

## ОСОБЕННОСТИ КАПИТАЛА БРЕНДА ДЛЯ КОМПАНИЙ РЫНКА РОСКОШИ: ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ОЦЕНИВАНИЕ ДЛЯ LOUIS VUITTON И GUCCI

**А. Н. АНДРЕЕВА, О. С. ПРОКОФЬЕВА**  
*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

В статье предлагается модель капитала бренда для компаний рынка роскоши. С этой целью вводятся факторы эксклюзивности и концептуального постоянства. Авторами рассматривается модель оценивания глобального люксового фэшн-бренда (F-GBE). Для иллюстрации представлена оценка брендов компаний Louis Vuitton и Gucci. Проверка модели F-GBE осуществляется путем сравнения полученных результатов с данными исследовательских компаний Interbrand и Millward Brown Optimor. В работе также выделяются ограничения модели F-GBE и даются практические рекомендации по ее применению.

*Ключевые слова:* капитал бренда, оценивание капитала бренда, глобальный люксовый фэшн-бренд, фэшн-рынок, Louis Vuitton, Gucci.

В 1991 г. Дэвидом Аакером [Aaker, 1991] (см. также: [Аакер, 2003, с. 24]), одним из виднейших современных специалистов по маркетингу, было введено понятие *капитала бренда* (brand equity). Согласно определению Аакера, капитал бренда представляет собой совокупность всех активов и пассивов бренда, которые добавляют или уменьшают ценность, создаваемую данным продуктом/услугой для фирмы и/или ее покупателей (customers). Понятие капитала бренда предполагает стратегическое видение маркетинговых решений стратегического уровня, которые не сводятся к

каким-либо отдельным легко измеряемым показателям или маркетинговым решениям по продвижению бренда. Хотя Аакер и обращается к вопросу об оценивании капитала бренда, его рекомендации не выходят за рамки самых общих соображений. В большинстве последующих исследований по маркетингу предпринимались попытки отразить эту стратегическую роль бренда с помощью введения коэффициента, отражающего *силу бренда*. В нашей статье предлагается модель определения капитала бренда для компаний рынка роскоши. Данная модель используется для

иллюстративной оценки брендов компаний Louis Vuitton и Gucci. Отметим, что далее в статье мы отождествляем понятия капитала бренда и ценности бренда.<sup>1</sup>

Оценка брендов становится все более востребованной в современном бизнес-сообществе.<sup>2</sup> Особенностью современного рынка роскоши (люксового рынка), объем которого к 2008 г. превысил 160 млрд долл. [Luxury Goods Retailing..., 2008], является существование на нем только брендовых товаров, многие из которых имеют многовековую историю. Фэшн-рынок, или рынок модной одежды (высшими своими категориями: от кутюр, прет-а-порте до люкс и прет-а-порте), рассматривается современными аналитиками и маркетологами как часть глобального люксового рынка [McKinsey, 1990; Danziger, 2005; Luxury Goods Retailing..., 2008]. При этом объем продаж в секторе «модная одежда (fashion) и изделия из кожи (leather goods)» на глобальном люксовом рынке в 2007 г. составил 45,4% от общего объема [Luxury Goods Retailing..., 2008], демонстрируя, что фэшн-бренды являются абсолютными чемпионами по объему продаж на современном рынке роскоши.

Большинство компаний, осуществляющих оценку ценности глобальных брендов, — Interbrand, BrandFinance, Millward Brown Optimor — с конца 1990-х гг. включают фэшн-бренды в публикуемые рейтинги. Однако методики расчета ценности брендов данными исследовательскими компаниями не раскрываются. Существует весьма взвешенная точка зрения относительно оценки стоимости брендов, производимой консалтинговыми компаниями, согласно которой фактически используемые рейтинги брендов превратились в некое сакральное знание, недоступное для прак-

<sup>1</sup> В случае ценности капитала бренда имеется в виду долгосрочная стратегическая ценность, тогда как многие модели оценки брендов основаны на краткосрочных периодических показателях.

<sup>2</sup> Наиболее полный обзор существующих методик оценок ценности брендов представлен в [Keller, 2006].

тиков бренд-менеджмента (подробнее см.: [Лимитовский, 2009]). Среди многообразия существующих моделей, подходящих для практической модификации, нами была выбрана модель GBE (Global Brand Equity) Р. Мотамени и М. Шахрохки [Motameni, Shahrokh, 1998] как наиболее простая и логичная по структуре. Модифицированная модель Мотамени и Шахрохки в авторской интерпретации F-GBE (Fashion — Global Brand Equity) была применена для оценки двух глобальных фэшн-брендов: Louis Vuitton и Gucci.

Для модификации модели оценки нам необходимо создать специфическую модель капитала бренда в случае рынка роскоши. Мы вводим в рассмотрение некоторые принципиальные элементы фэшн-брендинга, прежде всего *эксклюзивность* и *концептуальное постоянство* бренда.

Выбор именно глобальных люксовых фэшн-брендов Louis Vuitton и Gucci не случаен. Являясь, по сути, брендами-соперниками на современном рынке роскоши и принадлежа крупнейшим люксовым конгломератам (Louis Vuitton — наиболее прибыльный бренд в коллекции LVMH, а Gucci — соответственно у PPR)<sup>3</sup>, эти бренды не только доказали свою жизнеспособность (Louis Vuitton существует с 1854 г., а Gucci — с 1921 г.) и умение адаптироваться к современности, но также смогли сохранить высочайшие уровни креативности и ремесленного мастерства.

## 1. К определению люксового фэшн-бренда: введение

Сегодня существует целый ряд исследований, посвященных анализу функций фэшн-брендов и их важности (см., напр.: [Moore, 1995; Phau, Prendergast, 2001]), однако этой тематике уделяется все еще недостаточное внимание. Не вызывает сомнений тот факт, что для создания успеш-

<sup>3</sup> О противостоянии LVMH и PPR на люксовом рынке см. подр.: [Hernández-López, 2003/2004; Moffett, Ramaswamy, 2003; Андреева, 2006].

ных люксовых брендов необходимы серьезные инвестиции и профессиональное управление комплексом маркетинг-микс. Как и большая часть потребительских товаров особого спроса, фэшн-товары категории люкс не подразумевают значительной функциональной дифференциации, а идентичность фэшн-бренда как таковая и его дифференциация базируются на создании отличительного визуального «окружения бренда». «Окружение бренда» (brand surround) включает в себя отличительное название (имя) бренда, рекламные образы, которые отражают ценности бренда и целевой аудитории, эндорсмент<sup>4</sup>, упаковку продукции, а также различные мероприятия по продвижению, такие как показы мод, статьи в журналах, эдиториал<sup>5</sup> и многое другое. В [Moore, Leroy, 1995, p. 142] утверждается, что «интегральным развитием позиционирования фэшн-бренда является окружающая обстановка в магазине». Посредством постоянного контроля за мерчендайзингом, использования инновационного дизайна интерьеров и экстерьеров многие Дома мод получили возможность разрабатывать отличительную идентичность бренда, представляемую потребителям и дополняющую корпоративные установки. К примеру, минималистский дизайн бутика Armani, пышная элегантность магазина Gucci, хаотичный интерьер Jean Paul Gaultier — все это является не-

<sup>4</sup> Под эндорсментом (endorsement) понимается вид рекламы, в котором «принимает участие известная личность, но не как актер, изображающий какой-либо персонаж, а как самостоятельная личность, рекомендующая тот или иной продукт от своего лица. Также в это понятие входит так называемая скрытая реклама, например использование в кинолентах каких-либо известных марок. Также этот вид размещения рекламы широко применяется при проведении спортивных соревнований, особенно если они транслируются по телевидению» (см.: [О видах рекламы, 2006]).

<sup>5</sup> Эдиториал (от англ. editorial — редакционный) включает в себя различные PR- и рекламные действия с помощью журналов/газет (например, фотосессии с использованием определенных брендов).

посредственным отражением ключевых ценностей данных брендов.

В современном фэшн-бизнесе необходимо уделять особое внимание концепциям брендинга, поскольку потребители товаров этой категории предпочитают широко известные бренды, обозначающие принадлежность к определенной статусной группе и стилю жизни.

К трем компонентам моды, а именно — стилю, признанию и времени, заявленным в таких работах, как [Frings, 1982; Packard, Winters, Axelrod, 1983; Wolfe, 2003], — недавно был добавлен четвертый, наиболее популярный сегодня, — бренд. Следует также выделить тот факт, что все данные показатели тесно связаны между собой и имеют достаточно высокую взаимную степень зависимости. Так, на современном этапе развития фэшн-индустрии наряду с социальными и экономическими составляющими возникли два новых понятия: «глобальный аспект» и «маркетинговый аспект».

В фэшн-бизнесе, в отличие от других отраслей, дефиниция «глобальный» товар не подразумевает под собой тот факт, что подобный товар является доступным для всех потребителей. В [Dickerson, 1999] глобальность товара определяется исходя из его всеобщего принятия, но при этом автор добавляет, что «фэшн-бренд трактуется в соответствии с принятием его стиля и этнической принадлежности на локальном уровне». Можно также утверждать, что глобальный фэшн-бренд подразумевает единение стиля и последовательность имиджа бренда во всем комплексе маркетинг-микс. Кроме того, необходимо соблюдать общие стандарты маркетинговых коммуникаций в случае продажи люксовых товаров по договору франчайзинга. Благодаря подобной жесткой политике поддерживается и укрепляется единый имидж бренда в восприятии потребителей. Однако следует особо отметить, что не все глобальные фэшн-бренды имеют идентичный, единый образ во всех аспектах и во всех странах мира. Речь идет о том, что покупатели

местных магазинов мировых брендов выбирают коллекции в соответствии с характеристиками и предпочтениями местного рынка. Так, можно утверждать, что товары, представленные в каждом магазине, различны; едиными остаются лишь концепция и образ самого бренда.

Рынок товаров фэшн-индустрии можно разделить на две базовые составляющие:

- haute couture (от кутюр) — авторские одежда и аксессуары, которые созданы модельером;
- ready-to-wear (прет-а-порте) — «готовая» одежда, которая производится для определенных сегментов.

Дизайн коллекций haute couture в Домах мод ранее воспринимался как вид художественного выражения, поскольку креативная сторона его создания индивидуальна, уникальна и напрямую связана с модельером (дизайнером, арт-директором). Кроме того, стиль подобных товаров зачастую представляет единый имидж, стиль дизайнера, который он вкладывает в свои работы как на показах мод, так и в процессе обслуживания покупателей.

