

УДК 339.137.2:334.722+338.22

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.8

Валерія Г. Щербак, Наталія Г. Свінціцька

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

LUXURY-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО БІЗНЕСУ

Статтю присвячено дослідженню специфіки брендів преміум-класу та сучасним тенденціям розвитку бізнес-підприємництва. Управління сучасним Luxury-бізнесом, іншими словами, бізнесом модних товарів, і, зокрема, ключовим для нього активом – дизайнерськими брендами, є самостійною науковою і практичною проблемою, значення якої в останні десятиліття постійно зростає. Економічна криза, яка була спровокована пандемією COVID-2019, стала періодом глибоких потрясінь для глобальної економіки. Проте, за результатами сучасних наукових досліджень, така ситуація виявилась надзвичайно сприятливою для виведення бізнесу на якісно новий рівень, зокрема, було знайдено спосіб перевести більшість творчих бізнес-процесів на дистанційний онлайн-режим. Гіпотеза дослідження представлена твердженням про те, що за умови ґрунтовно розробленої та реалізованої стратегії Luxury-технологій, ведення підприємницького бізнесу, що включає в себе стратегічне маркетингове позиціонування, компанія має можливість не тільки значно збільшити свою частку ринку і прибуток, але й випередити своїх конкурентів, у тому числі й великих зарубіжних гравців. Метою дослідження є обґрунтування варіативності використання Luxury-технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємницького бізнесу. Методологічну основу дослідження складають: теорія брендингу – для визначення найбільш доцільних методів створення Luxury-брендів, стратегічний маркетинг – для розроблення бізнес-стратегії просування Luxury-брендів, матричний та матричний підходи – для обґрунтування позиціонування Luxury-брендів. Крім того, запропоновано матричний підхід до управління дизайнерськими брендами, обґрунтовано роль концепції портфеля дизайнерських брендів як найбільш ефективну форму управління в Luxury-бізнесі. Доведено, що використання Luxury-технологій дозволить вдосконалити систему управління дизайнерськими брендами як на локальному, так і на глобальному Luxury-ринках.

Ключові слова: Luxury-бренд; бізнес; підприємництво.

Валерия Г. Щербак, Наталия Г. Свинцицкая

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

LUXURY-ТЕХНОЛОГИИ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА

Статья посвящена исследованию специфики брендов премиум-класса и современным тенденциям развития бизнес-предпринимательства. Управление современным Luxury-бизнесом, иными словами, бизнесом модных товаров, и, в частности, ключевым для него активом – дизайнерскими брендами, является самостоятельной научной и практической проблемой, значение которой в последние десятилетия постоянно растёт. Экономический кризис, спровоцированный пандемией COVID-2019, стал периодом глубоких потрясений для глобальной экономики. Однако по результатам современных научных исследований, такая ситуация оказалась чрезвычайно благоприятной для вывода бизнеса на качественно новый уровень, в частности, был найден способ перевести большинство творческих бизнес-процессов на дистанционный онлайн-режим. Гипотеза исследования представлена утверждением о том, что при условии основательно разработанной и реализованной стратегии Luxury-технологий, ведение предпринимательского бизнеса, включающего в себя

стратегическое маркетинговое позиционирование, компания имеет возможность не только значительно увеличить свою долю рынка и прибыль, но и значительно опередить своих конкурентов, в том числе и крупных зарубежных игроков. Целью исследования является обоснование вариативности использования Лихиу-технологий как средства повышения конкурентоспособности предпринимательского бизнеса. Методологическую основу исследования составляют теория брендинга – для определения наиболее целесообразных методов создания Лихиу-брендов, стратегический маркетинг – для разработки бизнес-стратегии продвижения Лихиу-брендов, портфельный и матричный подходы – для обоснования позиционирования Лихиу-брендов. Кроме того, предложен матричный подход к управлению дизайнерскими брендами, обоснована роль концепции портфеля дизайнерских брендов как наиболее эффективной формы управления в Лихиу-бизнесе. Доказано, что использование Лихиу-технологий позволит усовершенствовать систему управления дизайнерскими брендами как на локальном, так и глобальном Лихиу-рынках.

Ключевые слова: Лихиу-бренд; бизнес; предпринимательство.

