

МАРКЕТИНГ РОСКОШИ: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В статье анализируются наиболее актуальные современные концепции управления люксовыми брендами. Появление данных концепций свидетельствует о важном сдвиге в теории брендинга в целом, о развитии «другого» маркетинга, использующего принципы, зачастую противоположные тем, на которых базируется традиционный, применяемый на массовых рынках маркетинг. Вполне вероятно, что новые взаимоотношения производителя и потребителя, наблюдаемые на рынке роскоши, заставят общую теорию маркетинга стать более сложной и вариативной дисциплиной.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинг роскоши, люксовые бренды, антизаконы маркетинга, анатомия бренда роскоши, маркетинг люксового бренда, опыт взаимодействия с брендом роскоши



Андреева Алена Николаевна — к. э. н., доцент кафедры стратегического маркетинга факультета менеджмента НИУ ВШЭ, читает курс «Маркетинг роскоши». Консультирует по вопросам маркетинга Санкт-Петербургский синдикат моды и ряд отечественных домов моды. Автор монографий «Дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе» и «Маркетинг роскоши: современные стратегии», а также более 50 научных публикаций и интернет-проекта «Теория роскоши» (г. Санкт-Петербург)

ВВЕДЕНИЕ

Мировой рынок роскоши¹, объем которого к концу 2013 г. составил \$317 млрд [18], является уникальным: существуя вне традиционных моделей экономического развития, он почти не реагирует на финансовые кризисы; имея стойких приверженцев, чья лояльность к брендам формировалась поколениями, он постоянно вербует новых потребителей; компании, работающие на этом рынке, сохраняя в неизменности некоторые продукты-иконы уже около 100 лет, способны обновлять модельные ряды и создавать технологические новинки. Очень долго маркетологи даже не стремились понять, как такое возможно, а лишь констатировали, что рынок этот парадоксален, как парадоксален и сам спрос на люксовые товары. Мы уже пытались ранее объяснить, что оригинальные маркетинговые концепции, созданные

¹ Исследовательская компания Euromonitor International относит к мировому рынку роскоши следующие товарные категории: дизайнерская одежда (прет-а-порте); ювелирные изделия и часы; аксессуары (обувь, сумки, изделия из кожи); вино, шампанское и алкогольные напитки; парфюмерию и косметику; сигары; товары для путешествий (чемоданы, дорожные сумки, предметы багажа); пишущие инструменты и канцелярские товары, а также электронные гаджеты [18]. — *Здесь и далее прим. авт.*

специально для рынка роскоши, как раз и являются тем уникальным «философским камнем», который позволяет процветать всему современному рынку роскоши [1, 2].

Первое десятилетие XXI в. стало весьма плодотворным в области маркетинговой теории роскоши, когда появление новых концепций и моделей способствовало не только кристаллизации научной мысли, но и закреплению лучшего опыта наиболее продвинутых в области маркетинга компаний — операторов рынка роскоши. Однако не все представленные ниже концепции равнозначны: некоторые из них не выдерживают никакой критики, другие же, наоборот, восхищают своей стройностью и логичностью. Попробуем проанализировать новейшие теории в области маркетинга роскоши, придерживаясь хронологического порядка появления этих теорий.

АНТИЗАКОНЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ РОСКОШИ

В 2009 г. вышла в свет книга французских маркетологов, преподающих в Высшей коммерческой школе Парижа (Hautes etudes commerciales de Paris, НЕС), Жана-Ноэля Капферера и Винсента Бастиена «Стратегия роскоши: нарушайте правила маркетинга, чтобы построить люксовые бренды» (The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands) [15]. Ж.-Н. Капферер хорошо знаком маркетологам всего мира, на протяжении многих лет он проводит серьезные исследования в области бренд-менеджмента, а его учебник по данной теме, переведенный на множество языков, в том числе на русский [4], до сих пор является классикой в этом жанре. В. Бастиен, прежде чем перейти к преподавательской деятельности, долгое время занимался бизнесом: сначала он работал в Louis Vuitton Malletier, а позднее возглавлял парфюмерно-косметическое подразделение Sanofi, куда входили такие бренды, как Yves Saint Laurent, Nina Ricci, Yves Rocher и др.

Монография, созданная столь интересным авторским дуэтом, оказалась не менее интересной по содержанию. Впервые очень структурированно и подробно были рассмотрены основные законы маркетинга и их применение в отношении брендов роскоши. Основная задача, успешно реализованная авторами, состояла в ревизии большинства классических маркетинговых концепций, которые успешно применяются на рынках массовых товаров, и в формулировании собственных правил, или постулатов, которые пригодны для мира роскоши. Всего было представлено 18 антизаконов, часть из которых сформулирована как императив.

Вскоре после этого, в 2012 г., вышло второе издание монографии [16], и в нем фигурировали уже 24 антизакона маркетинга для рынка роскоши. В 2013 г. была опубликована еще одна важная для специалистов данной отрасли книга [21], первая глава которой, написанная все теми же Капферером и Бастиеном, называется «Подробнее об антизаконах маркетинга для роскоши» (More on Luxury Anti-Laws of Marketing) [17]. В ней авторы возвращаются к предложенным ранее 18 антизаконам.

В настоящей статье мы подробно остановимся на 18 постулатах, снабдив остальные лишь краткими комментариями. Хотелось бы особо отметить очень образный язык Капферера и Бастиена, зачастую далекий от академического стиля, и невероятную страстность авторов в отстаивании своей позиции. Чтобы донести до отечественного читателя эти интонации, далее подробно процитируем авторские формулировки. Итак, переходим к рассмотрению антизаконов маркетинга для категории люкс.

Антизакон 1. Забудьте о позиционировании, роскошь ни с чем не сравнивают. У брендов роскоши отсутствует позиционирование, им не нужно сравнение ни с кем и ни с чем на рынке, у них собственная эстетика, они не стремятся к прямой конкуренции и опираются только на собственную идентичность. «Идентичность неотделима, не подлежит обсуждению, она просто есть.

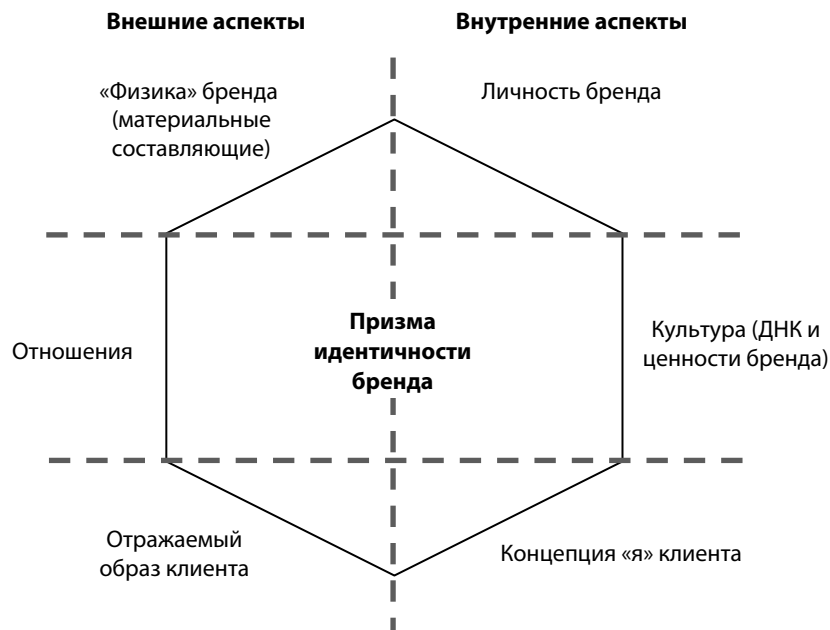
Роскошь «превосходна», а не «сравнительна». Она предпочитает быть верной собственной идентичности, а не беспокоиться о том, где находится бренд относительно конкурентов» [15].

Концепция идентичности вместо позиционирования является центральной для теоретической конструкции Бастиена и Капферера. Под идентичностью люксового бренда понимается определенный набор материальных и нематериальных особенностей, уникальных для каждого бренда, то, без чего бренд не мог бы существовать, и то, без чего он был бы чем-то другим. Еще в 2008 г. Капферер предложил модель «Призма идентичности бренда» [14], а в 2009 г. вместе с Бастиеном адаптировал ее к рынку люксовых товаров. В этой видоизмененной модели графически отражены шесть основных аспектов, составляющих идентичность люксового бренда (рис. 1).

1. «Физика» бренда, или его материальные составляющие. К ним причисляются «система кодирования, знаки, жесты, позы, цвета, характерные черты» [15], по которым, например, можно опознать Chanel, даже не видя логотипа, а также все то, что связано с невербальным представлением бренда, или, как называют это авторы, — «собственная семиотическая грамматика». В случае с брендом Chanel сюда можно отнести камелию, особый покрой твидовых пиджаков, классическое для бренда сочетание цветов, золотые и жемчужные аксессуары.

2. Личность бренда, или антропоморфическое представление бренда, — описание бренда с использованием таких же характеристик, какие приняты для описания личности человека. Например, личности бренда Yves Saint Laurent свойственны такие характерные для его создателя

Рис. 1. Призма идентичности люксового бренда



Источник: [15].

черты, как дерзость, провокационность, соблазнительность и недоступность.

3. *Отражаемый образ клиента*, или «внешнее зеркало», — тот образ клиента, каким его хотели бы видеть создатели и владельцы бренда. В определенной степени это идеальный образ. Так, Chanel предлагает отражаемый в своем «внешнем зеркале» образ элегантной женщины, соблазнительной, утонченной, любящей привлекать к себе внимание. Во «внешнем зеркале» Yves Saint Laurent отражается женщина, которая самостоятельно принимает решения, роковая женщина (*femme fatale*), способная конкурировать с мужчинами, соблазнительная и недоступная.

