

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

# ПОРТФЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДИЗАЙНЕРСКИМИ БРЭНДАМИ В ФЭШН-БИЗНЕСЕ: КЕЙСЫ ARMANI GROUP И GUCCI GROUP

**А. Н. АНДРЕЕВА**

*Факультет менеджмента СПбГУ*

В статье анализируется существующая практика управления глобальными дизайнерскими брендами на примере Armani Group и Gucci Group, придерживающихся противоположных моделей брендинга. На основе таких переменных, как прибыль и время, вводится авторская модель матричной структуры портфеля брендов, которая применима к моно- и мультибрендовым марочным портфелям в фэшн-бизнесе.

Фэшн-бизнес как один из сегментов индустрии моды<sup>1</sup> к началу XXI в. накопил колоссальнейший опыт по созданию, развитию и управлению такими ключевыми активами для этого вида деятельности, как бренды. За более чем 100-летнюю историю в фэшн-бизнесе выработаны уникальная система диверсификации дизайнерских брендов, формы и методы управления ими, а также специфическая система маркетинговых коммуникаций. Однако мировая научная литература в области менеджмента и маркетинга довольно долго не рассматривала феномен брендинга в фэшн-бизнесе. В конце 1990-х гг. британ-

ские маркетологи с горечью отмечали, что уровень современных исследований в области дизайнерских брендов «находится на начальной стадии, и все выглядит так, что брендинга в области высокой моды вообще не существует» [Ferne et al., 1997].

Первыми на меняющийся подход к брендам в фэшн-бизнесе среагировали такие финансовые институты, как JP Morgan и Merrill Lynch, создав в конце 1990-х гг. отделы фэшн-аналитики для мониторинга и оценки глобальных дизайнерских брендов. Следующий шаг был сделан международной консалтинговой

<sup>1</sup> 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 (объединяет розничных продавцов фэшн-продукта, таких как бутики, специализированные магазины, торговые сети, универмаги и т. п.); *вспомогательный* сегмент (специализированные СМИ, рекламные и PR-агентства, фэшн-консультанты).

компанией Interbrand, которая с 2001 г. включила фэшн-бренды в TOP-100 ведущих глобальных брендов.

Потребность в научных разработках в области маркетинга и управления фэшн-продуктами привела к появлению в 2001 г. международного научно-практического журнала *Journal of Fashion Marketing and Management*, основной целью которого является «всестороннее изучение возникающих тенденций и проблем, влияющих на быстроизменяющиеся условия фэшн-индустрии». Ситуация в науке коренным образом начала меняться в XXI в.: длительное молчание академического маркетинга наконец-то закончилось. В короткие сроки выходят аналитические работы, посвященные сразу нескольким глобальным дизайнерским брендам: Burberry [Moore, Birtwistle, 2004], Gucci [Moore, Birtwistle, 2005], Hugo Boss [Matthiesen, Phau, 2005].

Однако существующая литература по проблематике дизайнерских брендов не рассматривает вопросы управления марочными портфелями в рамках фэшн-конгломератов. В настоящей статье предпринимается попытка сквозь призму портфельного подхода рассмотреть и проанализировать существующую практику управления глобальными дизайнерскими брендами именно на примере Armani Group и Gucci Group, придерживающихся различных принципов брендинга.

## СТРУКТУРА И ЛИДЕРЫ МИРОВОГО ФЭШН-РЫНКА

Для понимания достаточно устойчивой современной диверсифицированной модели брендов на фэшн-рынке необходимо обратиться к его структуре. 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-à-porte de luxe*) и *прет-а-порте*, за ними следует катего-

рия диффузных брендов<sup>2</sup>, потом — фабричных брендов и брендов розничного продавца и, наконец, в основании пирамиды — массовый рынок одежды. При этом одежда (впрочем, как и обувь и аксессуары) категорий от кутюр, прет-а-порте де люкс и прет-а-порте относится к товарам категории роскоши. Особенностью фэшн-рынка является то, что такие категории одежды, как от кутюр, прет-а-порте и диффузные бренды, исторически были созданы великими модельерами, в современной трактовке — дизайнерами. Именно в этих трех верхних сегментах фэшн-рынка и сконцентрированы глобальные дизайнерские бренды, такие как Louis Vuitton, Gucci, Giorgio Armani, YSL, Chanel, Dior, Dolce & Gabbana и многие другие. Именно дизайнерские бренды 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 брендинга в мире моды.

На конец 2006 г. лидерство среди глобальных дизайнерских брендов по версии консалтинговой компании Interbrand выглядит следующим образом (табл. 1).

Для фэшн-бизнеса глобализация не является открытием XXI в., продукты текстильного, а впоследствии и швейного производства играли на протяжении многих столетий значительную роль в международной торговле. Достаточно вспомнить увековеченные историей, литературой и живописью лионские шелка, брюссельские кружева, английское сукно и венецианские туфли. Рассматривая глобализацию «как рост интернационализации производства, дистрибуции и мар-

<sup>2</sup> Диффузные бренды (*diffusion brands*) — общее название для вторых, третьих и функциональных линий дизайнерских брендов прет-а-порте (см. подр.: [Андреева, 2003, с. 39–40]).

Таблица 1

Ведущие глобальные фэшн-бренды

Бренд	Стоимость (brand value), млрд долл.					% роста к предыдущему году	Страна	Место в списке 100 ведущих мировых брендов в 2006 г.
	2002	2003	2004	2005	2006			
Louis Vuitton	7,05	6,71	6,60	16,01	17,61	+10	Франция	17
Gucci	5,30	5,10	4,72	6,62	7,16	+8	Италия	46
Chanel	4,27	4,32	4,42	4,78	5,16	+8	Франция	61
Hermès	нет данных	3,42	3,38	3,54	3,86	+9	Франция	81
Prada	2,49	2,54	2,57	2,76	2,88	+4	Италия	96
Armani	нет данных	нет данных	2,62	2,68	2,79	+4	Италия	97
Burberry	нет данных	нет данных	нет данных	нет данных	2,79	—	Великобритания	98

Источник: [Interbrand, 2006].

кетинга товаров и услуг» [Lévy, 1995, р. 353], следует отметить, что большинство современных фэшн-брендов перешагнули географические границы локальных рынков, ведя производственные, дистрибьюционные и маркетинговые операции на глобальном международном рынке.

В 2000 г. британскими маркетингологами было предпринято масштабное исследование, посвященное интернационализации дизайнерских брендов. Авторы идентифицировали 114 международных модных дизайнерских домов, конкурирующих на глобальном рынке емкостью 24 млрд фунтов стерлингов, свыше 80% модных дизайнерских домов изначально возникли во Франции, Италии, Великобритании или США (табл. 2).

**ПОРТФЕЛЬНЫЙ ПОДХОД**

Количество продуктов, различных по своему качеству, присоединенных к бренду, принято называть марочным портфелем (brand portfolio) [Dacin, Smith, 1994, р. 240]. Аакер определяет марочный портфель как «все бренды и суббренды, при-

Таблица 2

Страна происхождения международных модных дизайнерских домов

Страна происхождения	Количество международных модных дизайнерских домов
Франция	30
Италия	26
Великобритания	27
США	12
Остальные страны	19
Всего	114

Источник: [Moore, Fernie, Burt, 2000, р. 925].

соединенные к рыночно ориентированным предложениям продукта, включая совместные бренды с другими фирмами», отмечая, что «идентификация всех этих брендов и суббрендов временами является небанальной задачей» (см.: [Aaker, Joachimsthaler, 2000, р. 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. Рассмотрим подробнее структуры портфелей дизайнерских брендов, таких как Armani Group и Gucci Group.

### Armani Group

Анализ системного подхода к управлению существующими брендами в компании Armani Group уместно начать с краткого экскурса в историю этой организации. В 1975 г., согласно корпоративной легенде, продав свой автомобиль Volkswagen, Джорджио Армани вместе с другом и бизнес-партнером Серджио Галеотти открывает собственный модный дом. Начальные инвестиции в компанию Giorgio Armani SpA составили 10 тыс. долл. [Aginis, 2000, p. 130]. Ведущий мотив, который лежит в основе творчества и бизнес-стратегии, можно сформулировать как инновационность.

В 1981 г. впервые в фэшн-бизнесе Армани запускает в производство вторую линию прет-а-порте Emporio Armani, за которой вскоре последовало создание джинсовой линии AJ|Armani Jeans (1981 г.), молодежной линии A/X Armani Exchange (1991 г.) и строгой стилистической диффузной линии Armani Collezioni (1992 г.). Инновационный подход Джорджио Армани к расширению бизнеса был немедленно адаптирован подавляющим числом фэшн-дизайнеров, которые расширяют свои бренды таким образом.

Несмотря на существование линии одежды от кутюр в Armani Group, которая обслуживала частных клиентов и называлась Borgo Nuovo 21 (по адресу миланской штаб-квартиры группы), только в 2005 г. Армани впервые в рамках недели высокой моды в Париже показывает коллекцию от кутюр Armani Privé, войдя тем самым в весьма немногочисленный клуб домов, создающих коллекции от кутюр. Такой шаг позволил компании заявить в 2006 г., что благодаря кутюрной коллекции Armani Privé формирование мультибрендового портфеля в рамках Armani Group завершено [The Armani Group..., 2006]. В современном фэшн-бизнесе Armani Group является вертикально интегрированной компанией.

