

Новая система моды

материал для публикации

Авторы материала: Алексей Баженов ([Институт Beinopen](#)), Елена Тищенко (доцент Экономического факультета МГУ им. Ломоносова)

Редактор: Денис Ламехов

В разработке принимали участие эксперты и предприниматели из сообщества Института развития индустрии моды Beinopen, Ассоциации новой модной индустрии и рабочей группы Веарнет НТИ.

Ситуация

В 2022 году из России ушли ведущие мировые бренды, включая производителей одежды, обуви, аксессуаров. Их уход, с одной стороны, разрушил цепочки создания модного продукта – значительная часть игроков индустрии осталась без партнеров: без рекламы, товаров, арендаторов. С другой стороны, освободилась ниша не менее 13,5% рынка – это более 200 млрд. рублей.

(источник: По оценкам Минпромторга на импорт одежды из государств, присоединившихся к санкциям, приходится 13,5% от общего объема импорта в стоимостном выражении <https://rg.ru/2022/03/21/smogut-li-rossijskie-platia-zamenit-ushedshie-i-nostrannye-brendy.html>, при этом из ЕС нам везут более качественные товары, огромная часть ушедших брендов импортируют из Азии, но тут пока не будем называть цифры)

По нашим оценкам, эта ситуация «бойкота брендами своих потребителей» продлится не менее 3 лет. При этом ситуация несет в себе столько же возможностей, сколько рисков. Из-за начавшейся перенастройки всех систем, ведущей к многочисленным разрывам, есть риски, что вслед за разрушением постиндустриальных кооперационных цепочек («Европейский бренд/Азиатский производитель – Креативная индустрия – Медиа и блогеры – Маркетинг – Ритейл – Торговый центр») могут разрушиться индустриальные («Импортное сырье, нити, ткани – Фабрики по пошиву – Заказчики»). Подавляющее большинство компаний легкой промышленности не могут работать с потребительским рынком напрямую – они производят спецодежду и униформу, работают с госзаказом или производят недорогие товары без бренда и сбывают их чаще всего на Wildberries. При этом важно понимать, что потребительский

рынок одежды устроен так, что дефицита на нем не бывает: будет фейк, контрабанда, секонд-хенд, дешевая одежда с маркетплейсов – но это не то, что может занять освободившуюся нишу. Поэтому весьма вероятен негативный сценарий развития, при котором наши фабрики не смогут развернуться на потребительский рынок, у них начнутся перебои с госзаказами или с поставками тканей, инвесторы и инфраструктурные игроки будут заниматься спасением компаний, а не проращиванием возможностей.

Однако есть и позитивный сценарий, при котором в одежде может произойти значительный рывок на десятки процентов. Для этого необходимо сложить вместе все компетенции исследовательских институтов – Университета Промтехдизайна, Экономфака МГУ, МФТИ, СПбГУ, ИНП РАН, Института Веіпореп – и профессиональных сообществ. Как эти исследователи описывают текущую ситуацию?

Современный потребительский продукт создается в длинной цепочке от легкой промышленности до креативной индустрии: сырье, ткани, производство, маркетинг, создание образа для подражания (стиль), съемки и сторителлинг (бренд), работа с соцсетями и вовлечение покупателей, ритейл, логистика и многое другое ([подробнее: на Sberpro](#)). Цепочки сейчас разрушены, но все имеющие практический опыт профессионалы есть, и если они смогут правильно скооперироваться, то потребительский рынок объемом не менее 200 млрд. руб. станет голубым океаном – настолько большим, что всем становится очевидно: кооперация выгоднее, чем конкуренция. Потребитель ждет соединения цепочек и будет готов покупать “постиндустриальный продукт” – одежду плюс самопрезентацию.

