



Всё для цыпочек и не только

Вера Колерова , опубликовано в «Бизнес-журнале», 02 октября 2007 года.

В начале 1990-х российская компания Grishko «встала на пуанты» и двинулась на рынок балетной обуви и аксессуаров. И «пританцовывала» так ловко, что вошла в «па-де-труа»¹ лидеров мирового рынка. Параллельно владелец компании Николай Гришко осваивал сначала смежные сегменты (танцевальная обувь в целом), а потом и все более отдаленные — рынок спортивной и повседневной одежды. В последние годы и вовсе замахнулся на одежный масс-маркет. Подспорье ли для компании на новом рынке лояльность «балетной» клиентуры и сила «балетного» брэнда?

Николай Гришко

Родился в Киеве в 1948 году.

Образование: МГИМО

Основные этапы карьеры:

- 1971–1974 — на дипломатической работе в посольстве СССР в Лаосе.
- 1975-1984 — преподаватель Московского института народного хозяйства им. Г.В. Плеханова.
- 1988 — основал кооператив «Танец», ставший предшественником компании Grishko.

Хобби: коллекционирование лаковой миниатюры, плавание.

Можно спорить о том, начинается или заканчивается балерина пуантами, но бизнес Николая Гришко точно начался именно с них. Свою приемную он превратил в настоящую кунсткамеру достижений. Вот они — изящные пуанты, бархатные туфельки танцоров фламенко, высокие кожаные сапоги исполнителей народно-характерных танцев, клоунские башмаки и гимнастические чешки — выстроились за стеклом, словно притихшие в ожидании своих блистательных хозяев. Рядом — вешалка с последней

коллекцией молодежной одежды для спорта и отдыха под брендом Active Life. Это направление отпочковалось от производства сценического и тренировочного костюма.



Гришко готов шить для балерин все — от пуантов до пуховиков, рассматривая их (вкуче с их друзьями, чадами и домочадцами) как свою целевую аудиторию. Сюда можно смело плюсовать тех, кто занимается балетом как хобби. Представлять «звездную» клиентуру Grishko можно часами: примы, ведущие мировые театры, цирковые артисты...

Начинал бизнес Николай Гришко двадцать лет назад и, что примечательно, развивал его все это время исключительно «на свои», не прибегая к кредитам. Неприятие кредитов у него, можно сказать, профессиональное: когда-то давно Гришко, специалист по международным валютно-кредитным отношениям, на протяжении восьми лет читал в «Плехановке» курс лекций «Денежное обращение и кредит капиталистических стран». И теперь со знанием дела заявляет: заемные средства в России — безбожно дорогие (ставка выше средневропейской в три-четыре раза!), а вернуть кредит, взятый под 10-15% годовых, предприятию легкой промышленности просто не под силу. Один только раз изменил своему принципу, когда московский Департамент науки и промышленной политики сам предложил льготный кредит. Но потом компанию так замучили проверками, что Гришко решил: больше никаких дотаций!

Так что бренд с мировой известностью, четыре небольшие фабрики в Москве, на которых трудится свыше 500 рабочих, небольшая сеть собственных и партнерских магазинчиков — все это выросло трудом и заботами Николая Гришко из первоначального капитала, равноценного стоимости полутора автомобилей «Волга» в 1990-е годы.

Полеты и приземления

В своем кабинете Николай Гришко вместе с главным технологом Хабирой Темишевой, защитившей единственную в мире диссертацию по конструированию пуантов, проводит «разбор полетов» (точнее, приземлений) применительно к пуантам конкурирующих фирм-производителей. В центре стола розовеет несколько пар балетных туфель разной степени гладкости и с разными носиками-«коробочками». Среди множества производителей пуантов во всем мире выделяются три лидера — американская Carezio, английская Freed of London и российская Grishko. Первые две компании — уже в почтенных летах. Carezio была основана в 1887 году, Freed — в 1928-м. Grishko, несмотря на относительную «молодость», удалось занять около 30% мирового рынка балетной обуви. Это по собственным оценкам, которые трудно подтвердить документально, потому что рынок очень непрозрачный: все компании скрывают и объемы продукции, и отпускные цены. Но они, скорее всего, недалеко от истины. По крайней мере авторитетный американский отраслевой журнал Dance Magazine давно включил Grishko в мировой топ-3.