Особым «фирменным» знаком дизайна Армани выступает классический костюм, который наложил свой отпечаток и на мужскую, и на женскую моду. Революционным образом изменив конструкцию классического костюма (облегчив его, убрав подкладные плечи, специальные вставки в рукава и полочки), Армани создал новый тип классической одежды — удобной, легкой, повторяющей движения тела. Для обоих полов костюм от Армани стал символом уверенно-небрежного поведения в деловом мире. Решающую роль здесь сыграла не формальная потребность в идеально сидящей одежде, а желание носить вещь, которая символизирует свободу. Колоссальный успех Армани пришел после покорения США, и произошло это при помощи кинематографа.<sup>3</sup> Когда герой Ричарда Гира в фильме «Американ-

<sup>3</sup> Работа Джорджио Армани на мировую киноиндустрию — это одна из блестящих маркетинговых стратегий дизайнера. Не просто продакт-плейсмент одежды в кадре, а обязательное появление имени дизайнера в титрах фильма и последующий промоушн сотрудничества с дизайнером весьма отличают подход Армани к такому уникальному способу продвижения своего бренда. Фильмография дизайнера говорит сама за себя: за 23 года (1980–2003 гг.) более 150 фильмов, среди которых «Улицы в огне» (Streets of

ский жиголо» (1980 г.) раскладывал на кровати свою рабочую одежду — пиджаки, рубашки, галстуки от Armani, — для дизайнера это означало решающий прорыв. «Фактически Армани сыграл за Гира то, что ему предписывал сценарий: класс, молодость, секс, беспечный эгоцентризм, врожденный вкус» [Николаевич, 2001, с. 254]. Для Америки 1980-х гг. одежда от Armani стала своего рода откровением: одеваться модно можно очень просто, но эта простота будет выглядеть дороже самых шикарных вечерних туалетов от кутюр. Голливудский успех позволил Armani приобрести и одну из самых влиятельных в мире моды референтных групп — звезд мирового кино. Мишель Пфайффер, Гленн Глоуз, Джоди Фостер, Эшли Джадд, Эмма Томпсон, Вуди Харельсон, Джон Траволта, Аль Пачино, Арнольд Шварценеггер — все они носят Armani, участвуют в светских мероприятиях модного дома Armani, создавая положительную «звездную» ауру вокруг бренда. В 1991 г. наиболее влиятельная газета в мире фэшн-бизнеса *Women's*

*Fire* (1984 г.), «Неприкасаемые» (*Untouchable*) (1987 г.), «Бэтмен» (*Batman*) (1989 г.), «Хорошие парни» (*Goodfellas*) (1990 г.), «Дни грома» (*Days of Thunder*) (1990 г.), «Отец невесты» (*Father of the Bride*) (1991 г.), «Окончательный анализ» (*Final Analysis*) (1992 г.), «Масло Лоренцо» (*Lorenzo's Oil*) (1992 г.), «Телохраниитель» (*The Bodyguard*) (1992 г.), «Цвет ночи» (*Color of the Night*) (1994 г.), «Я люблю неприятности» (*I Love Trouble*) (1994 г.), «Криминальное чтиво» (*Pulp Fiction*) (1994 г.), «Прирожденные убийцы» (*Naturally Born Killers*) (1994 г.), «Специалист» (*The Specialist*) (1994 г.), «Забыть Париж» (*Forget Paris*) (1995 г.), «Ускользающая красота» (*Stealing Beauty*) (1996 г.), «Марс атакует!» (*Mars Attacks!*) (1997 г.), «День шакала» (*Day of the Jackal*) (1997 г.), «Хвост вертит собакой» (*Wag the Dog*) (1997 г.), «Гаттака» (*Gattaca*) (1997 г.), «Человек-паук» (*Spiderman*) (2001 г.), «Ванильные небеса» (*Vanilla Sky*) (2001 г.), «Особое мнение» (*Minority Report*) (2002 г.), «Красный дракон» (*Red Dragon*) (2002 г.), «XXX» (2002 г.), «Солярис» (*Solaris*) (2002 г.), «Чикаго» (*Chicago*) (2002 г.), «Ангелы Чарли» (*Charlie's Angel: Full Trottle*) (2003 г.).

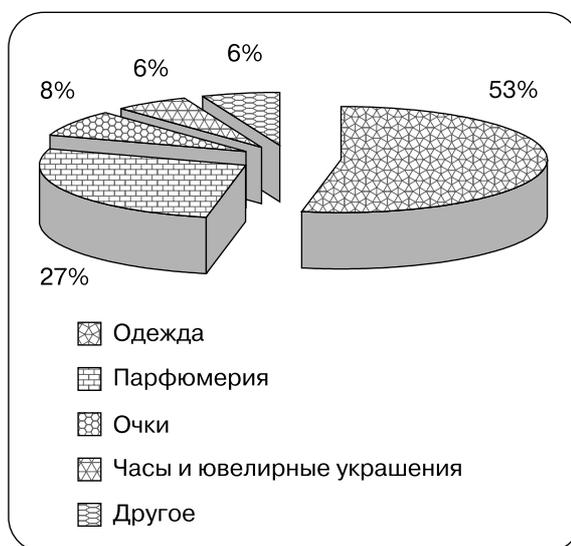


Рис. 1. Годовой оборот оптовых продаж Armani Group (по категориям продуктов) в 2004 г.

Источник: [Giorgio Armani..., 2004, р. 6–7].

*Wear Daily (WWD)* назвала самое главное событие киногода — церемонию вручения Оскара «церемонией Armani», потому что «каждый, кто хоть что-то представлял из себя в киноиндустрии, был одет от Armani» [Agins, 2000, р. 137].

Сегодня на Armani Group работают 4714 человек по всему миру, 13 собственных фабрик, группа контролирует 380 бутиков. Годовой оборот оптовых продаж (wholesale turnover) в 2004 г. достиг 1,671,3 млрд евро, выручка (revenues) — 1,299 млрд евро, чистая прибыль (net profit) — 126,2 млн евро, что составляет 9,7% от выручки [Giorgio Armani..., 2004, р. 4–5]. Armani Group производит одежду, парфюмерию и косметику, очки, часы, ювелирные украшения и предметы для декорирования дома (мебель, постельное белье). Более половины годового оборота компании приходится на продажу одежды (53%), более четверти оборота занимает продажа парфюмерии и косметики (27%), третьей по значимости категорией продуктов, существенно влияющих на уровень оборота, являются очки (8%) (рис. 1).

### *Группирование (конфигурация) брендов*

Рассмотрим систему брендов Armani, пользуясь методологией, предложенной Аакером и Йохимштайлером [Аакер, Йохимштайлер, 2003, с. 159–187]. Начнем с рассмотрения группирования брендов. Понимая под группированием (или конфигурацией) брендов «логическое сочетание брендов, которые вместе имеют значимую характеристику» [Аакер, Йохимштайлер, 2003, с. 169], в анализе системы брендов Armani можно выделить следующие характеристики: сегмент фэшн-рынка (от кутюр, прет-а-порте де люкс, прет-а-порте, диффузные бренды), товар (одежда, мебель и предметы для декорирования интерьеров, автомобиль, ресторан, отель), дизайн (табл. 3).

### *Иерархия брендов*

После группирования брендов Armani проведем анализ иерархической структуры данного марочного портфеля. Бренды внутри системы Armani располагаются в определенной иерархии (табл. 4). Каждый бренд на каждом уровне иерархии играет свою роль в системе и имеет значимые связи с брендами других уровней. На вершине иерархии находится корпоративный бренд Armani, который, с одной стороны, идентифицирует корпорацию (Armani Group), осуществляющую дизайн, производство и маркетинг фэшн-продуктов, а с другой — самого дизайнера Джорджио Армани. По мнению Аакера, корпоративный бренд «отражает наследие, ценности, культуру, людей и стратегию» [Аакер, 2004, р. 16].

Родительским брендом является бренд Giorgio Armani, первый по времени создания, использующий в качестве названия полное имя дизайнера. Статус бренда Giorgio Armani, который определяется квинтэссенцией стиля дизайнера, высочайшим качеством, уникальными материалами и наиболее высокими ценами (мужской костюм — от 3 тыс. евро, вечернее платье — от 5 тыс. евро), оправ-

дывает главные ожидания потребителя от покупки. Покупая одежду Giorgio Armani, потребители приобретают главным образом определенный стиль жизни, внешними проявлениями которого выступают сочетание элегантности и свободы, монохромная цветовая гамма, строгая красота классических линий и пропорций, лаконичность и отказ от всего случайного. «Роскошь, спокойствие, безмятежность — это олицетворение бутиков Giorgio Armani. Клиента обволакивает прекрасная современность, являющаяся по своей сути вечностью» [Giorgio Armani..., 2002, р. 14]. По объему продаж бренд Giorgio Armani является лидером — ему стабильно принадлежит более 30% (32% в 2004 г.) от общего объема оптовых продаж группы.

Бренд Emporio Armani — вторая линия одежды прет-а-порте, которая создана для энергичных жителей мегаполисов, склонных носить повседневную (casual) одежду, стремящихся использовать элитарность имени Armani как статусный символ и самоидентификатор, — является растяжением вниз, необходимым для позиционирования в более низком ценовом сегменте по сравнению с Giorgio Armani. При этом статусность бренда Emporio Armani поддерживается как самим названием (Империя Армани), так и ценой: костюм или платье стоят от 1 до 1,5 тыс. евро. Вторая линия одежды также дополнена «широким спектром доступной одежды: от повседневной до вечерней для молодых и современных» [Giorgio Armani..., 2002, р. 22]. По объему продаж бренд Emporio Armani занимает второе место — 26% в 2004 г. от общего объема оптовых продаж группы, при этом чрезвычайно высока и дистрибьюционная активность бренда. Armani Group напрямую контролирует самое большое количество фирменных бутиков этого бренда — 46 (табл. 5).

По утверждению самой компании, бренд Armani Collezioni является «диффузной

Таблица 3

Группирование брендов Armani

Вовлеченность дизайнера	Категория	Дизайнерские бренды	Комбинированные бренды
Высокая	От кутюр	Armani Privé	
	Прет-а-порте де люкс	Giorgio Armani	Mercedes-Benz CLK Giorgio Armani Design Car Armani Luxury Hotels & Resorts
	Прет-а-порте	Emporio Armani	Armani Fiori Armani Nobu
	Диффузный бренд	Armani Collezioni A/J/Armani Jeans A/X Armani Exchange Armani Junior	Emporio Armani Caffè
Низкая			

Таблица 4

Иерархия системы брендов Armani

Вид бренда	Название бренда	Описание	Годовой оборот оптовых продаж							
			2001 г.		2002 г.		2003 г.		2004 г.	
1	2	3	объем, млн евро	доля, %	объем, млн евро	доля, %	объем, млн евро	доля, %	объем, млн евро	доля, %
Корпоративный бренд, бренд-драйвер (driver brand) для всего марочного портфеля	Armani	Идентифицирует корпорацию и дизайнера, используется как составная часть имени бренда при расширении марочного предложения на рынке	4	5	6	7	8	9	10	11
			1589,5	100	1690,6	100	1631,9	100	1671,3	100
Родительский бренд (parent brand), бренд-драйвер для категории одежды	Giorgio Armani	Квинтэссенция стиля модного дома, высочайшее качество, наиболее высокие цены; Прет-а-порте де люкс, или первая линия прет-а-порте. Позиционируется как «вечная классика»	535,1	34	563,5	33	509,9	31	531,1	32



Таблица 5

**Бутики Armani Group**

Название	Количество	Местоположение
Giorgio Armani	42	Италия (7), Швейцария (1), Франция (1), Бельгия (1), Германия (4), США (11), Французские Антиллы (1), Япония (12), Австралия (1), Китай (3)
Armani Collezione	5	Италия (1), Франция (2), Япония (2)
Emporio Armani	46	Италия (9), Швейцария (2), Франция (6), Бельгия (2), Швеция (1), США (10), Япония (11), Китай (3), Гонконг (2), Австралия (1)
Armani Jeans	6	Италия (4), Япония (2)
Armani Junior	2	Италия (2)
Armani Casa	6	Италия (3), США (2), Китай (1)
Armani Fiori	2	Италия (1), Китай (1)
Giorgio Armani Accessori	3	Италия (1), Франция (2)
Armani Jeans Caffè	1	Италия (1)
Emporio Armani Caffè	3	США (2)
Armani Nobu	1	Италия (1)

Примечание: данные приведены по состоянию на 31 декабря 2004 г.

