

УДК 338.24

Е. Г. Навальная

Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
191023 РФ, Санкт-Петербург, Садовая, 21

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕСТА МАРКИ ЭКСКЛЮЗИВНОЙ ОДЕЖДЫ НА «КАРТЕ» ИНДУСТРИИ: АНАЛИЗ ТРУДНОСТЕЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ С ПОМОЩЬЮ КОНЦЕПЦИИ БИЗНЕС МОДЕЛИ**

© Е. Г. Навальная, 2016

В статье рассматривается концепция бизнес модели применительно к предприятию индустрии эксклюзивной одежды. Данная концепция позволяет осуществлять анализ индустрии на системном уровне, выявлять ее структуру и прогнозировать развитие. На уровне предприятия концепция бизнес модели дает возможность описать цели и способы работы предприятия, как единой системы по созданию ценности, и определить его место «на карте индустрии». Возможности прикладного использования концепции бизнес модели в статье показаны на примере анализа трудностей диверсификации продукции сложившихся марок индустрии одежды ■

**Ключевые слова** ■ бизнес модель, индустрия моды, индустрия одежды, диверсификация, товары класса люкс, премиальные товары.

### **Введение**

Компании, достигшие определенного успеха в индустрии одежды, в качестве направления дальнейшего развития нередко выбирают вывод на рынок новой для них категории одежды. Например, марка дизайнерской одежды решает запустить линию массовой одежды или, наоборот, марка массовой одежды решает сделать линию эксклюзивной дизайнерской одежды. Осуществляя диверсификацию такого рода, компании надеются увеличить продажи. На практике, однако, при реализации подобных инициатив они нередко сталкиваются с трудностями в достижении поставленных целей и в результате отказываются от реализации намеченных планов. Желание понять природу такого рода трудностей послужило поводом для исследования, результаты которого представлены в этой статье. К данной проблеме внимание автора статьи привлекло участие в проектах диверсификации нескольких наиболее заметных компаний-производителей одежды Санкт-Петербурга, оперирующих в верхнем и среднем сегментах рынка.

Компания «Модный дом Татьяна Парфенова», выпускающая эксклюзивную одежду на заказ, с начала 2000-х гг. несколько раз предпринимала попытки запуска линии готовой одежды, которые так и остались пилотными проектами, не получившими продолжения. Производители массовой одежды: компании «Тото», RedFox (меховая и спортивная одежда, соответственно) в середине 2000-х гг. и компания «БТК» (премиальная одежда специального назначения и массовая одежда для города) на рубеже 2000-х гг. и 2010-х гг. пробовали создать линии дизайнерской одежды. Эти инициативы после первой коллекции, в случае «Тото» и RedFox, или даже после длительного этапа исследования рынка и планирования, в случае «БТК», не получили развития. Характерно, что энергия предприятий в данных

примерах была направлена преимущественно на разработку нового продукта, в то время как для управления этим продуктом использовалась уже сложившаяся инфраструктура и приемы.

Внимательный анализ этих и подобных случаев обнаруживает, что, несмотря на разницу между успешными сложившимися компаниями, определенно, есть системная причина, которая затрудняет для них вывод на рынок новой категории товаров. В данной статье на примере индустрии эксклюзивной одежды развивается тезис, в свое время сформулированный Чесборо и Розенблумом (Chesbrough & Rosenbloom) в отношении индустрии технологичных товаров [1], что такой причиной может являться конфликт между бизнес моделью материнского предприятия и требованиями новой бизнес модели, необходимой для реализации нового проекта. Обоснование данного положения в статье излагается по материалам диссертации автора.

