

КОНЦЕПЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ДИЗАЙНЕРСКИХ БРЕНДОВ В ФЭШН-БИЗНЕСЕ

В СТАТЬЕ ПРЕДПРИНЯТА ПОПЫТКА СФОРМУЛИРОВАТЬ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ ПОРТФЕЛЯ ДИЗАЙНЕРСКИХ БРЕНДОВ В ФЭШН-БИЗНЕСЕ. РАССМАТРИВАЕТСЯ ПРОБЛЕМА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДИЗАЙНЕРСКИХ БРЕНДОВ, КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ МАРОЧНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ДИЗАЙНЕРСКИХ БРЕНДОВ. ПРЕДЛОЖЕНО АВТОРСКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДИЗАЙНЕРСКОГО БРЕНДА В ФЭШН-БИЗНЕСЕ.



АНДРЕЕВА АЛЕНА

Старший преподаватель кафедры стратегического управления и маркетинга факультета менеджмента СПбГУ, заместитель декана по маркетингу и связям с общественностью. Окончила исторический факультет ЛГУ (1987), факультет менеджмента ЛЭТИ (1994) и Международную школу бизнеса LETILOVANIUM (1994, диплом MBA). Стажировалась в Школе бизнеса им. У.А. Хааса Калифорнийского университета в Беркли (США), компаниях Cadbury, Gillette, AMER/Nielsen и ряде других зарубежных и российских фирм. Работала менеджером по маркетингу компаний «Русское Видео», Cadbury Confectionery, Gillette, DA&N.

*Сфера научных интересов и консультационной деятельности: фэшн-маркетинг, брендинг, планирование и управление рекламными кампаниями, публик рилейшнз.
(г. Санкт-Петербург)*

Глобальные дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе сопоставимы по стоимости с ведущими потребительскими и промышленными брендами. При этом методики и модели управления последними являются предметом пристального научного и практического изучения.

Появление первых потребительских брендированных продуктов промышленного производства в пределах национальных географических рынков истории бизнеса относят к 1870 г. [18]. Приблизительно в это же время появляется первый брендированный продукт в фэшн-бизнесе, созданный английским портным Ч. Ф. Вортом (Charles Frederick Worth) (1825–1895), основателем французского *от-кутюр*, давшего в качестве марочного названия (brand name) собственное имя оригинальным авторским платьям. Однако в силу определенных социально-экономических причин, к которым в первую очередь относится существование цеховых и семейных закрытых традиций в производстве и маркетинге фэшн-продуктов, развитие и управление брендами в фэшн-бизнесе не являлись предметами научного изучения, и в этой области практика традиционно опережает теорию.

Задача изучения дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе является актуальной как для российских маркетологов, так и в общемировом масштабе. Во-первых, в глобальном масштабе происходит монополизация рынка дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе. Дизайнерский бренд стал инвестиционно привлекательным объектом, так же, как и объектом купли-продажи. Эта тенденция к концентрации дизайнерских брендов в рамках одной управляющей компании получила даже специальное название – «Дома брендов» («House of Brands»). Так, в марочном фэшн-портфеле группы LVMH (Moët Hennessy, Louis Vuitton) к 2002 г. собраны следующие дизайнерские бренды: Louis Vuitton, Givenchy, Christian Lacroix, Celine, Loewe, Berluti, Stefanobi, Kenzo, Mark Jacobs, Fendi, Emilio Pucci, Thomas Pink, Donna Karan, а чистые продажи фэшн-дивизиона LVMH в 2001 г. достигли 3612 млн. евро. [19]. В марочный фэшн-портфель Gucci Group – другого крупнейшего игрока на

мировом фэшн-рынке – входят такие дизайнерские бренды, как Gucci, Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Alexander McQuinn, Stella McCartney, Balenciaga, чистые продажи которой в 2001 г. составили 2285 млн долл. США. [15]. Во-вторых, российский фэшн-рынок является очень привлекательным для иностранных игроков. По экспертным оценкам, оборот только московского рынка одежды класса «люкс» в 2001 г. составил \$1–1,5 млрд США [4]. Генеральный директор Gucci Group Д. Де Соле в интервью газете «Ведомости» по поводу открытия нового бутика Gucci в Москве заметил, что по объему продаж старый московский бутик находится на втором месте после нью-йоркского [2]. Глава международного подразделения итальянской консалтинговой компании Ambrosetti М. Баллота в интервью журналу «Эксперт» на вопрос о том, чем интересен российский фэшн-рынок иностранным игрокам, ответил: «Размером. У вас одна Москва как Бельгия» [5]. В третьих, на российском фэшн-рынке, несмотря на достаточно сложное положение фэшн-индустрии и промышленного производства одежды, связанное с устареванием производственных ресурсов и ограниченными инвестиционными возможностями, активно развиваются дизайнерские бренды, имеющие мощный креативный потенциал, собственного лояльного покупателя и амбиции выйти на мировую фэшн-арену или, как минимум, стать объектом купли-продажи для мировых фэшн-конгломератов.

Дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе

В фэшн-бизнесе в начале XXI в. существуют дизайнерские бренды, фабричные бренды, бренды розничных продавцов и бренды массового рынка, различающиеся ценой, стилем, качеством фэшн-продукта, социальным статусом потребителей [1]. Дизайнерские бренды, куда традиционно включается одежда, обувь и аксессуары *от-кутюр* и *прет-а-порте*, принадлежат к рынку товаров роскоши [12]. Парадоксально, но факт: несмотря на более чем столетнюю историю существования дизайнерских брендов, в литературе, посвященной фэшн-бизнесу не существует сущностного определения дизайнерского бренда. Так в монографии «Маркетинг современной моды» понятия «дизайнерский бренд», «дизайнерская линия» и «дизайнерский лейбл» являются синонимами и определяются как «наиболее дорогая категория одежды, характерной чертой которой является наличие престижного имени производителя или дизайнерского лейбла, такого как Donna Karan,

Ralph Lauren, Calvin Klein» [21]. В монографии «Мода: от концепции к потребителю» объяснение дизайнерского бренда дается также в синонимическом ряду с понятием лейбл: «Дизайнерские лейблы или бренды являются средством идентификации продукта для производителя. Некоторые потребители совершают покупку на основании репутации бренда, часто вызванной его мощной рекламой» [14]. Еще одна монография «Бизнес мода: дизайн, производство и маркетинг» вообще обходится без понятия бренд применительно к фэшн-бизнесу, описывая категорию *прет-а-порте* при помощи ценовых зон, высшая из которых носит название «дизайнерской» [10].

Американская ассоциация маркетинга (AMA) определяет бренд как «название, термин, знак, символ или дизайн, а также их комбинации, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для дифференциации их от товаров или услуг конкурентов» [23]. Дизайнерский бренд в фэшн-бизнесе идентифицирует не столько продавца, сколько креатора определенного стиля, модного направления, дифференцируя фэшн-продукт при помощи конкурентных преимуществ, выраженных, во-первых, в стиле (дизайне); во-вторых, в комбинации стиля (дизайна) с названием, знаком и символом и, в-третьих, в заданной фэшн-традицией сезонности. В таком случае дизайнерский бренд в фэшн-бизнесе можно определить следующим образом: *индивидуализированное название, термин, знак, символ и дизайн, а также их комбинации, которые применяются для идентификации сезонно модных товаров, имеющих атрибутированного создателя (дизайнера), и для дифференцирования их от фэшн-продуктов конкурентов.* В дальнейшем в настоящей статье будет использовано данное авторское определение дизайнерского бренда.

Концепция портфеля дизайнерских брендов

Тенденция диверсификации дизайнерских брендов к концу XX в. привела к устойчивому состоянию модной индустрии, когда внутри дизайнерского дома существуют три принципиальных направления в дизайне модной одежды: *от-кутюр*, *прет-а-порте* и диффузные бренды, куда включаются вторые и третьи линии *прет-а-порте*, а также узкофункциональные линии. Говоря о существовании диффузных дизайнерских брендов, уместно остановиться на истории происхождения этого термина. Диффузная теория (*diffusion theory*), или теория распространения, является составной частью

коммуникационной теории и используется для описания процесса распространения инноваций, новых идей или практических разработок внутри социальной системы в течение определенного периода времени [22]. Введенная в практику маркетинга еще в середине 1960-х гг. [8], диффузная теория получила широкое распространение и практическое применение в определении стратегии маркетинга для новых продуктов, направленной на привлечение потенциальных новаторов (innovators) и первых последователей (early adopters). Термин «диффузные бренды» применительно к фэшн-бизнесу появился в начале 1990-х гг. [20], когда произошли серьезные изменения в стратегии растяжения дизайнерских брендов. В 1970–1980-е гг. такие бренды, как Gucci и Pierre Cardin продавали лицензии на использование марочного имени практически любому производителю любой категории потребительских продуктов, что привело к появлению, например, такого нонсенса, как одноразовые дешевые зажигалки Gucci или игрушки для собак Gucci [6]. В результате к 1980 г. марочное имя Gucci принадлежало 22-м тысячам наименований продуктов. Подобное растяжение бренда нанесло существенный вред эксклюзивности и престижу, являющимся неотъемлемыми качествами дизайнерских брендов, не говоря уже об отрицательном влиянии таких растяжений на стоимость бренда. Однако владельцы дизайнерских брендов отчетливо понимали, что одежда *от-кутюр* не является более прибыльной. Количество клиентов в этой категории стремительно сокращалось и к 2001 г. составило чуть более 200 человек [3]. 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 марок можно описать следующим образом: во-первых, максимизация прибыли за счет привлечения 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.

Анализируя стратегии диверсификации дизайнерских брендов, можно выделить несколько ключевых параметров, по которым, входя в единый марочный портфель, три направления в дизайне модной одежды (*от-кутюр*, *прет-а-порте*, диффузные бренды) разительно отличаются друг от друга. К таким ключевым параметрам относятся: цели создания (или поддержания) направления в дизайне; специфика, связанная с производством одежды; ценовая политика; ориентация на определенные потребительские группы; вовлеченность дизайнера (арт-директора) в создание стиля; определенная политика при использовании некоторых видов маркетинговых коммуникаций. В табл. 1 схематично представлены стратегии диверсификации внутри дизайнерских брендов.