Источник: [Giorgio Armani..., 2004, p. 140–141].

линией Giorgio Armani с безупречным дизайном строгой одежды, стильной спортивной одежды, верхней одежды и аксессуаров для профессионалов» [Giorgio Armani..., 2002, p. 19]. Возникнув как реакция на подделки и копирование утонченного стиля Армани другими производителями, предлагавшими собственную версию костюмов Giorgio Armani, но на 20–30% дешевле оригинала, новая линия Armani Collezioni, стремительно запущенная на рынок, выбила у имитаторов почву из-под ног. Оригинал для потребителя по той же цене, что и подделка, оказался гораздо более выгодным вложением средств во внешний вид. Фактически Armani Collezioni — это экономически просчитанная элегантность и утонченность на каждый день для тех, кто видит

в этом бренде также и альтернативу роскоши Giorgio Armani. Имея сильную стилистическую связь с родительским брендом, Armani Collezioni проводит иную ценовую политику: мужской костюм — от 2 до 2,5 тыс. евро, женское пальто — от 1,5 тыс. евро. Марочное имя Armani Collezioni (Коллекция Армани) также указывает на стилистические особенности этой одежды — тщательно подобранную сезонную коллекцию одежды. Продажи бренда Armani Collezioni занимают 18% от общего объема оптовых продаж Armani Group.

Функциональной линией является бренд AJ|Armani Jeans, который позиционируется как «молодая, современная и сексуальная линия одежды, целиком сфокусированная на технологии и экологии,

где особое внимание уделяется экологически чистым тканям и материалам» [Giorgio Armani..., 2002, p. 26]. Еще одним эпитетом, который активно используется Armani Group для описания стиля этой джинсовой линии, является английское слово «smart» в значении «модный, фешенебельный, интеллектуальный». Так что при потребительском выборе AJArmani Jeans речь идет не только о выборе функционально удобных экологических вещей, но и о привлечении интеллекта своих клиентов, способных оценить тонкий, присущий всей одежде от Armani дизайн и стиль. Основу линии, согласно названию AJArmani Jeans (Джинсы Армани), составляют джинсовая одежда, трикотаж, одежда свободного стиля с диапазоном цен от 200 до 500 евро. По объему продаж бренд AJArmani Jeans занимает 16% в 2004 г. от общего объема оптовых продаж группы.

Бренд A/X Armani Exchange, использующий стилистические тенденции «уличной моды», позиционируется как «молодежная, трендовая линия, переосмысляющая стиль Armani через утонченное использование денима<sup>4</sup> и элементы урбанистической моды» [Giorgio Armani..., 2002, p. 30]. Ценовое позиционирование бренда в системе Armani находится в низшем ценовом сегменте и варьируется от 50 до 250 евро за вещь. По объему продаж бренд A/X Armani Exchange занимает 7% в 2004 г. от общего объема оптовых продаж группы.

К остальным брендам Armani Group относятся: Armani Junior — линия детской одежды; Armani Casa — «домашняя линия», предметы для украшения интерьера; Emporio Armani Caffè — фирменные кафе, сегодня расположенные только в США; Armani Fiori — цветочный магазин с уникальным флор-дизайном. Будучи экономически не слишком эффективными, эти бренды, все вместе занимающие 1% от общего объема опто-

вых продаж группы, тем не менее создают эффект присутствия корпоративного бренда Armani почти во всех областях сектора рынка «персонального украшения».

Растяжение бренда по всем категориям одежды, защищающее бренд от копирования и имитации, четкое ценовое сегментирование (система брендов) и географическая экспансия бутиков по всему миру позволяют бренду Armani занимать лидирующие позиции в глобальном фэшн-бизнесе. Самому дизайнеру Джорджио Армани такая мощная позиция на фэшн-рынке позволяет занимать весьма нетрадиционный для творца пост председателя и управляющего директора группы.

Armani Group стремится расширить свое влияние не только в мире традиционных продуктов для фэшн-бизнеса, но и за его пределами. В 2000 г. вместе со знаменитым японским поваром Нобу Мацухиса Джорджио Армани открывает в Милане гастрономический ресторан Armani Nobu, создав первый в своей коллекции комбинированный бренд. К ключевым особенностям нового ресторана относятся соединение в едином пространстве двух уникальных культур: гастрономических шедевров от одного из самых необычных шеф-поваров мира и дизайнерского оформления интерьера.

Еще об одном новом комбинированном бренде в системе Armani было заявлено в конце 2003 г. Речь идет о совместном проекте, который носит название «Mercedes-Benz CLK Giorgio Armani Design Car». В центре проекта — дизайн нового кабриолета Mercedes CLK, для которого Армани создал кожаные сиденья песочного цвета, абсолютно черную приборную панель и обтянутый коричневой кожей руль. В течение 2004 г. партнеры выпустили небольшую партию (менее 150) этих автомобилей на рынок. Соглашение между Armani Group и DaimlerChrysler предусматривало проведение совместных маркетинговых акций по продвижению этого нового дизайнерского автомобиля. Союз

<sup>4</sup> Деним (denim) — сорт джинсовой ткани.

двух весьма знаковых брэндов в мире стал возможен, как подчеркнул Йоахим Шмидт, исполнительный вице-президент Mercedes Car Group, благодаря основным ценностям, значимым для обеих компаний: «Философия Джорджио Армани в отношении стиля, элегантности, инновации и качества созвучна стратегии нашего собственного брэнда. Дизайн и стиль совершенно очевидно доминируют в обоих наших мирах, что, по нашему мнению, является фундаментальной и вдохновляющей основой для многообещающей совместной инициативы» [Mercedes-Benz and..., 2003]. Однако некоторые аналитики предупреждают, что союз с автомобилестроителем может привести к размыванию брэнда Armani. «Этот дизайнерский брэнд — один из сильнейших в мире. Зачем ему понадобился такой шаг? — задается вопросом Паола Дуранте, сотрудница миланского отделения Merrill Lynch. — Армани не получает от сделки никаких роялти или других выгод. У меня целесообразность альянса вызывает сомнения» [Галлони, 2003, с. Б6].

Следующим, весьма нетрадиционным, шагом в брэнд-строительстве Armani Group стало подписание в начале 2004 г. Письма о намерениях совместно с крупнейшей арабской девелоперской компанией EMAAR Properties PSJC и EMAAR Hotels & Resorts LLS — дочерней управляющей компанией отелями и курортами — об открытии 10 отелей категории люкс и 4 курортов в течение ближайших семи лет в Лондоне, Париже, Нью-Йорке, Токио, Шанхае, Дубаи и Милане.<sup>5</sup> Новый проект носит название «Armani Lux-

<sup>5</sup> Первым дизайнерским фэшн-брендом, вошедшим в новую для всего фэшн-бизнеса категорию отелей и курортов категории люкс, стал брэнд Versace. Отель Versace Palazzo был открыт в 2000 г. на австралийском Золотом Берегу. В феврале 2001 г. было объявлено о создании совместного предприятия между Bulgary (итальянский ювелирный брэнд) и Ritz-Carlton (подразделение отелей категории роскоши компании Marriott). Salvatore Ferragamo (итальян-

ury Hotels & Resorts» и своей главной целью определяет «создание уникальной коллекции отелей и курортов категории «люкс». При этом Джорджио Армани возлагает на себя ответственность за архитектурные проекты, дизайн интерьеров, создание коллекции мебели и прочие удобства в этой сети отелей [Giorgio Armani S.p.A. ..., 2004]. Р. Клифтон, председатель консультационной компании Interbrand, считает, что подобная стратегия может сработать: «Серьезный продукт, сильный имидж и сильные впечатления от проживания в отеле, созданным фэшн-дизайнером, в сочетании могут сделать суперсильный брэнд» [Brand Extension..., 2004, p. 62]. Не вызывает сомнения, что столь амбициозный проект, помимо глобального распространения стилистических особенностей интерьера от Armani, послужит также и генератором осведомленности и продаж в первую очередь для брэнда Armani Casa. Хотя большинство аналитиков полагают, что подобный шаг является логическим продолжением подхода Армани к продвижению собственного брэнда во всех сферах дизайна, это не мешает иронизировать по поводу возможного создания туалетной бумаги Armani для новых отелей.

#### *Структура марочного портфеля в товарно-рыночном контексте*

Второй важной составляющей анализа структуры марочного портфеля Armani Group является ее рассмотрение в товарно-рыночном контексте. По классификации, предложенной Аакером, в качестве брэнда-драйвера (driver brand) рассматриваются брэнды с ведущим, предопределяющим покупку мотивом (см.: [Аакер, Йохиштайлер, 2003, с. 124–125]). Брэнд-драйвер побуждает принять решение о покупке. Идентичность этого брэнда сводится к

ский обувной брэнд) в 2001 г. открыл четыре роскошных отеля в своем родном городе Флоренции [Brand Extention..., 2004, p. 61].

Таблица 6

## Структура портфеля Armani Group в товарно-рыночном контексте

Категория	Брэнд-драйвер	Поддерживающий бренд	Суббренды	Комбинированные бренды
От кутюр	Armani Privé			
Прет-а-порте де люкс	Giorgio Armani			Mercedes-Benz CLK Giorgio Armani Design Car Armani Luxury Hotels & Resorts
Прет-а-порте		Emporio Armani Armani Casa		Armani Fiori Armani Nobu
Диффузные бренды			Armani Collezioni AJ Armani Jeans A/X Armani Exchange Armani Junior Armani Baby	Emporio Armani Caffè

тому, что потребитель в первую очередь ожидает получить от покупки, т. е. бренд-драйвер делает ценностную заявку, являющуюся главной при принятии решения о покупке и оценке потребительского опыта. Чаще всего брендом-драйвером выступает родительский или корпоративный бренд. Поддерживающий бренд (endorser brand) оказывает поддержку и придает надежность всему, что заявлено брендом-драйвером [Аакер, Йохиштайлер, 2003, с. 123]. Поскольку организацию с ее людьми, культурой, ценностями обычно представляет бренд-драйвер, то главная цель поддерживающего бренда — еще раз убедить покупателя в том, что продукт действительно представляет обещанные выгоды, так как за данным брендом стоит уважаемая, преуспевающая организация (в контексте фэшн-бизнеса — личность и креативные достижения дизайнера), чье имя может ассоциироваться только с качественным и престижным продуктом. Суббренды (sub-brands) — это бренды, связанные с главным (родительским) брендом, которые усиливают или модифицируют ассоциации с главным брендом [Аакер, Йохи-

штайлер, 2003, с. 124]. Главный бренд — основа референции, а суббренды расширяют ее, дополняя ассоциации, индивидуальность бренда и даже силу, они также структурируют и уточняют предложение и эксплуатируют рыночные возможности. Одна из главных ролей суббренда — расширение главного (родительского) бренда до необходимого нового сегмента. Определив роли брендов в товарно-рыночном контексте, напомним, что все бренды, входящие в марочный портфель Armani Group, также диверсифицированы и по категориям одежды, принятым в качестве классификации на фэшн-рынке: от кутюр, прет-а-порте де люкс, прет-а-порте и диффузные бренды (табл. 6).