### **Концепция бизнес модели**

Бизнес модель — это принцип работы фирмы, как динамической системы для создания ценности (для клиентов, самой фирмы и общества) [2. С.42]. Иначе говоря, бизнес модель — это комплексное правило, по которому предприятие создает экономические ценности. Вследствие конкурентной борьбы и изменений бизнес среды это правило также претерпевает изменения. Бизнес модель состоит из нескольких компонентов:

1. *Предложение ценности, то есть ценность, создаваемая предприятием для потребителя посредством предлагаемого продукта или услуги;*
2. *Сегмент рынка, то есть потребитель, для которого продукт или услуга предприятия полезен и цель, для которой он (а) используется;*
3. *Структура издержек и потенциальная прибыль, ожидаемая от реализации данного предложе-*

ния ценности для потребителя посредством данной цепочки создания ценности;

4. Структура цепочки создания ценности, то есть компоненты системы и организованная деятельность внутри предприятия, целью которой является создание и дистрибуция продукта или услуги, предлагаемых потребителю;

5. Место фирмы внутри системы создания ценности, объединяющей поставщиков и потребителей, а также потенциальные конкуренты и товары или услуги — заменители;

6. Конкурентная стратегия, при помощи которой инновационная компания завоеует и удержит преимущество перед конкурентами [3. С.141].

Для объяснения дальнейшего необходимо также ввести понятия: категории товара, отрасли и базовых бизнес моделей.

Категория товара — это группа товаров, однородных с точки зрения воплощенной в них ценности. Количество категорий товаров, производимых одной отраслью, зависит от ее определения. В примере, рассматриваемом далее, под отраслью понимаются компании, которые производят продукты для общих потребителей. Отрасль, определенная подобным образом, может производить несколько категорий товаров. Определение отрасли, как группы компаний-прямых конкурентов, объединит фирмы, которые создают один вид ценности, одну категорию товара. Отрасль в примере будет рассматриваться на глобальном уровне, так как функционирование современной компании всегда связано с международным контекстом.

Каждая категория товара создается согласно своей бизнес модели. Такого рода общие для предприятий, создающих один вид ценности, бизнес модели называются базовыми. Исторические базовые бизнес модели в результате конкурентной борьбы и изменения среды с течением времени претерпевают трансформации. Они оказывают взаимное влияние и могут преобразовываться в гибридные бизнес модели, которые, в свою очередь, вследствие их устойчивости и повсеместной распространенности находят свое место среди базовых бизнес моделей отрасли. На основе базовых бизнес моделей и учитывая тенденции их развития, отдельное предприятие создает индивидуальную бизнес модель, адаптируя базовые бизнес модели к своим задачам и условиям функционирования [4].

Рассмотрев основные понятия, вернемся к отрасли эксклюзивной одежды, чтобы понять природу трудностей, связанных с выводом на рынок новой категории товара сложившимися компаниями.

#### **Бизнес модели индустрии эксклюзивных товаров и тенденции их развития: «карта» индустрии**

Отрасль эксклюзивных товаров и, в частности, одежды, включает две категории товаров: люкс и премиум. В категории товаров класса люкс представлена продукция марок люкс, их «вторые и третьи» линии и лицензионные товары. В категории премиум присутствуют две основные разновидности: доступные

суперпремиальные товары и массовые престижные товары (по терминологии Сильверштейна и Фиске (Silverstein & Fiske)) [5, pp.6–7]. Доступные суперпремиальные товары по цене находятся у верхней границы категории премиальных товаров и продаются со значительной наценкой по сравнению с обычными массовыми товарами. Они, однако, по-прежнему доступны покупателю среднего класса, так как относительно недороги. Массовые престижные товары — неологизм, который обозначает класс товаров, занимающих место между массовыми и элитарными товарами и продающихся по цене более высокой, чем массовые товары, но более низкой, чем доступные суперпремиальные товары и товары класса люкс.

В товарах люкс воплощена ценность — престиж, в товарах премиум — функциональность, технологическое превосходство [5. С. 7–9]. Для успеха предприятий отрасли центральной по важности представляется задача определения категории товаров, к которой относится их продукция. Кажущаяся простота этой задачи обманчива. Существуют предприятия даже мирового уровня, которые не справились с ее решением. Особенно ярко это проявляется, когда успешная компания добавляет в свое портфолио марку другой категории товара. Нередко она пытается ею управлять по своим установленным алгоритмам, как, например, делал производитель массовых автомобилей *Ford*, приобретя в конце 80-х гг. марки класса люкс *Jaguar* и *Aston Martin*, вплоть до вынужденной их продажи в 2007 г. [6. С. 41–42]. Почему не получается управлять марками люкс и дизайнерскими марками, которые можно объединить в данном контексте, по законам рынка массовых товаров и, наоборот, управлять премиальными товарами, которые являются частью рынка массовых товаров, по законам рынка люкс, станет понятно, если мы обратимся к истории происхождения этих двух категорий товаров и постараемся выявить их *raison d'être*.

