

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ОСОБЕННОСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДОВ В ИНДУСТРИИ МОДЫ

Е.Е. Конюхова, Е.А. Кузнецова

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

В проводимом исследовании осуществляется анализ специфики брендинга в такой динамичной и жесткой с точки зрения конкуренции сфере, как индустрия моды, изучается исторический аспект разделения модных домов на категории в зависимости от способа производства одежды (индивидуальный заказ или готовая модель), в качестве примера приводится классификация, которая наглядно демонстрирует положение марки на рынке (от люксовых товаров до массового производителя). Наиболее важную часть работы составляет анализ позиционирования двух конкурирующих Домов — Chanel и Dior. На основе полученных результатов сформулированы выводы и составлены рекомендации относительно разработки универсальной схемы позиционирования брендов в индустрии моды.

Ключевые слова: индустрия моды, брендинг, классификация модных брендов, позиционирование «Шанель», позиционирование «Диор», схема позиционирования

В век коммуникаций и информационного бума работа над созданием и последующим развитием бренда является на сегодняшний день актуальной проблемой. Одно его наличие в портфеле организации еще не является гарантией успеха. Для достижения эффективного результата в виде роста продаж предлагаемой продукции необходимо также выстраивать грамотное взаимодействие с целевой аудиторией компании, в основе которого, на наш взгляд, лежит четко разработанная схема позиционирования.

Цель исследования заключается в выработке основных направлений, составляющих ключевой вектор позиционирования брендов модного рынка. Данный вектор впоследствии может быть использован в качестве центральной части брендбуков компаний, оперирующих в fashion-среде, что отражает практическую значимость проводимой работы.

В процессе исследовательского труда решались следующие задачи:

- изучение теории брендинга, позиционирования, истории появления модных домов;
- анализ механизма работы индустрии моды, а также классификации брендов данной отрасли;

- поиск материалов и исследование позиционирования Домов Chanel и Dior;
- выработка схемы позиционирования, содержащей ключевые сведения о бренде.

Специфика работы состоит в выборе довольно узкого направления исследования — освещение проблем позиционирования брендов в индустрии моды.

Существует достаточное количество литературы, посвященной подобной теме. Изучением вопросов брендинга занимались Д. Аакер [4], Ф. Котлер [5], Д. Огилви [3], др. О специфике работы fashion-индустрии писали: А. Андреева [6], Т. Евсеева [7], О. Лесняк [7], У. Оконкво [2], М. Тангейт [23], М. Шинкарук [7]. События в мире моды освещали следующие журналисты: Л. Бардина [20], Ю. Горшкова [17], А. Григорьян [19], Ю. Калачихина [12], Ш. Синклер [14], А. Шилова [15], и др. Теорию позиционирования выдвинули Э. Райс, Дж. Траут [8].

Однако, несмотря на широкое освещение темы, существует аспект, который требует дополнения: на наш взгляд, при описании позиционирования брендов в сфере моды нет определенной структурированности, некоего каркаса для анализа позиционирования организаций в данной области. Изучив работы вышеперечисленных авторов, на основе уже имеющихся данных о брендах индустрии моды мы предлагаем собственное видение позиционирования компаний, принадлежащих категории роскоши.

Таким образом, научная значимость работы отражена в формулировке универсальной схемы позиционирования, содержащей основные аспекты, характерные для брендов fashion-индустрии.

Брендинг в индустрии моды

Понятие бренда в его широком понимании возникло задолго до развития и становления индустрии моды. Согласно словарю Oxford Russian Dictionary с английского языка слово «brand» переводится как «клеймо», «марка», «сорт» [1]. Принято считать, что его появление связано с использованием метки, которую древние ремесленники ставили на свои изделия, чтобы выделить их в ряду продукции других производителей. Своего рода печать являлась отличительным знаком мастера и символизировала качество товара, за которое он готов был поручиться.

С развитием рыночных отношений данное определение несколько изменилось. На сегодняшний день оно подразумевает целый «комплекс сложных маркетинговых стратегий, воздействующих на сознание потребителей» [2 С. 29].

