**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы данного дипломного исследования объясняется тем, что фэшн-бизнес, как и вся индустрия моды, переживает сегодня период бурного роста. Будучи невероятно перспективным и в то же время высококонкурентным, российский фэшн-рынок характеризуется высокой заинтересованностью крупного бизнеса в отечественном дизайне. Именно поэтому сегодня в России появились крупные инвесторы, готовые вкладывать средства в формирование высокодоходной фэшн-индустрии и создание отечественного сектора фэшн-бизнеса. Очевидно, что для решения этой задачи остро необходимы специалисты, досконально знающие индустрию и мастерски владеющие современными технологиями маркетинговых коммуникаций - особенно в сфере брендинга.

Высокий уровень спроса на услуги по индивидуальному пошиву был свидетельством того, что традиционные операторы рынка одежды класса люкс не во всем удовлетворяют возросшим требованиям VIP-клиентуры, и в этом секторе еще много свободных ниш. С 1990-х годов данный рынок был практически полностью монополизирован тремя крупнейшими компаниями-дистрибуторами Mercury, «Боско ди Чильеджи» и «ДжамильКо». Они представляют в России самые известные люксовые марки и через постоянную рекламную коммуникацию в глянцевой прессе фактически задают стандарты моды на luxury. «Для большинства русских покупателей мода – это только те вещи, которые рекламируются в журналах и выставляются в витринах бутиков», – считает Анна Лебсак-Клейманс. С другой стороны, именно эта «троица» (Mercury, «Боско ди Чильеджи», «ДжамильКо») обеспечивает стабильность рынка, не позволяя ему напрямую зависеть от сиюминутной конъюнктуры.

В последний год более активно начали развиваться новые компании рынка luxury – такие, как «Крокус», «Люкс-холдинг» и «Калигула», – на рынок начали выходить новые игроки, которые развивают новые форматы торговли товарами класса люкс (например, open space обновленного торгового дома «Весна»), или, как, например, Constellation, выводят на рынок популярные на Западе марки, существование которых «большая тройка» по тем или иным причинам игнорировала.

Эксперты видят причину успеха альтернативных люксовых брендов в усложнении и индивидуализации вкусов и потребностей VIP-покупателей, которые лидеры упустили из виду. Luxury-бизнес, даже самый большой, в 100% случаев управляется, причем довольно авторитарно, самим «владельцем-подвижником», уверенным, что он знает о вкусах и предпочтениях потребителей абсолютно все. Маркетинговые исследования в связи с этим практически никогда не проводятся. В результате клиенты уходят жаловаться Сэми Котвани на бутики, которые не завозят одежду для людей с нестандартными фигурами, и заодно заказывают у него несколько костюмов стоимостью $3000 – 5000 каждый.

Если в ассортименте товаров luxury и уровне культуры их потребления российский рынок все еще отстает от западных, быстро сокращая дистанцию, то искусство обслуживания VIP-клиентов отечественными профессионалами освоено давно. «Люди, добившиеся высокого положения в обществе и сумевшие заработать большие деньги, имеют ярко выраженную индивидуальность, и с этим приходится считаться, – рассказывает Ирина Егорова, консультант по недвижимости Kirsanova Realty (эксклюзивный аффилированный офис Sotheby's International Realty). – Необязательно «прыгать на задних лапах» и падать ниц при виде «человека из телевизора». Уважение, конструктивный подход, знание своего дела, ну и, возможно, немного личного обаяния».

Специалисты, занятые в обслуживании VIP, в один голос заверяют, что заискивание перед клиентом не имеет ничего общего с установкой на максимальную персонализацию сервиса. VIP’ы хотят чтобы их обслуживал профессионал, а не лакей, но одобряют подчеркнутое «особое отношение» со стороны компании. Но если в рабочее время дверь магазина элитной мужской одежды «Калигула» оказалась заперта, значит, там обслуживают какого-нибудь особенно дорогого гостя.

Индустрия моды и предметов роскоши официально вступила в новую русскую эпоху. И дело не в том, что русские дизайнеры добились, наконец, признания в Европе. «Русский вкус» и барские замашки наших соотечественников-нуворишей приняли настолько глобальные масштабы, что это стало во многом определять работу самых крупных в мире фирм модной одежды и дорогих аксессуаров. Исключительно благодаря супербогатым россиянам индустрия предметов роскоши спасается от экономического застоя и, более того, делает на безумных русских клиентах колоссальные деньги. Нет никаких сомнений, делают вывод британцы, что русские составляют одну из самых влиятельных потребительских групп в мире. Правда, по мнению российских экспертов, эти слухи несколько преувеличены. Скорее сами русские желали бы видеть себя в роли законодателей мировой моды, но объективных предпосылок для такого лидерства пока немного. Желание быть первыми пока что приводит только к тому, что российский рынок переполнен дорогими бутиками ведущих домов моды, цены в которых в разы выше, чем в Европе и США.

Действительно, можно ли было вообразить еще каких-то 10–15 лет назад, что инкрустированные драгоценностями туфли Yves Saint Laurent стоимостью 1000 фунтов или «хрустальные» босоножки Swarowski, туфли Hermes с бриллиантовыми пряжками за 55000 фунтов или женская сумочка Louis Vuitton, украшенная настоящим золотом и бирюзой (коллекция сезона весна/лето 2004, стоимость – 13000 фунтов), станут любимыми безделушками русских красоток. Русским красавцам – свои удовольствия: редкие, ручной работы швейцарские часы, сверкающие автомобили Bentley, Rolls-Royce, Ferrari, Maserati или Maybach. Цены называть не имеет смысла, да и в данном случае они не имеют абсолютно никакого значения. «Россия переживает расцвет олигархического шика, – заявляют британские СМИ. – Новый век открывается новой русской эпохой». И если в 90-е годы бум в индустрии роскоши вызвала японская страсть к дорогим маркам, то теперь полноправными «властителями» моды становятся русские. Причем, по мнению большинства дизайнеров, русский вкус с годами становится все более изысканным. Отказавшись от аляповатых украшений и диких цветовых сочетаний в одежде начала 90-х, русские стали разборчивы и очень информированы. Это они приходят в магазин со страницами, вырванными из модных журналов, в поисках сумок ограниченного выпуска и хотят выглядеть, как будто они только что сошли с подиума. Последние годы действительно ознаменовались бумом на российском рынке моды. Невероятным открытием стал сам факт его существования. Сегодня не осталось практически ни одной известной модной марки, которая бы не открыла или не собиралась бы открыть в Москве свой торговый дом. Это сделали Dior, Chanel, Valentino, Yves Saint Laurent, Gucci, Celine, Hermes, Louis Vuitton, Versace. И, очевидно, этими именами список не ограничится. Однако, по мнению самих российских участников рынка, не стоит переоценивать собственной значимости и заявлять о неком лидерстве в мировой индустрии роскоши. «Это правда, что в Милане или Париже в дорогих бутиках можно встретить только японцев, русских и американцев. Хотя повышенное внимание, которое уделяется этому, вызвано, возможно, тем, что раньше тех же русских там не было вообще, а теперь они есть, и их много,

Только за последний год были открыты несколько крупных торговых центров – «Крокус Сити», обновленный ЦУМ. Торговый комплекс ГУМ, после приобретения его компанией Bosco, также собираются превратить в люксовый комплекс. В Америке, где живет как минимум несколько тысяч миллионеров, об этом можно говорить. Но когда в одной маленькой Москве (особенно учитывая, что это город, в котором нет туризма) пытаются открывать универмаги, сопоставимые по ассортименту с Harrods в Лондоне (в котором десятки миллионов туристов в год), мне кажется, что это выглядит несколько непоследовательно».

Хотя, безусловно, если лидеры мировой индустрии моды выходят на российский рынок – значит, они видят в этом смысл, прежде всего финансовый. Российский рынок обладает большим потенциалом, хотя и не выдерживает пока конкуренции с другими бурно развивающимися рынками – тот же китайский рынок значительно более вместителен. Торговый дом Canale, занимающийся производством дорогой мужской одежды, в России, например, представлен лишь несколькими магазинами в Москве и Санкт-Петербурге, в то время как в Китае таких магазинов несколько десятков.

Прайслисты на российском рынке объективно завышены. Тот же Louis Vuitton, у которого пока что единственный в Москве бутик, принадлежащий непосредственно марке, ставит цены на 20% выше, чем в Европе, и такая тенденция свойственна почти всем маркам класса люкс.

Предметом данной дипломной работы является – изучение портфельного подхода в управлении дизайнерскими брендами в фэшн-индустрии

Объектом данной дипломной работы является – управление дизайнерскими брендами на примере ТД «Подиум».

Цель данной дипломной работы – изучение стратегии поведения субъектов мировой индустрии предметов роскоши на основе управления дизайнерскими брендами.

Исходя из цели, можно выделить, следующие задачи данной дипломной работы:

- дать характеристику рынка монополистической конкуренции;

- изучить особенности формирование цен в условиях монополистической конкуренции;

- проанализировать развитие рынка предметов роскоши в России;

- изучить сущность и предпосылки возникновения корпоративных стратегий в мировой индустрии предметов роскоши;

- рассмотреть интеграционные стратегии;

- рассмотреть портфельный подход к управлению дизайнерскими брендами в фэшн-индустрии;

- рассмотреть сущность и принципы формирования портфеля брендов;

- проанализировать ретроспективу развития люксовых фэшн-брендов;

- дать характеристику люксовых фэшн-бренды, принадлежащих современным «империям роскоши»;

- рассмотреть современные подходы к определению брендов категории роскоши (luxury brands);

- изучить специфику брендинга категории роскоши в фэшн-бизнесе;

-проанализировать возможные сценарии развития портфелей люксовых

фэшн-брендов;

- рассмотреть портфельный подход к управлению дизайнерскими брендами на примере ТД «Подиум».

**1. ТЕОРИИ ОТРАСЛЕВОГО РЫНКА МОНОПОЛИСТИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

**1.1 Характеристика рынка монополистической конкуренции**

Разновидность рынка несовершенной конкуренции – монополистическая конкуренция. Ей свойственны черты и монополии, и совершенной конкуренции[[1]](#footnote-1).

Монополистическая конкуренция - тип отраслевого рынка, на котором существует достаточно много продавцов, продающих дифференцированный продукт, что позволяет им осуществлять определенный контроль над продажной ценой товара (или услуги). На рынке монополистической конкуренции действует относительно большое число продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами.

При монополистической конкуренции размеры рыночных долей фирм составляют в среднем от 1 до 10% общего объема продаж на данном рынке, что больше чем в условиях совершенной конкуренции (до 1 %). Количество продавцов обусловливает тот факт, что последние не считаются с реакцией своих соперников, когда выбирают объемы продаж и устанавливают цены на свою продукцию, в отличие от ситуации олигополии, когда на рынке одного товара действует лишь несколько крупных продавцов. Хотя на отраслевом рынке продаются товары (или реализуются услуги) одного типа, при монополистической конкуренции продукт каждого продавца обладает уникальными качествам или характеристиками, которые служат тому, чтобы некоторые покупатели предпочли его товар товару конкурирующих фирм. Это называется дифференциацией товара в противовес стандартизированным товарам, характерным для совершенной конкуренции.

Рынок монополистической конкуренции состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие диапазона цен объясняется способностью продавцов предложить покупателям разные варианты товаров. Реальные изделия могут отличаться друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Различия могут заключаться и в сопутствующих товарам услугах. Покупатели видят разницу в предложениях и готовы платить за товары по-разному. Чтобы выделиться чем-то, помимо цены, продавцы стремятся разработать разные предложения для разных потребительских сегментов и широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи. В связи с наличием большого числа конкурентов стратегии их маркетинга оказывают на каждую отдельную фирму меньше влияния, чем в условиях олигополистического рынка.

Для монополистической конкуренции не требуется наличие сотен или тысяч фирм, достаточно сравнительно небольшого их числа, например, 25, 35, 60 или 70 в каждой отрасли. Из наличия такого числа фирм вытекает несколько важных признаков монополистической конкуренции[[2]](#footnote-2):

1. Малая доля рынка. Каждая фирма обладает относительно небольшой долей всего рынка и поэтому имеет очень ограниченный контроль над рыночными ценами.
2. Невозможность сговора. Наличие сравнительно большого числа фирм гарантирует, что тайный сговор, согласованные действия с целью ограничения объёма производства и искусственного повышения цен почти невозможны.
3. Независимость действий. Когда в отрасли действует много фирм. Между ними нет жёсткой взаимной зависимости; каждая фирма определяет свою политику, не учитывая возможную реакцию со стороны конкурентов.

В противоположность совершенной конкуренции одним из основных признаков монополистической конкуренции является дифференциация продукта. В условиях монополистической конкуренции фирмы производят продукты, немного отличающиеся от товаров соперников в том, что касается характерных внешних атрибутов (признаков) продукта, качества услуг, местоположения и доступности товаров или других характеристик.

Уникальность товара дает каждому продавцу определенную степень монопольной власти над ценой: на престижные товары (например, часы «Ролекс», ручка «Монт Бланк», духи «Шанель») цены всегда устанавливаются выше, чем на аналогичные товары, не имеющие столь знаменитой торговой март или не столь блестяще разрекламированные. При монополистической конкуренции легко основать новую фирму в отрасли или покинуть рынок - вход на данный отраслевой рынок не затруднен такими барьерами, какие ставят на пути новичка монополия и олигопольные структуры. Однако этот вход не настолько легок, как при совершенной конкуренции, поскольку новые продавцы часто испытывают трудности со своими новыми для покупателей торговыми марками.

Примером отрасли с преобладанием монополистической конкуренции могут служить рынок женской, мужской или детской одежды, меховых ювелирных изделий, обуви, мебели, безалкогольных напитков, книг, а также рынки различных услуг - парикмахерские, химчистки, прачечные и т.п. Таким образом, монополистическая конкуренция похожа на ситуацию монополии тем, что фирмы обладают способностью контролировать цену своих товаров. Одновременно она похожа и на совершенную конкуренцию, поскольку каждый товар продается многими фирмами, и на рынке существует свободный вход и выход.

Войти в отрасль с монополистической конкуренцией относительно легко. То, что производители в таких отраслях обычно являются небольшими по размеру фирмами как в абсолютном, так и относительном выражении, предполагает незначительный эффект масштаба и наличие небольшого капитала. Однако в отличие от условий совершенной конкуренции в данном случае могут существовать дополнительные финансовые барьеры, порождённые потребностью получения продукта, отличающегося от продукта конкурентов, и обязательством рекламировать этот продукт. Кроме того, действующие фирмы могут владеть патентами на продукцию и авторскими правами на фабричные клейма и торговые знаки, что увеличивает трудности и издержки их копирования[[3]](#footnote-3).

Выход фирм из отраслей с монополистической конкуренцией относительно прост. Ничто не мешает неприбыльной фирме в отрасли с монополистической конкуренцией сократить производство или закрыть его[[4]](#footnote-4).

**1.2 Особенности формирование цен в условиях монополистической конкуренции**

Каждая фирма, находясь в условиях монополистической конкуренции, проводит собственную ценовую политику, не учитывая ответную реакцию конкурентов. Отсюда следует, что в рамках данной рыночной структуры выпускается меньший объем производства, чем при совершенной конкуренции, но с более высокими затратами на единицу продукции. Снижение объема продаж и повышение затрат на единицу продукции – все это своеобразная плата за большее разнообразие производимых товаров[[5]](#footnote-5).

В российских условиях имеются большие возможности для развития монополистической фирменной конкуренции и создания сферы конкурентного ценообразования. К числу таких рынков можно отнести рынки следующих товаров, в том числе импортных[[6]](#footnote-6):

- безалкогольные напитки - фруктовые воды, лимонад, русский квас, кока-кола, пепси-кола, и др.;

- водка, коньяки, ликеры, вина;

- пиво бутылочного и баночного разлива;

-сигареты и сигары, другие табачные изделия;

- многие виды лекарств, имеющих заменители, витамины;

- кондитерские изделия - шоколадные конфеты, шоколад;

- зубная паста, паста для бритья, кремы, шампуни, одеколоны,

- духи, моющие средства;

- многие виды одежды, особенно с фирменным знаком;

- многие спортивные товары;

- телевизионная и радиотехника, видео- и аудиотехника;

- часы, фотоаппаратура и фотоматериалы;

- большинство видов бытовой техники, например холодильники,

- стиральные машины, пылесосы, микроволновые печи и т.д.;

- компьютерная техника;

- фирменная мебель;

- фирменные бытовые услуги - чистка одежды, ремонт квартир,

парикмахерские и др.;

- многие магазины и палатки розничной торговли в городах.

На рыночном сегменте небольшое предприятие может занимать монопольную позицию (кстати, отсюда и название типа рынка) и диктовать цены: при их определении оно закладывает размер собственной прибыли. В зарубежной практике она составляет 5 - 8%, в то время как в среднем эта величина составляет 1 - 3%[[7]](#footnote-7).

При монополистической конкуренции линия спроса на продукцию производителя имеет отрицательный наклон, поскольку на рынке продаются товары – заменители, что даёт возможность получить монопольную прибыль в краткосрочном периоде. Из-за отсутствия каких-либо существенных ограничений на вход в отрасль других производителей и выход из неё в долгосрочном периоде экономическая прибыль всех фирм отрасли становится равной нулю.

Одной из важных характеристик дифференциации продукта является ограниченный контроль над ценами со стороны производителей и продавцов в условиях монополистической конкуренции из-за относительно большого числа фирм, действующих в конкретном секторе рынка. При монополистической конкуренции потребители выбирают продукцию определённых продавцов и в известных пределах платят более высокую цену за неё, чтобы реализовать свои предпочтения. На таком рынке продавцы и покупатели не связаны стихийно, как на рынке совершенной конкуренции. Однако, контроль фирмы действующей в условиях монополистической конкуренции, над ценой весьма ограничен, поскольку существует множество потенциальных заменителей её продукта.