4. *Концепция «я» клиента*, или «внутреннее зеркало», — то, какими видят себя сами последователи и поклонники бренда. Речь идет о том, что каждый бренд роскоши должен предложить своим клиентам некую ментальную конструкцию собственного «эго», которая бы их полностью удовлетворяла во взаимоотношениях с брендом. Например, для поклонниц бренда Yves Saint Laurent концепция собственного «я» может быть выражена следующим образом: «Мне не нужен логотип, чтобы самоутвердиться или почувствовать свою силу, я и так ощущаю себя сексуальной и соблазнительной». Для клиенток Chanel собственное «я» будет выражено иначе: «Я исключительна, потому что ношу Chanel — элегантную, классическую и современную одежду».

5. *Культура (ДНК и ценности бренда)*. Благодаря им бренд «создает собственный культ и вербует прозелитов» [15]. Это наиболее важный аспект идентичности бренда, он включает мифологию бренда и его историю, ценности, на основании которых бренд продолжает развиваться и обновляться, и символизм, являющийся постоянным источником вдохновения.

6. *Отношения*, которые бренд выстраивает со своими поклонниками. Так, «Chanel освободила женщин², а Yves Saint Laurent дал им настоящую

власть: приподнял над миром мужчин и заставил поверить в себя» [15].

Создание призмы идентичности люксового бренда является сложной задачей, которая требует знания всех подробностей и мельчайших деталей его возникновения, истории, уникальных особенностей. В качестве управленческого инструмента призма идентичности призвана регулировать уровни согласованности и соответствия между отдельными аспектами бренда, что позволяет судить о том, является он брендом роскоши или нет.

Следует отметить, что в своей монографии Капферер и Бастиен не дают четкого алгоритма построения призмы идентичности или методологии исследования идентичности люксового бренда.

Антизакон 2. Сделайте свой продукт достаточно несовершенным. Формулируя этот закон, Капферер и Бастиен рассуждают о «несовершенном совершенстве», которое закладывается в бренд роскоши на стадии проектирования или изготовления. В качестве иллюстрирующего примера приводится противопоставление таких наручных часов, как Seiko и Hermès (первые не относятся к категории роскоши, вторые относятся). Seiko, безусловно, удобнее, функциональнее и точнее. Это кварцевые часы, которые показывают время в простом и удобном для восприятия виде, поскольку на их циферблате изображены все необходимые цифры. У некоторых же моделей часов Hermès на циферблате присутствуют лишь четыре отметки: 12, 3, 6 и 9, так что точное время приходится скорее угадывать, чем определять. К тому же эти часы являются механическими, а это означает, что они отстают за год примерно на две минуты. «Это несовершенство, о котором потребители знают и которого они ожидают, ведь в этом и есть шарм часов, а также гарантия их подлинности. Этим небольшим сбоем они обязаны самой природе. Хотя производители дорогих часов постоянно усложняют механизмы, на самом деле они знают, что часы должны быть несовершенными. Технологическая

² Имеется в виду, что Chanel «освободила» женщин от корсета, сделав одежду более удобной.

сложность дорогих часов — это искусство ради искусства. Именно эта «сумасшедшинка» выводит часы за грань разумных категорий и заставляет людей их коллекционировать» [15].

Данный закон не работает в обратную сторону: многие люксовые товары небезупречны, однако нельзя сделать обычный товар люксовым лишь за счет несовершенства.

Антизакон 3. Не потворствуйте желаниям ваших клиентов. На примере автомобильного гиганта BMW Бастиен и Капферер рассматривают способность бренда противостоять пожеланиям клиентов, когда эти пожелания не соответствуют видению бренда. Потребители каждый раз критикуют новые автомобили BMW пятой серии, потому что в них недостаточно места для ног пассажиров, сидящих сзади. Однако создатели этой серии возражают, что ради удовлетворения потребности клиентов в дополнительном пространстве не собираются портить дизайн автомобиля и его пропорции, которые тщательно рассчитываются, как, впрочем, и аэродинамика. В связи с этим можно вспомнить, что Jaguar E-Type серьезно проиграл с эстетической точки зрения после появления у этой модели двух полноразмерных задних сидений.

Подобная позиция BMW противопоставляется традиционному маркетингу на массовых рынках, где господствует принцип «потребитель — король», что подтверждается проведением большого количества маркетинговых исследований, особенно при выпуске новых глобальных продуктов. Такие компании, как P&G или Unilever внимательно изучают надежды и чаяния своих потребителей, а затем претворяют их в жизнь, чтобы новые товары смогли удовлетворить буквально всех. Как подчеркивают Капферер и Бастиен, «есть два способа стать банкротом: не слушать клиента совсем или слушаться его во всем» [15].

Антизакон 4. Держитесь подальше от неэнтузиастов. В мире роскоши любые попытки сделать бренд более популярным чаще всего приводят к размыванию его ценностей. Это происходит

не только из-за того, что бренд легко может потерять часть своих уникальных характеристик, но и потому, что широкий доступ к бренду делает его менее желанным для элиты и лидеров мнений.

Ярким примером следования этому закону, по мнению Капферера и Бастиена, является немецкий автомобильный концерн BMW, в котором подсчитали, что целевая аудитория бренда составляет 20% от населения с уровнем дохода выше среднего. Это означает, что для оставшихся 80% ценности BMW не являются привлекательными. Бренд предпочел не тратить усилия на эти 80% и сконцентрироваться на своей истинной целевой аудитории, на тех, кто искренне и с энтузиазмом разделяет ценности бренда.

Антизакон 5. Не реагируйте на растущий спрос. Этот антизакон основан на «формуле мечты» Бернара Дюбуа и Клэр Патерно³ [10] и «принципе редкости» Бертрана Кэтри⁴ [9]. «Формула мечты» для брендов роскоши выглядит следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Мечта} &= 0,58 \times \text{Осведомленность} - \\ &- 0,59 \times \text{Покупка} - 8,6. \end{aligned}$$

Маркетинговый смысл данной формулы заключается в следующем. Осведомленность формирует мечту о люксовом бренде, в то время как покупка приводит к воплощению мечты, тем самым фактически уничтожая ее. Именно здесь и кроется парадоксальная природа маркетинга роскоши. Для огромного количества товарных категорий на массовых рынках основной функцией маркетинга является увеличение спроса и, соответственно, объема продаж. В случае с роскошью сложнейшей задачей, или вызовом для производителя, является создание и развитие бренда без увеличения объемов производства и избыточного продвижения, способных драматическим образом повлиять на спрос и, повысив его, сделать бренд массовым. Таким образом, для владельца люксового бренда очень важно соблюдать «принцип редкости» и поддерживать высокий уровень

³ Данная концепция подробно проанализирована в статье А.Н. Андреевой и Л.Н. Богомоловой «Маркетинг роскоши: современная интерпретация и базовые концепции (часть 2)» [2].

⁴ См. статью А.Н. Андреевой и Л.Н. Богомоловой «Маркетинг роскоши: современная интерпретация и базовые концепции (часть 1)» [1].

осведомленности потребителей, не допуская резкого увеличения объема продаж.

Например, Ferrari выпускает чуть более 6 тыс., но менее 7 тыс. автомобилей в год, и это никак не связано с производственными возможностями компании. Просто владельцы бренда уверены, что редкость — лучший продавец. Клиенты компании готовы записываться в очередь и ждать, когда автомобиль мечты будет произведен. «Редкостью можно управлять так же, как и взаимоотношениями с клиентами, так что это не вопрос плохого прогнозирования продаж, а продуманная стратегия противостояния растущему спросу, нужная для того, чтобы управлять им» [15].

Антизакон 6. Необходимо доминировать над клиентом. В прошлом роскошь была исключительной привилегией аристократии, сегодня же расслоение современного так называемого бесклассового общества происходит на основе факта обладания предметами роскоши, которые приобретаются в результате собственных заслуг, а не просто по праву рождения. Люксовые бренды воспринимаются индивидуумами и как награда, и как знак последовательного возвышения в социуме. Чтобы сохранить такой статус, люксовый бренд всегда должен доминировать над своим клиентом.

Капферер и Бастиен объясняют действие данного закона, прибегая к аналогии с традиционными отношениями между родителями и детьми: родители доминируют над своими детьми, но это не означает, что они их не уважают. Однако если родители относятся к детям панибратски, создавая иллюзию равенства в отношениях, то размываются поведенческие и поколенческие границы, что негативно сказывается и на воспитании последующих поколений в этой семье. Подобная связь между родителями и детьми очень близка к тому, что происходит между люксовым брендом и его клиентом. Хорошо, когда в отношениях наблюдается определенная дистанция, которая, не делая бренд ни высокомерным, ни сторонним, все же позволяет ему сохранять ореол таинственности.

Роскошь как система является пространством культуры и вкуса. Люксовый бренд должен быть

готов играть для своих клиентов роли консультанта, педагога и социального ориентира так, как это делают хорошие родители.

Антизакон 7. Сделайте покупку сложной для клиента. Чтобы стать обладателем люксового товара, приходится приложить определенные усилия. Такие товары обычно не продаются в соседнем супермаркете. Это значит, что потребителю нужно отправиться в фирменный бутик, а иногда, как в случае с автомобилем Ferrari или сумкой Birkin Hermès, записаться в лист ожидания. У брендов роскоши есть дополнительные «встроенные» характеристики: время, затрачиваемое покупателем на поиск, ожидание и тревога, что не окажется нужного размера, желаемого цвета или достаточного количества. Такая ситуация очень далека от традиционной маркетинговой логики, согласно которой делается все, чтобы обеспечить потребителю быстрый доступ к продукту через массовую дистрибуцию, магазины самообслуживания, Интернет, call-центры и с помощью пробных предложений по сниженной цене.