Базовая бизнес модель люкс начала формироваться в XIX в. во Франции в эпоху Бурбонов и Бонапартов. Многие известные марки люкс, такие, например, как *Louis Vuitton* (1854 г.), *Hermès* (1837 г.) и *Cartier* (1847 г.) были основаны в это время. Товары класса люкс первоначально предназначались для очень ограниченного круга клиентов, преимущественно для короля и его двора, аристократии и позже для крупной буржуазии и знаменитостей. Эти товары изготавливались под заказ вручную искусными ремесленниками на высоком художественном уровне. Однако со второй половины XX в. вследствие демократизации общества товары класса люкс с помощью лицензирования начали свое движение «вниз» по направлению к среднему классу, который через демонстрацию платежеспособности посредством *conspicuous consumption* (показного потребления), по определению Торстейна Веблена (Thorstein Veblen) [7. С. 50–74], стремился повысить свой социальный статус.

В отличие от товаров класса люкс, премиальные товары — это относительное понятие. Оно обозначает наиболее совершенную в техническом и функциональном отношении часть массовых промышленных

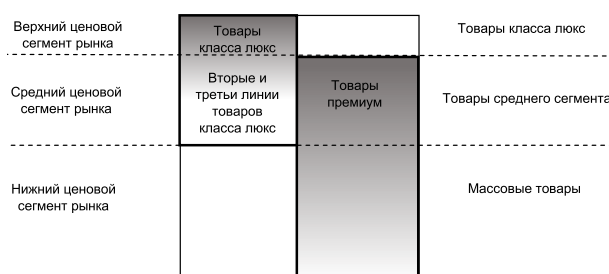
товаров. Выглядит оправданным предположение, что впервые премиальные товары и соответствующая бизнес модель появились в Великобритании на родине промышленной революции. Некоторые из британских торговых марок высококачественных товаров были основаны на заре индустриализации и существуют до сих пор. *John Smedley*, марка, отпраздновавшая свое 230-летие, начав свою деятельность в качестве производителя текстиля, в настоящее время производит трикотажную одежду премиального уровня. Компания *J. Barbour and Sons Ltd.*, основанная в XIX в., как импортер вощеных тканей, в XX в. стала производителем легендарных непромокаемых курток. Массовые промышленные товары в ответ на те же явления, которые повлияли на демократизацию товаров класса люкс, совершают движение «наверх», чтобы соответствовать запросам среднего класса, ставшего более требовательным и состоятельным.

Таким образом, в настоящее время премиальные товары и большая часть товаров класса люкс встретились на одной конкурентной территории в верхней части среднего ценового сегмента рынка (рис. 1). Поэтому, несмотря на принципиально разное происхождение, эти две категории могут быть объединены под общим названием рынка эксклюзивной одежды, а компании, которые их производят, могут быть объединены под общим названием отрасли эксклюзивных товаров. Эти товары являются особенными в глазах потребителей либо с точки зрения престижа в случае товаров класса люкс, либо с точки зрения функциональности в случае премиальных товаров.

Разные виды ценности, которые воплощены в товарах класса люкс и премиальных товарах, обуславливают разницу в современных базовых бизнес моделях компаний, оперирующих в соответствующих секторах рынка эксклюзивных товаров. Представленные далее бизнес модели рассмотрены по компонентам: предложение ценности, сегмент рынка, структура издержек и потенциальная прибыль, организационная структура, цепочка создания ценности и конкурентная стратегия.

Товар класса люкс, в котором воплощена ценность престиж, адресован элите и тем, кто хотел бы к ней принадлежать. Данный товар характеризуется высокой ценой и высокой маржой. Также в отношении него характерна ограниченная дистрибуция. Вся деятельность марки класса люкс подчинена императиву ее художественной концепции и осуществляется посредством централизованного менеджмента через организационную структуру — «пирамида». Чтобы гарантировать высокое качество своей продукции, компания сектора люкс стремится владеть цепочкой создания ценности. Конкурентная стратегия компании заключается в мерах, направленных на создание товар-статус символа.