Кривая спроса, с которым сталкивается продавец в условиях монополистической конкуренции, является в высокой степени эластичной, но не совершенно эластичной. Степень эластичности кривой спроса фирмы в условиях монополистической конкуренции зависит от числа конкурентов и степени дифференциации продукта. Чем больше число конкурентов и слабее дифференциация, тем больше эластичность кривой спроса каждого продавца, то есть тем ближе ситуация к условиям совершенной конкуренции.

**1.3 Развитие рынка предметов роскоши в России**

Рынок товаров класса люкс - дорогой одежды, часов и ювелирных украшений - возник в России больше 10 лет назад и с тех пор вырос в десятки раз. Продажи предметов роскоши росли даже в 1998 г., когда большинство внутренних рынков сжималось. Владельцы салонов и бутиков оценивают оборот своего сектора в одной Москве в $1 - 1,5 млрд в год. Но рынок этих товаров далек от насыщения. Средняя торговая наценка в столичных бутиках составляет 200 - 250%, а рентабельность сравнима с рентабельностью нефтяных компаний - в районе 30% от оборотов. Еще одна особенность рынка luxury - все товары этого сегмента импортируются, однако на таможне считают, что рынок, обороты которого сопоставимы, например, с экспортом алмазов из России, пока «не заслуживает серьезного разговора».

С точки зрения типичного потребителя, ничего более абсурдного, чем рынок люксовой атрибутики, и быть не может. Костюм за $15 000 качеством ткани и пошива отличается от 300-долларового вовсе не в 50 раз, а копеечные электронные часы время показывают так же, если не точнее, чем коллекционный хронометр стоимостью в десятки тысяч долларов. Престижные бренды, которые оправдывают колоссальную разницу в цене, строятся на идеях, большинству людей просто никогда не приходящих в голову. Но, судя по тому, с какой интенсивностью в последние годы развивается этот рынок, философия потребления luxury завоевывает в России все большую популярность.

Для новой российской элиты, формировавшейся из представителей самых разных групп рухнувшего Советского Союза в очень сжатые сроки и в условиях негативного отношения со стороны других слоев населения, предметы роскоши являлись практически безальтернативным признаком групповой самоидентификации. Знаковые атрибуты статуса, доступные из-за своей высокой цены и труднодоступности лишь кругу самых обеспеченных покупателей, легко позволяли отличить «своего» от «чужого», помогали очертить границы нового класса и потакали болезненному комплексу превосходства, свойственному членам любого элитарного круга.

Первые операторы российского luxury-рынка получали сверхприбыли благодаря четкому пониманию основного закона «нуворишеского шика»: реальная стоимость, практическая и эстетическая ценность товара не имеют никакого значения – он все равно будет являться престижным атрибутом, если позволяет владельцу чувствовать себя внутри границ избранного круга. У граждан бывшего СССР какие-то смутные представления о западных престижных брендах имелись: автомобили Mercedes из гаража управления дипкорпусом катали по Москве иностранных послов, швейцарскую часовую марку Rolex знали благодаря ее product placement в романах о Джеймсе Бонде, а марки одежды изучались по гангстерским фильмам в переводе Володарского. На заре 1990-х, в условиях тотального дефицита, покупатели не видели разницы между новой иномаркой и «реанимированным трупом» с европейской помойки, настоящими и поддельными Rolex, а если и видели, то не придавали ей значения: важным являлось то, что эти марки можно было купить лишь за очень большие деньги.

В течение прошлого десятилетия культура потребления элитной атрибутики эволюционировала, а сам рынок luxury становился все более цивилизованным. Представители имущей прослойки все чаще стали выезжать за границу, а внутри страны социальная структура общества стала более сложной: чтобы отличаться от мелких уголовников и представителей нарождающегося среднего класса, которые теперь тоже могли себе позволить подержанную иномарку, требовался «подлинный» люкс. И тогда на российском рынке начали развиваться дистрибуторские системы западных производителей luxury.

Со временем поддерживать дистанцию с остальным обществом становилось все дороже, началась дифференциация внутри самого имущего класса. Рынок требовал знаковых атрибутов, отличающих владельцев очень больших состояний от просто богатых людей, влиятельных политиков – от акул шоу-бизнеса, а топ-менеджеров – от процветающих торговцев мандаринами. Одновременно усложнялись системы негласных правил dress-code, отличающие высший класс от high middle и одну группу VIP-потребителей от другой.

К настоящему моменту внутреннее расслоение потребителей luxury достигло таких масштабов, что профессионалы fashion-рынка, например, используют в работе целую систему «коэффициентов консервативности». Поступившим в продажу моделям обуви, одежды и аксессуаров присваиваются индексы от 1 до 10 – в зависимости от степени строгости или экстравагантности стиля. Профессиональная принадлежность покупателей также ранжируется по шкале – от госчиновников до свободных художников: опытный продавец не станет предлагать финансисту запонки, более уместные для человека, живущего на творческие гонорары.

В последние годы эксперты отмечают новую тенденцию: универсальные атрибуты элитарности вытесняются, и им на смену приходят индивидуальные культуры потребления luxury.

Новые игроки приходят работать на этот рынок не столько в надежде на большие прибыли, сколько из-за ореола элитарности и престижа luxury-бизнеса. Со времен эпохи нуворишества норма прибыли даже самых успешных компаний не превышала 30%, но инвесторов это не смущало. Многие из них уже состоялись как бизнесмены в отраслях, ориентированных на массовый спрос, развертывание бизнеса в этом секторе являлось для владельца продолжением его страстной любви к красивым вещам и попыткой приобщить к своему дорогому увлечению как можно больше людей, располагающих для этого достаточными финансовыми возможностями.

Некоторые из ниш, открытых новыми игроками, оказались крайне востребованными элитой. Например, на рынке частных яхт, которого еще четыре года назад не существовало, сейчас продается 500 – 600 недорогих (от $0,5 млн) судов ежегодно и порядка 50 лодок VIP-класса.

Сэми Котвани, открывший в 2003 году ателье по индивидуальному пошиву The Imperial Tailoring, где сейчас одеваются многие известные политики, предприниматели и фигуры шоу-бизнеса, рассказывает о своем подходе к luxury: «Я портной, а не бизнесмен: когда по телевизору выступает президент, меня волнуют не экономические последствия его заявлений, а семь погрешностей, которые я замечаю в пошиве его костюма. Если бы было иначе, то я инвестировал бы деньги в массовые рынки, где они быстро вращаются, а не в ателье для VIP, где за год работы едва удалось окупить затраты на помещение и интерьер. Но я, к счастью, довольно богатый человек и могу себе позволить заниматься делом, доставляющим мне удовольствие».

Если в ассортименте товаров luxury и уровне культуры их потребления российский рынок все еще отстает от западных, быстро сокращая дистанцию, то искусство обслуживания VIP-клиентов отечественными профессионалами освоено давно. «Люди, добившиеся высокого положения в обществе и сумевшие заработать большие деньги, имеют ярко выраженную индивидуальность, и с этим приходится считаться, – рассказывает Ирина Егорова, консультант по недвижимости Kirsanova Realty (эксклюзивный аффилированный офис Sotheby's International Realty). – Необязательно «прыгать на задних лапах» и падать ниц при виде «человека из телевизора». Уважение, конструктивный подход, знание своего дела, ну и, возможно, немного личного обаяния».

Специалисты, занятые в обслуживании VIP, в один голос заверяют, что заискивание перед клиентом не имеет ничего общего с установкой на максимальную персонализацию сервиса. VIP’ы хотят чтобы их обслуживал профессионал, а не лакей, но одобряют подчеркнутое «особое отношение» со стороны компании. Но если в рабочее время дверь магазина элитной мужской одежды «Калигула» оказалась заперта, значит, там обслуживают какого-нибудь особенно дорогого гостя.

Современный luxury-рынок предлагает состоявшимся людям вещи, безусловно, стильные, которые в большинстве случаев страхуют владельца от возможности выглядеть нелепо или вульгарно. Однако с развитием культуры потребления luxury возникает все больше правил и условностей, несоблюдение, которых с головой выдает новичка.

По оценке самих торговцев, у московских бутиков не более 100 000 клиентов, лишь половина из которых покупают дорогие вещи постоянно. При этом 30 - 40% московских покупателей предметов роскоши - провинциалы или жители СНГ.

Вкус российских покупателей вызывает удивление и восхищение у британских кутюрье и фирм, продающих предметы роскоши. Удивляются вычурности пристрастий «новых русских», а восхищаются тем, какие деньги готовы они выкладывать за всяческие супермодные штучки.

По данным газеты «Таймс», богатые русские не скупятся на предметы из крокодиловой кожи, кашемира, натурального меха. Именно они покупают сегодня вещи, от которых отворачиваются даже арабские шейхи. Среди их покупок туфли от «Ив Сен-Лоран», инкрустированные драгоценностями, стоимостью 1900 долларов. Или еще более крутые - от «Гермес»: бриллиантовые пряжки на них поднимают их цену до заоблачных 100 тысяч долларов. Или сумочки от «Гуччи», выпущенные ограниченными сериями, вечерние платья, отороченные норкой и украшенные бисером, - от «Версаче» и «Валентино».

Страсть русского «бомонда» ко всякой роскоши определяет успех самых дорогих марок модной одежды, утверждает «Таймс». Практически исключительно благодаря русским индустрия предметов роскоши спасается от экономического застоя - русские сегодня составляют одну из самых влиятельных потребительских групп в мире.

Происходит невероятное - запросы российских богачей начинают диктовать западным домам моделей, что именно выпускать. Еще каких-то пять лет назад казалось немыслимым, чтобы «Луи Виттон» выпустил в продажу сумочку, украшенную настоящим золотом и бирюзой стоимостью более чем 20 тысяч долларов (именно такую они изготовили для сезона весна/лето-2004). Но это было до периода расцвета «олигархического шика» - когда «стоимость не имеет значения» и ценится все самое редкое, красивое, дорогое.

Чтобы утолить свои аппетиты к роскоши, русским теперь даже необязательно приезжать в Лондон. Быстро смекнув, где можно заработать, высокая мода сама потянулась в Москву. Там уже открылись торговые дома «Диор», «Шанель», «Селин», «Валентино», «Ив Сен-Лоран» и «Гуччи». Самым последним был «Берберри». И в отличие от сверкающих яркими красками, но пустых салонов в других странах развивающегося рынка - Китае или Индии, - российские представительства этих модных домов процветают.

Первой в этом ряду была компания «Версаче», обосновавшаяся на московском рынке еще 10 лет назад. Теперь этот магазин приносит фирме десятую часть ее годового дохода. «Вы посмотрите на Эрмитаж, - говорит Ася Вебстер, русская жена Стивена Вебстера, открывшего недавно в Москве свой ювелирный магазин, - ничего удивительного, что русским нравится «Версаче». Им вообще нравится все роскошное и нарочитое. Наши клиенты в Москве жалуются, что мы предлагаем им недостаточно дорогие вещи. Все наши самые вычурные украшения отправляются в Москву».

Русские клиенты становятся все более утонченными и, как следствие, более открытыми для всех модных тенденций, - цитирует «Таймс» Джорджио Армани. - Мы продаем в Москве больше вечерних платьев, чем в любом другом городе мира».

Ему вторит представитель компании «Ив Сен-Лоран»: «Русские хотят чего-то особенного, из ряда вон выходящего. Им нравятся яркие и блестящие вещи, все редкое, выпущенное ограниченным тиражом».

Богатство в цифрах

География спроса на рынке ultra-luxury, %

Санкт-Петербург и города-миллионеры - 10

Центры сырьевых регионов - 20

Москва - 70

Доходы потребителей товаров ultra-luxury, %

более $20 млн - 3

$10-20 млн - 5

$5-10 млн - 9

$1-5 млн - 83

Профессиональная деятельность потребителей товаров ultra-luxury, %

Деятели шоу-бизнеса и культуры - 10

Политическая элита - 20

Бизнес-элита - 70

Средний возраст потребителя товаров ultra-luxury стоимостью более $1 млн, %

Менее 30 лет - 4

От 30 до 40 лет - 28

От 40 до 50 лет - 31

Более 50 лет - 37

Владельцы некоторых бутиков считают, что российский luxury-рынок все еще далек от насыщения и рост продаж на нем напрямую зависит от развития их торговой инфраструктуры. Руководитель крупнейшего в люксовом бизнесе торгового дома Mercury Леонид Фридлянд считает, что его компании это удается. «Сейчас рынок прирастает исключительно нашими стараниями. Вот мы открыли в центре Москвы люксовую улицу [Третьяковский проезд] - и продажи выросли, может быть, в два раза. Если создавать для клиентов удобную им инфраструктуру, они будут больше покупать в Москве», - уверен Фридлянд.

С этой оценкой согласен президент компании «Калигула», торгующей дорогими мужскими костюмами, Иван Федоров: «Если ты заключаешь договор франчайзинга с мощным брендом и находишь порядка $1 млн на открытие бутика, то смело можешь рассчитывать на ежегодные продажи в нем на $2 - 4 млн, во всяком случае в нашей нише дорогих костюмов». Федоров считает, что рынок товаров класса люкс вырос с 1995 г., даты основания его компании, раз в 8 - 10 и будет «удваиваться еще в течение нескольких лет».

VIP-клиенты бутиков считают стратегию наращивания инфраструктуры верной. «Я вот неправильный покупатель, - говорит бывший вице-президент «Русала», а ныне сенатор Герман Ткаченко. - Хотя знаю, что в Москве все в 1,5 - 2 раза дороже, чем в Европе, все равно покупаю большую часть вещей здесь, потому что есть где покупать. Если по-умному, то следует поручить секретариату изучить график всех дней рождения друзей, централизованно заказывать все за границей и экономить. Тем более что меня в этом году обидела компания Mercury, снизив в одностороннем порядке скидку с 20% до 10% «.

А вот зампред правления «Норильского никеля» Максим Финский, который, по его собственному признанию, тратит на luxury около $200 000 в год, наоборот, делает покупки в Москве из соображений экономии: «Мой time-management по определению дороже возможной экономии, которую можно получить от выезда в Европу на шопинг. Для меня отлично, что люксовая инфраструктура развивается и человек из Mercury может приехать, снять мерки, и мне быстро пошьют в Италии раз в полгода эти 7 - 8 новых костюмов. Это очень похоже по удобству на услуги Росбанка VIP-клиентам: если вам среди ночи понадобился cash, вам его привезут куда угодно», - проводит аналогию Финский.

Главы компаний несколько расходятся в оценках величины московского luxury-рынка. Федоров из «Калигулы» оценивает его в $1,5 млрд в год, Агаларов из «Крокуса» - «минимум в $0,8 - 1 млрд», а начальник отдела маркетинга компании «ДжамильКо» Ирина Кочигина считает, что московские продажи только одежды класса люкс (без учета дорогих часов, аксессуаров и ювелирных изделий) колеблются от $600 млн до $1,2 млрд. Фридлянд из Mercury высказывается осторожнее: «Если продолжится такой рост, то рынок через несколько лет будет измеряться не сотнями миллионов, а миллиардами». При этом все торговцы указывают на сложность количественных оценок и ссылаются на то, что бизнес основных игроков рынка не прозрачен.

По общему мнению 1-е место по продажам занимает компания Mercury, торгующая в многочисленных бутиках столицы, наиболее известные из которых расположены на Кутузовском проспекте, в гостинице «Славянская» и в Третьяковском проезде. Из анализа данных Московской регистрационной палаты следует, что Mercury представляет собой сеть из нескольких десятков фирм, учрежденных в форме ООО и ЗАО напрямую двумя ее руководителями - Леонидом Фридляндом и Леонидом Струниным. Эти компании и ведут торговлю в магазинах. Близкий к руководству Mercury источник на условиях анонимности сообщил «Ведомостям», что продажи всех бутиков в 2001 г. были близки к $150 млн, а по результатам 2002 г. Mercury надеется приблизиться к отметке $300 млн. Фридлянд отказывается комментировать оборот собственной компании, прямо заявляя, что «непубличность - это, если хотите, философия Mercury». Конкуренты вполне допускают, что оборот лидера рынка может быть близок к $300 млн. «Стратегия Mercury понятна: они монополизируют мощные марки уровня Prada, Armani и Gucci, а поскольку после заключения эксклюзивных договоров этими товарами в Москве больше никто не имеет права торговать, они ставят наценку гораздо выше общепринятой», - завидует Фридлянду один из коллег.

Агаларов, Федоров и два других торговца, просивших не называть их имени в печати, в один голос утверждают, что 2-е и 3-е места по оборотам делят между собой холдинги «Боско ди Чильеджи» и «ДжамильКо». При этом Федоров экспертно оценивает оборот каждой из них примерно в $100 млн. В обеих компаниях это не комментируют. Согласно данным МРП, компания ЗАО ВЭА ММД «Восток и Запад», торгующая под маркой «Боско ди Чильеджи», учреждена четырьмя топ-менеджерами: Михаилом Куснировичем (50,2% акций), Евгением Балакиным, Михаилом Власовым и Сергеем Евтеевым (по 16,6% каждый). А владеющая сетью люксовых магазинов и бутиков компания «ДжамильКо» учреждена фирмой «Ист Ритейл Энтерпрайзис лимитед», зарегистрированной в Никосии (Кипр).

За тройкой лидеров, говорят участники рынка, гурьбой следуют фирмы поменьше: «Цезарь», «Холдинг-центр», «Русское золото», «Седьмой элемент», «Крокус, «Калигула» и др.

«Рынок сложился таким образом, что Mercury после 1998 г. стала универсальной компанией в области самых дорогих люксовых марок, - говорит Федоров из «Калигулы». - «ДжамильКо» от них заметно отстает, а «Боско» доминирует в сегменте вещей на один класс ниже, контролируя марки уровня Kenzo и Max Mara. Но с Mercury, как любой крупной фирмой, можно успешно конкурировать в отдельных нишах, как «Калигула» и «Седьмой элемент» - в нише консервативных мужских костюмов, «Люкс-холдинг» - в ювелирке и часах, а «Крокус» - в дорогой обуви».