Valeriia G. Shcherbak, Nataliia H. Svintsitska
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
LUXURY TECHNOLOGIES AS A TOOL TO BOOST

THE COMPETITIVENESS OF ENTREPRENEURIAL BUSINESS

The article seeks to explore the specifics of premium brands and current trends in business entrepreneurship. Managing modern Luxury business, in other words, fashion industry, and in particular designer brands as its key asset is an independent scientific and applied research issue which has gained increasing importance over the last decades. The economic crisis spurred by the COVID-2019 pandemic has become a profound turmoil for the global economy. However, according to the results of modern research studies, this situation has contributed to creating favourable environment for bringing business to a qualitatively new level which resulted in the first place in shifting much of creative business processes to a virtual domain, thus transforming fashion business into online business models. The research hypothesis is represented by the statement that a thoroughly developed and implemented marketing strategy based on Luxury technologies, as well as doing entrepreneurship-driven business including strategic marketing positioning, will facilitate a significant increase in the company market share and profits along with finding pathways to outperform the competitors, including big international market players. The purpose of this study is to substantiate the variability of making use of Luxury technology as a promising tool to boost the competitiveness of entrepreneurial ventures. The methodological framework of the research covers a branding theory – to identify the most appropriate methods to build Luxury brands, strategic marketing tools – to develop a business strategy to promote Luxury brands, portfolio and matrix approaches – to justify the positioning of Luxury brands. In addition, the study offers a matrix approach to managing designer brands, together with suggesting a better understanding of the role of a designer brand portfolio concept as the most effective business model in the area of Luxury sector management. It is argued that application of Luxury technology will help to enhance the designer brand management paradigm in both local and the global Luxury markets.

Keywords: Luxury brand; business; entrepreneurship.

Постановка проблеми. Лихиу-бізнес як один із сегментів індустрії моди до початку ХХІ ст. накопичив колосальний досвід по створенню, розвитку та управлінню ключовими активами для цього виду діяльності. За більш ніж 100-річну історію в Лихиу-бізнесі вироблені унікальна система диверсифікації дизайнерських брендів, форми і методи управління ними, а також специфічна система маркетингових комунікацій. Однак світова

наукова література в області менеджменту і маркетингу досить довго не розглядала феномен підприємництва в Luxury-бізнесі.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. В кінці 1990-х рр. британські вчені відзначали, що рівень сучасних досліджень в області підприємництва в Luxury-бізнесі «знаходиться на початковій стадії, і все виглядає так, що підприємництва в області високої моди взагалі не існує» [1]. Першими на мінливий підхід до підприємництва в Luxury-бізнесі зреагували такі фінансові інститути, як JP Morgan і Merrill Lynch, створивши в кінці 1990-х рр. відділи Luxury-аналітики для моніторингу та оцінки глобальних дизайнерських брендів. Наступний крок був зроблений міжнародною консалтинговою компанією Interbrand, яка з 2001 р. включила Luxury-бренди в TOP-100 провідних глобальних брендів. Потреба в наукових розробках в області маркетингу та управління Luxury-продуктами привела до появи в 2001 р. міжнародного науково-практичного журналу Journal of Fashion Marketing and Management, основною метою якого є «всестороннє вивчення виникаючих тенденцій та проблем, що впливають на швидкоплинних умовах Luxury-індустрії». Ситуація в науці докорінно почала змінюватися в XXI ст. У короткі терміни виходять аналітичні роботи, присвячені одразу кільком глобальним дизайнерським Luxury-брендам: Burberry [2], Gucci [3], Hugo Boss [4]. Однак існуюча література з проблематики Luxury-брендів не розглядає питання управління підприємницьким бізнесом в рамках Luxury-конгломератів. У цій статті робиться спроба розглянути і проаналізувати існуючу практику управління глобальними Luxury-технологіями саме на прикладі Armani Group і Gucci Group, які дотримуються різних принципів підприємницького бізнесу.

Метою даного дослідження обґрунтування доцільності використання Luxury-технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємницького бізнесу.

Результати дослідження. Класичний Luxury-ринок має пірамідальну структуру, на вершині якої знаходиться категорія одягу від кутюр (haute couture), далі розташовуються категорії прет-а-порте де люкс (prêt-à-porte de luxe) і прет-а-порте, за ними слід категорія дифузних брендів, потім – фабричних брендів і брендів роздрібного продавця і, нарешті, в основі піраміди – масовий ринок одягу. На кінець 2020 р. лідерство серед глобальних дизайнерських брендів за версією консалтингової компанії Interbrand виглядає наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Провідні глобальні Luxury-бренди

Бренд	Вартість (brand value), млрд дол. США					% зростання до попереднього року	Країна	Місце в списку 100 провідних світових брендів в 2020 р.
	2016	2017	2018	2019	2020			
Louis Vuitton	7,05	6,71	6,60	16,01	17,61	+10	Франція	17
Gucci	5,30	5,10	4,72	6,62	7,16	+8	Італія	46
Chanel	4,27	4,32	4,42	4,78	5,16	+8	Франція	61
Hermes	немає даних	3,42	3,38	3,54	3,86	+9	Франція	81
Prada	2,49	2,54	2,57	2,76	2,88	+4	Італія	96
Armani	немає даних	немає даних	2,62	2,68	2,79	+4	Італія	97
Burberry	немає даних	немає даних	немає даних	немає даних	2,79	—	Велика Британія	98

Джерело: [8].