Значение диффузных брендов в марочном портфеле дизайнерского бренда в целом крайне высоко. «Диффузные марки — это постоянная свежая кровь для розничной торговли дизайнерской одеждой. Они приносят доход, и, что более важно, прибыль. *от-кутюр* и в некоторой степени *прет-а-порте* существуют для паблисити» [20].

Однако некоторые маркетологи высказывают сомнения в эффективности дальнейшего развития дизайнерских диффузных брендов. В качестве аргументов против подобного растяжения дизайнерских брендов, чаще всего называется потеря эксклюзивности, аналогичная продаже лицензий на использование марочного имени. Или, как образно отметил анонимный управляющий директор одного французского дизайнерского бренда: «Эксклюзивность не имеет ничего общего с демократией» [20]. Перед дизайнерскими брендами, таким образом, встает вопрос, какую стратегию развития выбирать: увеличивать физическое присутствие бренда в ритейле; делать бренд экономически доступным для беспрецедентного количества потребителей; защищать эксклюзивность, искусственно ограничивая производство. Некоторые ответы на подобные вопросы дает рассмотрение различных подходов к управлению марочным портфелем дизайнерских брендов.

Таблица 1. Стратегии диверсификации дизайнерских брендов

	от-кутю (Haute couture)	Прет-а-порте (Pret-a-porter)	Диффузные бренды (Diffusion brands)
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • Является стилеобразующим фактором для фэшн-индустрии в целом • Квинтэссенция стиля бренда • Выходит на рынок под дизайнерским лейблом, акцентируя принадлежность к категории <i>от-кутю</i> • Служит в основном PR-целям бренда 	<ul style="list-style-type: none"> • Ядро бренда • Квинтэссенция философии бренда • Выходит на рынок под дизайнерским лейблом 	<ul style="list-style-type: none"> • Основной источник прибыли • Выходит на рынок под идентифицируемым дизайнерским лейблом, отличным от <i>прет-а-порте</i>
Специфика	<ul style="list-style-type: none"> • Около 70% ручного труда в изготовлении моделей • Модели одежды изготавливаются по индивидуальным меркам манекенщиц для демонстрации на подиуме или по меркам клиента при заказе модели • Продажи и производство полностью контролируются дизайнерским домом 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптация стилистических особенностей коллекции <i>от-кутю</i> • Стандартизированная размерная сетка моделей одежды • Продажи и производство контролируются дизайнерским домом посредством франчайзинговых соглашений 	<ul style="list-style-type: none"> • Включает в основном вторые и функциональные линии • Возможно создание новых категорий (XX Sport, YY Young, ZZ City) • Широко распространена практика продажи лицензий на производство и торговлю
Ценовая политика	Очень высокие цены	Премиальные цены	Средний уровень цен
Нетто прибыль (Net margins)*	Не прибыльна	25–50%	60–85%
Потребители	Культурная и финансово-промышленная элита	Мужчины и женщины высоко-доходных социальных классов	Средний класс
Фэшн-шоу	Коллекция обязательно демонстрируется на мировых неделях <i>от-кутю</i> , если дизайнерский дом является членом Парижской палаты синдиката высокой моды (Chambre Syndicale de la Couture Parisienne)	Коллекция обязательно демонстрируется на мировых неделях прет-а-порте	Обычно используются специфические места показов: ночные или спортивные клубы, выставки и т.п.
Специализированные СМИ (мода, стиль, образ жизни)	Широко тиражируется в специализированных СМИ: в основном используются съемки (фото, ТВ) с подиума	Широко тиражируется в специализированных СМИ: используются как съемки с подиума, так и постановочные фотографии, являющиеся основой рекламной кампании	Требует специального формата и отдельной креативной концепции
Рекламный бюджет (% от нетто прибыли)*	Менее 1%	7–10%	20–30%
Участие дизайнера	Дизайнер (арт-директор) марки несет полную ответственность за дизайн одежды	Дизайнер (арт-директор) разделяет ответственность за создание коллекции с творческой группой	Дизайнер (арт-директор) несет минимальную ответственность за создание коллекции, либо вообще не вовлечен в творческий процесс
Пример	Giorgio Armani Couture Donna Karan Couture Kenzo Couture	Giorgio Armani Le Collezione Donna Karan Kenzo Femme Kenzo Homme	Emporio Armani DKNY Kenzo Jungle Kenzo Jeans

*по оценкам Moore, Fernie, Burt, 2000.

