

МАРКЕТИНГ

А. Н. Андреева

КОНЦЕПЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ДИЗАЙНЕРСКИХ БРЕНДОВ В ФЭШН БИЗНЕСЕ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В статье предпринята попытка сформулировать основы концепции портфеля дизайнерских брендов в фэшн бизнесе. Рассматривается проблема диверсификации дизайнерских брендов, классифицируются основные подходы к формированию и управлению марочным портфелем дизайнерских брендов. Предложено авторское определение дизайнерского бренда в фэшн бизнесе.

Фэшн бизнес¹, являясь одной из наиболее динамично развивающихся мировых индустрий, в силу своей специфики, к которой в первую очередь относятся сезонность (осень/зима, весна/лето), а во вторую — постоянное внимание к функциональным, эстетическим и социальным нуждам и желаниям потребителей, постоянная игра на опережение потребительских вкусов и пристрастий, выработал уникальную систему диверсификации дизайнерских брендов² и схемы управления марочными портфелями. Глобальные дизайнерские бренды в фэшн бизнесе сопоставимы по стоимости с ведущими потребительскими и промышленными брендами. При этом методики и модели управления последними являются предметом пристального научного и практического изучения.

¹ В современной отечественной деловой журналистике зачастую смешиваются понятия «фэшн бизнес» и «модельный бизнес», что вызвано, по всей вероятности, появлением новой для России профессиональной группы «моделей» — манекенщиц, демонстрирующих одежду и аксессуары и являющихся сервисной профессиональной группой для фэшн бизнеса в целом. Понятие «фэшн бизнес» см.: [Андреева, 2002, с. 109–111].

² В соответствии с формирующейся лингвистической традицией в современном русском языке существуют две формы транслитерации англоязычного термина «Brand»: брэнд и бренд. Автор придерживается последней из существующих форм.

© А. Н. Андреева, 2003

Появление первых потребительских брендированных продуктов промышленного производства в пределах национальных географических рынков истории бизнеса относят к 1870 г. [Low, Fullerton, 1994, p. 175]. Приблизительно в это же время появляется первый брендированный продукт в фэшн бизнесе, созданный английским портным Ч. Ф. Вортом (Charles Frederick Worth) (1825–1895), основателем французского *от кутюр*, давшим в качестве марочного названия (brand name) собственное имя оригинальным авторским платьям. Однако в силу определенных социально-экономических причин, к которым в первую очередь относятся существование традиции закрытого цехового и семейного бизнеса в производстве и маркетинге фэшн продуктов, развитие и управление брендами в фэшн бизнесе не являлись предметами научного изучения, и в этой области практика традиционно опережает теорию.

Задача изучения дизайнерских брендов в фэшн бизнесе является актуальной как для российских маркетологов, так и в общемировом масштабе.

Во-первых, в глобальном масштабе происходит монополизация рынка дизайнерских брендов в фэшн бизнесе. Дизайнерский бренд стал инвестиционно привлекательным объектом, так же как и объектом купли-продажи. Эта тенденция к концентрации дизайнерских брендов в рамках одной управляющей компании получила даже специальное название «Домов брендов» (House of Brands). Так, в марочном фэшн портфеле группы LVMH (Moët Hennessy, Louis Vuitton) к 2002 г. собраны следующие дизайнерские бренды: Louis Vuitton, Givenchy, Christian Lacroix, Celine, Loewe, Berluti, Stefanobi, Kenzo, Mark Jacobs, Fendi, Emilio Pucci, Thomas Pink, Donna Karan, а чистые продажи фэшн дивизиона LVMH в 2001 г. достигли 3612 млн евро [LVMH Annual Report, 2001, p. 45]. В марочный фэшн портфель Gucci Group — другого крупнейшего игрока на мировом фэшн рынке — входят такие дизайнерские бренды, как Gucci, Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Alexander McQuinn, Stella McCartney, Balenciaga, чистые продажи группы в 2001 г. составили 2285 млн долл. США [Gucci Group, 2001, p. 5].

Во-вторых, российский фэшн рынок является крайне привлекательным для иностранных игроков. По экспертным оценкам, оборот только московского рынка одежды класса люкс в 2001 г. составил 1–1,5 млрд долл. США [Столяров, 2002, с. Б6]. Генеральный директор Gucci Group Д. де Соле в интервью газете «Ведомости» по поводу открытия нового бутика Gucci в Москве заметил, что «по объему продаж старый московский бутик находится на втором месте после нью-йоркского» [Губский, 2001, с. А5]. Глава международного подразделения итальянской консалтинговой компании Ambrosetti М. Баллота в интервью журналу «Эксперт» на вопрос о том, чем интересен российский фэшн рынок иностранным игрокам, ответил: «Размером. У вас одна Москва как Бельгия» [Страсть к одежде, 2002, с. 46].

В-третьих, на российском фэшн рынке, несмотря на достаточно сложное положение фэшн индустрии и промышленного производства одежды, связанное с устареванием производственных ресурсов и ограниченными инвестиционными возможностями, активно развиваются дизайнерские бренды, имеющие мощный креативный потенциал, собственного лояльного покупателя и амбиции выйти на мировую фэшн арену или как минимум стать объектом купли-продажи для мировых фэшн конгломератов.

В настоящей статье предпринята попытка сформулировать проблему марочного портфеля для дизайнерских брендов в фэшн бизнесе. Первая часть статьи предлагает обзор современной научной литературы по проблематике статьи. Во второй части приводятся авторское определение дизайнерского бренда в фэшн бизнесе, особенности и специфика дизайнерских брендов. В третьей части статьи вводится понятие марочного портфеля для дизайнерского бренда, акцентируя внимание на базовых маркетинговых переменных, характерных для дизайнерских брендов в целом.

Обзор литературы. Не рассматривая подробно разные научные школы и направления современных исследований в области брендинга, отмечу, что в целом общее состояние научной мысли находится на этапе зрелости [Laforet, Saunders, 1994, p. 65]. Основной тезис о том, что существование бренда уменьшает риск потребителя при покупке продукта, неоднократно подтвержден исследованиями и не вызывает споров у маркетологов [Cox, 1967; Roselius, 1971; Wernerfelt, 1988]. С ростом конкурентной активности практикующие маркетологи начали искать новые способы увеличения доли рынка своих брендов, снижения затрат, связанных с выводом нового продукта на рынок и использованием уже существующих марочных названий. Так возникла стратегия растяжения брендов (brand extension strategy), когда существующее марочное название или его основные составляющие присваиваются новым продуктам, выходящим в новые товарные категории или товарные ниши. Практика брендинга и склонность бренд-менеджеров к растяжению брендов привели к появлению серьезных академических исследований в области стратегии растяжения брендов и выгод, получаемых от применения подобных стратегий, куда обычно включаются воспринимаемые потребителями выгоды бренда (brand benefits), увеличение доли рынка и рекламная эффективность [Aaker, Keller, 1990; Herr et al., 1996; Karferer, 1997; Smith, Park, 1992]. Исследование Б. Вернерфельта доказало, что фирма, управляющая мультипродуктовым марочным портфелем, использует свое марочное название в качестве гарантии и страховки высокого качества новых продуктов [Wernerfelt, 1988]. Существование сильных брендов также способствует лучшей идентификации компании на рынке и увеличению лояльных потребителей [Aaker, 1996; Karferer, 1997; Keller, 1998].

