**Эсте Лаудер и ее империя красоты**

Начав с семейного рецепта крема, который был приготовлен на домашней печи и опробован на старшем сыне, Эсте Лаудер создала семейный бизнес с годовым объемом продаж в 15 млрд. долларов, на долю которого приходится 45% американского рынка косметики.

**Истоки**

Эсте Лаудер (урожденная Josephine Esther Mentzer) родилась 1 июля 1908 года в небогатом Нью-Йоркском пригороде Куинс (Queens) в бедной семье еврейско-венгерских эмигрантов. Кроме нее, в семье родилось еще девять детей, но двое из них умерли. Эсте была младшей. Ее отец держал скобяную лавку, а мать заботилась о детях и семье. Мать была признанной красавицей и маленькая Эсте с детства хотела походить на нее. Семья матери Эсте — выходцы из Германии и Австрии, а ее отец родился на Украине, в маленькой деревне к югу от Черновцов. Недавно Эсте ездила на Украину, где обедала с женой президента Украины, а затем посетила родную деревню отца. «Дом, где родился мой отец, все еще стоит в этой маленькой украинской деревушке. Он хорошо сохранился. Для меня очень важно было побывать там, потому что я хочу рассказать моим внукам как можно больше о нашем прошлом».

Ментцнеры жили над скобяной лавкой, которую держала семья. Ребенком Эсте часто мечтала о лучшей жизни на Манхэттене, который тогда казался ей центром всего мира. Когда Эстe исполнилось шесть лет, в их доме поселился дядя Джон Скотц. За обеденным столом в своей нью-йоркской квартире с помощью своего дяди-дерматолога она создала формулы четырех кремов для кожи, до сих пор не снятых с производства. «Благодаря дяде я осознала свое предназначение», — напишет в своих воспоминаниях Эсте Лаудер. От него же она усвоила правило: «Продавая крем, нужно продавать мечту о юности».

Отдыхая как-то в штате Висконсин, Эстe встретила Джозефа Лаутера (Joseph Lauter) (позже он изменил одну букву в фамилии). «Я помню, что он обещал свидания нескольким девушкам, но вспомнить смог только мой телефон. Вот он и стал мне звонить», — рассказывала она позже.

Школу она так и не закончила, потому что вышла за него замуж в 1930 году. Джо работал бухгалтером, Эсте делала первые попытки продавать домашний крем по рецепту своего дяди местным салонам красоты и магазинам. В 1933 году они впервые дали объявление о своей продукции Lauter Chemists в телефонный справочник.

Преимущество кремов Эсте Лаудер состояло в том, что она не обманывала, предлагая второсортный вазелин. Ее кремы были действительно хорошего качества.

1 апреля 1939 года супруги разошлись. Эсте пошла на рискованный шаг и предпочла взять тайм-аут в зашедших в тупик семейных отношениях, лично подав заявление о разводе. В 1942 году они снова сошлись, и на этот раз прожили вместе сорок один год.

**Разработка успешной стратегии**

Первый магазин Лаудеры открыли в Нью-Йорке в 1944 году. Они купили бывший ресторан на Манхеттене и перестроили здание в небольшую фабрику. Днем Эсте Лаудер продавала те товары, которые они вместе делали по ночам.

Когда Эсте и Джо Лаудер начинали свое дело, мало кто слышал об их продукте за пределами Нью-Йорка. Одно из самых ранних и самых важных решений принятых Лаудерами касалось продвижения и распространения их товаров. Эсте была уверена, что выбор мест, где будет продаваться ее продукт, окажет значительное влияние как на будущее бренда, так и компании в целом. Она сразу исключила аптеки, супермаркеты и дешевые магазинчики как противоречащие престижу имиджа, который она начала создавать своим продуктам. К слову, даже если бы они и хотели начать продажи в мелких магазинах, Лаудеры не могли бы позволить себе нанять большое количество работников, необходимых для обслуживания таких заказов.

Эсте также решила не ограничиваться лишь салонами красоты и специализированными магазинами косметики, поскольку хотела видеть в рядах своих клиентов женщин, которые не имели большого опыта в использовании косметики. Она верно рассудила, что большинство женщин хотели бы научиться самостоятельно пользоваться косметикой, а не прибегать к услугам дорогих салонов. Посему она решила не повторять ранние стратегии продаж Элизабет Арден (Elizabeth Arden), Хелены Рубинштайн (Helena Rubinstein) и других производителей, которые распространяли свои продукты через собственные фирменные салоны.