С точки зрения локализации производства рынок одежды – «второй после еды». На нем есть гарантированный спрос (не менее 2 трлн. рублей, премиум и люкс 280 млрд. руб.). В городах есть все игроки постиндустриальных цепочек кооперации. Но цепочка длинная – нужно соединить больше 10 бизнес-элементов вместе, чтобы появился тот продукт, который хочет потребитель, и по той цене, по которой он хочет. У бизнеса (и у инвесторов) нет опыта такой кооперации, потому что все были встроены в международные цепочки: российские игроки были неключевыми звеньями в интернациональных цепочках кооперации. Сейчас ситуация резко изменилась. Общество и предприниматели готовы оперативно реагировать. И у нас есть положительный опыт – за 8 лет в потребительском сегменте еды удалось локализовать производство и интегрировать технологии так, что мы за 5 минут получаем доставку еды, а роботы-комбайны собирают урожай. Теперь можно повторить это чудо во втором после еды по размеру потребительском рынке.

Ниже мы предлагаем план, как занять нишу ушедших брендов и на основе этого роста восстановить оптимальные сырьевые цепочки. Думая над названием программы, мы использовали термин «реинжиниринг отрасли». Это: А) быстрое восстановление и пересборка региональных кооперационных цепочек в малом бизнесе, Б) система трансформации кооперационных цепочек в технологические альянсы на основе раннего вовлечения, В) поэтапное продуктоориентированное восстановление сырьевой базы, Г) внедрение переработки и стандартов устойчивого подхода в отрасли с учетом Целей устойчивого развития ООН.

Мы с командой побывали в 20 регионах

Мы с командой проводим с 2015 года Форум новой модной индустрии. Это крупнейшая конференция в России, [собравшая в 2019 году](#) 4,5 тыс. человек – людей, желающих расти как профессионалы и как предприниматели.

В 2019 года появился [Институт развития индустрии моды Beinopen](#). Мы совместили профильное образование, критику моды и проектирование развития регионов с научным обоснованием и моделированием бизнес-экосистем. За 3 года мы провели проекты в 26 регионах – в части из них мы занимались проектированием дорожных карт, проводили тренинги для предпринимателей в сфере моды, занимались сборкой и акселерацией региональных бизнес-сообществ, работали с частными клиентами, в других мы показывали просветительскую культурную программу, в том числе кинофестиваль [Beinopen Films](#). В рамках него мы собрали лучшие образцы визуальных историй, связанных с модой.

И форум, и региональные программы показывают нам всю картину, и если кратко, то наша легкая промышленность на 80% работает за счет госзаказа, что [отражено в стратегии развития](#), написанной в 2015 году. Сам по себе госзаказ не является чем-то плохим – во всем мире он является драйвером развития новых технологий, которые потом принимает высокомаржинальный потребительский рынок.

Однако неправильно, когда только 20% товаров легпром производит для потребительского рынка. Это «нерыночная ситуация»: в цикле производства моды источником финансирования выступает человеческая потребность, а в госзаказе – изъятые из полноценного потребительского цикла налоги (*фабрики получают заказы на налоги, которые платит Inditex*). Можно настроить систему гораздо эффективнее, если доказать предпринимателям на деле, что крупные консолидированные заказы в текущей ситуации придают компании большую хрупкость, чем мелкий опт, развернутый на локального потребителя. Поскольку практика – критерий истины, то смоделировав удачный сценарий, мы

сможем сделать его типовой моделью, а коллективный практический опыт будет изменять мышление предпринимателей.

Стратегия 2035

Два года назад мы начали работать со стратегией развития WearNet в НТИ. Наше погружение в долгосрочные гипотезы, прогнозы и программы международных экспертов позволило увидеть, как меняется ситуация в мире – и как она управляемо меняется.

На «кризис разрыва кооперационных цепочек» накладывается осознанно организованная волна перехода к новой экономике, перерабатываемым тканям и одежде. По оценке [Vogue Business, мировой рынок циркулярной индустрии моды достигнет \\$5 трлн. к 2035 году](#), то есть это в принципе почти все успешные компании. Для скоординированного перехода к новой экономике в мире разрабатываются коллективные программы, новые стандарты и прорабатываются индивидуальные стратегии.

