

А. Н. Андреева, О. Е. Иванова

ГЛОБАЛЬНЫЕ ДИЗАЙНЕРСКИЕ БРЭНДЫ КАК MODUS OPERANDI РОССИЙСКОГО ФЭШН-РИТЕЙЛА

В статье анализируется маркетинговая роль крупнейших фэшн-ритейлеров (Bosco di Ciliedgi, Mercury Group и «ДжамильКо») в процессе адаптации комплекса маркетинга глобальных дизайнерских брендов на российском рынке. В первой части кратко вводится модель глобализации дизайнерских фэшн-брендов и определяется этап, на котором, согласно данной модели, находится российский фэшн-рынок. Во второй части исследуется деятельность крупнейших российских фэшн-ритейлеров, специализирующихся на импорте глобальных дизайнерских брендов. Здесь также рассматриваются структура российского фэшн-ритейла и маркетинговые приемы ведущих российских фэшн-ритейлеров.

ВВЕДЕНИЕ

Фэшн-ритейл (*fashion retail*), являясь одним из сегментов фэшн-индустрии¹, существует в России более десяти лет и в данный момент переживает период бурного роста. В настоящее время российский фэшн-рынок, где продаются и покупаются продукты, подверженные изменениям моды, основным из которых является одежда, характеризуется повышенной привлекательностью для иностранных игроков, а также активизацией интеграции в мировую фэшн-индустрию.

Классический фэшн-рынок имеет пирамидальную структуру, на вершине которой находится категория одежды от кутюр (*haute couture*), далее располагаются категории прет-а-порте де люкс (*prêt-a-porte de luxe*) и

¹ Фэшн-индустрию (или индустрию моды) традиционно формируют четыре сегмента: *первичный* (производители сырья, волокон, тканей, фурнитуры и специального производственного оборудования); *фэшн-бизнес* или вторичный сегмент (дизайнеры и производители готового фэшн-продукта, преимущественно одежды); *торговый* или ритейл-сегмент (розничные продавцы фэшн-продукта, такие как бутики, специализированные магазины, торговые сети, универмаги и т. п.); *вспомогательный* сегмент (специализированные СМИ, рекламные и PR-агентства, фэшн-консультанты).

© А. Н. Андреева, О. Е. Иванова, 2006

прет-а-порте, за ними следует категория диффузных брэндов, потом — фабричных брэндов и брэндов розничного продавца, и, наконец, в основании пирамиды располагается массовый рынок одежды. При этом одежда (впрочем, как обувь и аксессуары) категорий от кутюр, прет-а-порте де люкс и прет-а-порте относятся к товарам рынка роскоши. Особенностью фэшн-рынка является то, что такие категории одежды, как от кутюр, прет-а-порте и диффузные брэнды исторически были созданы великими модельерами, в современной трактовке — дизайнерами. Именно в этих трех верхних сегментах фэшн-рынка и сконцентрированы глобальные дизайнерские брэнды, такие как Louis Vuitton, Gucci, Giorgio Armani, YSL, Chanel, Dior, Dolce & Gabbana и многие другие, которые в силу своей мощной креативной составляющей (существование линий от кутюр) формируют модные тенденции на фэшн-рынке. Вместе с тем практика менеджмента, взвешенные маркетинговые решения позволяют говорить и о формировании тенденций в отношении управленческих приемов в сфере брэндинга. На конец 2005 г. лидерство среди глобальных дизайнерских брэндов по версии консалтинговой компании Interbrand представлено следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Ведущие глобальные фэшн-брэнды

Брэнд	Страна	Стоимость (Brand Value) (млрд долл.)				Рост к предыду- щему году, %	Место в списке 100 ведущих мировых брэндов (2005 г.)
		2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.		
Louis Vuitton	Франция	7,05	6,71	6,60	16,01	+142,5	18
Gucci	Италия	5,30	5,10	4,72	6,62	+40	49
Chanel	Франция	4,27	4,32	4,42	4,78	+8	65
Hermès	Франция	нет данных	3,42	3,38	3,54	+5	82
Prada	Италия	2,49	2,54	2,57	2,76	+7	93
Armani	Италия	нет данных	нет данных	2,62	2,68	+2	95

С о с т а в л е н о п о: [Interbrand, 2005].

С точки зрения развития глобальных дизайнерских брэндов российский фэшн-рынок является одним из наиболее перспективных. С учетом

его размеров — 1–1,5 млрд долл. в год, быстрых темпов роста — 30–50% в год и прибыльности — 30% от оборота [Васильева, Голунов, 2005, с. 5.], сегодня он оценивается как высококонкурентный. Это, соответственно, предполагает функционирование данного специфичного вида бизнеса на основании маркетинговых принципов. По оценкам Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group, BCG), России принадлежит 5% мирового рынка роскоши [No End of Luxury, 2004, p. 15], причем дизайнерская одежда категорий от кутюр и прет-а-порте занимает на нем значительное место.

Россия уже в начале XXI в. продемонстрировала стремительные темпы роста, соотносимые с объемами продаж в признанных мировых столицах моды. Так, по данным компании Mercury, московский бутик Vioni вышел в 2001 г. на первое место в мире по абсолютным объемам продаж, бутик Gucci — на второе место после нью-йоркского, Dolce & Gabbana — на втором после миланского, Fendi — на третьем, вслед за римским и нью-йоркским, а Chanel находится на третьем месте в мире, но на первом по продажам на 1 кв. м площади [Губский, 2001].

Наиболее успешно развивающийся сегмент российского фэшн-рынка сформировался в области фэшн-ритейла (*fashion retail*) импортируемых глобальных дизайнерских брендов. К огромному сожалению, официальной статистики в отношении российского рынка роскоши не существует, однако экспертные оценки в совокупности со вторичными источниками информации делают анализ маркетинговой деятельности крупных игроков отечественного фэшн-ритейла возможным.

Целью настоящей статьи является анализ маркетинговой деятельности крупнейших фэшн-ритейлеров в процессе адаптации комплекса маркетинга (маркетинг-микса) глобальных дизайнерских брендов на российском рынке. Особое внимание уделяется рассмотрению специфичных для этого вида бизнеса маркетинговых приемов в сфере продвижения импортируемых фэшн-брендов и элементов коммуникационной политики крупнейших российских фэшн-ритейлеров.

Статья состоит из двух частей, первая из которых чрезвычайно кратко описывает модель глобализации дизайнерских фэшн-брендов и определяет этап, на котором находится российский фэшн-рынок. Во второй, более объемной части, анализируется деятельность и выделяются сильные стороны крупнейших российских фэшн-ритейлеров (Mercury, Bosco di Ciliedgi, «ДжамильКо»), специализирующихся на импорте глобальных дизайнерских брендов. Здесь также рассматриваются структура российского фэшн-ритейла, маркетинговые приемы ведущих российских фэшн-ритейлеров, применяемые к глобальным дизайнерским брендам на национальном рынке.

ЭТАПЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ДИЗАЙНЕРСКИХ ФЭШН-БРЭНДОВ

В последнее десятилетие наблюдается значительный рост уровня международной активности в области фэшн-ритейла, что связано, в первую очередь, с поиском возможностей на новых географических рынках. Кроме того, географический фокус для развития международной экспансии фэшн-брендов, традиционно включавший такие направления, как Северная Европа, Северная Америка, страны Юго-Восточной Азии, в период после 1995 г. переместился в Восточную Европу и Россию, а также на юг Европы и в страны Южной Америки. Российский фэшн-рынок является частью наиболее перспективного направления международного развития фэшн-бизнеса. Так, на годовых собраниях акционеров LVMH² (крупнейшей мировой империи роскоши, чистые продажи фэшн-дивизиона которой в 2004 г. достигли 4 362 млн евро) Россия признается «рынком с сильным потенциалом» (2003 г.) и «драйвером будущего роста» (2004 г.) [Annual Shareholders Meeting..., 2003, p. 29; Annual Shareholders Meeting..., 2004, p. 20].

Анализ этапов развития глобальных фэшн-брендов, основные подходы к освоению международных рынков, а также тенденции и перспективы фэшн-бизнеса приобретают все более важное значение для российских игроков, в особенности для фэшн-ритейлеров, являющихся дистрибьюторами импортируемых дизайнерских брендов и, следовательно, непосредственными партнерами глобальных дизайнерских домов.

Выход на зарубежный рынок дизайнерского фэшн-бренда, т. е. процесс его интернационализации, предполагает, по мнению британских маркетингологов М. Моора, Дж. Ферни и С. Берта, прохождение четырех основных этапов освоения и развития зарубежного фэшн-рынка (рис. 1). Не останавливаясь подробно на всех тонкостях и деталях процесса глобализации дизайнерских брендов, по мнению авторов, сегодня российский фэшн-рынок достиг третьего этапа международной экспансии глобальных фэшн-брендов в соответствии с моделью последовательного освоения новых рынков. Для него характерно дальнейшее развитие за счет фокусирования на диффузных фэшн-брендах³, которое предполагает создание необходимой инфраструктуры ритейла, в частности открытие больших флагманских магазинов, представляющих коллекции диффузных линий в двух столичных городах России — Москве и Санкт-Петербурге.

² В портфель LVMH входят такие дизайнерские бренды, как Louis Vuitton, Givenchy, Christian Lacroix (до 2005 г.), Celine, Loewe, Berluti, Stefanobi, Kenzo, Mark Jacobs, Fendi, Emilio Pucci, Thomas Pink, Donna Karan.

³ Диффузные бренды (diffusion brands) — общее название для вторых, третьих и функциональных линий дизайнерских брендов прет-а-порте (см. подр.: [Андреева, 2003, с. 39–40]).



Рис. 1. Этапы глобализации дизайнерских фэшн-брэндов
С о с т а в л е н о п о: [Moore, Fernie, Burt, 2000, p. 929].

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО ФЭШН-РИТЕЙЛА И ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Фэшн-бизнес и фэшн-ритейл считаются одними из самых динамичных, прибыльных и сложных видов бизнеса, поскольку слишком трудно точно прогнозировать спрос: здесь имеется своя специфика, которая во многом связана с эмоциональным фактором. Именно поэтому велика неопределенность того, какие, например, модели одежды и обуви будут пользоваться популярностью в текущем сезоне. Кроме того, существуют заданные временные рамки, связанные с постоянным изменением моды и быстрым устареванием и сменой модных образов от сезона к сезону, т. е. жизненный цикл фэшн-продукта (в особенности одежды) весьма короток. Сегодня в российском фэшн-ритейле четко сформированы две основные тенденции развития: стремительный рост и абсолютное доминирование импорта. В России начиная с 1999 г. можно констатировать постоянный рост продаж модной одежды, а в 2004 г. они увеличились на 30–50% [Васильева, Голунов, 2005, с. 5].

По данным исследования, проведенного компанией «Комкон», «46% жителей крупных российских городов считают, что одежда, произведенная известными фирмами, более качественная, чем немарочный продукт (продукт „no name“), и 27% готовы переплачивать за известные брэнды. Кроме того, 38% представителей среднего класса (доход до 2 тыс. долл. на челове-

ка в семье) заявили, что предпочитают покупать одежду в дорогих, престижных магазинах» [Васильева, Голунов, 2005, с. 5]. Таким образом, на данный момент этот рынок находится на стадии подъема.

Кроме того, существуют и другие оценки, относящиеся в целом к рынку товаров роскоши в России. Считается, что самый надежный сегмент рынка дизайнерской одежды — одежда прет-а-порте (принадлежит к категории роскоши) и что рынок дорогой одежды постоянно растет. Так, по этим оценкам, рынок товаров класса люкс или категории роскоши — дорогой одежды, обуви, часов и ювелирных украшений — за немногим более чем 10 лет своего существования вырос в десятки раз. Продажи предметов роскоши увеличивались даже в 1998 г., когда большинство внутренних рынков сокращалось. Владельцы салонов и бутиков оценивают оборот своего сектора только Москве в 1–1,5 млрд долл. в год. Но рынок этих товаров далек от насыщения. «Средняя торговая наценка в столичных бутиках составляет 200–350%, а рентабельность сравнима с рентабельностью нефтяных компаний — около 30% от оборотов» [Виноградова, Романова, Оверченко, 2004, с. 3].

Следующая особенность российского фэшн-рынка, относящегося к категории роскоши, сводится к тому, что все товары этого сегмента импортируются. Следовательно, в России бизнес бутиков на сегодняшний день сформирован только в отношении импорта глобальных дизайнерских брэндов. Несмотря на то что в настоящее время существуют бутики, специализирующиеся на продаже брэндов одежды от российских дизайнеров, и во многих бутиках российская одежда продается наряду с линиями западных дизайнеров, доля брэндов российских дизайнеров колоссально мала по сравнению с импортируемыми фэшн-брэндами.

Российский фэшн-рынок, хотя и имеет тенденцию к росту, все еще далек от насыщения. Этим объясняется интенсивное развитие торговой инфраструктуры как одного из основных стимулов роста продаж. Так, президент крупнейшего на российском фэшн-рынке торгового дома Mercury Леонид Фридлянд считает, что благодаря созданию удобной для клиентов инфраструктуры, а именно открытию в центре Москвы «люксовой улицы» (Третьяковский проезд), объемы продаж компании увеличились, как минимум, в два раза [Васильева, Голунов, 2005, с. 5]. Весьма упрощенно структура российского фэшн-ритейла представлена в табл. 2.

