

Псевдоним для «Ж»



Основатель сети обувных магазинов «Ж» Илья Буздин собирается создать в России массмаркет для одежды от российских дизайнеров. Идея увлекла его настолько, что Буздин готов отказаться от дальнейшего развития обувного бизнеса.

В последний уик-энд минувшего лета горожане, поднявшиеся на Андреевский мост, перекинутый через Москву-реку, стали свидетелями необычного зрелища. Весь мост был занят подиумом, на котором демонстрировалась коллекция модельера **Султанны Французовой**. Здесь же вещи этого дизайнера можно было примерить и купить: по обеим сторонам тянулись длинные ряды примерочных, зеркал и вешалок с заманчивыми ценниками – предметы эксклюзивной одежды стоили не дороже \$70.

За те два дня, что просуществовал «магазин-мост», его посетили 15 тыс. человек. Они купили более 10 тыс. разработанных дизайнером вещей – весьма неплохо для молодого российского модельера. Прежде известная лишь в узких кругах, Султанна Французова в одночасье стала популярной, а ее магазины, недавно открывшиеся в Москве, в несколько раз увеличили число постоянных клиентов.

ДОСЬЕ

Сеть обувных магазинов «К+С» создана в 1997 году в Москве при участии швейцарской фирмы Lata и предпринимателя Ильи Буздина. Сеть специализировалась на продаже в Москве и в регионах (по франчайзингу) обуви из Германии и Швейцарии в среднеценовом сегменте. В феврале 2003 года менеджмент «К+С» принял решение закрыть часть магазинов, а оставшиеся преобразовать в обувную сеть низкоценового сегмента «Ж». Сейчас сеть насчитывает 17 магазинов в Москве и является исключительно столичным оператором. По оценкам **МА Step-by-Step**, в 2004 году «Ж» занимала 7,14% рынка сетевой розничной торговли обувью. Продаваемая в сети обувь производится по контракту на пяти российских обувных фабриках (около 70% обуви), а также в Китае и Португалии. Оборот сети не разглашается, но, по оценкам экспертов, составляет не менее \$20 млн в год.

Больше, чем «Ж»

Мало кто знал, что разработчиком удачного маркетингового приема был **Илья Буздин** – основатель и генеральный директор сети обувных магазинов «Ж». Он не просто оказал поддержку молодому дизайнеру, а устроил первую масштабную промоакцию своего нового бизнеса. Со следующего года, сообщил **СФ** Илья Буздин, вместо расширения обувного бизнеса компания начнет выстраивать по всей стране розничные сети и продавать одежду и аксессуары от российских дизайнеров.

Концепция одежной розницы «Ж» опирается на две ключевые идеи: доступность цен для основной массы населения (средний чек не больше \$100) и торговая марка, содержащая имя и фамилию дизайнера, разработавшего продаваемую в сети одежду. Создаваться «доступные бутики» будут ударными темпами: в среднем планируется ежемесячно открывать по одному магазину площадью 50–150 кв. м. По замыслу Буздина, модельеры станут правообладателями торговой марки сети и займутся созданием коллекций, а «Ж» возьмет на себя их финансовую и маркетинговую поддержку.

К реализации этой идеи «Ж» уже приступила: ее первая одежная сеть Sultanna Frantsuzova насчитывает пять магазинов в Москве и два – в других регионах. Через пару месяцев появится именная вывеска второй сети – дизайнера **Евгении Островской**. Эти магазины также будут открываться и в столице, и в других городах. Со временем Буздин рассчитывает вывести на рынок одежной розницы еще несколько новых имен.



Сети дискаунт-магазинов модной одежды сулят «Ж» радужные перспективы

Что скрывал «Разведчик»

Основатель «Ж» не впервые удивляет рынок неожиданными и на первый взгляд немотивированными решениями. Самого себя Илья Буздин называет конъюнктурщиком: говорит, что его творческие порывы всегда обусловлены требованиями рынка. Просто он умеет слышать эти требования раньше других и потому в числе первых осваивает перспективные ниши.

В свое время немало пересудов вызвало превращение сети с респектабельным имиджем «К+С» в агрессивный обувной дискаунтер «Ж». Но инициатор ребрэндинга Буздин (в то время директор по маркетингу «К+С») не ошибся: новый для московского рынка формат «Ж» оказался востребованным. Сегодня средний оборот «Ж» с одного метра, по словам Буздина, как минимум вдвое превышает аналогичный показатель в «К+С».