Конечно, комбинированные бренды в марочном портфеле Armani Group не принадлежат к рынку дизайнерской одежды, однако соотношение комбинированных брендов с ценовой и репутационной составляющими традиционных для фэшн-рынка категорий в данном контексте возможно.

Третий элемент архитектуры бренда — визуальное представление портфеля брен-

да. Графическое изображение портфеля является наглядным представлением брендов и контекстов рынка. Центральным графическим изображением бренда выступает его логотип, который демонстрирует бренд в его различных ролях и контекстах рынка. Так, логотип Giorgio Armani представляет белую надпись на черном фоне. Подобное графическое решение позволяет неофициально называть эту линию одежды «черным лейблом» Armani. Написание имени собственного, использованное для визуализации родительского бренда, повторяется и в написании Armani Collezioni, здесь используется обратное графическое решение — черная надпись на белом фоне (т. е. «белый лейбл» Armani), и в написании остальных марочных имен, входящих в марочный портфель Armani Group. Таким образом, в визуальной презентации бренда постоянно подчеркивается тесная связь с брендом-драйвером, т. е. собственным именем дизайнера.

Анализ четвертого элемента архитектуры бренда Armani, а именно роли в марочном портфеле на основе таких переменных, как темпы роста/доля рынка, в приведенном примере невозможен в связи с недостаточным количеством и качеством открытой финансовой и маркетинговой информации о деятельности Armani Group.

К основным задачам архитектуры бренда относятся:

1. *Создание эффективных и сильных брендов.* В его основе лежат предложения сильных брендов, отвечающих запросам потребителей и цель которых — отстранение (дифференциация) от конкурентов и прочные взаимоотношения с покупателями. Как и в случае с Armani, в этом часто помогают новые суббренды и комбинированные бренды, даже несмотря на то, что из-за них существующая архитектура бренда становится сложнее и дороже.

2. *Распределение ресурсов на создание бренда.* Идентификация брендов, способ-

ных играть роли в портфеле, — первый и основной шаг в ходе принятия решений относительно оптимального распределения ресурсов.

3. *Создание синергии.* Хорошо продуманная архитектура бренда вырабатывает несколько источников синергии. Использование брендов, составляющих марочный портфель Armani, в разных контекстах рынка — одежда, парфюмерия и косметика, цветы, мебель, кафе и рестораны, автомобиль, отели — повышает визуальное присутствие бренда, создает и укрепляет ассоциации и в конечном итоге приводит к росту прибыли.

4. *Достижение ясности товарного предложения.* Система брендов проясняет товарные предложения не только для потребителей, но и для специалистов компании, а также ее партнеров. В случае с марочным портфелем Armani бренд Giorgio Armani имеет четкие позиции в категории роскоши, а, например, функциональный суббренд AJ|Armani Jeans благодаря дескриптору Jeans (джинсы) дает четкие указания на товарное предложение бренда, сохраняя при этом мощную семантическую связь с родительским брендом.

5. *Повышение капитала бренда.* Одна из главных целей архитектуры бренда — создание четкой структуры и дисциплины при использовании возможностей расширения бренда. Особенностью дизайнерских брендов является вертикальное расширение бренда вниз, от категории от кутюр к категории диффузных брендов. Последовательное, исторически подготовленное расширение позволило бренду Armani в 2005 г. быть оцененным в 2,677 млрд долл. [The 100 Top Brands, 2005] и занять устойчивую позицию среди 100 ведущих мировых брендов.

6. *Создание платформы для возможного будущего роста.* Архитектура бренда Armani несомненно ориентирована на будущее и поддерживает стратегическое продвижение в новые сегменты товарного рынка: автомобили, рестораны, отели.

Достижение целей эффективного управления системой брендов обусловлено, по мнению Аакера [Аакер, 2003а, с. 293–294], выполнением следующих требований:

- *Использование общего имени для создания синергии.* Набор брендов в системе Armani Group связан единым марочным именем — Armani, при этом каждый из брендов имеет разные идентичности, обусловленные различием товаров.
- *Снижение ущерба идентичности бренда.* Различия между идентичностью брендов, входящих в систему Armani Group, определяются именем брендов, использующих дескрипторы в сочетании с корпоративным именем (например, Armani Exchange); четким позиционированием внутри системы; отдельными маркетинговыми коммуникациями, направленными на позиционирование брендов в сознании потребителей и, наконец, принципами дизайна, используемыми для каждого бренда (стиль, качество материала, концепция коллекции, образ, концепция бутика).
- *Четкость в позиционировании бренда.* Цель системы брендов — максимальное избежание двусмысленности и однозначное восприятие бренда. Для системы Armani таким ядром позиционирования является авторский дизайн с личностью самого дизайнера.
- *Содействие изменениям и адаптации.* Все бренды нуждаются в адаптации к изменениям в ответ на воздействие внешних сил. Система брендов Armani позволяет управлять процессом так, чтобы изменения совершались своевременно и эффективно. Примерами могут служить история создания Armani Collezione как ответ на подделки родительского бренда Giorgio Armani, а также растяжение бренда и, конечно, создание комбинированных брендов с автомобилем, принадлежащим к категории роскоши, и сетью отелей категории люкс.

Система брендов, созданная Армани, распространяется сегодня почти на все категории продуктов, связанных в той или иной степени с дизайном (одежда, аксессуары, предметы домашнего обихода, гастрономический ресторан, автомобиль, отели). Последовательность в дизайне — вот ключевая особенность, объединяющая все бренды, входящие в систему Armani. Самое же главное, по мнению самого дизайнера, — «вертикально интегрированный подход, когда мы самостоятельно контролируем все аспекты дизайна, производства, дистрибуции и ритейла. Это самая правильная стратегия для долгосрочного процветания бренда» [Business sense, 2004, р. 8]. Фактически в Armani Group весьма успешно функционирует система создания суббрендов, иначе называемая брендованным домом (Branded House) в терминологии Д. Аакера, когда портфель брендов формируется вокруг родительского бренда.

### Gucci Group

В качестве кейса, иллюстрирующего подход дома брендов (house of brands), в котором в марочный портфель объединяются различные, исторически и стилистически не связанные между собой бренды, рассмотрим Gucci Group. Созданная в самом конце XX в. (1999 г.) Gucci Group является люксовым подразделением международного холдинга PPR (Pinault-Printemps Redoute) и имеет в своем марочном портфеле четыре принципиальных направления: RTW<sup>6</sup>, Accessories, Shoes (одежда прет-а-порте, аксессуары, обувь), Fragrances & Cosmetics (парфюмерия и косметика), Watches (часы), Jewelry (ювелирные украшения). На рис. 2 показаны бренды, входящие в состав Gucci Group.

<sup>6</sup> RTW — ready-to-wear (английское выражение, обозначающее понятие «готовая одежда», синоним французского pret-a-porte).

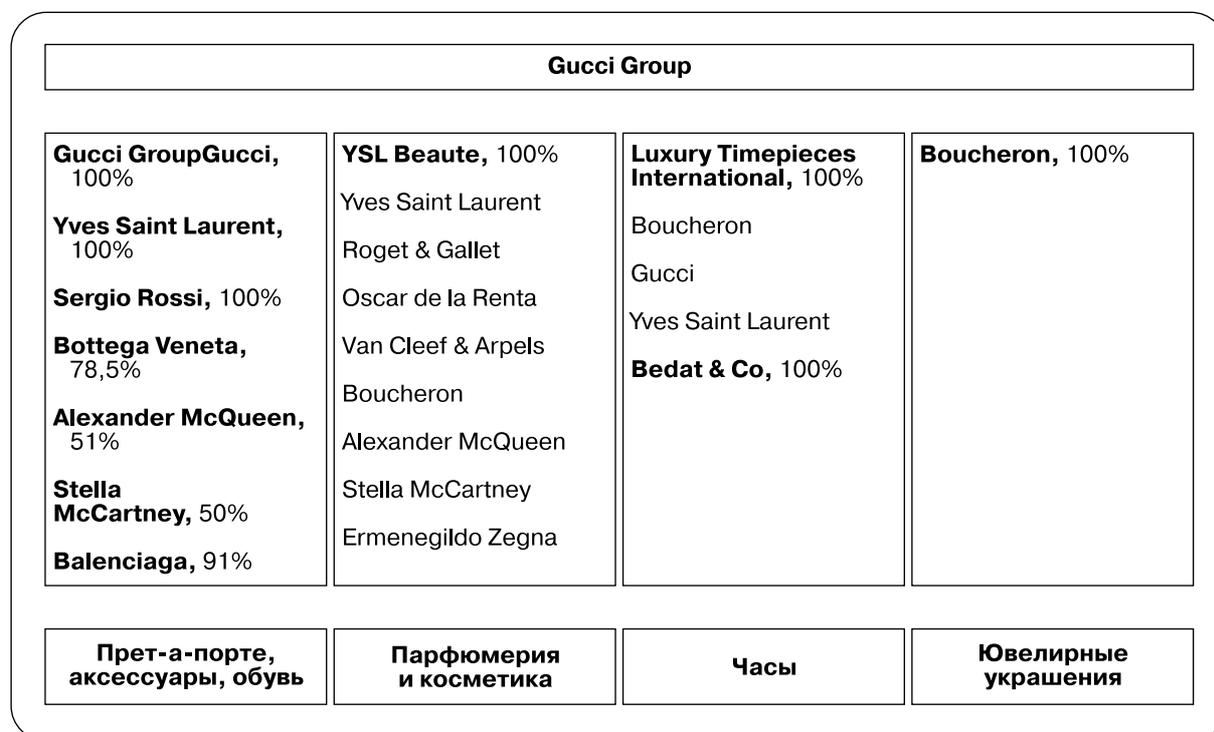


Рис. 2. Структура Gucci Group

Примечание: в % указана доля собственности Gucci Group в каждом брэнде.

