

## **Компании-последователи**

У французов есть выражение «Cherchez le creneau» – «Ищите пустое место». Компания Jamilco вовремя и правильно позиционировала себя на рынке. Она первая на рынке товаров демократичных марок или casual и вторая или третья на рынке luxury. Сегодня Jamilco – холдинговая компания. Появилась на российском рынке в 1992г. С начала открылся культовый магазин Levi's, затем в 1995г. компания заключила контракт с французской молодежной фирмой Naf Naf и маркой Chevignon. Ниша была занята.

В 1996г. компания продолжила инновация и объединила молодежные марки в концептуальном центре «База 14», помимо одежды там открылось интернет-кафе, французский ресторан и магазин с компакт-дисками.

В 1997г. Jamilco поддалась утверждению, что дифференцирование – один из важнейших видов стратегической и тактической деятельности, которым компания должна постоянно заниматься. Так, компания заключила эксклюзивный договор франчайзинга на открытие магазина Wolford, поднявшись на ступеньку товарной категории. В 1998г. Jamilco купила бутик Guy Laroche, но успеха он не принес, поэтому магазин пришлось закрыть.

Сегодня компании, помимо вышеперечисленных магазинов, принадлежат монобрендовые бутики «Дом Escada», Cerrutti, Christian Dior, Hermes, Yohji Yamamoto, Swatch, а также мультибрендовый бутик James, ассортимент которого похож на ассортимент бутика Le Form, и RedCode – в котором продаются

вторые линии одежды известных домов мод. По договору франчайзинга Jamilco открыло магазины Naf Naf, Swatch, Wolford, Chevignon в других городах России – в Калининграде, Казани, Краснодаре, Екатеринбурге, Красноярске.

Таким образом, Jamilco демократизировала привилегии: марка является символом красоты, которую она одновременно делает общедоступной, открыв магазины для среднего класса. И, в то же время, марка является символом люкса, представляя в России бренды класса люкс.

Примерно в то же время, что ТДМ и Jamilco на российский рынок вышла еще одна компания Bosco Di Ciliegi. Сегодня – это крупнейшая сеть бутиков, расположенных в России. Михаил Куснирович, президент компании, и его супруга начали позиционирование не конкретного бренда одежды, а собственного магазина. В центре Москвы открылись мультибрендовые бутики Bosco Donna, Bosco Uomo, а также магазин элитной одежды для детей Bosco Bambino. Номенклатура товаров представляла собой одежду люксовых марок второй линии. Бизнес шел успешно и компания стала открывать монобрендовые бутики более демократичных марок, нежели Mercury: Max Mara, Calvin Klein, Kenzo. Bosco активно занимала еще пустующие ниши. Эффективным маркетинговым шагом стало открытие бутика Mandarina Duck, который славится экстравагантными и модными дорожными и спортивными сумками. Сегодня здесь представлена и одежда данной марки. Пустым местом на рынке может оказаться все, что угодно, даже размер. В России практически не существовало элегантной одежды для женщин больших размеров, так Bosco заполнила пробелы рынка, открыв магазин одежды

Marina Rinaldi. В бутике Max&Co (молодежная линия Max Mara) продается дорогая одежда для молодежи. Bosco открыла магазин женского белья La Perla, где также представлена вечерняя линия одежды этой марки.

Команда Bosco решила не загонять свой бизнес в рамки fashion, пробившись на рынок парфюмерии, косметики. Магазины Articoli воплотили в себе мечты потребителей, на большом пространстве разместились самые звонкие парфюмерные бренды, а также аксессуары этих марок. При этом политика компании такова, что постоянно увеличивается ассортимент марок и спектр услуг, там продается профессиональная косметика, в праздничные дни проводятся акции бесплатного макияжа квалифицированными визажистами.

Нишу дорогих ювелирных изделий заняла компания Mercury, которая заключила контракт с марками Chopard, Tiffany&Co, Breguet, Chanel и др. Bosco в свою очередь открыла итальянский ювелирный магазин Pomellato.

Отдохнуть от шоппинга по галереи Bosco di Ciliegi можно в шикарном Bosco cafe. Одно открытое кафе выходит на Красную площадь, второе расположено в Петровском Пассаже.