Для Luxury-бізнесу глобалізація не є відкриттям XXI ст., продукти текстильного, а згодом і швейного виробництва грали протягом багатьох століть значну роль в міжнародній торгівлі. Розглядаючи глобалізацію «як зростання інтернаціоналізації виробництва, дистрибуції та маркетингу товарів і послуг» [5, с. 353], слід зазначити, що більшість сучасних Luxury-брендів переступили географічні кордони локальних ринків, ведучи виробничі, дистрибуційні і маркетингові операції на глобальному міжнародному ринку. Розглянемо докладніше структури портфелів Luxury брендів, таких як Armani Group і Gucci Group.

Ведучий мотив, який лежить в основі бізнес-стратегії компанію Giorgio Armani SpA є інноваційність [6, с. 130]. Сьогодні на Armani Group працюють 4714 осіб по всьому світу, 13 власних фабрик, група контролює 380 бутиків. Річний оборот оптових продажів (wholesale turnover) в 2020 р досяг 1,671,3 млрд євро, виручка (revenues) – 1,299 млрд євро, чистий прибуток (net profit) – 126,2 млн євро, що становить 9,7% від виручки [7, с. 4–5]. Більше половини річного обороту компанії припадає на продаж одягу (53%), більше чверті обороту займає продаж парфумерії і косметики (27%), третьою за значимістю категорією продуктів, які суттєво впливають на рівень обороту, є окуляри (8%). Диверсифікація товарно-ринкового марочного Luxury-портфеля Armani Group представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Структура Luxury-портфеля Armani Group

Категорія	Бренд-драйвер	Підтримуючий бренд	Суббренди	Комбіновані бренди
Від кутюр	Armani Prive			
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
Дифузні бренди			Armani Collezioni AJ/Armani Jeans A/X Armani Exchange Armani Junior Armani Baby	Emporio Armani Caffè

Джерело: [5; 6].

До основних завдань архітектури Luxury-бренду відносяться:

1. Створення ефективних і сильних брендів.
2. Розподіл ресурсів на створення бренду.
3. Створення синергії.
4. Досягнення ясності товарної пропозиції.
5. Підвищення капіталу бренду.
6. Створення платформи для можливого майбутнього зростання.

Сімейне підприємство Гуччіо Гуччі з виробництва виробів зі шкіри було засновано в 1921 р. в Італії. Бізнес будувався на традиційному для Італії принципі сімейності. Цілі, що формують імідж брендів представлені в табл. 3.

Грунтуючись на аналізі цілей і фінансових показників брендів, що входять в марочний портфель Gucci Group, а також фактор часу, який необхідний для створення і розвитку

дизайнерського бренду, можливо запропонувати матричну структуру Luxury-портфелю. Розглянемо можливі сценарії руху брендів по квадрантам.

Варіант 1. Повільне зростання. Послідовний рух з квадранта I в квадрант II. Позиція в цьому квадраті характеризується зрілістю дизайнерського бренду, тобто в першу чергу історією існування на ринку і відповідним позиціонуванням у споживачів. Практично всі дизайнерські бренди, створені в періоди до і після Другої світової війни завдяки тимчасовому фактору, знаходяться на стадії зрілості, при цьому прибутковість цих брендів може бути дуже різною. У ситуації Gucci Group, в квадраті II знаходиться бренд Yves Saint Laurent, який відчуває сьогодні певні фінансові труднощі, пов'язані з купівлею бренду у його творця і репозиціонуванням. З квадранта II рух бренду триває в квадрант III, де до позитивної репутації бренду додається комерційний успіх, здатність бренду генерувати прибуток і формувати марочний капітал.

Таблиця 3

Цілі бренду Gucci

Продукт	Целі
Бренд-імідж	Підтримувати Gucci в якості символу сучасної моди і видатного якості Підтримувати ексклюзивність бренду. Посилення глобального присутності з фокусом уваги на локального споживача
Сумки	Підтримувати лідерство в індустрії Утримувати існуючу частку ринку
Дорожні сумки і валізи	Капіталізація сильної репутації Gucci як виробника виробів зі шкіри Подання продуктів з цієї категорії у всіх магазинах Gucci, що мають повний асортиментний ряд
Прет-а-порте	Подальший розвиток бренд-іміджу та прибутковість Подання більшої варіативності продуктів за допомогою технік «Зроблений за мірками», «Зроблений на замовлення»
Взуття	Використання недостатньо розробленого потенціалу Капіталізація нових прототипів, що запускаються у виробництво
Ювелірні вироби	Запуск колекції підписних речей «Ікона» (Icon) Розвиток керованої безпосередньо мережі ювелірних магазинів

Джерело: [10, с. 18–19].

