

Оглавление

Предисловие	<i>Ищите свой путь</i>	7
Глава 1	<i>Введение в индустрию моды</i>	10
Глава 2	<i>Сам себе руководитель</i>	28
Глава 3	<i>Организационно-правовая форма бизнеса</i>	38
Глава 4	<i>Что в имени тебе моем?</i>	46
Глава 5	<i>Работа из дома или студия</i>	58
Глава 6	<i>Набор команды</i>	68
Глава 7	<i>Узнайте рынок</i>	80
Глава 8	<i>Понимание трендов</i>	90
Глава 9	<i>Продукт и имидж</i>	102
Глава 10	<i>Производство</i>	116
Глава 11	<i>Продажа коллекции</i>	134
Глава 12	<i>Предъявите месседж</i>	162
Глава 13	<i>Финансы</i>	192
	<i>Рекомендуемая литература и другие ресурсы</i>	216
	<i>Словарь</i>	217
	<i>Алфавитный указатель</i>	220
	<i>Подписи к иллюстрациям</i>	222
	<i>Благодарности</i>	223
	<i>Об авторе</i>	224

От автора

В мире моды все меняется с огромной скоростью: появляются новые стили, формы, цвета, дизайнеры и непременно новые маст-хэвы. Путь начинающего дизайнера трудный и извилистый, и уже поэтому стоило выпустить данную книгу. Добавьте быстро меняющийся политический климат, стремительный рост цен на сырье, осознание необходимости перехода на экологичные материалы и спрос на них, революцию соцсетей и всплеск интереса к миру моды со стороны глобальной экономики, и потребность в ней станет очевидной.

Представленная здесь информация о соцсетях отражает последние достижения, связанные с коммуникацией ценностей бренда, отслеживанием трендов, эффективностью рекламы и поднятием продаж. Также я привожу обзор недавних событий в других онлайн-сферах и их последствий для бизнеса, в том числе информацию о создании и администрировании эффективного сайта, поиске финансирования через интернет, реалиях выхода на международный потребительский рынок и потенциальном влиянии новых технологий.

Есть здесь главы об экологичном и этичном производстве с советами, как следовать этим тенденциям уже на начальных этапах. Я добавил информацию о динамике «быстрой моды», новейших моделях продаж и уходе от традиционных двух сезонов коллекций в год.

Я привожу множество реальных примеров, в их числе — совместная цифровая платформа, индивидуальный предприниматель из Дубая, необычный бренд одежды для активного отдыха, бренд капсульных коллекций на основе социальной и экологической ответственности, бразильский молодежный бренд, мультибрендовый ретейлер из Индонезии, модный бренд часов и этичный бренд D2C, начавшийся с Kickstarter.

В наше время перемен у многих брендов возникают трудности, но я уверен, что именно сейчас нам дается больше всего возможностей. Правильный продукт, грамотный канал дистрибуции, понимание целевой аудитории, немного смекалки — и у вас все получится. Воплощайте самые смелые мечты.



Предисловие. Ищите свой путь

Управление успешным модным брендом требует около 90% деловой хватки и всего 10% художественных способностей. Большинство fashion-стартапов руководят сами модельеры, которые сильны в дизайне, но мало смыслят в бизнесе. А в первые годы карьеры последнее особенно важно. Без деловой жилки очень многие талантливые специалисты, модельеры и технологи терпят неудачу.

Эта книга поможет преодолеть пропасть между творческой и деловой сторонами бизнеса. Мы рассмотрим, что вам надо изучить, развить и культивировать в вашем бизнесе, чтобы бренд стал конкурентоспособным в требовательной и не прощающей ошибок сфере. Книга станет путеводителем в трудные первые годы и поможет заложить прочный фундамент успеха.

В fashion-компании, как и в любом начинании, не узнаешь, в каком направлении двигаться, пока не определишь, откуда идешь и куда хочешь добраться. Сначала надо понять, каким вы видите бренд и чего хотите достичь, и только потом выбирать стратегию. Многие стартапы тратят время и немногочисленные финансовые ресурсы на конкретные действия, не ответив на вопросы «кто?» и «что?», и это одна из основных причин неудач.

Кто вы?