Таблица 2. Марочный портфель Versace

Категории	от-кутю	Прет-а-порте	Диффузные бренды
Женская и мужская одежда	Versace Atelier	Gianni Versace Versace Couture	Versace Classic
Одежда для детей и тинэйджеров		Versace Young	Versus
Джинсовая одежда		Versace Jeans Signature	GV Jeans Couture
Спортивная одежда		Versace Sport	
Пляжная одежда		Versace Mare	
Нижнее белье		Versace Intimo	
Очки		Versace Eyewear	
Предметы домашнего обихода		Versace Home Lines	

Управление марочным портфелем

Различные по своему качеству продукты, присоединенные к бренду, принято называть марочным портфелем (brand portfolio) [11]. Не существует универсальных принципов эффективного управления марочным портфелем, есть лишь огромное количество возможностей попробовать многие варианты структуры марочного портфеля. По мнению Д. Аакера, существует четыре базовых стратегии и девять субстратегий по формированию марочного портфеля [7]. Владельцы дизайнерских брендов используют большое количество структур марочного портфеля и экспериментируют с ними. На некоторых из основных структур имеет смысл остановиться подробнее.

Суббрендинг или Брендированный дом. Суббрендами называют бренды, тесно связанные с родительским (parent), зонтичным (umbrella), групповым (range) или мастер-брендом (master), которые усиливают или модифицируют ассоциации, связанные с родительским брендом [7]. Впервые в фэшн-бизнесе метод суббрендинга был использован Джорджио Армани, создавшим вторую линию прет-а-порте в 1981 г., которая позднее превратилась в суббренд Emporio Armani. На сегодняшний день 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) выгод бренда. Рассмотрим в ключе суббрендинга марочный портфель Versace (табл. 2).

У всех суббрендов, входящих в марочный портфель Versace, есть одна общая роль: используя имя дизайнера, растягивать бренд и покрывать ими новые сегменты фэшн-рынка. Практически каждый из суббрендов Versace дескриптивен, т. е. к дизайнерскому имени добавляется слово-дескриптор, точно описывающее функциональное назначение бренда. Так бренд Versace Young однозначно фокусирует свое внимание на молодых, GV Jeans Couture подчеркивает принадлежность джинсовой одежды от Versace к миру высокой моды, создавая приятную иллюзию для потенциального покупателя.

Фактически, как отмечает Д. Аакер, если роль суббрендов в марочном портфеле является дескриптивной, а доминантным драйвером (dominant driver) остается родительский бренд, такая ситуация носит название Брендированный дом (Branded House) [7]. В случае с марочным портфелем Versace для потребителя остается главным и существенным не количество суббрендов и их функциональное назначение, а идентифицированная принадлежность к дизайнерскому бренду в целом. «Клиенты не приходят в бутики за Versace Sport или Versace Classic, им нужен стиль Versace», — сказал в одном из интервью генеральный управляющий бутиками Gianni Versace и Version в Санкт-Петербурге. — «Лишь единицы разбираются в тонкостях брендинга». Аналогичный подход используют при формировании марочного портфеля такие дизайнерские бренды, как Kenzo, Armani, Prada, Donna Karan, Calvin Klein, Valentino.

В целом, говоря о практике Брендированных домов в фэшн-бизнесе, следует отметить целый ряд преимуществ и недостатков этого подхода к управлению марочным портфелем (табл. 3).

Таблица 3. Дизайнерский Брендированный дом (Branded House)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Растяжение бренда происходит за счет появления функциональных диффузных марок, что резко сокращает расходы, связанные с выводом нового бренда на рынок; • Сильная идентификация дизайнерского имени бренда; • Экономия от масштаба коммуникационных программ; • Возможность замены суббрендов без негативных последствий на бренд в целом 	<ul style="list-style-type: none"> • Опасность потери эксклюзивности; • Размывание (dilution) дизайнерского бренда в случае сильного растяжения бренда в сторону массового рынка

Дома брендов (House of Brands). В отличие от Брендированного дома в фэшн-бизнесе, использующего имя дизайнера в качестве родительского бренда, к которому присоединяются дескриптивные суббренды, в Дом брендов входят независимые, зачастую не связанные между собой фэшн-продукты. Рассмотрим структуру Gucci Group, уже упоминавшуюся в этой статье в качестве одного из ведущих игроков на современном фэшн-рынке. Gucci Group имеет в своем марочном портфеле четыре принципиальных направления: RTW, Accessories, Shoes (одежда *pret-a-porter*, аксессуары, обувь), Fragrances & Cosmetics (парфюмерия и косметика), Watches (часы), Jewelry (ювелирные украшения). На схеме 1 показаны бренды, входящие в состав Gucci Group.

Каждый из брендов, входящий в марочный портфель Gucci Group, управляется независимо. Однако существует общая концепция управления брендами, опирающаяся на финансовые показатели каждого из брендов. Выручка (Revenues) Gucci Group в 2001 г. составила \$2 285 млн США, причем 60% доходов приходится на бренд Gucci, 20% – YSL Beaute (подразделение парфюмерии и косметики), 4% – бренд Yves Saint Laurent,

10% – остальные подразделения группы. Своим основным брендом Gucci Group считает бренд Gucci, следующим по значимости идет Yves Saint Laurent, многообещающими названы бренды Boucheron, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Bedat & Co, дизайнерскими брендами, подающими надежды, считаются Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga (табл. 4).

