

Кейс. Креативная стратегия развития бренда компании Tiffany: успех или провал?¹

Тиффани – это прошлое и настоящее.

А еще – будущее... Потому что иначе быть не может

История ювелирного дома Tiffany&Co.

Сердце какой женщины не затрепещет при одном только слове – Тиффани? Сколько всего слилось в нем... Tiffany – это классика во всем своем разнообразии и постоянстве, когда кажется, что ты уже понял, уловил дух украшения... и в последний момент он ускользает, потому что Тиффани – это мечта, мираж, дымка, такая же вечная, как классика. Tiffany – это стиль. Тиффани – это более ста пятидесяти лет на рынке ювелирных украшений.



История Тиффани началась 18 сентября 1837 года. Именно тогда Чарльз Льюис Тиффани и Джон Янг открыли свой первый магазин на Бродвее Tiffany & Young. Сейчас, слыша название известного во всем мире бренда, трудно поверить, что тогда, в самом истоке, Тиффани завоевывала свою популярность не драгоценностями, а канцелярскими принадлежностями и подарочными сувенирами. Тем более в то, что выручка за первый день была чисто символической -

\$4.98. Очарование Тиффани – в постоянстве и изменчивости. Никто не знает, что принесет новая коллекция компании, но можно быть уверенным в том, что дизайнеры ни на миллиметр не отступят от принятой концепции стиля. Tiffany – это классика. 1837 году состоялось еще одно, действительно историческое для бренда событие - Тиффани выбирает себе изысканный оттенок голубого цвета, который стал символом новой репутации бренда, основанной на высоком качестве и искусности. Впоследствии данный цвет был даже зарегистрирован под торговой маркой и получил название "голубого Тиффани", его стали использовать в оформлении нежно-голубой упаковки, коробочек, каталогов, пакетов, рекламных и других имиджевых материалов компании. Этот цвет можно назвать культовым, он стал визитной карточкой бренда. В 1845 году вышел первый каталог Тиффани – тоже оформленный в голубых тонах. Так положено начало еще одной знаменитой традиции Tiffany, которая сохранилась до наших дней. Наверное, именно так и выглядит воплощенная в вещи связь времен... Металл и драгоценные камни, которые будут все теми же и через века, заключенные в бархатную ткань традиций и гениальности.



Украшения Тиффани – это разнообразие. Кажется, нет такой вещи, которую не смогли бы создать мастера ювелирного дома. Серьги, браслеты, трофеи, кубки, печати, часы,

¹ Учебный кейс подготовлен по материалам публикации в газете «Ведомости», 15 марта, 2007 г.

столовое серебро. Кстати, изделия из серебра знаменитой 925 пробы у Тиффани появились в 1851 году. Тиффани – это качество. Причем не то, которое тянется к государственным стандартам, а то, которое эти стандарты создает. Ведь именно стандарт серебра 925 после его использования этим ювелирным домом стал стандартом качества в США.

Полное название компании Tiffany & Co, или просто Тиффани. Это название компания получила в 1853 году, когда Чарльз Тиффани выкупил долю своего компаньона Джона Янга. И именно тогда появился еще один символ компании – знаменитые часы, которые на своих плечах держит мифическая фигура Атланта. Что хотел сказать Чарльз Тиффани, заказывая подобную статую знаменитому резчику по дереву Мецлеру и устанавливая ее над входом в магазин? Атлант – персонаж мифов Древней Греции, культура которой благодаря эпохе Возрождения стало классикой. Часы – символ быстротечности времени и вместе с тем вечности. Может, уже тогда была заложена основная концепция дизайна всех