Премиальный товар реализуется посредством совершенно иной бизнес модели. Он предназначен покупателю «эксперту», который ценит превосходные технические и функциональные характеристики премиального продукта. Премиальный товар продается по цене значительно более высокой и с большей мар-



**Рис. 1.** Рынок товаров класса люкс и рынок массовых товаров; конец XX — начало XXI в.

жой, чем «обычные» товары и в значительно больших объемах, чем товары класса люкс. Компания сектора премиум, в отличие от компании сектора люкс, в большей степени реагирует на ожидания рынка, чем их формирует. Функции по созданию и поддержанию идентичности марки распределены по всей организации, то есть реализуются посредством децентрализованного менеджмента. Чтобы лучше адаптироваться к изменениям на рынке, компания премиального сектора скорее контролирует и «орkestрует» свою цепочку создания ценности, чем владеет ею. Задача конкурентной стратегии такой компании заключается в «доставке индивидуального послания» ее клиенту-эксперту.

В процессе адаптации к изменениям бизнес среды и взаимного влияния базовые бизнес модели индустрии эксклюзивных товаров и одежды, в частности, обнаруживают тенденцию к сближению.

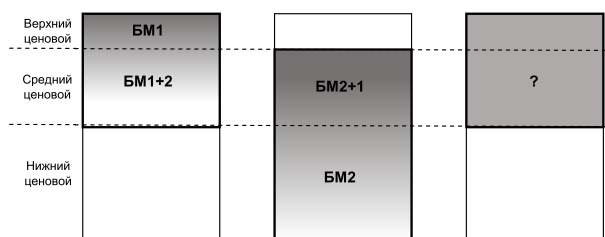
На уровне предложения ценности взаимное влияние выражается в том, что фирмы сектора люкс включают в свои коллекции вещи, основанные на техническом ноу-хау, чтобы добавить продукции люкс утилитарное функциональное измерение. В свою очередь, компании премиум эмулируют ценности сектора люкс: престиж и художественную составляющую, приглашая известных дизайнеров или спортсменов в качестве «дизайнера» лимитированных коллекций одежды.

На уровне структуры издержек и потенциальной прибыли можно отметить тенденцию к снижению себестоимости и увеличению объемов продаж в секторе люкс. Одновременно в секторе премиум наблюдается появление товаров с высокой себестоимостью и небольшими объемами продаж.

На уровне организационной структуры можно увидеть, как со временем, исторически движимая творческим импульсом компания сектора люкс, что реализуется при помощи централизованного менеджмента, все больше ориентируется на требования рынка. В то же время появляются примеры того, как предприятие сектора премиум в большей степени делегирует право принятия важных бизнес решений дизайнеру в системе, которая исторически была маркетинговой, то есть, ориентированной на поиск ответов на требования рынка.

В отношении положения фирмы в системе создания ценности можно отметить, что фокус в бизнес модели люкс смещается с владения на контроль цепочки создания ценности, как это принято в практике





**Рис. 2.** Бизнес модели индустрии эксклюзивных товаров в настоящее время

сектора премиум. Компании сектора люкс все больше прибегают к модели дисперсного производства. В то же время появляются примеры того, как компании премиального сектора, наоборот, стремятся к усилению контроля над цепочкой создания ценности.

Конкурентные стратегии компаний секторов люкс и премиум также подвержены взаимному влиянию. Компании люкс включают в коллекцию товары, обладающие техническими и функциональными преимуществами, а также применяют характерную для массовых товаров политику расширения ценового диапазона и позиционирования марки. Премиальные марки экспериментируют с показами моды, уникальными эстетическими концепциями и ограниченной дистрибуцией.

Таким образом, следствием конкуренции на одной территории стало появление гибридных бизнес моделей, объединяющих в разных пропорциях атрибуты бизнес моделей люкс и премиум.

На рис. 2 показана «топография» рынка эксклюзивных товаров и бизнес модели индустрии эксклюзивных товаров в настоящее время. В индустрии сосуществуют три бизнес модели: историческая бизнес модель компании сектора люкс (БМ1), современная бизнес модель компании сектора люкс (БМ1+2), в которой адаптированы некоторые характеристики бизнес модели компании рынка массовых товаров (БМ2), и бизнес модель компании сектора премиум (БМ2+1), которая представляет собой соединение характеристик тех же базовых бизнес моделей, но в другой пропорции. Под знаком вопроса подразумевается принцип создания ценности конкретного предприятия индустрии эксклюзивных товаров, объединяющего в пропорции, соответствующей обстоятельствам данного предприятия, признаки существующих базовых бизнес моделей.