Между тем в литературе по брендингу в основном анализируется потребительский рынок массового спроса (FMCG³) или определенные категории потребительских товаров [de Chernatony, McDonald, 1992; Hankinson, Cowking, 1993; Гэд, 2001; Домнин, 2002]. Лишь в работе А. Вайлемана и М. Джери [Wileman, Jary, 1997] есть глава, анализирующая опыт продажи одежды так называемых уличных марок, и в монографии Д. Аакера [Aaker, 2000] приводится пример архитектуры бренда Polo Ralph Lauren. Также один из примеров, иллюстрирующих проблематику управления марочным портфелем, а именно Пример 12 «Moët Hennessy Louis Vuitton Group (LVMH). Торговый дом люкс-брендов» приведен в книге П. Темпорала [Темпорал, 2003, с. 130] и представляет кейс о философии и подходах к управлению марочным портфелем LVMH по состоянию на 2000 г.

Несмотря на появление термина «фэшн маркетинг» (см.: [Bohdanowicz, Clamp, 1984; Easy, 1995; Jeringan, Easterling, 1997; Mueller, Smiley, 1995]), ни в одном из существующих учебников и монографий по фэшн бизнесу и фэшн маркетингу нет разделов, посвященных проблемам создания, развития и управления дизайнерскими брендами. В лучшем случае констатируется, что дизайнерские бренды в фэшн бизнесе существуют. Есть лишь несколько кейсов, посвященных развитию ритейлерских сетей, торгующих одеждой [Pellegrini, 1994, Burt, 1994, Christopher, Peck, 1994, Moore, 1997].

Потребность в научных разработках в области маркетинга и управления фэшн продуктами привела к появлению в 2001 г. международного исследовательского журнала «Journal of Fashion Marketing and Management», основной целью которого является «всестороннее изучение возникающих тенденций и проблем, влияющих на быстро изменяющиеся условия фэшн индустрии» [Emerald Journals..., 2001]. К своим ключевым преимуществам новый журнал относит возможность понимания новых управленческих техник и концепций в фэшн индустрии; сравнительный анализ качества и цены международных поставщиков одежды; изучение фэшн теории, стоящей за дизайнерскими направлениями ведущих домов моды; изучение опыта брендинга фэшн продуктов для создания желаемого имиджа продуктов и т. д. Основные темы, освещаемые в журнале «Journal of Fashion Marketing and Management», — это инновации в фэшн индустрии, лояльность фэшн брендам, потребительские решения и поведение в отношении покупок, позиционирование фэшн продуктов, мерчендайзинг в фэшн индустрии, имидж фэшн продуктов, проблемы подделок и пиратства в отно-

³ FMCG — Fast Moving Consumer Goods, обозначает потребительские товары, решение о покупке которых принимается спонтанно. К таким категориям потребительских товаров относят жевательную резинку, шоколад, прохладительные напитки, пиво, дезодоранты, зубную пасту, пакетированный чай и т. п.

шении фэшн продуктов. Главный редактор журнала — Р. Джонс (Richard Jones) — старший преподаватель по экономике кафедры дизайна и технологии одежды Манчестерского Метрополитан Университета, автор опубликованного в 2001 г. учебника «Индустрия одежды» (Apparel Industry). В редакционный совет входят ученые, специализирующиеся в области маркетинга, социологии, бизнеса, дизайна, поведения потребителей в фэшн индустрии из ведущих европейских и американских университетов. Некоторые из публикаций «Journal of Fashion Marketing and Management» использованы в настоящей статье.

Дизайнерские бренды в фэшн бизнесе. По точному замечанию авторов модели процесса фэшн трансформации (The fashion transformation process model), «в основном бренды обеспечивают возможность недифференцированным фэшн продуктам (fashion commodities) колебаться от наиболее к наименее модным, обслуживая различные уровни потребностей, зависящих от степени фэшн-сознания (fashion-consciousness) потребителей» [Cholachatpinyo et al., 2002, p. 18]. В фэшн бизнесе к началу XXI в. существуют дизайнерские бренды, фабричные бренды, бренды розничных продавцов и бренды массового рынка, различающиеся ценой, стилем, качеством фэшн продукта, социальным статусом потребителей [Андреева, 2002]. Дизайнерские бренды, куда традиционно включается одежда, обувь и аксессуары *от кутюр* и *прет-а-порте*, принадлежат рынку товаров роскоши [Dubois, Duquesne, 1993, p. 35]. Парадоксально, но факт: несмотря на более чем столетнюю историю существования дизайнерских брендов, в литературе, посвященной фэшн бизнесу, не существует сущностного определения дизайнерского бренда. Так, в монографии «Маркетинг современной моды» понятия *дизайнерский бренд*, *дизайнерская линия* и *дизайнерский лейбл* являются синонимами и определяются как «наиболее дорогая категория одежды, характерной чертой которой является наличие престижного имени производителя или дизайнерского лейбла, такого как Donna Karan, Ralph Lauren, Calvin Klein» [Mueller, Smiley, 1995, p. 234]. В монографии «Мода: от концепции к потребителю» объяснение дизайнерского бренда дается также в синонимическом ряду с понятием *лейбл*: «Дизайнерские лейблы или бренды являются средством идентификации продукта для производителя. Некоторые потребители совершают покупку на основании репутации бренда, часто вызванной его мощной рекламой» [Frings, 2002, p. 58]. Еще одна монография «Бизнес моды: дизайн, производство и маркетинг» вообще обходится без понятия *бренд* применительно к фэшн бизнесу, описывая категорию *прет-а-порте* при помощи ценовых зон, высшая из которых носит название «дизайнерской» [Burns, Bryant, 1999, p. 111].

Американская ассоциация маркетинга (АМА) определяет бренд как «название, термин, знак, символ или дизайн, а также их комбинации, кото-

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

Специфика дизайнерских брендов. Мощное влияние на процесс маркетинга в целом оказывает специфика дизайнерских брендов в фэшн бизнесе, состоящая в следующем:

♦ **Сезонность:** минимум две коллекции в год (осень/зима, весна/лето), причем мировой фэшн календарь диктует весьма сжатые сроки разработки, производства, рекламы и продажи сезонных коллекций (табл. 1). Чтобы успеть к новому модному сезону осень/зима следующего года, дизайнер (арт-директор) начинает разработку коллекции (основная тема, концепция, эскизы, цветовая гамма) в первые три месяца текущего года. В это же время создаются прототипы этой новой осенне-зимней коллекции, которые иногда носят название «подиумной коллекции», так как в основном предназначены для показов профессиональной прессе и избранной публике. Параллельно происходит подбор материалов для этой коллекции, и в течение последующих трех месяцев осуществляются окончательные стилистические решения, которые демонстрируются байерам для формирования производственного портфеля бренда. Практически одновременно новая коллекция запускается в производство, и за летний период коллекция почти полностью отшивается. Начиная с июля осуществляются первые поставки новой коллекции в бутики и дистрибьюторам. В это же время начинается активная рекламная кампания новой осенне-зимней коллекции. Продажи длятся приблизительно до середины января будущего года, после чего происходит сезон распродаж. «Если раньше тенденция развивалась в течение нескольких сезонов и приходила к чему-то, и мы можем рассуждать о силуэте пятидесятых, о силуэте шестидесятых, то в конце двадцатого века мода превратилась в какую-то какофонию. Пресса, светские персонажи, все, кто находится на самой верхушке айсберга потребителей, требуют новых идей каждый сезон. И этот бешеный ритм не дает возможности человеку выдох-

нуть», — признается московский дизайнер Игорь Чапурин, единоличный владелец марки Charupin, зарегистрированной во всех развитых странах мира [Гурова, 2002, с. 48.] Фэшн бизнес всегда работает с быстро изменяющимся продуктом по своим стилистическим и физическим характеристикам. Бренд в такой ситуации выполняет одну из своих главных функций — функцию идентификатора продукта и стилистических особенностей сезона.