За счет чего удалось выйти в лидеры? Команда Гришко сумела навести «шорох» в мировом балетном бизнесе, предложив рынку вместо жестких туфель, превращавших ногу балерины за время выступления в месиво, мягкие, гибкие и бесшумные «гришковки» (так пуанты называют в Чехии). В итоге сейчас пуанты Grishko носят балерины в 60 странах мира.

К конкурентам Гришко на словах беспощаден и придирчив.

— Сарецио, говорите? — восклицает он, держа в руках пуант. — Смотрите, здесь бугры. Складочки, швы... Механизация, а у нас ручной труд! Вот вышли на рынок 15 лет назад американцы — фирма Gaynor Minden. Они полностью механизировали производство пуантов, включая «коробочку». Да, в этой обуви можно долго стоять. А работать — невозможно. Нас все пытаются копировать: и китайцы, и южнокорейцы. Бразильцы сейчас вышли с пуантами, так это же точная копия наших, старых. Но как сделано? «Поросычья морда» вместо носочка! А «мордочка» должна быть изящной — и при этом придавать пуантам устойчивость!



«пластика».

С этими словами Гришко демонстрирует снимок с отпечатком ноги балерины. Ступня, по его мнению, сильно смахивает на «лапку динозавра». Обладательница деформированной ножки — одна из лучших балерин королевского театра Covent Garden (Великобритания), которая три года оттанцевала в американских пуантах из

— Она без анальгетиков не могла танцевать, я думаю. А теперь на пляже наверняка стесняется снять обувь — люди пугаются, — сокрушается Гришко. — Ей 24 года, и это одна из лучших балерин в мире.

За балерин он искренне переживает, а строение их стоп сделал предметом своего профессионального изучения. Хотя и понимает, что создать идеальный пуант на все времена вряд ли возможно. «Меняется сам балет, техника, — поясняет он. — Сейчас балет, даже классический, насыщен спортивными элементами; из него уходит мимика, добавляется множество мелких движений. 20 лет назад никто не мог представить себе, какой сложности прыжки и вращения балерина будет выделять на сцене. Раньше она просто выходила, чуть-чуть подпрыгивала, делала поклон — и зрители приходили в восторг».

Производство пуантов у Гришко чуть ли не с самого начала получилось экспортно ориентированным: две трети продукции шло за рубеж. Сейчас, правда, отечественный потребитель начинает брать свое. «Наши театры заседают, — говорит Гришко. — Нам, конечно, не очень выгодно здесь продавать, но что делать? Если Мариинский театр или театр Мусоргского обращаются — ведь не откажешь!»

Бизнес Николая Гришко совершенно естественным образом стал «вытанцовываться» от пуантов. По сути, ему удалось создать вокруг балета «сад расходящихся тропок» к потребителю. Сначала появился спрос на мягкую балетную обувь, потом стали обращаться те, кто занимается народным танцем. Пришлось нанимать новых мастеров. Потом начали делать обувь для бальных и спортивных танцев: здесь вообще клиентура — безбрежное море. Затем возникло новое направление — так называемые «социальные танцы». «Тут у нас широкая аудитория — например, директора банков, которые поняли, что с женой станцевать вальс на балу не могут, — рассказывает Гришко. — Ни Гуччи, ни Прада здесь не помогут, нужна специальная обувь».

И, наконец, был еще один вполне логичный шаг — запуск производства балетных пачек. Тонкое искусство их создания мир в значительной степени утратил. «Даже в Европе их не умеют делать, а об Азии и говорить нечего, там пачки просто ужасающие! — поясняет Гришко. — Старые мастера не оставили учеников, молодежь не желала заниматься ручным трудом — все хотят только кнопки нажимать. В Швейцарии есть одна пожилая

дама, которая по-настоящему умеет шить пачки. И мы да мастерские «Опера де Пари»...» Так что сценические костюмы компания Grishko стала делать «от и до». Датский королевский балет, например, шлет мерки по факсу, и отшивают «гришковцы» все без примерки, большими партиями, от 20 до 200 костюмов, в комплекте с головными уборами и обувью.