Эсте решила сконцентрировать свои усилия на главных магазинах розничной торговли. В разработанной Лаудерами стратегии было несколько ключевых моментов. Во-первых, они хотели продавать свои продукты большому количеству клиентов из среднего и высшего класса — женщинам, которые имели достаточно средств для покупки дорогих продуктов, ассоциировавшихся с утонченностью и элегантностью. Они также надеялись разместить свои товары в оживленных торговых точках — местах, где покупатели могли легко решиться на немедленную «импульсивную» покупку. Это означало, что обстановка подобных мест продажи должна была быть красивой, эксклюзивной и комфортабельной для покупательниц. Торговые центры и универсамы были более привлекательны для женщин, совершавших обыденные еженедельные вояжи в магазин, аптеку или химчистку. Лаудеры надеялись использовать чувства новшества и привлекательной обстановки, которые ассоциировались у большинства женщин с недавно возникшими в ту пору торговыми центрами и универсамами для демонстрации своих продуктов и стимулирования импульсивных покупок.

В конце 40х годов универсамы обзавелись еще одним важным преимуществом. Большинство из них позволяли своим клиентов покупать в кредит. Многие из них, как Marshall Field’s, к примеру, выдавали своим постоянным покупателям магазинную карточку для покупки в кредит (store charge card). Эти карточки и другие возможности покупки косметики в кредит были особенно привлекательны для Эсте Лаудер. В салонах красоты или аптеках покупатели должны были немедленно расплачиваться за покупки наличными деньгами. Это, как считала предпринимательница, мешало клиенту совершить спонтанную покупку. В конце 40х годов американские банки не практиковали выдачу иных займов и кредитов кроме как на покупку жилья. Не было еще универсальных банковских кредитных карт, таких как MasterCard, Visa, American Express или Diners Club. Именно поэтому Эсте направила свои усилия на небольшое количество престижных универсамов, которые продавали товары в кредит. К ним относились Saks Fifth Avenue, Neiman-Marcus и Bloomingdale’s.

Она не была особенно заинтересована в универсамах для среднего класса, которые конкурировали друг с другом главным образом за счет понижения цен. Ее стремление работать с магазинами, известными своими высококачественными дорогими товарами, возможно, исходило из двигавшего ею жгучего желания самой занять высокое социальное положение. Подобный интерес к таким торговым точкам был также стратегическим. Эсте чувствовала, что ее молодой бренд больше выиграет от ассоциаций с престижными торговыми заведениями.

**Прорыв**

Как эта молодая, малоизвестная компания без большого рекламного бюджета смогла прорваться в определенные престижные магазины и соответственно использовать их марку для построения собственного бренда? Начиная с середины 40х годов, Эсте посещала бесчисленное множество менеджеров по закупкам крупных магазинов. Она была решительной и талантливой деловой женщиной, чьи методы и коммерческая смекалка могут быть продемонстрированы на примере магазина Saks Fifth Avenue. Менеджер по закупкам косметики этого магазина в 40х годах Роберт Фиск (Robert Fiske) вначале ясно выразил свою полную не заинтересованность в продуктах Лаудер. В то время в этом магазине уже успешно продавались несколько известных брендов, одним из которых в то время был Charles of the Ritz. Когда Эсте сказала Фиску, что клиенты Saks хотят покупать ее продукты, он ответил, что он и его продавцы не видят никаких доказательств этому. «В отсутствие выраженного спроса на ваш продукт, мы не заинтересованы в его распространении», сообщил он.

Эсте задалась целью доказать ему обратное и сообщила, что продемонстрирует Фиску интерес покупателей Saks к ее продуктам на благотворительном ланче, где она выступала с речью. На церемонию, которая состоялась в отеле Waldorf-Astoria, она презентовала гостям 80 подарочных наборов, в которые были включены помады. В отличие от большинства помад в то время, эти помады были выполнены в металлических контейнерах. Гости заметили необычную упаковку, а также ее цвет и текстуру. После окончания ланча, как вспоминает Фиск, «через Парк-Авеню и 50ю улицу в Saks выстроилась очередь людей, которые, один за другим, спрашивали эти помады. Это убедило нас, продолжает он, что на продукт Лаудер будет спрос». Saks сделал первый заказ косметики на общую сумму в 800 долларов.