◆ **Роль дизайнера (арт-директора) в формировании бренда.** Создание фэшн тенденции, поддержание стилистической уникальности одежды, участие в разработке сезонной программы маркетинговых коммуникаций бренда — это лишь неполный перечень профессиональных обязанностей дизайнера. Не случайно, что такая вовлеченность дизайнера в собственное творение привела к тому, что почти все дизайнерские бренды в качестве марочного названия имеют имя собственное (Dolce & Gabbana, Versace, Valentino, Prada). Однако диверсификация брендов, входящих в марочный портфель дизайнерских модных домов, привела к достаточно строгому разграничению вовлеченности дизайнера в процесс подготовки новой коллекции. В случае если модный дом готовит коллекцию *от кутюр*, то дизайнер (арт-директор) несет полную ответственность за стилистические, цветовые, фактурные решения коллекции. При подготовке коллекции *прет-а-порте* дизайнер разделяет ответственность за художественные решения одежды с коллективом стилистов, ориентируясь на принципы, заложенные в коллекции *от кутюр* (если таковая создавалась). При подготовке коллекций диффузных брендов (diffusion brands), куда обычно входят вторые и третьи линии *прет-а-порте*, а также функциональные марки (спортивные, молодежные, пляжные и т. п.), дизайнер (арт-директор) не занимается детальной разработкой моделей одежды. Ориентиром для коллектива стилистов служат художественные направления, заданные коллекцией *от кутюр*. Таким образом, происходит идентификация дизайнера как творца бренда, а также идентификация стилистических особенностей бренда.

◆ **Флагманские магазины.** Традиционно дизайнерские бренды продаются либо через собственные магазины, либо через систему франчайзинговых договоров с дилерами, в которых определяются сезонные объемы и сроки закупок, требования к организации торгового пространства, сроки поставки коллекций. Важная тенденция — создание так называемых флагманских магазинов (flagship stores), которые, являясь квинтэссенцией эстетической философии бренда, создают уникальную атмосферу и среду для совершения покупки. Д. Аакер, ссылаясь на исследование, проведенное компанией Prophet Brand Strategy [Aaker, 2000, p. 182–183], определяет шесть направлений в создании флагманских магазинов, способствующих успешному строительству бренда (brand building). Рассмотрим эти направления применительно к дизайнерским брендам.

Таблица 1

Мировой фэшн календарь

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Создание коллекций, дизайн	осень/зима следующего года		весна/лето: стилистические решения + выбор материалов		осень/зима: стилистические решения + выбор материалов		весна/лето следующего года		осень/зима: стилистические решения + выбор материалов			
Показ образцов коллекции (Pre-collection) для байеров	осень/зима следующего года						весна/лето следующего года					
Производство	весна/лето текущего года		осень/зима следующего года		осень/зима следующего года		весна/лето следующего года		осень/зима следующего года		весна/лето следующего года	
Показы (пресса + публика)	осень/зима следующего года						весна/лето текущего года					
Дистрибуция	весна/лето текущего года						осень/зима текущего года					
Продажи			весна/лето текущего года						осень/зима текущего года			
Распродажи/скидки	осень/зима прошлого года						весна/лето текущего года					
Распродажа сток (Stock reduction)					осень/зима прошлого года						весна/лето текущего года	

1. *Четкая, понятная идентичность бренда.* Материальные и нематериальные атрибуты бренда, создающие уникальный набор признаков, по которым идентифицируется собственно бренд, должны присутствовать при создании концепции флагманского магазина. Том Форд, арт-директор Gucci, объяснял задачи, стоящие перед флагманским магазином компании, следующим образом: «Мы хотели создать магазин, соединяющий в одно целое весь чувственный эстетический опыт, который Вы ощущаете, входя в большое помещение. Вход в магазин должен быть подобен сцене, создавая чувства, сходные с Вашим появлением на пороге восхитительного ресторана. В то же самое время необходимо, чтобы в магазине присутствовала роскошь модного жилья, так, чтобы, находясь внутри, Вы чувствовали себя полностью „упакованным” и расслабленным» [Gucci Opens..., 2001]. Философия Gucci, или философия расслабленной роскоши, нашла свое воплощение в архитектурных, функциональных и цветовых решениях флагманских магазинов компании.

2. *Потребительская выгода, связанная с брендом.* У потребителя обычно нет возможности познакомиться с творческой лабораторией дизайнера и процессом создания самой одежды. Флагманские магазины, таким образом, выполняют функцию «лица» или «дома» бренда. Интерьер таких магазинов чаще всего уникален, дизайнерские решения направлены на создание абсолютного комфорта для покупателей (размер примерочных, высота и ширина торгового оборудования, места для отдыха и т. п.) Традиционно флагманский магазин наиболее полно представляет сезонную коллекцию, дает возможность покупателям заказывать определенные модели одежды и аксессуаров, если их в настоящий момент нет в продаже. Еще одна функция, которую играют флагманские магазины, — создание круга постоянных клиентов, организация мероприятий по созданию и поддержанию лояльности покупателей.

3. *Усиление активов бренда.* У флагманского магазина имеется возможность представлять все формы возможных активов бренда, включая символы, цвет, музыку, уникальные линии продуктов. Показателен в этом отношении миланский бутик Giorgio Armani площадью 8 тыс. кв. м, в котором расположены пространственно связанные магазины Emporio Armani (одежда, диффузный бренд), Armani Jeans (одежда, джинсовая линия), Armani Casa (мебель, постельное белье, домашний текстиль), Armani Sony Gallery (бытовая техника, музыка, фильмы), Armani Profumi (парфюмерия), Armani Fiori (цветочный магазин с уникальным флор-дизайном), Armani Libri (книги), Armani Arte (художественная галерея), Armani Caffè (кафетерий) и Armani Nobu (ресторан японской кухни). Безусловно, посетитель, входя в такой магазин, попадает в настоящий «мир по Armani», который стремится предложить готовое решение «по

рецепту Armani» не только физическим потребностям человека, но и духовным и эстетическим.

4. *Возможность уникального опыта при совершении покупок.* Флагманский магазин является все-таки магазином, созданным для совершения покупок, несмотря на все развлекательные и образовательные моменты, связанные с его посещением. В нью-йоркском бутике Prada, инвестиции в создание которого составили 30 млн долл. США, предполагается показывать фильмы, устраивать лекции и представления — основное помещение способно вместить до двухсот зрителей. И это при условии, что примерочные у Prada оборудованы специальными камерами, которые позволяют себя увидеть со всех сторон. Бутик оснащен компьютерами, которые помогают подобрать цветовую гамму и фактуру одежды, аксессуаров. С помощью интерактивного дисплея, не выходя из примерочной, можно выяснить, есть ли другие размеры, цвета, как выбираемая одежда будет смотреться на вашей фигуре при различном освещении, и даже в огромном стеклянном цилиндрическом лифте можно делать покупки.

5. *Постоянные инновации для создания свежего опыта восприятия бренда.* По своей природе мода чрезвычайно изменчива, и, как уже подчеркивалось, дизайнерские инновации осуществляются в фэшн бизнесе как минимум дважды в год, в зависимости от модных сезонов. Помимо регулярной сменяемости фэшн продуктов во флагманских магазинах дизайнерских брендов присутствуют постоянные мерчендайзинговые инновации. Оформление витрин во флагманских магазинах поднялось до уровня нового визуального вида искусства. Миланский бутик Moschino выделил целую комнату со стеклом, выходящим на улицу, в которой располагается настоящая инсталляция, представляющая собой аллегорическую трактовку основной идеи модного сезона, над созданием которой работает целая дизайнерская группа. Это может быть фигура быка в настоящую величину с разорванным в клочья красным платьем на рогах или женщина, присевшая к столу выпить чашку кофе, причем вся композиция, включая манекен, стол, стул, кофейную чашку, покрыта тысячами шелковых бабочек нежнейших цветов. Такая витрина способна вызывать дополнительные эмоции у зрителя, интриговать, предлагать потенциальному покупателю новый способ восприятия модной тенденции.