Основные игроки в российском фэшн-ритейле — крупные компании, к которым относятся *Bosco di Ciliegì*, *Mercury Group*, «ДжамильКо» (рис. 2). Именно на анализе маркетинговой деятельности перечисленных компаний и сконцентрирована данная статья.

Mercury Group — универсальная «люксовая» компания, владеющая эксклюзивными бутиками, пожалуй, самых известных имен в мире моды: Ar-

mani, Brioni, Bulgari, Chanel, Dolce & Gabbana, Ermenegildo Zegna, Fendi, Gucci, Jil Sander, John Galliano, Prada, Tiffany, Tod's и др. Занимает первое место по объему продаж, владеет целой сетью бутиков в Москве, наиболее известные из которых расположены на Кутузовском проспекте, в гостинице «Славянская» и в Третьяковском проезде.

Таблица 2

Структура российского фэшн-ритейла

Уровень (сверху вниз)	Определение	Характеристики	Примеры
1	Универсальные торговые холдинги	Доминируют в высшем ценовом сегменте Эксклюзивные договоры с дизайнерскими домами Активное развитие инфраструктуры	Mercury Group Bosco di Ciliedgi «ДжамильКо»
2	Специализированные торговые компании	Специализируются либо на определенной нише (например, классические мужские костюмы или авангардные дизайнеры), либо на брендах, не представляющих эксклюзивных прав на дистрибьюцию	«Цезарь» «Крокус» «Седьмой элемент»
3	Франчайзинговые компании	Средний ценовой сегмент характерен для глобальных брендов розничных продавцов	Bennetton Mexx Guess
4	Собственные бренды	В высшем ценовом сегменте — полный контроль владельца бренда над дистрибьюцией; в среднем ценовом сегменте — создание и развитие бренда	Louis Vuitton SELA Vassa Zarina
5	Массовый рынок	Брендов нет	—

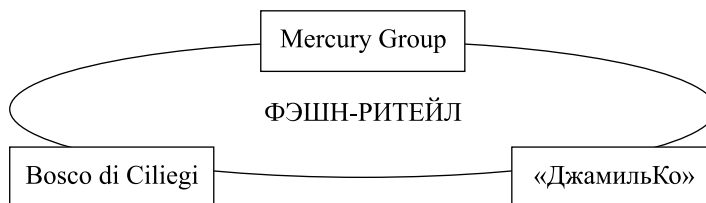


Рис. 2. Крупнейшие игроки российского фэшн-ритейла

Кроме того, в 2005 г. компания Mercury, ранее не представленная в Петербурге, приобрела право аренды ДЛТ, одного из крупнейших универмагов города, где после соответствующей реконструкции будут представлены вторые и третьи линии прет-а-порте дизайнерских брендов, с которыми работает Mercury.

Компания продолжает использовать стратегию наращивания инфраструктуры и на региональных рынках, что требует крупных разовых инвестиций и косвенным образом свидетельствует о лидирующем положении компании на российском рынке. Кроме того, такой масштабный и нестандартный вариант выхода на петербургский фэшн-рынок позволяет Mercury получить значительное конкурентное преимущество по сравнению с другими игроками в регионе.

По оценкам газеты «Ведомости», оборот лидера рынка близок к 300 млн долл. Стратегия Mercury заключается в том, что компания монополизировала мощные бренды уровня Armani, Gucci и Prada, действуя на основании заключения эксклюзивных договоров с ними.

Второе и третье места по оборотам делят между собой ритейлеры Bosco di Ciliegi и «ДжамильКо».

Компания *Bosco di Ciliegi* делает более сильный акцент на балансе между брендами высокой моды (Givenchy, Nina Ricci) и дизайнерскими брендами средней ценовой категории — она владеет сетью эксклюзивных бутиков несколько более демократичных марок, чем у конкурентов из Mercury: Etro, Kenzo, Max Mara, Marina Rinaldi, Max & Co, Alberta Ferretti, Moschino, Ermanno Scervino, Pomellato, Mandarina Duck, La Perla. Также компания владеет сетью мультибрендовых магазинов Bosco di Ciliegi, где продается номенклатура товаров из десятков брендов, принадлежащих категории роскоши. Кроме того, Bosco di Ciliegi торгует дорогой парфюмерией, косметикой и аксессуарами в галереях Articoli.

Бизнес компании «ДжамильКо» делится на три сегмента. Первый — эксклюзивные бутики Hermes, Christian Dior, Cerruti, Yohji Yamamoto, Escada, Wolford. Второй — мультибрендовые «люксовые» магазины James и Red-Code, в которых продаются бренды уровня Jean-Paul Gaultier, Paul Smith, Burberry и др. В третьем сегменте работает «ДжамильКо», — бренды среднего класса так называемого повседневного стиля (*casual*): Naf Naf, Levi's, Shevignon.

За тройкой лидеров следуют компании меньшего размера: «Цезарь», «Холдинг-центр», «Русское золото», «Седьмой элемент», «Крокус», «Калигула» и др. Рынок сложился таким образом, что Mercury после 1998 г. стала универсальной компанией в области самых дорогих «люксовых» марок, Bosco di Ciliegi доминирует в сегменте фэшн-продуктов на один класс ниже, контролируя марки уровня Kenzo и Max Mara, а компания «Джамиль-

Ко» по своим оборотам заметно отстает. Но с Mercury, как и любой крупной фирмой, можно успешно конкурировать в отдельных нишах: например, компании «Калигула» и «Седьмой элемент» — в нише классических и консервативных мужских костюмов, «Люкс-холдинг» — в ювелирных изделиях и часах, а «Крокус» — в дорогой обуви.

Тройная наценка на товар — средняя по российскому рынку товаров роскоши. Таким образом, если говорить о вынужденной адаптации элемента комплекса маркетинг микс «Цена» (*Price*), то в данном случае существует проблема «эскалации цены» в международном маркетинге. При этом стандартный для рынка норматив прибыли составляет около 30% от оборота.

Однако, по оценкам главного экономиста Объединенной финансовой группы (ОФГ) А. Заботкина, эта норма рентабельности не является экстраординарной. «С одной стороны, это сопоставимо с прибылью на оборот в нефтяной отрасли, которая составляет 25–35%, и намного выше прибыли в секторе телекоммуникации, где она достигает 10–18%. Однако невероятная тройная наценка логично объясняется крайне низкой оборачиваемостью капитала в luxury — коллекции закупаются всего раз в полгода» [Столяров, 2002].

Система основных расходов бутиков в российском фэшн-бизнесе представлена в табл. 3. Безусловно — это всего лишь обобщенные данные. Однако в российском фэшн-ритейле, торгующем продуктами, относящимися к категории роскоши, принято придерживаться уровня прибыли не менее 30% от оборота [Трапезников, 2002].