Одежду и аксессуары для относительно массового рынка ready-to-wear производят серийно (в небольших объемах), для данного направления характерен менее персонализированный подход. Концепция и образ брендов сосредоточены в данном случае на покупателях как группе и нацелены на удовлетворение их желаний и вкусов.

В рамках указанных выше концепций товаров фэшн-индустрии потребители заинтересованы в конкретных аспектах, соответствующих тому образу, который они стремятся обрести. Можно сделать предположение о том, что сам процесс продажи люксовых фэшн-товаров нацелен прежде всего на продажу образа, определенного имиджа, стиля жизни. Для максимизации уровня влияния на конкретный рынок необходимо, чтобы товары каждого бренда могли быть легко ассоциированы с данными аспектами и/или с определенными образами. Именно поэтому сегодня фэшн-бренды фокусируются на конкрет-

ных сегментах, которые позволяют им соответствовать индивидуальным потребностям и желаниям покупателя и последним тенденциям моды. Таким образом, бренды индустрии моды требуют особого внимания и тщательно разработанной методики при создании и формировании имиджа и идентичности.

## 2. К определению люксового фэшн-бренда: модель

Для построения модели люксового фэшн-бренда<sup>6</sup> в первую очередь необходимо определить понятие «люксовый бренд», а также проанализировать теоретические основы создания подобной модели. Сегодня существует несколько базовых подходов, которые были агрегированы в модели люксового бренда (или бренда роскоши) М. Беверланда [Beverland, 2004]. Каждая из них будет рассмотрена далее.

Несмотря на многообразие толкований таких понятий, как «роскошь», «люкс», совмещающих их с экстравагантностью, эксклюзивностью, престижем и элитарностью [Dubois, Czellar, 2002], четкое определение бренда категории люкс фактически отсутствует.

М. Беверланд утверждает, что «большинство определений не в состоянии дифференцировать бренд категории люкс и более широкое понятие роскоши» [Beverland, 2004, p. 451]. В работе [Jackson, Haid, 2002] предложена идея о том, что бренды категории люкс имеют высокий уровень статуса, который позволяет делать существенные наценки на товары и реализовывать их по премиум-ценам. Эти бренды вызывают у потребителей желание ими обладать не только из-за их базовых функций, но и потому, что они могут повысить «воспринимаемый статус» их владельца. Привлекательность и желание обладать брендами категории люкс можно рассматривать и как результат намеренно создан-

<sup>6</sup> Речь идет о модели капитала бренда такого рода.

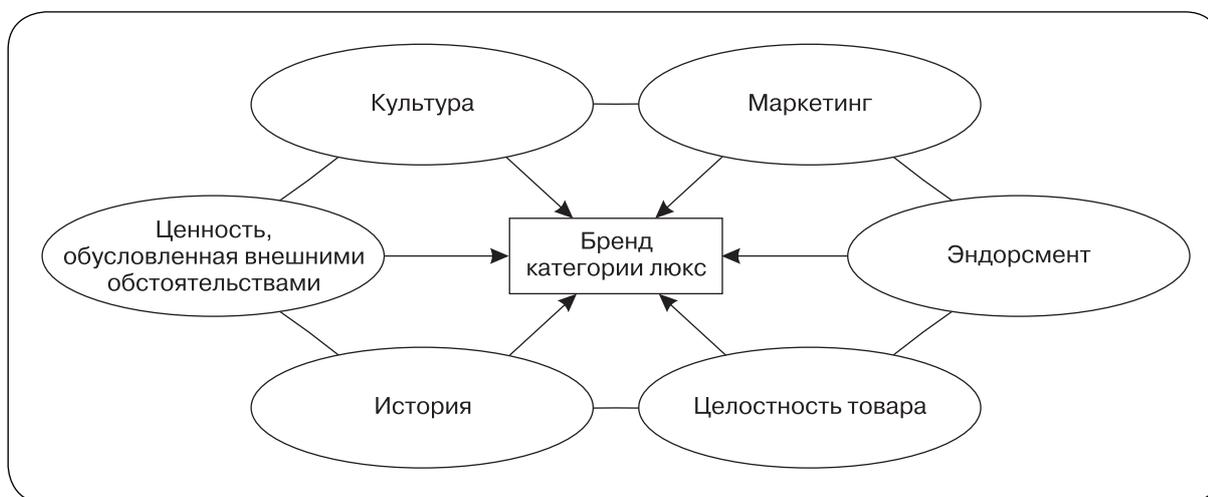


Рис. 1. Компоненты люксового бренда

Источник: [Beverland, 2004, p. 458].

ной ограниченности их наличия (обычно через ограничение дистрибьюции), а также их связи со специфическими сегментами потребителей [Dubois, Czellar, 2002]. В [Phau, Prendergast, 2001] предложены четыре базовые особенности бренда категории люкс: воспринимаемая эксклюзивность; широко признанная идентичность бренда<sup>7</sup>; высокий уровень осведомленности о бренде товара среди подобных; большие объемы продаж и наличие постоянных покупателей. М. Беверланд [Beverland, 2004] сформулировал модель брендинга люксовых товаров, которая включает в себя шесть основных составляющих (рис. 1).

Компоненты модели Беверланда были сформулированы на основе целого ряда исследований (см., напр.: [Dubois, Czellar, 2002; Vigneron, Johnson, 1999]). Первые пять из них — наследие бренда (история, культура); качество продукта, доверие к нему (целостность товара); одобрение и поддержка со стороны потребителей (эндорсмент, поддержка); инвестиции в формирование и развитие имиджа бренда (мар-

кетинг) — не требуют особого обсуждения. Шестой компонент модели, выявленный Беверландом, — ценность, обусловленная внешними обстоятельствами, — определяется тем, что бренд стремится позиционировать себя в категории люкс и ассоциироваться у большинства с роскошью с помощью его концепции разработанной маркетинговой программы.

Основные составляющие модели брендинга товаров класса люкс Беверланда (рис. 1) могут быть применимы к фэшн-брендам, однако они должны быть дополнены некоторыми важнейшими компонентами. К примеру, флагманские магазины, расположенные в центре крупнейших мировых столиц, были ранее идентифицированы как неотъемлемая составляющая позиционирования фэшн-бренда [Hollander, 1970; Alexander, 1997]. Развитие сети фирменных флагманских бутиков, а также контролируемая розничная и оптовая дистрибьюция бренда являются отличительными характеристиками люксового фэшн-бренда. Кроме того, необходимо учитывать и важное значение так называемых идентификаторов бренда (например, клетка — у Burberry, эмблема в виде двойного G — у Gucci или перекрещенные C — у Chanel); продуктов-символов для маркетинговой

<sup>7</sup> Идентичность бренда — это «комплекс ассоциаций с брендом, которые разработчик бренда стремится создать или поддержать» [Аакер, 2003, с. 57].

деятельности фэшн-брендов. Не вызывает сомнений тот факт, что для большинства компаний, таких как Louis Vuitton и Gucci, эти продукты-символы и узнаваемость бренда являются важным источником ценности, при этом имена дизайнеров, которые создают для них коллекции, становятся неразрывно связанными с представляемыми ими брендами.

В описанной нами модели Беверланда присутствует элемент маркетинговой деятельности. Однако необходимо отметить, что существует определенный комплекс маркетинговых действий, являющихся особенно важными для брендинга в индустрии роскоши. К ним следует отнести: дефиле мод два раза в год; особый дизайн витрин магазинов; узнаваемые фирменные пакеты и упаковка продукции, а также представление брендов на обложках глянцевого журналов, статьи в журналах мод, эндорсмент и продакт-плейсмент (product placement). В случае люксовых фэшн-брендов эти действия будут способствовать укреплению привлекательности и статуса торговой марки.

Наконец, можно также полагать, что премиум-цены являются определяющей и неизменной характеристикой позиционирования люксового фэшн-бренда. Это происходит в значительной степени из-за его репутации, высокого, эксклюзивного качества, совмещения классических традиций и инновационности в дизайне, одобрения и лояльности со стороны знаменитостей наряду с ограниченностью продаж и глобальной маркетинговой поддержкой, которая, в свою очередь, укрепляет позиции компании.

На основе анализа различных аспектов деятельности люксовых фэшн-компаний можно представить следующую модель люксового фэшн-бренда (рис. 2).

Теоретическая особенность предлагаемой модели капитала бренда для фэшн-бизнеса состоит в расширенном понимании факторов, влияющих на силу люксового фэшн-бренда. Нами к традиционным факторам модели, определяющим силу покупателей, добавлены *факторы эксклюзивности и концептуального постоянства*.

Факторы эксклюзивности и концептуального постоянства люксового бренда достаточно подробно описаны в маркетинговой литературе [Nueno, Quelch, 1998; Beverland, 2004; Андреева, Богомолова, 2007; Fionda, Moore, 2009; Keller, 2009] и являются основными комплексными показателями, дифференцирующими люксовые бренды от всех остальных.

При этом под *эксклюзивностью* понимается совокупность имиджа бренда и лояльности потребителей к нему на протяжении длительного периода времени, а также индивидуальность бренда, которая складывается из исторического и культурного наследия бренда, уникальности продуктов и их эмоционального воздействия на потребителя.