Не оттого ли у компании появляются все новые направления производства, что рынок пуантов слишком узок и не позволяет развернуться? Гришко полемизирует с таким предположением:

— Профессиональной балерине в месяц нужно до 20 пар пуантов. Эта цифра вам о чем-то говорит? К тому же интерес к балету во всем мире возрастает. Очень многие страны, которые раньше были для него слишком бедны (а это все-таки «элитное» занятие, как теннис), стали наверстывать упущенное. В Южной Корее — бум классического балета, подтягиваются Китай и — неожиданно — Бразилия. У них там недавно сорвался балетный конкурс: думали, что соберется тысяча детишек, а было подано более 11 тысяч заявок, и всех не смогли отсмотреть...

Заходим на производство. В одном из цехов пусто, несмотря на то что сейчас разгар рабочего дня. Оказывается, многие мастера сами выстраивают свой график — и иногда начинают работу в шесть утра. В других помещениях серьезные и преимущественно молодые парни сосредоточенно стучат молотками. Это только кажется, что нежные пуанты с хрустящими «вафлями» внутри (слоями картона и бумаги, из которых состоит «коробочка») должны выпекать, будто розовые пирожные. Собрать пуанты — тяжелый физический труд, который под силу даже не каждому мужчине. За смену опытный мастер способен «сколотить» около 15 пар.

Воистину «дочернее предприятие»

Компания Grishko

Создана в 1988 году как кооператив «Танец», впоследствии была переименована в Grishko.

Сфера деятельности: производство балетной и танцевальной обуви (более 600 различных наименований), репетиционной и тренировочной одежды, сценических балетных и театральных костюмов, молодежной одежды для спорта и отдыха Active Life и G-Line, а также всевозможных аксессуаров.

Постоянные заказчики: Государственный академический Большой театр, Государственный академический Мариинский театр, Государственный академический театр классического балета, Кремлевский и Русский классический балеты, ведущие театры Западной Европы, Японии, Южной Кореи.

Производство: четыре фабрики в Москве, где трудятся 500 человек.

Пять лет назад Николай Гришко запустил новое направление — пошив спортивной и повседневной одежды Active Life, ориентированной на средний класс и «выше среднего». Руководить им поставил свою дочь Ирину, художника по образованию. Сделал «подарок» дочери, чтобы она была при деле? В конце концов, Ирина, по собственному признанию, всегда любила рисовать и интересовалась модой, а вот танцами — ни-ни... Однако Гришко объясняет свои действия железной логикой бизнеса и особенностями потребительской аудитории.

— Большая часть наших покупателей — девочки и женщины от 5 до 35 лет, — говорит он. — А у пятилетних балерин ведь есть мамы, которые ходят на аэробiku, на шейпинг, пилатес. В чем им заниматься? В «Рибоке»? «Адидасе»? Но для многих это дорого, да и не всем нравится чисто спортивный стиль. Они хотят вещи недорогие, но при этом женственные. У нас получилось привнести в эту одежду элементы балета. В конце концов, мы просто хотим одеть балерин, которые, худые как мизинчик, вынуждены купать себе купальники в «Детском мире».

Каждый год создается две новые коллекции. Последнюю, «Лето-2008», компания представляла в начале сентября на показе для оптовиков, приехавших со всей страны (в регионы уходит около 60% продукции, остальное реализуется в Москве). Ирина порхала по залу и рассказывала, что для российской глубинки приходится изобретать особо яркие модели и вводить большие размеры. В основном эта линия одежды продается в крупных спортивных магазинах, но в Grishko планируют открыть для нее отдельные — для начала один-два. Пока это невозможно, так как недостаточно широка ассортиментная линейка. Одежда Active Life создается силами сотрудников компании, практически без привлечения специалистов со стороны. При фабрике есть лаборатория, в которой трудятся три модельера и два конструктора, а всего над этим направлением работает около сотни человек, включая швей. Однако же, когда эта линия только начиналась, Николай Гришко говорил о том, что со временем доля производства одежды в структуре компании дойдет до 50%, и продаваться она будет на европейском рынке. Что ж, до этого еще очень далеко: пока она продается только в России и занимает не более 20% от общего оборота компании. Ирина Гришко уверяет, что спрос есть, а мощностей даже не хватает: трикотажная фабрика работает в три смены, так что компания подумывает о расширении производства и выводе его за пределы Москвы.