Таблица 3

Система основных расходов бутиков в России, в процентах от оборота бутика

Статьи расходов				
Аренда	Зарботная плата	Налоги	Таможенные платежи	Закупки
15	5–10	10	10	30
Прибыль: 25–30 от оборота				

Тенденция к стремительному росту, характерная для российского фэшн-ритейла, проявляется также в формировании инфраструктуры шопинга. Практически все крупные фэшн-ритейлеры в последние 2–3 года стремительно расширяют свои торговые площади. Mercury в 2003 г. заказала строительство «люксового» шопинг-молла (Барвиха Luxury Village) на Рублевском шоссе силами итальянских архитекторов, который в конце 2005 г. наконец открыл свои двери для искушенной публики. Компания

Bosco di Ciliegi приобрела порядка 10 тыс. м² торговых площадей на площади Восстания, а в 2005 г. — ТД «Весна» на Новом Арбате. Для компании «Крокус» был построен огромный «люксовый» торговый центр «Crocus City Moll» площадью более 60 тыс. м² на пересечении МКАД и Волоколамского шоссе.

Такое усиленное внимание лидеров фэшн-ритейла к местам совершения покупок не случайно, американские исследователи доказали, что за успехом в фэшн-ритейле стоит маркетинговая дифференциация в двух областях: в сфере имиджа магазинов, включая планирование внутреннего пространства и мерчендайзинг, и в сфере продвижения, охватывающей эффективную рекламу и стимулирование сбыта [Moore, Fairhurst, 2003, p. 394].

Абсолютное доминирование импорта в российском фэшн-ритейле привело к глубокому маркетинговому взаимодействию компаний-собственников импортируемого глобального фэшн-бренда (т. е. дизайнерских домов) с компаниями-ритейлерами, которым фактически передана значительная часть маркетинговых функций. Особенно это касается проведения различных мероприятий по продвижению дизайнерского фэшн-бренда. В первую очередь, это связано с тем, что независимые фэшн-ритейлеры лучше знают национальный рынок, его конъюнктуру, особенности потребления, а также специфику ведения бизнеса в данном регионе.

Такая передача части маркетинговых функций подразумевает реальные возможности ритейлера по формированию и проведению рекламных и промо-кампаний как в сотрудничестве с производителем, так и самостоятельно и в результате предполагает наличие некоторой адаптации комплекса маркетинга дизайнерского бренда. Вместе с тем от ритейлера требуется соблюдение определенной степени «стандартизации в политике продвижения фэшн-бренда» [Vrontis, Vronti, 2004, p. 390], а также следование имиджу и стилю глобального фэшн-бренда для поддержания единообразия брендовой идентичности на всех рынках.

«Способность фэшн-ритейлера активно участвовать в достижении стратегических целей компании — собственника фэшн-бренда (а конечной целью, как правило, является увеличение рыночной доли бренда на конкретном национальном рынке)» [Плошкин, Плошкина, 2005, с. 55], а также репутация ритейлера на рынке — это важнейшие факторы, влияющие на выбор данного ритейлера в качестве партнера, тем более если речь идет о получении прав на эксклюзивную дистрибьюцию.

ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО ФЭШН-РИТЕЙЛА

Роль фэшн-ритейлеров на российском рынке рассмотрена на примере деятельности трех крупнейших национальных многомарочных байеров: Mercury Group, Bosco di Ciliegi и «ДжамильКо», осуществляющих импорт

международных дизайнерских брендов через систему франчайзинговых или дилерских договоров. Выбор для анализа перечисленных компаний обусловлен их лидирующим положением в фэшн-ритейле и использованием оригинальных концепций в области маркетинг-микса, которые кратко представлены в табл. 4.

Таблица 4

Маркетинг-микс крупнейших российских фэшн-ритейлеров

Элементы комплекса маркетинг-микса	Mercury Group	Bosco di Ciliegì	«ДжамильКо»
Товар (Product)	Эксклюзивные дизайнерские бренды (основной акцент): <i>Armani, Brioni, Bulgary, Chanel, Dolce & Gabbana, Ermenegildo Zegna, Fendi, Gucci, Jil Sander, John Galliano, Prada, Tiffany</i>	Баланс брендов категории люкс: <i>Givenchy, Nina Ricci</i> и брендов средней категории: <i>Kenzo, Marina Rinaldi, Mandarina Duck, Etro, Max Mara, Pomellato</i>	Бренды категории люкс: <i>Hermes, Cerruti, Escada, Wolford, Christian Dior</i> Бренды средней категории: <i>Jean-Paul Gaultier, Burberry, Paul Smith</i> Бренды casual: <i>Naf Naf, Levi's, Shevignon</i>
Цена (Price)	<ul style="list-style-type: none"> Установление премиальных цен Проблема «эскалации цены» 		
Распространение (Place)	<ul style="list-style-type: none"> Монобрендовые флагманские бутики Создание инфраструктуры Новые подходы к организации торгового пространства (ЦУМ, ДЛТ) 	<ul style="list-style-type: none"> Сеть монобрендовых бутиков более демократичных брендов Сеть мультибрендовых бутиков Bosco di Ciliegì Галерея Articoly 	<ul style="list-style-type: none"> Создание широкой розничной сети для сегмента casual Мульти- (James, RedCode) и монобрендовые бутики (люкс)
Продвижение (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> Реклама в прессе Фэшн-шоу Проведение пресс-конференций и презентаций Издание корпоративного журнала Mercury 	<ul style="list-style-type: none"> Реклама в прессе Фэшн-шоу Паблицити — конструирование информационных поводов Спонсорство Партнерство Специальные акции 	<ul style="list-style-type: none"> Реклама в прессе Проведение пресс-конференций и презентаций Проведение выставок

Mercury Group, лидер российского рынка товаров категории роскоши, основанная в 1994 г., сегодня является эксклюзивным импортером брендов Armani, Brioni, Bulgari, Dolce & Gabbana, Ermenegildo Zegna, Gucci, Prada и др. Международный авторитет руководителей компании чрезвычайно высок. В 2002 г. журнал Time включил Л. Фридлянда, президента Mercury Group, и Л. Струнина, председателя совета директоров, в список 25 влиятельнейших людей в мире фэшн-бизнеса наряду с ведущими фэшн-дизайнерами, руководителями глобальных фэшн-конгломератов и редакторами мировых фэшн-изданий. Сейчас в компании около тысячи сотрудников, ее годовой оборот составляет около 300 млн долл. Mercury занимает первое место в рейтинге 100 крупнейших российских рекламодателей в прессе [TNS Gallup AdFact..., 2005]. Приоритетное направление развития компании — наращивание торговых площадей, строительство удобной инфраструктуры, концентрация на флагманских магазинах «люксовых» фэшн-брендов, т. е. акцент делается на элементе маркетинг-микса «Распространение» (*Place*) и создании «атмосферы роскоши и престижа как основного метода позиционирования для дизайнерских брендов» [Bridson, Evans, 2004, p. 405] этой категории.