Понятие *эксклюзивность* на люксовом фэшн-рынке означает, с одной стороны, что товары бренда производятся в весьма ограниченном количестве, зачастую при ажиотажном спросе, предложение искусственно регулируется или же продукты могут даже сниматься с производства. Как, например, произошло в 2001 г. с суперпопулярной коллекцией Louis Vuitton Grafitti, которая представляла собой несколько сумок, созданных дизайнером Марком Джейкобсом (Mark Jacobs) и современным художником Стефаном Спраузом (Stephen Sprause), когда на весьма традиционный для сумок Louis Vuitton фон, называемый «Монограмма» (Monogramme) были нанесены надписи в стиле «граффити», которыми, собственно, и прославился С. Спрауз. Коллекция была повторена только в 2008 г. в совершенно других цветах, причем помимо сумок сюда были включены туфли, шелковые платки и леггинсы, а сама коллекция посвящалась памяти Спрауза, который ушел из жизни в 2004 г. Также для поддержки эксклюзивности на рынке роскоши широко применяется несколько специфических приемов. Один из них — «ограниченный тираж» (limited edition) — выпуск строго ограниченного количества единиц продукта, чаще всего имеющих собственные специальные номера. Другой — «сде-

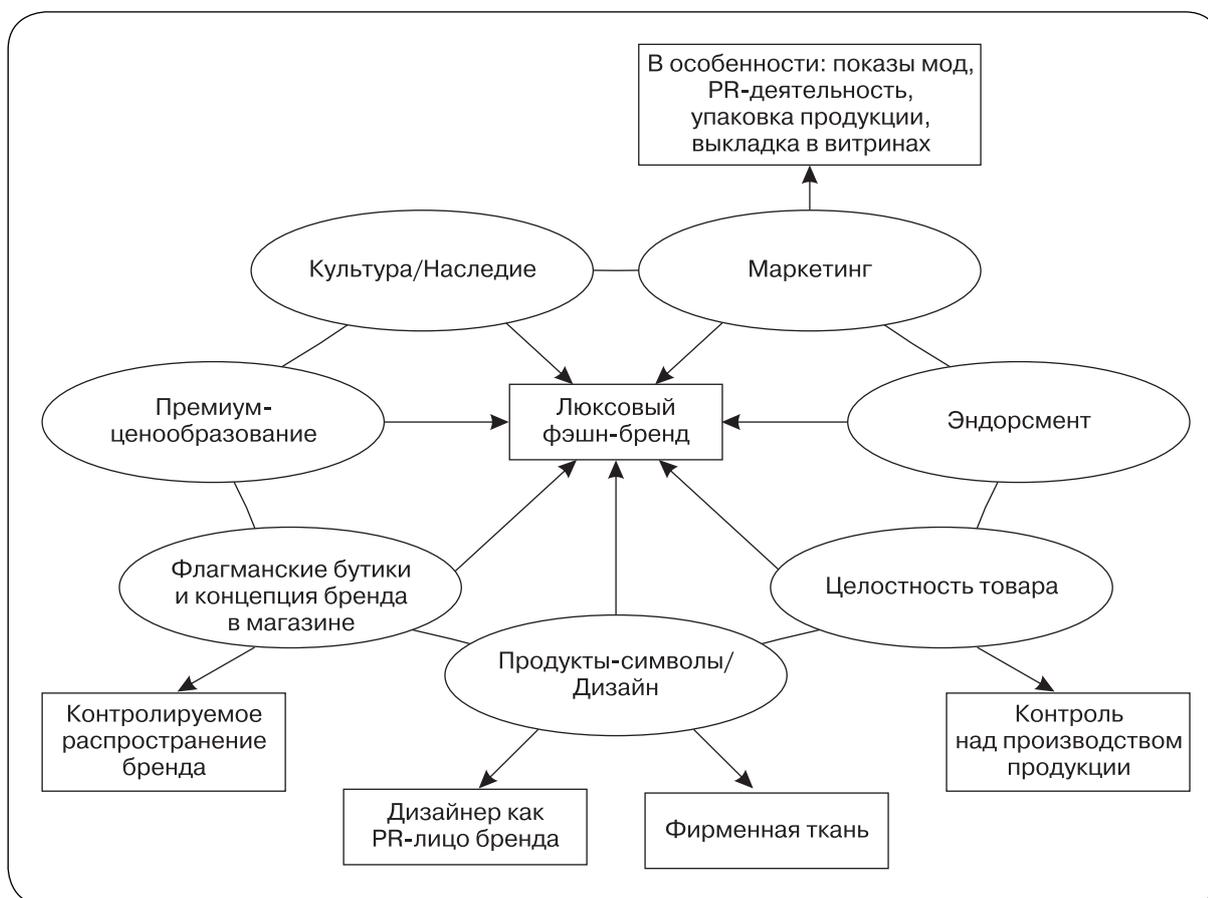


Рис. 2. Модель люксового фэшн-бренда

Составлено по: [Beverland, 2004].

ланный по меркам» (made to measure) — означает, что ограниченное число моделей (например, у Gucci только восемь моделей мужской обуви) можно заказать по индивидуальным меркам клиента.

Вместе с тем, говоря об *эксклюзивности*, следует помнить, что сам круг постоянных клиентов для люксового фэшн-бренда весьма ограничен. Зачастую этот аспект регулируется ценой покупки (обычно высокой) и социальной значимостью брендированного продукта для потребителя. Так, компания Chanel в августе 2010 г. объявила о повышении цены на легендарную модель сумки 2.55 на 20%. Самая дешевая разновидность этой модели до подорожания стоила 3 600 евро. Как поясняют в компании, это сделано для того, чтобы сумка 2.55 оставалась доступ-

ной только тем потребительницам, которые предпочитают в своем стиле одежды Chanel Total Look, т. е. гардероб, полностью составленный из товаров одного бренда.

И еще один важный аспект — *эксклюзивная дистрибуция*. Компания-производитель на люксовом фэшн-рынке обычно полностью контролирует розничную продажу и создает уникальное дизайнерское и сервисное пространство для своих точек продаж, которые чаще всего называются бутиками (boutique) и являются эксклюзивным местом, где можно купить товары бренда. Такой принцип организации продаж на практике означает, что при покупке любого товара бренда не через бутик потребитель, скорее всего, будет отдавать себе отчет в том, что он приобретает подделку.

Под *концептуальным постоянством* понимаются последовательность и/или постоянство имиджа бренда во всех коллекциях и товарных категориях в период существования бренда, традиции и история присутствия на рынке. Это касается в первую очередь уникального, присущего определенному бренду дизайна или цвета. Например, знаменитое маленькое черное платье Chanel в различных модификациях всегда представлено в каждой коллекции бренда; во всех товарных категориях Hermes — шелковые платки, одежда, сумки, часы и фарфор — используется оранжевый цвет.

Еще одним важным элементом *концептуального постоянства* выступает стилистическая последовательность в мире моды, сохраняемая независимо от смены дизайнера или модных трендов. Так, несмотря на то что обувной бренд Roger Vivier прекратил свое существование в 1998 г. в связи со смертью дизайнера и владельца и был возрожден только в 2004 г., легендарные туфли 1950-х и 1960-х гг. присутствуют в каждой сезонной коллекции.

Д. Аакер выделил пять основных уровней отношения покупателей к брендам, отражающих суть определения капитала бренда [Aaker, 1991]. Он утверждает, что в большей степени значимость бренда зависит от количества потребителей, которые ему преданы. Следовательно, лояльность торговой марке является необходимой составляющей ценности бренда. Сильное влияние узнаваемости бренда на потребительский выбор и долю рынка достаточно широко изучено и описано в исследовательских работах по маркетингу. Аакер рассматривает осведомленность о бренде как вторую составляющую капитала бренда. В соответствии с исследованиями PIMS (Profit Impact of Market Strategy, см.: [Buzzell, Gate, 1987]) воспринимаемое качество товара также является важной составляющей рассматриваемого направления. Другие запатентованные активы бренда — название (имя) бренда, торговая марка и установленный вид связи с потребителя-

ми — составляют последний компонент капитала бренда.

Позднее в работе [Keller, 2009] были сформулированы десять характеристик, определяющих люксовый бренд: (1) имидж премиум-класса для бренда и контроль производителя за этим имиджем; (2) создание множественных неосязаемых ассоциаций с брендом; (3) качество самого люксового продукта и сопровождающего его сервиса должны вести к созданию позитивного потребительского опыта; (4) такие элементы бренда (за исключением названия), как логотип, упаковка, вывески и визуальная графика, являются основными драйверами в формировании капитала бренда; (5) вторичные ассоциации (знаменитости и персоналии, связанные с брендом, культурные события и страна происхождения) являются важными драйверами для усиления капитала бренда; (6) тщательный контроль над дистрибуцией через стратегию селективных каналов; (7) премиальная ценовая стратегия должна опираться на высокое качество люксового продукта, а скидки и понижение цены должны быть редки и иметь минимальное значение; (8) взвешенное и осторожное управление архитектурой бренда; (9) конкуренцию для люксовых брендов следует рассматривать в широком контексте, а не в пределах товарных категорий; (10) юридическая защита зарегистрированных торговых марок и агрессивное противодействие подделкам.

В то же время недостатками подхода Келлера являются отсутствие квантификации указанных характеристик и невозможность, по крайней мере сегодня, использовать финансовые данные для этих характеристик.

### 3. Подход к оценке глобального люксового фэшн-бренда (F-GBE)

В рамках традиционного направления финансовой оценки брендов предлагается дисконтировать денежные потоки, отражающие различия в прибылях от продаж брендированного и небрендированного то-

вара [Simon, Sullivan, 1993]. Этот подход неприменим к фэшн-отрасли, так как бессмысленно сравнивать эксклюзивные товары с их неэксклюзивными аналогами. Во-первых, во многих случаях неэксклюзивных аналогов не существует. Во-вторых, при их наличии (например, вечернее платье) важен не факт функциональной аналогичности, а факт имиджа, присущего только эксклюзивному товару, что и делает бессмысленным их сравнение.

Опираясь на различные, но по сути сходные подходы к оценке глобальных брендов, мы предлагаем в настоящей статье *модель оценки глобального люксового фэшн-бренда* (Fashion — Global Brand Equity, F-GBE).

Ценность глобального люксового фэшн-бренда является результатом чистой прибыли бренда и *мультипликатора бренда*; в данном контексте она схожа с моделью Interbrand. Комбинация моделей Interbrand и Мотамени — Шахрокхи (этот подход к оценке глобальных брендов (модель GBE) представлен в [Motameni, Shahrokhi, 1998]) позволяет исследователю самостоятельно определить ценность бренда, не прибегая к стороннему консультированию, и рассчитать максимально приближенную к реальности ценность люксового фэшн-бренда. Данная комбинация сочетает лучшие характеристики двух подходов:

- подход Interbrand «оберегает» ценность бренда от резких флуктуаций рынка в результате изменений в экономике и других областях и вследствие этого дает достаточные релевантные рынку характеристики;
- в подходе Interbrand введен выравнивающий индекс — средневзвешенная величина прибыли до уплаты налогов, скорректированная на размер инфляции;
- в модели Мотамени и Шахрокхи используется «геоцентрический подход», представляющий собой удачный баланс стабильности и экономичности, с одной стороны, и значимости рассматриваемого явления для конкретного региона — с другой. Это рациональный под-

ход, цель которого — выведение общего знаменателя по странам, который, незначительно видоизменяясь, может применяться для каждого рынка, достигая тем самым экономической рентабельности глобализации и коммуникационной эффективности локализации.

