekiedy również negatywnych) emocji. Konsumentom są skłonni wybaczyć wizerunkowe eksperymenty, jeśli dostrzegają w marce innowacyjność oraz potencjał inwestycyjny.

Wzrost znaczenia platform sprzedaży *online*, zwłaszcza w czasie post-pandemicznym, zmienił sposób, w jaki klienci dokonują zakupów. Marki, które wcześniej opierały swoje działania głównie na tradycyjnych punktach sprzedaży, obecnie inwestują w technologie umożliwiające nie tylko sprzedaż, ale także interaktywne doświadczenie konsumenckie. Innowacje takie jak wirtualne przymierzalnie czy wykorzystywanie sztucznej inteligencji zyskują na coraz większym znaczeniu. Dzięki takim rozwiązaniom marki luksusowe mogą oferować doświadczenia niemalże identyczne z tymi, jakich doświadcza się podczas wizyty w sklepie stacjonarnym, co pozwala na utrzymanie wysokiej jakości obsługi. Tym samym marki luksusowe coraz chętniej wykorzystują zaawansowane narzędzia algorytmiczne w celu dostosowania swojej oferty do indywidualnych preferencji użytkowników. Systemy rekomendacji, chatboty, a także aplikacje mobilne, które oferują spersonalizowane treści, to tylko niektóre z narzędzi, które umożliwiają utrzymanie zaangażowania i lojalności konsumentów. Tego typu innowacje sprawiają, że luksusowe marki są w stanie przyciągać konsumentów nie tylko poprzez atrakcyjność swojej oferty, ale także poprzez troskę o ich wygodę.

Jednakże należy wyraźnie podkreślić, że rozwój platform *e-commerce* i digitalizacja marketingu wiążą się z szeregiem zagrożeń, które mogą wpłynąć na ich wize-

runek i pozycję firm na rynku. Przede wszystkim, wzrost sprzedaży *online* stwarza ryzyko dewaloryzacji pojęcia luksusu. Marki luksusowe, tradycyjnie kojarzone z ekskluzywnością i ograniczoną dostępnością, mogą napotkać trudności w utrzymaniu wizerunku prestiżowych, gdy ich produkty stają się dostępne szerzej i łatwiej za sprawą platform *e-commerce*. Koncentracja na sprzedaży *online* może również zniechęcić konsumentów, którzy dotąd byli przyzwyczajeni do doświadczenia budowanego za sprawą bezpośredniego kontaktu z obsługą w salonach stacjonarnych, a nie z technologią w przestrzeni wirtualnej.

Innym poważnym zagrożeniem jest kwestia bezpieczeństwa danych osobowych. Zwiększona liczba transakcji internetowych, zwłaszcza w kontekście luksusowych produktów o wysokiej wartości, zwiększa potencjalne zagrożenie cyberatakami. Marki luksusowe powinny nie tylko zapewnić bezpieczeństwo transakcji, ale także zadbać o ochronę danych osobowych swoich konsumentów, aby uniknąć ewentualnej utraty zaufania.

Bibliografia

Al Feghali G., *How Luxury Brands Responded to the Russian Ukraine War*, [online:] <https://www.cxg.com/insight/how-luxury-brands-responded-to-the-russian-ukraine-war/> [dostęp: 30.01.2025].

Bates R., „Not Your Mother’s Tiffany” Campaign Angering Some, „JCK Online”, 26.07.2021, [online:] <https://www.jckonline.com/editorial-article/not-your-mothers-tiffany-anger/> [dostęp: 22.04.2025].

Brand Finance Luxury & Premium 2024, *Brand Finance*, [online:] <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-luxury-and-premium-50-2024-preview-1.pdf> [dostęp: 13.11.2024].

Burberry, *Burberry Annual Report 2023/24. Environmental and Social Measures*, [online:] <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/2024-updates/environmental-and-social-responsibility.pdf> [dostęp: 10.03.2025].

Burberry, *The EKD*, [online:] <https://www.burberryplc.com/company/unmistakably-burberry/the-equestrian-knight> [dostęp: 04.03.2025].

Cartter E., *Tiffany & Co. Is Making a Very Tangible Entrance Into the World of NFTs*, „GQ”, 01.08.2022, [online:] <https://www.gq.com/story/tiffany-and-co-cryptopunks-nft-jewelry-collaboration> [dostęp: 22.04.2025].

Centennials at 21, *raport Kantar 2018*, [online:] https://www.esciupfnews.com/wp-content/uploads/2018/11/Centennials_at_21_Global.pdf [dostęp: 17.01.2025].