Эсте Лаудер сама придумала и лично открыла стойку своей компании в Saks Fifth Avenue. Она задумала сделать каждую торговую точку своего брэнда «маленьким, сияющим островом», который бы нашептывал женщинам-покупательницам мысли об элегантности и удовольствии. Ее фирменный голубой цвет был повсюду. Она тщательно выбрала освещение и расположение зеркал, чтобы они льстили, а не раздражали женщин. Установка и содержание косметического прилавка в универсаме была дорогим удовольствием, но еще дороже обходились найм и обучение торговых представителей, покупка рекламных площадей, создание витрин и организация регулярных рекламных кампаний. В обмен на покупку определенного набора косметической продукции и выделения места для торговли, универсамы и торговые центры обычно ожидали от производителей покрытия всех этих расходов за свой счет.

В течение следующего десятилетия Эсте пересекала территорию Соединенных Штатов бесчисленное количество раз, проводя время в разговорах с менеджерами по закупкам различных крупных магазинов. Она пригласила на работу опытного торгового агента Элизабет Паттерсон (Elizabeth Patterson) и работала вместе с ней над открытием новых торговых точек, обучением торговых агентов и наглядной демонстрацией макияжа женщинам в магазинах. Такой ритм работы сутками напролет часто был изнуряющим, а расставание с семьей — очень болезненным для Эсте. «Был такой год, — вспоминал Ленард Лаудер (Leonard Lauder), когда я не видел маму двадцать пять недель».

**Становление бизнеса**

Построение собственного бизнеса было для Эсте идефиксом. «Меня было невозможно остановить — настолько сильна была моя вера в то, что я продавала», — рассказывала она о своих неделях, проведенных в дороге. К началу 50х годов Estee Lauder Cosmetics распространяла свои продукты в сетях магазинов Saks, Neiman Marcus, Bonwit Teller и других повсеместно известных торговых сетях. Компания также уделяла большое внимание продажам в магазинах, которые пользовались популярностью в периферийных регионах страны, таких как I. Magnin в Калифорнии, Himmelhoch’s в Детройте и Sakowitz в Хьюстоне. Эсте быстро разработала общую последовательность работ в каждом магазине. Первым делом она наблюдала за движениями покупателей в каждой новой торговой точке. Например, «однажды она стояла в дверях Saks Fifth Avenue целую неделю и смотрела на входящих женщин. Девять из десяти сразу же направляли взгляд в правую сторону. Не влево. Не прямо перед собой. Именно вправо». Затем Эсте пыталась получить наилучшее место в отделе розничной торговли косметикой. Это означало, что ее задачей было стараться разместить стойку Lauder поблизости входа с правой стороны для того, чтобы покупательницы сразу же обратили на нее внимание.

Она трудилась неделю в каждом магазине, в котором впервые представлялась ее линия продуктов. Подавляющую часть этого времени она проводила работая за прилавком. Такая работа включала в себя наблюдение за торговыми представителями, корректировки расположения товаров, и в особенности — общение и взаимодействие с потенциальными покупательницами. «Я предлагала сделать макияж каждой женщине, которая остановилась у прилавка, чтобы посмотреть на продукцию, — вспоминает Лаудер. — Я хотела показать ей, что трехминутный макияж может изменить ее жизнь». Она также старалась всячески популяризовать свой бренд за пределами отдела с косметикой. Она знакомилась с клерками, продававшими платья, шляпки и туфли, в надежде увеличить вероятность того, что продавцы порекомендуют ее продукты покупателям. Она давала каждой продавщице образец макияжа или крема.

Обычно, для привлечения женщин в магазин, продавец работал с рекламными агентами. На заре своего существования, косметическая фирма Эсте не могла позволить себе большую рекламную кампанию в средствах массовой информации. Вместо этого Эсте и управляющие магазином рассылали приглашения местным покупателям. К примеру, когда Лаудер начала продавать свои продукты в Saks, все клиенты этого магазина, у которых был открыт там кредит, получили маленькую белую открытку с золотым тиснением, на которой было написано: «Saks Fifth Avenue с гордостью представляет косметическую линию Estee Lauder. Спрашивайте в косметическом отделе». Представляя свой бренд в Neiman Marcus, она сказала техасским слушателям в радио-интервью: «Начните (новый) год с новым лицом». Эта фраза оказалась настолько успешной, что сама Эсте Лаудер и ее дистрибуторы использовали ее как слоган на протяжении десятилетий в ежегодной предновогодней рекламной кампании.