В модели Мотамени — Шахрокхи чистая прибыль бренда обычно трактуется как разность между прибылью от брендированных и небрендированных (стандартных, дженерик) продуктов. Как уже было отмечено, в случае оценки люксового фэшн-бренда вся прибыль, получаемая компанией, относится к ценности бренда, поскольку небрендированных товаров на этом рынке просто не существует. Мультипликатор бренда основывается в модели F-GBE на силе бренда, которая определяется путем экспертной оценки. Графически модель оценки глобального люксового фэшн-бренда представлена на рис. 3.

Модель оценки глобального люксового фэшн-бренда может быть также выражена в следующей форме (предполагается, что имеется  $m$  факторов, нумеруемых буквой  $j$  (они будут конкретизированы далее), и  $n$  стран, нумеруемых буквой  $i$ ):

$$F-GBE = M \left( \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij} CBPF_{ij} + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij} CPF_{ij} + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij} GPF_{ij} \right) + \frac{1}{30} BNE,$$

где  $F-GBE$  — ценность глобального люксового фэшн-бренда;  $M$  — значение мультипликатора (определяется при помощи S-образной кривой; см. далее);  $W_{ij}$  — важность фактора  $j$  в стране  $i$ ;

$$\sum_{j=1}^m W_{ij} = 1, W_{ij} \geq 0;$$

$CBPF_{ij}$  — сила влияния потребительских факторов  $j$  (customer base potency factor);

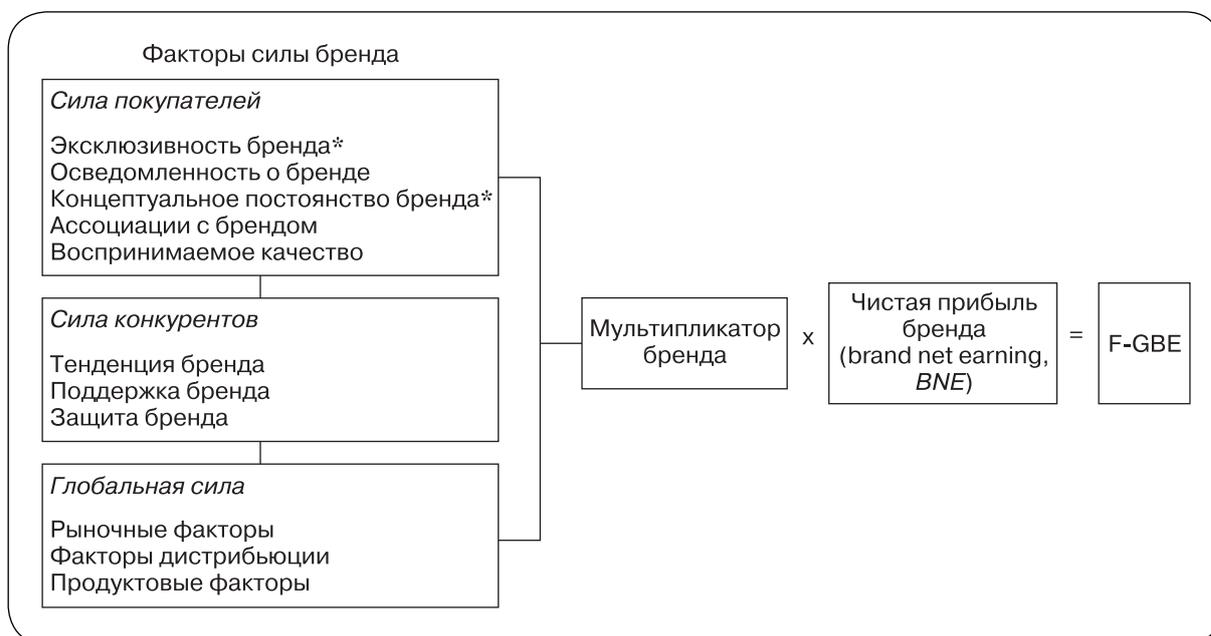


Рис. 3. Модель оценки глобального фэшн-бренда (F-GBE)

Примечание: \* — факторы, добавленные авторами в модель GBE.

$CPF_{ij}$  — сила влияния факторов конкуренции  $j$  (competitor potency factor);  $GPF_{ij}$  — сила влияния глобального фактора  $j$  (global potency factor);  $BNE$  — чистая прибыль бренда (brand net earning),  $NOPAT$ .

Калькуляция мультипликатора бренда требует прежде всего расчета силы бренда. При этом необходим тщательный анализ каждого бренда в контексте позиционирования, рыночной ситуации, конкуренции, результатов прошлых периодов. Сила бренда в модели F-GBE определяется в ходе многоступенчатого процесса с использованием разнообразных методов оценки (табл. 1).

Рассмотрим далее *составляющие силы бренда*. В модели F-GBE изначально 100% присваиваются каждой из трех сил, или факторов: силе потребителей, силе конкурентов и глобальной силе. Бренд оценивается относительно всех факторов по шкале с интервалом от  $-10$  до  $10$  ( $-10$  означает наихудший результат, а  $10$  — наилучший). Результат, полученный по каждому из факторов, затем умножается на его вес, который определяется экспертными

оценками, в зависимости от релевантности факторов. Полученные данные суммируются для определения общей оценки силы бренда. В связи с тем что максимально возможное число баллов в модели будет равняться 30, в модели F-GBE итоговый результат для силы бренда делится на 30 для получения его относительного выражения (тем самым он исчисляется от  $-1$  (худший случай) до  $+1$  (лучший случай)). Вследствие того что веса определяются менеджментом или по результатам исследований потребителей, существует вероятность несколько заниженных или завышенных оценок, в случае если компенсационный пакет менеджеров определяется на основе величины капитала бренда. Более корректным, с нашей точки зрения, является использование исследований потребителей. Таким образом, можно говорить о наличии логической и последовательной связи между мультипликативным показателем «уверенности» в будущем и величиной силы бренда.

Следующим этапом является построение S-образной кривой (на принципе под-

Таблица 1

## Факторы, влияющие на силу люксового фэшн-бренда

Факторы*	Метод оценки
<i>Сила потребителей</i>	
Эксклюзивность бренда	Исследование потребителей
Осведомленность о бренде	Исследование потребителей
Концептуальное постоянство бренда	Исследование потребителей
Ассоциация с брендом	Исследование потребителей
Воспринимаемое качество бренда	Исследование потребителей
<i>Сила конкурентов</i>	
Тренд (направление развития)	Годовой отчет компании
Поддержка бренда	Datamonitor.com
Защита бренда	Данные компании
<i>Глобальная сила</i>	
Рыночные факторы	Экспертная оценка
Факторы дистрибуции	Экспертная оценка
Продуктовые факторы	Экспертная оценка

Примечание: \* — вес фактора определяется с помощью экспертной оценки.

хода Interbrand), в основе которой лежит оценка мультипликаторов, учитываемых при оценке бренда за последние периоды в определенном продуктовом сегменте. При наличии результатов оценки силы бренда можно рассчитать мультипликатор бренда, используя данную логистическую функцию. Форма S-образной кривой будет видоизменяться в зависимости от продуктовой категории и должна быть построена для каждого бренда. S-образная кривая является отражением взаимосвязи между мультипликатором и силой бренда. Стандартная S-образная кривая представлена на рис. 4.

На силу люксового фэшн-бренда влияет ряд факторов (табл. 1). Как отмечалось выше, в целом их можно разделить на три различные категории: сила (potency) покупателей, сила конкурентов и глобальная (интернациональная) сила. Проанализируем подробнее каждую из них.

*Сила покупателей*

1. *Эксклюзивность фэшн-бренда.* Данный показатель складывается из следующих основных характеристик.

- ♦ *Имидж бренда и лояльность.* Лояльность является ключевым параметром оценки бренда. Лояльная клиентская база создает дополнительные входные барьеры для конкурентов компании, возможность установления ценовой премии<sup>8</sup>, а также предоставляет защиту от жесткой ценовой конкуренции. Бесспорно, положительный и сильный имидж фэшн-бренда играет значительную роль в создании лояльности бренда.
- ♦ *Индивидуальность фэшн-бренда.* Данный показатель апеллирует прежде всего к наследию бренда, его уникальности и привлекательности для потребителей, воздействию на эмоциональном уровне.

2. *Уровень осведомленности потребителей о бренде.* Этот показатель зачастую остается недооцененным или вовсе

<sup>8</sup> Ценовая премия — это «сумма, на которую цена данного поставщика или перепродавца превышает среднерыночную цену, цену аналогичного товара у другого производителя/поставщика или другую цену, используемую в качестве базы для сравнения» [Аакер, 2003, с. 380].

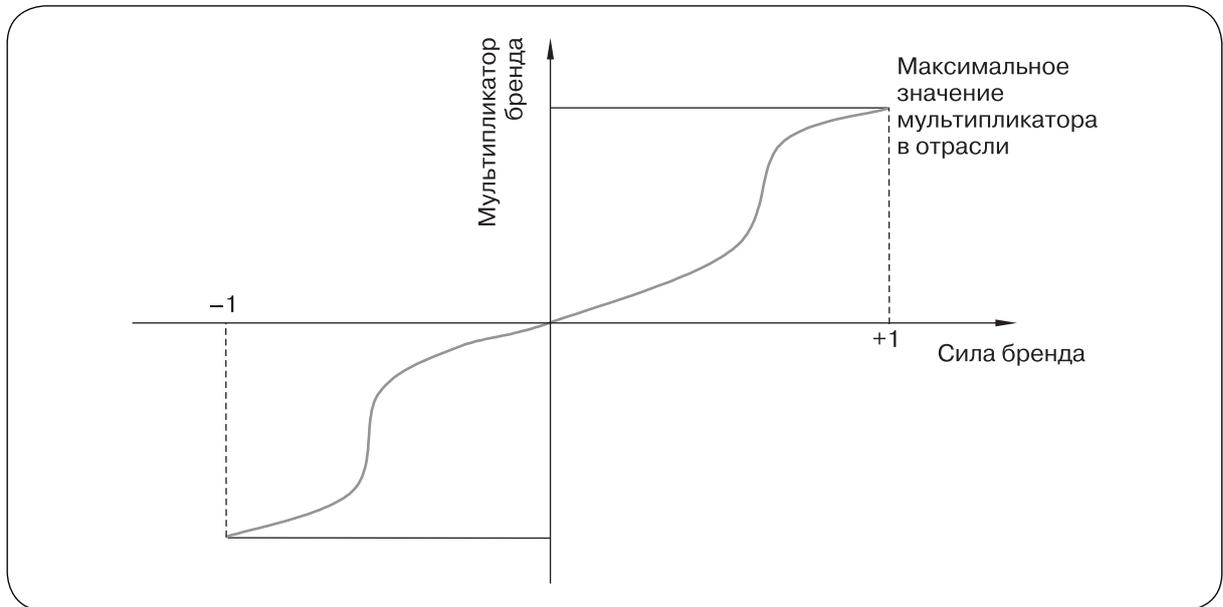


Рис. 4. S-образная кривая: связь между совокупной оценкой силы бренда (горизонтальная ось) и значением его мультипликатора (вертикальная ось)  
Составлено по: [Motameni, Shahrokhi, 1998, p. 283].