*В 2018 году в ООН подписана **Хартия индустрии моды для борьбы с изменением климата**, она одобрена 125 компаниями с общим оборотом в 450 млрд долларов, в числе которых Chanel и Hermes. Экономическая комиссия ООН предлагает сделать главным методом трансформации **прозрачность цепочек производства**.*

*В 2019 г. во Франции по инициативе Эмманюэля Макрона и гендиректора Kering Франсуа-Анри Пино принят **Fashion Pact**, регламентирующий шаги по уменьшению воздействия моды и легкой промышленности на климат. Он одобрен более чем 60 глобальными компаниями из 14 стран (Burberry, Prada Group, Farfetch, adidas, Reebok, Nike, Puma, Inditex и др.). Крупнейшие компании написали индивидуальные стратегии трансформации (Стратегия H&M по **химии** и **климату**, **заявление группы брендов Kering**), которые поддержали инвесторы (ESG-рейтинги)*

*С 2021 года продолжается рассмотрение **Нью-Йоркского закона о моде**, который может коснуться всех крупнейших игроков моды - от LVMH до SHEIN. **Зеленое соглашение Евросоюза** уже содержит механизм экологической трансформации.*

*В 2014 году разработана и подтверждена эффективность **союзнических договорных стратегий FAC-1** (Дэвид Мози (Королевский колледж Лондона), В 2020-2022 годах Николай*

Щербаков, Максим Славянец, Елена Тищенко начали тестирование этих стратегий для российской строительной отрасли (НАИКС, АСКАО).

Вывод из этого примерно такой: перед нами не просто лежит разбитое модное корыто, которое нам нужно быстро починить. Перед нами стоит глобальный вызов – трансформировать рынок, избежав системных сбоев. Для этого, на наш взгляд, нужна программа, координирующая действия всех участников: институтов развития, инвесторов, ритейлеров, производителей, ученых, креаторов и IT-компаний.

Без изменений в каждом звене цепочка не выстроится

Мы только что вернулись из Иркутска, где провели образовательные интенсивы, стратсессии и [разработку региональной стратегии развития](#) с предпринимателями региона. Все производства одежды в области сейчас загружены. Заказы перетекают на маленькие производства и их тоже загружают (это же подтверждает президент Союзлегпрома Андрей Разбродин – загрузка швейных мощностей в РФ с 45% в 2019 выросла до 100% в 2022).

В Иркутске, как и в большинстве регионов, – катастрофа с кадрами: по словам предпринимателей, если потребность в кадрах удовлетворить, то возможен рост объема производства на 30-50%. Вероятнее всего, нужны программы для быстрого обучения, проекты для популяризации профессий, связанных с ручным трудом, и программы поддержки самих профессионалов.

Типичная фабрика ждет тиражей от 500 единиц на модель. Почти никто не готов работать с мелким оптом. При этом у фабрик низкая маржинальность (20%) и при госзаказе, и при пошиве *для маркетплейсов*, которые продают по самой низкой цене. Высокие кредитные ставки сокращают доход почти до нуля.

На сегодняшний день работа организована так, что крупные фабрики не могут настроить производство мелким опытом (от 100 единиц), для них рентабельно производство от 500 единиц, лучше 1000. Из-за того, что производственные процессы не оптимизированы, большое количество мелких заказов снижает в целом темпы работы производства и влечет дополнительные расходы – процесс запуска заказа не автоматизированный и трудоёмкий. (Из нашей

стратсессии с кластером легкой промышленности Иркутска

<https://forum.beinopen.ru/post/360/>)

При этом шить крупным оптом – негибко в ситуации такого кризиса, когда могут разрушиться любые производственные цепочки, в том числе приостановятся заказы на спецодежду. Нельзя шить только на госзаказ – необходимо диверсифицировать риски. Ну и не забываем о популярности профессии. Хочет ли кто-нибудь работать на фабрике спецодежды? – Нет, никто. Хочет ли кто-нибудь работать в модном бренде? – Да, все.

Одновременно с этим в ситуации обрушения кооперационных цепочек, уменьшения цифровой связности, эмоциональной потери аудитории от ушедших брендов, есть все резоны работать с локальным рынком. К тому же это мировой тренд (Shein, Boohoo) – нужно шить и сразу сбывать на ближайшей территории, нужна возможность мобильности в ассортименте. Нужно всех учить работать с мелким оптом.