Сами торговцы не скрывают, что тройная наценка на товар - средняя по российскому рынку. При этом стандартный для рынка норматив прибыли - около 30% от оборота. Главный экономист Объединенной финансовой группы Алексей Заботкин не считает эту норму рентабельности экстраординарной. «С одной стороны, это сопоставимо с прибылью на оборот в нефтянке, которая составляет 25 - 35%, и намного выше прибыли в секторе телекоммуникации, где она 10 - 18%. Однако известно, что большинство непубличных бизнесов в России работают с прибылью не меньше 25%. А невероятная тройная наценка логично объясняется крайне низкой оборачиваемостью капитала в luxury - коллекции закупаются всего раз в полгода. А в супермаркете, где йогурты завозятся ежедневно, такой же бизнес можно сделать при маленькой наценке», - рассуждает аналитик.

Не всякий торговец люксовыми товарами готов делиться с прессой информацией об издержках собственной компании. Например, Фридлянд в ответ на просьбу рассказать о структуре расходов ссылается на международный опыт: «Последние известия с мировых рынков подтверждают правоту нашего скептического отношения к публичности».

Зато директор по закупкам крупной сети бутиков описывает систему основных расходов так: «Вещь, условно купленная в Италии за $100, на вешалке в московском магазине имеет себестоимость $180 - сюда входит растаможка, аренда, налоги, зарплата сотрудников и реклама. А продается она за $300 с лишним. Правда, по максимальной цене до распродажи уходит порядка 60 - 70% коллекции. Но минимум $100 с такой вещи все равно идет в чистую прибыль». Правда, Фридлянд утверждает, что у Mercury многие коллекции на 80% распродаются по максимальной цене.

Другие торговцы дают похожую картину расходов. Агаларов из «Крокуса» утверждает, что в среднем в обороте люксового магазина затраты распределяются так: на аренду - 15%, на зарплату персонала - 5 - 10%, на растаможку - 10%, на налоги - 10%, на закупки - 30%. «Многие думают, что мы купаемся в золоте, потому что мы ставим тройную наценку. На самом деле нет огромных прибылей - максимум 30% от оборота», - говорит продавец. А президент «Калигулы» Федоров считает, что стандартные расходы московских бутиков выглядят несколько иначе: закупки - 29%, налоги - 13%, аренда - 8%, расходы на скидки и распродажи - 20%, зарплата - 5%, реклама - 5%, прочие расходы - 2%, прибыль от оборота - всего 19%.

Судя по разговорам с торговцами, главной загадкой luxury-рынка остаются темпы развития лидера - компании Mercury, стремительно расширяющей торговые площади и количество контролируемых марок. Фридлянд утверждает, что все без исключения инвестиции производятся за счет чистой прибыли компании: Mercury якобы принципиально не берет кредитов и не продает долей. Однако ни один из конкурентов в это не верит. «Если исходить из сколько-нибудь разумных оценок их оборотов, то можно заключить, что их развитие не может быть обеспечено ни чистой прибылью, ни даже рыночными кредитами, - говорит топ-менеджер крупной сети магазинов. - Вот в 1999 г. Mercury должна была заплатить за комплекс зданий в Третьяковском проезде порядка $40 млн, затем еще не меньше $20 - 30 млн вложить в реконструкцию. Их оборот в то время не мог превышать $60 - 70 млн, т. е. прибыль не могла быть больше $25 млн. А банк на коммерческих основаниях может выдать под залог товара в обороте кредит на 50% от закупочной цены, т. е. не более $15 млн для Mercury в 1999 г. «.

Зато Агаларов из «Крокуса» утверждает, что «ни для кого не является секретом, что, продавая Mercury комплекс зданий в Третьяковском проезде, Сбербанк выдал покупателю кредит на $40 млн». Сам Фридлянд это опровергает, а в Сбербанке не комментируют, ссылаясь на коммерческую тайну.

Практически все игроки на рынке luxury расширяют торговые площади. Mercury объявила о намерении построить в 2003 г. люксовый шопинг-молл в деревне Жуковка на Рублевском шоссе силами итальянских архитекторов. Ориентировочная цена проекта - $50 млн. Фридлянд говорит, что «места там будет побольше, чем в Третьяковском проезде [где 20 000 кв. м]». Компания «Боско ди Чильеджи» купила порядка 10 000 кв. м торговых площадей на площади Восстания. Принципиально другим путем пошел Арас Агаларов: он решил стать главным для люксовых торговцев девелопером, построив огромный люксовый шопинг-молл «Крокус-Сити» площадью более 60 000 кв. м на пересечении МКАД и Волоколамского шоссе. Агаларов говорит, что потратит на проект в общей сложности $50 млн, $35 млн из которых - кредит Среднерусского банка. Срок окупаемости проекта - 5 лет. Пока торговцы спорят, поедут ли VIP-клиенты за покупками на МКАД.

Фридлянд заявил «Ведомостям», что открывать своих бутиков у Агаларова не собирается. Федоров из «Калигулы» пока раздумывает, а вот президент «Люкс-холдинга» Воронченко выражает готовность арендовать 1500 кв. м под ювелирные и часовые мини-бутики.

Самые модные:

Mercury

Универсальная люксовая компания, владеющая эксклюзивными бутиками самых высоких марок: Prada, Armani, Dolce & Gabbana, Tiffany, TODХS, Ermenegildo Zegna, Gucci, Chanel, Brioni, Jil Sander, John Galliano, Bulgari, Fendi и др.

«ДжамильКо»

Бизнес компании делится на три сегмента. Первый - эксклюзивные бутики Hermes, Christian Dior, Cerruti, Yohji Yamamoto, Escada, Wolford. Второй - мультибрендовые люксовые магазины James и RedCode, в которых продаются марки уровня Jean-Paul Gaultier, Paul Smith, Burberry и др. Третий сегмент, в котором работает «ДжамильКо», - марки для среднего класса: Naf Naf, LeviХs, Shevignon.

«Боско ди Чильеджи»

Владеет сетью эксклюзивных бутиков несколько более демократичных марок, чем у конкурентов из Mercury: Givenchy, Marina Rinaldi, Max Mara, Nina Ricci, Kenzo, Mandarina Duck, Pomellato, а также сетью мультибрендовых магазинов «Боско ди Чильеджи», где продается номенклатура товаров из десятков люксовых марок. Кроме того, «Боско ди Чильеджи» торгует дорогой парфюмерией, косметикой и аксессуарами в галерее Articoli.

**2. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В МИРОВОЙ ИНДУСТРИИ ПРЕДМЕТОВ РОСКОШИ**

**2.1 Сущность и предпосылки возникновения корпоративных стратегий в мировой индустрии предметов роскоши**

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

Еще одной важной тенденцией развития мирового бизнеса стало диверсифицированное развитие его представителей. Это привело к тому, что в настоящий момент на мировых рынках товаров и услуг начали доминировать глобальные мультибрендовые конгломераты, которые объединяют производителей различных видов товаров и услуг из разных точек мира.

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

Вместе с тем сам факт активизации интеграционных и диверсификационных процессов в последние десятилетия, появление многопрофильных корпораций заставили специалистов и менеджеров искать пути решения этого сложного вопроса стратегического менеджмента. Один из них стал возможным благодаря грамотному распределению ресурсов внутри корпораций и правильному выбору их организационной структуры, которые и обеспечили синергию среди отдельных производственных единиц этих корпораций.

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

Сегодня мировая индустрия предметов роскоши - одна из важных составляющих мировой экономики. В группу предметов роскоши входят одежда «высокой моды», дорогостоящие аксессуары, парфюмерия, косметика, предметы домашнего убранства, роскошные часы и ювелирные изделия, высококлассные вина и спиртные напитки, а также роскошные автомобили и высококлассный туризм. По данным статистического агентства Европейского Союза Евростат, годовой объем продаж перечисленных видов товаров без учета автомобилей и туризма достиг примерно 60 млрд. долл.

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

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

В течение 1990-х гг. и первых пяти лет нового столетия мировая индустрия предметов роскоши развивалась неравномерно. Изменения динамики роста отрасли сначала были тесно связаны с изменением экономической ситуации в мире. Так, объемы продаж начали расти быстрыми темпами после 1993 г., когда темп роста мирового ВВП также рос, но с падением темпа роста мирового ВВП в 1995 г. темпы роста объемов продаж тоже начали падать (табл. 2.1).

Таблица 2.1 Структура рынка индустрии предметов роскоши (2004 г.) и рост отдельных его секторов, %

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

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

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

Аксессуары и часы - наиболее прибыльный сегмент рассматриваемой отрасли. Но если продаваемость первых в ближайшее время будет расти еще быстрее, чем раньше (до 15% в год), то вторых - медленнее из-за прогнозируемых высоких цен на них, связанных с подорожанием цен на сырье (табл. 2.2).

Таблица 2.2 Годовой рост продаж предметов роскоши (1992-2003 гг.), %

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

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

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

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

В процессе интернационализации производственных процессов некоторые компании индустрии предметов роскоши разместили свои прозводственные единицы в других странах, где рабочая сила дешевле. Однако из-за чувствительности спроса к качеству компании вынуждены были осторожно отнестись к вопросу, что производить на собственных предприятиях за рубежом, а что доверить внешним иностранным производителям, т. е. передавать на аутсорсинг. Например, группа LVMH выводит производственные процессы за рубеж, но товары своих лучших брендов предпочитает производить на собственных предприятиях.

**2.2 Интеграционные стратегии**

**2.2.1 Аквизиция**

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

Больше всех в использовании стратегии аквизиций преуспели компании группы LVMH, которая за три года - с 1999 до 2001 г. - приобрела известные бренды TAG Heuer, Emilio Pucci, Donna Karan, Fendi, и Gucci, купившая за тот же период бренды Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta и Balanciaga. Эти группы и стали самыми активными приверженцами муль-тибрендовой и мультипродуктовой стратегии в индустрии предметов роскоши.

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

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

На протяжении двух десятилетий (особенно интенсивно в течение последних пяти лет) компании, осуществляя стратегию внешнего роста с помощью аквизиций брендов, становились группами, работающими во всех сегментах индустрии предметов роскоши. Например, группа LVMH в момент своего образования состояла всего из 10 брендов, а в настоящее время контролирует более 50 брендов, которые присутствуют и конкурируют между собой в пяти секторах отрасли: вина и спиртные напитки; одежда и кожаные изделия; парфюмерия и косметика; часы и ювелирные изделия (рис. 1). При этом бренды этого огромного холдинга обеспечивают ему лидирующее положение почти во всех секторах индустрии. Таким образом, группа LVMH почти за двадцать лет - с 1987 до 2005 г. - к своим первоначальным производственным линиям (шампанское, коньяки и кожаные изделия) добавила линии, выпускающие все остальные предметы роскоши.

В последнее десятилетие XX в. и в начале XXI в. компания демонстрировала 15%-й рост своих годовых доходов, из которых 9% обеспечивались благодаря органическому росту.

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

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

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

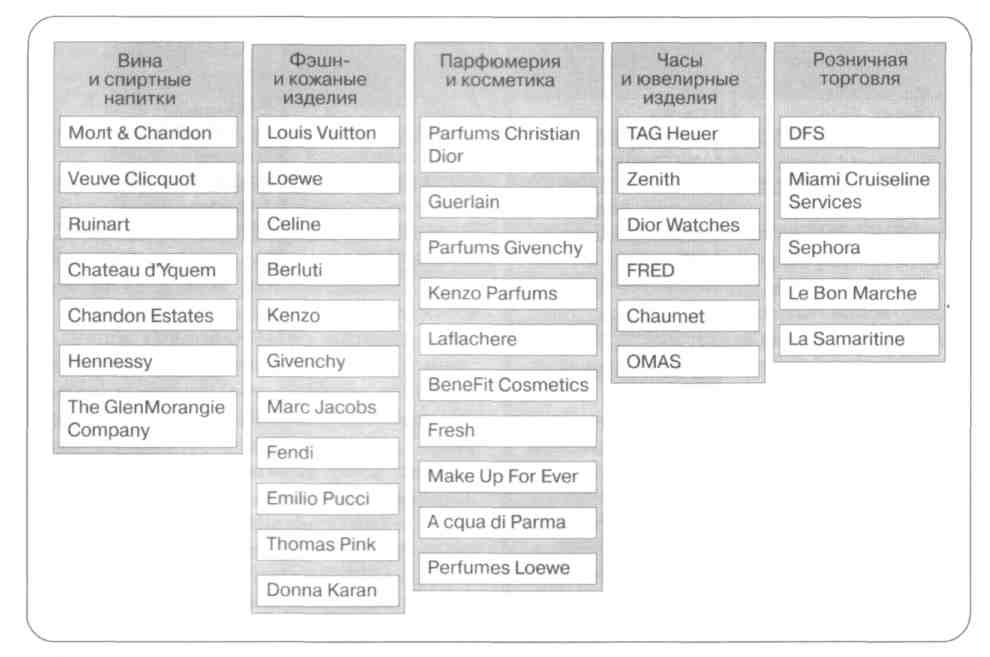


Рис. 1. Бизнес-единицы группы LVMH, 2006 г.



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

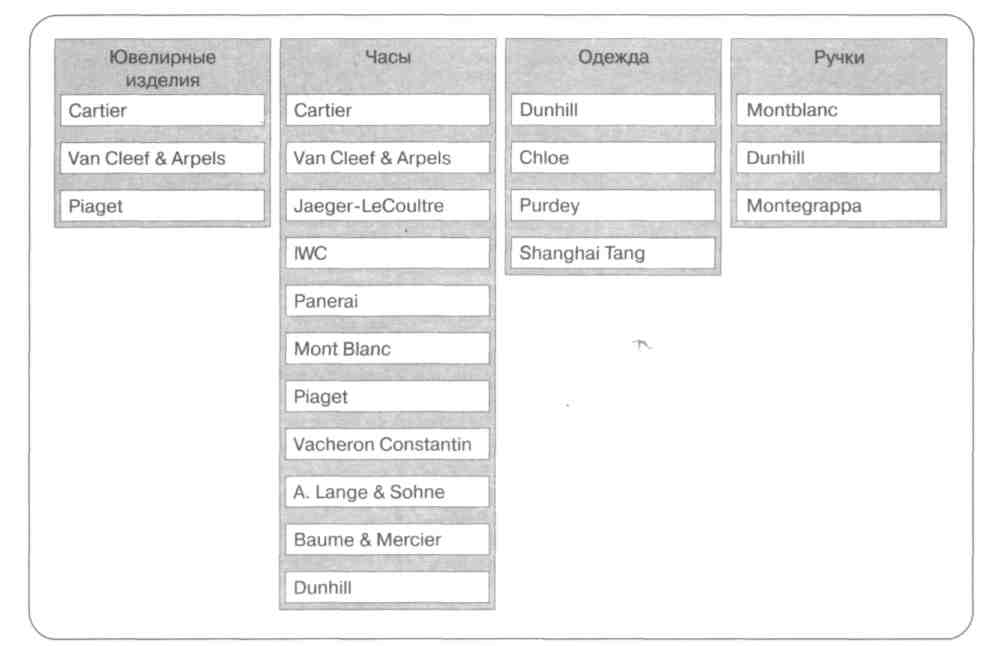


Рис. 3. Бизнес-единицы группы Richemont, 2006 г.

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

**2.2.2 Вертикальная интеграция**

Еще одной важной корпоративной стратегией, которая активно применяется в индустрии предметов роскоши, является стратегия вертикальной интеграции. Ведущие компании отрасли активно осуществляли данную стратегию, когда к своим продуктовым линиям добавляли торговые операции и начинали самостоятельно продавать свою продукцию. В результате компания Hermes в 2004г., например, осуществила 80% своих годовых продаж через собственную торговую сеть, а группа Gucci - 71% продаж через принадлежащие ей 386 магазинов.

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

В то же время в индустрии предметов роскоши существуют компании, которые предпочитают балансировать самостоятельные продажи с продажами через независимых продавцов или франчайзинговые договоры. Например, группа Richemont продает свою продукцию во всем мире как в 552 собственных магазинах, что в начале 2004 г. составило 41,2%, так и через франчайзинговые компании. Другие ведущие компании отрасли - Bulgari и Burberry, - придерживаясь аналогичной позиции, в тот же период довели долю продаж через собственную торговую сеть до 44 и 38% соответственно.

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

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

Таким образом, в индустрии предметов роскоши компании прибегают к стратегии вертикальной интеграции, но в целом подобные фирмы в ней не доминируют.

**2.2.3 Диверсификация**

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

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

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

Старейшая компания Bulgari, которая была создана в 1905 г. и первоначально занималась дизайном и производством ювелирных изделий и часов, с начала 1990-х гг. стала расширять свой бизнес. В 2001г. к линиям ювелирных изделий, часов, кожаных изделий, аксессуаров, парфюмерии и предметов домашнего убранства компания решила добавить новый бизнес, создав совместное предприятие с известным игроком мировой индустрии гостеприимства - американской компанией Marriott International. В результате этой сделки планируется построить по всему миру семь отелей класса люкс, которые будут оформлены по дизайну Bulgari и носить ее имя, а управляться - дочерней компанией Marriott International, известной гостиничной цепью класса люкс Ritz-Carlton. Один отель уже функционирует в Милане, а другой откроется осенью 2006 г. на индонезийском курорте Бали.

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

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

Входя в отельный бизнес, чьи дела после некоторого спада в начале 2000-х гг. стали улучшаться по мере оздоровления мировой экономики и в связи с ростом международного туризма, эти два ярких представителя индустрии предметов роскоши планируют получить синергический эффект от продвижения собственных продуктов на мировом рынке. Например, очевидно, что марка легендарного дизайнера, которую знают покупатели разных видов продукции компании, будет продвигать отели Armani Hotel and Resort на рынке. В свою очередь, отели будут продвигать продукцию компании: отельные номера и холлы будут хорошими демонстрационными залами предметов домашнего убранства, выпускаемых под торговой маркой Armani Casa.

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

**2.3 Lvmh и ее конкуренты**

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

Ощутимую конкуренцию ведущим компаниям оказывают такие бренды-одиночки, как Armany, Bulgari, Chanel, Tiffany, Burberry. Ряд из них производит товары только одного сектора, некоторые же - товары разных секторов. Например, имя Burberry известно только в фэшн-секторе, a Chanel, помимо фэшн, присутствует также в секторах парфюмерии и косметики, кожаных и ювелирных изделий.