### История компании Gucci

Семейное предприятие Гуччио Гуччи по производству изделий из кожи было основано в 1921 г. в Италии. Бизнес строился на традиционном для Италии принципе семейственности, что обеспечило компании взлет и чуть не стало причиной ее полного краха. Начав с производства шорных изделий, компания Gucci постепенно осваивала новые товарные категории: сумки, обувь, ремни. В 1975 г. появляется парфюмерная линия, а в 1978 г. — линия женской одежды прет-а-порте де люкс. Бизнес развивался довольно успешно, была открыта сеть фирменных бутиков в Европе и США. Однако компанию раздирали семейные распри. В результате семейных ссор, публичных драк, краж и предания гласности финансовых документов компании, избобличающих наследников Гуччи в уходе от уплаты налогов, семейным кризисом воспользовался Маурицио Гуччи, дальний родственник основателя

компании, который в результате интриг выжил прямых наследников из семейного бизнеса и стал в 1989 г. президентом Gucci. Именно ему принадлежит доведенная до нонсенса практика продажи лицензий на торговую марку Gucci. Уже к 1980 г. марочное имя Gucci принадлежало 22 тыс. наименований продуктов, среди которых были одноразовые дешевые зажигалки Gucci и игрушки для собак Gucci [Элвуд, 2002, с. 51]. Невозможность контролировать производство и продажи продуктов с марочным именем Gucci самим владельцем брэнда привела к ужасающему падению качества, потребители начали отворачиваться от Gucci. Компания теряла не только деньги, но и репутацию. Дела шли настолько плохо, что М. Гуччи в 1993 г. продал семейное дело финансовой компании Investcorps (Бахрейн) из-за финансовых трудностей. В 1995 г. Маурицио Гуччи убили среди бела дня в самом центре Милана. Оказалось, что убийцу за

крупную сумму наняла его жена Патриция Реджани, когда узнала о планах мужа развестись с ней. Супруга отправилась в тюрьму на 26 лет, а во главе компании встал деятельный управляющий, до этого возглавлявший американское отделение Gucci, — Доменико Де Соле. Креативным директором брэнда был назначен амери-

канец Том Форд, до этого занимавший должность ассистента (подробнее об истории дома Gucci см.: [Forden, 2001]).

#### *Создание Gucci Group*

В новейшей истории компании исследователями выделяются три периода в развитии современной Gucci Group (табл. 7).

Таблица 7

#### Развитие Gucci Group

Период с 1995 по октябрь 1999 г.	Стабилизация брэнда Gucci
1	2
<i>Основные мероприятия</i>	
Установление полного контроля над дизайном и производством фэшн-продуктов Gucci	<p>Прекращение или выкуп более чем 100 лицензий на производство</p> <p>Сокращение продуктовой номенклатуры с 22 тыс. наименований продуктов до 7 тыс.</p> <p>Концентрация производства на 45 итальянских фабриках, формирование партнерских отношений</p> <p>Приобретение лицензии сроком на 20 лет на производство часов у Severin Montres Group за 170 млн долл., переименование компании в Gucci Timepieces</p>
Установление контроля над дистрибуцией	<p>Выкуп франшиз на дистрибуцию</p> <p>1996 г.: из 180 бутиков Gucci в мире компания напрямую контролирует 69</p> <p>Переход под прямой контроль бутиков Gucci в Бельгии, Италии, Испании, Коре и Тайване</p> <p>Выкуп долей в совместных предприятиях для получения мажоритарных прав по управлению бутиками в Сингапуре, Малайзии и Австралии</p> <p>1999 г.: из 181 бутиков Gucci в мире компания напрямую контролирует 130</p>
Создание сбалансированного продуктового портфеля для брэнда Gucci в категории роскоши	<p>Новая стратегия в отношении одежды категории прет-а-порте: создание узнаваемой и модной одежды, которая станет драйвером имиджа и стиля жизни Gucci</p> <p>Для полного креативного контроля над линиями прет-а-порте компания выкупает все лицензии на производство женской одежды</p> <p>1996 г.: прет-а-порте занимает 7% в общем объеме продаж брэнда, а изделия из кожи — 60%</p> <p>1999 г.: прет-а-порте занимает 14% в общем объеме продаж брэнда, а изделия из кожи — 40%</p>
Создание маркетинговой коммуникационной платформы для формирования люксового имиджа брэнда Gucci	<p>Новая коммуникационная стратегия: скоординированная фокусная стратегия для трансляции единого, четкого и эффективного брэнд-сообщения по всему миру</p> <p>Коммуникационные инструменты: показы, специальные события, реклама, PR, визуальные дисплеи и Интернет</p> <p>1996 г.: 61 млн долл. инвестировано в рекламу (6,9% от чистой выручки)</p> <p>1999 г.: 87 млн долл. инвестировано в рекламу (7,3% от чистой выручки)</p> <p>Затраты на маркетинговые коммуникации начиная с 1999 г. поддерживаются на уровне 7–7,5% от оборота</p> <p>Создание провокационных и скандальных рекламных сообщений Gucci — начало ренессанса имиджа брэнда</p>

Окончание табл. 7

1	2
Создание условий для формирования уникального потребительского опыта при покупке	Новая концепция бутиков: создание нового потребительского опыта, «драматичного и хорошо узнаваемого» Все продукты Gucci представлены потребителям в эксклюзивной и пленительной манере На всех уровнях контакта с потребителем (флагманские магазины и бутики) используется единая мировая концепция визуального мерчендайзинга и дизайна торгового пространства
Том Форд как креативный директор	Изменение функций креативного директора бренда: вовлеченность дизайнера не только в создание новых коллекций одежды, но и во все визуальные воплощения бренда: интерьер бутиков, упаковка, маркетинговые коммуникации, образцы для оптовых продаж Т. Форд становится публичным лицом бренда Gucci, являясь персонификацией ценностей и атрибутов бренда
<b>Период с ноября 1999 по июль 2001 г.</b>	<b>Мультибрендовые поглощения</b>
<i>Основные мероприятия</i>	
Создание Gucci Group — мультибрендовой компании в категории роскоши	1999 г. (ноябрь) — Yves Saint Laurent 1999 г. (ноябрь) — Sanofi Beaute (переименована в YSL Beauté) 1999 г. (ноябрь) — Sergio Rossi 2000 г. (июнь) — Boucheron 2000 г. (декабрь) — Alexander McQueen 2000 г. (декабрь) — Bedat & Co 2001 г. (февраль) — Bottega Veneta 2001 г. (март) — Di Modolo 2001 г. (апрель) — Stella McCartney 2001 г. (июль) — Balenciaga
<b>Период с августа 2001 по апрель 2004 г.</b>	<b>Консолидация Gucci Group</b>
<i>Основные мероприятия</i>	
Применение бизнес-модели Gucci ко всем брендам, входящим в портфель Gucci Group	Сохранение автономии брендов в сферах продаж и мерчендайзинга Единое управление брендами на уровне группы в области коммуникаций, имиджа и финансов
Новая система управления ресурсами	Совершенствование и рационализация внутренних ресурсов брендов, например: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sergio Rossi производит обувь для Yves Saint Laurent</li> <li>• Gucci производит изделия из кожи для YSL</li> <li>• Gucci Timepieces производит часы для YSL и Boucheron</li> <li>• YSL Beaute производит парфюмерию для Boucheron, Stella McCartney, Alexander McQueen</li> </ul>
Централизованные функции Gucci Group	Риэлторская экспертиза в отношении расположения бутиков и флагманских магазинов Информационные системы Управление персоналом Создание новых продуктов, производство и логистика для брендов Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga Складская логистика в США Закупка сырья Закупка времени и пространства в СМИ

Составлено по: [Gucci Group. Annual..., 1999–2003; Moore, Birtwistle, 2005].

Таблица 8

## Иерархия брендов в марочном портфеле Gucci Group, 2002 г.

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

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

*Иерархия брендов*

Каждый из брендов, входящих в марочный портфель Gucci Group, управляется независимо. Однако существует общая концепция управления брендами, опирающаяся на финансовые показатели каждого отдельно взятого бренда. Выручка Gucci Group в 2001 г. составила 2285 млн долл., причем 60% доходов пришлось на бренд Gucci, 20% — YSL Beauté (подразделение парфюмерии и косметики), 4% — бренд Yves Saint Laurent, 10% — остальные подразделения группы. Своим основным брендом Gucci Group считает бренд Gucci, следующим по значимости в 2002 г. считался Yves Saint Laurent, многообещающими были названы бренды Boucheron, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Bedat & Co, дизайнерскими брендами, подающими надежды, считались Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga (табл. 8).

Такая иерархическая структура марочного портфеля Gucci Group основана в первую очередь на финансовых показателях выручки отдельных брендов, принадлежащих группе (табл. 9).

В течение 1999–2003 гг. бренд Gucci — лидер по финансовым показателям, второе место по объему выручки занимал

бренд Yves Saint Laurent в совокупности с одноименными парфюмерно-косметическими продуктами.

На позиции бренда в иерархической структуре группы также влияет и объем выручки по категориям фэшн-продуктов (табл. 10).

Так, к категориям фэшн-продуктов, наиболее интенсивно в 2002 г. генерировавшим выручку, в Gucci Group относятся изделия из кожи (32,4%), парфюмерия (15,7%), одежда (12,8%) и обувь (11,5%). Подобный подход к продуктовому миксу получил даже неофициальное название «принцип Gucci»: когда изделия из кожи и обувь в совокупности занимают более 40% ассортимента ряда бренда, на втором месте находится парфюмерия (около 15%) и только потом идет одежда (менее 15%). Такая ситуация помогает компаниям в фэшн-бизнесе избежать неопределенности, связанной со спросом на фэшн-продукты, и заложить определенные гарантии высокого уровня продаж.

В Gucci Group также четко были обозначены позиции, к которым стремятся бренды, для группы в целом философия позиционирования была 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. Management..., 2002, p. 8].

Для каждого бренда, входящего в марочный портфель Gucci Group, четко описывались цели, к достижению которых в 2002 г. должна стремиться команда, управляющая брендом. В первую очередь были определены финансовые цели брендов: для бренда Gucci — ожидаемая операционная прибыль на уровне 30%, а для бренда Yves Saint Laurent получение прибыли планировалось только в 2004 г. [Gucci Group..., 2002, p. 7].

Таблица 9

## Выручка Gucci Group, 1998–2002 гг. (млн евро)

Бренд	1998 (долл.)*	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Gucci	1042,5	1127,1	1628,8	1700,1	1536,8	1522,4
Yves Saint Laurent	—	7,2	105,7	101,2	146,4	154,2
YSL Beauté	—	30,1	584,2	518,5	549,7	614,7
Другие операции	—	9,4	147,9**	254,6***	350,8	348,3
Междивизиональные операции	—	(0,0)****	(5,3)	(9,3)	(39,4)	(52,5)
Всего	1042,5	1173,8	2461,3	2565,1	2544,3	2587,1

## Примечания:

\* Начиная с 1 февраля 2002 г. Gucci Group использует евро в качестве валюты финансовой отчетности, финансовая отчетность после 1998 г. переведена в евро-эквивалент, согласно среднегодовым курсам евро / доллар США.