Bosco очень трепетно относится к собственному бренду, уже несколько лет идет промо-акция Bosco Family, всюду изображается фотография учредителей и сотрудников компании. Bosco – это своя страна, даже цены в магазинах указаны в «местной» валюте «боскарах», которые приравниваются к евро.



Таким образом, на примере трех компаний мы видим три разные пути позиционирования. Все эти компании грамотно относятся к роли маркетинга, а построение бренда воспринимают как искусство, которым нужно овладеть, а потом пользоваться. Fashion-рынок в России не ограничился этими компаниями. Холдинг Crocus занял место на рынке дорогой обуви Sergio Rossi, Lagerfeld, открыв монобрендовые и мультибрендовые магазины в центре Москвы. Компания Fashion Division «Седьмой Континент», о стратегии которой будет идти речь дальше, позиционировала себя, как мультимарочная, стала раскручивать молодых неизвестных в России дизайнеров, а также пошла по пути промоушена российских дизайнеров, закупив некоторые модели коллекций.

Поскольку ценность торговой марки формируется под влиянием всех тех процессов, что окружают ее с точки зрения покупателя, процесс бренд-менеджмента идентичен управлению всеми связанными с маркой факторами, т.е. практически всеми элементами деятельности компании<sup>1</sup>. Целью правильно поставленного бренд-менеджмента является создание предпочтения. Это обеспечение восприятия товаров и услуг, продаваемых под единой торговой маркой с ее неотъемлемыми ценностями, как лучших по сравнению с продукцией конкурентов. В сложившемся климате бизнеса единственный способ достичь такого эффекта кроется в постоянной работе над улучшением восприятия ценности, максимизации воспринимаемой ценности и продвижении профиля компании. Если это товары класса люкс, потребитель должен осознавать какие преимущества он обретает, обзаведясь данным товаром, потому что товары данной категории являются статус-

---

<sup>1</sup> Нильсон Торстен. Конкурентный брендинг. СПб.: Питер, 2003.

символами. Следует заметить, что дифференцирование при помощи высокой цены является большим плюсом на fashion-рынке. Во-первых, высококачественные товары должны стоить дороже<sup>2</sup>. Когда торговая марка символизирует высокую ценность покупки, компания обладает заметным конкурентным преимуществом. Покупатели ожидают, что за лучший продукт им придется заплатить более высокую цену. Осознать обоснованность затрат помогает ярлык бренда на одежде. Быть клиентом престижной торговой сети означает застраховать себя от подделок, ретейлеров-фальсификаторов, выдающих товар старых коллекций за новый; пользоваться дополнительными услугами компаний (дисконтными картами для клиентов, бесплатной парковкой, услугами портного).

Добавленная ценность представляется ответом на рациональную аргументацию торговых марок дистрибьюторов, сфокусированных на соотношении качество-цена. Бренд дистрибьютора предлагает обмен, крупная торговая марка производителя – некий дар, приобщение к высшим ценностям, далеко выходящим за рамки функции продукта. Создать ореол дополнительной ценности – означает навести мост к целевой аудитории, наладить эмоциональную связь.

Во-вторых, дорогие покупки должны гарантировать престижность. Таким образом, высокая цена фактически становится неотъемлемой выгодой продукта и одним из мотивирующих факторов, обеспечивающих успех многих фланговым маневрам в высшем секторе рынка<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Траут Д. Дифференцируйся или умирай. СПб.: Питер, 2002.

<sup>3</sup> Указ соч.

## *Стратегии международного брендинга*

В данном разделе речь пойдет о монобрендовых магазинах и их мировой политике. При заключении контракта франчайзинга, компании, как правило, обязуются следовать международной стратегии бренда. Подавляющее большинство стратегий международного брендинга делятся на следующие категории:<sup>4</sup>

- Единая всемирная торговая марка, которая, в сущности, навязывается в каждой стране;
- Двойной стандарт, когда применяется единообразная международная стратегия, отличная от стратегии на внутреннем рынке;
- Общий подход к продвижению торговой марки во всех странах со значительным объемом локальных адаптаций;
- Оппортунистский подход, когда каждое решение в отношении той или иной страны или рынка принимается в расчете на получение наибольшего краткосрочного результата.