Можно заключить, что современная индустрия эксклюзивной одежды создает несколько категорий ценности: люкс, премиум и гибридные, объединяющие в разной пропорции характеристики люкс и премиум.

**Пример диверсификации и связанных с ней трудностей**

Как говорилось в начале статьи, сложившиеся успешные компании в качестве направления развития нередко выбирают диверсификацию ассортимента. Они вступают на незнакомую территорию и начинают создавать новую для них категорию продукции.

Мы видели, что две категории продукции индустрии эксклюзивных товаров, люкс и премиум, обладают некоторыми чертами сходства: большая их часть представлена в одном ценовом сегменте; они адресованы одной группе потребителей, которых можно назвать потребителями эксклюзивных товаров; бизнес модели компаний обоих секторов имеют схожие черты, которые они приобрели в процессе взаимодействия и заимствования. Но все же эти две категории имеют принципиальное различие: в них воплощены разные ценности, которые создаются разными способами. Основным тезисом данной статьи является утверждение, что большая часть трудностей диверсификации связана с непониманием или недооценкой компаниями этих различий.

В качестве примера рассмотрим проект диверсификации, реализованный компанией премиального сектора *Arc'teryx*, мировым лидером в производстве одежды для альпийских видов спорта. В 2009 г. компания выпустила на рынок линию функциональной одежды для города *Arc'teryx Veilance*. Далее *Veilance* рассматривается в первые сезоны своего существования, в период 2009-2013 гг. до момента ухода из компании дизайнера-автора концепции марки.

Пользуясь предложенной ранее терминологией, можно отнести *Veilance* к гибридным маркам, так как она воплощает два вида ценности: технологическое и функциональное преимущества перед другой одеждой для города и художественную составляющую — уникальную творческую концепцию. Создание первого вида ценности стало возможным обеспечить благодаря компетенциям и *know-how* *Arc'teryx* в текстиле, в швейных технологиях и в технологиях проектирования. Создание второго вида ценности связано с именем дизайнера Конроя Нахтигола (*Conroy Nachtigall*), который пришел в *Arc'teryx* с идеей *Veilance* за несколько лет до начала этой истории. Продукция *Veilance* адресована одновременно аудитории люкс и премиум, так как это исключительный продукт, объединяющий ультрасовременную эстетику и технологии, который позволит его обладателю подчеркнуть свой статус в узком кругу ценителей функциональной *high-end* одежды. Добавление художественного измерения к технологичному продукту позволило компании установить более высокую цену и выйти на более высокую маржинальность, чем это возможно в отношении ее основного ассортимента. В то время как куртку *Arc'teryx* можно приобрести за 200€, куртку *Arc'teryx Veilance* мы с большей вероятностью встретим продающейся по цене 1200€. Новая линия создавалась на основе матричной организационной структуры *Arc'teryx*. В цепочке создания ценности *Veilance* владеет разработкой и производством и «оркеструет» продвижение и продажи, осуществляемые через партнеров. Продукция *Veilance*, по крайней мере на начальном этапе, разрабатывалась и производилась на собственном производстве *Arc'teryx* в Ванкувере, которое инсайдеры индустрии считают лучшим в мире, если говорить о технологичной спортивной одежде. Продвижение марки осуществлялось небольшой