Это станет ясно, когда вы ответите на ряд ключевых вопросов. Какой продукт вы собираетесь предлагать? В каком сегменте рынка он востребован? Кто потенциальные покупатели, сколько они готовы заплатить за продукт и по каким каналам маркетинга/дистрибуции вы планируете на них выходить?

В наши дни и в нашу эпоху, когда у покупателей есть неограниченный выбор во всех категориях продуктов, очень важно определить, что олицетворяет ваш бренд — каковы его ценности. О том, как их сформулировать, я расскажу на с. 9.

Чего вы хотите?

Второй вопрос для большинства может оказаться сложнее. Нелегко представить, каким станет ваш бизнес через некоторое время. Но это необходимо для вас и для тех, с кем вы собираетесь работать. Надо точно знать свои бизнес-цели. Это называется видением бренда.

Определив, каким вы видите бизнес лет через пять, легко понять, как он должен выглядеть через четыре года, через два и, наконец, через двенадцать месяцев. Такой метод прогнозирования называется ретрополяцией. Вы задаете вехи, которые помогут ответить на третий вопрос: как достичь целей? (Задание на постановку целей см. на с. 33.)

Помните, что пока у вас малый бизнес с ограниченными ресурсами. Не гонитесь за всеми зайцами сразу: так вы только снижаете шансы на успех. Прилагайте целенаправленные усилия

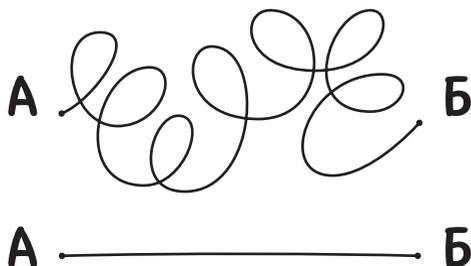
Шанс хоть
что-то
сделать



Как этого достичь?

Читая книгу, знакомясь с примерами и выполняя задания, вы поймете, какие трудности вас ждут впереди и, таким образом, каким будет следующий шаг. В тексте вы найдете все инструменты для расстановки акцентов и разработки стратегии бренда — пути, который приведет вас к росту, процветанию и достижению бизнес-целей в мире моды.

Цель: попасть из пункта А, где вы сейчас находитесь, в пункт Б, где хотите оказаться, максимально быстро и дешево



Советы по формулировке ценностей бренда

Руперт Шрив — сооснователь бутикового брендингового агентства Junior (junior-london.com)

У успешных брендов лаконичный и уникальный месседж (сообщение), исходящий из надежного источника. Ценности нужны, чтобы внятно донести послы до любой аудитории с какой угодно целью: ввести в курс дела фрилансеров или убедить покупателей приобрести ваш продукт.

Как определить ценности бренда?

1. Какова ваша миссия?

Сформулируйте, зачем занимаетесь этим делом и почему считаете его важным. Главная творческая (не финансовая) цель бренда и есть его главная ценность.

Определите антагонистов — свою противоположность. В них причина существования вашей компании и ваш постоянный источник вдохновения. Бренд существует не только ради чего-то, но и вопреки. Если ваш враг — свалки, значит, ваша миссия — экологичный дизайн.

2. Почему вы заслуживаете внимания?

Сейчас успех полностью зависит от «сарафанного радио». Продукт без интересной истории, каким бы новаторским и революционным он ни был, не станут обсуждать. Высокая социальная ценность возникает, если ассоциация с брендом помогает выразить свои убеждения. Представьте, что посторонний человек описывает ваш бренд другу: чтобы передать ваш месседж, нужна простая и понятная история.

3. В чем ваша уникальность?

Как в продвижении нового продукта, так и в маркетинговых коммуникациях сильный бренд передает месседж за счет набора отличительных признаков, которые ни с чем не спутаешь.

Какая уникальная комбинация качеств характеризует ваш бренд? Например, слово «роскошный» применимо к тысячам брендов, а вот «гималайский» или «дельтапаны» уже оригинальнее.

Первые три-четыре сезона многие молодые бренды выясняют, кто их целевые клиенты, где они покупают вещи, что им нравится и что нет. Чем лучше вы знаете свой рынок, тем адекватнее можете оценить потенциальный спрос. А главное, чем больше исследований вы проведете до того, как вложить деньги в изготовление пробных образцов, тем больше сэкономите в долгосрочной перспективе.