не учитывается при расчете ценности бренда. Осведомленность может влиять на восприятие и отношение, в том числе на выбор фэшн-бренда и лояльность к нему. Рассматриваемый показатель также отражает такую важную характеристику, как восприятие бренда в потребительском сознании, его отличие от других. В целом необходимо выделить несколько уровней осведомленности:

- ♦ распознавание;
- ♦ спонтанная вспоминаемость;
- ♦ приоритетная спонтанная вспоминаемость (бренд, названный первым при исследовании узнаваемости) [Аакер, 2003, с. 392];
- ♦ возможности расширения бренда: данный критерий относится к способности бренда диверсифицироваться путем выхода на новые рынки и их освоения. Существует несколько способов измерения потенциальных возможностей, например, осведомленность о бренде на тех рынках, где он пока не представлен.

3. *Концептуальное постоянство фэшн-бренда.* Расчет данного показателя включает оценку таких характеристик, как последовательность имиджа бренда во всех коллекциях и товарных категориях, период существования бренда, традиции и история присутствия на рынке, постоянство имиджа.

4. *Ассоциация с фэшн-брендом.* Ключевые ассоциации, связанные с брендом, и дифференциация составляющих его ценности обычно включают аспект индивидуального имиджа, образа фэшн-бренда.

- ♦ *Воспринимаемая ценность.* В случае если бренд не создает ценности для потребителей, он будет слабо противостоять конкуренции. Критерий ценности представляет собой агрегированный показатель успеха бренда при создании ценности. Ценность бренда может быть измерена путем опроса потребителей с целью выявления соответствия величины затрат на покупку полученной ценности, а также

причин приобретения данного товара с продукцией конкурентов.

- ♦ *Организационная ассоциация.* Большая часть брендов не может ограничиваться только долей рынка, необходимы также корпоративная поддержка и репутация. Когда розничные посредники совершают заказ на товары определенной торговой марки, частично на их решение влияют корпоративная репутация и имидж компании в целом. Ассоциация с организацией может быть оценена по количеству затрат на продвижение компании (например, на рекламу, показы мод).
  - ♦ *Дифференциация фэшн-бренда.* В том случае если бренд не воспринимается потребителями как непохожий на конкурирующие торговые марки, отличающийся от них, достаточно сложно будет поддерживать ценовую премию. Для выявления показателей дифференциации бренда могут быть заданы следующие вопросы: в чем заключается отличие бренда от основных конкурентов, их коллекций или какие общие черты они имеют?
5. *Воспринимаемое качество бренда.* Определение данного показателя является ключевым при расчете марочного капитала. Он определяется по критерию компетенции конкурентов: воспринимаемое качество бренда напрямую связано с изучением системы координат конкурентов, их компетенций.

#### *Сила конкурентов*

1. *Тренд (направление развития) бренда.* Некоторые бренды по прошествии определенных промежутков времени показывают лучшие результаты по сравнению с другими в связи с тем, что они постоянно подвергаются изменениям и усовершенствованиям с целью соответствия быстро изменяющимся потребительским предпочтениям и образу жизни. При оценке данного показателя особое внимание уделяется долго-

срочному развитию имиджа бренда и его восприятию.

2. *Поддержка бренда.* Бренды, которые получают поддержку постоянно, являются более ценными по сравнению с теми, которые получают поддержку, которая не носит постоянного долгосрочного характера. Разноплановая мощная рекламная поддержка и большие затраты на стимулирование сбыта при соответствующих условиях могут служить признаком наличия прочной позиции на рынке.
3. *Защита бренда.* Вследствие того что бренд имеет экономическую ценность, он находится под постоянной угрозой копирования и подделки. Юридическая защита бренда подразумевает под собой регистрацию не только марочного названия, но и других отличительных характеристик, присущих бренду, таких как дизайн, упаковка и логотип.

#### *Глобальная сила*

Безусловно, приобретая бренд, компания прежде всего стремится извлечь из него прибыль. Для того чтобы провести оценку фэшн-бренда, необходим его аудит с использованием объективных критериев для прогнозирования будущего потенциала бренда как на уже охваченном рынке, так и за его пределами. Составленная на основе этих критериев общая структура бренда будет основным показателем его силы. Успешные бренды обычно уже имеют достаточно прочные позиции на локальных рынках. Когда наступает этап глобализации операций, существенные различия между национальной и зарубежной средой могут стать барьером для стратегических действий. Локальный и глобальный рынки значительно отличаются по большому числу параметров, поэтому марочный капитал может варьироваться в разных странах. Существует ряд ограничений в глобализации маркетинговых стратегий, которые необходимо учитывать при оценке глобальной компетентности бренда (табл. 2).

Таблица 2

## Глобализация маркетинговых стратегий: ограничения

Рыночные факторы	Факторы продвижения и личных продаж
Восприятие изменений	Легальные ограничения на затраты
Восприятие временного фактора	Доступность СМИ
Восприятие рекламы	Рекламные потребности
Соотношение сельского и городского населения	Распределение потребителей
Различные покупательские привычки	Различные субкультуры
Факторы дистрибуции	Факторы регулирования
Наличие канала	Пошлины, взимаемые соответственно стоимости товара
Протяженность каналов	Законы о торговой марке
Государственные каналы	Импортные пошлины
Дополнительные транспортные издержки	Налоговые установки
Ограничения канала	Требования локального уровня
Контроль конкурента над каналом	Налоги на рекламу
Маржа конкурента	Юридические требования к рекламе
Продуктовые факторы	Ценовые факторы
Опыт с идентичными продуктами	Контролируемые государством торговые надбавки
Использование локальных комплектующих	

Составлено по: [Motameni, Shahrokhi, 1998, p. 288].

#### 4. Оценка брендов Louis Vuitton и Gucci по модели F-GBE

*Выбор брендов Louis Vuitton и Gucci для проверки модели F-GBE обусловлен следующими критериями.*

1. Компании-владельцы (LVMH и PPR) работают на рынке роскоши, производят, продают и продвигают фэшн-бренды категории люкс. Особенностью этих брендов является доминирующая роль имиджа, индивидуальности марки как таковой. Кроме того, нематериальная составляющая достаточно сильно превосходит материальную, поэтому оценка бренда представляет особый интерес в данном контексте.
2. Для люксовых фэшн-брендов большую роль играет марочное название, а также сам бренд как актив компании. Сила бренда является показателем деятельности компании в фэшн-бизнесе и влияет на объемы продаж и совокупную эффективность работы.

3. Бренды, представленные к измерению их ценности, обладают ключевым значением для холдингов, в состав которых они входят: Louis Vuitton — 21,1% LVMH; Gucci — 11% PPR.

4. Финансовая информация доступна и открыта.
5. Бренды Louis Vuitton и Gucci имеют достаточно большие различия в стратегических планах и ключевых компетенциях, влияющих на их развитие на рынке и ценность.

В качестве ключевых аспектов, представляющих особый интерес для исследования ценности данных фэшн-брендов, можно назвать:

- различное позиционирование и имидж брендов;
- разные страны происхождения (Франция и Италия);
- разные исторические предпосылки и длительность присутствия на рынке: Louis Vuitton — с 1854 г., Gucci — с 1921 г.;

- принадлежность к различным холдингам, производящим и продающим товары на рынке роскоши.

Основными источниками данных при проведении измерения по модели F-GBE ценности брендов Louis Vuitton и Gucci являлись публично доступная информация:

- годовые отчеты компаний;
- аналитические отчеты Financial Times, Datamonitor.com, BrandZ, Bloomberg;
- а также собственные исследования:
- исследование потребителей посредством личных интервью;
- экспертные оценки.

Особое внимание необходимо уделить двум последним источникам. Стоит отметить, что с целью предоставления наиболее валидных данных и получения разносторонней оценки для определения значимости факторов (весá), корректировки их значений, проверки параметров для формирования выборки потребителей и результатов были привлечены различные эксперты в вопросах фэшн-маркетинга и менеджмента. В исследовании учитывались экспертные мнения как независимых консультантов, так и «компетентных лиц». В данном случае под компетентными лицами подразумеваются сотрудники отделов маркетинга и PR компаний, представительства холдинга LVMH в России, Gucci Group (Италия). В качестве независимых консультантов выступали преподаватели кафедры фэшн-менеджмента университета SDA Bocconi (Милан, Италия) и кафедры стратегического фэшн-маркетинга London College of Fashion (Лондон, Великобритания), менеджеры представительств других компаний в области моды и люксовых товаров и иные специалисты (в том числе российские фэшн-ритейлеры).

#### *Исследование потребителей*

В целях получения полного объема данных для оценки фэшн-брендов Louis Vuitton и Gucci были проведены личные интервью с потребителями. Их задачей было определение значений факторов, влияющих на силу бренда (один из компонентов модели F-GBE). Далее полученные данные были

скорректированы на величину стандартной ошибки и проверены сторонними экспертами.

*Методика исследования.* Основным методом исследования потребителей являлись личные интервью. Данный метод был выбран по нескольким причинам, среди которых необходимо особенно отметить высокий уровень качества получаемых данных, возможность формулировки достаточно сложных вопросов и анализа реакции респондента.