6. *Способность к публичности.* Уникальная атмосфера флагманских магазинов, создание особой среды для совершения покупок, конечно, не оставляют прессу равнодушной. О новых магазинах пишут, их обсуждают посетители, им даются оценки. Культурологическая особенность нового подхода к дизайну торгового пространства состоит в том, что флагманские магазины наряду с архитектурными памятниками и музеями превращаются в туристические достопримечательности. Реи Кавакубо (Comme des Garçons)

гордится своими нью-йоркским и токийским бутиками: «Туристы откопывают от фасада кусочки на сувениры» [Филипс, 2002, с. 297]. Современные путеводители, а также справочники из категории «Shopping Guide» обязательно отмечают на своих страницах уникальные флагманские магазины дизайнерских брендов, давая в том числе краткий обзор стилистических особенностей этих брендов.

В целом, говоря о значении новой тенденции организации продаж для дизайнерских брендов, можно сослаться на мнение английских исследователей фэшн бизнеса, которые считают, что «флагманские магазины возникли как важнейший компонент стратегии маркетинговых коммуникаций для дизайнерских домов» [Moore, Fernie, Burt, 2000, p. 930].

♦ **Позиционирование.** Уникальность дизайнерской торговой марки определяется не только стилистикой, формой и цветом фэшн продукта, но и четко определенной позицией в сознании целевой аудитории, у которой к тому же есть свой собственный вкус, пристрастия, социальные функции, стиль поведения и, конечно же, определенная толщина кошелька, т. е. способность формировать спрос на тот или иной бренд. Корректное позиционирование, ведущее к созданию конкурентного преимущества, основывается на сочетании цены и дифференциации самого бренда. «Для того чтобы носить Givenchy, мало быть богатым, надо быть смелым», — утверждает Жюльен Макдональд — главный модельер одноименного дома. «Кто дорожит престижем, любит качество и знает власть сильного имиджа, обязательно оценит новый стиль Givenchy... В Givenchy есть все... Это и есть формула новой роскоши» [Николаевич, 2002, с. 228].

♦ **Сочетаемость моделей и аксессуарная политика.** Возможность для покупателя создать гардероб целиком от одного дизайнера, или тотал-лук (total look), является еще одной характерной особенностью дизайнерского бренда. Решению этой задачи служит в первую очередь сочетаемость моделей не только внутри сезонной коллекции, но и с коллекциями прошлых лет, во вторую — создание специальных дополняющих коллекцию линий аксессуаров, куда включаются обувь, сумки, ремни, украшения, очки, часы.

♦ **Диверсифицированность брендов.** В основном концентрируясь в категориях *pret-a-porte de люкс*, *pret-a-porte* и диффузные бренды, дизайнерские марки традиционно диверсифицируются в зависимости от гендерных, функциональных, ситуационных особенностей своих целевых аудиторий. Так, например, торговая марка Kenzo создает коллекции одежды для женщин (Kenzo Femme) и для мужчин (Kenzo Homme), MaxMara работает только с женщинами, Dolce & Gabbana, заинтересовавшись молодым потребителем, создала линию молодежной одежды D & G. Развитие индустрии отдыха, морских круизов стимулировало создание узкофункциональных

брендов, связанных с времяпровождением на море и пляже, так, например, появились Versace Mare и Byblos Mare. Стремление к здоровому образу жизни, развитие индустрии спорта и фитнеса вызвало появление огромного количества спортивных линий у дизайнерских брендов: Versace Sport, DKNY Sport, SportMax, D & G Sport, Trussardi Sport, Pal Zileri Sport. Новейшая тенденция в фэшн бизнесе — сотрудничество компаний, узкоспециализирующихся на разработке и производстве спортивной одежды с фэшн дизайнерами. Так, компания Adidas в 2001 г. пригласила дизайнера Йоши Ямомото (Joshi Yamomoto) для создания модной линии спортивных товаров Joshi Yamomoto for Adidas.

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

Диффузная теория (diffusion theory), или теория распространения, является составной частью коммуникационной теории и используется для описания процесса распространения инноваций, новых идей или практических разработок внутри социальной системы в течение определенного периода времени [Rogers, 1983]. Введенная в практику маркетинга еще в середине 1960-х гг. [Arndt, 1967; Bass, 1969; Frank, Massy, Morrison, 1964; King, 1963; Robertson, 1967; Silk, 1966], диффузная теория получила широкое распространение и практическое применение в определении стратегии маркетинга для новых продуктов, направленной на привлечение потенциальных новаторов (innovators) и первых последователей (early adopters).

Термин «диффузные бренды» применительно к фэшн бизнесу появился в начале 1990-х гг. [Moore, Fernie, Burt, 2000, p. 933], когда произошли серьезные изменения в стратегии растяжения дизайнерских брендов. В 1970–1980-е гг. такие бренды, как Gucci и Pierre Cardin, продавали лицензии на использование марочного имени практически любому производителю любой категории потребительских продуктов, что привело к появлению, например, такого нонсенса, как одноразовые дешевые зажигалки Gucci или игрушки для собак Gucci [Элвуд, 2002, с. 51]. В результате к 1980 г. марочное имя Gucci принадлежало 22 000 наименований продуктов. Подобное растяжение бренда нанесло существенный вред эксклюзивности и престижу, являющимся неотъемлемыми качествами дизайнерских брендов, не говоря уже об отрицательном влиянии таких растяжений на стоимость бренда. Однако владельцы дизайнерских брендов отчетливо пони-

мали, что одежда *от кутюр* больше не является прибыльной. Количество клиентов в этой категории стремительно сокращается и к 2001 г. достигает чуть более 200 человек [Мода и стиль, 2002, с. 349]. Линии *прет-а-порте* имеют ограниченные возможности роста, практика продажи лицензий негативно влияет на имидж и стоимость бренда. Решением в подобной ситуации явилось создание и развитие диффузных брендов, имеющих сильную стилистическую и семантическую связь с родительским брендом *прет-а-порте*. Потребителям, заинтересованным в новых модных продуктах (потенциальным новаторам и первым последователям), были предложены диффузные бренды, более дешевые, более функциональные, чем дизайнерские бренды *прет-а-порте*, изготовленные из более дешевых тканей, однако имеющие сильную эмоциональную и стилистическую связь с родительским брендом.

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

Анализируя стратегии диверсификации дизайнерских брендов, можно выделить несколько ключевых параметров, по которым, входя в единый марочный портфель, три направления в дизайне модной одежды (*от кутюр*, *прет-а-порте*, диффузные бренды) разительно отличаются друг от друга. К таким ключевым параметрам относятся: цели создания (или поддержания) направления в дизайне; специфика, связанная с производством одежды; ценовая политика; ориентация на определенные потребительские группы; вовлеченность дизайнера (арт-директора) в создание стиля; определенная политика при использовании некоторых видов маркетинговых коммуникаций. В табл. 2 схематично представлена стратегия диверсификации внутри дизайнерских брендов.

Значение диффузных брендов в марочном портфеле дизайнерского бренда в целом крайне высоко. «Диффузные марки — это постоянная свежая кровь для розничной торговли дизайнерской одеждой. Они приносят доход и, что более важно, прибыль. *От кутюр* и в некоторой степени *прет-а-порте* существуют для паблисити» [Moore, Fernie, Burt, 2000, p. 931].