Следует заметить, что западные партнеры очень осторожно относятся к российскому рынку, а тем более 10 лет назад, когда у нас вообще не работал fashion-бизнес. Поэтому, чтобы выйти на наш рынок, необходимы были веские аргументы, гарантирующие рентабельность бизнеса. Алла Вербер, директор «Торгового Дома Москва» рассказывает, как непросто было убедить партнеров: «В то время на Западе в Россию никто не верил. CNN постоянно показывала грязные улицы, русских теток в валенках и телогрейках

---

<sup>4</sup>Нильсон Торстен. Конкурентный брендинг. СПб.: Питер, 2003.

или "новых русских" в бордовых пиджаках и их жен с ног до головы "от Версаче". Нам хотелось этот имидж сломать. Надо было доказать им, что мы действительно надежная профессиональная компания. Постепенно, шаг за шагом, мы получили такие марки, как Chanel, Gucci, Dolce&Gabbana, Fendi, Jil Sander, Brioni, Ermenegildo Zegna, John Galliano»<sup>5</sup>.

Более того, российский потребитель, не будучи искушенным в дорогой одежде, первое время хватал все подряд, вещи с логотипами на видных местах расходились гораздо быстрее. Только потом отечественный покупатель стал разбираться в стилях, подбирать то, что ему подходит. Надо сказать, адаптация к рынку модной одежды произошла быстро, но вкусы у публике остаются прежними: русские предпочитают яркие модели, карнавальный вариант рабочего костюма, который не прописан ни в одном этическом кодексе корпорации. Здесь мы похожи с итальянцами, но назвать русских элегантными, я не решусь. На сегодняшний день наиболее популярными марками в России являются Dolce&Gabbana, Gucci, Roberto Cavalli.

Всемирная стратегия брендинга подходит для товарных категорий, в которых наблюдается большая схожесть покупателей из разных стран. Сюда, как раз, относится fashion-рынок. Данная стратегия также подходит для крупной торговой марки, нежели для мелкой. Кроме того, необходимо иметь большой внутренний рынок сбыта, чтобы было, откуда черпать ресурсы на разработку и поддержку всемирной стратегии. Пример успешных всемирных стратегий показывает, что если особенности торговой марки тесно

---

<sup>5</sup> Профиль// [www.profil.orc.ru](http://www.profil.orc.ru). 1.02.2003.

связаны с истинным или воображаемым образом жизни в стране – хозяйке бренда, внедрить такую стратегию проще, а причин выбирать именно ее больше. Chanel – непременно ассоциируется с буржуазной Францией, а одежда от Calvin Klein пропитана духом свободной Америки.

Но, не всегда данная стратегия приводит к успеху. То, что в одних странах очень популярно в других может идти в разрез с представлениями об эстетике моды и вкуса. В этом плане, в нашей стране долгое время сторонились марок-минималистов, таких, как Jil Sander.

Двойственность второй стратегии заключается в том, что визуальный облик и базисные ценности торговой марки одинаковы, а продвижение на внутреннем и международном рынках осуществляется по-разному. В частности, акцентируются разные аспекты ценности бренда. Это может также проявляться в том, что бренд создающий одежду, обувь, аксессуары, домашнюю коллекцию и мебель в одной стране может продвигать лишь несколько категорий товаров. Марка Armani имеет несколько линий: Giorgio Armani, Armani Collezi **GIORGIO ARMANI**, Armani Jeans, Armani Exchange, Armani Casa, Armani Junior. В Милане существует целый



линии одежды.

Если мы будем говорить о коллекциях одежды, то и здесь разница огромная. Это связано с тем, что заказы коллекций совершают национальные байеры; осведомленные о вкусах потребителей своей страны. Даже цветовая гамма может сильно отличаться. В Европе, не считая крупных городов, вы можете не найти утепленную обувь, богатый выбор теплой одежды; что не скажешь о России.

Таким образом, адаптация происходит в допустимых пределах, что же касается коммуникаций, то здесь компании ориентируются на национальную аудиторию.

Торговая марка одежды, а тем более класса люкс, призвана диктовать свои правила, свой стиль и свою моду, это своя философия, поэтому оппортунистская стратегия не подходит для fashion-бизнеса. В некотором смысле оппортунистский подход отвечает классическим канонам маркетинга, требующим полного приспособления к ситуации на каждом конкретном рынке. Но, недостатки данной стратегии очевидны: отсутствие синергии в ноу-хау брендинга, отсутствие синергии в разработке и производстве коммуникации, а также конфликтующие сообщения при использовании международных средств массовой информации.