Исследуйте рынок

Изучение рынка — сбор и анализ информации о том, интересует ли ваш продукт потенциальных покупателей. Еще оно играет важную роль в поддержке бизнес-плана: инвесторы и банкиры захотят посмотреть, от чего вы отталкиваетесь. Исследования бывают вторичными (на основе информации из прессы, баз данных, справочников, отчетов и книг) и первичными (результаты лично проведенных опросов и наблюдений). Последние имеют непосредственное отношение к вашему бизнесу, а следовательно, целесообразнее.

Знайте клиента

Узнайте, кто ваши клиенты. Многие молодые дизайнеры создают продукты с ценами, неподъемными для них самих, а их предположения о покупательских привычках основаны на догадках. Узнайте как можно подробнее, кто будет покупать ваш товар.

Соберите информацию о том, сколько ваши клиенты тратят на покупки, какой образ жизни ведут, что любят и что нет, а главное — какие у них потребности. Зная, зачем им ваш продукт, вы сможете довести его до идеала. Соцсети — бесценный источник информации о потенциальных покупателях, на основе которой бренды принимают решения. Целесообразно еще до запуска начать раскручивать аккаунт с соответствующим контентом. Он поможет набрать аудиторию и понять, что ее интересует и на что она не реагирует.

Проводить время в бутиках и универмагах, наблюдая, как люди выбирают и покупают вещи, — тоже отличный способ узнать клиентов. Другой хороший вариант — поработать в магазине, куда вы планируете продавать продукт. Имея прямой доступ к информации о покупательских привычках и сезонных тратах, легче строить на ней свою стратегию. Можно понять, чего им не хватает в гардеробе. Или идите на улицу, где расположены магазины ваших конкурентов, и расспрашивайте прохожих об их привычках, потребностях и желаниях и о том, что гарантированно привлекает их внимание.

Портрет целевого клиента

Демография	Покупательские привычки	Нравится / не нравится
Профессия	Где покупает (в магазине, онлайн, в приложении)?	Любимый дизайнер?
Возраст	Как покупает (импульсивно, на распродаже, каждый сезон)?	Какие журналы и блоги читает?
Семейное положение	Следит ли за трендами?	Какие газеты читает?
Есть ли дети	Предпочитает ли определенный бренд? Какой?	Какими знаменитостями и инфлюенсерами восхищается?
Годовой доход	Для чего покупает (повседневные вещи или для особых случаев)?	Что больше всего не нравится в моде?
Где живет	Как относится к своей фигуре (подчеркивает или скрывает)?	Что считает смешным?
Куда ездит в отпуск	Вилка расходов?	Какую музыку слушает?
Сколько раз в год ездит в отпуск		Какими соцсетями пользуется?
Размер одежды		

Составив портрет целевого клиента, убедитесь, что таких людей достаточно, чтобы был смысл для них что-то производить. Для этого обратите внимание на другие бренды, предлагающие похожие продукты.

ЗАДАНИЕ

Составьте портрет целевого клиента

Ответьте на вопросы и составьте профиль идеального клиента. Создайте как можно больше разных профилей, чтобы при продвижении бренда или магазина охват был шире. Подумайте, какие еще вопросы помогут вам лучше понять клиента.

Наблюдайте за конкурентами

Изучая потенциальных конкурентов, вы сэкономите немало времени и денег, используя результаты уже проведенных исследований. Если аналогичные вашему предложения пользуются на рынке спросом, можете не сомневаться, что вы найдете покупателя. Но сначала надо понять, кто ваши конкуренты.

Найдя похожие бренды, вы можете посмотреть, кто берет на реализацию их товар, и убедиться, что ваш продукт будет востребован. Точно известно, какие фасоны, расцветки, длина, принты, отделка и тому подобное имели успех. А главное, станет понятно, сколько покупателей готовы платить за товар в низкой, средней и высокой ценовых категориях. Неверно определив конкурентов, вы зря потратите время и силы, поскольку будете ориентироваться не на тех ретейлеров и покупателей. Важно сделать все правильно, сколько бы времени это ни заняло.