Классик рекламного дела Дэвид Огилви полагал, что бренд — это *неосязаемая сумма свойств продукта*, состоящая из следующих компонентов: название, упаковка, цена, история, репутация, способ рекламирования. По его мнению, бренд является не только сочетанием впечатлений, которые он способен произвести на потребителя, но и *результатом их опыта* от использования продукта [3].

Исходя из данного описания, бренд представляет собой совокупность как материальных составляющих (цена, упаковка, сам продукт), так и нематериальных, таких как эмоции, ощущения, которые может испытать потребитель, обладая тем или иным товаром.

Специалист в области маркетинга, рекламы и брендинга Дэвид Аакер основной акцент ставит именно на нематериальной составляющей, говоря о том, что

бренд можно представить как *уникальный набор ассоциаций*, который оправдывает само его существование, и включает в себя *обещание потребителю от производителя* [4].

Более того, бренд представляет собой важнейший нематериальный актив компании, на котором основывается ее развитие и жизнеспособность. Согласно высказыванию Филипа Котлера, «хороший бренд — единственное, что может обеспечить доходы выше средних в течении длительного времени» [5].

В модной индустрии бренд занимает центральное положение. Будучи одним из основных конкурентных преимуществ, он является обязательным условием и естественной формой существования рынка роскоши. Специалисты, работающие в данной области, признают его важную роль и уделяют большое внимание разработке брендинговой стратегии компании. Иными словами, бренд — это «кровь и плоть» индустрии моды [2. С. 30].

Автор книги «Дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе» А.Н. Андреева считает сферу fashion наиболее динамичной и перспективной с точки зрения брендинга, определяя ее как «совокупность творческой, экономической и управленческой деятельности, целью которого является дизайн, производство, маркетинг и продажа fashion-продукта» [6. С. 80]. За счет сезонности показов и больших креативных возможностей со стороны дизайнера происходит создание и последующее развитие брендов и самой индустрии в целом.

Роль дизайнера в данном случае чрезвычайно важна. Именно ему делегировано право создавать тенденции в мире моды, которые впоследствии будут подхвачены и использованы потребителями.

На сегодняшний день необходимо учитывать тот факт, что многие дизайнеры работают сразу на несколько компаний или же предпочитают, помимо своей основной работы в модном доме, открывать собственные линии и продвигать свое имя уже в качестве бренда.

Так, например, Марк Джейкобс в недавнем прошлом являлся творческим директором Louis Vuitton, имея при этом собственные коллекции: The Marc Jacobs Collection (прет-а-порте), Marc by Marc Jacobs (молодежная, и самая популярная линия) и Little Marc (детская одежда).

Классификация брендов в индустрии моды

События мировой истории оказали значительное влияние на становление и развитие индустрии моды. Изначально изделия изготавливались мастерами исключительно вручную. Так сформировалась линия *от кутюр* или *высокая мода*. Технический переворот, начавшийся в Англии еще в 1760-х гг., стал предшественником появления нового направления *прет-а-порте* или *готовой одежды*. Бренды, таким образом, разделились на две вышеупомянутые категории [7. С. 46].

Последующее развитие индустрии моды способствовало появлению все большего количества самых разнообразных фирм, играющих немаловажную роль в отрасли.

На сегодняшний день существует подробная классификация брендов модной индустрии [6. С. 96]: дизайнерские (самые дорогие, относятся к категории роскоши), бридж-бренды (включают торговые марки розничного продавца — Venetton,

Zara, Mango и др.), умеренные (состоят из частных и локальных марок, например OGGI) и массовый рынок, который не имеет брендов вообще.

Наше внимание в основном привлекают дизайнерские бренды одежды, которые считаются самыми престижными и дорогостоящими за счет своей эксклюзивности: ручная вышивка, дорогие ткани, идеальный крой. Их отличает высокая конкурентоспособность, технологичность (применение новых материалов), стандарты качества, цена.

Согласно имеющейся литературе, нет общепринятого определения дизайнерских брендов. По мнению Е.Н. Андреевой, они представляют собой «индивидуализированное название, термин, знак, символ и дизайн, а также их комбинации, которые применяются для идентификации сезонно модных товаров, имеющих атрибутированного создателя (дизайнера), и для дифференцирования их от фэшн-продуктов конкурентов» [6. С. 96].