В мире роскоши умело создаются искусственные препятствия на пути к обладанию заветным брендом. Одно из этих препятствий — финансовое: предметы роскоши действительно дорого стоят; второе — культурное: потребитель должен знать, как таким предметом пользоваться, в каких обстоятельствах его носить и т.п.; третье — логистическое: нужно знать, где расположены магазины и как грамотно совершить покупку; четвертое — временное: приходится ждать два года, чтобы купить новую модель Ferrari или жемчужное ожерелье Mikimoto из бусин определенного диаметра.

Брендам роскоши следует всегда помнить о принципе: чем недоступнее какой-либо объект (неважно, обусловлена его недоступность объективными причинами или создана искусственно), тем сильнее желание им обладать.

Антизакон 8. Защищайте клиентов от неклиентов, больших от маленьких. Этот антизакон декларирует принципы сегрегации клиентуры современных люксовых брендов. С точки зрения Капферера и Бастиена, им следует взять

на вооружение те же стандарты, которые сегодня используют все авиакомпании мира при длительных перелетах: они разделяют пассажиров по классам (первый, бизнес и эконом), предоставляя различные услуги и питание согласно выбранному классу и не смешивая пассажиров из разных классов ни на земле, ни в небе.

Как же эти антидемократические принципы воплотить в мире роскоши? Можно сегрегировать клиентуру по этажам, если бутик имеет два или более этажа: относительно доступные вещи выставить на первом этаже, ближе к входу, по-настоящему изысканные и дорогие — на втором или наоборот. Существуют и другие варианты. Например, бренды, входящие в портфель компании Armani, имеют отдельную, не пересекающуюся дистрибуцию: товары Giorgio Armani (первая линия) всегда продаются в бутиках, стоящих отдельно от тех, где предлагается продукция Armani Collezioni (вторая линия), а сами бутики разнятся по оформлению внутреннего пространства и ценовой политике.

Реклама — это маркетинговая коммуникация, направленная на всех: как на клиентов компании, так и на неклиентов, однако реклама люксовых брендов может иметь более тонкое таргетирование: персональное приглашение на встречу с дизайнером, закрытая вечеринка, на которой присутствует «нос» парфюмерного дома, приглашение посетить виноградник известного производителя шампанского и т.п. «Успех по-настоящему высококлассного частного клуба зависит от того, насколько умело его персонал не допускает смешивания новых клиентов с давно существующими» [15].

Антизакон 9. Роль рекламы состоит не в том, чтобы продавать. Реклама массовых брендов традиционно строится на позиционировании, при этом в ней довольно подробно рассказывается о преимуществах товара (даже если используется всего одна фраза — рекламный слоган). Фактически на массовых рынках реклама выполняет функцию продавца, поскольку процесс покупки здесь обезличен самой системой дистрибуции.

В рекламе брендов роскоши почти невозможно найти каких-либо призывов или вербальных деклараций, она содержит только само название бренда. Это делается намеренно, т.к. ее задача состоит лишь в том, чтобы заставить потребителя мечтать о покупке. Например, в печатной рекламе часового бренда Omega присутствуют фотографии звезд, таких как Дэниел Крейг, Пирс Броснан, Джордж Клуни, Николь Кидман или Синди Кроуфорд, определенной модели часов, изображение логотипа и очень небольшая по размеру надпись: «Выбор такого-то» (того, кто изображен в этой рекламе). Здесь вы никогда не увидите перечисления технических подробностей: размера циферблата, материалов, использованных при производстве, особенностей механизма, количества произведенных моделей и т.п.

В мире роскоши широко используется прием пострационализации покупки, влияющий на поведение потребителя. Так, при посещении часового бутика в беседе один на один продавец-консультант расскажет клиенту обо всех необходимых технических деталях и снабдит его оригинальными печатными материалами и каталогами, содержащими мельчайшие подробности истории и происхождения бренда. Это создает иллюзию, что решение о покупке было принято на основе предоставленной рациональной информации, а не под влиянием рекламы.

Мечта о люксовом бренде должна постоянно поддерживаться при помощи рекламы, поскольку реальность убивает мечту. «Каждый раз, когда люди из плоти и крови покупают предмет роскоши, уничтожается небольшая часть капитала бренда, ибо увеличивается видимость и заметность продукта для остальных, что способствует его вульгаризации» [15]. На мой взгляд, это спорное замечание, потому что при демонстрации такой покупки (повышении ее заметности) начинает действовать множество важных неэкономических драйверов потребления, начиная со стимуляции зависти окружающих и заканчивая появлением чувства комфорта и удовлетворения от обладания определенной вещью у ее владельца.

Антизакон 10. Выстраивайте коммуникации с нецелевой аудиторией. В традиционном маркетинге рекламная коммуникация обычно выстраивается только с целевой аудиторией, коммуникация же с любой другой аудиторией, не относящейся к целевой, считается напрасной тратой денег. На рынке роскоши, наоборот, очень важно, чтобы количество людей, знакомых с брендом, было больше, чем тех, кто действительно может позволить себе приобрести его продукцию. Совершенно необходимо распространять осведомленность о бренде роскоши и за пределами целевой аудитории, причем делать это нужно, подчеркивая его престижность.

Одним из лучших способов для этого Капферер и Бастиен считают использование такого приема, как product placement, когда известные люди либо киногерои демонстрируют обладание определенным брендом в ситуациях, свидетельствующих о его престижности. Яркий пример product placement — кадры с автомобилем Aston Martin в фильмах о Джеймсе Бонде. «Наверняка почти никто из тех, кто идет на этот фильм, никогда не купит такую машину, но теперь они будут узнавать ее и с уважением относиться к ее владельцам» [15].

Стратегия размещения брендированного продукта внутри художественного произведения сегодня чрезвычайно широко применяется и в традиционном маркетинге, однако есть существенная разница: владельцы обычного бренда платят за это, а владельцы люксового — нет. В случае с люксовым брендом разрешение на использование бренда в кадре дается на основании специальных соглашений.

Заметим, что данный закон несколько противоречит закону №4, гласящему, что маркетинговые усилия следует концентрировать только на энтузиастах бренда.

Антизакон 11. Предполагаемая цена всегда должна быть выше, чем фактическая. Весьма красноречивым является тот факт, что в рекламе люксовых продуктов изображаются только сами люксовые продукты, нет каких-либо увещаний

и, конечно же, демонстрации цены. В мире роскоши цена является таким атрибутом, о котором не принято упоминать, в отличие от массового рынка, где низкая цена зачастую служит основой позиционирования и центральным посланием рекламной кампании.

На рынке роскоши товар приобретает дополнительную ценность, если его предполагаемая цена выше, чем фактическая. По мнению Капферера и Бастиена, механизм происходящего следующий. Если кто-то носит часы Cartier Pasha, а окружающие имеют некоторое представление о стоимости этих часов, то, как правило, они склонны ее переоценивать под воздействием ауры роскоши, тем самым упрочивая репутацию владельца. Когда кому-либо предлагают роскошный подарок, такой жест будет оценен очень высоко, если предполагаемая цена будет выше реальной. Наконец, потребители склонны считать, что если предметы роскоши рекламируются, значит, их цена находится в самом верхнем диапазоне.

Антизакон 12. Роскошь определяет цену, а не цена определяет роскошь. В формулировке Капферера и Бастиена данный антизакон гласит: «Деньги не являются основой категоризации объектов или их стратификации до тех пор, пока те не будут закодированы соответствующим образом на уровне культуры» [15]. Это означает, что на рынке роскоши действует так называемый маркетинг предложения, в то время как массовые продукты подчиняются принципам маркетинга спроса.

На рынке роскоши сначала придумывают продукт, а потом решают, по какой цене его можно продать. Чем выше степень восприятия продукта как люксового, тем выше цена. Это абсолютно противоположно тем принципам, которые лежат в основе классического маркетинга, когда маркетолог вначале пытается выяснить, в каком ценовом диапазоне есть место для нового товара.

Главным последствием действия этого закона является особая стратегия продаж: торговый персонал магазина помогает потенциальным потребителям продукта понять, разделить тайну, постичь «душу» места и объекта, затрачивая на это

время и усилия, что в конечном итоге объясняет цену. При этом следует помнить, что клиенты не обязаны покупать немедленно, они могут прийти за товаром позднее.

Антизакон 13. Поднимайте цену только по прошествии времени, чтобы увеличить спрос.

Согласно стандартной модели рынка, при падении цены спрос повышается. С роскошью все обстоит по-другому. Капферер и Бастиен доказывают это на примере знаменитых домов шампанского.

В 1950 г. Krug был одним из самых маленьких домов шампанского. Его продукция имела отличную репутацию, ее обожали великие художники и артистическая богема, особенно она ценилась в Великобритании. В конце 1950-х гг. компания Moët & Chandon заметила, что потребление шампанского Krug стало нормой (из объективной редкости продукт превратился в необходимость), и выпустила шампанское под новым брендом, которому было суждено в корне нарушить статус-кво. Dom Pérignon был выведен на рынок по цене, в три раза превышающей стоимость шампанского Krug. Для того чтобы ускорить символическое принятие Dom Pérignon, изрядное количество этого шампанского было отправлено ко двору английской королевы, а в самом первом фильме о Джеймсе Бонде, вышедшем в 1962 г., агент 007 пил только Dom Pérignon.

Что должен был сделать Krug для того, чтобы восстановить свои позиции на вершине иерархии шампанских вин? Не делать ничего, надеясь, что качество его продукта будет говорить само за себя, или последовать примеру Dom Pérignon, одновременно улучшая собственное шампанское? Блестящим, стратегически смелым ходом для Krug стало установление существенно более высоких цен на весь спектр производимого шампанского, начиная с самого низшего сорта: в течение десяти лет цена выросла с \$19 до \$100 за бутылку.