\*\* Sergio Rossi, Boucheron, Bedat & Co.

\*\*\* Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta, Bedat & Co., Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga.

\*\*\*\* В международной бухгалтерской практике отрицательные значения принято приводить в круглых скобках.

Источник: [Gucci Group. Annual..., 2002, p. 52; Gucci Group. Financial..., 2003, p. 4].

Таблица 10

## Выручка Gucci Group по категориям фэшн-продуктов, 2000–2002 гг.

Фэшн-продукт	2000 г.		2001 г.		2002 г.	
	млн евро	%	млн евро	%	млн евро	%
Изделия из кожи	750,9	30,5	871,7	34,0	824,6	32,4
Обувь	266,9	10,8	278,1	10,8	293,6	11,5
Одежда	302,1	12,3	317,9	12,4	325,0	12,8
Парфюмерия	427,8	17,4	391,7	15,3	398,7	15,7
Косметика	141,7	5,8	146,1	5,7	160,2	6,3
Часы	264,8	10,7	259,8	10,1	220,7	8,7
Ювелирные изделия	86,0	3,5	110,3	4,3	126,7	5,0
Другое	141,5	5,8	113,0	4,4	130,6	5,1
Роялти	79,6	3,2	76,5	3,0	64,2	2,5
Всего	2461,3	100,0	2565,1	100,0	2544,3	100,0

Источник: [Gucci Group. Annual..., 2002, p. 52].

Во вторую очередь определялись цели, формирующие имидж брендов. Так, например, для основного бренда Gucci одна

из целей в отношении бренд-имиджа была сформулирована в отличной от остальных дизайнерских брендов плоскости:

Таблица 11

## Цели бренда Gucci, 2002 г.

	Цели
Бренд-имидж	Поддерживать Gucci в качестве символа современной моды и выдающегося качества Поддерживать эксклюзивность бренда, одновременно генерируя рост бренда за счет дифференциации продукта при помощи техник «Сделанный по меркам», «Сделанный на заказ» и «Ограниченный тираж» Усиление глобального присутствия с фокусом внимания на локального потребителя
Сумки	Поддерживать лидерство в индустрии Удерживать существующую долю рынка Эксклюзивность: выпуск линий «Ограниченного тиража» и продуктов из редких, драгоценных сортов кожи
Дорожные сумки и чемоданы	Капитализация сильной репутации Gucci как производителя изделий из кожи Представление продуктов из этой категории во всех магазинах Gucci, имеющих полный ассортиментный ряд
Прет-а-порте	Дальнейшее развитие бренд-имиджа и прибыльность Представление большей вариативности продуктов при помощи техник «Сделанный по меркам», «Сделанный на заказ»
Обувь	Использование недостаточно разработанного потенциала Представление продуктов высшего качества и удобств, расширение стилей Капитализация новых прототипов, запускаемых в производство
Ювелирные изделия	Запуск коллекции подписных вещей «Икона» (Icon) Развитие управляемой напрямую сети ювелирных магазинов

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

«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)» [Gucci Group. Management..., 2002, 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 8 базовых моделей сумок, которые могли быть изготовлены в определенных, выбранных самими клиентами,

цветовых комбинациях. Причем марочное имя Gucci не указывалось на внешней стороне сумки, так как клиентам хотелось большей индивидуальности, а не принадлежности к «клубу покупателей Gucci». Подобный подход Gucci, в котором адаптируются 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. 11.

Для второго по значимости в марочном портфеле Gucci Group бренда Yves Saint Laurent цели на 2002 г. отражали всю текущую непростую ситуацию с

этим брендом. 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 не контролируемых самим владельцем бренда, и перевод всех производственных и торговых операций под контроль Gucci Group. В результате к январю 2002 г. количество выданных лицензий сократилось со 167 до 15, а количество бутиков YSL, напрямую сотрудничающих с Gucci Group, возросло с 15 до 43. В планах группы был контроль показателей работы 60 бутиков YSL по всему миру к январю 2004 г. Также одной из принципиальных задач для YSL являлось репозиционирование бренда путем четкого определения имиджа и стиля, напрямую связанных с креативным директором — дизайнером Томом Фордом, — и концентрация на линии YSL Rive Gauche (табл. 12).

#### *Новая стратегия*

2004 г. стал для Gucci Group годом значительных изменений. Группу покинули легенды фэшн-бизнеса — Том Форд и Доменико Де Соле — люди, с которыми ассоциировался успех по возрождению легендарных брендов. Была предложена и внедрена новая структура управления Gucci Group (в рамках управленческих инноваций всей PPR, подразделением которой является группа), которая теперь в финансовой отчетности носит название Luxury Group, а также введены новые стандарты финансовой отчетности и в 2005 г. принят новый 3-летний стратегический план развития группы. Финансовые показатели Gucci Group 2004–2005 гг. (табл. 13) во многом предопределили новую стратегию группы.

Стратегия развития подразделения PPR Luxury Goods (Gucci Group), принятая в 2004 г. сроком на 3 года, подразумевает три основные цели: продолжать развитие каждого бренда, входящего в портфель груп-

пы; использовать знания о потребителях и маркетинговые технологии в процессе создания, бренд-билдинга и коммуникаций брендов и, наконец, высокая производительность и эффективность на каждой стадии цепочки поставок. В этом же стратегическом плане были представлены новые роли брендов в марочном портфеле Gucci Group, основанные в том числе и на финансовых показателях (табл. 14).

Для каждого из брендов Gucci Group были определены новые цели развития на период до 2007 г. (табл. 15, 16, 17).

«Принцип Gucci» в отношении продуктового микса одноименного бренда еще более упрочился в 2004 г. Изделия из кожи в ассортиментном ряде бренда Gucci заняли почти 60% (рис. 3).

Следующими по объемам продаж стали категории часов (19,4%), прет-а-порте (13,6%), обувь (12,1%), парфюмерия (9,1%). Таким образом, совокупный объем продаж в категориях «Изделия из кожи» и «Обувь» превысил 70% в продуктовом миксе бренда Gucci.

Основанный как семейное предприятие по производству сумок в 1966 г., бренд Bottega Veneta вошел в состав Gucci Group в 2001 г. Сразу же были заявлены амбициозные цели по превращению этого бренда в «итальянский Hermès», используя уникальные технологии кожевенного производства и характерный дизайн изделий из кожи, основанный на плетении из кожаных полос и ремешков. Бренду Bottega Veneta удалось достичь прибыльности на два года раньше, чем было запланировано, географическая экспансия бренда также весьма успешна: сильные позиции на азиатских рынках дают устойчивый рост объема продаж. «Принцип Gucci» в отношении продуктового микса распространяется и на товарные категории бренда Bottega Veneta. Объем продаж в 2004 г. в продуктовых категориях изделия из кожи и обувь в совокупности составил свыше 90% (рис. 4).

Таблица 12

## Цели бренда Yves Saint Laurent, 2002 г.

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

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

Являясь по сути нишевым игроком на фэшн-рынке, бренд Bottega Veneta смог занять стратегические позиции внутри Gucci Group, используя расширение бренда в такие товарные категории, как прет-а-порте, аксессуары и ювелирные укра-

шения. Безусловно, такому прорыву бренда способствовали дистрибуционная политика (в 2001 г. бренд продавался через 17 собственных бутиков, в 2005 г. их количество было увеличено до 83) и креативные дизайнерские решения.

Таблица 13

**Основные финансовые показатели Gucci Group, 2004–2005 гг. (млн евро)**

Финансовые показатели	Выручка		Операционный доход (Recurring Operating Income)		EBITDA	
	2004 г.*	2005 г.	2004 г.*	2005 г.	2004 г.*	2005 г.
<i>Бренды</i>						
Gucci	1902,6	1806,3	537,7	485,4	610,0	549,6
Bottega Veneta	113,3	159,7	(8,7)	13,7	(0,5)	22,2
Yves Saint Laurent	196,4	162,0	(79,9)	(65,8)	(61,0)	(50,7)
YSL Beauté	721,8	610,0	26,0	15,4	55,2	37,2
Другие бренды	265,9	294,2	(87,7)	(59,2)	(58,9)	(35,9)
<b>Luxury Goods</b>	<b>3200,0</b>	<b>3032,2</b>	<b>387,4</b>	<b>389,5</b>	<b>544,8</b>	<b>522,4</b>

Примечание:

\* представлены консолидированные данные за 14 месяцев: с ноября 2003 г. по декабрь 2004 г. включительно.

Источник: [PPR 2005..., 2006, p. 45–47].

Таблица 14

**Новая иерархия брендов в марочном портфеле Gucci Group, 2004 г.**

Позиция	Бренд
Драйверы прибыльности и внутреннего роста	Gucci Bottega Veneta Yves Saint Laurent
Бренды, облегчающие доступ в новые сегменты рынка, а также дополнительная компетенция группы в области ювелирного искусства, часового производства, парфюмерии и косметики	Boucheron Gucci Group Watches YSL Beauté
Долгосрочные перспективы роста, достижение точки безубыточности в 2007 г.	Sergio Rossi Alexander McQueen Balenciaga Stella McCartney

Источник: [PPR 2005..., 2006, p. 18–19].

Несмотря на то что в Gucci Group многое делается для развития бренда Yves Saint Laurent (табл. 15), по результатам 2005 г. он оставался убыточным.

*Матричная структура портфеля*

Основываясь на анализе целей и финансовых показателей брендов, входящих в марочный портфель Gucci Group, а также факторе времени, которое необходимо для создания и развития дизайнерско-

го бренда, возможно предложить матричную структуру портфеля (рис. 5).

В левом нижнем квадранте (I) расположены «развивающиеся» бренды, к которым относятся Alexander McQueen, Stella McCartney, Balenciaga. Вошедшие в состав Gucci Group в 2001 г. эти бренды в иерархии группы занимают позицию многообещающих. Они не являются новыми именами на фэшн-рынке (Александр МакКуин долгое время работал

Таблица 15

## Цели бренда Gucci, 2004–2007 гг.

Реорганизация управления (2004 г.)	Президент и управляющий директор Gucci Division — Марк Ли Креативные директора — Фрида Джанинни, женское прет-а-порте и аксессуары, и Джон Рей, мужское прет-а-порте
Текущее положение	Бренд-лидер, бренд-звезда, генератор прибыли Прибыльность (gross margin): 30,5% в 2004 г., 30,4% в 2005 г. Количество сотрудников: 4688 в 2004 г., 5060 в 2005 г. Количество собственных бутиков: 207 в 2005 г.
Финансовые цели	Удвоение выручки (revenues) в течение 7 лет Увеличение прибыльности бренда до 70% Сохранение высокого уровня инвестиций в маркетинг и коммуникации
Исторически успешные продукты	Изделия из кожи и обувь
Быстрорастущие товарные категории	Ювелирные украшения, часы, прет-а-порте
Основные рынки	США, Япония, Азиатско-Тихоокеанский регион, Европа
Приоритетные новые рынки	Китай, Индия
Ключевое событие	2006 г. — 85 лет со дня основания Gucci

Составлено по: [PPR 2004..., 2005; PPR 2005..., 2006].