На наш взгляд, бренд в большей степени служит для выделения самого дизайнера или модного дома, а не для сезонных коллекций (о чем говорится в определении). Показ скорее необходим для привлечения внимания аудитории и непосредственной демонстрации самой коллекции.

Дизайнерские бренды принято делить на следующие категории: *от кутюр* и *прет-а-порте* (*прет-а-порте де люкс*, *прет-а-порте*) [7. С. 46].

От кутюр (*Haute Couture*) является самой дорогой линией одежды. Именно она формирует тенденции и вкусы потребителей. Изготавливается по индивидуальным меркам заказчика. Для ее создания задействуется целая бригада мастеров, руководит которой сам дизайнер модного дома, принимая непосредственное участие. Некоторые идеи высокой моды в упрощенном и приспособленном для повседневной жизни виде переходят в *прет-а-порте*.

Прет-а-порте де люкс изготавливается всего в нескольких экземплярах стандартизированных размеров из качественных, дорогих материалов, некоторые детали могут быть выполнены вручную. Как правило, продаются в фирменных магазинах и бутиках модных домов.

Прет-а-порте представляет собой готовую дизайнерскую одежду. Она характеризуется более дешевыми материалами и более низкой ценой. Главной ее чертой является схожесть дизайна с дизайном одежды *от кутюр* и *прет-а-порте де люкс*.

Анализ позиционирования брендов в индустрии моды на примере Chanel

В индустрии моды позиционирование бренда является важным аспектом. Благодаря ему формируется *ключевое сообщение*, отражающее общую идею и философию модного дома, что позволяет отстроиться от конкурентов. Также единый месседж транслируется во всех мероприятиях, направленных на популяризацию марки, что способствует ее эффективному продвижению.

Одним из авторов концепции позиционирования принято считать маркетолога и основателя консалтинговой фирмы Trout&Partners Джека Траута. Впервые данный термин был использован им в 1972 г., когда специализированное издание Advertising Age выпустила серию статей «Эра позиционирования» [8. С. 42].

Согласно определению, позиционирование представляет собой стратегию по формированию устойчивой позиции товара/услуги в сознании потребителей. Авторы книги «Позиционирование: битва за умы» Дж. Траут и Эл Райс ссылаются на высказывание Платона: «Реальность — это то, что в голове». Другими словами, «это не то, что знаете вы, а то, что знает потребитель» [8. С. 27] (о предлагаемом продукте/услуге).

Так, позиционирование Chanel тесно связано с его вековой историей. Анализируя данный аспект, мы руководствовались прежде всего материалами, размещенными на официальном сайте компании [9], а также специализированной литературой, интернет-ресурсами, фильмами и другими источниками, в той или иной степени содержащих информацию о создании и развитии данного Модного Дома.

Согласно истории, основательницей бренда является Габриэль Шанель, которая, не желая следовать законам моды XIX в., создала собственный уникальный стиль, прошедший проверку временем и не потерявший своей актуальности и по сей день. Все предметы гардероба, которые когда-то придумала Великая Мадмуазель, пронизаны одной единственной революционной для той эпохи идеей — идеей свободы женщины.

На вопрос «Что самое сложное в Вашей работе?» сама Габриэль в одном из своих интервью отвечает: «Помочь женщинам свободно двигаться. Не чувствовать себя рожеными. Не менять стиля поведения в зависимости от платья, которое ей подсунули. Это очень трудно. Человеческое тело движется все время» [10].

Анализ исторических фактов позволяет нам сделать предположение о том, что в основу позиционирования Chanel легла данная легенда. Все, над чем трудилась модельер на протяжении многих лет, прочно закрепилось за образом Модного Дома. Возникла крепкая ассоциативная связь между личностью дизайнера и самим брендом.

С приходом Карла Лагерфельда, нового креативного директора, Chanel не был подвержен каким-либо значительным изменениям. Однако нынешний модельер играет большую роль в развитии бренда. Если Шанель создала классику, то Карл стремится к тому, чтобы продукция компании оставалась актуальной, востребованной в нынешние дни.