В это же самое время Krug предпринял еще один шаг: создал редкое шампанское, которое производится из винограда, растущего на очень маленькой территории. Так появилось шампанское

Clos du Mesnil. Требуется десять лет для созревания шампанского этого сорта, а если принять во внимание, что нужно еще подготовить землю на винограднике специальным образом, вырастить и собрать урожай, обеспечить условия для правильного хранения и старения напитка, то неудивительно, что сегодня бутылка Clos du Mesnil стоит более €800.

Возрождение шампанского Krug является прекрасной иллюстрацией следующего антизакона маркетинга: когда мы говорим о роскоши, цена является всего лишь «технической подробностью». Как только цена снова начинает играть ведущую роль в классическом взаимоотношении «цена — спрос», мы уже имеем дело с нероскошью, даже если продукт носит имя люксового бренда, и тому есть множество примеров в каждой товарной категории. Однако остаться в мире роскоши только за счет повышения цены невозможно, необходимо реинвестировать полученную таким образом дополнительную прибыль в качество продукта и его рекламу.

Для того чтобы выжить в мире роскоши, следует оставаться выше остальных и не быть разумным в любом смысле этого слова. Умеренная или разумная цена апеллирует к здравомыслию, а значит, к сравнению. Следует помнить постулат антизакона 1 о том, что роскошь «превосходна», а не «сравнительна». Чтобы быть разумным, приходится низводить оценку объекта до осязаемых характеристик, игнорируя неоссязаемые. Повышая цену, вы теряете нежелательных, «плохих» клиентов и совершенно неожиданно делаете свой продукт необычайно привлекательным для людей, которые при других обстоятельствах не взглянули бы на него второй раз.

Финальным аргументом в поддержку политики систематического повышения цен является то, что она приводит к появлению у сотрудников компании дополнительного чувства ответственности. В их менталитете происходят довольно глубокие внутренние изменения, каждый человек в компании постоянно пытается найти новые способы создания большей ценности для клиента.

Это означает, что они хотят сделать свой бренд достойным высокой цены.

Антизакон 14. Продолжайте повышать среднюю цену на весь ассортимент. В традиционном маркетинге при выводе на рынок нового товара обычно используется ценовая стратегия «снятия сливок», но когда на сцену с аналогичным продуктом выходят конкуренты, цена падает. На рынке роскоши все происходит совершенно иначе. Задача люксового бренда — выступать в качестве видимого «агента» меритократии, сохраняя разрыв между люксом и нелюксом, поддерживая расслоение потребителей на клиентов и неклиентов.

Бренд, объемы продаж и доходность которого не могут повышаться иначе, кроме как за счет запуска линии доступных по цене продуктов, демонстрирует, что больше не является частью рынка роскоши. Возможно, для привлечения новой клиентуры люксовому бренду стоит иметь несколько относительно дешевых продуктов, однако их существование уже свидетельствует об определенном сдвиге в видении стратегии развития самого бренда. Рост продаж на рынке роскоши не зависит от увеличения количества менее богатых клиентов, он бывает обусловлен глобальным экономическим ростом, в результате которого появляются новые богатые и супербогатые потребители. Эти люди ищут способ вознаградить себя за успешность (посредством продуктов) и показать символическую принадлежность к определенному сообществу (посредством бренда). Убедившись, что это закрытое сообщество, такие клиенты не хотели бы смешиваться с «неправильным» типом людей. Именно поэтому средняя цена должна продолжать расти одновременно с увеличением ценности продукта или услуги.

Антизакон 15. Не продавайте. Стратегия систематического повышения цен, рассмотренная на примере шампанского Krug, является весьма рискованной для большинства брендов на массовых рынках, т.к. приводит к падению уровня продаж

и потере клиентов⁵. Понятно, что реализация продукции массового потребления может быть весьма прибыльной, при этом бренды FMCG буквально охотятся за своими потребителями, заставляя и утешая их совершить покупку здесь и сейчас.

В мире роскоши используется фундаментальный принцип — не прибегать к жестким методам продажи, когда покупателям буквально навязывают товар. На рынке люксовых брендов продавцы рассказывают клиентам историю продукта, общаются им определенные факты о бренде, но никогда не принуждают их к покупке. Здесь работает принцип привлечения клиентуры, а не давления на нее.

Антизакон 16. Держите звезд подальше от вашей рекламы. В традиционном маркетинге для рекламы товаров очень часто приглашают звезд театра, кино и телевидения. К примеру, никто не сравнится с Дэвидом Бэхемом при продаже солнечных очков или крема для бритья.

Использование звезд в рекламе люксовых продуктов может быть весьма опасным. Традиционно звезды добиваются люксовых брендов точно так же, как журналисты и папарацци добиваются звезд. Однако в типичных взаимоотношениях между люксовым брендом и его потребителями бренд должен доминировать, даже в случае с самыми известными из них. Обращение к услугам звезды эквивалентно признанию, что бренд нуждается в статусе этой звезды для того, чтобы выжить, тем самым признавая, что собственного статуса у него нет. Для люксового бренда это грубейшая стратегическая ошибка, поскольку отношения с клиентурой переворачиваются с ног на голову.

Если знаменитости привлекаются к продвижению бренда роскоши, то статус последнего низводится до простого аксессуара. Однако есть пример, утверждают Капферер и Бастиен, когда подобного снижения статуса люксового бренда удалось избежать. Речь идет о скандально знаменитой рекламной кампании Louis Vuitton с участием Михаила Горбачева — бывшего президента СССР.

⁵ Кстати, Krug также потерял несколько ключевых клиентов и экспортеров, и если бы руководство Rémy Cointreau не поддержало изменения в продуктовой и ценовой политике Krug, от них отказались бы сразу же, как только первый крупный клиент прекратил с этим домом деловые отношения.

В данном случае, по мнению авторов, знаменитость, привлеченная к рекламным съемкам, не является символом моды, а воспринимается как человек, который в действительности изменил мир, сама же дорожная сумка Louis Vuitton, показанная на фотографии, является всего лишь «невольным свидетелем» исторического момента.

Отметив очевидные противоречия антизаконов 9 и 16, поясним также, что Капферер и Бастиен подразумевают в качестве идеальных клиентов брендов роскоши людей со «старыми деньгами», а не выскочек и нуворишей, для которых демонстративное потребление является определяющим. Здесь нелишне будет сослаться на таксономию потребителей роскоши [13], которая детально объясняет, в каком случае можно и нужно использовать знаменитостей в рекламе люксовых брендов.

Согласно этой концепции, потребители товаров роскоши делятся на четыре большие группы: патриции, парвеню, позеры и пролетарии. В современном мире к патрициям относятся те, кто богат не в первом поколении, происходит из аристократической семьи или же принадлежит к семье с большими культурными и/или финансовыми традициями. Патриции имеют собственную, отличную от других, точку зрения на то, что есть истинная роскошь: выбирают те бренды, качество и эстетика которых проверены временем, т.е. бренды с настоящей историей. При этом патриции отправляют во внешний мир только так называемые тихие сигналы о потребляемых ими товарах: минимум логотипов и минимум узнавания потребительских привычек, никакой нарочитой декоративности. Они стремятся к тому, чтобы ассоциироваться только с представителями своей же группы, склонны создавать собственный стиль в одежде и интерьере, тяготеют к традиционным жизненным ценностям, таким как семья, любовь к родине, верность идеалам, склонны к благотворительности и при этом чужды публичности. Для патрициев реклама товаров роскоши

с использованием знаменитостей является демотиватором покупки.

Следующие две группы, парвеню и позеры, напротив, тяготеют к так называемым громким сигналам: узнаваемым и растиражированным при помощи рекламы логотипам, культовым предметам статуса. Эти группы находятся в процессе формирования собственного культурного капитала и склонны обращать внимание на рекламу с участием звезд. Однако следует помнить, что, если парвеню копируют привычки патрициев, а потреблению товаров роскоши учатся всю жизнь, переживая эволюцию от демонстративного потребления к гедонистическому, то у позеров нет денег в количестве, достаточном для удовлетворения собственных потребительских амбиций в мире роскоши, и для них чрезвычайно важны внешние атрибуты статуса. Это означает, что звезды, используемые в рекламе люксовых брендов для этих групп, должны различаться по своему «калибру», социальному статусу, моральным принципам и отношению к деньгам⁶.

Антизакон 17. Культивируйте близость к искусству для посвященных. В традиционном маркетинге бренд стремится апеллировать к эмоциям и создавать эмоционально наполненные отношения со своей аудиторией. Для этого очень часто используется музыка, причем как можно более популярная у целевой аудитории. Здесь, как и при формировании торгового предложения, массовый бренд следует за вкусами потребителей.

Люксовый бренд по своей сути является промоутером вкуса, как и настоящее искусство. Он никогда не становится последователем чего-либо, он всегда креативен и находит смелые решения. Именно поэтому для бренда роскоши лучше всего обращаться к непопулярному, вернее немассовому искусству: это помогает поддерживать ауру элитарности.

Так, Louis Vuitton на протяжении долгого времени спонсирует концерты современной музыки,

⁶ Последняя группа — пролетарии — не представляет для нас интереса в контексте данной статьи.

на которых, например, пианист Маурицио Поллини в концертном зале аббатства Ройамон исполняет произведения малоизвестного композитора Луджи Ноно, а не Моцарта или Шопена. Фонд поддержки современного искусства Cartier (the Fondation Cartier pour l'art contemporain) является уникальным примером корпоративной филантропии во Франции. Вот уже 30 лет (фонд основан в 1984 г.) он знакомит избранную публику с работами малоизвестных художников. Стоит особо отметить, что многие из тех, кто выставлялся на его площадке, впоследствии snискали мировое признание.

Сегодня люксовые бренды становятся покровителями новых тенденций в искусстве, формируют с ним симбиотические взаимоотношения, что служит их собственным целям: превращает продукты люксовых брендов в объекты, которые сами являются произведениями современного искусства. Вот почему так важно развивать интерес к новому искусству среди тех, кто работает в индустрии роскоши, и поощрять их к посещению художественных галерей, биеннале и выставок.