Я постоянно слышу, что наши фабрики «спасают» как градообразующие предприятия или как необходимое звено в поставках спецодежды. Удастся ли снова спасти их в кризис, когда возможен любой сдвиг и госзаказа, и разрывы в цепочках поставок сырья? Удастся ли в десятилетней перспективе не отстать от волны международной экотрансформации, активно набирающей оборот как на Западе, так и в Китае?

Как обычно, мышление в границах «легкой промышленности» не дает увидеть всю картину. Даже эта загрузка фабрик до 100% – временный рост производства одежды с низкой маржинальностью, в основном на госзаказ и по старым стандартам, а рынок полностью изменится к 2035 году. Надо увидеть, что сегодня потребительский рынок стал голубым океаном, он более маржинален и дает устойчивость. Но на потребительском рынке нет дефицита товаров, туда не войти, просто научившись шить вещи из более дорогих тканей. Нужно создавать локальные бренды, ну и может быть запускать телемагазины с селебритиз.

Прогноз и программа действий

Среднесрочная (2025) и долгосрочная задача (2030): мы стремимся, чтобы эта ниша была занята **игроками, создающими продукт нового технологического уклада** по новым экологическим стандартам – значит, с высокой долей локализации производства и креатива. Как это сделать?

- На рынке никогда **нет дефицита товара**, люди хотят приобретать креатив, поэтому голубой океан ([>13,5%](#)) – это только бренды
- За 3 года заместить бренды в головах не смогут иностранные компании, сможет только гибкий **малый бизнес**, если будет скоординировано действовать
- Нужна **кооперационная стратегия** для малых бизнесов, крупных фабрик, инвесторов, ритейлеров, государства – техническое зрение для создания “управляемого роя малых бизнесов”, о котором говорили на июньском ЦИПРе
- Нужно учиться работать с **ближайшим покупателем** в моменты, когда систему трясет и могут разорваться связи
- **Локальное** будет больше поддержано потребителем в момент пересборки сетей и сообществ
- **Глобальный сдвиг** благоприятствует: сейчас 82% всего объема одежды в стране – импорт, но идут перемены, сама отрасль сильно меняется во всем мире (массмаркет будет меньше реселла; идет локализация)

Новая система моды

2-я промышленная революция выстраивает индустриальные цепочки легкой промышленности (массовое производство товара): сырье - нить - ткань - фабрика одежды - магазин -> продукт для потребителя

3-я постиндустриальная промышленная революция добавляет институт влияния на покупателя – индустрию моды: бренд как гибридный продукт - образ поведения и история - лидеры мнений - большие данные

4-я экотехнологическая промреволюция преодолевает навязывание потребления через вовлечение всех, через осознанность потребления и новые технологии, включая переработку

Что было в феврале – что стало в июне?

- Уход головных бенефициаров в цепочках, разрушение самых прибыльных цепочек (не менее 13,5 % рынка, 200 млрд. рублей)
- При этом емкость всего рынка не менее 2 трлн. рублей

Нельзя выстраивать прошлое, надо сразу строить будущее:

- Локализация производства полных цепочек на базе доступного сырья

- Экология (прозрачность, сбор, переработка, продление службы, упрощение)
- Мультикультурализм и разнообразие (вовлечение многих локальных кодов и инфраструктура для малого бизнеса – почти как в Иваново, где не 400 фабрик, как в Турции, а 10 тыс маленьких производств)

Методология (Елена Тищенко):

- В кризисе - побеждает тот, у кого скорость реконфигурации и комбинаторика выше.
- Не ждем свободную руку рынка, мы прочерчиваем будущее через аванпроект
- Балансировка, калибровка и выращивание под требования рынка с лагом релиза в месяц, а не в полгода
- Доращивание кооперации вместе с банками и мерами гос поддержки до замкнутых партнёрских кооперационных цепочек (реконфигурируемых связанных экосистем на правилах)
- Объединение партнёрских рынков к 2030 году в 250 млн потребителей

Оптимально, если нишу займет малый бизнес

Доля ушедших из России брендов – не менее 13,5%, это самые успешные бизнесы 3-его промышленного уклада. На рынке остались потребители с 2 млрд. рублей. И десятки тысяч небольших производств, марок, креативной индустрии. Это гибкий малый бизнес. Если ему помочь создать кооперационные цепочки и инфраструктуру, то он выйдет к потребителю быстрее, чем иностранные ритейлеры. Поэтому правильно строить стратегическое партнёрство между международными компаниями (ткани мелким оптом и инфраструктура) и малым бизнесом (производствами, ритейлом, маркетингом).