Конкурентные преимущества Mercury основаны на трех важнейших составляющих: портфель глобальных дизайнерских брендов (чаще всего эксклюзивные договоры); создание уникального торгового пространства (умелое сочетание двух форм фэшн-ритейла: эксклюзивные бутики и фэшн-универмаги); специфические инструменты маркетинговых коммуникаций (табл. 5).

Таблица 5

Конкурентные преимущества Mercury

Mercury Group		
Портфель глобальных дизайнерских брендов	Формирование уникального торгового пространства	Маркетинговые коммуникации
<ul style="list-style-type: none"> • Эксклюзивные договоры с дизайнерскими домами • Опыт работы с брендами категории люкс 	<ul style="list-style-type: none"> • Категория люкс: флагманские магазины мирового уровня • Диффузные бренды: суперплощадки, фэшн-универмаги 	<ul style="list-style-type: none"> • Массированные рекламные кампании • Издание собственного корпоративного журнала • Создание уникальных информационных поводов (показы, приезд ведущих фэшн-дизайнеров, организация эксклюзивных интервью)

Так, успешное сотрудничество с дизайнерским домом Gucci привело к появлению в 2001 г. в Москве второго бутика этого фэшн-бренда. Первый бутик Gucci открылся в 1997 г. там же при партнерстве с Mercury. Как отметил президент и управляющий Gucci Group Доминико Де Соле, один из самых известных в мире фэшн-бизнеса людей, московский бутик по уровню продаж находится на втором месте в мире среди других магазинов компании, уступая лишь бутику Gucci в Нью-Йорке. Вероятно, именно это подтолкнуло Gucci Group к тому, чтобы в сотрудничестве с компанией Mercury создать в Москве второй монобрендовый бутик. Как раз открывшийся в Третьяковском проезде бутик Gucci в Москве и стал флагманским магазином бренда.

Уникальный проект по созданию «люксовой улицы» Москвы — Третьяковского проезда, практически целиком занятого флагманскими магазинами глобальных дизайнерских брендов, права на продажу которых в России почти полностью контролируются Mercury, — является ярким примером видения российским ритейлером развития этого сегмента фэшн-бизнеса.

Что касается маркетинговых усилий по продвижению диффузных фэшн-брендов, то Mercury используют для этих целей такие торговые площадки, как ЦУМ в Москве и ДЛТ в Санкт-Петербурге (проект), собирая множество различных брендов вторых и третьих линий прет-а-порте под одной крышей, что, естественно, дает компании значительное конкурентное преимущество в этом сегменте.

Рекламная политика Mercury полностью синхронизирована с политикой дизайнерских домов, которые компания представляет на российском рынке: это стандартные рекламные сообщения, чаще всего развороты в гляцевых дорогих журналах или же крупно-форматные модули в российской деловой прессе, соответствующие сезонным коллекциям. Однако в политике продвижения брендов, находящихся в портфеле ритейлера, есть и уникальный инструмент. С 2002 г. Mercury начинает издавать собственный журнал в формате *bespoke publishing* (букв.: «издание по индивидуальной мерке», когда издательский дом (ИД) работает по заказу компании) в партнерстве с одним из крупнейших издательских домов России ИД «АФС». Журнал Mercury выходит 4 раза в год, его тираж составляет 30 тыс. экземпляров. Аудиторией журнала являются клиенты бутиков и магазинов компании Mercury. Журнал раздается посетителям бутиков компании и обязательно прикладывается к каждой покупке. Цель проекта — максимально полное информационное обеспечение целевой аудитории о сезонных коллекциях, представленных в бутиках компании. Традиционная реклама с такой задачей в фэшн-бизнесе обычно справляется не слишком эффективно. С. Николаевич — до конца 2005 г. заместитель главного редактора и шеф-редактор по специальным

проектам журнала ELLE (Россия), курирующий выпуск Mercury, — рассказывает, что для журнала заказываются специальные съемки в Париже у известных мировых фотографов, дизайнеров и т. д. «При этом использовать в полную силу возможности ИД „АФС“ не получается, поскольку специфика журнала Mercury — монобрендовые съемки, чего практически не встретишь в обычных, массовых журналах». По словам С. Николаевича, практически 80% контента журнала готовится специально для этого проекта и только 20% — покупается. Любопытно, что журнал Mercury воспринимается аудиторией не как клиентское издание, а гораздо шире: «Сейчас на российском рынке нет чисто люксового издания, и в этой ситуации Mercury — практически единственный luxury-журнал» [Выпускать клиентские издания..., 2004].

Bosco di Ciliegi. Данная компания была создана в 1991 г. и вначале называлась Московский международный дом «Восток и Запад». Сейчас ей принадлежит более 50 монобрендовых и 4 мультибрендовых магазина, продающих бренды Givenchy, Max Mara, Kenzo и др., две парфюмерные галереи Articoli, рестораны, аптечный и мебельный бутики. Компания — основной акционер ОАО «Торговый дом „ГУМ“», генерального арендатора торгового центра площадью 70 тыс. м² (выручка ОАО в 2004 г. — около 2,4 млрд руб.). Владелец контрольной доли Bosco di Ciliedgi является председатель ее наблюдательного совета Михаил Куснирович. Оборот Bosco di Ciliedgi не разглашается, но журнал Forbes оценил его в 250 млн долл. за 2003 г. и включил в список 100 крупнейших частных компаний в России. В штате компании работают более 1500 человек.

Специфика этого фэшн-ритейлера, торгующего в основном качественной итальянской одеждой, состоит в том, что компания не только активно участвует в продвижении импортируемых брендов, но и продвигает свой собственный ритейлерский бренд: Bosco di Ciliegi. При этом основной фокус развития компании — рост брендов средней ценовой категории — например, Max Mara или Kenzo. Такая политика объясняется последними тенденциями на российском фэшн-рынке, а именно трендом в сторону понижения средней стоимости покупки: покупатель начинает обращать внимание на товары, которые имеют более адекватное соотношение цены и качества.

Стратегия торговой экспансии, основанная на престижном расположении торговых точек, после успеха с «Петровским Пассажем» (1992 г.) продолжилась спустя несколько лет. В 1995 г. галерея магазинов Bosco di Ciliegi разместила первые три салона на легендарном месте — 200-й секции ГУМа, обслуживавшей ранее лишь первых лиц государства и членов правительства. В это же время сформировался главный принцип работы галереи Bosco di Ciliegi — ориентация компании на респектабельные семейные ценности. Клиент галереи — добропорядочная, обеспеченная семья, кото-

рая приобретает высококачественную одежду, обувь и аксессуары для всех своих членов. Эта концепция активно продвигалась через рекламные кампании *Bosco di Ciliegì*, где рекламировалась семья, совершающая покупки, а не стандартизированные рекламные сообщения глобальных дизайнерских брэндов, находящихся в портфеле ритейлера.