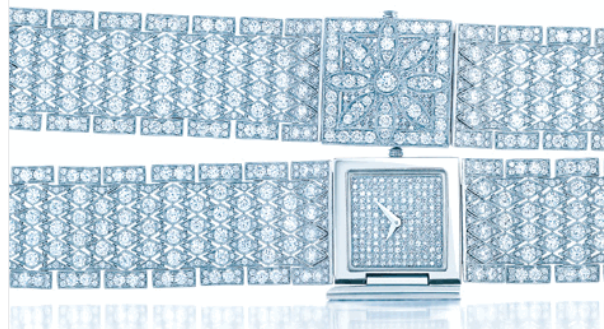


изделий Тиффани – классика сквозь время, в вечность? Как бы то ни было, а дела компании шли в гору. В 1861 году она удостоилась величайшей чести – принять участие в инаугурации Абрахама Линкольна. Тиффани стала автором кувшина, который использовался в церемонии. Кстати, сам президент также оценил по достоинству изделия дома – и в честь инаугурации преподнес своей супруге волшебный ювелирный набор от Тиффани, выполненный из мелкого, похожего на капельки росы, жемчуга. А в 1862 году началась гражданская война в Соединенных Штатах и новая История Тиффани. И здесь Тиффани проявила себя с

совершенно неожиданной стороны – а протяжении всей войны она поставляла оружие, медикаменты и хирургический инвентарь для армии Севера. Заслуги были оценены по достоинству – позже дизайнеры этой компании создали парадные сабли для адмирала Фарагота, генералов Шермана и Гранта. 1867 год стал годом признания не только в США, но и в городе-законодателе мод – Париже. Именно там, на знаменитой на весь мир выставке Universelle Tiffany&Co. стала первой американской компанией, которая получила высшую награду за высокое качество изделий из серебра. А четыре года спустя дизайнеры закрепили успех, создав прогремевшую на весь мир коллекцию столового серебра - “Audubon”, основой для которого послужили японские мотивы 19 века. Кажется, куда уж больше? Но нет предела совершенству – и в 1873 году Бостонский музей приобретает знаменитый кувшин Тиффани из серебра с чернением из меди, первое, но далеко не последнее изделие компании, ставшее достойным украшением музейных коллекций.

В 1877 году в Кимберли был обнаружен один из самых больших алмазов в мире, и примерно в это же время к Тиффани присоединился лучший геммолог того времени – доктор Джорж Фредерик Кунц. Не удивительно, что в 1878 году на свет родился один из самых удивительных алмазов всех времен – Алмаз Тиффани, один из самых крупных и чистых желтых алмазов мира. Бриллиант уникальной огранки – 90 граней, на 30 больше, чем традиционная огранка бриллиантов того времени. Тиффани – это почти национальная американская компания. Участие в инаугурации Линкольна и гражданской войне, изделия в национальных музеях. Так кому же еще можно было доверить реконструкцию государственной печати США? Ответ очевиден – никому больше. Так Тиффани получила самую странную и самую эффективную рекламу, которую можно только придумать –