Таблица 2

Стратегии диверсификации дизайнерских брендов

Категории	<i>От кутюр</i> (Haute couture)	<i>Прет-а-порте</i> (Prêt-a-porter)	Диффузные бренды (Diffusion brands)
1	2	3	4
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • Является стилеобразующим фактором для фэшн индустрии в целом • Квинтэссенция стиля бренда • Выходит на рынок под дизайнерским лейблом, акцентируя принадлежность к категории <i>от кутюр</i> • Служит в основном PR-целям бренда 	<ul style="list-style-type: none"> • Ядро бренда • Квинтэссенция философии бренда • Выходит на рынок под дизайнерским лейблом 	<ul style="list-style-type: none"> • Основной источник прибыли • Выходит на рынок под идентифицируемым дизайнерским лейблом, отличным от <i>прет-а-порте</i>
Специфика	<ul style="list-style-type: none"> • Около 70% ручного труда в изготовлении моделей одежды • Модели одежды изготавливаются по индивидуальным меркам манекенщиц для демонстрации на подиуме или по меркам клиента при заказе модели • Продажи и производство полностью контролируются дизайнерским домом 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптация стилистических особенностей коллекции <i>от кутюр</i> • Стандартизированная размерная сетка моделей одежды • Продажи и производство контролируются дизайнерским домом посредством франчайзинговых соглашений 	<ul style="list-style-type: none"> • Включает в основном вторые и функциональные линии • Возможно создание новых категорий (XX Sport, YY Young, ZZ City) • Широко распространена практика продажи лицензий на производство и торговлю
Ценовая политика	Очень высокие цены	Премиальные цены	Средний уровень цен

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Чистая маржа (Net margins)*	Неприбыльна	25–50%	60–85%
Потребители	Культурная и финансово-промышленная элита	Мужчины и женщины высокодоходных социальных классов	Средний класс
Фэшн шоу	Коллекция обязательно демонстрируется на мировых неделях <i>от кутюр</i> , если дизайнерский дом является членом Парижской палаты синдиката высокой моды (Chambre Syndicale de la Couture Parisienne)	Коллекция обязательно демонстрируется на мировых неделях <i>прет-а-порте</i>	Обычно используются специфические места показов: ночные или спортивные клубы, выставки и т. п.
Специализированные СМИ (мода, стиль, образ жизни)	Широко тиражируется в специализированных СМИ: в основном используются съемки (фото, ТВ) с подиума	Широко тиражируется в специализированных СМИ: используются как съемки с подиума, так и постановочные фотографии, являющиеся основой рекламной кампании	Требует специального формата и отдельной креативной концепции
Рекламный бюджет (% от чистой маржи)*	Менее 1%	7–10%	20–30%
Участие дизайнера	Дизайнер (арт-директор) марки несет полную ответственность за дизайн одежды	Дизайнер (арт-директор) разделяет ответственность за создание коллекции с творческой группой	Дизайнер (арт-директор) несет минимальную ответственность за создание коллекции либо вообще не вовлечен в творческий процесс

1	2	3	4
Пример	Giorgio Armani Couture	Giorgio Armani Le Collezione	Emporio Armani
	Donna Karan Couture	Donna Karan	DKNY
	Kenzo Couture	Kenzo Femme Kenzo Homme	Kenzo Jungle Kenzo Jeans

*По оценкам: [Moore, Fernie, Burt, 2000, с. 929].

Однако некоторые маркетологи высказывают сомнения в эффективности дальнейшего развития дизайнерских диффузных брендов. В качестве аргументов против подобного растяжения дизайнерских брендов чаще всего называется потеря эксклюзивности, аналогичная продаже лицензий на использование марочного имени. Или как образно отметил анонимный управляющий директор одного французского дизайнерского бренда: «Эксклюзивность не имеет ничего общего с демократией» [Moore, Fernie, Burt, 2000, р. 934]. Перед дизайнерскими брендами, таким образом, встает вопрос, какую стратегию развития выбирать: увеличивать физическое присутствие бренда в ритейле; делать бренд экономически доступным для беспрецедентного количества потребителей; защищать эксклюзивность, искусственно ограничивая производство. Некоторые ответы на подобные вопросы дает рассмотрение различных подходов в управлении марочным портфелем дизайнерских брендов.

Управление марочным портфелем. Различные по своему качеству продукты, присоединенные к бренду, принято называть марочным портфелем (brand portfolio) [Dacin, Smith, 1994, р. 240]. Не существует универсальных принципов эффективного управления марочным портфелем, существует лишь огромное количество возможностей попробовать многие варианты структуры марочного портфеля. По мнению Д. Аакера, существуют четыре базовые стратегии и девять субстратегий по формированию марочного портфеля [Aaker, 2000, р. 102–120]. Владельцы дизайнерских брендов используют и экспериментируют с достаточно большим количеством структур марочного портфеля. На некоторых из них имеет смысл остановиться подробнее.

♦ **Суббрендинг, или Брендированный дом.** Суббрендами называют бренды, тесно связанные с родительским (parent), зонтичным (umbrella), групповым (range) или мастер (master) брендом, которые усиливают или модифицируют ассоциации, связанные с родительским брендом [Ibid, р. 103].

Впервые в фэшн бизнесе метод суббрендинга был использован Джорджио Армани, создавшего вторую линию *pret-a-porte* в 1981 г., которая позднее превратилась в суббренд Emporio Armani. На сегодняшний день это наиболее популярный метод растяжения дизайнерских брендов в фэшн бизнесе, который требует четкой и ясной диверсифицированности суббрендов от родительского бренда, сегментации потребителей и сформулированных (часто в марочном имени) выгод бренда. Рассмотрим марочный портфель Versace в ключе суббрендинга (табл. 3).

Таблица 3

Марочный портфель Versace

Категория	<i>От кутюр</i>	<i>Прет-а-порте</i>	Диффузные бренды
Женская и мужская одежда	Versace Atelier	Gianni Versace Versace Couture	Versace Classic
Одежда для детей и тинейджеров	—	Versace Young	Versus
Джинсовая одежда	—	Versace Jeans Signature	GV Jeans Couture
Спортивная одежда	—	Versace Sport	—
Пляжная одежда	—	Versace Mare	—
Нижнее белье	—	Versace Intimo	—
Очки	—	Versace Eyewear	—
Предметы домашнего обихода	—	Versace Home Lines	—

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

Фактически, как отмечает Д. Аакер, если роль суббрендов в марочном портфеле является дескриптивной, а доминантным драйвером (dominant driver) остается родительский бренд, такая ситуация носит название *Брендированный дом (Branded House)* [Aaker, 2000, p. 116]. В марочном портфеле Versace для потребителя остается главным и существенным не количество суббрендов и их функциональное назначение, а идентифицированная при-

надлежность к дизайнерскому бренду в целом. «Клиенты не приходят в бутики за Versace Sport или Versace Classic, им нужен стиль Versace», — констатирует генеральный управляющий бутиками Gianni Versace и Version в Санкт Петербурге. «Лишь единицы разбираются в тонкостях брендинга» [Личное интервью..., 2002]. Аналогичный подход используют при формировании марочного портфеля такие дизайнерские бренды, как Kenzo, Armani, Prada, Donna Karan, Calvin Klein, Valentino.

В целом, говоря о практике *Брендированных домов* в фэшн бизнесе, следует отметить целый ряд преимуществ и недостатков этого подхода к управлению марочным портфелем (рис. 1).