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

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

LVMH, в добавление к своей мульти-брендовой стратегии, использует и так называемую стратегию звездных брендов. Глава этого конгломерата Бернар Арно признается, что «наша стратегия - обладание несколькими звездами. К сожалению, в бизнесе предметов роскоши существует не так много звезд. Звезда - что это такое? Это имя, которое является самым лучшим. Это имя, которое очень прибыльно. Но количество истинных звезд меньше, чем пальцев на моих обеих руках». А в интервью изданию Harvard Business Review Арно уточняет, что «звездный бренд дол-обладать четырьмя необходимыми характеристиками. Звездный бренд - это вечный бренд, современный, быстрорастущий и высокоприбыльный».

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

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

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

У компании LVMH есть еще несколько брендов, которые являются восходящими звездами, и кто-то из них в скором будущем может стать одним из обеспечивающих ее рост брендов. Среди них Fendi, TAG Heuer, Sephora и др.

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 2.3



Применяя этот новый вид корпоративной стратегии, группа LVMH не является исключением в отрасли. Ее конкуренты также осуществляют финансовые выплаты для различных социальных программ. Например, компания Tiffani & Со в 2004 г. сделала единовременное пожертвование в размере 25 млн долл. в поддержку программ по образованию и защите окружающей среды. Компания Richemont, также использующая стратегию социальной ответственности, активно поддерживает обучение молодых специалистов. Так, под ее непосредственным патронажем в 2004 г. в Милане была открыта Академия творчества, где готовят дизайнеров и менеджеров, а в 2002 г. ее известный ювелирный бренд Cartier открыл в Париже Институт ювелирного дела.

Итак, конкуренты компании LVMH пытаются не отставать от нее и применяют либо перечисленные стратегии корпоративного уровня, либо стратегии бизнес-уровня. Например, группа Hermes является одной из немногих компаний, которым удалось сохранить положительную динамику операционной прибыли с наступлением периода кризиса для отрасли после 2001 г. (табл. 2.3). В этом компании помогли два фактора: во-первых, в 2003 г. она, в отличие от основных конкурентов, легче перенесла экономический кризис на одном из своих основных рынков в Японии; во-вторых, компания осуществляет грамотные инвестиции в производство (особенно кожаных изделий) и розничную торговую сеть, которые в 2001-2003 гг. выросли на 47%.

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

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

Таким образом, Giorgio Armani смогла пережить кризисный период, придерживаясь стратегии дифференциации своего продукта. Такой стратегии дизайнерский дом следовал и в предшествующие годы, тогда как его основные конкуренты - LVMH, Gucci, Richemont, Hermes и другие - занимались поглощением новых брендов.

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

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

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

Между тем назначение на руководящие посты так называемых звездных дизайнеров таит в себе и определенную опасность для компаний. В основном это связано с постепенным уменьшением интереса ряда потребителей к бренду, к которому они годами были лояльны, и их большей заинтересованностью творчеством его главного дизайнера, как это случилось с брендом Louis Vuitton. А руководство компании PPR, владеющей группой Gucci, в ноябре 2003 г. объявило об отставке главного исполнительного директора и художественного директора группы. Причинами этого стали чрезмерная концентрация власти в их руках внутри группы и возрастание лояльности клиентов Gucci к молодому многообещающему американскому дизайнеру Тому Форду, хотя в свое время, когда два гиганта - PPR и LVMH - боролись за группу Gucci, именно Доменико Де Соле и Том Форд настояли на вхождении группы в состав PPR, надеясь получить большую творческую самостоятельность для своих брендов от владельца группы.

**3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДИЗАЙНЕРСКИМИ БРЕНДАМИ В ФЭШН-ИНДУСТРИИ НА МЕЗОУРОВНЕ**

**3.1 Сущность и принципы формирования портфеля брендов**

Количество продуктов различных по своему качеству присоединенных к бренду принято называть марочным портфелем (brand portfolio). Следует отметить, что единой, стройной и непротиворечивой классификации подходов к принципам формирования портфеля брендов сегодня не существует.

Есть лишь несколько школ, которые настаивают на оригинальной терминологии, фактически плодя множественность трактовок одних и тех же явлений. Следует подчеркнуть, что терминология портфельного подхода к управлению брендами является неустойчивой и противоречивой, когда одни и те же процессы носят различные зачастую несинонимические названия. Такое положение с неустоявшейся терминологией, безусловно, свидетельствует о новизне научных подходов к управлению портфелями брендов. При этом стоит отметить, что практика портфельного брендинга традиционно для маркетинга превосходит теорию.

Подход Аакера. Аакер определяет марочный портфель как «все бренды и суббренды, присоединенные к рыночно ориентированным предложениям продукта, включая совместные бренды с другими фирмами», отмечая, что «идентификация всех этих брендов и суббрендов временами является небанальной задачей». Аакер предложил два базовых сценария формирования портфеля брендов: дом брендов (House of Brands) и брендированный дом (Branded House).

Таблица 3.1 Страна происхождения международных модных дизайнерских домов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страна происхождения | Количество международных модных дизайнерских домов | |
| Франция |  | 30 |
| Италия |  | 26 |
| Великобритания |  | 27 |
| США |  | 12 |
| Остальные страны |  | 19 |
| Всего |  | 114 |

Принципиальные различия данных сценариев подразумевают, что в «дом брендов» входят независимые, зачастую не связанные между собой продукты под индивидуальными марочными названиями. Фактически, при таком подходе к организационной структуре портфеля, потребитель имеет контакты с независимыми брендами, объединенными в единый управляющий холдинг и воспринимает бренды по отдельности, вне связи друг с другом. К преимуществам такого подхода относятся большие возможности по расширению (сужению) марочного портфеля, т.к. потребитель чаще всего не идентифицирует владельца портфеля. А также практические соображения, что неудача одного бренда не влияет на другие. Еще одной возможностью является распределение компетенций и ресурсов (включая управленческие, финансовые и производственные) внутри портфеля. Недостатки же заключаются в высоких расходах на содержание отдельных управленческих команд каждого бренда и в необходимости формирования отдельных коммуникационных программ и, соответственно, бюджетов каждого бренда.

Брендированный дом - является обратной ситуацией дому брендов, когда бренды, входящие в марочный портфель тесно связаны семантически, креативно и организационно друг с другом. Наиболее часто в литературе такой подход называют суббрендингом. Считая, что суббренды тесно связанны с родительским (parent), зонтичным (umbrella), групповым (range) или мастер (master) брендом, а их основная цель - усиление или модификация ассоциаций, связанные с родительским брендом.

Сегодня - это наиболее популярный метод растяжения дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе, который требует четкой и ясной диверсифицированности суббрендов от родительского бренда, сегментации потребителей и сформулированных (часто в марочном имени, при помощи дескриптора) выгод бренда.

Аакер отмечает, что если роль суббрендов в марочном портфеле является дескриптивной, а доминантным драйвером (dominant driver) остается родительский бренд, то такая ситуация носит название брендированный дом (Branded House). К преимуществам брендированного дома относится экономия масштаба: растяжение происходит за счет появления функциональных диффузных брендов, что резко сокращает расходы, связанные с выводом нового продукта на рынок, включая коммуникационные программы. Портфель брендов при такой организации позволяет потребителям сильнее идентифицировать имя бренда и дает возможность замены суббрендов без негативных последствий на бренд в целом.

К недостаткам такого подхода относятся опасность потери эксклюзивности, в случае размывание (dilution) бренда при сильном растяжении в сторону массового рынка.

Подход Келлера.Келлер также отмечает, что основной задачей создания портфеля брендов является стремление к удовлетворению потребностей нескольких сегментов рынка. При этом сегменты могут выбираться по разным критериям: по ценам, каналам дистрибуции, странам и т.п[[8]](#footnote-8). При создании оптимального портфеля брендов маркетологам приходится задумываться о компромиссе между стремлением к охвату рынка, минимизацией затрат и максимизацией доходов. Келлер особенно подчеркивает, что оценить размер портфеля возможно только при анализе прибыли: портфель брендов чересчур велик, если прибыль увеличивается после отказа от брендов, и, наоборот, портфель недостаточно велик, если прибыль увеличивается при добавлении новых брендов[[9]](#footnote-9).

Критерии формирования оптимального портфеля брендов просты. Каждый товар с торговым знаком фирмы должен иметь параметры, приносящие выгоду фирме и обеспечивающие четкое позиционирование товара. Организация портфеля, по мнению Келлера, строится по принципу иерархии, позволяя упорядочить бренды, показав их количество и особенности общих и отличительных элементов. Простейшая схема иерархии сверху вниз выглядит следующим образом: бренд корпорации - бренд семейства товаров - индивидуальный бренд - модификации бренда[[10]](#footnote-10).

В целом же следует подчеркнуть, что Келлер проблемы люксовых брендов практически не рассматривает, лишь иногда иллюстрируя общие рассуждения известными примерами с брендами категории роскоши, иногда с фактическими ошибками. Единственная ссылка есть в его работе на LVMH как на компанию «создавшую эффективную систему ценообразования для дорогих изделий из кожи»[[11]](#footnote-11). Gucci упоминается в связи с расширением «престижной марки … ухудшившей свой имидж»[[12]](#footnote-12). То есть проблема брендинга для категории роскоши этого исследователя не занимает.

Подход Олинза.Гораздо более любопытные и логичные варианты портфелей брендов предложил в 1995 г. Олинз в своей книге «Новый путеводитель по идентичности». Им предложено три широких категории структур брендов: монолитная, поддерживаемая и марочная.

Монолитная структура (monolithic structure) имеет место, когда название компании используется применительно ко всему ее портфелю. Одно и то же сообщение отправляется по всем товарным линиям. В качестве примера он приводит бренд Virgin - лидера в таких секторах как воздушные перевозки, финансовые услуги, прохладительные напитки и музыка (звукозаписывающий лейбл и музыкальный ритейл). Общий бренд, по мнению Олинза, должен отражать устойчивую культуру, имеющуюся во всех подразделениях компании, обещать одни и те же ценности по самым разным товарам и услугам, и если это удается делать должным образом, помогать передавать гудвил и добиваться экономии масштаба при проведении кампаний по продвижению.

Поддерживаемая структура (endorsed structure) появляется в ситуациях, когда компания группирует свои товары и услуги в особые группы, узнаваемые как части корпорации, но предлагающие потребителям разные преимущества. Например, Toyota Avensis и Toyota Yaris. Такой тип структуры обычен, когда компании растут при помощи слияний и поглощений, например так у Nestlй появились такие бренды как Nestlй KitKat и Nestlй Shreddies. Используя такой тип структуры портфеля компания получает более высокую гибкость при разработке различных типов своих предложений. Опасностью является излишне высокая нагрузка на корпоративное название, что ведет к размыванию бренда в целом.

Марочная структура (branded structure) - фактически это аналог подхода Аакера дом брендов, когда компания несколько названий брендов, не демонстрируя их явной связи с друг другом или с компанией-владельцем. Самые типичные примеры: P&G и Unilever. При та-ком подходе возможно применять очень эффективное сегментирование и целенаправленно воздействовать на выбранные сегменты, которые могут очень сильно отличаться. Однако расходы на реализацию такого подхода к формированию портфеля брендов весьма высоки.

Подход Лафоре и Сондерза.Проведя серию исследований посвященных структурам портфелей брендов, которые используются ведущими компаниями на рынке FMCG, британские исследователи вначале пытались ответить на вопрос «Как?», затем на вопрос «Почему?» и, наконец «Как изменились стратегии портфелей?». В результате появилась иерархия брендов описывающая новую типологию портфельных стратегий (табл.3.2).

Таблица 3.2 **Иерархия брендов**

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия формирования портфеля брендов | Уровни иерархии, пример |
| Корпоративный брендинг | Название корпорации (поддерживающее товарный  бренд) →  Бренд производителя  Пример: Heinz Tomato Ketchup |
| Поддерживаемый + | Название корпорации (поддерживающее товарный  бренд) →  Бренды производителя (поддерживаемый товарный  бренд) →  Семейный/ супер бренд (поддерживаемый товарный  бренд)  Пример: Always Alldays Black Panty Liners |
| Двойной бренд | Название корпорации, бренд производителя, семейный  бренд + товарный бренд  Товарный бренд 1 + товарный бренд 2  Пример: Nestlй (название корпорации) Blue Riband (бренд  производителя) |
| Мультибрендовая | Поддерживающий мульти-бренд (семейный бренд под-  держиваемый двумя товарными брендами)  Тройной бренд (корпоративное название + бренд 1 +  бренд 2)  Пример: Cadbury’s (корпоративный бренд) Wispa (товар-  ный бренд) Toppers (товарный бренд) Hot Chocolate (се-  мейный бренд) |
| Брендированная | Моно-бренд Скрытый бренд Пример: Mars, Sneakers |

Исследование 2005 г. показало, что на рынке FMCG по сравнению с 1994 г. прослеживается тенденция к отказу от корпоративного брендинга и отход от использования названий производителей брендов. Основные причины отказа от корпоративной стратегии состоят в том, что корпоративный брендинг не приводит к синергии и размывает характер бренда. Растяжение корпоративного бренда возможно лишь до определенных границ и зачастую весьма опасно, так как рассматривает только тактические (получение прибыли в краткосрочной перспективе), а не стратегические цели (развитие и рост компании).

Поддерживаемые и двойные бренды прекрасно подходят для кампаний по продвижению и новых решений в области упаковки. Например, Heinz Pockemon Baked Beans. В этих видах стратегий выделены новые подходы: (1) создание коллекций сильных брендов используется для коммуницирования составляющих частей комбинированного продукта; (2) лицензионные бренды и бренды лицензиата. Во втором подходе основная идея состоит в так называемом разделенном брендинге (shared branding), когда бренды при совместном использовании насыщают и используют ценности и гудвил друг друга. В исследовании также отмечается, что количество моно-брендов за последние 10 лет возросло, а количество скрытых брендов уменьшилось.

Анализируя результаты исследования Лафоре и Сондерза об изменениях стратегий брендинга на FMCG рынке следует отметить два важных фактора, так сильно повлиявших на поведение компаний. С одной стороны, на развитых FMCG рынках наблюдается падение интереса аудиторий к вещательным СМИ и, как следствие, фрагментация СМИ, а также дробление каналов дистрибуции на этом рынке. С другой стороны, бурные процессы слияния и поглощения компаний-производителей брендированных товаров привели к массовой ревизии образовавшихся в результате слияний портфелей брендов, что заставило многие компании упростить архитектуру своих брендов и уменьшить размер портфеля.

Приведенные в докладе подходы к формированию портфелей брендов позволяют сделать ряд выводов об их применимости к люксовым фэшн-брендам. Подходы Келлера и Лафоре-Сондерза целиком концентрируются на анализе FMCG, не рассматривая экономическую и маркетинговую среду категории роскоши. Традиционно принципы массового маркетинга не применимы к рынкам селективного потребления. Модели Аакера и Олинза являются более универсальными и логичными, что позволяет опираться на них при анализе структур портфелей фэшн-брендов в категории роскоши.

**3.2 Ретроспектива развития люксовых фэшн-брендов**

Свое происхождение современные фэшн-бренды, принадлежащие к категории роскоши ведут либо от домов высокой моды (от кутюр), либо от производителей высококлассных изделий из кожи: предметов багажа и шорных изделий. Подробнее рассмотрим ретроспективу раз-вития этих брендов.

Первый сценарий - это история развития категории одежды от кутюр. Своим созданием категория обязана английскому портному Чарльзу Фредерику Ворту (1825-1895), который, используя свой талант и недюжинные предпринимательские способности, на многие десятилетия вперед заложил принципы деятельности домов высокой моды. Коротко эти принципы можно сформулировать следующим образом: элитарная клиентура, индивидуальные заказы по меркам клиента, очень высокая цена, сезонность коллекций, создание собственного лейбла, использование очень дорогих и редких материалов для создания туалетов, продажа дизайна наиболее популярных моделей. Именно Ворту должна быть благодарна Франция за появление расхожего выражения «парижская мода», которое уже более 100 лет является в определенной степени синонимом всего самого изысканного в мире дорогой одежды.

Начало ХХ в. открыло новые имена на модном олимпе: Poiret, Lanvin, Vionnet, LeLong и Chanel появляются еще до первой мировой войны. Основными открытиями этого времени стали использование новых материалов для производства одежды (джерси, трикотаж) и первые попытки растяжений в смежные категории: парфюмерию, ювелирные украшения.

После второй мировой войны появляется массовый рынок одежды полностью изменивший принципы потребления в этом секторе. Часть модных домов закрывается, не в силах выдерживать конкуренцию с массовым производством. Но наиболее дальновидные модельеры создают линии прет-а-порте, где в одежде создаваемой по размерной сетке (заимствовано из массового производства) сохраняется высокая доля ручного труда (основа производства линий от кутюр). Основным же конкурентным преимуществом прет-а-порте является дизайн и как гарантия высокого искусства дизайна одежды (косвенно также и высокого качества используемых материалов и высоких стандар пошива) – имя дизйнера становится брендом. Примерами таких дизайнерских брендов являются Dior, Balmain, Balenciaga, Jacques Fath, Givenchy, Valentino, Louis Feraud.

Способность фэшн-дизайнеров адекватно реагировать на социально-экономические изменения, произошедшие в мире после Второй мировой войны, привела к возникновению нового диверсификационного подхода к моде. Имеется в виду создание дизайнерских линий одежды прет-а-порте, а затем и диффузных брендов как ответ и реакция на возникновение массового рынка одежды. Важно, что такая стратегия диверсификации бизнеса учитывалась почти всеми игроками, сохранившими и развивающими свой бизнес в этот период.