### ***Концептуализация***

Разработка концепции бренда – процесс творческий. В отличие от позиции. Концепция может меняться, но не дифференцироваться от позиции<sup>6</sup>. 10 лет назад в Италии и во Франции появились концептуальные магазины, сегодня это

---

<sup>6</sup> Нильсон Торстен. Конкурентный брендинг. СПб.: Питер, 2003.



культовые места, обязательные достопримечательности городов, включенные в туристические брошюры. Там всегда творит атмосфера ажиотажа, много людей, как будто под гипнозом, скупающих товары, которые можно встретить в другом месте и дешевле. Секрет – в концепции.

Почему люди часами проводят время в миланском концептуальном бутике 10 Corso Como<sup>7</sup>: меряют жакет от Balenciaga, наслаждаются ароматом свечей от Comme des Garçons, рассматривают новый номер Visionaire, знакомятся с творениями David LaChapelle, потягивают капучино, перекусывают ролами из тунца, и, конечно же, разглядывают людей и показывают себя.

Вдохновленная марокканскими базарами и культовым в 70-х годах Лондонским магазином Viba, Карла Соззани, бывшая сотрудница итальянского издания Vogue, открыла в 1991г. магазин одежды для мужчин и женщин, а также книжный магазин, галерею фотографии и дизайна в одном. Кафе и ресторан открылись в 1999г. Идея была такова, Карла мечтала, чтобы ее любимый журнал ожил, страницы превратились в полки с товарами, а читатели - в покупателей<sup>8</sup>.

Вместе с сестрой Франкой, которая была главным редактором Vogue, Карла сделала свой магазин известным на весь модный мир. Все, что самое модное, что можно было встретить до этого в журнале, лучшие модели дизайнеров, по мнению специалистов моды, аксессуары со всего мира, обязательные атрибуты сезона отныне располагались в одном магазине. Сюда заходят, чтобы сделать крупную покупку или приобрести книжку по дизайну, или выпить сок, поболтать с

---

<sup>7</sup> Photos by Tanya Jensen-FWD. //www.fashionwindows.com, 20.02.2003.

<sup>8</sup> Нильсон Карин. Концептуальный магазин 10 Corso Como – три в одном: бутик, ресторан и галерея. //www.fashionwindows.com, 20.02.2003.

владелицей магазина, а может, просто черпнуть вдохновения. Дизайнеры просто счастливы продаваться в 10 Corso Como, лучшей рекламы для них не существует.

В Париже концептуальных бутиков значительно больше. Это знаменитые Maria Luisa, Colette, Bonnie Cox, L'Eclaireur, а также недавно открывшийся If в 1998г. Maria Luisa открыла в конце 80-х бутик на 2 Rue Cambon, близ садов Тюильри, магазин стал приютом авангардной моды. John Galliano, Collette Dinnigan, Clements Rebeiro собрались в небольшом магазине. Создатель магазина не придерживается какого-либо общего направления, она просто влюбляется в вещи, которые не создают единый образ. Бешеный успех постиг второй магазин Maria Luisa для мужчин. Следующим творением стал бутик обуви английского дизайнера Manolo Blahnik. Четвертый магазин госпожи Марии Луизы – для молодежи с более юными брендами. Мария Луиза придерживается концепции бутика-журнала. Когда она приводила своих клиенток в шоу-румы и предлагала сделать выбор, они всегда выбирали вещи, которые уже видели. Уловки СМИ слишком сильно формируют сознание модников. Козырной картой Марии Луизы является то, что она не любит общие тенденции моды, а исповедует определенный стиль. Благодаря завоеванному авторитету, магазин с политикой разнообразия Maria Luisa вполне может создать собственный бренд, сейчас речь идет об экспансии знаменитого магазина за пределы Парижа и Франции в целом<sup>9</sup>.

В магазине L'Eclaireur Арманда Хадида соединяет в себе не только предметы одежды, но и бытовую утварь. В бутике периодически проходят выставки, такие, как “Objet Saveurs”,

---

<sup>9</sup> Радзинская Ева. Красавица и четыре магазина. L'Officiel, №45, март 2003.