Параллельно развивалась и региональная экспансия компании — открылись бутики в Барнауле, Новосибирске, Самаре и Санкт-Петербурге.

Развитие компании шло очень последовательно. Начав с одежды известных брэндов, компания затем занялась продажей парфюмерии и косметики, ювелирных изделий и аксессуаров, были также открыты салон красоты, магазин дорогого белья и кафе.

Важным моментом в деятельности компании является также и то, что *Bosco di Ciliegì* проводит огромное количество интересных маркетинговых мероприятий, посвященных открытию новых бутиков, выведению новых зарубежных брэндов на российский рынок. Примером подобных мероприятий могут служить такие акции, как показ коллекции Givenchy в московском метрополитене (2003 г.), по рейтингам газеты «Аргументы и факты» и радио «Максимум» признанный событием года; показ коллекции Max Mara в «Петровском Пассаже» (2002 г.), собравший более семисот гостей; совместный гала вечер *Bosco di Ciliegì* и редакции журнала *Vogue* (2003 г.), посвященный презентации новой рекламной кампании *Bosco di Ciliegì*, а также запуску первого номера русского издания журнала *Vogue* (это событие собрало около 3 тыс. гостей). Также можно привести в пример фееричное шоу на Красной площади (1999 г.), посвященное открытию нового бутика *Articoli* в ГУМе, — это был грандиозный парад в стиле авангардных 1920-х гг.

Каждое мероприятие, проводимое этой компанией, превращается в праздник, в завораживающее шоу и, следуя логике, — в информационный повод. Совершенно естественно, что подобные события находят широкое освещение на страницах ведущих московских изданий. В 1997 г. издательский дом Hearst Independent Media вручает галереи магазинов *Bosco di Ciliegì* приз за лучшую корпоративную рекламу года. На VIII Московском международном фестивале рекламы в 2001 г. *Bosco di Ciliegì* было присуждено третье место в номинации «Лучшая реклама одежды, обуви и аксессуаров».

Следует отметить, что *Bosco di Ciliegì* на протяжении многих лет является одним из крупнейших рекламодателей России. В 1999 г. компания заняла 11-е место в списке 50 крупнейших рекламодателей в прессе, в 2001 г. — 24-е место среди 100 крупнейших рекламодателей в прессе, в марте 2005 г. также 24-е место в рейтинге 100 крупнейших российских рекламодателей в прессе [TNS Gallup AdFact..., 2005].

Таким образом, компания активно продвигает импортируемые фэшн-бренды, свой собственный ритейлерский бренд *Bosco di Ciliegi*, а также бренды линий *Bosco Sport* и *Bosco Family* путем создания информационных поводов и использования корпоративной рекламы.

Но этими действиями она не ограничивается — *Bosco di Ciliegi Family* являлось генеральным партнером Олимпийской команды России и официальным поставщиком экипировки на Олимпийских играх в Солт Лейк Сити (2002 г.), Афинах (2004 г.), Турине (2006 г.). Под брендом *Bosco Sport* компания выпускает коллекцию эксклюзивной спортивной одежды и официальную спортивную экипировку команды России. Стремление ассоциировать свой бренд с Олимпиадой обуславливается тем, что, как показывает статистика, рост продаж товара, фигурирующего на Олимпийских играх, составляет 10–15% [Краснова, 2004, с. 54].

По словам главы компании М. Куснировича, партнерство с Национальным олимпийским комитетом — «это результат определенных здоровых амбиций в развитии собственной компании, потому что, когда накануне чемпионата мира по футболу-1998 во Франции Ив Сен-Лоран одевает национальную команду страны, это становится весьма значимым событием. На том же импульсивно-интуитивном уровне возник и наш подход к данному событию» [Маркетинг событий..., 2005].

История продвижения бренда *Bosco di Ciliegi* насчитывает большое количество событий и мероприятий, ставших удачным информационным поводом и, как следствие, превратившихся в паблисити. Любая презентация, открытие нового магазина в рамках проекта галереи магазинов *Bosco di Ciliegi* превращается из обязательного мероприятия в жизни компании в шумный, интересный праздник, собирающий сотни гостей. Журналисты называют мероприятия, устраиваемые *Bosco di Ciliegi*, «неповторимыми акциями», «грандиозными спектаклями».

Среди конкурентных преимуществ *Bosco di Ciliegi* (табл. 6) особенно следует выделить: создание и продвижение собственного ритейлерского бренда (*Bosco Family*), специализированного спортивного бренда (*Bosco Sport*) мощно связанного с ассоциациями с Олимпийскими играми и спортивными рекордами; последовательную реализацию концепции эксклюзивной торговой галереи (ГУМ, «Петровский Пассаж», ТД «Весна»); оригинальные рекламные компании и активный событийный маркетинг.

«ДжамильКо». Третий ведущий фэшн-ритейлер — компания «ДжамильКо» — один из крупнейших дистрибьюторов модных люксовых и casual-брендов в России, которой принадлежит почти пятая часть всех московских бутиков, была создана в 1988 г. и с 1993 г. активно работает в сфере розничной торговли одеждой и аксессуарами. Сегодня она делит

второе (после Mercury) место по объемам продаж с Bosco di Ciliegi. «ДжамильКо» занимает 12-е место в рейтинге 100 крупнейших российских рекламодателей в прессе [TNS Gallup AdFact, 2005...].

Таблица 6

Конкурентные преимущества Bosco di Ciliegi

Bosco di Ciliegi			
Портфель глобальных дизайнерских брендов	Создание собственного ритейлерского бренда	Формирование уникального торгового пространства	Маркетинговые коммуникации
<ul style="list-style-type: none"> • Прет-а-порте де люкс • Прет-а-порте • Диффузные бренды • Парфюмерия и косметика дизайнерских брендов 	В том числе: <ul style="list-style-type: none"> • Bosco Family • Bosco Sport 	<ul style="list-style-type: none"> • Концепция эксклюзивной торговой галереи • Совместное расположение бутиков неконкурирующих брендов • Престижное расположение торговых точек 	<ul style="list-style-type: none"> • Приоритетное направление: продвижение собственного ритейлерского бренда • Мощные рекламные кампании • Событийный маркетинг (стратегия информационных поводов) • Персональный PR членов команды

Компания работает на эксклюзивной основе с брендами Christian Dior, Hermes, Cerruti, Johji Yamamoto, Salvatore Ferragamo, Wolford, Palmers, Naf Naf, Chevignon и Swatch, а также является крупнейшим дистрибьютором брендов Escada и Levi's. Кроме того, «ДжамильКо» успешно развивает собственные ритейл-бренды — James и RedCode (табл. 7).