Chitrakorn K., *Tiffany LVMH Luxury Jewellery Wants Gen Z. Is it Moving Too Fast?*, „Vogue Business”, 06.02.2023, [online:] <https://www.voguebusiness.com/companies/tiffany-lvmh-luxury-jewellery-wants-gen-z-is-it-moving-too-fast> [dostęp: 21.04.2025].

Czubala A., *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 28.

D’Arpizio C., Levanto F., *Luxury Goods Worldwide Market Study 2021*, [online:] <https://altagamma.it/media/source/Altagamma proc.20- proc.20Bain proc.20Luxury proc.20Market proc.20Monitor proc.202021.pdf> [dostęp: 13.11.2024].

D’Arpizio C., Montgolfier J., Levato F., Steiner A., *Long Live Luxury: Converge to Expand Through Turbulence*, [online:] <https://altagamma.it/media/source/Executive proc.20Summary proc.20Monitor proc.202023 proc.20Altagamma proc.20Bain.pdf> [dostęp: 13.11.2024].

Dębski J., *Trendy konsumenckie pokolenia Z w obszarze dóbr luksusowych. Gen Z jako przyszły kluczowy klient motoryzacyjnych marek premium*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2024, s. 15.

- Dou J., *The Application and Challenges of Artificial Intelligence in the Fashion and Luxury Industry*, „Applied and Computational Engineering” 2024, s. 93.
- Dryl W., *Wpływ kryzysu na zachowania zakupowe polskich konsumentów dóbr luksusowych*, „Problemy Zarządzania” 2013, s. 160–169.
- Filanowski B., *Studium przypadku jako metoda badania procesów zachodzących w komunikacji społecznej*, [w:] *Metody badania komunikacji i mediów. Perspektywa teoretyczna i analityczna*, red. A. Barańska-Szmitko, Łódź 2021, s. 310.
- Godin S., *Define: Brand*, 2009, [online:] <https://seths.blog/2009/12/define-brand/> [dostęp: 13.11.2024].
- Gucci, *A World In Equilibrium*, [online:] <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/equilibrium> [dostęp: 10.04.2025].
- Gucci, *Gucci Ancora Spring/Summer 24*, [online:] <https://www.gucci.com/ca/en/ms/gucci-ancora-spring-summer-24/ancora> [dostęp: 01.04.2025].
- Javed S., *What is the Controversy Around Beyoncé's Tiffany Campaign?*, „Independent UK”, 27.08.2021, [online:] <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/beyonce-tiffany-campaign-diamond-controversy-b1909722.html> [dostęp: 21.04.2025].
- Johann M., *Rebranding, czyli strategia zmiany wizerunku marki*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2013, s. 167–175.
- Kantar BrandZ 2024 Most Valuable Global Brands, raport Kantar 2024, [online:] <https://indd.adobe.com/view/c21c3b44-92cb-4386-848e-c1641347979b> [dostęp: 05.02.2025].
- Kienzler I., *Leksykon marketingu*, Warszawa 2008, s. 189.
- Kopciuch L., *Crisis of Values: A Critical Analysis*, „Ruch Filozoficzny” 2021, s. 8-11.
- Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 282.
- Lazazzera M., *Jewellery's Bright Moment – and the Looming Risks*, „Vogue Business”, 15.07.2025, [online:] <https://www.voguebusiness.com/story/consumers/jewellerys-bright-moment-and-the-looming-risks> [dostęp: 01.08.2025].
- Luxury Goods Worldwide Market Study, raport Bain & Company i Fondazione Altagamma 2011, [online:] https://www.bain.com/contentassets/b112f593b9364f30800723f427519ddb/bainbrief_luxury_goods_study_10thedition.pdf [dostęp: 17.01.2025].
- Luxury in the Midst of Change 2025, raport KPMG 2025, [online:] <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/pl/pdf/2025/12/luksus-w-obliczu-transformacji-raport.pdf.coredownload.inline.pdf> [dostęp: 20.12.2025].
- Łukaszewicz M., *Wyzwania stojące przed producentami luksusowej odzieży w dobie globalnego rynku i rewolucji informacyjnej*, „Handel Wewnętrzny” 2016, s. 292–293.
- Miller D., Merrilees B., Yakimova R., *Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process*, „International Journal of Management Reviews” 2014, s. 508.
- Mitchell C., *Selling the Brand Inside*, „Harvard Business Review” 2002, [online:] <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside> [dostęp: 13.11.2024].
- Paczka E., *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2020, s. 30-31.
- Phelps N., *I Want People to Fall in Love with Gucci Again: Sabato De Sarno Shares His Plans for the Kering Brand*, „Vogue Business”, 20.10.2023, [online:] <https://www.voguebusiness.com/fashion/i-want-people-to-fall-in-love-with-gucci-again-sabato-de-sarno-shares-his-plans-for-the-kering-brand> [dostęp: 29.03.2025].
- Raciniewska A., *Luksus w dobie kryzysu*, „Kultura Współczesna” 2013, s. 39-41.
- Richemont, *Cartier Philanthropy presents its new website with a new brand*