Вряд ли вас поставят в один ряд с такими корифеями, как Gucci и Ralph Lauren, если ваш бренд не обладает такой же историей и узнаваемостью. Но есть бренды, бизнес у которых идет замечательно, хотя вы и не слышали о них.



Торговые выставки — отличное место, чтобы узнать своих конкурентов

Среди них у вас наверняка достаточно прямых конкурентов, и о них вы сможете собрать гораздо больше информации, чем о гигантах сферы моды.

Посещайте торговые выставки, ищите похожие бренды, смотрите, где они продаются (не только в каких магазинах, но и в каких странах), наблюдайте за их интернет-продажами, анализируйте их аккаунты в соцсетях, изучайте, с какими инфлюенсерами они работают и какой у них пиар. Так вы начнете лучше понимать, кто и почему захочет купить ваш продукт.

Если бренд упоминается в именитом fashion-издании или его носят знаменитости, это еще не показатель его доходности. В сфере моды было достаточно имен, постоянно мелькавших на страницах Vogue, Harper's Bazaar и Elle, которые сейчас никто и не вспомнит. Обращайте внимание не только на интерес прессы к бренду, но и на его коммерческую состоятельность.

ЗАДАНИЕ

Анализ конкурентов

Выберите одного конкурента, чьи товары хорошо продаются, и проведите SWOT-анализ (см. с. 110). Есть ли у него слабости или риски, которыми можно воспользоваться?

Подгоняйте продукт под рынок

Что делает ваш продукт особенным (см. главу 9)? Определите достоинства и недостатки конкурентов и прикиньте, сможете ли предложить что-то лучшее.

Посмотрите, что есть на рынке, чтобы не предлагать то, чего уже в избытке и по более низкой цене. Fashion-бизнес не прощает ошибок — ни в вещах, ни в цене, — и ваш бренд отвергнут. Изучите, как подогнать продукт под нужды клиентов и какое преимущество это может дать.

Рынок моды переполнен, тысячи брендов по всему миру соперничают за дистрибьюторов. Для успешного выхода на рынок необходимо УТП — уникальное торговое предложение. Чем дольше вы наблюдаете за известными брендами или сенсациями, тем проще понять, как они добились успеха.

Установите адекватную цену

Успех бренда зависит и от адекватной для рынка цены. Изучая продукты конкурентов, вы должны разобраться в структуре ценообразования. Какую часть коллекции они предлагают в низком, среднем и высоком ценовом сегменте (см. главу 9)? Вы уже наверняка поняли, какие детализация, отделка и дизайн соответствуют ценовым категориям. Если конкурент продает шелковый топ с принтом, очень похожий на ваш, за 135 фунтов стерлингов (174 доллара США), значит, на ваше предложение при подобной цене будет спрос. Но убедитесь, что у конкурента хорошо идут продажи: если его товары представлены во многих магазинах, это, скорее всего, успешный бизнес.

У большинства потребителей есть некий максимум, больше которого они не готовы платить за определенный товар. Скажем, дизайнерское платье за 295 фунтов вписывается в их бюджет, а за 300 — уже нет. Состоятельные люди, наоборот, сочтут платье за 300 фунтов дешевым и недостаточно престижным. Выставляя адекватную цену, вы привлечете постоянных клиентов и рекомендателей, а ваш бренд на шаг приблизится к конкурентоспособности.

ЗАДАНИЕ

Определите структуру ценообразования конкурента

Проанализируйте структуру ценообразования одного конкурента. Определите его низкую, среднюю и высокую ценовые категории и составьте список вещей с розничными ценами. Сколько из них находятся между низкой и средней ценовыми категориями? А между средней и высокой?

Маркетинг и пиар

В развитии и успешности бренда важную роль играют маркетинг и пиар (см. главу 12). Разузнайте, каким медиа доверяют ваши потенциальные покупатели. Это могут быть соцсети, газеты, журналы, блоги и инфлюенсеры. Там они ищут интересующую их информацию и смотрят рекламу. Если у вас нет данных об этом, вы будете тыкать пальцем в небо. Любой дизайнер мечтает появиться в Vogue, но публикация в Elle может оказаться полезнее для бизнеса, если благодаря ей вы привлечете аудиторию и пиар принесет продажи. Тогда стоит бросить силы на поиск связей с редакторами этого издания.