Личные интервью с потребителями проводились в местах продаж фэшн-брендов — в бутике ВАВОСНКА на Невском проспекте, д. 53, и в специализированном бутике Louis Vuitton на Большой Конюшенной улице<sup>9</sup> (Санкт-Петербург, Россия), а также в форме in-hall. Следует отметить, что интервью на местах продаж проводилось *после* совершения покупки потребителем товара марки Louis Vuitton или Gucci. Преимущества выбранного метода — непосредственный контакт с целевой аудиторией, доступность респондентов (их доступность сразу после совершения покупки и готовность к общению), возможность анализа поведения респондентов. В то же время данный метод имеет и определенные недостатки: небольшое время для интервьюирования, влияние внешней среды (поскольку общение с респондентами происходило прямо в бутиках в присутствии и неявном внимании продавцов и других покупателей, то внешняя среда оказывала свое негативное влияние на длительность интервью). Подчеркнем: существует гипотеза, что целевая аудитория фэшн-брендов Louis Vuitton и Gucci достаточно близка по социально-демографическим характеристикам и по качественному составу. Вследствие этого полученные результаты имеют высокую степень достоверности. Кроме того, все данные затем проверялись независимыми консультантами.

<sup>9</sup> Политика дистрибьюции компании LVMH относительно бренда Louis Vuitton заключается в продаже товаров данной марки исключительно в собственных бутиках.

Таблица 3

Сводная таблица факторов по трем группам силы фэшн-бренда

Фактор	Вес	Louis Vuitton	Gucci
<i>Сила потребителей (CBPF)</i>	<b>1</b>		
Эксклюзивность	0,3	9	8
Осведомленность	0,15	7	9
Концептуальное постоянство	0,15	9	8
Ассоциация	0,2	8	9
Воспринимаемое качество	0,2	8	8
Значение CBPF ( $\Sigma$ балл $\times$ вес)		<b>8,3</b>	<b>8,35</b>
<i>Сила конкурентов (CPF)</i>	<b>1</b>		
Тренд	0,4	8	6
Поддержка	0,4	9	7
Защита	0,2	9	5
Значение CPF ( $\Sigma$ балл $\times$ вес)		<b>8,6</b>	<b>6,2</b>
<i>Глобальная сила (GPF)</i>	<b>1</b>		
Рынок	0,25	8	6
Дистрибьюция	0,45	8	7
Продукт	0,3	9	5
Значение GPF ( $\Sigma$ балл $\times$ вес)		<b>8,3</b>	<b>6,15</b>

*Описание выборки.* Предметом изучения стала выборка из 80 человек, рассматриваемая в качестве представителя целевой аудитории. Всего было проведено 80 интервью, в ходе каждого из которых исследовалось два бренда — Louis Vuitton и Gucci. Несмотря на небольшой размер выборки, критерии отбора были достаточно жесткими, поэтому репрезентативность выборки высокая. Выборка носила неслучайный характер: респонденты отбирались по заранее определенным параметрам.

Основой выборки стали следующие критерии:

- возраст мужчин (30%) и женщин (70%) от 18 до 55 лет;
- резиденты Санкт-Петербурга;
- высокий уровень доходов;
- покупка одежды и аксессуаров категории люкс не реже двух-трех раз в год;
- потребители люксовых фэшн-брендов;
- 70% выборки — потребители товаров марок Gucci или Louis Vuitton (интер-

вью на местах продаж), 30% выборки — потенциальные потребители (покупают товары исследуемых марок реже, чем раз в год, или не покупают вовсе, при этом не отвергают потребление фэшн-товаров категории люкс).

Респондентам показывалось изображение продукта одного из тестируемых брендов, затем задавались вопросы по группам; идентичная процедура проводилась для другого бренда.

Результаты личных интервью анализировались по следующему алгоритму:

- 1) полученные данные по каждому респонденту и, соответственно, бренду группировались в таблицы;
- 2) по каждому бренду выводилось среднее значение;
- 3) результаты дополнялись экспертными оценками;
- 4) определялись значения факторов и весов в каждой группе модели F-GBE с помощью аналитических отчетов и экспертных оценок (табл. 3).

Таблица 4

## Данные для расчета ценности люксового фэшн-бренда

Показатель	Louis Vuitton	Gucci	Источник данных
Сила потребителей ( <i>CBPF</i> )	8,3	8,35	Исследование потребителей, скорректированное на мнение экспертов
Сила конкурентов ( <i>CPF</i> )	8,6	6,2	
Глобальная сила ( <i>GPF</i> )	8,3	6,15	
Сила бренда ( <i>Brand Strength Score</i> ), $\Sigma$	25,2	20,7	
Сила бренда в баллах	84	69	
Значение мультипликатора (по S-образной кривой)	18,7	14,5	Рассчитывается на основе логарифмической функции
Текущая прибыль, млн евро	1002,9	580,94	Данные годовых отчетов компаний-владельцев бренда
Прибыль от дженерика, млн евро	5,37	7,91	
Курс евро/доллар	1,37		Среднегодовая величина
Чистая прибыль бренда ( <i>BNE</i> ), млн долл.	1366	785,05	
<b>Ценность бренда по модели F-GBE, млн долл.</b>	<b>21 457,1</b>	<b>7854,42</b>	

Полученные значения суммировались для определения результирующего показателя — силы бренда. Взаимосвязь между силой бренда и его капиталом определяется согласно закону нормального распределения и выражается с помощью S-образной кривой, посредством которой также определяется мультипликатор модели F-GBE.

Заключительным этапом расчетов является определение значения чистой прибыли бренда на основе данных годовых отчетов. Результирующим показателем выступает ценность глобального фэшн-бренда.

#### Результаты исследования по модели F-GBE

Для расчета итоговых показателей ценности бренда необходимо прежде всего объединить результаты проведенных исследований (табл. 4).

В модели F-GBE ценность глобального фэшн-бренда складывается из трех основных показателей:

- силы бренда (суммарная по трем категориям — потребители, конкуренты, глобальное присутствие);
- мультипликатора (определяется исходя из силы бренда по S-образной кривой);

- чистой прибыли бренда (рассчитывается по данным годового отчета компании).

В результате вычислений по предложенной формуле выводится числовое значение, являющееся ценностью фэшн-бренда.

Рассмотрим промежуточные значения по отдельности и проведем анализ данных по каждому бренду, затем агрегируем их в итоговое число — ценность люксового фэшн-бренда.

1. *Louis Vuitton*. По результатам исследования потребителей и экспертных оценок были получены данные о силе бренда *Louis Vuitton*, которые агрегируются в следующую модель оценки силы фэшн-бренда:

$$\begin{aligned} \text{Brand Strength Score (сила бренда)} &= \\ &= \text{CBPF (сила потребителей)} + \\ &+ \text{CPF (сила конкурентов)} + \\ &+ \text{GPF (глобальная сила)} = \\ &= 8,3 + 8,6 + 8,3 = 25,2. \end{aligned}$$

В балльном выражении сила бренда составит:

$$\begin{aligned} \text{Brand Strength Score} &= \\ &= 25,2/30 \cdot 100 = 84 \text{ балла.} \end{aligned}$$

Рассчитанному значению силы бренда в 84 балла, согласно S-образной кривой,

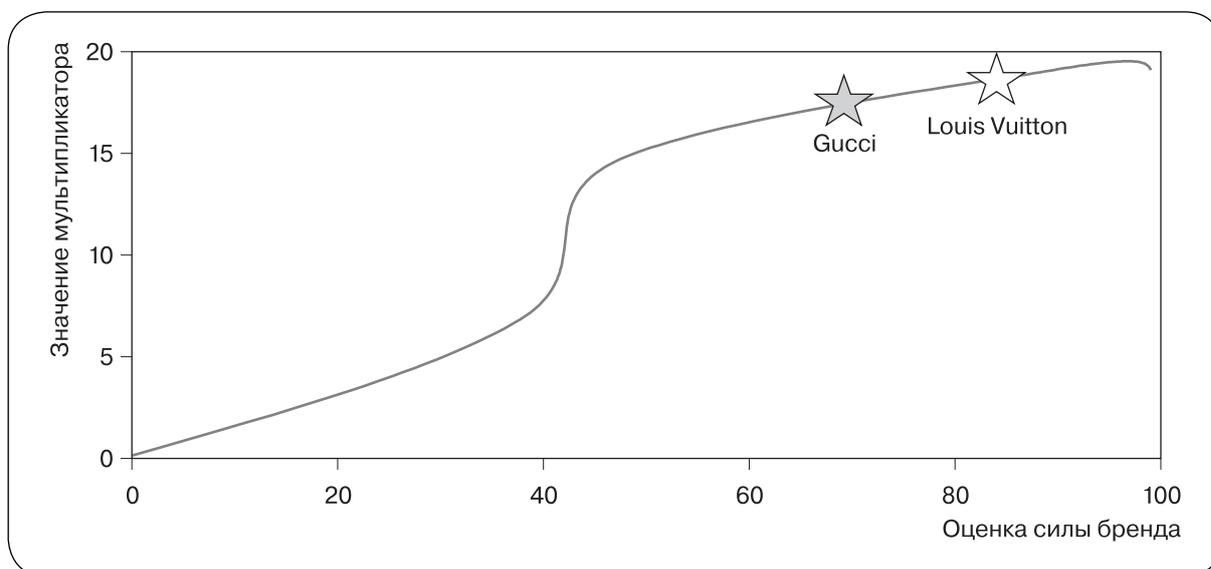


Рис. 5. Модель S-образной кривой для определения мультипликаторов брендов Louis Vuitton и Gucci  
Составлено по: [Эллвуд, 2002; Motameni, Shahrokhi, 1998, p. 283].

будет соответствовать значению мультипликатора, равное  $18,7^{10}$  (рис. 5).

Используя данные из финансовой отчетности компании LVMH за 2007 г., мы также получили следующую величину:

$$\begin{aligned} BNE &= (1002,9 - 5,37) \cdot 1,37 = \\ &= 1366 \text{ млн долл.}^{11} \end{aligned}$$

После проведения всех промежуточных вычислений можно рассчитать ценность бренда Louis Vuitton:

$$\begin{aligned} F\text{-}GBE &= \\ &= M \cdot \text{Brand Strength Score} \cdot BNE = \\ &= 18,7 \cdot 0,84 \cdot 1366 = \\ &= 21\,457,1 \text{ млн долл.} \end{aligned}$$

2. *Gucci*. Аналогично были получены данные о силе бренда Gucci, которые агре-

гируются в следующую модель оценки силы фэшн-бренда:

$$\begin{aligned} \text{Brand Strength Score (сила бренда)} &= \\ &= CBPF \text{ (сила потребителей)} + \\ &+ CPF \text{ (сила конкурентов)} + \\ &+ GPF \text{ (глобальная сила)} = \\ &= 8,35 + 6,2 + 6,15 = 20,7. \end{aligned}$$

В балльном выражении сила бренда составит:

$$\begin{aligned} \text{Brand Strength Score} &= \\ &= 20,7/30 \cdot 100 = 69 \text{ баллов.} \end{aligned}$$

Рассчитанному значению силы бренда в 69 баллов, согласно S-образной кривой, будет соответствовать значению мультипликатора, равное 14,5 (рис. 3).