Рис. 1. Дизайнерский Брендированный дом

♦ **Дома брендов (House of Brands).** В отличие от *Брендированного дома* в фэшн бизнесе, использующего имя дизайнера в качестве родительского бренда, к которому присоединяются дескриптивные суббренды, в *Доме брендов* входят независимые, зачастую не связанные между собой фэшн продукты. Рассмотрим структуру Gucci Group (рис. 2), уже упоминавшуюся в этой статье в качестве одного из ведущих игроков на современном фэшн рынке. Gucci Group имеет в своем марочном портфеле четыре принципиальных направления: RTW, Accessories, Shoes (одежда *pret-a-porte*, аксессуары, обувь), Fragrances & Cosmetics (парфюмерия и косметика), Watches (часы), Jewelry (ювелирные украшения).

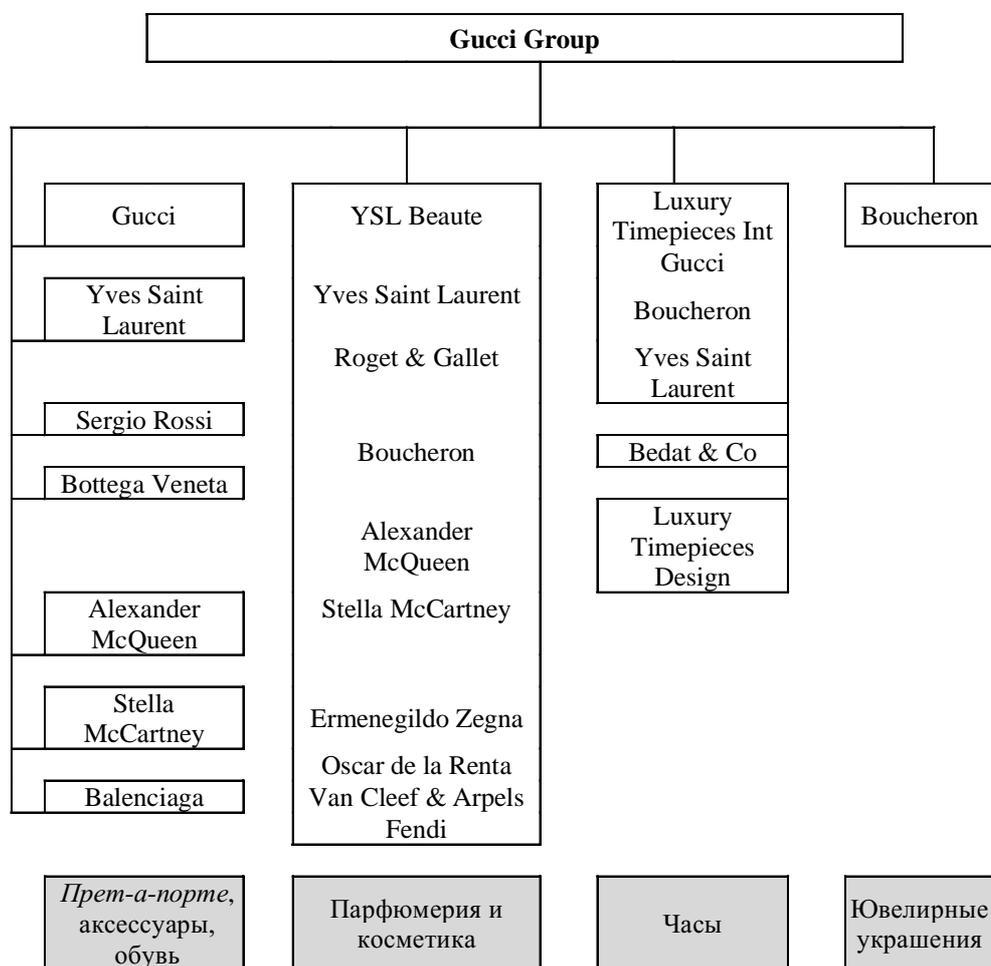
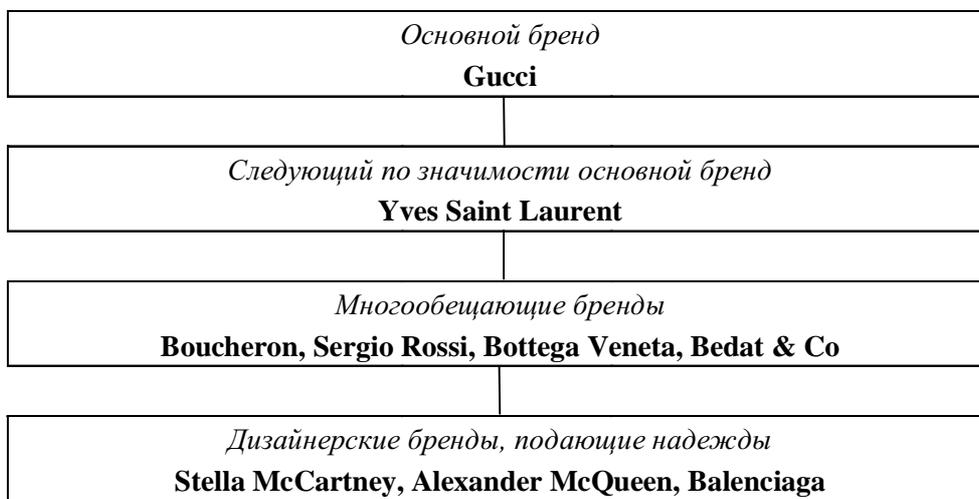


Рис. 2. Структура Gucci Group

Каждый из брендов, входящий в марочный портфель Gucci Group, управляется независимо. Однако существует общая концепция управления брендами, опирающаяся на финансовые показатели каждого из брендов. Выручка (Revenues) Gucci Group в 2001 г. составила 2 285 млн долл. США, причем 60% доходов приходится на бренд Gucci, 20% — YSL Beaute (подразделение парфюмерии и косметики), 4% — бренд Yves Saint Laurent, 10% — остальные подразделения группы. Своим основным брендом Gucci Group считает бренд Gucci, следующим по значимости идет Yves Saint Laurent, многообещающими названы бренды Boucheron, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Bedat & Co, дизайнерскими брендами, подающими надежды, считаются Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga (рис. 3).



Источник: [Gucci Group. Management Presentation, 2002, p. 8].

Рис. 3. Иерархия брендов в марочном портфеле Gucci Group

Gucci Group также четко обозначает позиции, к которым стремятся бренды; для группы в целом философия позиционирования сформулирована следующим образом: «Выдающиеся бренды и продукты», при этом для мягких товаров (soft goods), куда входит одежда, обувь, сумки, текстильные аксессуары, желаемыми позициями являются «ведущие позиции в индустрии»; для твердых товаров (hard goods), куда включены ювелирные изделия и часы, — «развитие этих видов бизнеса» [Gucci Group, 2002, p. 8]. Для каждого из брендов, входящих в марочный портфель, Gucci Group четко описывает цели, к достижению которых в 2002 г. должна была стремиться команда, управляющая брендом. В первую очередь определяются финансовые цели брендов: для бренда Gucci ожидаемая операционная прибыль около 30%, а для бренда Yves Saint Laurent прибыльность ожидается только в 2004 г. [Ibid, p. 7]. Во вторую очередь определяются цели, формирующие имидж брендов. Так, например, для основного бренда Gucci одна из целей в отношении бренд-имиджа сформулирована в отличной от остальных дизайнерских брендов плоскости: «Поддерживать эксклюзивность бренда, одновременно генерируя рост бренда за счет дифференциации продукта при помощи техник: „Сделанный по меркам” (Made-to-measure), „Сделанный на заказ” (Made-to-order) и „Ограниченный тираж” (Limited Edition)» [Ibid, p. 18]. Техника «Сделанный по меркам» впервые была предложена постоянным клиентам Gucci в 2002 г., когда определенные модели одежды и обуви могли быть изготовлены по индивидуальным меркам заказчика. Техника «Сделанный на заказ» в 2002 г. распространилась только на сумки Gucci, когда клиентам было предложено во-

семь базовых моделей сумок, которые могли быть изготовлены в определенных, выбранных самими клиентами, цветовых комбинациях. Причем марочное имя Gucci не указывалось на внешней стороне сумки, так как клиентам хотелось большей индивидуальности, а не принадлежности к «клубу покупателей Gucci». Подобный подход Gucci, адаптирующий техники, применяемые в категории *от кутюр*, с одной стороны (индивидуальные мерки), и вовлечение клиента в процесс создания модного продукта, с другой, кардинальным образом отличается от традиционных стратегий растяжения бренда, применяемых в фэшн бизнесе. Цели бренда Gucci на 2002 г. представлены в табл. 4.