В конце 1990-х гг. происходят серьезные изменения в бизнесе от кутюр и прет-а-порте. Кризис домов от кутюр достигает своего апогея, концепция предлагаемой такими домами одежды считается архаичной и экономически несостоятельной, большинство домов закрывется. В индустрию от кутюр приходят новые инвесторы, не связанные семейными и дружескими узами с дизайнерами, и начинается процесс консолидации отрасли в международные холдинги по управлению производством и продажей предметов принадлежащих к категории роскоши, дизайнерские бренды становятся одними из ключевых активов этих новых консолидированных компаний. Так возникают «империи роскоши» LVMH, Gucci Group и Richemont Group (табл. 3.3).

Таблица 3.3 **Люксовые фэшн-бренды, принадлежащие современным «империям роскоши»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **LVMH** | **Gucci Group** | **Richemont Group** |
| Louis Vuitton | Gucci | Chloй |
| Loewe | Yves Saint Laurent | Shanghai Tang |
| Celine | Sergio Rossi |  |
| Berluti | Bottega Veneta |  |
| Kenzo | Alexander McQueen |  |
| Givenchy | Stella McCartney |  |
| Marc Jacobs | Balenciaga |  |
| Fendi |  |  |
| Stefanobi |  |  |
| Emilio Pucci |  |  |
| Thomas Pink |  |  |
| Donna Karan |  |  |

В это же время (конец 1990-х гг.) происходит появление диффузных дизайнерских брендов, куда включаются вторые и третьи линии прет-а-порте, а также узкофункциональные линии. Линии прет-а-порте имеют ограниченные возможности роста, практика продажи лицензий негативно влияет на имидж и стоимость бренда. Решением в подобной ситуации явилось создание и развитие диффузных брендов, имеющих сильную стилистическую и семантическую связь с родительским брендом прет-а-порте. Потребителям, заинтересованным в новых модных продуктах (потенциальным новаторам и первым последователям), были предложены диффузные бренды, более дешевые, более функциональные, чем дизайнерские бренды прет-а-порте, изготовленные из более дешевых тканей, однако имеющие сильную эмоциональную и стилистическую связь с родительским брендом.

Основные цели диффузных дизайнерских брендов можно описать следующим образом: во-первых, максимизация прибыли за счет при-влечения нового для дизайнерской одежды потребителя, более молодого, с меньшим доходом, чем у брендов прет-а-порте; во-вторых, диффузия (распространение) знания о дизайнерском бренде в целом среди новых молодых потребителей и создание, в идеале, цепочки перехода потребителя дизайнерской одежды с низшего уровня потребления бренда на более высокий при изменении социального статуса и социальных амбиций. В-третьих, диффузные бренды обеспечивают дизайнерским брендам некий вариант защиты от слияния с массовым рынком одежды, являясь определенным буфером между прет-а-порте и одеждой массового производства.

Марочный портфель дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе в идеале объединяет бренды принадлежащие к разным категориям одежды: от кутюр, прет-а-порте, диффузные бренды. Отличительной особенностью портфелей брендов в фэшн-бизнесе является не только достаточно четкая ориентация на внешний образ человека, включая одежду, аксессуары (обувь, сумки, очки, часы, ювелирные изделия), парфюмерию и косметику и даже предметы домашнего обихода (мебель, домашний текстиль, посуда), но и обязательная стилистическая, эмоциональная и семантическая связь с родительским брендом, идентифицирующим дизайнера. При этом организационные структуры такого марочного портфеля могут принимать различные виды.

Отдельные, зачастую интуитивные инновации модельеров в области ведения собственного бизнеса создали основу для последующих устойчивых бизнес-моделей новых поколений дизайнеров. Поль Пуаре (1879–1944) стал первым модельером XX в., придающим всему, что его окружало свой эстетический отпечаток. Открыв в 1911 г. собственную школу прикладного искусства, он создает мебель и декоративные предметы по своим эскизам. Лишь восемь десятилетий спустя фэшн-дизайнеры возвращаются к этой концепции: Ралф Лорен, Донна Кэран, Келвин Кляйн, Джорджио Армани и многие другие в 1990-е гг. представляют свои «домашние коллекции» (home lines), включающие все от посуды и постельного белья до мебели, сантехники и даже ароматических свечей.

Весьма успешная практика растяжений дизайнерских брендов в смежные категории, такие, например, как дизайнерская мебель получила научное подтверждение только в 2005 г. в работе Форни, Парка и Брендона, где было доказано, что, наилучшей осведомленности о растяжении дизайнерского бренда в мебельную категорию можно добиться только двигаясь от одежды к мебели, а не наоборот.

Жанна Ланвен (1867–1946) в начале ХХ в. начинает собственный бизнес с создания первой коллекции детской одежды, не имевшей ничего общего с обычным для того времени детским гардеробом, который был лишь уменьшенной копией одежды для взрослых. Возврат к дизайнерской одежде для детей происходит лишь в начале 1990-х гг., когда детские линии одежды начинают выпускать такие дизайнеры, как Миучия Прада, Джанни Версаче, Доменико Дольче и Стефано Габбана.

Второй сценарий развития люксовых фэшн-брендов - это эволюция бизнеса производителей высококлассных изделий из кожи.

Компания Louis Vuitton, основанная в 1854 г. во Франции как производитель дорожных сундуков, в ХХ в. сохранив производство роскошного багажа, дополнила его производством сумок, обуви, ремней и других кожаных аксессуаров, а в начале ХХI в. к своему портфелю брендов добавила производство одежды прет-а-порте и ювелирных изделий.

Компания Hermйs, основанная в 1837 г. как производитель шорных изделий и роскошной упряжи (кстати, активно работала в России, являясь официальным поставщиком Российского Императорского Двора), использовала сходный с LV путь развития. После Второй мировой войны к шорному производству компания добавила производство шелковых платков с уникальной технологией ручной росписи, затем производство сумок - легендарные модели Kelly и Birkin до сих пор продаются только по предварительной записи. Также в продуктовом портфеле Hermйs появились одежда прет-а-порте, обувь, товары для дома, фарфор и хрусталь, ювелирные украшения и парфюмерия.

Компания Gucci по производству изделий из кожи была основана в 1921 г. в Италии. Начав с производства шорных изделий, компания постепенно осваивала новые товарные категории: сумки, обувь, ремни. В 1975 г. появляется парфюмерная линия, а в 1978 г. линия женской одежды прет-а-порте. Затем сюда были добавлены мужская одежда, парфюмерия и ювелирные украшения.

Отличительной особенностью почти всех компаний-производителей товаров категории роскоши является опора на семейный бизнес, сохранившаяся и в XXI в. Лишь последние 10 лет произошли значительные изменения в форме собственности и началась трансформация этих компаний в публичные, акции некоторых из них - LVMH и PPR (владелец Gucci Group) - появились на бирже.

**3.3 Современные подходы к определению брендов категории роскоши (luxury brands)**

Рынок брендов категории роскоши стабильно растет последние 20 лет, демонстрируя 25% рост в 1989 г. с последующей тенденцией к снижению до 10% в год до 1999 г., и постоянным ростом 8% в год в начале XXI в..

Исследование Вигнерона и Джонсона по восприятию потребителями брендов принадлежащих к категории роскоши позволило расширить и уточнить их основные характеристики (табл. 3.4)

Таблица 3.4 **Основные характеристики брендов категории роскоши**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Vigneron & Johnson** (1999) | **Kapferer** (1998) | **Dubois, Laurent &** **Czellar** (2001) | **Vigneron & Johnson** (2004) |
| Неперсонализированное восприятие | Демонстративность | Принадлежит меньшинству Цена бренда | Демонстративность Элитарность Очень высокая цена Дифференцирует от остальных | Демонстративность Элитарность Очень дорого Для богатых |
|  | Уникальность | Эксклюзивность Уникальность бренда | Дефицитность Уникальность | Очень эксклюзивно Ценность Редкость Уникальность |
|  | Качество | Высокое ремесленное искусство Качество бренда Красота объекта Совершенство продукта | Отсутствует массовое производство Скорее принадлежат к категории роскоши Хороший вкус | Искусное ремесло Роскошность Наилучшее качество Сложность Превосходство |
| Персонализированное восприятие | Гедонизм | Креативность Чувственность Магия | Удовольствие Эстетика и полисенсуальность Делают жизнь красивой | Изысканность Гламурность Великолепие |
|  | Продолжение собственного «я» | Знание, что только у некоторых это есть | Делают людей более изящными Показывают, кто ты есть на самом деле Доставляют удовольствие Владеют лишь некоторые | Лидирующий Очень сильный Вознаграждающий Успешный |
| Другие характеристики |  | Традиции Международная репутация Долгая история Создано гением креативности Никогда не вы-ходят из моды На острие моды | Передается по наследству и персональная история Чрезмерность и нефункциональность Создают мечту |  |

Не входя в подробный анализ результатов этого исследования, следует отметить, что для целей данного доклада чрезвычайно важным являются следующие соображения. Во-первых, появление последовательных международных исследований по восприятию роскоши свидетельствует об изменениях в потреблении этой категории брендов; во-вторых, идет активный поиск научных объяснений меняющейся структуре потребления люксовых продуктов. Большинство исследователей, отмечая и растущие доходы потребителей, и экономический рост многих национальных экономик, все же склоняются к тому, что ответ на вопрос «Почему продуктов категории роскоши стали потреблять больше?» лежит в области психографического сегментирования потребителей и позиционирования самих люксовых продуктов. То есть – в области маркетинга.

**3.4 Специфика брендинга категории роскоши в фэшн-бизнесе**

Существует несколько моделей, в основном созданных для понимания закономерностей развития брендинга в области моды, на которые имеет смысл обратить пристальное внимание. Особо хочется подчеркнуть, что все нижеприведенные модели созданы в Европе, в определенной степени заполняя тот вакуум, который продемонстрировала англо-саксонская школа развития теории брендинга, рассмотренная выше.

Модели Капферера.Большинство дизайнерских брендов в фэшнбизнесе принадлежат к категории роскоши. В 1997 г. Ж.-Н. Капферер предложил систему взаимоотношений массовых брендов и брендов категории роскоши (рис. 5).

Согласно этой системе рынок, имеет пирамидальную структуру, на вершине которой находятся так называемые продукты-griffe, под которыми понимаются уникальные вещи, подписанные самим креатором, чаще всего существующие в одном экземпляре, «материализованное совершенство». Следом за продуктами-griffe располагаются бренды категории роскоши, которые производятся небольшими сериями с использованием цеховых (в высоком смысле этого слова) традиций, которые считаются гарантиями высокого качества, в процессе производства широко применяется ручной труд. В качестве примеров таких брендов Капферер называет Hermиs, Rolls-Royse и Cartier. На третьем уровне расположены упрощенные (рационализированные, с точки зрения массового производства) версии брендов категории роскоши. Именно здесь происходит индустриализация бренда, когда известное имя в категории роскоши позволяет генерировать добавленную стоимость для продуктов высокого качества, но не роскоши. К ним Капферер относит парфюмерные и косметические линии Dior и Yves Saint Laurent, а также диффузные линии этих брендов.

Управление категорией роскоши, таким образом, сводится к построению системы взаимодействия между этими тремя уровнями. Главное – не допускать сползания продукта в низшую четвертую зону, где находятся бренды массового производства. Генератором прибыли является третий уровень системы, который позволяет делать инвестиции в создание продукта-griffe, чтобы поддерживать ауру уникальности и креативности, являющиеся базовыми для этого продукта. Если аура уникальности и креативности исчезает, то уровень прибыли в низшей части пирамиды падает пропорционально тому, как марочное название теряет свой престиж.

Аура, в свою очередь, дает возможность переносить базовые атрибуты продукта-griffe на систему двух низших уровней. Также Капферер отмечает, что чем больше марочный капитал используется, тем больше он нуждается в регенерации: «Именно поэтому индустриальные группы, инвестирующие в бренды категории роскоши, совершат большую ошибку, если решат сократить расходы на финансирование от кутюр и процесс чистого искусства. Именно эти инвестиции помогают создать капитал мечты и ауры».



Рис. 5. Система взаимоотношений массовых брендов и брендов категории роскоши

Управление категорией роскоши, таким образом, сводится к построению системы взаимодействия между этими тремя уровнями. Главное – не допускать сползания продукта в низшую четвертую зону, где находятся бренды массового производства. Генератором при-были является третий уровень системы, который позволяет делать инвестиции в создание продукта-griffe, чтобы поддерживать ауру уникальности и креативности, являющиеся базовыми для этого продукта. Если аура уникальности и креативности исчезает, то уровень прибыли в низшей части пирамиды падает пропорционально тому, как марочное название теряет свой престиж.

Однако, чем больше мы покупаем люксовые бренды, тем меньше мы о них мечтаем. И здесь возникает парадоксальная ситуация: чем больше у люксового бренда покупателей, тем сильнее его аура нуждается в постоянном восстановлении.

Недостаток пирамидальной модели, кстати, полностью повторяющей структуру фэшн-рынка, заключается в том, что чем более доступные потребителю бренды третьего уровня доверяются другим дизайнерам, тем более бренд отдаляется от вершины пирамиды, тем менее в бренде остается креативности. То есть, расширение бренда вниз демонстрирует все меньше и меньше творческой составляющей бренда, превращаясь всего лишь в эксплуатацию марочного названия.

К описанной модели Капферер относит так называемые исторические бренды, бренды, созданные великими кутюрье (в современной трактовке – дизайнерами) и пережившие своих создателей.

Вторая модель для люксовых брендов, предоженная Капферором, обобщает логику развития брендов не имеющих исторических корней, придумывающих истории о себе самих, мифологизирующих корпоративную историю. У таких брендов - «расказчиков историй» есть конкретный адрес «прописки»: США – молодое современное государство, как отмечает Капферер «непревзойденный мастер в искусстве вплетения мечты в свои истории», в качестве эталонных примеров называя Голливуд и Диснейленд[[13]](#footnote-13).

Описываемая модель может быть плоской, циркулярной и звездообразной. В центре располагается идеал бренда, а его расширения, лицензии и т.п. находятся на более или менее равном расстоянии от идеала. Следовательно, отношение ко всем этим расширениям одинаково, тогда как каждое из них привносит собственное индивидуальное выражение этого идеала на целевой рынок. Каждое из таких расширений изображает бренд в равной степени значимо и играет собственную роль в формировании целостности бренда. В качестве примера иллюстрирующего такой подход к бренд-билдингу возможно рассмотреть бренд Ralph Lauren, созданный потомком эмигрантов из Одессы Ральфом Лифшицем, который построил свой бренд на идеалах американской аристократии, которые символизирует высшее общество Бостона (рис.6).

Такая бизнес-модель, по мнению Капферера, не имеет ничего общего с удачей или потребностью дизайнера в самовыражении – это экономическая необходимость для любого бренда, который продолжает продаваться по доступной цене. Не существует способа, позволяющего поддерживать сеть эксклюзивной дистрибуции со средней ценой около $ 50 – цене рубашки поло Ralph Lauren.

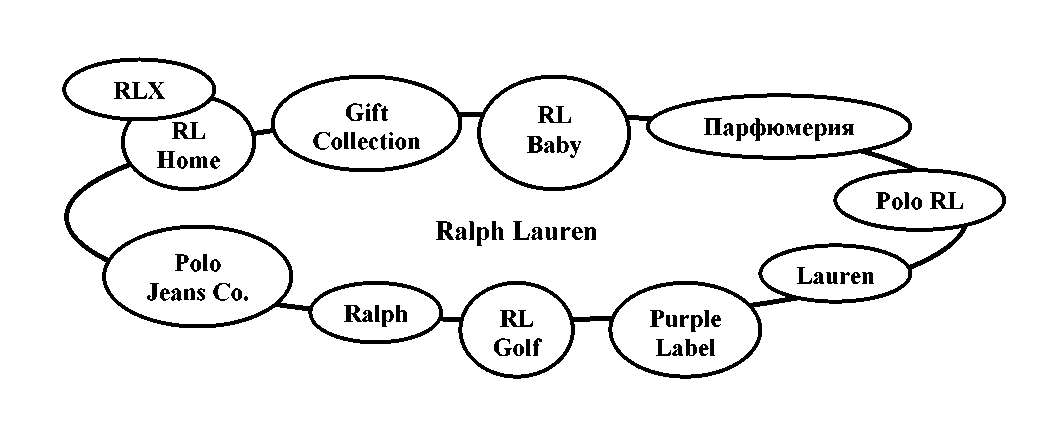


Рис.6. Бренд Ralph Lauren

Экономика обретает реальность в такой модели только при многократных расширениях. В подобной плоской или концентрической структуре бренда, расширения возможны как вертикально так и горизонтально. Основная цель вертикального расширения: от наиболее дорогих суббрендов к более дешевым, осуществляется для увеличения средних цен. Целью же горизонтального растяжения: от одежды к парфюмерии и домашним линиям является усиление дистрибуции и минимизация коммуникационных расходов на продвижение бренда.

Пирамида роскоши.Наиболее востребованной и актуальной моделью в XXI в. среди профессионалов стала модель пирамиды роскоши, представленная на Мировом Конгрессе Роскоши (World Luxury Congress) в 2006 г., практической конференции, объединяющей наиболее заинтересованных в сотрудничестве и кооперации игроков в индустрии роскоши. Пирамиду роскоши формируют три уровня (рис.7).



Рис. 7. Пирамида роскоши

В основании пирамиды находятся продукты, принадлежащие к так называемой категории «Доступной роскоши», которая рассматривается как фаза знакомства с продуктами, не являющимися необходимыми с рациональной точки зрения, как переходная фаза от рационального потребления к избыточному. Именно здесь проходит граница между устоявшимися в обществе представлениями о настоящей и новой роскоши. Традиционно на этом уровне находятся вторые и третьи линии дизайнерских фэшн-брендов (D&G, Armani Exchange, Mo-schino Chip&Chic) и функциональные линии (Versace Sport, MaxMara Weekend), т.е. диффузные бренды.

Выше на втором уровне располагаются люксовые бренды с устоявшейся репутацией, уже обладающие историей успеха. Чаще всего основатели таких брендов (в нашем случае дизайнеры) находятся в добром здравии и чаще всего принимают участие в управлении (дизайне) собственных брендов. Для этого уровня также характерны названия брендов, повторяющие фамилии дизайнеров, что дает дополнительные гарантии в «персонифицированом» качестве и уровне дизайнерских разработок. В качестве примера можно привести такие бренды как Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, Prada и т.п.