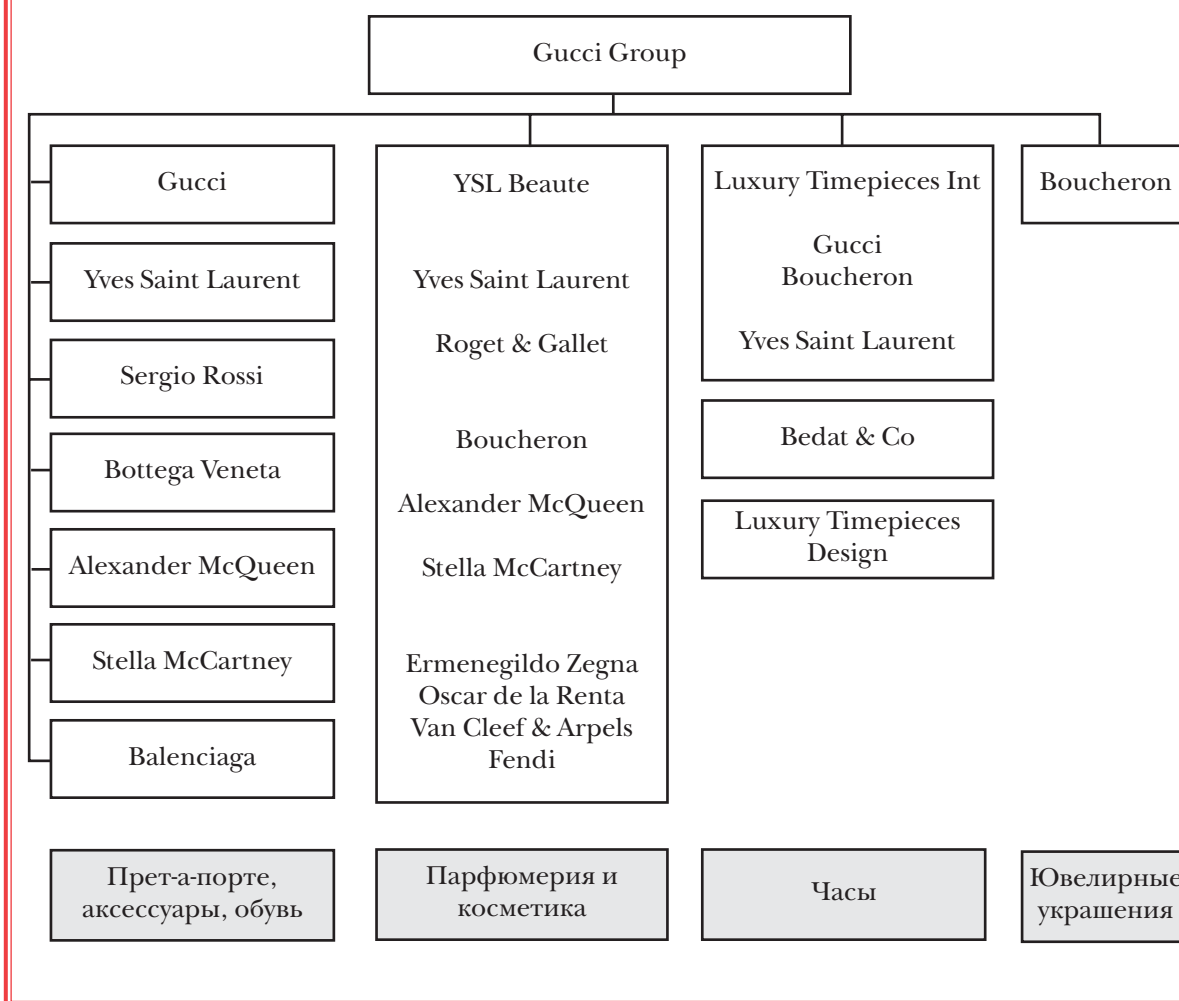
Gucci Group также четко обозначает позиции, к которым стремятся бренды. Для группы в целом философия позиционирования сформулирована следующим образом: «Выдающиеся бренды и продукты», при этом для мягких товаров (soft goods), куда входит одежда, обувь, сумки, текстильные аксессуары, желаемыми позициями являются «ведущие позиции в индустрии»; для твердых товаров (hard goods), куда включены ювелирные изделия и часы – «развитие этих видов бизнеса» [16]. Для каждого из брендов, входящих в марочный портфель, Gucci Group четко описывает цели, к достижению которых в 2002 г. должна стремиться команда, управляющая брендом. В первую очередь определяются финансовые цели брендов: для бренда Gucci ожидаемая операционная прибыль – 30%, а для бренда Yves Saint Laurent

Таблица 4. Иерархия брендов в марочном портфеле Gucci Group

Позиция	Бренд
Основной бренд	Gucci
Следующий по значимости основной бренд	Yves Saint Laurent
Многообещающие бренды	Boucheron, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Bedat & Co
Дизайнерские бренды, подающие надежды	Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga

Источник: Gucci Group. Management Presentation. NY, April 11, 2002, p. 8.