Таблица 16

## Цели бренда Bottega Veneta, 2004–2007 гг.

Управление	Креативный директор — Томас Майер (2001 г.)
Идентичность бренда	Материалы высшего качества и ремесленное мастерство Уникальный дизайн мягких сумок, основанный на плетении из кожаных полос Стиль, не позволяющий логотипам находится на внешней, видимой части продуктов, а только внутри
Основные продукты	Женские сумки, багаж
Ассортимент	Обувь, одежда, аксессуары, ювелирные изделия, изделия из льна
Текущее положение	Прибыльность: (0,2)% в 2004 г., 13,9% в 2005 г. Количество сотрудников: 536 в 2004 г., 643 в 2005 г. Количество собственных бутиков: 83 в 2005 г.
Финансовые цели	Точка безубыточности — 2006 г. Увеличить годовой объем продаж до 200 млн евро к 2007 г. Увеличить количество собственных бутиков до 85 к 2007 г.
География	Усиление глобального присутствия бренда

Составлено по: [PPR 2004..., 2005; PPR 2005..., 2006].

Таблица 17

**Цели бренда Yves Saint Laurent, 2004–2007 гг.**

Реорганизация управления	Креативный директор — Стефано Пилати — назначен в марте 2004 г. Председатель и CEO — Валери Херманн — назначен в марте 2005 г.
Репозиционирование	Продолжение деятельности по репозиционированию бренда Сокращение лицензий — 9 в 2004 г. Инвестиции в сеть магазинов, находящихся под полным контролем группы Инвестиции в производство Рост объема продаж и улучшение финансовых показателей бренда Расширение продуктового микса Сохранение исторического наследия бренда
Географическая экспансия	Новые бутики в Гонконге, Чикаго, Хиросиме, Барселоне и Сеуле (2004 г.)
Текущее положение	Новая система ценообразования Прибыльность: (32,4)% в 2004 г., (31,3)% в 2005 г. Количество сотрудников: 929 в 2004 г., 945 в 2005 г.

Составлено по: [PPR 2004..., 2005; PPR 2005..., 2006].



Рис. 3. Объем продаж Gucci по продуктовым категориям в 2004 г.  
Источник: [PPR 2004..., 2005, p. 24].

креативным дизайнером на LVMH, а Стелла МакКартни была креативным директором бренда Слoé), тем не менее при управлении этими брендами требуется

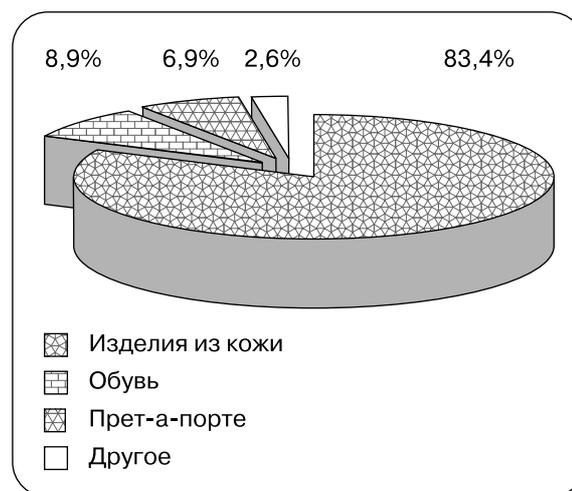


Рис. 4. Объем продаж Bottega Veneta по продуктовым категориям в 2004 г.  
Источник: [PPR 2004..., 2005, p. 28].

время для того, чтобы, во-первых, создать полноценные коммерческие коллекции, во-вторых, обеспечить брендам необходимый уровень коммуникационной поддержки, в-третьих, создать эксклюзивную систему дистрибуции для каждого из брендов. Несмотря на то что бренд Balenciaga переживает второе рождение,

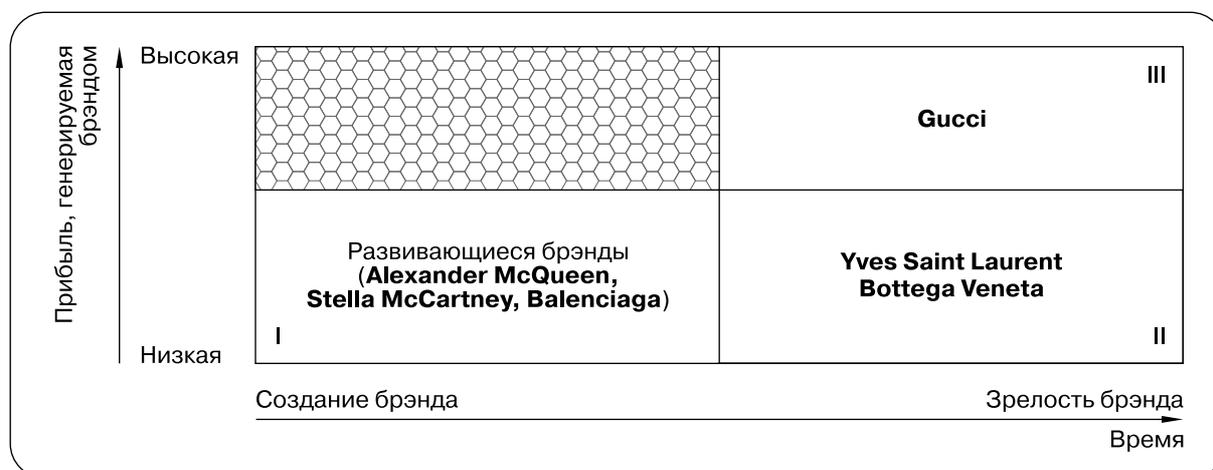


Рис. 5. Матричная структура марочного портфеля Gucci Group

или реинкарнацию (в середине 1960-х гг. Кристоаль Баленсиага закрыл свой модный дом), требуются значительные усилия для воссоздания бренда на рынке. Вместе с тем при всех стилистических различиях у этих брендов есть много общего (табл. 18).

Находясь на стадии создания, развивающиеся бренды, безусловно, являются рискованным предприятием для Gucci Group<sup>7</sup>, однако возможности, стоящие за коммерческим успехом этих дизайнерских брендов при условии эффективного управления, позволяют (со временем) переместиться из квадранта I в квадрант III, туда, где сегодня располагается бренд Gucci, главный генератор прибыли для Gucci Group.

Рассмотрим возможные сценарии движения брендов по квадрантам.

**Вариант 1. Медленный рост.** Последовательное движение из квадранта I в квадрант II. Позиция в этом квадранте характеризуется зрелостью дизайнер-

ского бренда, т. е. в первую очередь историей существования на рынке и соответствующим позиционированием у потребителей. Практически все дизайнерские бренды, созданные в периоды до и после Второй мировой войны благодаря временному фактору, находятся на стадии зрелости, при этом прибыльность этих брендов может быть весьма различной. В ситуации Gucci Group, в квадранте II находится бренд Yves Saint Laurent, испытывающий сегодня определенные финансовые трудности, связанные с покупкой бренда у его создателя и репозиционированием. Из квадранта II движение бренда продолжается в квадрант III, где к положительной репутации бренда добавляется коммерческий успех, способность бренда генерировать прибыль и формировать марочный капитал. Схематично этот сценарий представлен на рис. 6.

**Вариант 2. Авантюра.** Движение из квадранта I в заштрихованный квадрант, являющийся своеобразной «запретной зоной», так как именно здесь идентичности бренда может быть нанесен значительный ущерб. Необходимо сделать оговорку, что в реальности на этапе создания дизайнерский бренд практически никогда не бывает прибыльным, слишком велики начальные инвестиции. Единственно воз-

<sup>7</sup> Так, например, в 2005 г. Gucci Group зафиксировала убытки по названным брендам в размере 35,9 млн евро и креативные директора брендов Alexander McQueen, Stella McCartney, Balenciaga получили официальное предупреждение о том, что, если названные бренды не начнут приносить прибыль к 2007 г., то встанет вопрос о продаже брендов [Matlack, 2005, p. 54].

Таблица 18

**Общие характеристики развивающихся брендов Gucci Group (Alexander McQueen, Stella McCartney, Balenciaga)**

Характеристика	Описание
Партнерство	Креативные директора каждого бренда являются акционерами Gucci Group
Управление брендами	Отдельные друг от друга и ясные: <ul style="list-style-type: none"> <li>• идентичность брендов</li> <li>• позиционирование</li> <li>• менеджмент</li> </ul>
Статус в Gucci Group	Новички
Цели	Создание глобальных брендов
Продуктовая категория	Прет-а-порте (женские коллекции) Создание полного ассортиментного ряда

Составлено по: [Gucci Group. Management..., 2002].

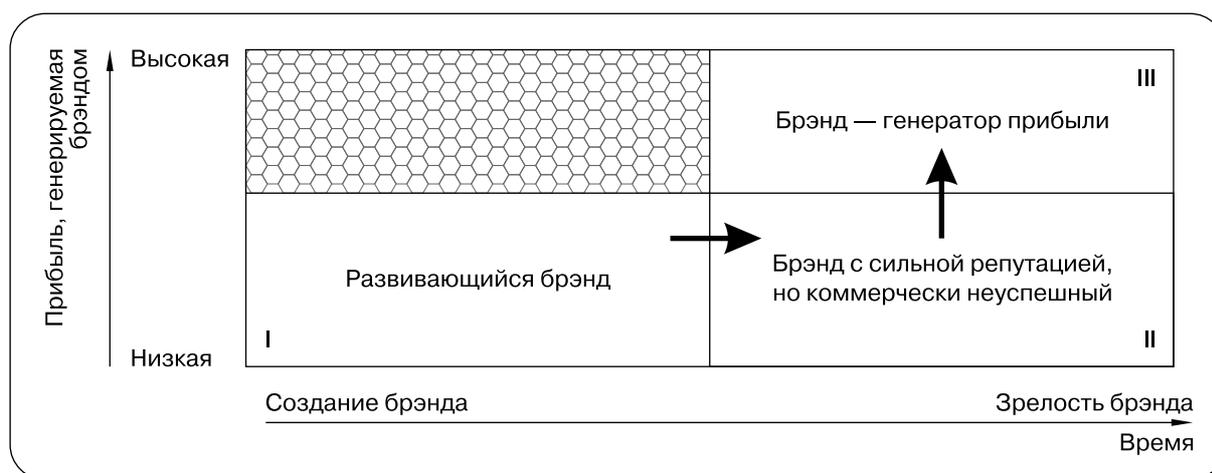


Рис. 6. Медленный рост

возможные предположения о том, какими могут быть причины, приведшие зарождающийся дизайнерский бренд в заштрихованный квадрант, склоняются в сторону скандала или провокации, способствующих паблисити бренда, а также теневого операций в сфере фэшн-бизнеса (например, отмыванию денег) и т. п. действий, ассоциации с которыми могут подорвать репутацию бренда или дизайнера. Так, например, происходило с Джанни Версаче, когда в прессе появились

обвинения об отмывании мафиозных денег через бутики Versace. Далее из заштрихованного квадранта дизайнерский бренд попадает в квадрант III благодаря фактору времени, если он не умрет раньше из-за авантюризма владельцев (рис. 7).