Так, по его словам, Шанель «оставила в наследство узнаваемый и неподвластный времени стиль, который тем не менее должен оставаться актуальным» [11]. Данный стиль Карл решил не только сохранить, но и дать ему новую жизнь. Непрерывно развивая и совершенствуя те элементы гардероба, которые когда-то придумала Коко, он модернизирует их согласно нынешним реалиям.

Помимо того, что Карл преображает ту одежду, которую когда-то создала Шанель, он также предлагает и новые идеи, не совсем свойственные Chanel в его классическом понимании, однако вполне соответствующие основной идеи бренда — женской эмансипации.

На сегодняшний день бренд Chanel занимает люксовый сегмент рынка, являясь одним из самых дорогих в модной индустрии [12]. Компания производит дизайнерскую одежду, а именно две линии: от кутюр и прет-а-порте, которые представляют собой самую дорогостоящую продукцию.

Анализ позиционирования брендов в индустрии моды на примере Dior

Компания была основана в декабре 1946 г. Через месяц после открытия в феврале 1947 г. выходит первая коллекция Кристиана Диора, потрясшая мир моды [13]. Дизайнер представил совершенно новый, не используемый ранее образ, впоследствии получивший название «New Look» или «новый образ».

Именно данное определение стало олицетворением Модного Дома. Кутюрье кардинальным образом изменил женский облик, вернув ему прежнюю элегантность и роскошь, забытые во времена Второй Мировой войны, когда одежда была приспособлена в основном для повседневного ношения [14].

Сделав акцент на формах женского тела, модельер возродил традиции высокой моды: узкая талия, корсет, юбка в пол, на изготовление которой уходило большое количество ткани, вновь демонстрируют женственность и утонченность дам.

С приходом новых кутюрье на пост креативного директора Модный Дом не был подвержен каким-либо значительным изменениям. За всю историю существования Dior должность художественного руководителя сменили шесть дизайнеров [15].

Ив Сен-Лоран удивил модную публику, представив ей совершенно иное видение бренда: новый руководитель делает акцент на «молодости» марки, предлагая непривычные пропорции и резкие линии в силуэте [16].

Марк Боан внес немалый вклад в развитие Модного Дома, полностью изменив его стиль. Обвиняя Кристиана Диора в излишней декоративности, Марк Боан создавал одежду «для реальных женщин, а не для манекенов и модных журналов» [17].

Джанфранко Ферре возродил традиции компании. В своей дебютной коллекции он вернул бренду его узнаваемый стиль, основанный на элегантности и женственности, при этом придав ему более современное звучание [18].

Джон Гальяно вдохнул в компанию новую жизнь. В первой кутюрной коллекции он охватил сразу несколько исторических периодов: «и отсылки к барокко, и мотивы африканской этники, и парижский шик, и восточный узор» [19].

Билл Гейттен, по мнению экспертов, не привнес в компанию значительных изменений [20]. Сохраняя традиционные коды бренда, дизайнер лишил свою первую работу «той особой пикантной изюминки, присущей всем предыдущим коллекциям» [21].

Раф Симонс в своих коллекциях сохранил женственный дух и основные идеи Кристиана Диора, а также он оставил форму, но убрал из нее лишние детали [22].

Как видно из данных примеров, каждый дизайнер приносил свой уникальный вклад в развитие компании, что, в свою очередь, в определенной степени отражалось и на позиционировании марки.

На сегодняшний день бренд Dior занимает люксовый сегмент рынка, являясь одним из самых дорогих брендов в модной индустрии [22]. Компания производит дизайнерскую одежду двух линий: от кутюр и прет-а-порте.

Выводы и рекомендации

На основе проведенного анализа позиционирования брендов Chanel и Dior и полученных в ходе исследования результатов, мы можем утверждать, что, в fashion-

сфере наибольшее значение имеет история компании. Подтверждением могут также послужить слова Женевиэвы Флауэн, специалиста по анализу модных тенденций, которая в качестве примера приводит Chanel: «Фигура Коко лейтмотивом проходит через всю историю дома Chanel. Всякий раз, когда фирма выпускает новый продукт, она пытается связать его в нашем сознании с образом Коко» [23. С. 43].