Антизакон 18. Не переносите производство из страны происхождения бренда. Снижение себестоимости продукции жизненно важно на массовых рынках потребительских товаров и в мире моды. Очень часто решением в такой ситуации становится перенос фабрик и заводов в другую страну, где производственные издержки более низкие. Однако при выборе предметов роскоши люди предпочитают покупать продукт, обладающий богатой культурой и национальной аутентичностью. Сохранение производства в стране происхождения люксового бренда, по мнению Капферера и Бастиена, важно также и с позиций креативности. Возможность постоянного контакта с персоналом производственных мастерских или фабрик, которые расположены поблизости, дает менеджменту компании дополнительные знания о сырье и материалах, о способах создания продукта и очень часто помогает придумать нечто новое.

Если этот антизакон нарушен, можно заключить, что бренд лишь пытается казаться люксовым,

тогда как на самом деле уже начался его переход в другой, более низкий сегмент. Так, в июне 2011 г. Prada объявила, что переносит часть своего производства в Китай. Компания Burberry сделала аналогичный шаг много лет назад, когда в Великобритании была закрыта историческая фабрика по производству знаменитых тренчей, которые являются символом бренда. Правда, компания и не скрывает, что Burberry — это модный бренд, бренд розничной торговли, но никак не люксовый.

Разумная делокализация производства может потребоваться только в одном случае: когда необходимы работники, владеющие редким мастерством, которых нельзя найти в стране происхождения бренда. Примеры тому — сотрудничество с производителями шерсти в Кашмире или нигерийскими туарегами, которые выполняют уникальную работу с металлическими элементами для ремней Hermès.

Еще одна причина, по которой происходит перемещение производства в другую страну, — снижение налогов. В основном это типично для автомобильных концернов, стремящихся избежать заградительных пошлин на импорт в определенной стране.

Капферер и Бастиен назвали две причины, по которым перенос производства в другую страну может быть хоть как-то оправдан, однако это едва ли скрывает тот факт, что владельцы бренда, вместо того чтобы создавать ценность, хотят сократить себестоимость и получить большую норму прибыли, перенося фабрики и мастерские в страны с низкой заработной платой и низким налоговым обложением. Такой бренд все еще остается престижным, но называться брендом роскоши уже не может.

Антизакон 19. Не нанимайте консультантов. При обращении к консультантам существует большой риск «потерять собственное лицо», т.е. разрушить идентичность бренда. Консультанты действуют по стандартным шаблонам, используя метод бенчмаркинга (лучшего опыта в индустрии), и почти никогда не предлагают глубоко

продуманных индивидуальных решений. Кроме того, большинство консультантов прекрасно разбираются лишь в традиционном маркетинге, который хорош для товаров массового спроса, но не для предметов роскоши.

Антизакон 20. Не тестируйте. Люксовые компании, такие как Louis Vuitton, Chanel или Hermès, никогда не тестируют свои новые продукты. Так могут поступать компании, выпускающие престижные, но массовые товары, например, Coach. Тестирование означает, что бренд подстраивается под вкусы потребителей. Настоящие люксовые бренды сами воспитывают вкус своей аудитории, создавая классику завтрашнего дня, а не хиты-однодневки, которые будут забыты уже завтра. Чтобы формировать будущие вкусы, нельзя полагаться на сегодняшние предпочтения.

Антизакон 21. Не ищите консенсуса. Тестирование предполагает поиск консенсуса: любой вариант может быть выбран, если за него проголосовало большинство обычных людей. Однако полное согласие не всегда является залогом успеха. Многие удачные решения в индустрии роскоши были приняты вопреки мнению большинства и потребовали неоднократного обсуждения. Один из самых ярких тому примеров — запуск парфюма Angel 20 лет назад, который состоялся несмотря на то, что результаты потребительских исследований оказались очень плохими. Тем не менее нашлись и такие респонденты, которые были просто без ума от нового и абсолютно ни на что не похожего аромата. На них-то и было решено сделать ставку при выходе на рынок.

Антизакон 22. Не заботьтесь о синергии в группе. В конце 1990-х гг. на рынке роскоши начался процесс консолидации брендов. В результате слияний и поглощений были образованы три мощных холдинга, контролирующих сегодня более 60% глобальных люксовых брендов, — LVMH, PPR (Gucci Group) и Richemont Group. Все три холдинга чрезвычайно успешны. Секрет подобного успеха заключается в том, что никто внутри группы не добивается синергии, управляя каждым брендом и стратегически развивая его

как уникальный актив. Синергия брендов внутри группы прекрасно работает только на рынке FMCG.

Антизакон 23. Не стремитесь к снижению затрат. Создавать ценность — вот настоящий девиз брендов роскоши, но создание ценности должно происходить не за счет снижения затрат на производство, а благодаря формированию добавленной стоимости. Для того чтобы добавленная стоимость была стабильной, необходимы креативные решения персонала компании на всех уровнях: от генерального директора до продавцов в бутиках, от дизайнеров до руководителей производства.

Антизакон 24. Продавайте через Интернет только незначительную часть своих товаров. Сегодня интернет-торговля переживает настоящий бум. Широко распространено мнение, что если продукция компании не представлена в Сети, то она все равно что отсутствует на рынке. Однако продажи через Интернет очень хорошо адаптированы к модным и премиальным брендам, но не к брендам роскоши. То, что большинство специалистов считают «плюсами» интернет-торговли (мгновенность, постоянные изменения и актуализация, наличие, доступность, снижение цен, автоматизация обслуживания, краудсорсинг и т.д.), является огромными «минусами» в случае с люксовыми товарами. Покупка таких товаров требует времени и усилий, которые не будут потрачены впустую, установления истинной цены и отсутствия дисконтов на завышенные цены, отношений один на один с продавцом, а не с обезличенной машиной, чувства принадлежности к обществу избранных людей, а не причастности к анонимной толпе. В мире роскоши Интернет может быть использован только для предоставления дополнительного сервиса существующим клиентам и приобщения к истории бренда или истории продукта потенциальных и новых клиентов.

Совершенно очевидно, что, формулируя антизаконы маркетинга для роскоши, Капферер и Бастиен пользовались такой же запутанной и противоречивой логикой, как Эл Райс и Джек Траут в своей знаменитой книге «22 непреложных закона

маркетинга» (The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk!)⁷ [19].

В книге Капфера и Бастиена много досадных терминологических и фактологических ошибок, некоторые идеи сформулированы настолько неудачно, что понять смысл предложения можно, лишь приложив изрядные усилия. Огромное количество аналитиков приняло изложенные авторами антизаконы в штыки, отмечая, что «большинство приведенных примеров являются спорными и неактуальными даже для 2009 г., они могли бы быть открытием в 2000 г., а сегодня безнадежно устарели» [20], авторская аргументация названа слабой, а книга в целом «не имеющей практической ценности, ибо не отвечает на вопрос о том, каким образом создать бренд на рынке роскоши» [20].

Однако, по моему мнению, у предложенных Капфером и Бастиеном антизаконов маркетинга для роскоши есть одно неоспоримое преимущество: их авторы были первыми, кто решительно (и зачастую все-таки хорошо аргументировано) противопоставил маркетинг на массовых рынках маркетингу на рынке роскоши. То обобщение опыта управления люксовыми брендами, которое приводится в данной книге, нельзя с полным основанием назвать законами или даже правилами. Согласно «Большой советской энциклопедии», закон — это «необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями. Закон выражает связь между предметами, составными элементами данного предмета, между свойствами вещей, а также между свойствами внутри вещи. Но не всякая связь есть закон. Связь может быть необходимой и случайной. Закон — это необходимая связь» [3]. У Капфера и Бастиена речь идет, скорее, о философии современной индустрии роскоши, философии, опирающейся на экономические и маркетинговые реалии, которые, как всем хорошо известно, имеют свойство меняться. Как мне кажется, такой учет реалий рынка добавляет значительную ценность (это одно из наиболее часто употребляемых в книге

Капферера и Бастиена слов) их рассуждениям и делает изучение (или опровержение) предложенных антизаконов интересной и небанальной маркетинговой задачей.

АНАТОМИЯ БРЕНДА РОСКОШИ

Данная модель была предложена британскими маркетологами Антуанеттой Фиондой и Кристофером Муром в 2009 г., по-английски она называется *The anatomy of the luxury fashion brand* («Анатомия модного бренда роскоши») [11].

На основе оригинального эмпирического исследования, включавшего ситуационный анализ и полуструктурированные интервью с топ-менеджерами 12 глобальных фэшн-компаний, было выделено девять ключевых атрибутов бренда, которые позволяют создавать, развивать и поддерживать именно модный бренд (т.е. относящийся к миру моды) на рынке роскоши. К этим атрибутам, по мнению Фионды и Мура, относятся следующие: идентичность бренда (*brand identity*), маркетинговые коммуникации (*marketing communications*), целостность продукта (*product integrity*), дизайнерская подпись (*design signature*), премиальная цена (*premium price*), эксклюзивность (*exclusivity*), наследие (*heritage*), окружающая обстановка и обслуживание (*environment & service*), культура (*culture*) (рис. 2).