*Вариант 3. Эффективный менеджмент.* Наиболее желательный сценарий для владельцев портфеля дизайнерских брендов складывается тогда, когда благодаря эффективному менеджменту дизайнерский бренд из квадранта I по

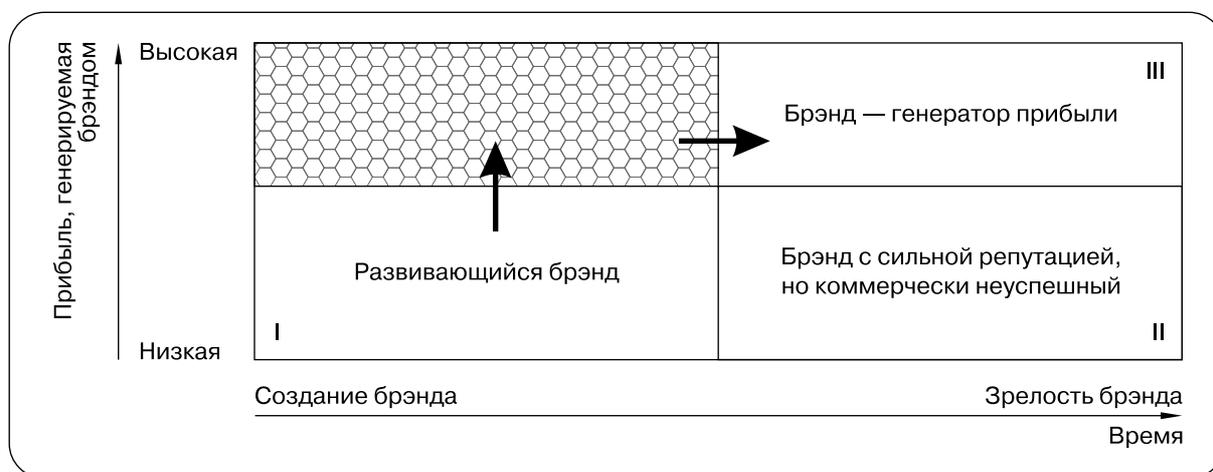


Рис. 7. Авантюра

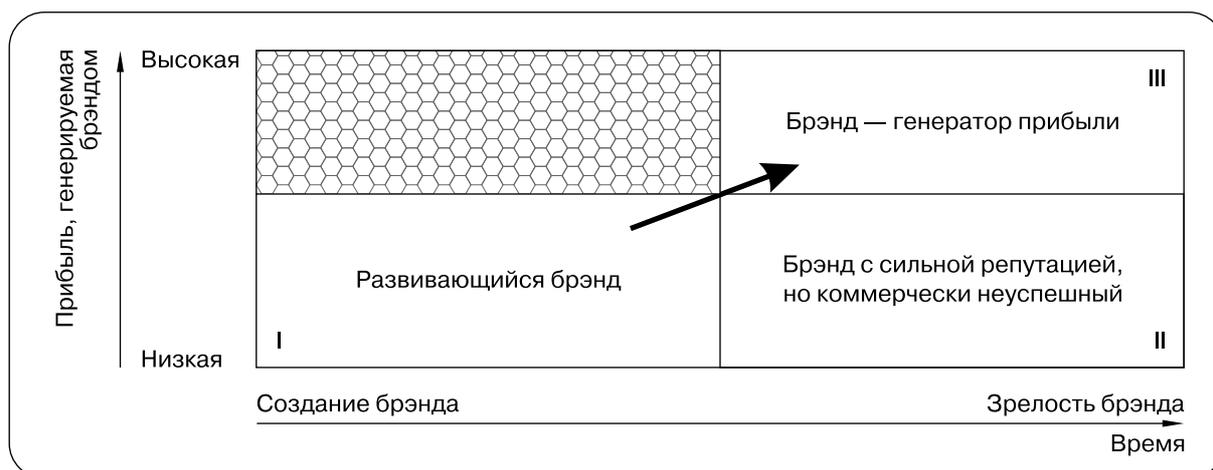


Рис. 8. Эффективный менеджмент

диагонали перемещается в квадрант III (рис. 8). Управляя развивающимся брендом, необходимо обращать пристальное внимание на временной фактор. Создание бренда — генератора прибыли — требует значительного времени. Бернар Арно (владелец и CEO группы LVMH) называет такие бренды «звездами», подчеркивая, что «некоторые бренды, не принадлежащие LVMH, могут достичь звездности. Однако их менеджерам не стоит торопиться. Для этого нужно время. Но если удастся собрать воедино все элементы бренда-звезды, то бренд будет жить

очень долго» [The Perfect Paradox..., 2001, p. 123].

Предложенные сценарии развития дизайнерских брендов в матричной структуре портфеля могут применяться как для брендированного дома (кейс Armani Group), так и для дома брендов (кейс Gucci Group).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ стратегий брендинга на примере двух крупнейших игроков, Armani Group и Gucci Group, на мировом фэшн-рынке

показал, что портфельный подход к управлению брендами является весьма устойчивой и долгосрочной стратегией менеджмента. Использование матричной структуры марочного портфеля с постоянным контролем за такими переменными, как прибыль и время, позволяет компаниям в фэшн-бизнесе распределять роли и прогнозировать развитие для брендов, входящих в портфель. В соответствии с выбранными ролями возможно определение условий и распределение ресурсов, необходимых для существования бренда.

Достоинством предложенной в данной статье модели матричной структуры портфеля является совместимость модели и с моно- и с мультибрендовыми принципами формирования самого портфеля. В качестве направлений для дальнейшего совершенствования предложенной модели могут выступать: определение условий для успешного перехода бренда из категории «развивающийся бренд» в категорию «генератор прибыли» и понимание закономерностей жизненного цикла дизайнерских брендов.

## ЛИТЕРАТУРА

- Аакер Д., Йохимштайлер Э. 2003. *Бренд-лидерство: новая концепция брендинга*. М.: Издательский дом Гребенникова.
- Андреева А. Н. 2003. Концепция портфеля дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе: постановка проблемы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (2): 28–54.
- Галлони А. 2003. Mercedes от Armani. *Ведомости* (9 октября): Б7.
- Николаевич С. 2001. Последний император. *Elle* (октябрь): 252–270.
- Элвуд Я. 2002. *100 приемов эффективного брендинга*. СПб.: Питер.
- Aaker D. 2004. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. Free Press: N. Y.
- Aaker D., Joachimsthaler E. 2000. *Brand Leadership*. Free Press: N. Y.
- Agins T. 2000. *The End of Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever*. HarperCollins Publishers/Quill: N. Y.
- Best global brands. 2006. *Business Week* (August 7): 54–66.
- Brand extension with Jacuzzi. 2004. *Economist* (February 28): 62.
- Business sense. 2004. *Economist* (March 6): 45–61.
- Dacin P. A., Smith D. C. 1994. The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing Research* 31 (2): 229–242.
- Fernie J., Moore C., Lawrie A., Hallsworth A. 1997. The internationalization of the high fashion brand: The case of central London. *Journal of Product and Brand Management* 6 (3): 151–162.
- Forden S. G. 2001. *The House of Gucci: a Sensational Story of Murder, Madness, Glamour and Greed*. HarperCollins: N. Y.
- Giorgio Armani Annual Report. 2002.
- Giorgio Armani Annual Report. 2003.
- Giorgio Armani Annual Report. 2004.
- Giorgio Armani S.p.A. and EMAAR Properties PJSC to Launch a Worldwide Collection of Armani Luxury Hotels and Resorts. 2004. Press-release (22 February). Milan.
- Gucci Group Annual Reports. 1999–2003.
- Gucci Group. Full Year 2001. *Financial Review*.
- Gucci Group. Full Year 2002. *Financial Review*.
- Gucci Group. Full Year 2003. *Financial Review*.
- Gucci Group. Management Presentation. 2002. April 11. N. Y.
- Interbrand. 2006. *Best Global Brands 2006*. [http://www.interbrand.com/best\\_brands\\_2006.asp](http://www.interbrand.com/best_brands_2006.asp)

- Lévy B. 1995. Globalization and regionalization: Toward the shaping of a tripolar world economy? *The International Executive* 37 (4): 349–371.
- Matthiesen I., Phau I. 2005. The „Hugo Boss“ connection: Achieving global brand consistency across countries. *Brand Management* 12 (5): 325–338.
- Mattlack C. 2005. Tighter belts are in fashion. *Business Week* (October 17): 54–55.
- Mercedes-Benz and Giorgio Armani Announce Joint Cooperative Venture. 2003. Press-release (29 September). Milan.
- Moore C. M., Birtwistle G. 2004. The Burberry business model — Understanding a brand renaissance. *International Journal of Retail & Distribution Management* 32 (8): 412–422.
- Moore C. M., Birtwistle G. 2005. The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing. The case of Gucci Group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management* 33 (4): 256–270.
- Moore C. M., Fernie J., Burt S. 2000. Brands without boundaries. The internationalization of designer retailer’s brand. *European Journal of Marketing* 34 (8): 919–931.
- PPR 2004 Annual Report. 2005. Paris.
- PPR 2005 Annual Results. 2006. March 9. Paris.
- The Armani Group Announces Record Results for 2005. 2006. Press-release (12 April). Milan.
- The perfect paradox of star brands. 2001. An interview with Bernard Arnault of LVMH by Suzy Wetlaufer. *Harvard Business Review* 79 (9): 116–123.
- The 100 top brands. 2003. *Business Week* (August 4): 72–78.
- The best global brands. 2001. *Business Week* (August 6): 67–73.

Статья поступила в редакцию  
12 сентября 2006 г.