Более того, благодаря историческому наследию компания имеет своих постоянных приверженцев, любителей Модного Дома, его почитателей; вызывает определенные ассоциации с брендом; вдохновляет последующих креативных руководителей на создание будущих коллекций; имеет свою философию и свои ценности.

Также немаловажную роль играет преемственность дизайнеров, от которых зависит дальнейший коммерческий успех организации. Однако, говоря о позиционировании модного бренда, на наш взгляд, не стоит уделять слишком большого внимания данному аспекту, так как личность нового креативного директора способна затмить саму компанию, что в маркетинге именуется как «образ-вампира», отвлекающий внимание от основного объекта. Известен пример фирмы Gucci и ее бывшего дизайнера Тома Форда, уход которого повлек за собой трудности, начавшиеся в компании [23. С. 80].

Не менее значимым фактором при позиционировании брендов в fashion-индустрии является классификация модных домов. Она показывает, какой сегмент рынка занимает компания, определяя уровень ее производства и мастерства; является ли фирма люксовой, выпуская линии от кутюр и прет-а-порте, или это массовый сектор, рассчитанный на большую целевую аудиторию.

На основе исторического аспекта и места бренда в классификации формулируется его ключевое сообщение — тот месседж, который компания хочет донести до ее целевой аудитории. Данный пункт имеет важное значение при позиционировании, так как именно он фигурирует во время всех коммуникационных активностей, связанных с продвижением того или иного модного дома.

Таким образом, изучив специфику брендинга в индустрии моды и проанализировав компании Chanel и Dior, мы сформулировали универсальную схему, согласно которой можно проводить структурированный анализ позиционирования брендов в индустрии моды. Данная схема состоит из четырех основных аспектов, представленных ниже.

1. История бренда. Сведения о первом дизайнере, основавшем компанию, его вклад в ее развитие, его изобретения в области дизайна и кроя. Данный аспект отражает основные стилевые особенности работы дизайнера, философию, которой он придерживался при создании коллекций.

2. Место в классификации. Какое место занимает бренд в классификации, является ли он дизайнерским или нет, какие основные линии он производит. Данный аспект отражает уровень бренда, его рыночную позицию, целевую аудиторию, а также основные принципы производства изделий.

3. Ключевое сообщение. Формируется на основе первых двух показателей, которые содержат основную информацию о бренде. Данный аспект отражает основной месседж, который бренд стремится донести до целевой аудитории.

4. Преемственность Данные о последующих дизайнерах, приглашенных на должность креативного директора. Данный аспект отражает их роль в развитии бренда, коллекции, которые дизайнер создал, являются ли они нечто смелым и новым для бренда или основаны на предыдущих идеях.