К идее именных сетей модной одежды гендиректора «Ж» подтолкнул очередной творческий порыв. Правда, поначалу он был связан не с одеждой, а с обувью.

С перепозиционированием «К+С» в «Ж» компании пришлось сменить поставщиков. Если «К+С» продавала европейскую обувь, то «Ж» разрабатывала обувные модели самостоятельно, а производство размещала по контракту в Китае и Юго-Восточной Азии, благодаря чему сапоги и туфли сети имели низкую себестоимость. Но у дешевого азиатского аутсорсинга была обратная сторона – весьма посредственное качество продукции. Вал рекламаций заставил «Ж» перенести заказы на российские обувные фабрики, расположенные в Калужской, Тверской и Тульской областях. «Некоторые фабрики обладали собственными торговыми марками и ставили на обуви для „Ж“ свою маркировку, – рассказывает Буздин. – Но половина предназначенной для нашей сети обуви выпускалась без какой-либо надписи».

Российское происхождение обуви, по его словам, хотелось «как-то обозначить». И хотя создавать внутри сети обувные брэнды не планировалось, в «Ж» решили придумать для безымянных партий собственную марку. Так весной прошлого года в сети «Ж» появился обувной брэнд «Советский разведчик». «Ироничное название вызывает позитивные

ассоциации и относит к тому этапу прошлого, когда все отечественное было качественным», – пояснил гендиректор «Ж».

Российское производство незначительно повысило себестоимость обуви, зато количество претензий, по словам Буздина, заметно снизилось. «Советский разведчик» несмотря на отсутствие рекламы (продвигать внутреннюю марку с учетом агрессивной политики сети «Ж» в компании сочли излишним), начал пользоваться популярностью у покупателей. Вскоре помимо обуви в сети появились сумки и перчатки под этим названием.

Илья Буздин, всегда скептически относившийся к брэндам в низкоценовом сегменте, пришел к выводу, что обувной дискаунтер может успешно работать с собственными марками. Еще более перспективной ему показалась идея внедрить в сети «Ж» именной бренд. «По моему опыту, наиболее понятная клиенту обувная марка – это имя модельера на стельке. Такой бренд лучше всего воспринимается покупателем», – рассуждает идеолог «Ж».

НОУ-ХАУ

Сеть обувных магазинов «Ж»:

- Создала на российском рынке розничную сеть модной обуви в низкоценовом сегменте.
- Первой в России пытается продавать на массовом рынке дизайнерскую одежду.
- Оставаясь московским оператором на рынке обуви, развивает по франчайзингу сеть «общедоступных бутиков» дизайнерской одежды в российских регионах.

От буквы к фамилии

С этой мыслью Илья Буздин как-то зашел в один из московских магазинов, где обратил внимание на оригинальные вещи в секции женской одежды. Они, как оказалось, были сшиты московским дизайнером Султанной Французовой. «Я сразу понял, что перед нами перспективный модельер. И хотя Султанна никогда не работала с обувью, предложил ей сделать для „Ж“ ограниченную обувную коллекцию», – вспоминает Буздин. Имя и фамилия модельера (кстати, подлинные) по его инициативе были зарегистрированы в качестве торговой марки.

Расчет Буздина на «стельку с фамилией» оказался верным: туфли Sultanna Frantsuzova, произведенные на Костромской фабрике, разлетелись, по его словам, в считанные дни. Тем временем у руководства «Ж» появилась новая идея. «Стиль, в котором работала Султанна, отвечал целевому клиенту „Ж“ – юным, романтически настроенным девушкам. И мы предложили ей рядом с одним из обувных супермаркетов „Ж“ открыть свой магазин одежды», – говорит директор сети по рекламе **Ирина Воропаева**. Так Султанна Французова стала официальным партнером «Ж», а впоследствии на должность арт-директора в компанию пришел ее муж – дизайнер **Евгений Мерман**.

Ценовая политика в магазине одежды Французовой соответствовала сегменту «Ж»: средний чек, как и в обувной сети, составлял \$50–70. Доступность достигалась, по выражению Воропаевой, «здоровой экономией»: Французова сама закупала за границей недорогие ткани, а шили продукцию на фабрике в Гонконге, где за производством следил собственный офис дизайнера.