Используя данные из финансовой отчетности компании Gucci Group за 2007 г., мы получили следующую величину:

$$\begin{aligned} BNE &= \\ &= (580,94 - 7,91) \cdot 1,37 = \\ &= 785,05 \text{ млн долл.}^{12} \end{aligned}$$

<sup>10</sup> Уравнение S-образной кривой является интеллектуальной собственностью компании Interbrand, поэтому в данной работе была построена схожая логарифмическая функция; итоговые расчеты имеют незначительную степень отклонения от результатов Interbrand.

<sup>11</sup> См.: [2007 Annual report LVMH, 2007, p. 37]. Данные скорректированы по курсу обмена евро/доллар ЦБ РФ (усредненный коэффициент за 2007 г.).

<sup>12</sup> См.: [2007 Annual report PPR, 2007, p. 83–87]. Данные скорректированы по курсу обмена евро/доллар ЦБ РФ (усредненный коэффициент за 2007 г.).

После проведения всех промежуточных вычислений можно рассчитать ценность бренда Gucci:

$$\begin{aligned} F\text{-}GBE &= \\ &= M \cdot \text{Brand Strength Score} \cdot BNE = \\ &= 14,5 \cdot 0,69 \cdot 785,05 = \\ &= 7854,42 \text{ млн долл.} \end{aligned}$$

В результате применения разработанной методики оценки люксового фэшн-бренда (F-GBE), которая потребовала определенных финансовых и математических операций, исследования потребителей и получения экспертных оценок, были скалькулированы итоговые величины ценности рассматриваемых брендов, требующие подробных комментариев и сравнительного анализа. Ценность брендов Louis Vuitton и Gucci, рассчитанная по разработанной авторами модели F-GBE, составила 21 457 млн и 7854 млн долл. соответственно.

#### *Сравнение результирующих показателей и оценка модели F-GBE*

Проанализируем результаты оценки фэшн-брендов Louis Vuitton и Gucci с помощью модели F-GBE, а также сравним полученные результаты с оценками брендов компаний Interbrand и Millward Brown Optimor.

Начнем с того, что показатель силы потребителей имеет наибольшее значение у бренда Gucci. Скорее всего, данный результат был получен в связи с тем, что на фэшн-рынке Санкт-Петербурга долгое время не были представлены товары марки Louis Vuitton, поэтому уровень «вспоминаемости» потребителями данного бренда невысокий.

Бренд Louis Vuitton имеет значительно больший коэффициент силы бренда, поскольку получает весьма существенные инвестиции в поддержку и развитие, имеет четкое позиционирование и образ в восприятии потребителя.

Итоговые результаты оценки брендов показывают, что наибольшую ценность имеет бренд Louis Vuitton. Полагаем, что это связано с тем, что в LVMH уделяется огромное внимание брендингу и поддержке брен-

да, в частности, в компании разработана специальная программа развития и укрепления силы бренда.

Для получения максимально полной оценки возможности применения разработанной методики F-GBE необходимо верифицировать рассчитанные величины посредством их сравнения с официальными источниками. В данном случае речь идет о двух ведущих исследовательских компаниях — Interbrand (рейтинг *100 Best Brands*) и Millward Brown Optimor (рейтинг *BrandZ Top 100*). Эти компании ежегодно представляют рейтинги наиболее сильных глобальных брендов. Обе исследовательские группы производят расчет ценности брендов по собственным уникальным методикам. Стоит подчеркнуть, что их методы расчета ценности брендов имеют такой же фундамент, как и метод экономического применения. Имеется в виду, что основополагающим принципом всех трех методов является расчет ценности нематериальных активов и индекса роли бренда. Наиболее важное различие заключается в следующем: в методологии Millward Brown Optimor для итоговых расчетов используется специально разработанный мультипликатор бренда, который базируется на расчете потенциально возможного роста бренда, детальном исследовании рынка, а также некоторых других показателях. Точная формула расчета не раскрывается и является конфиденциальной информацией в связи с тем, что этот мультипликатор представляет собой запатентованную технологию, своего рода ноу-хау компании. В методологии расчета Interbrand также присутствуют уникальные показатели, являющиеся собственной разработкой компании-исследователя (формулы их расчетов также не разглашаются); к ним относятся сила бренда и индекс роли бренда.

Следует отметить, что каждый метод использует качественный показатель — маркетинговую оценку получаемых вычислений. В том числе и в предложенной модели F-GBE используются качественные характеристики — мультипликатор бренда, сформированный на основе исследования

Таблица 5

**Ценность брендов Louis Vuitton и Gucci, 2007 г.**

	Louis Vuitton	Gucci
<i>Interbrand</i>	20 321 млн долл.	7697 млн долл.
Место в рейтинге	17	46
<i>FT &amp; MBO</i>	22 686 млн долл.	6524 млн долл.
Место в рейтинге	20	89
<i>F-GBE</i>	21 457 млн долл.	7854 млн долл.

Источник: [Interbrand's Best Global Brands, 2007; BrandZ Global Brands, 2007].

потребителей и экспертов для получения значений силы потребителей, конкурентов и глобальной силы. Этот мультипликатор позволил осуществить качественный переход от финансовых детерминированных данных к маркетинговым характеристикам. Таким образом, именно сочетание финансовых, маркетинговых показателей и учет особенностей люксового фэшн-рынка позволяет дать точные оценки люксового фэшн-бренда. Следует, однако, сделать определенную оговорку: вследствие того что вес может определяться или менеджментом, или по результатам исследований потребителей, существует вероятность несколько заниженных или завышенных оценок, особенно в случае, когда компенсационный пакет менеджеров определяется на основе величины капитала бренда.

Наконец, необходимо отметить, что итоговые показатели ценности брендов по методам Interbrand и Millward Brown Optimor различны, поскольку за основу качественных параметров берутся разные индексы и мультипликаторы. Вследствие этого не следует брать для сравнения результат только одного рейтинга как единственно правильный.

В заключение сравнительного анализа оценки брендов Louis Vuitton и Gucci можно привести сводную таблицу результатов оценки их ценности со стороны Interbrand, Financial Times & Millward Brown Optimor (рейтинг BrandZ) и методом F-GBE на 2007 г. (табл. 5).

Итак, в зависимости от выбранного метода оценки бренда можно получить раз-

ные результаты. Следует отметить, что, безусловно, каждая сфера бизнеса имеет собственную специфику и особенности, которые необходимо учитывать при оценке ценности компаний и брендов в конкретной отрасли. Анализируя имеющиеся данные (табл. 5), можно сделать вывод о том, что при оценке ценности фэшн-брендов по модели F-GBE получились более высокие результаты у бренда Gucci, поскольку данный метод учитывает особенности фэшн-рынка, потребительские предпочтения и компоненты модели люксового фэшн-бренда. Бренд Louis Vuitton получил несколько заниженную оценку в силу определенных ограничений, рассмотренных выше.

#### *Ограничения модели F-GBE*

Предложенная модель F-GBE имеет некоторые недостатки и ограничения. Первым и наиболее значительным ограничением является гипотетическая ситуация, когда не только прибыль бренда является отрицательной, но и экспертная оценка имеет негативное значение. В таком случае результатом вычисления по данной модели станет завышенная ценность бренда, не соответствующая действительности. В связи с этим во избежание формального применения данной модели на практике необходимо критически анализировать каждый показатель.

Вторым по значимости ограничением выступает несовершенство экспертных оценок, которые могут подвергаться излишней эмоциональной девиации. Например, в случае чрезвычайно успешной рекламной кампа-

нии или широко обсуждаемого в прессе благотворительного проекта мнения экспертов могут подвергаться корреляции в сторону завышения оценки имиджа бренда.

Кроме того, при использовании данной модели можно столкнуться с рядом недостатков практического свойства. Например, это касается относительно недолгого присутствия бренда Louis Vuitton на рынке Санкт-Петербурга.<sup>13</sup>

Безусловно, все эти ограничения и недостатки метода должны учитываться при дальнейшем применении модели F-GBE для получения более точных данных оценки фэшн-брендов, позволяющих проанализировать силу люксового фэшн-бренда, его положение относительно конкурентов, потребительское восприятие и прочую информацию.

Для получения точных оценок люксовых фэшн-брендов требуется учет различных особенностей данных брендов, фэшн-индустрии в целом. При этом необходимо постоянно осуществлять корректировки для учета изменений во внешней среде, конкурентной ситуации и предпочтениях потребителей, что позволяет игрокам на люксовом фэшн-рынке формировать маркетинговую стратегию и процесс коммуникаций на качественно новом уровне.

Можно утверждать, что разработанная модель оценки люксового фэшн-бренда F-GBE на сегодняшний день актуальна для применения и использования в собственных расчетах, не прибегая к помощи специализированных исследовательских компаний, что является особо ценным не только в ситуации купли-продажи бренда, но и при принятии решений о дальнейших инвестициях в бренд, открытии (закрытии) дополнительных торговых точек и т. п. Следует подчеркнуть, что параметры, выбранные для расчета силы бренда по трем категориям, являются неслучайными и полностью учитывают специфику люксового фэшн-бренда, особенности отрасли в целом. При

<sup>13</sup> Фирменный бутик Louis Vuitton был открыт в Санкт-Петербурге только в 2007 г.

этом в основу выделенных параметров в модели F-GBE положены универсальные показатели, выделенные Д. Аакером.

Необходимо отдельно отметить тот факт, что оценка бренда, произведенная с использованием специфических для данной отрасли параметров, позволяет максимально точно отразить положение бренда на рынке и компанию в целом, а также провести анализ эффективности брендинговых и маркетинговых мероприятий. Безусловно, связь между указанными выше понятиями не является прямой, поскольку существует ряд других факторов, влияющих на эффективность мероприятий комплекса маркетинга. Тем не менее большинство экспертов в данной отрасли теоретически доказали, что оценка бренда позволяет проанализировать эффективность проведенных мероприятий в сфере маркетинга, брендинга, рекламы, инноваций, изменений в стратегических планах и т. д.