С самого начала решите, какие медиа вам нужны. Узнайте, что читают потенциальные покупатели. Демографию аудитории любого издания можно узнать, позвонив в его рекламный отдел.

Эту информацию он охотно представит потенциальным рекламодателям, желающим убедиться, что они не зря потратят деньги. А вместо того чтобы вкладываться в организацию показа, иногда выгоднее продвигать бренд на торговых выставках и пресс-днях. Наконец, все больше модных стартапов применяют маркетинг через инфлюенсеров (см. с. 174), минуя традиционные пути.



Промофото коллекции
AWAYTOMARS

Каналы дистрибуции



Важно, где и как ваш продукт увидят потребители

Отношение клиента к продукту определяет восприятие и имидж бренда.

Вы собираетесь продавать продукт оптом, в розницу или и то и другое? От этого зависит финансирование бизнеса, а также стратегия пиара и маркетинга. Разузнайте, как ваши конкуренты начинали и развивались: это поможет составить стратегию дистрибуции. Подробности истории компаний обычно есть на их сайтах.

В поисках подходящего магазина можно обратиться за подсказкой к конкурентам. Если вы занимаетесь оптовыми продажами, узнайте, на каких выставках и в каких шоурумах они показывают свои коллекции. Эта информация есть на сайте Национальной палаты моды и на сайтах выставок. На сайтах конкурентов можно поискать список их ретейлеров — возможно, ваше предложение тоже заинтересует эти магазины.

Качественный сайт крайне важен, поэтому изучите функционал страниц конкурентов: платформу, дизайн, верстку, общее впечатление, удобство использования, индексированность в поисковиках, условия продажи, способы доставки и пр. По всем этим пунктам нужно соответствовать ожиданиям клиентов, а лучше превзойти их.

Если вы хотите открыть розничную торговую точку, делайте это «лицом к лицу» с конкурентами (на той же улице) — тогда вам перепадет выгода от их маркетинга, а некоторые их клиенты по пути могут завернуть к вам. Только предварительно убедитесь, что конкурент не слишком агрессивный, а потенциальная доля клиентов того стоит.

ЗАДАНИЕ

Составьте список потенциальных продавцов.

Сходите в магазины, куда хотите поставлять товар, и найдите десять конкурентов, рядом с вещами которых хотите видеть свои. Посетите их сайты и найдите списки магазинов, где есть их вещи. Узнайте, какие еще бренды они продают, сходите на их сайты и посмотрите, сочетаются ли их товары с вашими. Если да, берите этот список и продолжайте перекрестное сравнение, пока не соберете базу данных, достаточную для пиара и маркетинга вашей первой коллекции.

Правильное место

В розничных продажах местоположение играет ключевую роль. Подыщите место с потенциалом активных продаж: оживленная улица в центре города, торговый комплекс, отдельно стоящее здание, сайт, рынок или формат вечеринки (см. главу 11).

Контрольный список для ретейла

Демография

Район жилой или застроен бизнес-центрами? Средний уровень дохода ближе к высокому или низкому? Что представляет собой среднестатистический покупатель?

Тенденции рынка

Насколько прогрессивно сообщество? Благоприятна ли среда для торговли? Как воспринимаются перемены? Работают ли магазины вечерами и по воскресеньям? Сколько компаний здесь открылось и закрылось за прошлый год? Кто основные работодатели? Ожидается ли рост в районе? Какие бизнес-тенденции наблюдаются в сообществе?

Информация о конкурентах

Отметьте местонахождение конкурентов крестиками на карте. Обведите кружками потенциально выгодные места. Проанализируйте конкурентов. Проводят ли они сейчас рекламные кампании?

Трафик и доступность

- | | |
|---------------------------------|---|
| # Расстояние от жилых районов. | # Возможность добраться общественным транспортом. |
| # Расстояние от бизнес-центров. | # Проходная сторона улицы. |
| # Наличие парковки. | # Расположение на улице. |
| # Загруженность дорог. | # Профиль соседних организаций. |
-

Когда идет основной объем продаж?