Первый магазин одежды окупился за пару месяцев, и вскоре возле обувных салонов «Ж» появились второй и третий бутики Sultanna Frantsuzova. «Соотношение спроса и предложения в сегменте модной и недорогой авторской одежды прямо-таки кричало о том, что нужно немедленно заняться этим бизнесом. Нам стало очевидно, что

дизайнерская одежная розница – поле колоссальных возможностей», – рассказывает Илья Буздин. На неделе моды Russian Fashion Week представители «Ж» познакомились еще с несколькими многообещающими дизайнерами. После эффектной презентации на Андреевском мосту гендиректор «Ж» уже не сомневался: будущее его компании не в торговле обувью, а в насыщении рынка недорогой модной одеждой.

РЫНОК

В прошлом году в России было продано, по оценкам MA Step-by-Step, примерно 570 млн пар обуви на общую сумму \$6 млрд. Более 60% обувного рынка России приходится на импорт из Китая, Вьетнама, Турции, Италии и Германии. При этом 65–70% обуви ввозится в Россию по «серым» схемам. Отечественную обувную отрасль представляют 12 крупных фабрик и около 70 мини-производств, преимущественно СП с иностранными фирмами. Наиболее известными российскими поставщиками являются компании Alba, «Эконика», Carlo Pazolini, «Герволина», «Пальмира», у которых есть собственные розничные сети магазинов. Крупнейшими розничными игроками считаются «ЦентрОбувь» (134 магазина в 33 регионах) и «Пальмира» (более 100 магазинов). Наиболее крупные розничные сети российской одежды в среднеценовом сегменте, куда в этом году вышла «Ж» с сетью Sultanna Frantsuzova, – Oggi и «Панинтер». Ниша одежды российских дизайнеров представлена несколькими десятками бутиков в Москве («Марки», «Тутовый ангел» и др.), рассчитанных на покупателей с высоким доходом.

Формула экспансии

Разговор с Ильей Буздиным в который раз прервал писк пейджера. Это анахроничное устройство ежечасно сообщает гендиректору «Ж» сводки продаж в обувных магазинах сети. Буздин хмурится: уже который день нет спроса на зимнюю обувь. Вплоть до начала декабря в Москве стояла плюсовая температура – зимний сезон сократился для «Ж» почти на два месяца, и склады компании оказались заполнены лишними партиями меховых сапог. «Торговля обувью слишком зависима от изменчивой погоды. В нашем ассортименте – около десяти обувных сезонов, и объемы поставок по каждому нужно планировать заранее», – сетует Буздин.

Выпускник мехмата МГУ, он изобрел формулу, которая позволяет рассчитать точный объем продаж обуви в зависимости от изменений погоды. Но формула работает только при краткосрочных метеопрогнозах, а предугадать, какой будет погода через два-три месяца, не под силу даже синоптикам. Содержания своей формулы гендиректор «Ж» не раскрывает никому и составляет сценарии ежедневных поставок в магазины сам. Отчасти поэтому он отказался от идеи расширения «Ж» за пределы Москвы.

С одеждой ситуация иная. Здесь, как считает Буздин, региональная экспансия по франчайзингу приемлема – были бы надежные партнеры. У «Ж» остались контакты с бывшими региональными дилерами «К+С»: в свое время у этой сети было свыше 30 филиалов в разных городах. Возобновив отношения с партнерами, «Ж» открыла магазины Sultanna Frantsuzova в Старом Осколе и Перми, вскоре сеть появится в Казани, Ростове и Новосибирске. На ближайшие полгода запланировано открытие 20 магазинов Французовой в регионах, а в Москве в течение 2006-го появятся еще 10 бутиков. Чтобы избежать перебоев с поставками одежды, швейное производство решили перенести из Гонконга в Россию. Для этого «Ж» недавно обзавелась швейным производством в Тверской области: компания купила в Весьегонске заброшенное здание пищекомбината и переоборудовала его под швейную фабрику. Запуск производства запланирован на март следующего года.

Авторская ниша

В отличие от предыдущих инноваций Ильи Буздина, одежные планы «Ж» не вызывают у наблюдателей скепсиса. «Массмаркет авторской модной одежды в ценовом диапазоне \$50–70 в России попросту отсутствует. Ниша, куда устремляется „Ж“, пуста и чрезвычайно перспективна», – считает международный директор «Русской торговой группы» **Марина Волощук**.