Таблица 7

Сегменты деятельности «ДжамильКо»

«ДжамильКо»		
Монобрендовый формат Сегмент «люкс»	Мультибрендовый формат Сегмент «люкс»	Монобрендовый формат Сегмент casual
<ul style="list-style-type: none"> • Hermes • Christian Dior • Cerruti • Yohji Yamamoto • Escada • Wolford 	Магазины: <ul style="list-style-type: none"> • James, RedCode: • Jean-Paul Gaultier • Paul Smith • Burberry 	<ul style="list-style-type: none"> • Naf Naf • Levi's • Shevignon • Swatch

«ДжамильКо» принадлежит ряд монобрендовых бутиков, расположенных на главных торговых улицах Москвы, а также более 60 магазинов и корнеров в таких крупных торговых комплексах, как ГУМ, «Галерея Актер», сеть гипермаркетов «Рамстор», «Глобал-Сити». Компания постоянно расширяется, открывая новые магазины в Москве и Санкт-Петербурге, а также развивает розничную сеть в крупных городах России.

Президент «ДжамильКо» Х. Джамиль начинал развитие ритейлерского бизнеса с продвижения на российском рынке бренда Levi's. Открыв в России первый магазин легендарных джинсов в 1993 г., «ДжамильКо» вскоре становится дистрибьютором этого бренда. После того как была освоена технология организации розничной торговли, в конце 1994 г. в компании было принято решение о расширении своего ассортимента. Вслед за Levi's «ДжамильКо» получает эксклюзивные права на дистрибьюцию Naf Naf, Chevignon и Swatch и открывает в Москве первые магазины этих брендов. В 1996 г. Х. Джамиль принял решение развивать в компании направление торговли одеждой класса люкс. За короткий период времени «ДжамильКо» получает права на продажу в России таких брендов, как Wolford, Escada, Cerutti, Christian Dior. Следует отметить, что переговоры с владельцами брендов президент «ДжамильКо» всегда вел лично, кроме того, все расходы на маркетинг и рекламу при предоставлении эксклюзивных прав дистрибьюции компания «ДжамильКо» возлагала только на себя.

К середине 2000 г., через 12 лет после создания компании, в «ДжамильКо» работали почти 700 сотрудников. Число собственных магазинов и бутиков в Москве и Санкт-Петербурге выросло до 30. По договору франчайзинга магазины Naf Naf, Chevignon, Swatch и Wolford были открыты в других крупных городах России — Санкт-Петербурге, Калининграде, Казани, Краснодаре, Екатеринбурге, Красноярске.

Учитывая такие темпы развития, постоянно приходилось проводить реструктуризацию компании, поскольку «ДжамильКо» занималась одновременно брендами *люкс* и *casual*, ритейлом и дистрибьюцией, а при такой стратегии развития компании сложно избежать опасности стать неуправляемой из-за своих масштабов. Именно поэтому «ДжамильКо» в 2004 г. превратилась в группу компаний: теперь «ДжамильКо» занимается брендами класса *люкс* (среди них Christian Dior, Hermes, Burberry, Salvatore Ferragamo, Sonya Rykiel), а новая структура, LVB, — марками *casual* (Levi's, Naf Naf, Chevignon и Swatch).

Смысл создания двух совершенно самостоятельных компаний в рамках группы состоит в том, что сегменты *casual* и *люкс* требуют разной стратегии развития — от логистики и маркетинга до финансов.

Компания начала свою деятельность на рынке именно с *casual*: первой была марка Levi's, потом ассортимент ритейлера расширился за счет люк-

совых брендов. Сегмент повседневной одежды (*casual*) развивается по совершенно иным законам. Так, например, бренды *casual* продаются в Москве через собственную розничную сеть, а в регионах России — по договорам франчайзинга, в то время как продажа люксовых фэшн-брендов осуществляется только через собственную розничную сеть бутиков в Москве и Санкт-Петербурге.

В августе 2004 г. компания открыла свой первый мультибрендовый бутик в московском ГУМе — RedCode, в котором представлены коллекции ведущих мировых марок, таких как Nicole Farhi, Burberry, Paul Smith. В начале сентября 2004 г. начал работать бутик Yohji Yamamoto — одежду от культового японского дизайнера «ДжамильКо» представляет на эксклюзивных правах. Планы «ДжамильКо» в 2005 г. состояли в расширении присутствия в регионах и увеличении торговых площадей. Компания, по словам ее президента Х. Джамия, стремится стать ведущим ритейлером и дистрибьютором модной одежды в России. До конца года компания откроет еще один мультибрендовый бутик, объединенный с арт-салонам, а также «Дом Hermes».

В настоящее время компания «ДжамильКо» за свой счет строит отдельное здание в Столешниковом переулке для бутика Hermes. Проект с этим брендом считается одним из самых успешных для «ДжамильКо», так как дизайнерский дом Hermes во всем мире открывает свои бутики самостоятельно, и «ДжамильКо» — первая компания, получившая права на дистрибьюцию марки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный в статье анализ позволяет сделать следующие выводы.

Основные приемы по адаптации комплекса маркетинга дизайнерских брендов формируются на российском рынке тремя крупнейшими игроками: Mercury Group, «ДжамильКо» и Bosco di Ciliegi. Подводя итоги деятельности крупнейших российских фэшн-ритейлеров, работающих только с глобальными дизайнерскими брендами, отчетливо проявляется роль ритейлеров в адаптации их комплекса маркетинга в России. В определенной степени глобальные дизайнерские бренды стали в России тем *modus operandi* (способом действия), который позволил отработать базовые подходы ко всем элементам маркетинг-микса.

Например, в отношении такого элемента, как «цена» (*price*), всеми фэшн-ритейлерами осуществляется вынужденная адаптация, обусловленная процессом «эскалации цены», о чем речь шла выше. Об адаптации элемента «продукт» (*product*) можно говорить лишь в плане создания определенного набора ассортиментных линий бренда, представленных на конкретном региональном рынке. Следовательно, в зависимости от того, како-

ва принятая для данного региона/города концепция магазина (мульти- или монобрендовый формат), а также степень известности бренда на рынке, происходит выбор тех или иных ассортиментных линий данного фэшн-бренда.

Фэшн-бренды, распространяемые через розничную торговлю, используют оформление места продажи с тем, чтобы донести брендовое сообщение до покупателя, дифференцироваться от других предложений. Все это означает исключительную важность элемента «распределение» (*place*) в концепции маркетинга фэшн-бренда. Чаще всего для глобальных дизайнерских брендов применяется стандартизированный подход к оформлению бутиков, их внутреннего дизайна и интерьера. Подобный подход, предполагающий соблюдение соответствия торгового пространства бутика, а также используемых в оформлении цветовых сочетаний, расположения (статус района, улицы, где открывается бутик) имиджу глобального фэшн-бренда, возможен только при монобрендовом формате магазина.

«Продвижение» (*promotion*) — наиболее адаптированный элемент в комплексе маркетинга фэшн-брендов на российском рынке; здесь применяются такие подходы, как маркетинг событий (*event-marketing*), спонсорство, причем функции по проведению подобных маркетинговых мероприятий, а также их финансированию и организации передаются фэшн-ритейлеру, который играет в этом процессе ключевую роль.