Варіант 2. Авантюра. Рух з квадранта I в квадрант IV, що є своєрідною «забороненою зоною», так як саме тут ідентичності бренду може бути завдано значної шкоди. Необхідно зробити застереження, що в реальності на етапі створення дизайнерський бренд практично ніколи не буває прибутковим, занадто великі початкові інвестиції.

Варіант 3. Ефективний менеджмент. Найбільш бажаний сценарій для власників портфеля дизайнерських брендів складається тоді, коли завдяки ефективному менеджменту дизайнерський бренд з квадранта I по діагоналі переміщається в квадрант III. Керуючи брендом, необхідно звертати пильну увагу на часовий чинник. Створення бренду – генератора прибутку – вимагає значного часу. Бернар Арно (власник і CEO групи LVMH) називає такі бренди «зірками», підкреслюючи, що «деякі бренди, які не належать LVMH, можуть досягти зірковості. Якщо вдасться зібрати воедино всі елементи бренду-зірки, то бренд буде жити дуже довго» [11, с. 123].

Висновки та пропозиції. Аналіз стратегій брендингу на прикладі двох найбільших гравців, Armani Group і Gucci Group, на світовому Luxury-ринку показав, що портфельний підхід до управління брендами є досить стійкою і довгостроковою стратегією менеджменту. Використання матричної структури марочного портфеля з постійним контролем за такими

змінними, як прибуток і час, дозволяє компаніям в Luxury-бізнесу розподіляти ролі і прогнозувати розвиток для брендів, що входять в портфель. Відповідно до обраних ролей можливе визначення умов і розподіл ресурсів, необхідних для існування бренду. Перевагою запропонованої моделі матричної структури портфеля є сумісність моделі з моно- і з мультибрендових принципами формування самого портфеля. У ролі напрямків для подальшого вдосконалення запропонованої моделі можуть виступати: визначення умов для успішного переходу бренду з категорії «зародження бренду» в категорію «генератор прибутку» і розуміння закономірностей життєвого циклу Luxury брендів.

References

Література

1. 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.
 2. Moore, C. M., Birtwistle, G. (2004). The Burberry business model – Understanding a brand renaissance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (8): 412–422.
 3. 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.
 4. Matthiesen, I., Phau, I. (2005). The Hugo Boss connection: Achieving global brand consistency across countries. *Brand Management*, 12 (5): 325–338.
 5. Lévy, B. (1995). Globalization and regionalization: Toward the shaping of a tripolar world economy? *The International Executive*, 37 (4): 349–371.
 6. Agins, T. (2000). *The End of Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever*. HarperCollins Publishers/Quill: N. Y.
 7. Giorgio Armani S. p. A. and EMAAR Properties PJSC to Launch a Worldwide Collection of Armani Luxury Hotels and Resorts. 2021. *Press-release* (22 February). Milan.
 8. The 100 top brands. 2020. *Business Week* (August 4): 72–78.
 9. Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Free Press: N. Y.
 10. Gucci Group. *Management*, 2002, p. 18–19.
 11. The perfect paradox of star brands. 2001. An interview with Bernard Arnault of LVMH by Suzy Wetlaufer. *Harvard Business Review*, 79 (9): 116–123.
1. Fernie J., Moore C., Lawrie A., Hallsworth A. The internationalization of the high fashion brand: The case of central London. *Journal of Product and Brand Management*. 1997. No. 6 (3). P. 151–162.
 2. Moore C. M., Birtwistle G. The Burberry business model – Understanding a brand renaissance. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2004. No. 32 (8). P. 412–422.
 3. Moore C. M., Birtwistle G. The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing. The case of Gucci Group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2005. No. 33 (4). P. 256–270.
 4. Matthiesen I., Phau I. The Hugo Boss connection: Achieving global brand consistency across countries. *Brand Management*. 2005. No. 12 (5). P. 325–338.
 5. Lévy B. Globalization and regionalization: Toward the shaping of a tripolar world economy? *The International Executive*. 1995. No. 37 (4). P. 349–371.
 6. Agins T. *The End of Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever*. N. Y.: HarperCollins Publishers/Quill, 2000.
 7. Giorgio Armani S. p. A. and EMAAR Properties PJSC to Launch a Worldwide Collection of Armani Luxury Hotels and Resorts. 2021. *Press-release* (22 February). Milan.
 8. The 100 top brands. *Business Week*. 2020. August 4. P. 72–78.
 9. Aaker D., Joachimsthaler E. *Brand Leadership*. N. Y.: Free Press, 2000.
 10. Gucci Group. *Management*. 2002. P. 18–19.
 11. The perfect paradox of star brands. An interview with Bernard Arnault of LVMH by Suzy Wetlaufer. *Harvard Business Review*. 2001. No. 79 (9). P. 116–123.