В России в сегменте одежды для спорта и активного отдыха «гришковцы» конкурентов не видят, заявляя, что здесь есть только те, кто работает в очень низком ценовом сегменте, — например, «Твое» или «Соло». Маркетологи с такой оценкой ситуации соглашаются. По данным **маркетингового агентства Step by Step**, доля продукции отечественного производства составляет не больше 10–15% от всего объема рынка (продукция европейских стран — около 15%, Китая — 70%). «Ожидать жесткой конкуренции со стороны российских производителей компании Grishko действительно не приходится, по крайней мере в среднем ценовом сегменте, — утверждает **Екатерина Крупецкая, исполнительный директор Step by Step**. — А вот компании «большой тройки» — Adidas, Reebok, Nike, — к которым также примыкают Puma и Sprandi, в этом сегменте конкуренцию ей составят».

Маркетологи оценивают активность Grishko на одежном направлении в целом как вполне адекватную возможностям фирмы. «В маркетинговом смысле компании необходимо проявлять более широкую рекламную активность, если она планирует занять с продукцией новых направлений существенные доли рынка повседневной и спортивной одежды», — полагает **Екатерина Крупецкая**. В то же время она уверена, что выпуск спортивной одежды для Grishko — вполне естественное продолжение работы, и нет ни малейшего риска разочаровать целевую аудиторию, представив на рынок новый, неожиданный продукт. Впрочем, здесь компанию могут поджидать определенные трудности. Управляющий партнер агентства MOST Marketing Виктор Ларионов предостерегает, что целевая аудитория, как правило, настороженно относится к развитию новых сегментов, не связанных тесно с брэндом. К тому же, по мнению эксперта, на «корабле» Grishko не все благополучно.

— Компании полезно вначале обратить внимание на свой основной профиль — производство обуви, тем более что оно дает более 80% оборота. При сравнении уровня развития танцевальных направлений и рынка обуви для танцев в России и остальном мире видно, что некоторые сегменты обуви у Grishko представлены слабо. Например, коллекция обуви для развивающихся в России и очень популярных во всем мире направлений социального танца — танго и фламенко — значительно слабее коллекций иностранных производителей, — полагает Виктор Ларионов.



Кроме того, рассуждая о линии Active Life, он порекомендовал компании быть осмотрительнее: «На наш взгляд, им нужно выбрать более узкий сегмент на рынке одежды. Поскольку Grishko известна в первую очередь как «танцевальная» марка, логичен выбор сегмента спортивной одежды для молодежи, занимающейся современными танцами и спортом, и повседневной одежды. Для этого желательно исключить купальники из летней коллекции и верхнюю утепленную одежду — из зимней, чтобы избежать размывания брендов Grishko и Active Life».

Проза масс-маркета

Дальше — больше. Три года назад «гришковцы» стали пробиваться в масс-маркет с одежным брэндом G-Line («G» — естественно, от Grishko). Замысел был простой: опираясь на наработанные компанией технологии в области пошива одежды «для профессионалов», предложить широкому потребителю экономичную и качественную одежду — повседневную и для занятий спортом. Одежда G-Line производится из более дешевых и простых тканей, приобретенных не в Италии, а в Чехии и Прибалтике, без изысканной отделки — чтобы снизить себестоимость. Однако Гришко уверяет, что, хотя от брэнда и осталась всего одна буква, фирменное «гришковское» качество никуда не делось. Хотя от привычного «премиума» пришлось отойти. «Выпускать продукцию только из высококачественных тканей и по высочайшей технологии, а потом продавать ее недорого мы не можем, — обрисовывает идеологию марки Гришко. — Но ведь нужно одевать и тех, кто хочет заниматься спортом, а покупать дорогую одежду не в состоянии!»

