**Безнадежная одежда**

Ольга Беликова

Модникам всего мира отлично известны такие марки, как Benetton, Mexx, Zara, Mango. Рецепт их успеха можно описать двумя словами: "модно и недорого". Хотя российские компании довольно успешно копируют западные бизнес-схемы, в обозримом будущем им вряд ли удастся добиться хоть какого-то признания за пределами своей страны.

**Моднейшая история**

Чем крупнее торговая сеть и чем глобальней ее экспансия, тем более красивая легенда рассказывает о возникновении компании. Например, история империи Benetton началась с простого свитера. Когда основатель марки Лучано Бенеттон, будучи юношей, подрабатывал в магазине верхней одежды, как-то раз он явился на работу в ярко-желтом свитере, связанном его сестрой. Обновка произвела такой фурор, что следующий экземпляр, выставленный на продажу в том же магазине, оторвали "с руками". То же случилось и со всеми последующими. Так в семействе Бенеттонов начали один за другим вязать и продавать желтые свитера.

Со временем Лучано Бенеттон основал фабрику по производству яркого трикотажа. В дело шли самые современные по тем временам технологии, новые сорта шерсти и все более современные методы обработки сырья. Не желая отдавать свой товар в чужие руки, Бенеттоны открыли собственный магазин, где впервые был использован принципиально новый способ продаж: покупатель не терзает продавца вопросами типа "а у вас есть такой же, но с перламутровыми пуговицами?", а может сам в торговом зале увидеть все вещи на вешалках и полках.

Когда брэнд приобрел популярность, Бенеттон начал продажу торговой марки -- самой идеи. Это избавляло компанию от дополнительных финансовых рисков, а покупатель лицензии не нес перед владельцем никаких финансовых обязательств. Условия были человечными: владелец магазина был обязан продавать только один брэнд и, например, оформлять интерьер магазина в одном из пяти разработанных Benetton вариантов дизайна.

Сама же компания направила все усилия на то, чтобы Benetton узнавали даже в Африке. Одна за другой проводились скандальные рекламные кампании -- чего стоят фото с совокупляющимися лошадьми, с поцелуем монашки и священника или постеры с портретами заключенных-смертников, сделанные в тюрьме известным фотографом Оливьеро Тоскани. Впрочем, скандалы если и повлияли на бизнес, то скорее положительно -- оборот компании в 2005 году составил €1765 млн.

У другого лидера сетевой торговли, испанской марки Zara, красивой легенды нет, но ее история не менее поучительна. Эта компания делает значительно большую ставку на моду и развивает бизнес по собственному сценарию. Например, основатель марки Амансио Ортега Гаона с первого дня существования брэнда категорически отказался от рекламы как от лишней статьи расходов. Дескать, если основополагающий принцип работы эффективен, марка и так приобретет популярность посредством "сарафанного радио", то есть самым надежным путем.

А принцип работы у компании, надо сказать, беспроигрышный. Его можно сформулировать как "оперативный и технологичный плагиат". Агенты компании дежурят на сезонных фэшн-показах знаменитых топовых дизайнеров и не тратят силы на отслеживание общих тенденций, а нагло и детально копируют конкретные вещи. Используя современные средства связи, разведчики передают наворованное в центральный офис, где сведения оперативно обрабатываются. В итоге остромодная одежда появляется в сетевых магазинах Zara примерно в одно время с сезонными коллекциями дорогих люксовых марок. При этом марка для пошива одежды использует не только удачные лекала, но и ткани качественные настолько, насколько это позволяет политика низких цен. Иначе как объяснить тот факт, что даже обеспеченные европейцы не стесняются расхаживать по модным улицам мировых столиц с тучей пакетов Zara в руках, а оборот компании в 2005 году составил €4440 млн.

**Сетевой маркетинг**

Всемирно известных сетей модной и недорогой одежды множество: это и Mexx, родившийся при слиянии двух бельгийских марок Moustache и Emmanuelle, и испанская Mango, французская NafNaf, британская Top Shop, а также Accessorise, Monsoon, Terranova, Morgan, Froggi и десятки других. Первый способ развития их бизнеса -- продажа права на использование уже раскрученной и приносящей доход торговой марки. Это классический пример франчайзинга. В этом случае компания разрабатывает дизайн одежды, отшивает сезонные коллекции и поставляет их в магазины-франчайзи. Некоторые компании-продавцы при этом берут с каждого владельца франшизы процент с продаж. Такой сценарий сравнительно экономичен: не надо тратить собственные финансы на открытие новых магазинов, быстро растет количество торговых точек. Но у медали есть и другая сторона. Головная компания не контролирует всю производственную цепочку, что называется, "от и до". Поэтому новые поставки занимают много времени -- настолько, что возможное число коллекций снижается до 2-4 в год. Таким образом, компания теряет возможность постоянно выбрасывать на рынок остромодные вещи.