- | | |
|------------------|---------------------|
| # Дни недели. | # Время года. |
| # Время дня. | # Погодные условия. |
| # Недели месяца. | |
-

Расходы

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| # Аренда / кредит на недвижимость. | # Ремонт. |
| # Налог на коммерческую недвижимость. | # Оформление. |
| # Удобства. | # Охрана. |
| | # Страховка. |
| | # Прочее. |
-

Условия аренды

- | | |
|-------------------------------------|--|
| # Срок. | # Ограничения по вывескам. |
| # Возможность ремонта. | # Ответственность арендодателя. |
| # Возможность выкупа. | # Страховые условия. |
| # Стоимость аренды и дата расчетов. | # Статус арендатора в случае перепродажи недвижимости. |
| # Описание помещения. | # Условия субаренды. |
| # Ограничения по изменениям. | |
-
-

Пример: Anne Fontaine

Энн Фонтейн создала свой бренд женской одежды в Париже в 1993 году, когда ей было 22 года. С тех пор бизнес «королевы белых рубашек» быстро набирал обороты. Первый бутик открылся в Париже в 1994 году, а из него выросла всемирно известная международная империя с магазинами в крупных городах: Нью-Йорке, Шанхае, Токио и др.

С самого начала Энн и ее муж и партнер по бизнесу Ари Злоткин придерживались ключевой концепции бизнеса: «простота, новаторство и независимость». Они предлагали покупательницам «возвышенный взгляд на современную роскошь», актуальный до сих пор. Через десять лет после основания бренда продажи выросли до 70 миллионов евро, штат расширился до 400 сотрудников, а изделия продавались в 65 магазинах 14 стран.

Энн не получила формального образования в сфере моды, но ее творческое начало проявилось уже в раннем возрасте, когда она сама шила себе одежду. Поездка в дождевые леса Амазонии вселила в Энн любовь к натуральным материалам и осознание их ценности, что и стало основой бренда Anne Fontaine. Случайно найденная старая белая рубашка подарила Энн бизнес-идею «места, где любая женщина может купить простую рубашку, блузку или топ с запахом — базовые вещи, модные и под настроение».

Энн предложила Ари шить женские белые рубашки. Первоначальный замысел воплотился в 500 фасонов, потом их количество сократили и выпустили первую коллекцию Anne Fontaine. Воспоминания о дождевых лесах и забота об окружающей среде подсказали Энн ассортимент натуральных материалов и подтолкнули к экспериментам. В рамках концепции «белой рубашки» она предлагает клиентам широкий выбор.

К поплину, хлопковому пику и органди вскоре добавились лен, кружево и другие натуральные ткани, которые Энн выискивала каждый сезон. «Ткань вдохновляет, и не только формами, но и ощущениями от прикосновения к коже».

После ткани появился фирменный дизайн: двойной воротничок, вышитые цветы и кружево. Энн говорит так: «Уникальные рюши, которые есть в разных видах в каждой коллекции». Энн предлагает покупателям «шарм» и видит в этом путь к успеху. Мастерский крой и точный выбор ткани помогают создать «вторую кожу, знакомую и проверенную вещь, с естественной элегантностью, которая возможна только в дышащей вещи».

Комфорт и функциональность тоже играют не последнюю роль в дизайне Энн, и каждый сезон она ищет «новый подход к элегантности, для всех и на все случаи». Идеи всегда новые, но процесс неизменен: 500 вариантов выносятся на рассмотрение дважды в год. «Все так же трудно выбрать 100 моделей для американских, японских, китайских и французских покупательниц, которые появятся в магазинах Парижа, Нью-Йорка и Токио».

Продукт и видение у Anne Fontaine на первом месте, но идея, которой Энн приписывает свой успех, уже используется не только в пошиве одежды. В 2006 году, через 12 лет после открытия первого бутика в Париже, она объединила в завершенной концепции бренда бутик и спа на Рю-Сент-Оноре. Дождевые леса Амазонии до сих пор вдохновляют Энн, и в спа она хочет продемонстрировать «целительные свойства этого сокровища природы. Хлопок, шелк и дикий бамбук используются в фирменных процедурах Spa Anne Fontaine, это основа его эксклюзивности».

annefontaine.co.uk

@annefontaine



Бутик Anne Fontaine на Рю-Сент-Оноре открылся в 2006 году. В нем Энн впервые довела концепцию

бренда до завершения, объединив под одной крышей Anne Fontaine Spa и фирменные белые рубашки



Глава 8. Понимание трендов