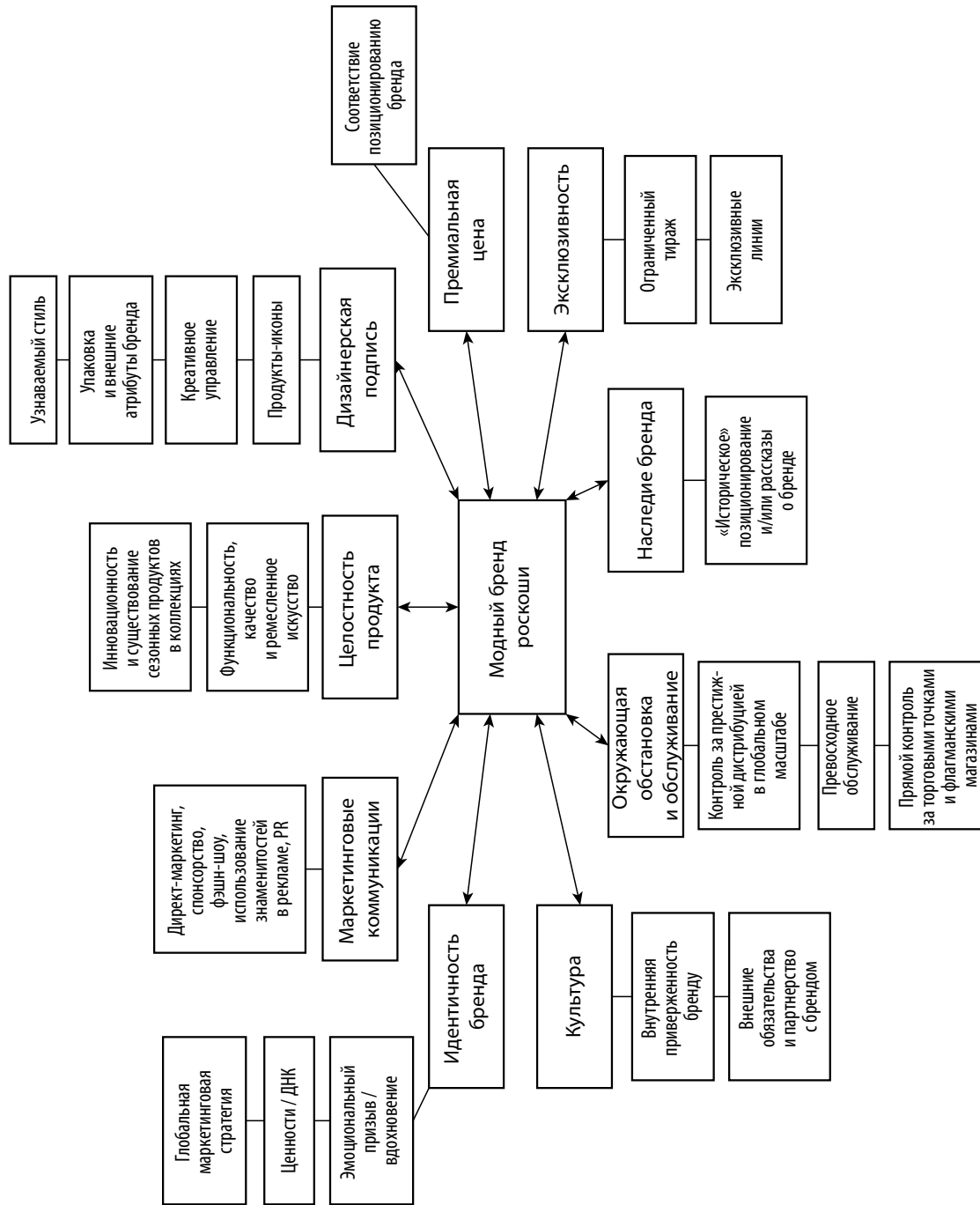
При этом для каждой из выделенных характеристик (атрибутов) роскошного модного бренда были названы также субхарактеристики, уточняющие, что именно входит в то или иное понятие.

Согласно предложенной «анатомии» бренда роскоши, его *идентичность* состоит из эмоционального призыва / вдохновения, ценностей / ДНК и глобальной маркетинговой стратегии.

Маркетинговые коммуникации включают директ-маркетинг, под которым понимается использование традиционных видов рекламы (что

⁷ Чтобы не уходить в сторону от темы статьи, давая характеристику этой книге, сразу же отошлю любопытных читателей к блестящей рецензии на труд Райса и Траута, которая была написана Александром Репьевым [5].

Рис. 2. Модель «Анатомия модного бренда роскоши»



Источник: [11].

противоречит классическому толкованию прямого маркетинга), а также спонсорство, фэшн-шоу, использование знаменитостей в рекламе и PR. Поскольку модель строилась для модного люксового бренда, а не просто бренда роскоши, все перечисленные маркетинговые коммуникации должны присутствовать в обязательном порядке.

Целостность продукта обеспечивается благодаря двум важнейшим элементам: функциональности, качеству и ремесленному искусству, а также инновационности и существованию в коллекциях сезонных продуктов.

Дизайнерская подпись формируется посредством создания и выпуска продуктов-икон, креативного управления, упаковки и внешних атрибутов бренда и, наконец, узнаваемого стиля.

Премиальная цена должна соответствовать позиционированию бренда.

Эксклюзивность поддерживается благодаря ограниченному тиражу продуктов и наличию эксклюзивных линий.

Приумножать *наследие бренда* помогают «историческое» позиционирование (иначе говоря, верность традициям) и тиражирование рассказов о знаменитых людях, которые являлись клиентами компании, или об интересных случаях использования продукции бренда.

Окружающая обстановка и обслуживание включают: контроль за престижной дистрибуцией⁸ в глобальном масштабе, превосходное обслуживание, прямой контроль за торговыми точками и флагманскими магазинами.

Наконец, последняя характеристика — *культура* — опирается на внутреннюю приверженность бренду, а также внешние обязательства и партнерство с брендом.

Значимость работы Фионды и Мура трудно переоценить. Пожалуй, впервые после Майкла Беверленда [8] авторам удалось создать эмпирически сконструированную модель для управления люксовым брендом, элементы которой

взаимосвязаны и последовательны. Чтобы разрабатывать и поддерживать позиционирование бренда, необходимо управлять одновременно всеми включенными в нее атрибутами. В определенном смысле модель «Анатомия бренда роскоши» является эталонной и позволяет как новичкам, так и старожилам на рынке роскоши проводить грамотный маркетинговый аудит собственных брендов.

8P МАРКЕТИНГА ЛЮКСОВОГО БРЕНДА

Эта модель (8P's of Luxury Brand Marketing) разработана Рохитом Аророй [7], специалистом по стратегическому планированию коммуникационной группы Bates Pan Gulf (ОАЭ). Как следует из названия, в модель включено восемь элементов, из которых состоит маркетинг-микс люксового бренда.

1. Результативность (Performance). По мнению автора, результативность опирается на потребительский опыт использования бренда. При этом опыт рассматривается на двух уровнях:

- *продуктовом*, где важны функциональные и утилитарные характеристики, такие как высокое качество, уникальный дизайн, выдающиеся свойства продукта, а также средства их достижения: мастерство, точность, используемые материалы, технология и инновации;

- *эмоциональном*, где основным элементом является устойчивый символизм бренда.

2. Родословная (Pedigree). В этом элементе важную роль играет богатая родословная бренда, т.е. его происхождение и историческое наследие или же экстраординарная история, лежащая в основе создания бренда. Они рассматриваются как неотделимые части «мистики» бренда, которая, в свою очередь, формируется вокруг личности его основателя и становится частью личности бренда.

⁸ Престижная дистрибуция подразумевает наличие флагманских магазинов, бутиков, концептуальных корнеров и т.п., когда модный люксовый бренд представлен сезонной коллекцией и его продукция не смешивается с товарами других брендов.

3. Недостаточность (Paucity). Рассматривая данный элемент, автор ссылается на весьма популярную концепцию редкости роскоши, очень подробно описанную Бернаром Кэтри [9] за десять лет до появления модели 8P, при этом Арора не упоминает своего предшественника. Из концепции Кэтри в настоящую модель включены только три типа редкости: естественная, технологическая и тактическая.

4. Личность (Persona). Скорее всего, здесь имеется в виду личность, или индивидуальность бренда, то, что в классической маркетинговой литературе именуется *brand personality*. По мнению автора, личность бренда формируется, во-первых, благодаря отражению символики бренда и полноте использования визуальной идентичности во всех точках контакта с потребителем и, во-вторых, посредством рекламных коммуникаций. При этом визуальная идентичность опирается на личность бренда, а также на его мистические и эмоциональные ценности. От четкости и последовательности визуальной идентичности зависят заметность (*visibility*) образа бренда, близкое знакомство (*familiarity*) с ним и его идентификация (*identification*). Ее гармоничность проявляется в согласованности идентичности бренда, его цветов, символов, уникального узнаваемого дизайна, окружения и даже тональности голоса, если у бренда есть аудио- или видеореклама.

5. Публичные фигуры (Public figures). Речь идет о привлечении к продвижению бренда знаменитостей: от кинозвезд, музыкантов и спортсменов до членов королевских домов, а также самих дизайнеров, чьи имена носят бренды. По мнению Ароры, из-за широкого использования знаменитостей в маркетинге на массовых рынках в современном маркетинге роскоши применяются более сложные формы коммуникаций, а именно: предоставление одежды для красной дорожки, «случайные» фотографии известных людей с запланированными аксессуарами, *product placement* в кино и на телевидении, участие в специальных закрытых мероприятиях и размещение в Интернете длинных рекламных

роликов или коротких фильмов, посвященных бренду, которые можно посмотреть только там.

6. Размещение (Placement). К этому элементу автор относит такие составляющие маркетинг-микса, которые обычно классифицируются в специальной литературе иначе: их включают в совершенно другие структурные элементы моделей. Однако в данном случае оказались соединены вместе весьма разнородные понятия. Итак, под размещением Арора понимает расположение бутика и организацию торгового пространства, поведение торгового персонала, а также выбор печатных носителей для размещения рекламы. Оставим без комментариев такое смешение понятий как по функциям, так и по оперативному управлению в маркетинге.

7. Связи с общественностью (Public Relations). PR играет одну из наиболее значимых ролей в формировании имиджа бренда и общественного мнения. С его помощью генерируют слухи и сплетни (*buzz*), распространяют новости, а также демонстрируют аудитории мнения поклонников бренда и самих дизайнеров. Однако самое главное, что PR, по мнению автора, обеспечивает информационную поддержку всем событийным мероприятиям бренда, к которым относятся недели моды, спортивные соревнования, предпоказы и т.п.