На вершине пирамиды располагается категория истинной роскоши. Бренды, принадлежащие к этой категории, имеют долгую и успешную историю, пережили своих создателей и смогли творчески сохранить и воспользоваться культурным наследием торговой марки. При этом, культурное наследие бренда рассматривается как основа для инновации. Многие бренды, принадлежащие к этой категории, уже отметили свой 100-летний юбилей, например Hermйs (основан в 1837 г.), Louis Vuitton (основан в 1854 г.) и остались востребованы потребителями с одной стороны, с другой – являются одними из самых дорогих брендов мира по оценкам консалтинговых компаний (табл.3.5).

Таблица 3.5 **Ведущие глобальные фэшн-бренды**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бренд | Стоимость (Brand Value)  ($ млрд.) | | | | | % роста к предыдущему  году | Страна | Место в  списке 100  ведущих  мировых  брендов  (2006) |
|  | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |  |  |  |
| Louis Vuitton | 17.61 | 16.01 | 6.60 | 6.71 | 7.05 | +10 | Франция | 17 |
| Gucci | 7.16 | 6.62 | 4.72 | 5.10 | 5.30 | +8 | Италия | 46 |
| Chanel | 5.16 | 4.78 | 4.42 | 4.32 | 4.27 | +8 | Франция | 61 |
| Hermйs | 3.86 | 3.54 | 3.38 | 3.42 | нет данных | +9 | Франция | 81 |
| Prada | 2.88 | 2.76 | 2.57 | 2.54 | 2.49 | +4 | Италия | 96 |
| Armani | 2.79 | 2.68 | 2.62 | нет данных | нет данных | +4 | Италия | 97 |
| Burberry | 2.79 | нет данных | нет данных | нет данных | нет данных |  | Велико-британия | 98 |

Безусловно, пирамидальная модель роскоши является весьма упрощенной. В идеале подобное восприятие роскоши должно быть индивидуализированным для различных потребительских сегментов. Для некоторых потребителей категория доступной роскоши начинается с покупки губной помады Chanel, а для кого-то с аренды Ferrari на выходные. В зависимости от таких переменных как доход, стиль жизни, общего культурного уровня, так называемые «entry products» могут значительно различаться.

Модель Кучинелли.Брунелло Кучинелли – итальянский дизайнер и производитель роскошного кашемирового трикотажа Brunello Cucinelli в 2006 г. в интервью журналу «Эксперт» предложил свое видение системы современных люксовых брендов (рис.8). Согласно этой модели рынок роскоши фэшн-продуктов формируют брендированные товары, которые делятся на две большие группы: премиум и роскошь.

Сегмент премиум формируют дизайнерские бренды с рыночно ориентированным дизайнерским потенциалом, четко следующие модным тенденциям, поддерживающие необходимое для фэшн- продуктов качество, с весьма умеренными (по сравнению с истинной роскошью) ценами. То есть, кофточка по цене € 500 покупается на один сезон5. Для этого сегмента характерно также приглашение различных (иногда неизвестных потребителям) дизайнеров для работы над расширениями брендов в диффузные и функциональные линии. В этой категории также полностью отсутствует ручной труд, производство фэшн-продуктов может располагаться в любой географической точке (включая Китай, Индию, Словению и Болгарию).

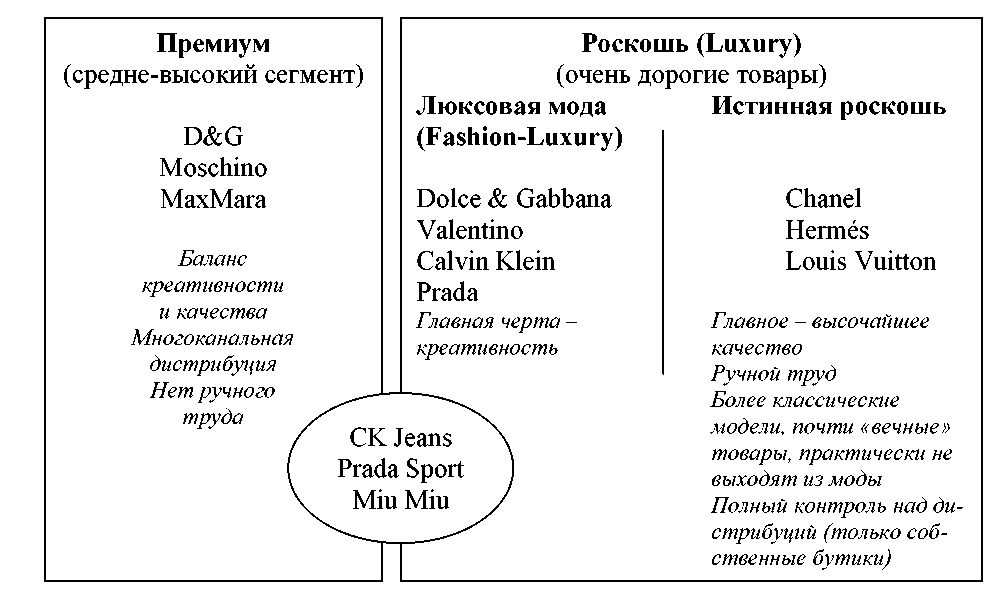


Рис. 8. Модель Кучинелли

Сегмент роскоши условно разделяется на два кластера. Первый называется люксовая мода, куда включаются первые линии современных дизайнерских линий, фактически, с точки зрения структуры фэшн-рынка – это прет-а-порте. Креативность и личность дизайнеров являются ключевыми факторами дифференциации здесь. Цены на фэшн-продукты высокие, обычно на порядок выше, чем в сегменте премиум.

Второй кластер носит название истинная роскошь. Основу дифференциации составляет подход к качеству, которое может быть только высочайшим. Бернар Арно (CEO LVMH) называет такое качество «бескомпромиссным». Высока доля ручного труда, и именно ручной труд оказывает наиболее драматическое влияние на цену фэшн-продуктов. Эксперименты в области дизайна возможны, но только для кутюрных коллекций. Одежда прет-а-порте де люкс (обычно бренды принадлежат к этой категории одежды) ориентирована на следование классическим стилям, которые рассматриваются дизайнерами как культурное наследие брендов, практически не выходит из моды. Еще одной отличительной чертой кластера «истинная роскошь» является полный контроль над дистрибуцией компанией-владельцем бренда. Дистрибуция же является селективной, тщательно выбирается не только географическое положение бутиков (обычно столичные города), но координаты внутри выбранного города: центральные, престижные улицы, кварталы моды и т.п.

**3.5 Возможные сценарии развития портфелей люксовых фэшн-брендов**

Анализируя состояние современных люксовых брендов в фэшн-бизнесе, следует отметить несколько важных тенденций в управленческой практике и сформулировать ряд вопросов, ответы на которые могут определить будущее этих брендов:

- Мультибрендовый подход: создание портфеля дизайнерских брендов, объединенных единой организационной структурой, в которой каждый из брендов сохраняет творческую независимость. Примерами такого подхода являются LVMH, Gucci Group, Prada. Сформировавшись в середине 1990-х гг., путем ак-визиций, слияний и поглощений, подобные управленческие структуры продемонстрировали устойчивость к кризисам в фэшн-индустрии. Однако начало ХХI в. вносит коррективы в подобный сценарий развития. LVMH в 2005 г. продает бренд Christian Lacrouix. Gucci Group заявляет о возможной продаже брендов Alexander McQueen, Stella McCartney и Balenciaga, если к 2007 г. эти бренды не начнут приносить прибыль. Prada в обозримом будущем по оценкам аналитиков не сможет стать публичной компанией и начать IPO. Сохранится ли мультибрендо-вый подход к управлению портфелем дизайнерских брендов в ХХI в. или же произойдет «распад» современных империй роскоши? Вот ключевой вопрос для крупнейших мировых фэшн-конгломератов, ответ на который может существенно изменить современный фэшн-рынок.

- Монобрендовый подход: является классическим (и историческим) для дизайнерских брендов. Здесь также формируется портфель брендов, объединенных общим «родительским» брендом. Примерами являются Armani Group, Versace, Chanel, Hermйs, Dolce & Gabbana. Являясь чрезвычайно закрытыми организациями (исключение – Armani Group) эти компании не публикуют финансовую отчетность, не комментируют собственную управленческую практику, в большинстве случаев полностью контролируют собственную розничную продажу. Chanel и Her-mйs к тому же не диверсифицируются внутри бренда. Каким будет сценарий развития у подобных компаний? Присоединение к фэшн-конгломератам или сохранение независимости? Или некий другой вариант, ранее не используемый на фэшн-рынке? Ответов пока нет.

«Pambianco Licensing», подразделение итальянского исследовательского центра «Pambianco», специализирующегося на исследованиях рынков модной индустрии и предметов роскоши, сообщает, что за последние два года пять крупнейших мировых оптических компаний добавили в свои портфели 11 новых брендов. Таким образом, они сосредоточили в своих руках 74 лицензии из 300, существующих на рынке. При этом количество их собственных, домашних коллекций уменьшилось с 25 до 23. После некоторого противостояния между «Safilo» и «Luxottica» обе компании количественно и качественно укрепили лицензионные части своих портфелей.

В течение двух последних лет «Safilo» существенно увеличила объем продаж брендовых очков благодаря тому, что к ней от компании «Luxottica» перешли бренды «Giorgio Armani» и «Emporio Armani». «Luxottica» отбила удар, приобретя «Prada», «Miu Miu» и «Jil Sander», лицензиями на которые прежде владела группа «De Rigo», а также положив в свой портфель бренды «Versace» и «Versus».

По мнению Карло Памбьянко (Carlo Pambianco), президента организации, носящей то же имя, концентрация лицензий вызвана возросшими объемами продаж крупных компаний, многие из которых находят дополнительную опору в работе подконтрольных им сетей розничной торговли.

Компания «Metzler International» оставила за собой марки «Revlon», «Paloma Picasso», «Longines» и «Van Laack». А «Marcolin» отказалась от некоторых лицензий, включая «Fornarina», но обзавелась другими престижными марками – «Timberland» и «Kenneth Cole» (не забывая о «The North Face», «Montblanc» и «Costume National»); также «Marcolin» по-прежнему владеет такими успешными брендами, как «Dolce & Gabbana» (продажи этой коллекции составляют 38% продаж компании), «Roberto Cavalli» и «Miss Sixty». Группа «De Rigo» рассталась с пятью марками (включая «Prada», «Miu Miu», «Jil Sander» и «Helmut Lang» и собственную линию «Rolling»), но оставила за собой очень популярные бренды «Sting» и «Police», а также свои бренды класса люкс. Успешным охотником за брендами в 2002–2003 годах была и компания «Allison», которая за этот период прибрела лицензии на выпуск коллекций «Les Copains», «Malo», «John Richmond» и «Vivienne Westwood».

Логомания в мире продолжается, и охоте за брендами не видно конца.

**3.6 Портфельный подход к управлению дизайнерскими брендами на примере ТД «Подиум»**

У ростовских бутиков появился невиданный прежде конкурент, который один имеет такой обширный ассортимент мировых брендов, какого нет во всех донских магазинах дорогой одежды вместе взятых.

Торговый дом «Подиум» открылся в Ростове-на-Дону весной 2005 г., разместившись в здании бывшего Дома моделей один из крупнейших московских продавцов одежды, обуви и аксессуаров класса «люкс». В портфеле нового для Ростова торговца около 35 самых известных мировых брендов. http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/До «Подиума» одежду в высоком ценовом сегменте продавали небольшие бутики.

Компания «Подиум» работает на рынке модной одежды с 1995 года, владеет сетью одноименных бутиков, а также магазинами Miss Sixty и центром бутиков Arbat Mall в Москве. Помимо этого, компании принадлежит сеть магазинов одежды «Дисконт Центр» в нескольких городах России. Также компания имеет и собственную одноименную линию одежды.

http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/Кроме «Подиума», крупных мультибрендовых магазинов в городе нет и сейчас. http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/ Никаких проблем при открытии у торгового дома не было, а вот некоторым участникам рынка пришлось изменить свою работу: в названиях магазинов фигурировали бренды известных мировых производителей, а прав на открытие монобрендовых магазинов у ростовских предпринимателей не было. http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/Несмотря на высокие цены, «Подиум» пользуется популярностью у ростовчан, поскольку в городе велика доля населения с большими доходами.

«Подиум» - это мультибрендовый бутик, где представлены коллекции мэтров высокой моды -Dior, Chloe, Balenciaga, Kiton, Lanvin, Etro, Missoni, Roberto Cavalli, Armani Collezioni, Kenzo, Iceberg, Gianfranco Ferre, Dolce&Gabbanna, Canali, Prada Sport, Marithe Francois Girbaud, Christian Lacroix и других дизайнеров с мировым именем. Здесь также можно встретить модели отечественных дизайнеров, например Маши Цигаль.

Основными брендами входящими в портфель ТД «Подиум» являются:

ARMANI GROUP - один из ведущих в мире холдингов в области моды и дизайна. Более десятка компаний, входящих в состав Armani Group, занимаются разработкой, производством и торговлей модной и стильной продукцией, включающей одежду, аксессуары, солнцезащитные очки, часы, предметы домашнего интерьера, духи, косметику, выпускаемые под следующими марками: Giorgio Armani, Armani Collezioni, Mani, Emporio Armani, Armani Jeans, Armani Junior, A/X Armani Exchange и Armani Casa.

DOLCE & GABBANA. Трудно подобрать определение, которое могло бы красиво и точно охарактеризовать такое явление, как Dolce & Gabbana. Они создали мир, основанный на сенсациях, традициях, культурах и природе Средиземноморья. Они создали из своих имен торговую марку, завоевавшую популярность во всем мире, благодаря своей гламурности.

Эти два известных дизайнера смогли в своем бизнесе «на все 100» использовать свой итальянский характер. Им удалось навязать свой уникальный стиль всему миру. Они черпали вдохновение от общения с молодежью, и их мода предназначалась для молодых.

Многие голливудские звезды, такие как: Мадонна, Моника Белучи, Изабелла Розелини отдали предпочтения, именно, их стилю одежды.

Женщина, которая предпочитает стиль одежды от Dolche & Gabbana – эта сильная натура, знающая себе цену. Эта женщина не боится сочетать сексуальное, кокетливое белье с мужским галстуком и мужским костюмом. Она всегда носит очень высокие каблуки, которые предают ее походке еще большую сексуальность. Эта женщина не откажется примерить на себя кепи мужского покроя и не побоится сочетать ее с колье в виде розы. Она с одинаковым успехом может быть и менеджером, и женой, и матерью, и любовницей, но она всегда останется настоящей женщиной.

Тоже самое можно сказать и о мужчинах. Он одевается для себя. Одежда придает ему уверенность. Этот мужчина с наслаждением обращает внимание на детали своего туалета. Он любит свободный стиль. Этот тип мужчин может пойти в офис в костюме в тонкую полоску или же в поношенных джинсах и в блейзере. Этот человек пренебрегает правилами. Демонстрируя свою харизму, он всем старается навязать свой стиль: кепи, куртка, жилетка, белые майки.

Компания Dolce & Gabbana имеет два бренда: Dolce & Gabbana and D&G Dolce & Gabbana, которые являются топ международными брендами, характеризующиеся роскошью и отменным качеством.

Dolce & Gabbana создают, продают: одежду, обувь, аксессуары, ароматы, окуляры, часы и многое другое. Организационная группа состоит из двух различных структур: структура производства и сеть компаний по распространению товаров. Dolce & Gabbana имеет свои дочерние компании во многих странах мира: США, Японии, Китае и в Европе.

Бизнес этой знаменитой компании расширяется и расцветает. В 2004 году Dolce & Gabbana было 1,776 наемных рабочих и 73 розничных магазинов по всему миру.

Dolce & Gabbana – это мечта: роскошный бренд, призывающий к оригинальности. Dolce & Gabana развивается, но не изменяется радикально. Мужчины и женщины, предпочитающие эту марку одежды, они индивидуальны, хотят получить максимум от жизни и рассматривают одежду, как средство самовыражения.

Одежда от Dolce & Gabbana популярна среди новаторов, а также всех, тех, кто любит свободу, раскрепощенность и не соблюдает коннонов моды.

Трудно подобрать определение, которое могло бы красиво и точно охарактеризовать такое явление, как Dolce & Gabbana. Они создали мир, освоенный на сенсациях, традициях, культурах и природе Средиземноморья. Они создали из своих имен торговую марку, завоевавшую популярность во всем мире, благодаря своей гламурности.

MARIA GRAZIA SEVERI. Первая коллекция, состоявшая в основном из эксклюзивных блузок, расшитых стразами и бисером, продавались в бутиках в начале только на севере Италии. За короткий срок появился спрос на коллекцию и она быстро распространилась по всей Италии. В 2000 году происходит настоящая трансформация: коллекция MARIA GRAZIA SEVERI становится линией «total look» с выходом двух коллекций весна-лето, осень-зима и распространяется в бутиках высокого класса.

SEVERI M.G.S. Сильный спрос на рынке ведет предприятие к выпуску двух новых линий: «22 maggio.....a Firenze и Severi UP, которая позже переименовывается в «SEVERI DARLING». Каждая коллекция имеет свой собственный стиль и назначение.

Идеал от Maria grazia severi это женщина утонченная и в то же время динамичная, и даже немного агрессивная. Как хамелеон, способная использовать гардероб так, чтобы выглядеть каждый день в новой роли, выражая все аспекты собственного характера и настроения, которые могут меняться в течении дня: утром - динамичная, вечером - «sexy», агрессивная на работе и томная ночью и при этом всегда яркая и сияющая.

PAOLA FRANI. Шарм, индивидуальность и страсть характеризуют работы Паолы Франи. Родом она из области Италии - Эмилия Романья и начала моделировать женскую одежду ещё в раннем возрасте, это в конце концов определило её ультрасовременный стиль. Многие специалисты оценивают её стиль создания одежды, как смесь французкого стиля, итальянского шарма и показное неверие в любые ценности.