Однако стоит учитывать изменчивость и чрезвычайную динамичность индустрии моды, сильно зависящей от социальных, культурных, экономических потрясений. Изменения, происходящие в ней, могут оказать влияние на дальнейшее позиционирование модных домов, что приведет к переосмыслению предложенной нами схемы, представляющей собой некую попытку структурировать наиболее важные, на наш взгляд, аспекты позиционирования брендов сферы fashion.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Oxford Russian Dictionary, 2nd ed. Oxford, New York etc.: Oxford University Press, 2006.
- [2] *Оконкво У.* Брендинг в моде класса «люкс». Минск: Гревцов Букс, 2010. 408 с.
- [3] *Огилви Д.* О рекламе. М.: Эксмо, 2007. 240 с.
- [4] *Аакер Д.* Создание сильных брендов. М.: Изд. Дом Гребенникова, 2003. 440 с.
- [5] *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 216 с.
- [6] *Андреева А.Н.* Дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. 256 с.
- [7] *Мода и модельеры* / ред. группа: М. Шинкарук, Т. Евсеева, О. Лесняк. М.: Мир энциклопедий Аванта+; Астрель, 2012. 183 с.
- [8] *Траут Дж.* Позиционирование: битва за умы. СПб.: Питер, 2011. 336 с.
- [9] Chanel // Inside Chanel [Электронный ресурс]. URL: <http://inside.chanel.com/ru/> (дата обращения 11.11.2015).
- [10] Inside Chanel // Глава 4 Жакет // Фильм [Электронный ресурс]. URL: <http://inside.chanel.com/ru/jacket> (дата обращения 13.11.2015).
- [11] Inside Chanel // Глава 8 Карл о Коко // Фильм [Электронный ресурс]. URL: <http://inside.chanel.com/ru/coco-by-karl>(дата обращения 13.11.2015).
- [12] Калачихина Ю. Как братья Вертхаймеры тайно управляют Chanel [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbcdaily.ru/world/562949989104912>(дата обращения 13.11.2015).
- [13] Dior // Из истории дома Dior // Верить в свою звезду [Электронный ресурс]. URL: http://www.dior.com/couture/ru_ru/дом-dior/из-истории-дома-dior/верить-в-свою-звезду(дата обращения 14.03.2016).
- [14] *Синклер Ш.* Vogue легенды моды: Кристиан Диор / Шарлотта Синклер / пер. с англ. Е. Осеневой. М.: СЛОВО/SLOVO, 2013. 160 с.
- [15] *Анна Шилова* // Раф Симонс покинул Christian Dior [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/articles/2015/10/22/613984-raf-simons-pokinul-christian-dior>(дата обращения 29.03.2016).
- [16] *Vogue Россия* // Кто есть кто [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vogue.ru/fashion/whoiswho/designer/459247/> (дата обращения 29.03.2016).
- [17] *Юлия Горшкова* // Самые известные коллекции Christian Dior // Часть 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.elle.ru/moda/fashion-blog/samyie-izvestnyie-kollektsii-christian-dior/>(дата обращения 29.03.2016).
- [18] *Натела Поцверия* // Джанфранко Ферре — 70 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interviewrussia.ru/fashion/dzhanfranko-ferre-70> (дата обращения 29.03.2016).
- [19] *Анна Григорьян* // Джон Гальяно: лучшие шоу [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interviewrussia.ru/fashion/dzhon-galyano-luchshie-shou> (дата обращения 01.04.2016).
- [20] *Лидия Бардина* // Christian Dior: наследие месье Диор [Электронный ресурс]. URL: <http://russian.fashionreporters.com/?p=19922> (дата обращения 01.04.2016).

- [21] *Лидия Бардина* // Christian Dior: Кутюр без Гальяно [Электронный ресурс]. URL: <http://russian.fashionreporters.com/?p=18045> (дата обращения 01.04.2016).
- [22] *Лиза Останина, Олеся Ива* // От промдизайна до Dior: 10 фактов о карьере Рафа Симонса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.wonderzine.com/wonderzine/style/style/204629-raf-simons> (дата обращения 01.04.2016).
- [23] *Тангейт М.* Построение бренда в сфере моды: от Armani до Zara / Марк Тангейт / пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 292 с.

FEATURES OF BRAND POSITIONING IN FASHION INDUSTRY

Е.Е. Konyukhova, Е.А. Kuznetsova

Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198

The article concerns the main characteristics of such dynamic and competitive area as fashion industry, highlights the historical aspects of dividing fashion houses in terms of apparel manufacturing (haute couture or pret-a-porte), gives an example of the classification that demonstrates brand's position on the market (from luxury products to mass production). The main part of the work includes the analyses of two competitive brands — Chanel and Dior positioning. The results of the study provide the basis of necessary conclusions and recommendations for developing the universal positioning scheme of brands in fashion industry.

Key words: fashion industry, branding, classification of fashion brands, Chanel positioning, Dior positioning, scheme of positioning