дизайн компании до сих пор присутствует на банкнотах США. Тиффани – это традиции. В 1887 году Чарльз Тиффани получил довольно «скромный» титул – король бриллиантов. Вам уже интересно, почему? Все просто – ювелирный дом приобрел несколько уникальных украшений Французского Королевского двора. Так один из известнейших ювелиров всех времен стал королем, а Тиффани – королевством. А в королевствах власть, согласно тем же традициям, переходит по наследству. Поэтому ничего удивительного в том, что после смерти Чарльза Тиффани компания досталась его сыну, Луизу, нет. А сын оказался достойным продолжателем дел отца – уже в 1902 году им была основана “Tiffany Art Jewelry”, специальное подразделение, которое занимается разработкой новаторских коллекций украшений и их покрытий. В 1907 году Tiffany участвует в создании стандарта для определения веса драгоценных камней – так родился всем известный карат, а в 1926 году правительство США утвердило стандарт чистоты платины исходя из рекомендаций ювелирного дома. В 1930 году Тиффани завоевывает новую сферу – спорт. Кажется, что делать ювелирной компании в спорте? Но Тиффани преуспела и здесь – именно в 1930 яхт-клуб Нью-Йорка заказал трофейный кубок из золота 750 пробы. Причем не просто кубок – а очень своеобразный и ироничный. Сэру Томасу Липтону – самому азартному неудачнику в истории спорта” – так гласила гравировка на кубке, который был передан сэру Липтону, предпринявшему несколько неудачных попыток вернуть Американский спортивный кубок из Великобритании в Америку. К 1940 году Тиффани – уже достаточно известная компания, и ее руководство решает, что пришло время сменить место обитания. «Пятая Авеню» Нью-Йорка, а как же иначе? Самая известная и дорогая улица не только Нью-Йорка, но и мира, улица эксклюзивных бутиков, модных и ювелирных домов. И здание, построенная по дизайну Cross & Cross. Тиффани всегда отличалась нестандартным подходом к рекламе. Хотя, наверное, это одна из немногих компаний, за которую говорят ее изделия, и которой не нужно кричать о себе. Так было со стандартами драгоценных металлов и камней, так было с созданной Тиффани государственной печатью США. И книга “Breakfast at Tiffany’s” Трумана Капоте, изданная в 1950 году – не стала исключением. Бестселлер, по которому спустя десять лет был снят фильм «TIFFANY breakfast» с Одри Хепберн в главной роли. Фильм, после которого о Тиффани знали все. Учитывая название фильма, не удивительно, что в 1961 году на фотосессии в поддержку фильма Одри появилась в ожерелье от Жана Шлюмбергера с бриллиантом в 128, 54 карат. Для Тиффани в разное время работали гениальные дизайнеры и ювелиры. С 1956 году – уже упомянутый выше Жан Шлюмбергер (Jean Schlumberger), французский дизайнер, который представлял Тиффани в Париже. В 1974 год – Эльза Перетти, признанная лучшим дизайнером аксессуаров 1996 года за коллекцию, которую она создала для Тиффани. С 1980 году для Тиффани работала небезызвестная Палом Пикассо (Paloma Picasso). А в 2006 году к Tiffany&Co присоединился дизайнер Франк Жери (Frank Gehry), один из величайших архитекторов современности, автор Nationale-Nederlanden в Праге, Concert Hall Уолта Диснея, а так же музея Гуггенхейм в Бильбао. Во второй половине 20 века Тиффани начинает активно расширяться. В 1963 году был открыт филиал Tiffany&Co в Сан-Франциско – первый самостоятельный филиал (раньше были салоны) за границами Нью-Йорка, в 1972 году был открыт магазин Тиффани в Японии, на территории торгового центра Митцукоши. В 1986 году с открытием филиала в Лондоне, на Old Bond Street, Тиффани окончательно закрепилась на европейском рынке. А в 1987 году знаменитый бренд отпраздновал сто лет со времени своего основания. В честь этой даты по музеям всего мира прошли выставки ювелирных изделий от Тиффани.



Впрочем, за всеми этими хлопотами компания никогда не забывала об общественной деятельности – и в новый, двадцать первый век она вошла вместе с открытием The Tiffany & Co. Foundation, организации, которая занимается расширением корпоративной культуры и выделяет специальные гранты компаниями, посвятившим свою деятельность образованию, сохранению предметов искусства, культуры, сохранению и защите окружающей среды. Все это время компания активно работала над новыми и новыми шедеврами, осваивая новые рынки и завоевывая любовь своих клиентов. В 1967 году начинается плодотворное сотрудничество Тиффани и Национальной футбольной лиги Америки с создания трофея Super Bowl, впоследствии переименованного в “Vince Lombardi Super Bowl Trophy”. В 1968 году Тиффани работает над оформлением Китайской сервисной службы в Белом Доме по поручению первой леди Линды Бэйнс Джонсон. В 2003 году свет увидела оригинальная “Legacy Collection” – свадебные наборы и обручальные кольца. 2004 год ознаменован созданием трофея Nascar, который был изготовлен вручную менее чем за 135 часов с момента заказа. В 2005 году Тиффани успешно заинтересовалась швейцарскими часами – и результатом стала коллекция The Tiffany Grand, где привычная прямоугольная форма часов Grand 30-х и 40-х гармонично сочеталась с новыми веяниями моды. А в 2007 году появился Tiffany Novo, символ свободы и нового стиля, символ связи времен и старых традиций. Бриллиант с мягкой огранкой, вдохновленный бриллиантом Tiffany. Тиффани многолика. Ее украшения – не только для женщин, но и для мужчин, и для детей, и даже для младенцев. Украшения для свадьбы и для романтической встречи, украшения на каждый день. Каждый сможет найти свое изделие, с которым кажется, что мир вращается вокруг тебя. Тиффани никогда не создает банальных вещей. Да и странно бы это было – когда коллекции создают столько великих дизайнеров и мастеров, быть банальным – это откровенный моветон.