identity and logo, 14.02.2022, [online:] <https://www.richemont.com/news-media/press-releases-news/cartier-philanthropy-presents-its-new-website-with-a-new-brand-identity-and-logo/> [dostęp: 16.04.2025].

The Fashion Law, *From LVMH and Kering to Prada and Chanel, What Luxury's Biggest Names Are Doing to Address the COVID-19 Crisis*, 30.03.2020, [online:] <https://www.thefashionlaw.com/from-lvmh-and-kering-to-prada-what-luxurys-biggest-names-are-doing-to-help-address-to-covid-19-crisis> [dostęp: 30.01.2025].

Tiffany, *A Legacy of Sustainability*, [online:] <https://www.tiffany.com/sustainability/timeline/>, [dostęp: 24.04.2025].

True Luxury Global Consumer Insights 2023, *raport BCG i Altagamma 2023*, [online:] https://altagamma.it/media/source/BCGxAltagamma_TrueLuxury_proc.20Global_proc.20Consumer_proc.20Insights_proc.202023_vAltagamma_proc.20Soci.pdf [dostęp: 17.01.2025].

Urban L. G., *Customer Advocacy: A New Era in Marketing?*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2005, s. 155–159.

Urbanek G., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 183.

Yu N., *Digital Transformation of Cartier: Marketing Analysis and Strategic Recommendations*, „Transactions on Economics, Business and Management Research” 2024, s. 341.

Streszczenie

W ciągu ostatnich czterech lat rynek dóbr luksusowych przeszedł znaczące zmiany wywołane m.in. skutkami pandemii COVID-19 oraz wojną w Ukrainie, a także towarzyszącym im globalny kryzysem wartości. Mimo trudnych okoliczności, branża luksusowa wykazuje się stałą odpornością, a w 2023 roku odnotowano rekordowy jak dotąd wzrost sprzedaży. W odpowiedzi na zmiany oczekiwań konsumentów, wiodące osobiste marki luksusowe przeprowadziły rebranding, aby dostosować swój wizerunek, strategię komunikacyjną oraz model biznesowy do nowych realiów. Celem niniejszej pracy jest analiza działań podjętych przez cztery wybrane firmy - Burberry, Gucci, Cartier oraz Tiffany and Co. Badania identyfikują motywy, które skłoniły przedsiębiorstwa do decyzji o przeprowadzeniu rebrandingu, ich kluczowe działania marketingowe i kanały komunikacji, a także efekty, jakie zmiany te przyniosły. Praca ma na celu zbadanie, w jaki sposób redefinicja wartości i zmiany światopoglądowe konsumentów, będące konsekwencją kryzysu epidemiologicznego i wojny, wpłynęły na decyzje o transformacji wizerunku marek luksusowych oraz na sposób ich postrzegania.

Słowa kluczowe: rebranding, marki luksusowe, konsumpcja dóbr luksusowych, kryzys wartości, strategia marketingowa, identyfikacja wizualna, strategia komunikacyjna

Abstract

Over the past four years, the luxury goods market has undergone significant changes driven, among other factors, by the consequences of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, as well as the accompanying global crisis of values. Despite these challenging circumstances, the luxury industry has demonstrated consistent resilience, recording its highest-ever sales growth in 2023. In response to shifting consumer expectations, leading personal luxury brands have undertaken rebranding initiatives to adapt their brand image, communication strategies, and business models to the new realities. The aim of this thesis is to analyze the actions undertaken by four selected companies—Burberry, Gucci, Cartier, and Tiffany & Co. The research identifies the motives that led these companies to decide on rebranding, examines their key marketing activities and communication channels, and evaluates the outcomes of the implemented changes. The study seeks to explore how the redefinition of values and shifts in consumer worldviews, resulting from the epidemiological crisis and the war, have influenced decisions regarding the transformation of luxury brand identities and the way these brands are perceived.

Keywords: rebranding, luxury brands, luxury goods consumption, crisis of values, marketing strategy, visual identity, communication strategy