командой специально привлеченных для этих целей мировых лидеров мнения (opinion leaders) (e.g. британский стилист Стивен Манн (Stephen Mann) и директор магазинов 290sqm Идо де Воос (Ido de Voos)) через собственный сайт, общение на выставках и презентации в престижных магазинах (e.g. запуск коллекции в Европе произошел на презентации в магазине Firmament в Берлине в 2010 г.); а также статьи, пресс-релизы, интервью и видео-интервью для узкого круга клиентов избранных магазинов и изданий, в первую очередь, в интернет. Продажи осуществлялись через каналы дистрибуции дизайнерской одежды: селективные выставки (e.g. Capsule в Париже), селективные агентства (e.g. 247 showroom в Милане), селективные магазины (e.g. The Tannery в Бостоне и Кэмбридже США, Бабочка и Mint в Санкт-Петербурге) и универмаги люкс (e.g. La Rinascente в Милане). Конкурентная стратегия *Veilance* соединяла в себе приемы сектора люкс по созданию символа престижа (e.g. высокая цена, ограниченная дистрибуция) и практики сектора премиум по утверждению технологического превосходства продукта в глазах покупателей — экспертов (e.g. маркетинг через приверженцев марки).

Таким образом, в описанном варианте гибридной бизнес модели соединены практики премиального сектора и практики сектора люкс. Гибридный продукт *Veilance* является результатом творчества, но при этом он функционален. Его производство и продвижение осуществляется по законам премиального сектора, а продажи по законам сектора люкс.

Обозначим трудности, с которыми столкнулась компания *Arc 'teryx* при осуществлении проекта диверсификации *Veilance*. Приступив к реализации новой линии, премиальная материнская компания начала создавать новый для нее вид ценности, который характеризует бизнес модель люкс. Она «добавила» к своему технологичному продукту художественное измерение. Создание этого вида ценности, как мы помним из описания бизнес модели люкс, осуществляется посредством организационной структуры пирамида, которая через концентрацию власти на самом верхнем уровне менеджмента обеспечивает возможность увязать противоречия между логикой развития бизнеса и сохранением и развитием индивидуальности марки. В своем абсолютном выражении эта особенность сектора люкс проявляется, когда должность генерального директора и дизайнера марки соединены в лице одного человека, как, например, в настоящее время в Armani они соединены в личности одного человека — основателя марки Джорджио Армани (Giorgio Armani). Более часто, однако, это реализуется посредством введения должности арт директора, которая наделяет дизайнера административными полномочиями для реализации эстетической концепции марки на всех уровнях бизнес модели.

В случае *Veilance*, дизайнер — носитель эстетической концепции, как это бывает в компании массового производства, оставался на позиции одного из полуанонимных сотрудников (личность дизайнера скупом раскрывалась в двух-трех интервью, взятых на старте новой марки), занимающего лишь «ячейку» в матри-

це организационной структуры. Управление маркой было рассредоточено по центрам принятия решений и осуществлялось на основе существующей организационной структуры и уже разработанной парадигмы премиального предложения. Похоже, что лишь спустя некоторое время была создана отдельная команда из специалистов в сфере продвижения дизайнерской одежды. Ее работа сначала дублировалась командой *Arc 'teryx*. Например, на выставке *Capsule* в Париже в июне 2010 г. (сезон весна-лето 2011 г. и четвертый сезон продаж марки) представители *Veilance* выдавали закупщикам два каталога одной и той же коллекции. Один из них был сделан основной командой *Arc 'teryx* и выглядел, как каталог туристической одежды. Второй каталог был сделан командой *Veilance* и передавал новую эстетику этой марки дизайнерской функциональной одежды. Этот небольшой пример является наглядной иллюстрацией и маленькой вершиной айсберга обозначенных выше противоречий в управлении маркой, скрытых от внешнего наблюдателя.

Марка люкс, в которой все ее действия и проявления согласованы с эстетической концепцией, предстает перед покупателем целостной вселенной, к которой ему хочется приобщиться. Создаваемое посредством стратегий бизнес модели люкс впечатление уникальности, рукотворности, связи с миром искусства оправдывает в глазах покупателя высокую стоимость продукта люкс [8]. В случае *Veilance*, похоже, такую вселенную компании создать не удалось. Результатом явилось то, что для многих покупателей, опрошенных автором, продукт *Veilance* остается исключительно техническим, и его высокая цена воспринимается как неадекватная. Внешнему наблюдателю сложно оценить всю картину, но в некоторых магазинах, продукция *Veilance*, едва появившись, сразу исчезла из ассортимента. Так, например, произошло в миланском престижном магазине *Corso Como 10*. Петербургские операторы продавали *Veilance* со скидками. Отсутствие императива эстетической концепции в деятельности фирмы при реализации *Veilance*, а точнее его конфликт с «идеологией» и алгоритмами создания массового продукта, которые заложены в структуру *Arc 'teryx*, на базе которого создавалась новая марка, снизили «обозримость» художественного измерения нового продукта для покупателя.