8. Ценообразование (Pricing). Рассматривая этот элемент, автор отмечает огромное влияние цены на восприятие бренда, сложность принятия управленческих решений при установлении «правильной цены», наличие информированных и опытных потребителей, которые могут негативно отреагировать на неверную, по их мнению, цену люксового товара, а следовательно, важность такого вопроса, как ее оправданность. Обязательным, по мнению Ароры, является формирование собственной стратегии скидок и дисконтов (таких как подарок при покупке, подарочный сертификат, скидка на последующую покупку и т.п.), а также тесное взаимодействие с люксовым ретейлом по вопросам ценообразования. Отдельной стратегической задачей, особенно

для фэшн-индустрии, автор считает создание вторых линий модной одежды.

Отметим, что большинство влиятельных мировых модных домов (например, Dolce & Gabbana) в последнее десятилетие сознательно отказываются от вторых (не говоря уже о третьих) линий из-за угрозы размывания идентичности бренда и привлечения нежелательной клиентуры. В целом же концепция «8P маркетинга люксового бренда» является слабой попыткой популяризировать и проиллюстрировать современными примерами рассмотренную ранее модель Фионды и Мура [11].

СЕМЬ ПРИНЦИПОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОПЫТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БРЕНДОМ РОСКОШИ

В мае 2014 г. был опубликован научный доклад Европейской школы менеджмента и технологий (European School of Management & Technology, ESMT), подготовленный Вадимом Григорьяном и Франсин Эспинозой Петерсон, в котором рассматривались проблемы проектирования опыта взаимодействия с люксовым брендом [12]. Работа сконцентрирована на особенностях бренд-менеджмента в сфере роскоши, которые позволяют проектировать опыт взаимодействия не только с брендами, принадлежащими к этой категории, но и с так называемыми брендами стиля жизни (life-style brands).

Исследование, проведенное авторами, включало несколько стадий [12, с. 5–7], на которых использовались личные интервью, полевые наблюдения и критический анализ. Оно охватило такие страны, как Франция, Великобритания, Китай, Корея, Япония, США, Россия и Бразилия, а также Гонконг. В результате исследования авторы выдвинули теорию о семи принципах проектирования опыта взаимодействия с брендом роскоши (Seven Principles of Designing Luxury Experience),

которые выходят за рамки традиционного бренд-менеджмента.

Прежде чем приступить к анализу данных принципов, стоит заметить, что авторы предваряют описание каждого из них словом *beyond*, что означает «за гранью» или «вне» чего-либо. Чтобы упростить пересказ и избежать претенциозности, мы опустим это вводное слово, но вдумчивый читатель может легко представить, как звучит полная версия. Еще одно важное замечание: первая фраза (или слово) в каждом названии имеет отношение к брендам на массовом рынке, вторая (приводится в скобках) — к рынку роскоши.

Стоимость бренда (верования). Под верованиями авторы концепции подразумевают философию бренда, существующую на уровне как продукта, так и самого бренда. По их мнению, вера (или верования) потребителей в бренд обычно превышает его стоимость на рынке. Далее следует утверждение, что люксовый бренд, в отличие от массовых, не должен стремиться понравиться всем, ему следует привлекать клиентов со схожей философией или верованиями.

В качестве примера приводится бренд Louis Vuitton, который в свое время рискнул заменить круглые чемоданы на прямоугольные, с плоским дном, вызвав недовольство части потребителей. Однако авторы обсуждаемой концепции не учли два момента: эволюцию транспортных средств, в ходе которой на смену конным экипажам пришли другие средства передвижения, потребовавшие абсолютно иных стандартов багажных принадлежностей, а также изменение формы и конструкции женского платья⁹ и упрощение шляпных фасонов, в результате чего округлые формы сундуков и чемоданов стали неактуальными.

Логотип (набор визуальных икон). Здесь рассуждения авторов строятся следующим образом. Когда потребители думают об истинном бренде класса люкс, они, вероятно, думают о полном наборе визуальных символов, который включает монограммы, фирменные символы,

⁹ Отказ от кринолина и корсета в модной женской одежде.

логотипы, цвета, образы, изображения или даже концепции. Например, на лицевой стороне кожаных товаров от Bottega Veneta не указано название фирмы-изготовителя, но множество потребителей легко опознают их по сложному переплетению кожаных лент, из которых сделаны сумки этого бренда. Для такого бренда, как Chanel, сочетание черного и белого цветов в одежде, логотип из переплетенных букв «С», цифра 5, жемчужное ожерелье, белая камелия — те визуальные символы, которые продолжают работать годами. Брендам роскоши следует тщательно отбирать собственные символы и делать из них «иконы» при помощи постоянного и последовательного повторения. Прекрасным примером является маленькое черное платье Chanel, которое в новых модификациях каждый год появляется в коллекциях этого бренда. Absolut, в свою очередь, служит примером бренда премиум-класса, полностью принявшего и активно использующего рассматриваемый принцип. На протяжении более чем 20 лет, благодаря сотрудничеству более чем с 800 современными художниками, Absolut «иконизировал» форму водочной бутылки, последовательно создавая рекламу с акцентом на интерпретацию этой формы.

Продукт (уникальный ритуал). Истинные бренды роскоши должны предлагать уникальные услуги и ритуалы. Всегда можно начать с внимательных продавцов и быстрого, четкого обслуживания. Однако при продаже люксовых товаров следует идти дальше, чтобы обеспечить дифференцированность и уникальность покупки и создать определенный ритуал потребления, который превосходит ожидания клиентов.

Такой уникальный ритуал предлагает парфюмерный бренд Le Labo. Исходя из того, что на парфюмерном рынке каждый год появляются сотни новых ароматов, подозрительно похожих друг на друга, а цена на подобную продукцию стремительно снижается, в Le Labo придумали, как сделать

опыт совершения покупки индивидуальным и очень необычным. Каждый парфюм Le Labo смешивается вручную из 20 имеющихся в бутике ингредиентов прямо в присутствии покупателя. Стекланный флакон с драгоценным содержимым маркируется именем клиента и датой покупки. После того, как новый парфюм попадает к клиенту домой, его следует целую неделю хранить в холодильнике и только после этого можно начинать им пользоваться. Таким образом, компания Le Labo предлагает по-настоящему эксклюзивный, персональный и уникальный подход к выбору аромата для каждого потребителя.

Однако есть и иное мнение по поводу практики создания парфюмерных шедевров в Le Labo. Некоторые серьезные аналитики парфюмерного рынка называют этот прием маркетинговым цирком, который в большей степени развлекает потребителя, чем знакомит его с искусством составления индивидуальных запахов.

Торговая точка (храм). Владельцы люксовых брендов должны обратить особое внимание на то, как продается их продукция и какие инновации могут быть применены в процессе продажи. Если раньше они использовали классические магазины только для создания условий, необходимых для реализации товаров, то сегодня стремятся к проектированию многофункциональных, полностью контролируемых пространств, помогающих в формировании нового опыта, и стараются рассказывать о бренде при помощи специальных событий, выставок и совместных проектов прямо в торговом пространстве. Магазины нового типа функционируют в наше время почти как религиозные храмы для взыскательных потребителей.

Например, компания Prada в сотрудничестве с АМО¹⁰ и с известным голландским архитектором Ремом Колхасом реализовала уникальный широкомасштабный проект, благодаря чему появились так называемые «Эпицентры» (Epicenters) — фирменные магазины бренда Prada в разных странах,

¹⁰ АМО — исследовательская архитектурная студия, базирующаяся в Роттердаме. Занимается не только проектированием, но и урбанистикой и культурным анализом.

являющиеся, по сути, рабочими лабораториями по проектированию эмпирического опыта шоппинга. Проект включает также план, нацеленный на расширение присутствия бренда в сети Интернет, создание специализированных торговых инструментов для сайта, использующих новые технологии, а также концепцию совмещения торгового пространства с выставочным залом, кинотеатром, концертным залом и лекторием, что позволяет проводить множество не связанных напрямую с продажами одежды, обуви и сумок мероприятий.

К таким мультифункциональным пространствам, которые сегодня представляют собой уже нечто большее, чем шоу-рум или бутик, можно отнести BMW World в Мюнхене, неподалеку от штаб-квартиры автомобильного концерна, а также Apple Stores и Nike Town. Здесь потребитель может ознакомиться не только с текущими предложениями бренда, но и с его историей, оригинальными играми и культурными проектами, которые бренд поддерживает или создает. Авторы концепции убеждены, что магазин, превратившийся в храм, где поклоняются только одному богу — бренду, предоставляет последнему наилучшую возможность слиться со своим потребителем в экстазе.

Откровенно говоря, религиозная риторика, которая сегодня все чаще и чаще используется маркетологами, сильно раздражает, поскольку свидетельствует, во-первых, о недостаточной аргументации в пользу бренда или используемых маркетинговых приемов и, во-вторых, о намеренном «запудривании мозгов» непросвещенным потребителям. Последним предлагают отправиться в бутик вместо концертного или театрального залов, познакомиться с тенденциозно отредактированной историей брендов (например, сотрудничество Cartier с нацистами в годы Второй мировой войны тщательно замалчивается) и хорошо смонтированной версией успеха той или иной компании, без упоминаний катастрофических провалов, которых, увы, было немало в истории каждого люксового бренда. На мой взгляд, веру,

утешение и прощение лучше все-таки искать в настоящем храме, ибо все мировые религии способны дать их в гораздо большей степени, чем бренды роскоши.