посвященная кухонным деталям. Так, здесь можно приобрести серебряный чайник, одежду от Etro, Issey Miyake, Martin Margiela. Хадида не согласен с глобализацией моды, «когда повсюду продаются одни и те же имена, это губительно для творчества».

Colette замыслился наподобие 10 Corso Como. Сара, менеджер рассказывает: «мы хотели открыть не магазин, а место, в котором будет микст из различных вещей, разных марок, стилей и направлений, которых можно встретить в Париже». Каждую неделю здесь меняется интерьер витрин, а микст, о котором говорила Сара может включать одноразовую камеру, часы Casio, выпущенные лимитированной партией, супердорогие кроссовки Reebok. Также в магазине будет продаваться коммерческая марка Prada, правда, это может быть лишь несколько вещей спортивной линии. На нижнем этаже располагается бар, где предлагается более 40 видов воды, меню бара меняется, как и витрины, еженедельно. Как говорит хозяйка заведения: «это одно из немногих мест, где можно отведать ланч в любое время до закрытия магазина».

Привилегией концептуальных магазинов является то, что они являются trendsetters (создателями трендов), они открывают новые имена, дают дорогу в жизнь неизвестным дизайнерам. Американский дизайнер Jeremy Scott впервые стал продаваться в Colette.

Помимо магазина одежды, кафе, в Colette, в мезанине находится галерея для фотовыставок, также там представлены авангардные издания о моде.

Когда Людовик открывал в конце 80-х свой магазин Bonnie Cox по адресу 38 Rue des Abbesses, это был единственный магазин на

этой улице, торгующий модной одеждой. Сегодня по обеим сторонам процветают маленькие магазины. Марка Zuly Vet впервые стала продаваться в Bonnie Cox. Спустя некоторое время Людовик решил выпустить небольшую коллекцию, носящую имя бутика. «Моя идея была такова: продавать то, что всегда продается, как полупальто, свитера-матроски или брюки и жакет в стиле Camargue», говорит Людовик<sup>10</sup>. Людовик преуспел в своем деле и открыл второй магазин Bonnie Cox в Galerie Vivienne.



Аналогов Colette и 10 Corso Como в России пока нет. Но, открывшийся несколько лет назад бутик Le Form и по сей день считается концептуальным местом. Под крышей здания на Поварской улице собраны творения Comme des Garçons, Dirk Bikkembergs, Ann Demeulemester, Martin Margiela и других дизайнеров-экспериментаторов. Здесь своя атмосфера, свой запах благовоний, свой DJ, регулируют поток эмоций. Это место паломничества московских модников, здесь узнают светские новости, можно получить приглашение на правильное мероприятие, которое по законам жанра просто нельзя пропустить. Le Form заполучил именитых клиентов, среди них интеллектуальная и бизнес элита.

Позднее магазин расширился, владельцы переоборудовали подвал. Подвал как нельзя лучше соответствует эстетике магазина. Ведь именно в лофтах и подвалах творят интеллектуалы. Кстати то, что Le Form расположен не на fashion-street является правильным

---

<sup>10</sup> Pat McColl. Off the Beaten Shopping Path. Cosy Paris Boutiques that dare to be different: *International Herald Tribune*. 2002.

позиционированием, такие бутики должны быть за ширмой коммерческих брендов.

Пару лет назад компания Jamilco открыла свой концептуальный магазин James. Victor&Rolf, Jean-Paul Gaultier, Issey Myake, Philip Treacy – преимущественно вещи этих дизайнеров хаотично развешаны по магазину. Там также есть свое кафе. James имеет три этажа, минимализм и аскетизм покрывают настоящее искусство кроя.

Владельцы бутика SoHo даже не скрывают, что вдохновителем для них служит магазин Colette. Так как в Москве нет специалистов по стилизации внутреннего пространства магазинов, в московский SoHo из Парижа был выписан знаменитый «ди-джей стилей» из Colette Дежан Милославлевич<sup>11</sup>. Предполагается, что Дежан будет приезжать перед появлением новых коллекций в магазине. В его обязанности входит разработка дислокации вещей на полках и витринах согласно цвету и стилю. Кроме того, хозяева стремятся пополнить номенклатуру магазина товарами для ухода за телом, косметикой и парфюмерией, а также организовать культурную программу.

---

<sup>11</sup> Ларина Ирина. Синдром Colette. L'Officiel, №45 март 2003.