Новые стратегические ориентиры

Культовый модный дом Tiffany, прославившийся в свое время фильмом «Завтрак с Tiffany» и для многих ставший символом люксовых ювелирных изделий, в конце 90-х г.г. XX века

столкнулся с неожиданной проблемой. Под влиянием акционеров, стремящихся увеличивать продажи и, в результате – капитализацию компании, менеджеры Tiffany & Co. совершили самый резкий бросок в продуктовой стратегии в истории компании.

Двадцать лет до этого маневра - в 70-е г.г., компания прославилась благодаря талантливому дизайнеру Э.Перетти, когда ввела в моду дорогие серебряные украшения из серебра. В ювелирных магазинах стали продаваться массивные браслеты и кольцо «от Tiffany» стоимостью свыше 500 долл. В 1997 г., поставив целью выйти в массовые сегменты рынка ювелирных украшений, компания выпустила более дешевую коллекцию из серебра – «Return to Tiffany» по цене около 100 долл. Ее хит – браслет с брелоками, пользовался большой популярностью у девочек-тинейджеров из благополучных семей. В продвижении новой коллекции участвовал снова Голливуд, поскольку именно такой браслет носила гламурная Эль Вудз в кинофильме 2001 г. - «Блондинка в законе» (2001 г.) В итоге, благодаря активным продажам «Return to Tiffany» и других недорогих украшений оборот компании вырос с 1997 по 2001 г.г. на 67%, а прибыль – с 73 млн. долл. до 190 млн. долл.

Акции компании стремительно взлетели вверх, и, в частности, на волне повышенного спроса на новые украшения компании в 1999 г. поднимались до 500%. Акционеры компании были в восторге. В бутиках Tiffany не расходились «толпы» покупателей, а во время предпраздничного потребительского бума продавцы не успевали обслуживать клиентов. Дошло до того, что во время предпраздничного бума продаж в некоторых магазинах освободившимся продавцам, почти как в «Макдоналдсе», приходилось выкриком сообщать покупателям о готовности их обслужить.

На фоне этого сенсационного подъема стали выявляться и тревожные сигналы. Появились жалобы от состоятельных покупателей. Им не нравились очереди в магазинах, недовольство общения с «развязанной молодежью». Среди топ-менеджеров компании началось брожение, произошло столкновение разных подходов. Одни считали, что освоение массового покупательского сегмента и «демократизация» бренда Tiffany, в конечном счете, даст положительный эффект. «...16-летний подросток, покупающий серебряные украшения за 100 долл., через десять лет захочет купить у Tiffany дорогое обручальное кольцо». Другие менеджеры возражали, так как опасались, что достаточно быстро покупатели будут воспринимать компанию как магазины молодежных украшений, а не как представителя «высокой моды». В результате дискуссий, проведения фокус-групп, других маркетинговых исследований стало ясно, что, как ни парадоксально, увеличение продаж не компенсировало существенного изменения позиционирования бренда Tiffany. Он переставал быть люксовым брендом, означавшим что-то эксклюзивное и магическое. Как констатировал генеральный директор Tiffany Майкл Ковальский - «Рост количества покупателей серебра представлял фундаментальную угрозу не столько бизнесу, сколько основам имиджа нашего бренда».

В 2002 г. компания приняла решение о повышении цен на серебряные украшения. Первое повышение – на 15%, покупатели не заметили. Второе повышение цен, произошедшее через год – более чем на 30 %, стало причиной существенного спада продаж. К середине 2004 г. в компании зафиксировали резкое снижение продаж изделий дешевле 500 долл. По итогам 2004 г. акции Tiffany подешевели на 40%, и тогда менеджеры стали предпринимать меры по возвращению в магазины солидной публики.