REFERENCES

- [1] Oxford Russian Dictionary, 2nd ed. Oxford, New York etc.: Oxford University Press, 2006.
- [2] Okonkvo U. Brending v mode klassa «ljuks» [Luxury Fashion Branding]. Minsk, Grevcov Buks, 2010. 408 p.
- [3] Ogilvi D. O reklame [On Advertising]. Moscow, Jeksmo, 2007. 240 p.
- [4] Aaker D. Sozdanie sil'nyh brendov [Building Strong Brands]. Moscow, Izd. dom Grebennikova, 2003. 440 p.
- [5] Kotler F. Marketing ot A do Ja. 80 koncepcij, kotorye dolzhen znat' kazhdyj menedzher [Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know]. Moscow, Jeksmo, 2016. 216 p.
- [6] Andreeva A.N. Dizajnerskie brendy v fjeshn-biznese [Designers Brands in Fashion Business]. St. Petersburg, Vysshaja shkola menedzhmenta, 2008. 256 p.
- [7] Moda i model'ery/red. Gruppy [Fashion and Designers]. M. Shinkaruk, T. Evseeva, O. Lesnjak. Moscow, Mir jenciklopedij Avanta+; Astrel', 2012. 183 p.
- [8] Traut Dzh. Pozicionirovanie: bitva za umy [Positioning: The Battle for Your Mind]. St. Petersburg, Piter, 2011. 336 p.
- [9] Chanel Official Website. Inside Chanel. Available at: <http://inside.chanel.com/ru/> (Accessed 11 November 2015).
- [10] Inside Chanel. Glava 4 Zhaket [Chapter 4 Jacket]. Available at: <http://inside.chanel.com/ru/jacket> (Accessed 13 November 2015).

- [11] Inside Chanel. Glava 8 Karl o Koko [Chapter 8 Karl about Koko]. Available at: <http://inside.chanel.com/ru/coco-by-karl> (Accessed 13 November 2015).
- [12] Ju. Kalachihina, Kak brat'ja Verthajmery tajno upravljajut Chanel [How Wertheimer Brothers Secretly Control Chanel]. Available at: <http://www.rbcdaily.ru/world/562949989104912> (Accessed 13 November 2015).
- [13] Dior Official Website. Iz istorii doma Dior. Verit' v svoju zvezdu [From Dior History. Believe in Your Star]. Available at: http://www.dior.com/couture/ru_ru/dom-dior/iz-istorii-doma-dior/verit'-v-svoju-zvezdu (Accessed 14 March 2016).
- [14] Sinkler Sh. Vogue legendy mody: Kristian Dior [Vogue on Christian Dior]. Sharlotta Sinkler; per. s angl. E. Osenevoj. Moscow, SLOVO/SLOVO, 2013. 160 p.
- [15] Anna Shilova, Raf Simons pokinul Christian Dior [Raf Simons Leave Christian Dior]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/articles/2015/10/22/613984-raf-simons-pokinul-christian-dior> (Accessed 29 March 2016).
- [16] Vogue Rossija. Kto est' kto [Who is Who]. Available at: <http://www.vogue.ru/fashion/whoiswho/designer/459247/> (Accessed 29 March 2016).
- [17] Julija Gorshkova, Samye izvestnye kollekcii Christian Dior Chast' 1 [The Most Famous Dior's Collections Part 1]. Available at: <http://www.elle.ru/moda/fashion-blog/samyie-izvestnyie-kollekcii-christian-dior/> (Accessed 29 March 2016).
- [18] Natela Pocverija, Dzhanfranko Ferre — 70 [Gianfranco Ferre — 70 Years Old]. Available at: <http://www.interviewrussia.ru/fashion/dzhanfranko-ferre-70> (Accessed 29 March 2016).
- [19] Anna Grigor'jan, Dzhon Gal'jano: luchshie shou [John Galliano: the Best Shows]. Available at: <http://www.interviewrussia.ru/fashion/dzhon-galyano-luchshie-shou> (Accessed 01 April 2016).
- [20] Lidija Bardina, Christian Dior: nasledie mes'e Dior [Christian Dior: Heritage M. Dior]. Available at: <http://russian.fashionreporters.com/?p=19922> (Accessed 01 April 2016).
- [21] Lidija Bardina, Christian Dior: Kutjur bez Gal'jano [Christian Dior: Couture Without Galliano]. Available at: <http://russian.fashionreporters.com/?p=18045> (Accessed 01 April 2016).
- [22] Liza Ostanina, Olesja Iva Ot promdizajna do Dior: 10 faktov o kar'ere Rafa Simonsa [From Promo Design to Dior: 10 Facts about Raf Simons' career]. Available at: <http://www.wonderzine.com/wonderzine/style/style/204629-raf-simons> (Accessed 01 April 2016).
- [23] Tangejt M. Postroenie brenda v sfere mody: ot Armani do Zara [Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara], Mark Tangejt; Per. s angl. 2-e izd. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2007. 292 p.