Таблица 4

Цели бренда Gucci на 2002 г.

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

Источник: [Gucci Group, 2002, p. 18–19].

Для второго по значимости в марочном портфеле Gucci Group бренда Yves Saint Laurent цели на 2002 г. отражали текущую непростую ситуацию с этим брендом в целом. Gucci Group приобрела бренд YSL в 2000 г. в довольно сложном финансовом состоянии. Почти два года ушло на решение принципиальных задач: сокращение лицензий на производство и торговлю, часто неконтролируемых самим владельцем бренда, и перевод всех производственных и торговых операций под контроль Gucci Group. В результате к январю 2002 г. количество выданных лицензий сократилось с 167 до 15, а количество бутиков YSL, напрямую сотрудничающих с Gucci Group, возросло с 15 до 43, в планах группы контролировать к январю 2004 г. 60 бутиков YSL по всему миру. Также одной из принципиальных задач для YSL является репозиционирование бренда через четкое определение имиджа и стиля, напрямую связанных с новым креативным директором — дизайнером Томом Фордом, и концентрация на линии YSL Rive Gauche (табл. 5.).

Таблица 5

Цели бренда Yves Saint Laurent на 2002 г.

Направление	Цель
1	2
Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Перезапуск Yves Saint Laurent и репозиционирование бренда как ведущего и напрямую контролируемого бренда <i>pret-a-porte</i> и аксессуаров • Репозиционирование бренда через четкое определение имиджа и значительные инвестиции в коммуникации, развитие продуктов бренда и магазинов • Адаптация новой бизнес-модели, сконцентрированной на прямом контроле имиджа продуктов и дистрибуции бренда • Концентрация на линии Yves Saint Lauren Rive Gauche • Оптимизация деятельности Yves Saint Lauren
Прекращение продажи лицензии	<ul style="list-style-type: none"> • Январь 2000 г.: 167 лицензий • Январь 2001 г.: 62 лицензий • Январь 2002 г.: 15 лицензий
Прямая дистрибуция	<p>Магазины, управляемые напрямую, и ключевые задачи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Январь 2000 г.: 15 магазинов в Европе и 2 магазина в Нью-Йорке

1	2
Прямая дистрибуция	<ul style="list-style-type: none"> • Январь 2001 г.: 43 магазина, улучшение географического микса • Январь 2004 г.: 60 магазинов, сбалансированная сеть магазинов
Определение имиджа и стиля	<ul style="list-style-type: none"> • Новая ступень развития бренда Yves Saint Lauren под креативным руководством Тома Форда • Мировой успех новой коллекции в прессе • Зоны ответственности Тома Форда: <ul style="list-style-type: none"> продукты рекламные кампании концепция магазинов коммуникационная деятельность
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация на линии Yves Saint Lauren Rive Gauche, прямой контроль над производством: • <i>Прет-а-порте</i> для женщин • <i>Прет-а-порте</i> для мужчин • Сумки и изделия из кожи • Женская обувь • Мужская обувь • Шелковые изделия
Запуск новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Очки (Safilo) – единственная новая лицензия на производство • Часы: использование потенциала часового подразделения Gucci Group в Швейцарии • Ювелирные изделия: аксессуарная ювелирная линия для одежды (запонки, зажимы, булавки и т. п.)

Источник: [Gucci Group, 2002, p. 57–62].

В целом, говоря о подходе *Дом брендов* в управлении марочным портфелем дизайнерских брендов, следует отметить определенные преимущества и недостатки подхода (рис. 4).

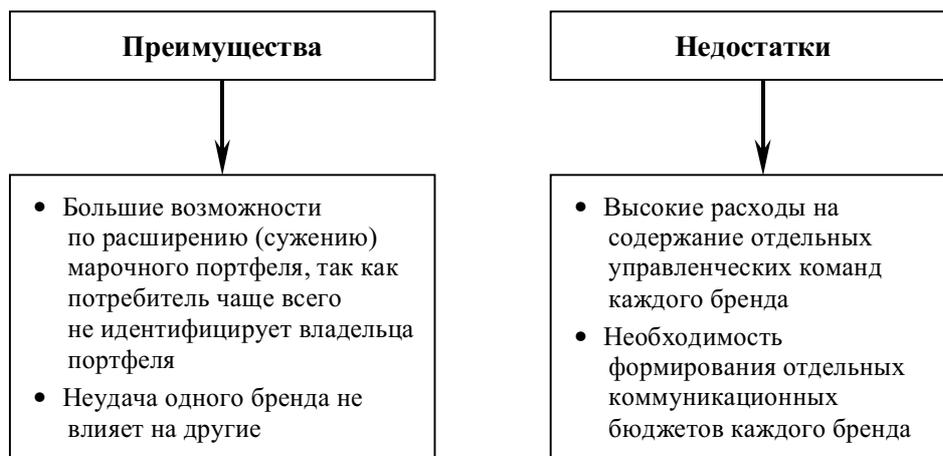


Рис. 4. Дизайнерский Дом брендов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Культурный аспект. Существование дизайнерских брендов в категории *от кутюр* (экономически неприбыльной) позволяет сохранять культурные и исторические традиции моды как таковой, а также является стилеобразующим фактором фэшн индустрии в целом, формируя модные тренды, воздействуя на эстетику одежды и в конечном счете служа PR-целям бренда.

Социальный аспект. Диверсификация дизайнерского бренда через категории *прет-а-порте* и диффузные бренды, расширяя присутствие бренда в ритейле и клиентскую базу, позволяет удовлетворять различные социальные амбиции потребителей, помогая визуализировать желаемый социальный статус.

Экономический аспект. Марочный портфель дизайнерских брендов позволяет компаниям диверсифицировать бизнес, гибко реагируя на изменения экономических условий путем расширения (сужения) количества и качества брендов, формирующих портфель. Существование таких базовых категорий, как *от кутюр*, *прет-а-порте*, диффузные бренды, позволяет формировать предложение владельца портфеля дизайнерских брендов, влияя на увеличение (снижение) спроса со стороны потребителей, а также распределять ресурсы и планировать прибыль внутри портфеля в зависимости от стратегии развития отдельного бренда.