Схема 1. Структура Gucci Group



прибыльность ожидается только в 2004 г. [16]. Во вторую очередь определяются цели, формирующие имидж брендов. Так, например, для основного бренда Gucci одна из целей в отношении бренд-имиджа сформулирована в отличной от остальных дизайнерских брендов плоскости: «Поддерживать эксклюзивность бренда, одновременно генерируя рост бренда за счет дифференциации продукта при помощи техник – «Сделанный по меркам» (Made-to-measure), «Сделанный на заказ» (Made-to-order) и «Ограниченный тираж» (Limited Edition) [16]. Техника «Сделанный по меркам» впервые была предложена постоянным клиентам Gucci в 2002 г., когда определенные модели одежды и обуви могли быть изготовлены по индивидуальным меркам заказчика. Техника «Сделанный на заказ» в 2002 г. распространилась только на сумки Gucci, когда клиентам было предложено 8 базовых моделей сумок, которые могли быть изготовлены в определенных,

выбранных самими клиентами цветовых комбинациях. Причем марочное имя Gucci не указывалось на внешней стороне сумки, так как клиентам хотелось большей индивидуальности, а не принадлежности к «клубу покупателей Gucci». Подобный подход Gucci, адаптирующий техники, применяемые в категории *откутюр*, с одной стороны (индивидуальные мерки), и вовлечение клиента в процесс создания модного продукта – с другой, кардинальным образом отличается от традиционных стратегий растяжения бренда, применяемых в фэшн-бизнесе. Цели бренда Gucci на 2002 г. представлены в табл. 5.

Для второго по значимости в марочном портфеле Gucci Group бренда – Yves Saint Laurent – цели на 2002 г. отражают непростую текущую ситуацию с этим брендом в целом. В 2000 г. Gucci Group приобрела бренд YSL, находившийся в довольно сложном финансовом состоянии. Почти два года ушло на решение

Таблица 5. Цели бренда Gucci: 2002 г

	Цели
Бренд-имидж	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживать Gucci в качестве символа современной моды и символа выдающегося качества • Поддерживать эксклюзивность бренда, одновременно генерируя рост бренда за счет дифференциации продукта при помощи техник: «Сделанный по меркам» (Made-to-measure), «Сделанный на заказ» (Made-to-order) и «Ограниченный тираж» (Limited Edition) • Усиление глобального присутствия с фокусом внимания на локального потребителя
Сумки	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживать лидерство в индустрии • Удерживать существующую долю рынка • Эксклюзивность: выпуск линий «Ограниченного тиража» (Limited Edition) и продуктов из редких, драгоценных сортов кожи
Дорожные сумки и чемоданы	<ul style="list-style-type: none"> • Капитализация сильной репутации Gucci как производителя изделий из кожи • Представление продуктов из этой категории во всех магазинах Gucci, имеющих полный ассортиментный ряд
Прет-а-порте	<ul style="list-style-type: none"> • Дальнейшее развитие бренд-имиджа и прибыльность • Представление большей вариативности продуктов при помощи техник: «Сделанный по меркам» (Made-to-measure), «Сделанный на заказ» (Made-to-order)
Обувь	<ul style="list-style-type: none"> • Использовать недостаточно разработанный потенциал • Представить продукты высшего качества и удобства • Расширение стилей • Капитализация новых прототипов, запускаемых в производство
Ювелирные изделия	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск коллекции подписных вещей «Икона» (Icon) • Развитие управляемой напрямую сети ювелирных магазинов

Источник: Gucci Group. Management Presentation. NY, April 11, 2002, p. 18–19.

принципиальных задач: сокращение лицензий на производство и торговлю, часто неконтролируемых самим владельцем бренда, и перевод всех производственных и торговых операций под контроль Gucci Group. В результате к январю 2002 г. количество выданных лицензий сократилось со 167 до 15, а количество бутиков YSL, напрямую сотрудничающих с Gucci Group, возросло с 15 до 43. В планах группы – к январю 2004 г. поставить под свой контроль 60 бутиков YSL по всему миру. Одной из принципиальных задач для YSL является и репозиционирование бренда через четкое определение имиджа и стиля, которые напрямую связаны с новым креативным директором – дизайнером Томом Фордом, а также концентрация на линии YSL Rive Gauche (табл. 6).

В целом, говоря о подходе «Дом брендов» в управлении марочным портфелем дизайнерских брендов, следует отметить определенные преимущества и недостатки этого подхода (табл. 7).

Заключение

В данной статье была предпринята попытка сформулировать основы концепции портфеля дизайнерских брендов. Автор исходил из понимания следующих причин существования такого подхода к диверсификации в фэшн-бизнесе:

- **культурный аспект** – существование дизайнерских брендов в категории *от-кутюр* (экономически неприбыльной) позволяет сохранять культурные и исторические традиции моды как таковой, а также является стилеобразующим фактором фэшн-индустрии в целом, формируя модные тренды, воздействуя на эстетику одежды и, в конечном счете, служа PR-целям бренда;
- **социальный аспект** – диверсификация дизайнерского бренда через категории *прет-а-порте* и диффузные бренды, расширяя присутствие бренда в ритейле и клиентскую базу,

Таблица 6. Цели бренда Yves Saint Laurent: 2002 г.