В своем последовательном поиске новых возможностей роста компании — игроки на фэшн-рынке все в большей степени признают преимущества международной экспансии и глобализации дизайнерского фэшн-бренда, основанных на брендовых расширениях. Кроме того, российский рынок, как отмечалось, — одно из наиболее перспективных и привлекательных направлений экспансии глобальных фэшн-брендов.

Секрет успеха и достижения конкурентного преимущества заключается в том, что каждый из этих ритейлеров нашел свой собственный, уникальный и дифференцированный от других вариант корпоративного позиционирования.

Лидер российского фэшн-рынка — Mercury — позиционирует себя как фэшн-ритейлер, концентрирующийся в первую очередь на сегменте брендов, принадлежащих к категории роскоши, и, соответственно, продвигает их через открытие именных флагманских магазинов, а также посредством наращивания и развития инфраструктуры, используя новые, нестандартные подходы в плане организации торгового пространства. Bosco di Ciliegi зарекомендовала себя на рынке как ритейлер, работающий в основном с брендами, несколько более демократичными, представляющий прежде всего диффузные бренды и активно использующий мероприятия событийного маркетинга и паблисити в процессе адаптации маркетинг-микса

данной категории фэшн-брендов. Также уникальность Bosco di Ciliegi состоит в том, что это практически единственная компания на российском фэшн-рынке, которая занимается продвижением своего собственного корпоративного бренда, используя для этой цели такие средства визуализации, как разработка оригинальных креативных рекламных решений, спонсорство спортивных и культурных мероприятий.

Применительно к «ДжамильКо» вопросы позиционирования решаются сложнее — у компании нет четкого, ясного фокуса в этом отношении, ее маркетинговые усилия распылены в равной степени и на сегмент *люкс*, и на сегмент *casual*, что создает серьезные проблемы в управлении обоими видами деятельности. Впрочем, завершившаяся в 2005 г. организационная реструктуризация компании, направленная на разграничение деятельности по разным сегментам, призвана способствовать более успешной ее работе на рынке, тем более что главное преимущество «ДжамильКо» как ритейлера — готовность инвестировать в продвижение импортируемых фэшн-брендов и другие маркетинговые мероприятия, даже если бренд малоизвестен на российском рынке. Это, естественно, представляет ценность в глазах партнеров — дизайнерских домов.

Применительно к рискам основная и наиболее существенная опасность заключается в том, что несоответствие имиджу и концепции глобального бренда в ходе осуществления маркетинговых действий ритейлера по продвижению фэшн-бренда на рынке может привести к нарушению единого восприятия идентичности бренда, к так называемой утрате его «фокуса позиционирования», выражаясь словами Дж. Траута. Необходимо, чтобы действия фэшн-ритейлера, направленные на адаптацию концепции маркетинга фэшн-бренда, вписывались в общие стандарты международной коммуникационной стратегии данного фэшн-бренда.

Креативные решения в области продвижения должны соотноситься с философией дизайнерского бренда, его эксклюзивным имиджем и репутацией, стилем, марочными ассоциациями, предпочтительным для данного фэшн-бренда форматом магазина (мульти- и монобрендовые подходы), принятыми стандартами оформления интерьера и внутреннего пространства флагманских магазинов и т. д., т. е. маркетинговые действия ритейлера должны быть четко увязаны со всеми материальными и нематериальными элементами фэшн-бренда.

Таким образом, определяющая роль в процессе адаптации комплекса маркетинга фэшн-брендов, интенсивная конкуренция и короткий жизненный цикл товара в фэшн-бизнесе составляет множество маркетинговых вызовов для фэшн-ритейлеров на российском рынке. Для того чтобы выжить в этом бизнесе и тем более завоевать конкурентное преимущество, игрокам жизненно важно уметь развивать и усиливать так называемую ак-

тивную зону своих маркетинговых возможностей, особенно в том, что касается дифференциации имиджа, поиска нестандартных подходов в продвижении и маркетинговых коммуникациях.

Литература

- Андреева А. Н. Концепция портфеля дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 2. С. 28–54.
- Васильева Ю., Голунов И. Свои среди своих // Ведомости. 2005. 22 апреля. С. 5.
- Виноградова Е., Романова Т., Оверченко М. Джинсы для ДжамильКо. У Levi's появился в России эксклюзивный дистрибьютор // Ведомости. 2004. 7 апреля. С. 3.
- Выпускать клиентские издания модно и престижно. 2004 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gipp.ru/opennews.php?id=2258>
- Губский А. Москва обогнала столицы моды // Ведомости. 2001. 28 декабря. С. Б6.
- Краснова В. Время брендов-одиночек прошло // Эксперт. 2004. № 21. С. 52–56.
- Маркетинг событий как эффективный способ продвижения бренда Bosco di Ciliegi на российском рынке. 01.04.05 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.brand-spirit.narod.ru>
- Плошкин А., Плошкина О. Применение маркетингового аудита в управлении каналом дистрибуции // Управление каналами дистрибуции. 2005. № 1. С. 49–58.
- Столяров Б. Маленькие секреты бизнеса для богатых // Ведомости. 2002. 27 августа. С. 6.
- Трапезников М. Prada пришла в Петербург // Ведомости. 2002. 21 ноября. С. 4.
- Annual Shareholders' Meeting of LVMH. May 15. 2003 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.lvmh.com/comfi/pdf_gbr/AG_2003_GBR.pdf#search
- Annual Shareholders' Meeting of LVMH. May 13. 2004 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.lvmh.com/comfi/pdf_gbr/AG_2004_GBR.pdf#search
- Bridson K., Evans J. The Secret to a Fashion Advantage is Brand Orientation // International Journal of Retail & Distribution Management. 2004. Vol. 32. N 8. P. 403–411.
- Interbrand. 2005 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.interbrand.com>
- Moore C., Fernie J., Burt S. Brands without Boundaries. The Internationalisation of the Designer Retailer's Brand // European Journal of Marketing. 2000. Vol. 34. N 8. P. 919–937.
- Moore M., Fairhurst A. Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing // Journal of Fashion Marketing and Management. 2003. Vol. 7. N 4. P. 386–397.
- No End of Luxury // Economist. 2004. Vol. 370. Special Section. N 8365. P. 15–16.
- TNS Gallup AdFact. Крупнейшие рекламодатели в прессе. Март 2005 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.tns-global.ru/rus/data/monitoring/press/_2005_g_/by_advertizer.wbp
- Vrontis D., Vronti P. Levi Strauss: An International Marketing Investigation // Journal of Fashion Marketing and Management. 2004. Vol. 8. N 4. P. 389–398.

Статья поступила в редакцию 15 ноября 2006 г.