Сегментация (доступ к пастве). Авторы вновь используют религиозный вокабуляр, выстраивая аргументацию следующим образом. Массовые бренды при продвижении на рынок обычно разделяют потребителей на группы, или сегменты, а затем, опираясь на социально-демографические характеристики этих сегментов, «проталкивают» (push strategy) ориентированные на них продукты. У люксовых брендов стратегия иная: они «притягивают» (pull strategy) клиентов обещанием принадлежности к эксклюзивному сообществу. Многие потребители мечтают попасть в такую особую группу, однако ситуация напоминает ту, которая характерна для ряда религий: лишь некоторые из числа разделяющих веру в бренд могут принадлежать к этой группе по настоящему.

В дополнение к цене или дистрибуции, благодаря которым происходит естественное отсеивание потребителей, люксовые бренды создают иные, искусственные барьеры, или «ритуалы инициации», чтобы выбрать тех, кто получит доступ к их продуктам. Если потребители хотят приобрести что-нибудь из коллекции премиального бренда Apple, им достаточно просто заплатить назначенную цену, люксовые же бренды всегда делают покупку более сложной. Например, клиентам Hermès приходится сформировать долгосрочные близкие отношения с персоналом фирменного магазина, прежде чем они получают возможность приобрести одну из легендарных сумок этого бренда. Вместо того чтобы отталкивать потребителей, такие препятствия создают у преодолевших их чувство принадлежности к особой группе. Те же, кто был допущен к подобной услуге или продукту бренда, остаются с ним на долгое время и вознаграждаются за верность. Например, концерн Aston Martin приглашает на свои специальные мероприятия клиентов, которые купили автомобили этой марки еще 15 лет назад.

Ценность коммуникаций (рассказывание мифов). Массовые бренды стремятся донести свои ценности или преимущества по сравнению с конкурентами при помощи маркетинговых коммуникаций, люксовые бренды никогда не подталкивают потребителей к покупке. Скорее, они стараются рассказывать легенды, связанные с брендом. Легенды (или мифы) передаются косвенно и последовательно в каждой «точке» доставки информации: самом продукте, бутике или маркетинговых действиях. Рассказывание мифов — это особый способ транслирования истории и наследия бренда, в них всегда присутствует некая таинственность или же близость к настоящему искусству. Например, Rolls Royce приглашает своих избранных клиентов на заводы в Англии, чтобы они смогли лично ознакомиться с процессом ручной сборки этих автомобилей и прочувствовать легенды, связанные с брендом.

Категория (стиль жизни). Последний принцип анализируемой концепции предполагает, что люксовые бренды должны выйти за рамки ментальных границ продуктовой категории, существующих в сознании потребителей. В какой-то момент по-настоящему сильный бренд роскоши разрывает связь с товарной категорией, к которой принадлежит, и выходит на новый уровень — уровень максимальной нематериальности. Другими словами, под этим брендом начинается продажа чистых эстетических принципов, а потребителю предлагается определенный образ жизни. Одним из способов достичь такого уровня является горизонтальное расширение бренда.

Например, Armani создал для клиентов, придерживающихся минималистического стиля этого бренда, однородный и эстетически согласованный мир в широком диапазоне товарных категорий: одежда, аксессуары, косметика и парфюмерия, предметы интерьера, книги, цветы и сладости. В конечном счете расширение философии бренда, выраженной словами «Оставайтесь вместе с Armani», привело к появлению отеля Armani, в котором стиль бренда тщательно вплетен в интерьер каждого из номеров, чтобы

клиент мог получить опыт жизни с брендом и «внутри» него.

Еще один способ, с помощью которого бренд может предложить потребителям свой стиль жизни, — это установление партнерских отношений с другими игроками рынка, или кобрендинг. Интересным примером является сотрудничество между Porsche Design Group и Poggenpohl, в результате которого была создана высокотехнологичная дизайнерская кухня для мужчин.

С моей точки зрения, авторы концепции «Семь принципов проектирования опыта взаимодействия с брендом роскоши», несмотря на неуклюжую аргументацию, предложили весьма логичный и продуманный способ формирования стиля жизни и потребительского опыта, подходящий не только для люксовых, но и для других брендов, стремящихся к чему-то большему, чем увеличение нормы прибыли. Если владельцы брендов считают, что помимо зарабатывания денег, существуют еще и цель в жизни, и философия в бизнесе, то они могут найти в проанализированной концепции настоящее руководство к действию. Использование принципа «от противоположного», т.е. противопоставление люксовых брендов массовым (и весьма примитивным) задает компаниям новый вектор развития и обеспечивает доступ к другой, более сложной по мотивации и поведению аудитории.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хочется сказать, что классическая для «человека экономического» идея о потреблении, согласно которой требуется сочетание функциональной полезности, эмоционального удовольствия и ценностного удовлетворения, так и не смогла объяснить, почему люди покупают люксовые товары, предлагающие в лучшем случае лишь одну из перечисленных составляющих. При этом монетарная стоимость их получения многократно превышает рационально обоснованные значения, что свидетельствует о полном

отсутствии рациональных мотивов потребления таких товаров. Эта теоретическая лакуна вызвала к жизни множество рассуждений, не всегда корректно аргументированных, но, по крайней мере, пытающихся выявить некую систему зависимостей, знание которых могло бы помочь в таком не легком и не всегда успешном деле, как управление люксовыми брендами.

Почти все проанализированные новейшие концепции в маркетинговой теории роскоши исходят из того, что покупка товаров определенных брендов или же их специфического набора способна оказывать влияние на мироощущение личности, расширять ее границы за счет эмоциональных переживаний. Такие переживания исключительно сильны, поскольку люксовый товар является воплощением качества, символического значения, социального статуса и творческого озарения создателей, т.е. обращается ко всем значимым аспектам восприятия.

Ключевым фактором успеха брендинговой стратегии является осознание принципиального различия между взаимоотношениями производителя и потребителя на рынке роскоши и на массовом рынке. Если в маркетинге товаров массового спроса ключевое значение имеет поиск

или создание потребности, то для успеха на рынке роскоши необходимо найти способ вызывать эмоции. Потребитель люксовых товаров стремится утолить жажду переживаний, ощутить нечто необычное, подтвердить свой социальный статус и получить от этого удовольствие. Функциональная полезность вещи для рынка роскоши вариативна. Такая вещь может обладать колоссальным потенциалом в плане продолжительности использования и практически не подвергаться моральному старению, а может приносить лишь эфемерную пользу и тем не менее оцениваться исключительно высоко благодаря ее значимости для потребителя.

Сегодня теория и методология брендинга люксовых товаров не имеют устоявшейся терминологии и структуры, при этом очевидно, что, говоря об одном и том же, авторы проанализированных в настоящей статье концепций не спорят друг с другом, а лишь пытаются найти некую базовую платформу для создания люксового бренда. Это означает, что в обозримом будущем найдутся теоретики и исследователи, которые смогут сформулировать стройное и непротиворечивое руководство по грамотному управлению брендами роскоши.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева А.Н., Богомолова Л.Н. Маркетинг роскоши: современная интерпретация и базовые концепции (часть 1) // Бренд-менеджмент. — 2008. — №2. — С. 76–89.
2. Андреева А.Н., Богомолова Л.Н. Маркетинг роскоши: современная интерпретация и базовые концепции (часть 2) // Бренд-менеджмент. — 2008. — №3. — С. 130–142.
3. Закон. Словарная статья. — http://enc-dic.com/enc_sovet/Zakon-59336.html.
4. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Пер. с англ. Е.В. Виноградовой; под общ. ред. В.Н. Домнина. — М.: Вершина, 2007.
5. Репьев А. Маркетологи в законе. — http://www.repiev.ru/recenz/22_Immutable_Laws_Marketing.htm.
6. Сайт Luxury Theory. — www.luxurytheory.ru.
7. Arora R. *8P's of Luxury Brand Marketing*. — http://www.brandchannel.com/images/papers/533_8ps_of_luxury_branding.pdf.
8. Beverland M. (2004). «Uncovering «the theories-in-use»: building luxury wine brands». *European Journal of Marketing*, Vol. 38(3/4), pp. 446–466.
9. Catry B. (2003). «The great pretenders: the magic of luxury goods». *Business Strategy Review*, Vol. 14(3), pp. 10–17.
10. Dubois B., Paternaut C. (1995). «Observations: understanding the world of international luxury brands: the «dream formula». *Journal of Advertising Research*, Vol. 35(4), pp. 69–76.
11. Fionda A.M., Moore C.M. (2009). «The anatomy of the luxury fashion brand». *Journal of Brand Management*, Vol. 16(5/6), pp. 347–363.
12. Grigorian V., Petersen F.E. *Designing Luxury Experience. ESMT Working Paper*. — <http://www.esmt.org/designing-luxury-experience-0>.

13. Han Y.J., Nunes J.C., Drèze X. (2010). «Signaling status with luxury goods: the role of brand prominence». *Journal of Marketing*, Vol. 74(July), pp. 15–30.
14. Kapferer J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4th ed. Kogan Page, London.
15. Kapferer J.-N., Bastien V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page, London.
16. Kapferer J.-N., Bastien V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. 2nd ed. Kogan Page, London.
17. Kapferer J.-N., Bastien V. (2013). «More on luxury anti-laws of marketing». In: Wiedmann K.-P., Hennigs N. (Eds.). *Luxury Marketing. A Challenge for Theory and Practice*. Springer Gabler, pp. 19–34.
18. *Luxury Goods 2014: New Insights And System Refresher*. Euromonitor International. March 2014.
19. Ries A., Traut J. (1994). *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk!* HarperBusiness, New York.
20. Sherman L. *How — And How Not — To Sell Luxury*. — <http://www.forbes.com/2009/04/16/luxury-strategy-marketing-opinions-book-review-vuitton-hermes-fendi.html>.
21. Wiedmann K.P., Hennigs N. (Eds.). (2013). *Luxury Marketing. A Challenge for Theory and Practice*. Springer Gabler, Berlin.