Непримиримые противоречия, которые возникли из-за несоответствия организационной структуры необходимостью создания нового вида ценности привели к конфликту, который выразился в уходе дизайнера — автора концепции марки и в появлении «параллельного» ассортимента городской функциональной одежды в основном ассортименте *Arc 'teryx*. По экспертной оценке, оборот *Veilance* в 2014 г. составил 8–10 млн. канадских долларов. На смену Нахтиголу пришел новый дизайнер. Последовавшее изменение эстетики марки можно охарактеризовать, как приближение к мейнстриму в целом и в частности к моделям такого же назначения из линейки *Arc 'teryx*. Линия *Veilance* в любом случае обогатила *Arc 'teryx*: раздвинула горизонты компании; расширила ее ассортимент, компетенции ее

сотрудников; привела в компанию новых людей, новые технологии проектирования продукции и бизнеса. Время покажет, сохранится ли *Veilance*, как самостоятельная марка или ее ассортимент окончательно интегрируется в основное предложение *Arc 'eryx*. Владелец *Arc 'eryx* является крупнейшая в мире группа спортивных марок *Amer Sports*, которая, скорее всего, может поддерживать даже неприбыльную небольшую компанию, если она помогает развитию более крупных марок. В случае с локальными компаниями, которые упоминались в начале статьи, первые же трудности привели к закрытию проектов диверсификации.

В каждом отдельном случае «рецепт» новой марки будет разным. Он зависит от многих факторов: культура страны происхождения фирмы, которая определяет ее «ментальную программу» [9]; цели и амбиции компании; конкуренция и спрос на выбранных рынках; доступ к факторам производства и смежным и поддерживающим отраслям [4]. Обстоятельства разных фирм и их задачи отличаются, и поэтому нет единого правила для создания успешной марки. Есть, однако, алгоритм, следуя которому фирма может более осмысленно принимать решения в отношении расширения ассортимента.

#### **Преодоление трудностей диверсификации с помощью концепции бизнес модели**

В начале статьи ставился вопрос о причинах, скрывающихся за трудностями, с которыми сталкиваются сложившиеся успешные компании при попытках вывода на рынок новой для них категории одежды. Было выдвинуто положение, что основной причиной этих трудностей является конфликт между бизнес моделью материнского предприятия и бизнес моделью, необходимой для реализации нового вида ценности. Очень часто предприятие не «осознает», какой вид ценности оно создает, посредством какой бизнес модели и как одно связано с другим; а также, что для создания другого вида ценности закономерно требуются другого рода правила. Сама успешность предприятий, предпринимателей инициативы диверсификации, часто становится препятствием на пути расширения ассортимента через вывод на рынок новой категории товара. Пытаясь на начальном этапе, пока неизвестно, будет ли востребована новая продукция, а также, часто не обладая достаточными знаниями, связанными с управлением новой категорией товара, фирмы пытаются завоевать новую территорию, пользуясь при планировании, создании и продвижении новой марки существующей отлаженной инфраструктурой и «проверенными» способами. Однако при попытке создания нового вида ценности посредством старой бизнес модели неизбежно возникает конфликт.

Для того, чтобы избежать или преодолеть данный конфликт, компаниям, планирующим диверсификацию, предлагается выполнить следующие действия. Прежде всего необходимо сформулировать, какой вид ценности (категорию товара) создает компания

в результате своей основной деятельности и описать свою бизнес модель. Затем сформулировать, какую категорию товара компания хотела бы добавить к своему портфолио и какой должна быть бизнес модель, необходимая для реализации этой категории товара. Уже на данном этапе можно строить обоснованные предположения о жизнеспособности нового проекта. Через сравнение двух бизнес моделей: основного предприятия и планируемой линии, можно предположить, возможна ли реализация новой линии на основе существующего предприятия. Может обнаружиться, что для реализации новой категории товара потребуются не только новые материалы и новые технологии производства, а соответственно и новые цепочки поставок, но и новые стратегии продвижения и новые каналы дистрибуции. Как следствие, новой марке может потребоваться большая или даже полная независимость от материнской компании для обеспечения ей возможности работы по новому, адекватному новой задаче алгоритму деятельности.