Д. Аакер определяет марочный портфель как «все бренды и суббренды, присоединенные к рыночно-ориентированным предложениям продукта,

включая совместные бренды с другими фирмами», отмечая, что «идентификация всех этих брендов и суббрендов временами является небанальной задачей» [Aaker, 2000, p. 134]. Марочный портфель дизайнерских брендов в фэшн бизнесе в идеале объединяет бренды, принадлежащие к разным категориям одежды: *от кутюр, прет-а-порте*, диффузные бренды. Отличительной особенностью марочных портфелей дизайнерских брендов в фэшн бизнесе является не только достаточно четкая ориентация на внешний образ человека, включая одежду, аксессуары (обувь, сумки, очки, часы, ювелирные изделия), парфюмерию и косметику и даже предметы домашнего обихода (мебель, домашний текстиль, посуда), но и обязательная стилистическая, эмоциональная и семантическая связь с родительским брендом, идентифицирующим дизайнера. При этом организационные структуры такого марочного портфеля могут принимать различные виды. Анализ структур портфелей дизайнерских брендов в фэшн бизнесе, проведенный в настоящей статье, позволяет выделить следующие подходы:

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

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

Литература

- Андреева А. Н. Фэшн-маркетинг дизайнерских торговых марок: ситуация в Санкт-Петербурге в начале XXI века // Вестн. С-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2002. Вып. 1. С. 108–128.
- Губский А. Человек, возродивший Gucci // Ведомости. 2001. 19 ноября. С. А5.
- Гурова Т. Вопрос о стиле. Возможен ли русский стиль? Беседы с русскими дизайнерами // Эксперт. 2002. № 35. С. 36–47.
- Гэд Т. 4D Брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
- Домнин В. Н. Брендинг: новые технологии в России. СПб., 2002.
- Личное интервью с Н. В. Кондрушенко, генеральным управляющим бутиками Versace и Version в Санкт-Петербурге. 2002. Декабрь.
- Мода и стиль. Современная энциклопедия Аванта+ / Глав. ред. В. А. Володин. М., 2002.
- Николаевич С. Том Форд, Жюльен Макдоналд: иностранцы haute couture // Elle. 2002. № 71. С. 221–230.

- Столяров Б. Маленькие секреты бизнеса для богатых // Ведомости. 2002. 27 августа. С. Б6.
- Страсть к одежде // Эксперт. 2002. № 44. С. 42–46.
- Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / Пер. с англ. СПб., 2003.
- Филиппс И. Дома моды // Vogue. 2002. № 3. С. 296–299.
- Элвуд Я. 100 приемов эффективного брендинга / Пер. с англ. СПб., 2002.
- Aaker D., Joachimsthaler E. Brand Leadership. New York, 2000.
- Aaker D. A., Keller K. L. Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. N 1. P. 27–41.
- Aaker D. Building Strong Brands. New York, 1996.
- Arndt J. Role of Product-Related Conversation in the Diffusion of a New Product // Journal of Marketing Research. 1967. N 4. (August). P. 291–295.
- Bass F. M. A New Product Growth Model for Consumer Durables // Management Science. 1969. N 15. (January). P. 215–227.
- Bohdanowicz J., Clamp L. Fashion Marketing. London. New York. 1984.
- Burns L. D., Bryant N. O. The Business of Fashion: Designing, Manufacturing and Marketing. Fairchild Pubns, 1999.
- Burt S. Carrefour: internationalizing innovation. Case 13 in McGoldrick P. J. (Ed.) Cases in Retail Management. London, 1994. P. 154–164.
- Cholachatpinyo A., Padget I., Crocker M., Fletcher B. A Conceptual Model of the Fashion Process-part 1. The Fashion Transformation Process Model // Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 6 N 1. 2002. P. 11–23.
- Christopher M., Peck H. Laura Ashley. Case 27 in McGoldrick P. J. (Ed.) Cases in Retail Management, London, 1994. P. 310–327.
- Cox D. F. Risk Taking and Information Handling in Consumer Behaviour. Harvard Business School, Cambridge, MA, 1967.
- Dacin P. A., Smith D. C. The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing Research. 1994. Vol. 31. N 2. P. 229–242.
- De Chernatony L., McDonald M. B. H. Creating Powerful Brands. Butterworth, Heinemann, Oxford, 1992.
- Dubois B., Duquesne P. The Market for Luxury Goods: Income versus Culture // European Journal of Marketing. 1993. Vol. 27. N 1. P. 35–44.
- Easy M. Fashion Marketing. 1995.
- Emerald Journals / Journal of Fashion Marketing and Management. 2001. Электронный ресурс: // www.emeraldinsight.com
- Frank R. E., Massy W. F., Morrison D. G. The Determinants of Innovative Behavior With Respect to a Branded, Frequently Purchased Food Product // Proceedings of the American Marketing Association, Smith L. G. (ed). Chicago: AMA. 1964. P. 312–323.
- Frings G. S., Fashion from Concept to Consumer. 7th ed., 2002.
- Gucci Group. Full Year 2001. Financial Review.
- Gucci Group. Management Presentation. New York. 2002. N 11. April.
- Gucci Opens New Flagship Store in Moscow / Press Release. Nov. 14, 2001. Электронный ресурс: // www.guccigroup.com

- Hankinson G., Cowking P.* Branding in Action. Maidenhead, 1993.
- Herr P. M., Farquhar P. H., Fazio R. H.* Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions // *Journal of Consumer Psychology*. 1996. Vol. 5. N 3. P. 135–159.
- Jeringan M., Easterling C.* Fashion Merchandising & Marketing. 1997.
- Kapferer J.-N.* Strategic Brand Management. 2nd ed. London, 1997.
- Keller K.* Strategic Brand Management. Englewood Cliffs, NJ, 1998.
- King C. W. Jr.* Fashion Adoption: A Rebuttal to the «Trickle Down» Theory // *Proceedings of the American Marketing Associations*, S. A. Greyser (ed). Chicago: American Marketing Associations. 1963. P. 108–125.
- Laforet S., Saunders J.* Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It // *Journal of Advertising Research*. 1994. September / October. P. 64–76.
- Low G. S., Fullerton R. A.* Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation // *Journal of Marketing Research* 1994. Vol. XXXI. May. P. 173–190.
- LVMH (Moët Hennessy, Louis Vuitton) Annual Report*. 2001.
- Moore C. M.* L'internationalisation du prêt-à-porter: the case of Kookai and Morgan's entry into the UK fashion market // *Journal of Fashion Marketing*. 1997. Vol. 2 N 2. P. 155–159.
- Moore C. M., Fernie J., Burt S.* Brands Without Boundaries. The Internationalisation of Designer Retailer's Brand // *European Journal of Marketing*. 2000. Vol. 34. N 8. P. 919–931.
- Mueller C., Smiley E.* Marketing Today's Fashion. 3rd ed. 1995.
- Pellegrini L.* Carrefour: Development of the Retail Brand, Case 21 in McGoldrick P. J. (Ed.) *Cases in Retail Management*, London, 1994. P. 248–258.
- Robertson T. S.* Determinants of Innovative Behavior // *Proceedings of the American Marketing Association*, Moyer R. (ed). Chicago: AMA, 1967. P. 328–332.
- Rogers E.* Diffusion of Innovation. 3rd ed. New York, 1983.
- Roselius T.* Consumer Rankings of Risk Reduction Methods // *Journal of Marketing*. 1971. Vol. 35. N 1. P. 56–61.
- Silk A. J.* Overlap Among Self-Designated Opinion Leaders: A Study of Selected Dental Products and Services // *Journal of Marketing Research*. 1966. N 3. August. P. 255–259.
- Smith D. C., Park C. W.* The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency // *Journal of Marketing Research*. 1992. Vol. 29. N 3. P. 296–313.
- Wileman A., Jary M.* Retailer Power Plays: From Trading To Brand Leadership. London, 1997.
- Wernerfelt B.* Umbrella Branding As a Signal of New Product Quality: an Example of Signaling by Posting a Bond // *Rand Journal of Economics*. 1988. Vol. 19 N 4. P. 458–466.

Статья рекомендована к печати доц. В. С. Катъкало, доц. С. А. Старовым.
Статья поступила в редакцию 19 марта 2003 г.