У «Ж» масса времени, чтобы занять в этой нише прочные позиции, вторит ей директор по маркетингу компании «Номенар» (развивает в России брэнды Zolla, S. Oliver) **Алексей Волков**. Многолетний опыт руководителей «Ж» в рознице снижает риски маркетинговых ошибок, убеждена генеральный директор компании Fashion Consulting Group **Анна Лебсак-Клейманс**. «По ценовой политике сеть Sultanna Frantsuzova фактически дисконтная, – отмечает она. – Но у покупателя не возникает ощущения „дешевой покупки“, ведь приобретение одежды в магазине с именем реально существующего успешного дизайнера придает приятное ощущение эксклюзивности. Если удастся расширить географию этой сети по стране, ее ждет несомненный успех».

Объема инвестиций в свой масштабный проект гендиректор «Ж» не раскрывает. По оценкам управляющего партнера компании BrandLab **Александра Еременко**, только на раскрутку именного брэнда одного дизайнера компании потребуется как минимум \$5 млн. Но деньги, как утверждает Илья Буздин, не главное: «Важна идея, а средства можно взять в банке. В свое время мы запустили „Ж“, используя только заемный капитал».

Новый проект явно затмил для гендиректора «Ж» обувной бизнес. Он признался, что в течение трех лет – с тех пор как существует сеть «Ж» – ни разу не был в отпуске и «чудовищно устал». По рынку все активнее ходят слухи, что сеть «Ж» постепенно будет свернута. Можно предположить, что на «Ж», занимающую более 7% московского рынка обувной розницы, легко найдется покупатель. Но Илья Буздин говорит, что пока продавать бизнес не собирается. «Магазины будут работать. Просто рынок уже достаточно насыщен, и я не вижу смысла инвестировать в дальнейшее расширение обувной сети».

Впрочем, недавно ему пришла в голову новая идея: привлечь к сети «Ж» побольше молодых дизайнеров. Правда, на первых порах они будут работать под маркой «Советский разведчик»: по замыслу главы «Ж», она станет «коллективным псевдонимом» для начинающих модельеров, которых компания пока не готова вывести в свет.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА: «При движении вперед нельзя терять инвестиционную привлекательность бизнеса в целом»

Александр Ермошкин, президент холдинга «Оптима инвест»:



– Прежде всего стоит обратить внимание на энергичность и креативность, присущие Илье Буздину. Сегмент, в котором он экспериментирует – весьма свободный. Фактически сейчас он не заполнен ни западными марками, ни отечественными. Емкость сегмента именной одежды эконом-класса колоссальна: людям уже хочется иметь приличную индивидуальную одежду. Позитивным фактором является еще и то, что это российские марки, к тому же авторские продукты.

Если говорить о том, как эту нишу прощупывать, то Илья Буздин делает это абсолютно правильно и очень эффективно. В то же время хочется отметить один очень важный с

моей точки зрения момент. Буздин в прошлом – маркетолог, и это сильно отражается на его действиях. Череда ребрендингов с довольно серьезным разворотом бизнеса в иную сторону не влияет позитивно на инвестиционную привлекательность его бизнеса.

Я, как специалист в вопросах инвестиций, считаю, что при движении вперед, при желании обозначить, вывести и закрепить на рынке новый брэнд нельзя терять инвестиционную привлекательность бизнеса в целом. Буздин – безусловно выдающийся специалист, но дальше будут нужны инвестиции, чтобы расширять сеть магазинов, опять-таки продвигать брэнд, а на них-то серьезные инвесторы будут давать деньги осторожно, глядя на историю развития бизнеса.

Дело в том, что инвесторы любят обстоятельность, своеобразную консервативность в бизнесе, предсказуемость. Резкие же повороты, бросания из стороны в сторону, из одной ниши в другую, пусть даже и перспективную, не способствуют доверию. И сейчас Илье Буздину необходимо заняться выстраиванием внутренней инфраструктуры компании. Нужно подобрать команду менеджеров, стремящуюся к одной цели, сплоченную этой целью.

Понятно, что на плечи Буздина ложится огромная нагрузка, а стало быть, бизнес его очень «рыхлый». Это не способствует инвестиционной привлекательности. Я уверен, что, добавь он в свой бизнес ту самую консервативность, основательность, о которой я говорю, он будет недосыгаем для возможных конкурентов.

Текст: **Мария Плис**
([журнал "Секрет фирмы" № 47 \(134\) 12.12.2005](#))