Чтобы компенсировать недостаток, марки не просто предлагают покупателю модную безымянную одежду, а стремятся формировать индивидуальный имидж и продвигать свой брэнд. Максимально сэкономить время и быстро реагировать на изменения моды помогают производственные уловки. Например, если речь идет о пресловутом универсальном трикотаже (как в случае с Benetton, которая из сезона в сезон выпускает почти неизменные джемпера), то стандартные водолазки, пуловеры и топы сначала отшивают, а потом окрашивают в актуальные "сезонные" цвета.

Второй распространенный среди модных сетевых компаний метод развития -- планомерное открытие собственных магазинов силами самой торговой марки. Метод работает по принципу "тише едешь, дальше будешь"; он затратный, зато более надежный. В год выпускается минимум 10-12 коллекций, одежда поставляется оперативно и небольшими партиями, которые молниеносно раскупаются. И, что важно для сети, насчитывающей пару тысяч магазинов, не возникает эффекта, когда все одеты в одни и те же кофточки с одинаковыми логотипами. Чтобы поставки были частыми и занимали минимум времени, компании придумывают способы сократить путь от дизайнерского планшета до магазинной полки. Например, располагают производство в непосредственной близости к магазинам.

Специалисты утверждают, что по доходности обе бизнес-схемы друг другу не уступают. Поскольку работают они в рамках одной индустрии, основным двигателем которой является мода.

**Впереди паровоза**

Каждый модный показ новых сезонных коллекций оставляет у рядового потребителя впечатление, что дизайнеры между собой сговорились и все модные тенденции, или "тренды" сезона -- продукт их коллективного творчества. Иллюзию развеивает Александр Васильев, историк моды: "Дизайнеры, как правило, ненавидят друг друга. Вы никогда не увидите одного знаменитого дизайнера в первом ряду на показе другого знаменитого дизайнера. Зато вы увидите его ассистентов, которые делают зарисовки, фотографии. Многие менее известные модельеры ходят на блошиные рынки, покупают винтажные вещи, которые им нравятся, распарывают и снимают чужую выкройку. Существует целая отработанная технология промышленного шпионажа. Но изначально модные тенденции берутся из воздуха: в них находят отражение все значимые события, которые происходят в мире. Мода -- это социальное явление, и управлять им свыше нельзя. Творцами моды являются дизайнеры первого эшелона, такие как Жан-Поль Готье, Вивьен Вествуд, Кристиан Лакруа, Йоджи Ямамото, представители бельгийской школы. У каждого из них выработан свой вкус. И многие, кто на них смотрят, хотели бы делать немножко в их стиле".

Анализировать все, что является "немножко в стиле" того или иного дизайнера, и давать рекомендации, как на этом заработать,-- это тоже бизнес. Рассказывает Александр Васильев: "В Париже, например, издаются специальные сборники, они называются `тетрадки тенденций`. Школа ESMOD, я знаю, дважды в год выпускает издание, где помещаются рисунки моделей, которые можно разрабатывать,-- то, что буквально можно отдавать в шитье. Эти сборники дорого стоят -- думаю, не меньше €500, но они страшно популярны".

Предсказаниями в масштабах целой индустрии промышляют трендовые и консалтинговые агентства -- "лаборатории будущего". Такое загадочное и романтичное название, надо сказать, вполне оправданно, поскольку эти игроки рынка не только прогнозируют тенденции, но и сами их формируют. Поясняет гендиректор консалтингового агентства Fashion Consulting Group Анна Лебсак-Клейманс: "Сама система работы индустрии -- от производителей ткани до розничных операторов -- заинтересована в том, чтобы определить и отчасти сформировать определенный тренд и повлиять на спрос. Работа аналитиков, занимающихся долгосрочным прогнозированием, состоит в том, чтобы выявить тенденции в обществе и уловить смену настроений, появление новых интересов. На их выводы опираются те, кто занимается краткосрочным или промышленным прогнозированием. Профессиональные styling agencies анализируют выявленные социальные тренды, анализируют спрос, отправляют собственных `разведчиков` на улицы, в клубы.

Сопоставляя собранные данные, специалисты из styling agencies интерпретируют их в `терминах индустрии` -- цветовой палитре, фактуре текстиля, принтах и в итоге -- в силуэтах моделей одежды. Результатом их работы становятся trend-books с рисунками, образными описаниями и даже вклеенными в книги образцами волокон, тканей, фактур. Они также выпускают профессиональные издания, посвященные трендам, например View и Collezione, открывают информационные порталы в интернете типа www.WGSN.com, www.Style.com. Сегодня невозможно выделить единый доминирующий тренд, и аналитики предлагают целый веер вариантов. Поэтому производители одежды должны сами принимать решение, что выбрать и какие из тенденций будут работать для их клиента, а какие нет".