Компания реконструировала магазины, отделив ценителей уникальных драгоценностей от покупателей серебряных безделушек. Новую концепцию иллюстрирует бутик Tiffany в торговом комплексе Mall at Short Hills в [Нью-Джерси](#): главный вход ведет к прилавкам с бриллиантами и уютному демонстрационному залу с запасом шампанского и минеральной воды, а через боковой вход можно сразу попасть к стендам с украшениями из серебра. Так теперь выглядит большинство магазинов ювелирного дома в США. Своим традиционным покупателям компания предложила новые коллекции с необычными и эксклюзивными драгоценными камнями, например, кольца с розовыми бриллиантами ценой около 2,5 млн. долл. Компания выпустила и новую коллекцию серебряных изделий, рассчитанных на состоятельных покупателей. Средняя цена серебряного браслета из такой коллекции – 445 долл. А лучших клиентов Tiffany стали приглашать в легендарную ювелирную мастерскую, расположенную на седьмом этаже в центральном магазине в Нью-Йорке. Голубая коробочка Tiffany&Co – это символ ювелирного дома! Однако, сейчас в голубую коробочку упаковываются относительно недорогие украшения, ювелирные же украшения, содержащие бриллианты и имеющие стоимость более 2000 долларов США, упаковываются в черную замшевую коробочку с шелковым покрытием внутри.

В результате ситуация стала выправляться. В 3 квартале 2006 г. в магазинах компании в США было зафиксировано увеличение количества сделок по цене за покупку свыше 50 тыс. долл. Общие продажи выросли на 4 %. Однако из-за снижения продаж дешевого серебра валовая прибыль компании продолжала падать.² Главное, что не все богатые клиенты спешили возвращаться. В одной из Нью-Йорских газет был проведен обзор читательских откликов на нововведения Tiffany. В частности, у Барбары Граффео, 46-летней владелицы нью-йорской одежной компании, как она заявила «...полная шкатулка драгоценностей Tiffany, но она их больше не надевает. Это потому, что все носят, что-то «Tiffany», - объясняла она. И завершила свою мысль - «Когда-то вы испытывали трепет, покупая Tiffany. Теперь в этом нет ничего особенного».

В Москве проблем с покупателями у Tiffany нет, подчеркнули в интервью газете «Ведомости» представители компании Mercuи, представляющие ювелирный дом в России. Фирменные серебряные украшения пользуются умеренным спросом, так как, «...учитывая уровень доходов большинства россиян, они считаются довольно дорогими. Их покупатели чувствуют, что приобрели необычную и очень престижную вещь. Так что имидж марки в нашей стране корректировать нет необходимости»

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте маркетинговую стратегию Tiffany.
2. Дайте характеристику стратегии интенсивного развития компании Tiffany? Что явилось основой для принятия решения об изменении продуктовой стратегии компании? Охарактеризуйте положительные и отрицательные последствия ее маркетинговых решений.
3. Охарактеризуйте ключевые факторы успеха и особенности организации продажи и продвижения ювелирной продукции на люксовом рынке.
4. Оцените перспективы решения проблемы с брендом компании. Достаточны ли предпринимаемые ею усилия по выходу из сложившейся ситуации?

² Вторая по величине в мире сеть розничной торговли ювелирными изделиями Tiffany & Co увеличила прибыль на 50% по итогам III квартала 2013 финансового года. Чистая прибыль Tiffany за III финквартал выросла до 94,6 млн долл., или 73 цента на акцию, с 63,2 млн долл., или 49 центов на акцию, за аналогичный период годом ранее, сообщает "Россия 24". Выручка компании за отчетный период увеличилась до 922 млн долл., что на 7% выше результата за аналогичный период прошлого года. Эксперты прогнозировали прибыль в размере 58 центов на акцию при выручке в 888 млн долл.