К концу 50х годов бренд Estee Lauder был уже знакомым именем для покупателей универсамов и торговых центров. По словам Роберта Фиска, «компания становилась доминирующим фактором на косметическом рынке». «Линия Лаудер, — добавил он, — была третьим по счету косметическим брендом, уступая лишь Helena Rubinstein и Elizabeth Arden». Тысячи женщин приняли очарование бренда Estee Lauder — его сочетание явных продуктов и неявных ассоциаций с элегантностью и исследованиями потребителей. Эсте вышла на путь строительства одной из лидирующих американских косметических компаний.

В 1965 году она вступила в ожесточенную борьбу с Чарльзом Ревлоном (Charles Revlon). Лаудер обвинила Ревлона в плагиате, заявив, что половина составов его продукции списана с ее разработок. Леонард предложил вызвать Чарльза на дуэль, но Эсте остановила его: «Сейчас Чарльз — мой друг. Он не принимает меня всерьез, считая меня просто привлекательной блондинкой. Но когда я выпущу на рынок новую продукцию, способную конкурировать с ним, он будет обескуражен. Но пока мы к такой битве не готовы».

Однажды она вошла в парфюмерный отдел знаменитого парижского «Лафайета», вынула из сумочки большой флакон с новыми духами и грохнула его об пол. Через несколько секунд по парфюмерному отделу начал распространяться удивительный аромат, а нарушительница порядка отчетливо произнесла: «Это мои новые духи Youth Dew, а меня зовут Эсте Лаудер. Вы никогда не слышали моего имени?» До этого этого имени в Европе действительно никто не слышал, но после этой рекламной акции продажи стали расти астрономически.

**Растрата бизнеса**

Одна из самых выдающихся маркетинговых стратегий Эсте Лаудер заключалась в бесплатной раздаче продуктов компании. Еще с того времени, когда Эсте работала в салоне красоты и предлагала его клиенткам образец своего крема в вощеной бумаге, она твердо верила, что распространение образцов продукции было «самым честным способом ведения дел». Эсте упорно повторяла, что результат применения такой стратегии будет более значительным, чем обычная мотивация женщин к покупке ее продуктов. Она говорила, что это побудит покупателей рассказывать другим о бренде Estee Lauder поскольку видела воочию, насколько сильным фактором оказывались личные рекомендации покупательниц друг другу в упрочнении ее репутации в салонах красоты Манхеттена.

Принятие решения о начале широкого бесплатного распространения продуктов компании наталкивалось на проблему маленького рекламного бюджета молодой фирмы. К началу 50х годов Эсте и Джо Лаудеры выделили 50.000 долларов из прибыли компании на рекламу и начали переговоры с различными рекламными агентствами. Их резко осадили назад. Представитель рекламного агентства BBDO, которое в то время проводило рекламные кампании таких брендов как Revlon, Campbell’s Soup, и Lucky Strike сказал Лаудерам, что 50 тысяч долларов — это смехотворно малая сумма для финансирования эффективной рекламной кампании. Тогда Эсте и Джо решили потратить все деньги на изготовление образцов продукции. Они полагали, что подобная инвестиция может оказаться более прибыльной, чем традиционная рекламная кампания. Чета надеялась, что распространение образцов их продукции создаст личный и опосредованный контакт с потребителями. Они решились заказать огромное количество косметики расфасованной в небольших упаковках: помады, тени, крем и пудру. Они также напечатали приглашения потенциальным покупателям, где сообщалось, что в определенном магазине их ждал подарок у стойки с продуктами Estee Lauder. Большинство образцов были розданы возможным покупателям, владельцам кредитных счетов в больших универсамах и торговых центрах, а также женщинам, которые ранее покупали продукты компании.

В начале 50х годов бесплатное распространение образцов косметической продукции было совершенно новым делом. Некоторые руководители косметических компаний в открытую смеялись над усилиями деловой женщины. «Ничего у нее не получится, — открыто заявлял управляющий Charles of the Ritz, наблюдая за Лаудер, раздающей образцы своих продуктов в Lord & Taylor. — Она совершает растрату в собственном бизнесе». Однако эта стратегия продаж имела ошеломительный успех. Женщины подходили к стойке Эсте Лаудер чтобы получить бесплатный образец, узнавали больше о продуктах ее бренда и покупали то, что им было нужно. Новаторство Лаудер в распространении бесплатных образцов и более поздняя стратегия продаж, основанная на приложении подарка к каждой покупке, которую также впервые реализовала Лаудер, создали возможности для поощрения импульсивных покупок и упрочили лояльность клиентов к бренду. «Люди стремились получить бесплатный образец, — объяснял Ленард Лаудер, — он им нравился, и они покупали его снова». Конкуренты начали копировать смелую идею. К концу 60х годов, большинство косметических фирм регулярно использовали стратегию подарка с покупкой для увеличения числа клиентов, а сама практика остается до сих пор важным маркетинговым инструментом для продвижения косметических товаров.