	Цели
Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Перезапуск Yves Saint Laurent и репозиционирование бренда как ведущего и напрямую контролируемого бренда <i>pret-a-porte</i> и аксессуаров • Репозиционирование бренда через четкое определение имиджа и значительные инвестиции в коммуникации, развитие продуктов бренда и магазинов • Адаптация новой бизнес-модели, сконцентрированной на прямом контроле имиджа продуктов и дистрибуции бренда • Концентрация на линии Yves Saint Lauren Rive Gauche • Оптимизация деятельности Yves Saint Laurent
Прекращение продажи лицензии	<ul style="list-style-type: none"> • Январь 2000 г. – 167 • Январь 2001 г. – 62 • Январь 2002 г. – 15
Прямая дистрибуция	<p>Магазины, управляемые напрямую, и ключевые задачи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Январь 2000 г. – 15, Европа + 2 магазина в Нью-Йорке • Январь 2001 г. – 43, улучшение географического микса • Январь 2004 г. – 60, сбалансированная сеть магазинов
Определение имиджа и стиля	<ul style="list-style-type: none"> • Новая ступень развития бренда Yves Saint Lauren под креативным руководством Тома Форда • Мировой успех новой коллекции в прессе • Зоны ответственности Тома Форда: <ul style="list-style-type: none"> – продукты; – рекламные кампании; – концепция магазинов; – коммуникационная деятельность
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация на линии Yves Saint Lauren Rive Gauche • Прямой контроль над производством: <ul style="list-style-type: none"> – прет-а-порте для женщин; – прет-а-порте для мужчин; – сумки и изделия из кожи; – женская обувь; – мужская обувь; – шелковые изделия
Запуск новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Очки (Safilo) – единственная новая лицензия на производство • Часы: использование потенциала часового подразделения Gucci Group в Швейцарии • Ювелирные изделия: аксессуарная ювелирная линия для одежды (запонки, зажимы, булавки и т.п.)

Источник: Gucci Group. Management Presentation. NY, April 11, 2002, p. 57–62.

позволяет удовлетворять различные социальные амбиции потребителей, помогая визуализировать желаемый социальный статус;

- **экономический аспект** – марочный портфель дизайнерских брендов позволяет компаниям диверсифицировать бизнес, гибко реагируя на изменения экономических условий путем расширения (сужения) количества и качества брендов, формирующих портфель.

Существование таких базовых категорий, как *от-кутюр*, *pret-a-porte*, диффузные бренды, позволяет формировать предложение владельца портфеля дизайнерских брендов, влияя на увеличение (снижение) спроса со стороны потребителей, а также распределять ресурсы и планировать прибыль внутри портфеля в зависимости от стратегии развития отдельного бренда.

Таблица 7. Дизайнерский Дом брендов (House of Brands)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Большие возможности по расширению (сужению) марочного портфеля, так как потребитель чаще всего не идентифицирует владельца портфеля • Неудача одного бренда не влияет на другие 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие расходы на содержание отдельных управленческих команд каждого бренда • Необходимость формирования отдельных коммуникационных бюджетов каждого бренда

Д. 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» [7]. 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 марочных портфелей дизайнерских 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, посуду), но и обязательная стилистическая, эмоциональная и семантическая связь с родительским брендом, идентифицирующим дизайнера. При этом организационные структуры такого марочного портфеля могут принимать различные виды. Анализ структур портфелей дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе, проведенный в настоящей статье, позволяет выделить следующие подходы:

- Брендированный дом (Branded House) – единый марочный портфель, идентифицирующий принадлежность брендов к одному дизайнерскому модному дому, и
- Дом брендов (House of Brands), – фактически являющийся набором независимых марочных портфелей различных дизайнеров.

Проблема формирования, структуры и управления портфелями дизайнерских брендов, появившаяся в практике фэшн-бизнеса в последние 10 лет, свидетельствует о новом профессиональном этапе в управлении компаниями, специализирующимися на производстве и маркетинге фэшн-продуктов.