## 5. Заключение

В процессе проведения оценки бренда необходимо учитывать многие факторы, которые влияют на силу люксового фэшн-бренда. Сегодня компаниям следует использовать не только количественные показатели (финансовые данные), но и широкий спектр качественных показателей — осуществлять маркетинговую оценку получаемых вычислений. В частности, при применении модели F-GBE требуется тщательно изучать и рассчитывать качественные характеристики — мультипликатор бренда, сформированный на основе исследования потребителей и экспертов для получения значений силы бренда.

Как показали проведенные расчеты и аналитическое исследование, разработанная модель F-GBE при определении ценности люксового фэшн-бренда дает более точные оценки, так как данная методика учитывает особенности фэшн-рынка и специфику брендинга люксовых товаров.

Необходимо подчеркнуть, что в современном мире существует значительный

арсенал методов воздействия на экспертные оценки, особенно если речь идет о таком изменчивом продукте, как мода. Напоминаем, что любой мировой люксовый фэшн-бренд производит как минимум две коллекции в год, для продвижения которых используются уникальные неповторяющиеся рекламные кампании; при этом эстетическая значимость как коллекции, так и рекламной кампании может быть различной. Данные факторы оказывают непосредственное воздействие на мнения экспертов. Вследствие этого уместно проводить мониторинг экспертных оценок не только ежегодно, но и при выходе каждой коллекции.

Кроме того, следует понимать, что в настоящее время фэшн-концерны, осознав важность проведения оценки бренда и в финансовом, и в маркетинговом аспектах, должны осуществлять ее через фиксированные временные периоды. Необходимо подчеркнуть, что анализ ценности бренда взаимосвязан на глубинном уровне с деятельностью компании в целом, являясь своего рода связующим звеном для анализа эффективности комплекса маркетинговых мероприятий. Как было отмечено выше, оценка бренда, произведенная с использованием специфических для данной отрасли параметров, позволяет максимально точно отразить положение бренда на рынке и компанию в целом, а также провести анализ эффективности брендинговых и маркетинговых мероприятий.

Проведя подробное изучение особенностей маркетинговых и брендинговых аспектов люксовых фэшн-товаров, можно выявить первостепенные направления специфики деятельности компании и ключевые ориентиры. Стоит отметить, что в основе люксового фэшн-брендинга лежат два основных направления: способность фэшн-бренда олицетворять определенный стиль жизни и ориентация на эксклюзивность, уникальность, доступность такого образа жизни детерминированному сегменту потребителей. Как и большая часть потребительских товаров особого спроса, люксовые фэшн-

товары не требуют значительной функциональной дифференциации. Идентичность фэшн-бренда как таковая и его дифференциация должны основываться на разработке отличительного визуального «окружения бренда». Данное понятие является ключевым при разработке комплекса маркетинговых мероприятий и включает в себя отличительное марочное название, рекламные образы, отражающие ценности бренда, эндорсмент, упаковку продукции, а также различные мероприятия по продвижению, такие как показы мод, статьи в журналах, эдиториал и многое другое. Особо следует отметить тот факт, что интегральным развитием позиционирования фэшн-бренда должна являться окружающая обстановка в магазине.

Глобальный люксовый фэшн-бренд предполагает единство стиля и последовательность имиджа бренда во всем комплексе маркетинг-микса. Кроме того, имидж фэшн-бренда необходимо учитывать при создании дизайна коллекций и в процессе маркетинговых коммуникаций. Таким образом, компаниям, оперирующим на рынке роскоши, следует учитывать, что брендинг как инструмент дифференцирования люксовых фэшн-товаров напрямую связан с фэшн-имиджем бренда, маркетинговыми коммуникациями и визуальным мерчандайзингом. Идентификация имиджа люксового фэшн-бренда является одним из наиболее важных факторов при формулировке стратегии маркетинга, поскольку это напрямую связано с восприятием бренда потребителем. Наконец, можно утверждать, что премиальная цена должна быть определяющей и неизменной характеристикой позиционирования люксового фэшн-бренда.

Следует отметить, что определение ценности бренда подразумевает и поиск источников этой ценности. Люксовый фэшн-бренд необходимо рассматривать в контексте актива, который подлежит количественной и качественной оценке, а также с учетом специфики рынка. Вследствие этого мы считаем целесообразным рекомендовать

компаниям, исследовательским группам и агентствам использовать для оценивания бренда не универсальную методику, а специально разработанную на основе исследования рынка и реакции потребителей модель, учитывающую все особенности компании и брендинга применительно к рассматриваемой отрасли. В настоящей статье были выбраны люксовые фэшн-бренды, и специально для использования на данном рынке предложена модель оценки глобального люксового фэшн-бренда F-GBE. Предложенная методика имеет следующие преимущества: она объединяет различные концепции и подходы, оценивает непосредственно ценность люксового фэшн-бренда и выявляет источник ценности, создавая при этом предпосылки для дальнейшего изучения. Данная модель представляет собой синтез различных моделей и позиционируется как междисциплинарный подход к оценке ценности люксового фэшн-бренда. Одним из самых важных преимуществ данной модели является учет особенностей фэшн-индустрии при анализе силы бренда и, как следствие, получение более точных оценок.

Существует множество способов оценки бренда. Однако по результатам проведенных расчетов и сравнительного анализа

можно судить о том, что предложенная модель F-GBE демонстрирует более точные результаты, чем универсальные методики расчетов, и может применяться при проведении калькуляции ценности брендов на люксовом фэшн-рынке. Более того, при использовании данного метода учитываются факторы силы покупателей, конкурентов и глобальной силы на фэшн-рынке, выявленные путем проведения исследования потребителей. Также практическая приближенность полученных итоговых значений к оценкам официальных источников подтверждает их валидность и надежность предложенного метода. Можно утверждать, что разработанная модель оценки люксового фэшн-бренда (F-GBE) на сегодняшний день актуальна для использования в собственных расчетах компаний, без приглашения сторонних специалистов и специализированных исследовательских структур.

В качестве областей дальнейшего практического применения модели F-GBE можно обозначить арт-рынок, а также личный или персональный брендинг. Однако данные направления нуждаются в дополнительном осмыслении и более детальной проработке исследовательского инструментария.

## ЛИТЕРАТУРА

- Аакер Д. 2003. *Создание сильных брендов*. М.: Издательский Дом Гребенникова.
- Андреева А. Н. 2006. *Дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
- Андреева А. Н., Богомолова Л. Н. 2007. *Маркетинг роскоши: современные стратегии*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
- Лимитовский М. А. 2009. Финансовые аспекты оценки брендов. *Менеджмент и бизнес-администрирование* (4): 156–172.
- О видах рекламы [Электронный ресурс]. М.: Виды размещения рекламы, 2006. <http://www.ovidaxreclamy.info>.
- Эллвуд Я. 2002. *100 приемов эффективного брендинга*. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- 2007 Annual report LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy). 2007. Paris.
- 2007 Annual report PPR (Pinault-Printemps-Redoute). 2007. Paris.
- Aaker D. 1991. *Managing Brand Equity*. Free Press: N. Y.
- Alexander N. 1997. *International Retailing*. Blackwell: London.
- Beverland M. 2004. Uncovering “theories-in-use”: Building luxury wine brands. *European Journal of Marketing* 38 (3/4): 446–466.

- BrandZ Global Brands 2007*. 2008. Financial Times & Millward Brown Optimor. FT.com <http://media.ft.com>.
- Buzzell R. D., Gate B. T. 1987. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Free Press: N. Y.
- Danziger P. N. 2005. *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses — As Well As the Classes*. Dearborn Trade Publishing: Chicago.
- Dickerson K. G. 1999. (eds.). *Textiles and Apparel in Global Economy*. Prentice-Hall: N. J.
- Dubois B., Czellar S. 2002. *Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions*. Proceedings of the 31st EMAC Conference, University of Minho, Portugal, 28–31 May 2002.
- Frings G. S. 1982. *Fashion from Concept to Consumer*. 3rd ed. Prentice-Hall: N. J.
- Fionda A. M., Moore C. M. 2009. The anatomy of the luxury fashion brand. *Brand Management* 16 (5/6): 347–363.
- Hernández-López E. 2003/2004. Bag wars and bank wars, the Gucci and Banque National De Paris hostile bids: European corporate culture responds to active shareholders. *Fordham Journal of Corporate and Financial Law* 9 (1): 127–193.
- Hollander S. C. 1970. *Multinational Retailing*. Michigan State University: East Lansing.
- Interbrand's Best Global Brands 2007*. 2007. Interbrand's Research. <http://www.interbrand.com>
- Jackson T., Haid C. 2002. Gucci group — the new family of luxury brands. *International Journal of New Product Development and Innovation Management* 4 (2): 161–172.
- Keller K. L. 2006. Measuring brand equity. In: Grover R., Vriens M. (eds.). *Handbook of Marketing Research — Do's and Don'ts*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Keller K. L. 2009. Managing the growth trade-off: Challenges and opportunities in luxury branding. *Brand Management* 16 (5/6): 290–301.
- Luxury Goods Retailing — Global — August*. 2008. Mintel International Group Ltd.
- McKinsey & Co. 1990. *L'industrie du Luxe: Un Atout Pour la France*. McKinsey & Co.: Paris.
- Moffet M. H., Ramaswamy K. 2003. Fashion faux pas: Gucci & LVMH. *Thunderbird International Business Review* 45 (2): 225–239.
- Moore C. 1995. From rags to riches — creating and benefiting from the fashion own-brand. *International Journal of Retail and Distribution Management* 23 (9): 19–27.
- Moore C. M., Leroy C. 1995. Penetration du pret a porter francais dans le marche britannique. *The Journal of Clothing Technology and Management* 12 (3): 129–162.
- Motameni R., Shahrokhi M. 1998. Brand equity valuation: A global perspective. *Journal of Product and Brand Management* 7 (4): 275–290.
- Nueno J. L., Quelch J. A. 1998. The mass marketing of luxury. *Business Horizons* 41 (6): 61–68.
- Packard S., Winters A., Axelrod N. 1983. *Fashion Buying and Merchandising*. Fairchild Publications: N. Y.
- Phau I., Prendergast G. 2001. Consuming luxury brands: The relevance of the rarity principle. *Journal of Brand Management* 8 (2): 122–137.
- Simon C. J., Sullivan M. W. 1993. The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science* 12 (1): 28–52.
- Wolfe M. 2003. *The World of Fashion Merchandising*. The Goodheart-Willcox Co: Illinois.
- Vigneron F., Johnson L. 1999. A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review* 3 (1). <http://www.ams-web.org/associations/213/files/amsreview/articles.htm>

Статья поступила в редакцию  
16 мая 2010 г.