PARASUCO CULT. Parasuco, прославленный в мире моды, создал бренд своего имени, который стал всемирно известным благодаря уникальной отделки ткани и оригинальному моделированию. Отличительная черта его моделей – подчеркнутая сексуальность. Талантливый дизайнер предлагает покрой одежды с использованием замысловатых аппликаций, вышивок, заклепок и кнопок.

В последнее время его бренд стал культовым. Parasuco сумел удовлетворить потребности как знаменитостей, так и поклонников рэппа. Международная спортивная одежда и престижное международное торговое издательство называли Parasuco, как одного из 10 лучших влиятельных дизайнеров в Северной Америке и наградили его премией за большие новшества в моделировании. Знаменитый итальянский журнал «Donna Italia» также признает Parasuco, как одного из 10 лучших брендов хлопчатобумажной джинсовой ткани.

SALVATORE PARASUCO. Начав свой бизнес практически с нуля, Salvatore Parasuco сумел успешно раскрутиться. Его наградили за лучший дизайн торгового помещения. Salvatore Parasuco сочетал стекло, камни с греческой и римской архитектурой при постройке своих огромных торговых центров.

ФРАНКО МОСКИНО (FRANCO MOSCHINO) – итальянский Кутюрье с неутолимым чувством юмора и оптимизмом. Его провокационный, ироничный стиль стал символом неповиновения и озорства в мире диктата классической моды.

Дух космополитизма навеян коллекции Oppiofashion, линии формы амфоры подмигивает 40-ым годам. В избытке тесьмы и вышивок. Шарообразные линии шорт и капри очетаются с романтическими футболками, велюром в полоску, твидом, парчой, пуховиками для динамичной и спортивной женщины, которая выбирает коллекцию Oppio.

Коллекцию «OPPIOFASHION» можно охарактеризовать как волнующую, изысканную и чувственную, созданную для женщины, которая хочет, чтобы ей восхищались, и любит сочетать элегантность с шармом. Oppiofashion считается первой линией и оригинальная марка характеризуется как более молодежная линия. Коллекция «Oppio» - смесь стилей и направлений, техники и традиции, она способна удовлетворить потребности молодой, динамичной и современной женщины.

OPPIO JEANS - бренд, специализирующийся на джинсах экстра-класса. Сочные маки, ромашки, васильки тянутся на тонких зеленых стебельках от щиколотки вверх к коленям.

Коллекции OPPIO FASHION соединяют античное флорентийское искусство вышивок и современное творчество. Платья на каждый день, платья коктельные, вечерние платья и много Джинс для женщины «Хозяйки» своего времени.

VALENTINO ARAVANI

Мужская и женская коллекции прет-а-порте «от Валентино» становятся символами женственности и роскошной жизни. А в 1978 году на свет появляется собственный парфюм мастера, который торжественно представляет Михаил Барышников после премьеры «Пиковой дамы» в Театре на Елисейских полях.

В течение сорока с лишним лет синьор Гаравани, больше известный как Валентино, является некоронованным королем итальянской моды, считаясь одним из самых роскошных дизайнеров мира. Его великолепные вечерние платья носили Жаклин Кеннеди, Фара Диба, Элизабет Тэйлор, Джулия Робертс и Дженнифер Лопес. Вещи с классическим логотипом «V» - предмет вожделения модниц всего мира. Похоже, что Валентино - один из немногих гениев прошлого века, который, несмотря на свой достаточно зрелый возраст, не собирается следовать по стопам своих коллег и оставлять модный бизнес.

R.E.D. VALENTINO

Если школьные познания английского подсказывают вам, что новая марка RED от Valentino будет сплошь красного цвета, не слушайте. Синьор Гаравани объясняет название нового молодежного бренда как «Romantic, Eccentric and Dressing», другими словами, «умение одеваться в эксцентрично-романтичном ключе».

«Эксцентрично, потому что «корни» коллекции «растут» из типично британского стиля: причудливого и изобретательного, но стопроцентно поэтичного.

RED предназначается для экспериментаторов в возрасте от 18 до 30 лет. «Это будет современная классика, которая предоставит человеку абсолютную свободу», – обещает дизайнер.

ТЭРРИ МЮГЛЕР THIERRY MUGLER

«Пророк Футуризма», так о нём говорят, Тэрри Мюглер (Thierry Mugler), - инстинктивный дизайнер, который никогда не ищет вдохновение. Кредо Тэрри Мюглера, «интеллект - служащий духа.»

Хотя сам он настаивает, что его одежда является модернистской а не футуристической. Стиль в одежде сегодня не должен никак быть связан с прошлым. Он должна сочетать элегантность с простотой формы и структуры, придавать определенные очертания телу, создавать объем. Только форма и простота.

В этом в итоге он нашел свой стиль, который развивался вместе с ним. Одежда от Тэрри Мюглера (Thierry Mugler) влечёт сильных и стремительных женщин.

Стиль Тэрри Мюглера-Mugler обычно моделирует 2 вида жакетов, с длинными рукавами, в мужском стиле, подчеркивая талию и бедра, формируя прекрасное тело.

Он часто использует чистые без примесей цвета, словно скульптор, и делает акцент на углах воротников, окантовке, рукавах, талии и бедрах.

В своих работах он использует много ситца, но время от времени прибегает к коже. Он использует мало аксессуаров и головных уборов. Он пытается создать драму в своих моделях, обычно с элементами дьявольщины, например используя прическу в форме рогов. Mugler также моделирует одежду для мужчин, и часто использует яркие цвета такие как оранжевый, желтый, и т.д. которые являютстся необычными для мужской одежды.

Его любимые материалы: вязанная ткань – типа «джерси», винил, лайкра, полосатая или клетчатую льняная ткань и кожа.

Он говорит, что - «Мода это кино. Каждое утро, когда Вы одеваетесь, Вы режисируете над собой». Он заработал репутацию женоненавистника, которая ему не нравиться, и отвечает, «когда люди говорят, что моя одежда - против женщин, это - потому что они не умеют одеваться. Вы должны быть в хорошей форме, чтобы носить мою одежду, и я люблю творить для женщин - чей путь одеваться наиболее красиво.»

Поиски Мюглера всегда направлены на формирование прекрасной женщины, но под очаровательной внешностью, скрывается хорошо-структурированная и скроенная одежда, и конечно же сексуальная.

Бренды в составе ICEBERG :

HISTORY это вечно молодой ICEBERG, переосмысленный в актуальном ключе «УРБАН». Это спортивный взляд, который люит играть с известными персонажами из мультфильмов. Вышивки и набивки делают каждую вещь неповторимой. Это интернациональная марка, которая популярна не только среди подвжников хип-хопа (HIP HOP), в ней поднимаются на сцену известнейшие звезды.

Этот стиль не спутаешь ни с каким другим стилем.

ICE-B это молодежный PRET-A-PORTER в мире ICEBERG.

ICE-J это свежая коллекция, насыщенная цветом, где вышивки и набивки сочетаются между собой и создают неповторимый образ ICE-J. Спортивный дух вновь возвращает к стилю «MOUNTAIN», противопоставляясь вселенной музыке «FUNKY» и миру галлюцинаций. Смешивание графики и деталей дают жизнь от соединения COOL с изящным колоритом стиля Винтаж (VINTAGE).

RICCI ANDRIST

История успеха марки Риччи Андрист началась с первой коллекции весна-лето в 2002 г., которая определила её приход в мир Pret-aPorte.

Стиль Риччи Андрист - это слияние двух тенденций художественного дизайна: применение фактурных материалов со сложными, даже запутанными деталями подчеркивающие блеск индивидуальности и элитарности. В результате получился взрывной сплав индивидуального стиля и отборного качества. Благодаря этому Риччи Андрист быстро заняла достойное место в мире высокой женской моды.

Женщина от Риччи Андриста (Ricci Andrist) чувствует себя как дома в мире мировой моды. Везде, будь то в Париже, Сант Барсе или Нью Йорке – это женщина от 25 лет, остроумная и хорошо образованная, космополитичная, имеющая свой собственный индивидуальный стиль, и излучающая сексуальный призыв. Жаждущий и своевольный стиль от Риччи Андрист (Ricci Andrist) это определенно для неё: сильный акцент на качество отличительная черта женщин, которые выбирают одежду Риччи Андрист (Ricci Andrist).

Философия моды Риччи Андрист (Ricci Andrist)основана на очень требовательных стандартах. Сегодня любой модельер класса люкс должен быть лучше и оригинальнее чем вчера. В Риччи Андрист (Ricci Andrist) для своих работ выбирают необычные цвета - ударные, бескомпромиссные, формирующие силуэт. Они подчеркивают силу обаяния коллекций.

«Модерн и сексуальная утонченность» - наиболее точно определяют характер работ выходящих под маркой RICCI ANDRIST. Интернациональная сплоченная команда дизайнеров работающая под этим именем с особой тщательностью доводит все свои идеи до воплощения.

Этот бренд сейчас представлен в 34 странах мира, более чем в 400 точках продаж. Шоу-рум расположен в Милане. Ricci Andrist также имеет агентов в большинстве стран Европы,Китае, Японии и Тайване.

FRANKIE MORELLO

История линии модной одежды Франки Морелло (Frankie Morello) началась в 1998 году со случайной встречи между Маурицио Модика (Maurizio Modica) и Пьерфранческо Джиглиотти (Pierfrancesco Gigliotti).

Философия двух дизайнеров состоит в намеренном выпячивании недочётов. Недочеты создают образ редкости, редкости пригодной для носки. Такое платье выглядит как художественное произведение. Порядок рождается из беспорядка, беспорядок получается из смеси узоров, несочетаемых деталей, цветов и их оттенков, это является отличительным признаком их точки зрения.

Доведенный до совершенства баланс противоположностей, усиливает их привлекательность, маленькие детали начинают определять характер элементов одежды.

JOHN RICHMOND

Имя Джона Ричмонда (John Richmond) - одного из наиболее уважаемых британских модельеров - уже давно занимает прочное положение в списке дизайнеров нового поколения, к которым приковано внимание всего мира. Новаторский стиль и мастерское шитье - вот отличительные черты его творчества.

На самом деле за этим распространенным британским именем скрывается хорошо отлаженная одежная мини - империя John Richmond , медленно, но верно завоевывающая все новые потребительские сердца во всем мире. В 1984 году о Ричмонде начинают писать, его хвалят как знатока кроя, остро чувствующего тенденции уличной моды. А золотая молодежь носит в клубы джинсы и футболки от Richmond.

С 1987-го Ричмонд производит три линии одежды - основную и две диффузные: Richmond Х и Richmond Denim. Главная линия одежды Ричмонда - элегантная и очень корректная John by Richmond, продающаяся в респектабельных мультибрендах типа Debenhams в Лондоне. Вторая Richmond Denim - плацдарм для фирменных принтов, аппликаций, бахромы и цепочек. А третья - Richmond X - свежая и задорная, настоящая квинтэссенция Ричмонда для людей до 30 лет. Одежда Richmond – это одежда для особо важных персон. Ее выбирают такие звезды мировой музыкальной культуры как Madonna, George Michael, Mick Jagger и Annie Lennox. Сейчас Ричмонд на вершине успеха. Каждая его коллекция включает в себя культовые, безошибочно узнаваемые вещи. Марка Rich очень популярна в Европе, настолько, что все продается без остатка. Ценители и ценительницы моды все чаще обращаются именно к качественной и стильной одежде Richmond . Кроме того к ней выпускаются уникальные и интересные аксессуары, от которых не сможет отказаться ни один дэнди и ни одна модница.

Люди, которые могут позволить себе вещи такого класса, как правило, выдающиеся люди. Они многого добились в жизни, они образованны, умны, отлично разбираются в модных тенденциях. Много путешествуя, они имеют возможность сравнить ассортимент и цены в данном бутике с известными бутиками Лондона, Парижа, Милана, Нью-Йорка.

«Подиум» принес на ростовский рынок новый формат торговли. До сих пор дорогую одежду в городе продавали лишь в небольших бутиках. А у «Подиума» в Ростове бутик большой - общей площадью около 2000 квадратных метров, да еще на главной улице города - Большой Садовой, где около полугода назад москвичи купили здание Ростовского дома моделей.

Несмотря на то что этот бутик - объективно не для любого кошелька, атмосфера там царит вполне демократичная. Консультанты не сканируют тебя взглядом, пытаясь определить финансовые возможности и перспективность каждого покупателя. А ведь именно этот стереотип о консультантах-церберах не позволяет многим «простым смертным» заглянуть в шикарный бутик и узреть вещи, которыми они недавно восхищались, листая глянцевые журналы.

Самый очевидный плюс «Подиума» - в многообразии выбора. Насколько разные дизайнеры - настолько же различаются и их коллекции. Однако во всех моделях угадывается стремление к этническому стилю. Великое множество моделей: как джинсов, так и футболок или рубашек, с вышивками и рисунками, - моряк Папай, например.

Размеры - в достаточно широком ассортименте. Если твоего в зале нет - возможно, найдется на складе. Обслуживание идеальное для тех, кто не любит слишком инициативных консультантов. Хочешь самостоятельно все посмотреть и пощупать - сколько угодно, никто не будет преследовать тебя по пятам. Понадобится помощь - тебе ее окажут. Покупку можно оплатить и наличными, и кредитной картой.

Главное конкурентное преимущество «Подиума» в том, что магазин имеет возможность представлять мировые бренды одежды в широком ассортименте. В основном владельцы ростовских бутиков не имеют возможности привозить в город полноценные коллекции - это большой риск и большие вложения. А «Подиум» может. К тому же москвичи работают с производителями по контрактам, тогда как большинство ростовских бизнесменов закупает свой товар в фирменных магазинах и шоу-румах этих производителей. То есть ростовские коммерсанты в основном работают с производителями мировых брендов как самые обычные покупатели. Контрактная система, в свою очередь, подразумевает получение права на продвижение бренда в регионе на достаточно жестких условиях, зато с массой довольно привлекательных преференций. Такие права очень сложно получить, поскольку они сопровождаются целым рядом требований по форме продвижения. Выполнение этих условий требует больших начальных вложений при минимальной рентабельности - донские предприниматели не могут себе этого позволить. Поэтому можно сказать, что «Подиум» принесет в Ростов достаточно много брендов, которыми местные владельцы бутиков не смогут торговать никогда.

Получение подобных прав на продвижение бренда всегда покупается выполнением серьезных требований производителя. Определяется даже сумма, которую необходимо тратить на оформление одного квадратного метра торговой площади. Чем больше требований берет на себя ростовский представитель, тем большую поддержку он получает. В частности, выполнение максимума обязательств может застраховать бутик от появления конкурента напротив.

В портфеле нового для Ростова торговца около 35 мировых брендов. Это больше, чем до сих пор было представлено во всех ростовских бутиках.

В Ростове сегодня представлен лишь один бренд уровня Brioni и Kiton - это Ermenegildo Zegna. Марок чуть более низкого уровня (порой не менее именитых - таких как Dolce & Gabbana, Jean Paul Gaultier, Patrick Hellmann, Moschino и т. д.) - десятки.

В бутике также можно приобрести духи - все «от кутюр», а также сборники с клубной музыкой в стиле chill out, light jazz, twisted disco.

Иными словами, очевидно, что одно лишь богатство ассортимента марок дорогой одежды, невиданное ранее в Ростове, само по себе будет событием для ростовского покупателя. Исследования покупательной способности, которые мы проводили в Ростове, показали, что здесь появилась аудитория, которая вполне сможет загрузить бутик такого масштаба, как «Продиум». Понятно, что почву для «Подиума» в Ростове подготовили местные бутики. При их непосредственном участии в городе сформировалась критическая масса клиентов, уже привыкших одеваться дорого. Теперь за этих клиентов хотят побороться москвичи.

Помимо ассортимента у «Подиума» есть еще несколько преимуществ, с помощью которых москвичи смогут нанести ощутимый удар по ростовским конкурентам. Во-первых, цены. Известно, что в московских бутиках дорогие вещи зачастую стоят дешевле, чем в Ростове. Если цены в ростовском «Подиуме» будут напоминать московские, это, скорее всего, заставит ростовских бизнесменов сократить наценку на товары.

Можно сказать, что «Подиума» принесет в Ростов достаточно много брендов, которыми местные владельцы бутиков не смогут торговать никогда.

Впрочем, нынешние владельцы ростовских бутиков, несмотря на усиление конкуренции, никаких пораженческих настроений не испытывают.

Клиенты «Подиума» любят попадать в атмосферу индивидуального обслуживания, когда к их услугам персональный менеджер, VIP-комната с чашкой кофе.

Появление «Подиума» заставит ростовские бутики внести некоторые коррективы в собственное позиционирование. Им придется более внятно доносить до клиента главные свои конкурентные преимущества. Речь идет о целом спектре приятных нюансов в обслуживании, достижимых только в режиме индивидуального подхода. Приход «Подиума» на перегретый ростовский рынок стимулирует рост качества услуг.

С другой стороны, для местных торговцев по-новому встают вопросы формирования ассортимента, выстраивания отношений с поставщиком. Например, в квартале от «Подиума» недавно открылся бутик Gianfranco Ferre. Открыт он ростовским торговым домом «Ренессанс», которому также принадлежит «Царство меха». В свою очередь, и «Подиум» заявляет в своей основной обойме брендов Gianfranco Ferre. Понятно, что для ростовского бутика это серьезный удар.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение можно сделать следующие выводы:

Индустрия люксовых товаров и предметов роскоши переживает времена небывалого роста по всему миру. Рынок наконец оправился от последствий 11 сентября, и крупнейшие компании отрасли показали отличные результаты по итогам прошлого года. Однако главным фактором роста эксперты называют произошедшие за последние годы глобальные изменения в потребительских предпочтениях. Люксовый товар перестал быть товаром эксклюзивным, некогда закрытый рынок становится все более массовым.