**Формула успеха**

В своей книге Лаудер предостерегает начинающих предпринимательниц от ожидания легких побед: «Величайшим из всех мифов является тот, который обещает формулу мгновенного успеха. Я взвалила на себя непосильную ношу. Была постоянная работа, пристальное внимание к мелочам, недосыпание, боли в сердце».

У создательницы косметической империи была своя формула успеха или свод правил ведения процветающего бизнеса:

1. Главное — правильно выбрать место

2. Не пишите гневных писем

3. Не жалейте овса для лошадей

4. Всегда сохраняйте свой имидж

5. Следите за конкурентами

6. Разделяй и властвуй

7. Учитесь говорить «нет»

8. Доверяйте своему внутреннему голосу

9. Закон жесток, но это закон

10. Признавайте свои ошибки

11. Записывайте все

12. Нанимайте лучших специалистов

13. Преодолевайте препятствия

14. Предоставляйте кредиты всегда, когда это возможно

15. Хорошо обучайте продавцов

Совет Эсте Лаудер по уходу за внешностью: «Главное для каждой женщины — это установить порядок или режим ухода за кожей и неуклонно ему подчиняться. Этот порядок не должен быть сложным: всего несколько минут утром и вечером. Прежде всего, женщина должна обращать внимание на содержание кожи в абсолютной чистоте и обеспечивать ее питательными веществами. Под этим я имею в виду использование высокопитательных кремов и увлажняющих составов, которые предупреждают высыхание кожи, как днем, так и ночью. Коже нужен постоянный приток влаги, и добиться этого совсем не трудно».

По поводу макияжа Эсте Лаудер дает совет не слишком усердствовать в нанесении косметики: «Всегда избегайте крайностей. Не нужно пытаться обязательно выделиться из толпы. Это не только неприятно, но и является проявлением дурного вкуса. И, наконец, следите за новинками в области косметики. Ничто так не старит женщину, как скучная губная помада, толстый слой крема под пудру и пудра, напоминающая муку».

Ленард Лаудер, генеральный директор компании, которую основала его мать, говорит, что она всегда думала о «взращении хорошего маленького дела». Можно сказать, что у нее это получилось. «Хорошее маленькое дело» продает сейчас продукты в 118 странах мира, а объем продаж равняется 3.6 миллиардам долларов. Стоимость доли семьи Лаудер оценивается в более чем 6 миллиардов долларов.

Вначале этого пути, не было домов в Нью-Йорке, Палм Бич или на юге Франции. В одно время у них был лишь один человек, отвечавший на все телефонные звонки. Он вынужден был изменять голос для того, чтобы представляться поочередно отделом продаж и бухгалтерией.

На вопрос об одном слове, ярче всего характеризующем его мать, Ленард ответил: «Амбиция». После 40 лет ведения дел, Эсте Лаудер по-прежнему посещает открытие каждого нового отдела или магазина компании, путешествуя даже в Москву и другие восточноевропейские города. Каждую субботу она направлялась в стильный район Манхэттена Сохо в магазин Origins, принадлежащий ее внуку, и говорила «Позволь мне научить тебя как нужно продавать». Ее нос способен распознать около 3.600 различных запахов.

Сейчас мировая штаб-квартира Estee Lauder Cos. находится на 40м этаже здания Дженерал Моторс на Манхэттене. Здесь мир очень Большого Бизнеса сочетается с миром Эсте Лаудер — собранный, утонченный, офис мечты каждой деловой женщины. Estee Lauder Cosmetics сегодня является «родительской» компанией более 17 брендов.

**Список литературы**

«Estee Lauder: Self Definition and the Modern Cosmetics Market», edited by Philip Scranton

«Estee Lauder: A Success Story»

case-study авторства Nancy F. Koehn

статьи Grace Mirabella для журнала Time.