То, что понадобился отдельный брэнд, — вполне естественно: это позволяет снизить риски направления. Лейбл Grishko, конечно, помог бы продажам новой линии одежды, но это было бы чревато нанесением репутационного ущерба ключевому брэнду.

На новом для себя поле масс-маркета компания Grishko столкнулась с вполне объяснимыми трудностями. «Новый брэнд нуждается в иной коммуникационной стратегии и ином подходе к сбыту, — говорит **Екатерина Крупецкая из Step by Step.** — Необходимо взять все плюсы, связанные с репутацией компании Grishko в узких сегментах потребителей, создать так называемую «легенду» и сформировать на этой основе иной брэнд, используя рекламно-маркетинговые ходы, ориентированные именно на масс-маркет».

Пока коммуникации с потребителем только налаживаются, компания прилежно изучает жесткие законы сбыта на масс-маркете. Одно дело — продавать по всему миру пуанты и балетные пачки под брэндом, имеющим высочайшую репутацию, и совсем другое — пролезть в российские сети с малоизвестной пока одеждой G-Line. Сейчас одежда этой марки продается в сетях «Ашан», МЕТРО и «Перекресток». Но говорит об этом Гришко с каким-то разочарованием, а временами даже впадает в ярость: — Я не люблю, когда нас делают рабами! Все русские производители говорят о том, что

сетевики поставили нас в рабские условия. Во-первых, ты поставляешь продукцию сегодня, а платят тебе через 90 дней. Во-вторых, происходит необоснованная отбраковка, без всяких комментариев. «Не продано» у них означает, что продавщицам лень развесить одежду как следует, она падает с вешалок и кто-то ходит по ней. На вещах даже отпечатки от обуви остаются. Есть и такая практика: открывается новый магазин МЕТРО, и поставщики должны внести значительную сумму в честь этого «события»!

Екатерина Крупецкая оценивает попытки Grishko пробиться к покупателю только через сетевые магазины как заведомо неудачные: «Если брэнд будет представлен только в магазинах МЕТРО, «Ашан», «Перекресток», думаю, компании не суждено будет реализовать амбициозные планы, связанные с ним». Сам Гришко это прекрасно понимает. «Я ставлю своим сотрудникам задачу расширения рынка сбыта, поиска магазина помимо сетевых, где мы могли бы реализовывать недорогие товары, — говорит он. — Мне-то легко, я просто могу окончательно уйти в высокий ценовой сегмент. А вот наши покупатели останутся без недорогой качественной одежды».

Пока одежное направление приносит Grishko минимальную прибыль. Но отступить владелец бизнеса не собирается. За плечами у компании — прекрасная «балетная школа», которая вселяет уверенность. «Балерины очень требовательны, мы привыкли работать с самыми прихотливыми телами», — улыбается Николай Гришко.

Пуанты в цифрах и фактах

Себестоимость пары пуантов от Grishko — 10–12 долларов. В московских магазинах пара стоит 700 рублей, за границей — около 100 долларов.

Рынок танцевальной обуви никто по-настоящему не измеряет. Но по данным ЮНЕСКО, танцами занимается около 3–4% населения любой страны мира. Что касается пуантов, то любителю требуется одна пара в месяц, профессионалу — 4–5, солисту — 20 (2–3 пары на спектакль).

Конструкция пуанта проста только на взгляд непрофессионала. Для его производства требуется 50 деталей и около 100 операций. Пуант должен выдержать сумасшедшую нагрузку, поскольку балерина за спектакль «пробегаёт» в среднем 11 км.

Пуанты в ассортименте: 6 моделей, 17 размеров, 5 полнот, 5 степеней жесткости, 2 цветовых разновидности (белые и телесного цвета), 2 типа (тихие и не тихие) = 10 200 вариантов.

Автор: Вера Колерова. [Другие статьи автора](#)