Первые операторы российского luxury-рынка получали сверхприбыли благодаря четкому пониманию основного закона «нуворишеского шика»: реальная стоимость, практическая и эстетическая ценность товара не имеют никакого значения – он все равно будет являться престижным атрибутом, если позволяет владельцу чувствовать себя внутри границ избранного круга. У граждан бывшего СССР какие-то смутные представления о западных престижных брендах имелись: автомобили Mercedes из гаража управления дипкорпусом катали по Москве иностранных послов, швейцарскую часовую марку Rolex знали благодаря ее product placement в романах о Джеймсе Бонде, а марки одежды изучались по гангстерским фильмам в переводе Володарского. На заре 1990-х, в условиях тотального дефицита, покупатели не видели разницы между новой иномаркой и «реанимированным трупом» с европейской помойки, настоящими и поддельными Rolex, а если и видели, то не придавали ей значения: важным являлось то, что эти марки можно было купить лишь за очень большие деньги.

В течение прошлого десятилетия культура потребления элитной атрибутики эволюционировала, а сам рынок luxury становился все более цивилизованным. Представители имущей прослойки все чаще стали выезжать за границу, а внутри страны социальная структура общества стала более сложной: чтобы отличаться от мелких уголовников и представителей нарождающегося среднего класса, которые теперь тоже могли себе позволить подержанную иномарку, требовался «подлинный» люкс. И тогда на российском рынке начали развиваться дистрибуторские системы западных производителей luxury.

Со временем поддерживать дистанцию с остальным обществом становилось все дороже, началась дифференциация внутри самого имущего класса. Рынок требовал знаковых атрибутов, отличающих владельцев очень больших состояний от просто богатых людей, влиятельных политиков – от акул шоу-бизнеса, а топ-менеджеров – от процветающих торговцев мандаринами. Одновременно усложнялись системы негласных правил dress-code, отличающие высший класс от high middle и одну группу VIP-потребителей от другой.

К настоящему моменту внутреннее расслоение потребителей luxury достигло таких масштабов, что профессионалы fashion-рынка, например, используют в работе целую систему «коэффициентов консервативности». Поступившим в продажу моделям обуви, одежды и аксессуаров присваиваются индексы от 1 до 10 – в зависимости от степени строгости или экстравагантности стиля. Профессиональная принадлежность покупателей также ранжируется по шкале – от госчиновников до свободных художников: опытный продавец не станет предлагать финансисту запонки, более уместные для человека, живущего на творческие гонорары.

В последние годы эксперты отмечают новую тенденцию: универсальные атрибуты элитарности вытесняются, и им на смену приходят индивидуальные культуры потребления luxury.

Новые игроки приходят работать на этот рынок не столько в надежде на большие прибыли, сколько из-за ореола элитарности и престижа luxury-бизнеса. Со времен эпохи нуворишества норма прибыли даже самых успешных компаний не превышала 30%, но инвесторов это не смущало. Многие из них уже состоялись как бизнесмены в отраслях, ориентированных на массовый спрос, развертывание бизнеса в этом секторе являлось для владельца продолжением его страстной любви к красивым вещам и попыткой приобщить к своему дорогому увлечению как можно больше людей, располагающих для этого достаточными финансовыми возможностями.

В результате сентябрьских терактов 2001 года люди по всему миру стали меньше путешествовать, пошел на спад туризм, с которым тесно коррелирует бизнес продавцов предметов роскоши. Результатом снижения экономической активности стало снижение торговых оборотов крупнейших операторов рынка. В последнее же время ситуация стала резко меняться в лучшую сторону. Япония, традиционно обеспечивающая до 75% мирового объема продаж предметов роскоши, наконец проснулась от спячки - в стране наметились признаки завершения десятилетней рецессии. Вслед за взлетом в туризме растут и другие перспективные люксовые рынки - Европа и Азия.

Однако наблюдатели связывают взлет люксовой отрасли не только с экономическом подъемом и ростом туризма. Многие считают, что за последние годы изменилась сама психология потребителя. Все больше людей хотят приобщиться к миру дорогих бутиков и именитых коллекций. Дело идет к тому, что некогда эксклюзивные бренды становятся предметом массового спроса и, соответственно, предложения. Конечно, эта тенденция не грозит исчезновением целой отрасли, однако многие компании элитного рынка могут пострадать от тиражирования их брендов.

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

Продажи компании Gucci, третьего в мире производителя люксовых товаров и предметов роскоши, за последние месяцы выросли более чем на 10%. «Индустрия роскоши окончательно оправилась от спада, ставшего следствием событий 11 сентября 2001 года, - считает гендиректор Gucci Group Доминико Де Сол. - Начиная с июля прошлого года впервые за последние два года мы наблюдаем рост в отрасли».

Обороты компании растут даже несмотря на неблагоприятную конъюнктуру валютного рынка. «Мы вынуждены хеджироваться от последствий сильных курсовых колебаний, чтобы тяжесть сильного евро не ложилась целиком на конечного потребителя», - говорит Доминико Де Сол, чья компания работает по большей части в расчете на потребителей из Азии и США.

Французская компания LVMH, крупнейший в мире производитель предметов роскоши - от одежды и драгоценностей до коньяка Hennessy и шампанского Dom Perignon, стала в прошлом году прибыльнее на треть. И это несмотря на 6-процентное (до 12 млрд евро) падение доходов, вызванное ростом евро по отношению к доллару и привязанным к нему валютам вроде китайского юаня.

Начинающийся мировой экономический подъем LVMH встретила освобождением от тех активов, которые не смогли пережить кризиса туристической индустрии, вызванного событиями сентября 2001 года. Было сокращено число магазинов одежды Donna Karan и косметических центров Sephora. Ушли к новым владельцам шампанское Pommery, косметика Hard Candy и часы Ebel. Именно беспрецедентное урезание расходов привело к такому впечатляющему финансовому результату, которого в ближайшие годы не удастся повторить даже при самой благоприятной рыночной конъюнктуре.

Очередные ставки сделаны на продление аренды магазинов DFS и собственную сеть Vuitton. DFS - сеть магазинов беспошлинной торговли, обслуживающая туристов и путешественников в Восточной Азии, Океании и на обоих побережьях Северной Америки. В прошлом году оживление азиатской экономики впервые после 2001-го позволило DFS заработать деньги. Одновременно LVMH принялась за строительство новых торговых центров Vuitton, торгующих такими товарами, как сумки Theta стоимостью $5550.

Не отстает от мировых тенденций и наша страна - возросшие доходы россиян позволяют им все больше тратить денег на элитную косметику и дорогие аксессуары. «Российский рынок люксовых товаров находится сейчас на подъеме, - говорит Сергей Манукян, генеральный директор компании Duglas-Rivoli, владеющей сетью магазинов элитной парфюмерии и косметики. - Рост этого сектора за прошлый год составил в среднем 30-35%. В этом году, по моей оценке, он достигнет уже 45%. Экономическая стабильность и увеличение количества людей, причисляющих себя к среднему классу, стимулируют покупки элитных товаров. Этот рынок останется очень перспективным, если ситуация в стране не будет меняться к худшему

Количество продуктов различных по своему качеству присоединенных к бренду принято называть марочным портфелем (brand portfolio). Следует отметить, что единой, стройной и непротиворечивой классификации подходов к принципам формирования портфеля брендов сегодня не существует.

Брендированный дом - является обратной ситуацией дому брендов, когда бренды, входящие в марочный портфель тесно связаны семантически, креативно и организационно друг с другом. Наиболее часто в литературе такой подход называют суббрендингом. Считая, что суббренды тесно связанны с родительским (parent), зонтичным (umbrella), групповым (range) или мастер (master) брендом, а их основная цель - усиление или модификация ассоциаций, связанные с родительским брендом.

Свое происхождение современные фэшн-бренды, принадлежащие к категории роскоши ведут либо от домов высокой моды (от кутюр), либо от производителей высококлассных изделий из кожи: предметов багажа и шорных изделий. Подробнее рассмотрим ретроспективу раз-вития этих брендов.

Рынок брендов категории роскоши стабильно растет последние 20 лет, демонстрируя 25% рост в 1989 г. с последующей тенденцией к снижению до 10% в год до 1999 г., и постоянным ростом 8% в год в начале XXI в..

Анализируя состояние современных люксовых брендов в фэшн-бизнесе, следует отметить несколько важных тенденций в управленческой практике и сформулировать ряд вопросов, ответы на которые могут определить будущее этих брендов:

- Мультибрендовый подход: создание портфеля дизайнерских брендов, объединенных единой организационной структурой, в которой каждый из брендов сохраняет творческую независимость. Примерами такого подхода являются LVMH, Gucci Group, Prada. Сформировавшись в середине 1990-х гг., путем ак-визиций, слияний и поглощений, подобные управленческие структуры продемонстрировали устойчивость к кризисам в фэшн-индустрии. Однако начало ХХI в. вносит коррективы в подобный сценарий развития. LVMH в 2005 г. продает бренд Christian Lacrouix. Gucci Group заявляет о возможной продаже брендов Alexander McQueen, Stella McCartney и Balenciaga, если к 2007 г. эти бренды не начнут приносить прибыль. Prada в обозримом будущем по оценкам аналитиков не сможет стать публичной компанией и начать IPO. Сохранится ли мультибрендо-вый подход к управлению портфелем дизайнерских брендов в ХХI в. или же произойдет «распад» современных империй роскоши? Вот ключевой вопрос для крупнейших мировых фэшн-конгломератов, ответ на который может существенно изменить современный фэшн-рынок.

- Монобрендовый подход: является классическим (и историческим) для дизайнерских брендов. Здесь также формируется портфель брендов, объединенных общим «родительским» брендом. Примерами являются Armani Group, Versace, Chanel, Hermйs, Dolce & Gabbana. Являясь чрезвычайно закрытыми организациями (исключение – Armani Group) эти компании не публикуют финансовую отчетность, не комментируют собственную управленческую практику, в большинстве случаев полностью контролируют собственную розничную продажу. Chanel и Her-mйs к тому же не диверсифицируются внутри бренда. Каким будет сценарий развития у подобных компаний? Присоединение к фэшн-конгломератам или сохранение независимости? Или некий другой вариант, ранее не используемый на фэшн-рынке? Ответов пока нет.

Торговый дом «Подиум» открылся в Ростове-на-Дону весной 2005 г., разместившись в здании бывшего Дома моделей один из крупнейших московских продавцов одежды, обуви и аксессуаров класса «люкс». В портфеле нового для Ростова торговца около 35 самых известных мировых брендов. http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/До «Подиума» одежду в высоком ценовом сегменте продавали небольшие бутики.

http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/Кроме «Подиума», крупных мультибрендовых магазинов в городе нет и сейчас. http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/ Никаких проблем при открытии у торгового дома не было, а вот некоторым участникам рынка пришлось изменить свою работу: в названиях магазинов фигурировали бренды известных мировых производителей, а прав на открытие монобрендовых магазинов у ростовских предпринимателей не было. http://www.fivedays.ru/go/2/4/http://www.fivedays.ru/go/2/2/http://www.fivedays.ru/go/2/2/Несмотря на высокие цены, «Подиум» пользуется популярностью у ростовчан, поскольку в городе велика доля населения с большими доходами.

«Подиум» - это мультибрендовый бутик, где представлены коллекции мэтров высокой моды -Dior, Chloe, Balenciaga, Kiton, Lanvin, Etro, Missoni, Roberto Cavalli, Armani Collezioni, Kenzo, Iceberg, Gianfranco Ferre, Dolce&Gabbanna, Canali, Prada Sport, Marithe Francois Girbaud, Christian Lacroix и других дизайнеров с мировым именем. Здесь также можно встретить модели отечественных дизайнеров, например Маши Цигаль.

«Подиум» принес на ростовский рынок новый формат торговли. До сих пор дорогую одежду в городе продавали лишь в небольших бутиках. А у «Подиума» в Ростове бутик большой - общей площадью около 2000 квадратных метров, да еще на главной улице города - Большой Садовой, где около полугода назад москвичи купили здание Ростовского дома моделей.

Несмотря на то что этот бутик - объективно не для любого кошелька, атмосфера там царит вполне демократичная. Консультанты не сканируют тебя взглядом, пытаясь определить финансовые возможности и перспективность каждого покупателя. А ведь именно этот стереотип о консультантах-церберах не позволяет многим «простым смертным» заглянуть в шикарный бутик и узреть вещи, которыми они недавно восхищались, листая глянцевые журналы.

Самый очевидный плюс «Подиума» - в многообразии выбора. Насколько разные дизайнеры - настолько же различаются и их коллекции. Однако во всех моделях угадывается стремление к этническому стилю. Великое множество моделей: как джинсов, так и футболок или рубашек, с вышивками и рисунками, - моряк Папай, например.

Главное конкурентное преимущество «Подиума» в том, что магазин имеет возможность представлять мировые бренды одежды в широком ассортименте.

В портфеле нового для Ростова торговца около 35 мировых брендов. Это больше, чем до сих пор было представлено во всех ростовских бутиках.

В Ростове сегодня представлен лишь один бренд уровня Brioni и Kiton - это Ermenegildo Zegna. Марок чуть более низкого уровня (порой не менее именитых - таких как Dolce & Gabbana, Jean Paul Gaultier, Patrick Hellmann, Moschino и т. д.) - десятки.

В бутике также можно приобрести духи - все «от кутюр», а также сборники с клубной музыкой в стиле chill out, light jazz, twisted disco.

Иными словами, очевидно, что одно лишь богатство ассортимента марок дорогой одежды, невиданное ранее в Ростове, само по себе будет событием для ростовского покупателя. Исследования покупательной способности, которые мы проводили в Ростове, показали, что здесь появилась аудитория, которая вполне сможет загрузить бутик такого масштаба, как «Продиум». Понятно, что почву для «Подиума» в Ростове подготовили местные бутики. При их непосредственном участии в городе сформировалась критическая масса клиентов, уже привыкших одеваться дорого.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Пер. с англ. - М.: Издательский дом Гребенникова. – 2007.
2. Авдашева С., Розанова Н. Подходы к классификации рыночных структур в экономике России 2007.
3. Андреева А. Н. Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии, № 27 (R)–2006
4. Багиев Г.Л. «Маркетинг».-Москва:»Издательство «Экономика»«,2005.
5. Бренд иль не бренд? Вот в чем вопрос… // Наруж. реклама России.- 2006.- № 10.- С. 57– 59.
6. Дедюхина А. Интервью с Брунелло Кучинелли // Эксперт. - 2006. -№ 20, С.52–59.
7. Добробабенко Н. Mission & vision: ценности марки и основа корпоративной стратегии // Реклама.- 2006.-№ 1.- С. 15-21.
8. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности / Пер. с англ. - М.: Вершина. - 2007.
9. Келлер К. Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оцен-ка и управление марочным капиталом, 2-е изд. / Пер. с англ. - М.: ИД «Вильямс». - 2005.
10. Миронова Ю. Что нужно знать о брендах? // Информ. и бизнес.- 2005.- № 3.- С. 54 – 55.
11. Муромкина И. Особенности использования брендинга на российском потребительском рынке / И. Муромкина, Е. Евтушенко // Маркетинг.- 2006.- № 1.- С. 69 –75.- Библиогр.: 18 назв.
12. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ. - СПб: Питер. - 2007.
13. Рэпп С. Снижение престижа торговых марок известных фирм / С. Рэпп, Т.Л. Коллинз // Рэпп С. Новый максимаркетинг: Пер с англ.- Челябинск, 2007.- С. 34 – 36.
14. Санникова А.Г. Оценка брендов и товарных знаков: от теории к практике: (Метод. и практ. рекомендации по оценке стоимости товар. знаков).- М.: ВНИИПИ, 2007.- 127 с.
15. Шумилин А. Россию брендом не пронять // Сообщение: Прил. к журн. «Эксперт».- 2007.- Окт. (спец. вып.).- С. 12 – 14.
16. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 4-е изд., испр. и доп. - М. «ГНОМ-ПРЕСС», 2005
17. Яновский А.М. Влияние на потребителей с помощью непрямой рекламы // Маркетинг.- 2004.- № 6.- С. 50 – 59.
18. Экономика: Учебник / Под. ред.А.С. Булатова. 3-е изд., перераб. И доп. – М.: БЕК, 2005.
19. Максимова В.Ф., Шишов А.Л.. Теория рыночной экономики. М.: СОМИНТЕК, 2005.
20. Длигач А.В. Портфельные войны// Маркетолог, № 3, 2005 г. С 4-9
21. Психотипы потребителей и позиционирование бренда//“YES! Рекламные идеи” № 4, 2005 г.
22. Охота за брендовыми очками// Веко №7 (77), 2005
23. Застой в мировой индустрии высокой моды закончился// Веко №3 (77), 2004
24. СмирноваЕ.А. Нет места роскоши// «Коммерсант» №28 (3112), 17 февраля 2005 г
25. **Самые ценные бренды России //**http://www.v-ratio.ru/

1. Авдашева С., Розанова Н. Подходы к классификации рыночных структур в экономике России 2003. [↑](#footnote-ref-1)
2. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 4-е изд., испр. и доп. - М. «ГНОМ-ПРЕСС», 2005 [↑](#footnote-ref-2)
3. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 4-е изд., испр. и доп. - М. «ГНОМ-ПРЕСС», 2005 [↑](#footnote-ref-3)
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 4-е изд., испр. и доп. - М. «ГНОМ-ПРЕСС», 2005 [↑](#footnote-ref-4)
5. Экономика: Учебник / Под. ред.А.С. Булатова. 3-е изд., перераб. И доп. – М.: БЕК, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Максимова В.Ф., Шишов А.Л.. Теория рыночной экономики. М.: СОМИНТЕК, 2005. [↑](#footnote-ref-6)
7. Максимова В.Ф., Шишов А.Л.. Теория рыночной экономики. М.: СОМИНТЕК, 2005. [↑](#footnote-ref-7)
8. Келлер, 2005, С.493 [↑](#footnote-ref-8)
9. Келлер, 2005, С.497 [↑](#footnote-ref-9)
10. Келлер, 2005, С.523 [↑](#footnote-ref-10)
11. Келлер, 2005, С.241 [↑](#footnote-ref-11)
12. Келлер, 2005, С.548 [↑](#footnote-ref-12)
13. Капферер, 2007, С.73 [↑](#footnote-ref-13)