Литература

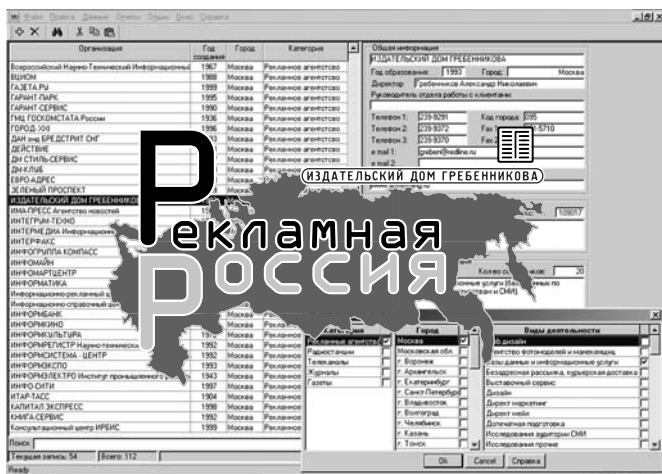
1. Андреева А. Н. Фэшн-маркетинг дизайнерских торговых марок: ситуация в Санкт-Петербурге в начале XXI века. // Вестник Санкт-Петербургского университета. – (Серия 8 «Менеджмент»). – 2002. – вып. 1. – С. 108–128.
2. Губский А. Человек, возродивший Gucci. Личное интервью с Н. В. Кондрушенко, генеральным управляющим бутиками Versace и Version в Санкт-Петербурге. Декабрь, 2002. // Ведомости. – 2001, 19 ноября.
3. Современная энциклопедия Аванта+. Мода и стиль. / Гл. ред. В. А. Володин. – М.: Аванта+, – 2002. – С. 349.
4. Столяров Б. Маленькие секреты бизнеса для богатых. // Ведомости, 27 августа 2002. – С. 6.
5. Страсть к одежде. // Эксперт. – 2002. – №44. – С. 42–46.
6. Элвуд Я. 100 приемов эффективного брендинга. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, – 2002. – С. 51.
7. Aaker D., Joachimsthaler E. (2000). Brand Leadership. – The Free Press. – NY.
8. Arndt J. (1967). Role of Product-Related Conversation in the Diffusion of a New Product. // Journal of Marketing Research. – Vol. 4 (August). – P. 291–295.
9. Bass F.M. (1969). A New Product Growth Model for Consumer Durables. // Management Science. – Vol. 15 (January). – P. 215–227.
10. Burns L.D., Bryant N.O. (1999). The Business of Fashion: Designing, Manufacturing and Marketing. Fairchild Pubns. – P. 10.
11. Dacin P.A., Smith D.C. (1994). The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions. // Journal of Marketing Research. – Vol. 31 (2) – P. 229–242.
12. Dubois V., Duquesne P. (1993). The Market for Luxury Goods: Income versus Culture. // European Journal of Marketing. – Vol. 27 (1) – P. 35–44.
13. Frank R.E., Massy W.F., Morrison D.G. (1964). The Determinants of Innovative Behavior With Respect to a Branded, Frequently Purchased Food Product. // Proceedings of the American Marketing Association, Smith L.G., ed. Chicago: AMA. – P. 312–323.
14. Frings G. S. (2002). Fashion from Concept to Consumer. 7th ed. Prentice Hall: – P. 5.

15. Gucci Group. Full Year 2001. Financial Review. — P. 5.
 16. Gucci Group. (2002). Management Presentation. — NY. — April 11. — P. 7.
 17. King C.W. (1963). Jr. Fashion Adoption: A Rebuttal to the «Trickle Down» Theory. // Proceedings of the American Marketing Associations, S. A. Greyser, ed. Chicago: American Marketing Associations. — P. 108–125.
 18. Low G. S., Fullerton R.A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. // Journal of Marketing Research. — Vol. XXXI (May). — P. 175.
 19. LVMH (Moët Hennessy. Louis Vuitton) Annual Report 2001. — P. 45.

20. Moore C. M., Fernie J., Burt S. (2000). Brands Without Boundaries. The Internationalisation of Designer Retailer's Brand. // European Journal of Marketing. — Vol. 34 (8). — P. 919–931.
 21. Mueller C., Smiley E. (1995). Marketing Today's Fashion. 3rd ed. Prentice Hall. — P. 234.
 22. Rogers E. (1983). Diffusion of Innovation. 3rd ed. NY: The Free Press.
 23. Silk A.J. (1966). Overlap Among Self-Designated Opinion Leaders: A Study of Selected Dental Products and Services. // Journal of Marketing Research. 3 (August). — P. 255–259.
 24. www.ama.org

Вам знакома ситуация, когда ВАМ НЕОБХОДИМО:
В РЕШЕНИИ ЭТИХ И МНОГИХ ДРУГИХ ЗАДАЧ ВАМ ПОМОЖЕТ ЭЛЕКТРОННАЯ БАЗА ДАННЫХ «РЕКЛАМНАЯ РОССИЯ»

найти достоверную адресную информацию по рекламному и медийному рынкам?
 срочно оповестить рынок о новых скидках?
 быстро найти/предложить рекламные услуги?
 поздравить коллег по бизнесу?



О программе:

Настоящая база данных является электронной версией справочника «Рекламная Россия», содержит информацию о 6547 рекламных организациях и средствах массовой информации Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, крупнейших областных центров России.

Программа имеет удобный интерфейс и выполняет большинство функций, присущих современным базам данных. Главными отличиями от всех существующих на рынке БД по рекламному и медийному рынкам являются возможность редактирования информации в любом поле, а также удаление / добавление организаций.

Возможности программы:

- создание выборок (в том числе по комбинации условий);
- формирование и вывод на печать почтовых этикеток;
- экспорт в текстовый файл;
- редактирование информации в любом поле;
- удаление/добавление организаций;
- имеется отдельное поле для примечаний;
- неограниченное количество инсталляций.

Разделы и объем представленной в них информации:

- рекламные агентства — 4540;
- радиостанции — 309;
- газеты, журналы — 1370;
- телеканалы — 309.

Заявки на приобретение базы данных принимаются по телефонам:
239-9291, 239-9190,
E-mail: base@grebennikov.ru

КОНЦЕПЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ДИЗАЙНЕРСКИХ БРЕНДОВ В ФАШН-БИЗНЕСЕ