Промышленный прогноз охватывает стандартный цикл, который начинается с определения цветовой палитры -- это происходит за 2,5 года до появления одежды в магазине. Прогноз о цвете отслеживают производители волокон. После представления образцов на выставках новые волокна закупают производители тканей. Производители тканей, в свою очередь, разрабатывают и выпускают новые материалы и также представляют образцы на выставках. Там их, в свою очередь, выбирают и заказывают производители одежды. Затем в течение полугода отшиваются коллекции, выполняя заказы магазинов. Сейчас эта система длинной цепочки "дает сбой". Сетевые розничные операторы, торгующие недорогой модной одеждой и работающие в формате fast fashion, с помощью современных информационных технологий способны сократить производственный цикл от эскиза до прилавка с полугода до 3-4 недель.

**Наша марка**

Когда в 90-х годах иностранные сети модной недорогой одежды начали "на пробу" открывать первые магазины в Москве, неизбалованный отечественный потребитель воспринял их совсем не так, как воспринимает потребитель западный. Магазинчики марки NafNaf и аналогичного ей уровня были возведены в ранг бутиков, а цены превосходили европейские в лучшем случае вдвое.

Начиная с 2002 года стали активно развиваться крупные торгово-развлекательные центры, и иностранцы начали осваивать новый рынок. Конкуренцию им попытались составить российские сети магазинов недорогой и модной одежды, таких, как WoolStreet, Sela, Oggi. Некоторые из отечественных марок просуществовали недолго. Бывший гендиректор компании--владельца брэнда Disegni, а ныне директор по внешним связям Стокгольмской школы экономики Людмила Маргулец объясняет это так: "Чтобы создать марку, подобную Benetton или Zara, нужны не только деньги, но и традиции и опыт менеджмента -- все-таки этот `газон` выращивают 200 лет. Потому что даже тогда, когда у нас пытаются полностью скопировать западную модель, получается художественная самодеятельность -- не надо забывать о том, что рынок модной одежды на Западе имеет давние традиции и подчиняется жестким законам. Сегодня это не столько законы моды, сколько законы маркетинга.

В середине 90-х годов мы создали сеть модных магазинов Disegni. Причем это были не просто коллекции одежды -- мы продвигали образ и стиль. Нам очень помогал американский партнер. Благодаря западному опыту менеджмента мы быстро открыли больше 30 магазинов в Санкт-Петербурге, Москве, других городах. Мы могли бы стать российской Zara. К сожалению, потом партнеры поссорились, и бизнес развалился".

Несмотря на чисто российские особенности, многим отечественным маркам удалось добиться вполне ощутимого успеха -- например, оборот сети Sela в прошлом году составил $160 млн (оборот Benetton в России составил около $100 млн). Однако добиться признания у западных модников им вряд ли удастся. Более того, эксперты скептически смотрят на саму возможность выхода отечественных компаний на мировой рынок. Анна Лебсак-Клейманс: "На Западе, например, крупные торговые центры начали строить с 50-х годов. Вместе с торговыми центрами появился сетевой формат работы розничных операторов одежды. За это время были выстроены огромные розничные сети с магазинами, количество которых измеряется сотнями и даже тысячами (GAP, Zara, H&M, Benetton, Mexx и многие другие). С ними конкурировать достаточно сложно.

Для основания и запуска новой сети необходимы колоссальные капиталовложения. В современных условиях минимальный стартовый бюджет модной сетевой марки `с нуля` начинается от $10 млн. Что касается выхода нашей сети за пределы России: гипотетически это возможно, но только для крупных игроков. При этом очевидно, что выход на западные рынки в виде новой сети из России будет стоить гораздо дороже, чем развитие на собственном. А риски этих инвестиций более высокие. Так что возникают сомнения в обоснованности такого шага".

К тому же, по мнению экспертов, в нашей стране слишком развито поклонение западным брэндам, на фоне которых даже самый продвинутый "отечественный продукт" выглядит бледно. Комментирует Александр Васильев: "Русские клиентки одурманены громкими брэндами. Так они прикрывают собственное незнание -- `я не знаю, как одеться, но Диор-то знает, поэтому я в Диоре с ног до головы`. На Западе модно не одеваются вообще. Женщины не хотят быть сексуальными. Никто, например, не носит каблуков -- они являются признаком неработающей или часто тяжело работающей публичной женщины. Там женщина думает не о том, как себя подать и продать, а о том, что она из себя представляет как интеллектуал, творческая личность, человеческий материал. Стопроцентное поклонение брэнду говорит об оторванности от европейской культуры. Нося брэнды, мы не верим в себя: мол, я плохенькая, но на мне хорошее".