Анализ предприятием собственной бизнес модели дает ему ключ к информированному и осмысленному выстраиванию и оценке стратегии текущей деятельности и сценариев развития, а также позволяет делать информированный и осмысленный выбор между теми альтернативами и бизнес возможностями, которые предлагает ему жизнь.

#### **Список литературы**

1. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. Tech Investment the Wise Way // Harvard Business School Working Knowledge: сетевой журнал. 2001. 18 June. URL: <http://hbswk.hbs.edu/item/2317.html> (дата обращения 18.10.2012).
2. Навальная Е. Г. Теоретическое обоснование технологии реализации инновационных проектов // Экономика и управление: сб. науч. трудов Ч.2 под ред. А. Е. Карлика. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. С. 41–48.
3. Навальная Е. Г. Инновации бизнес моделей: проведение эксперимента / Экономические и организационные аспекты развития интеллектуальной и инновационной деятельности: сб. науч. трудов под ред. А. Е. Карлика, В. В. Платонова. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. С. 135–146.
4. Навальная Е. Г. Эволюционный подход к инновациям бизнес моделей // Современные проблемы науки и образования: сетевой журнал. 2014. №3. URL: <http://www.science-education.ru/117-13556> (дата обращения 17.06.2014).
5. Silverstein M., Fiske N. Trading Up: The New American Luxury. NY: Portfolio, 2003.
6. Kapferer J-N., Bastien V. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. London. PA. Kogan, 2009.
7. Veblen T. The Theory of the Leisure Class.: Kindle, 2012. (Впервые опубликовано в 1899).
8. Chevalier M., Mazzalovo G. Luxury Brand Management: A World of Privilege. Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 2008.
9. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.: McGraw Hill, 2010.

**E. G. Navalnaya**

Saint-Petersburg state university of economics  
191023 Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21

**MAPPING THE HIGH END APPAREL INDUSTRY: A BUSINESS MODEL CONCEPT AS AN INSTRUMENT FOR A DIVERSIFICATION DIFFICULTIES ANALYSIS**

In the article it is considered a business model concept as regards to enterprises of the high end apparel industry. The concept is instrumental for industry analysis on the systemic level. It enables stakeholders to understand the industry structure and to perceive trends of industry development. On the enterprise level the business model concept enables stakeholders to represent company's objectives and means to attain them as a system of value creation and to find an adequate position for the company on the industry "map". Business model concept application is shown through analysis of difficulties, associated with diversification projects of established companies of the apparel industry ■

**Key words** ■ business model, fashion industry, apparel industry, diversification, luxury goods, premium goods.

**References**

1. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. Tech Investment the Wise Way // Harvard Business School Working Knowledge: an online journal. 2001. 18 June. URL: <http://hbswk.hbs.edu/item/2317.html> (reference date 18.10.2012).
2. Navalnaya E. G. Theoretical substantiation technologies to implement innovative projects // Economy and Management: Sat. scientific. Part 2 works ed. A. E. Dwarf. St. Petersburg: Publ. house SPSUEF, 2011. P. 41–48 (in russ.)
3. Navalnaya E. G. Innovation business models: the experiment / Economic and organizational aspects of the development of intellectual and Innovation: Sat. scientific. works ed. Midget A. E., V. V. Platonov. St. Petersburg: Publ. house SPSUEF, 2012. P. 135–146 (in russ.)
4. Navalnaya E. G. An evolutionary approach to innovation business models // Modern problems of science and education: an online journal. 2014. №3. URL: <http://www.science-education.ru/117-13556> (reference date 17.06.2014) (in russ.)
5. Silverstein M., Fiske N. Trading Up: The New American Luxury. NY: Portfolio, 2003.
6. Kapferer J-N, Bastien V. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands — London. P. A. Kogan, 2009.
7. Veblen T. The Theory of the Leisure Class.: Kindle, 2012. (First published in 1899).
8. Chevalier M., Mazzalovo G. Luxury Brand Management: A World of Privilege. Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 2008.
9. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival: McGraw Hill, 2010.