В России 30 тыс. малых компаний, которые остро нуждаются в тканях, фурнитуре, оборудовании, сервисных решениях. Новый проект, над которым Институт развития индустрии моды Weiporen начал работать с компанией “Гефера Медиа” (ранее ООО “Мессе Франкфурт Рус”) – это «*выставка для модных бизнесов*». Экспоненты выставки – международные компании, которые представят оптимизированные под малый бизнес решения, соберут групповые заказы и станут стратегическими партнерами тысяч небольших, но стремительно развивающихся компаний. Долгосрочное партнерство

международных рынков позволит предпринимателям перейти к следующему витку технологического развития, когда существует не 200 глобальных брендов, а 100 тыс. локализованных производств и марок, объединенных общими стандартами и групповыми договоренностями.

Почему может получиться? Стресс подталкивает к объединению

В стрессовой ситуации и бизнесы, и потребители готовы к быстрому поиску и адаптации новых моделей поведения, к принятию правил, позволяющих выжить группе. В такие моменты люди четко видят, что кооперация выгоднее, чем конкуренция. Создание новых **типовых моделей кооперации** и новой **системы ценностей потребителя** будет способствовать локализации рынка. Крушение глобальных брендов, доминировавших на российском рынке – как землетрясение. На него накладывается цифровой и технологический сдвиг, потребность в новой циркулярной экологичной и экономной экономике. Наложение волн, как серия цунами, рвет связи в социуме, включая бизнес-связи. Доля ушедших брендов – не менее 13,5%, это самые маргинальные бизнесы уходящей пост-индустриальной эпохи. На этом опустошенном и модернизирующемся рынке остаются потребители с начавшей складываться новой культурой использования одежды. Появляются предпосылки для смены модели поведения – перехода от спонтанного потребления к разумному пользованию. Возникает среда для роста компаний нового технологического и экологического уклада.

Мировые бренды "отменили" своих лояльных покупателей из России. Мы как покупатели знали и доверяли 200 доминирующим глобальным брендам – и мы не знали про десятки тысяч существующих российских, африканских и китайских. Международное сообщество активистов уже давно ждет перехода к новому типу потребления – от "моды" с ее перепроизводством и доминированием глобальных брендов, к "инклюзивному творчеству" тысяч небольших локальных марок и бизнесов, вовлеченных в совместную работу. Теперь Россия "лидирует" в этом аспекте, потому что главные глобалисты ушли.

Новые принципы потребления широко поддерживаются активистами новой индустрии во всем мире, и все больше определяют поведение образованного покупателя. Мы начинаем хотеть экологичное, повторно используемое, перерабатываемое, локальное. Во всем мире создается новый масс-маркет (на прозрачной цепочке производства, со справедливой оплатой, из перерабатываемых тканей) и новый люкс (ручной труд, с интеграцией

локальных кодов, с яркой креативной историей и включенностью покупателя в кастомизацию и ковеаринг).

Роль цифры

Развивать легкую промышленность и индустрию моды невозможно, оставаясь в границах одной отрасли. Необходимо настраивать межотраслевое взаимодействие с сельским хозяйством, животноводством, наукой (технологиями переработки, новыми материалами и др.), машиностроением и образованием. На прошедшем в начале июня ЦИПРе обсуждалась тема гибких распределенных сетевых производств. Но нужно пойти дальше. Цифровизация всего жизненного цикла производства товара и креатива – системы цифрового проектирования, математического моделирования и управления жизненным циклом продукции.

Цифра позволяет не только выявлять и предупреждать потенциальные выпадания отдельных узлов цепочек. Но и дает снижение рисков кредитования – модель (позже ИИ) в режиме реального времени рассчитывает текущий и прогнозный уровень состояния производственных активов, определяет показатели их надежности.

Выработка такой модели позволит воспользоваться кризисом как “открытым окном” возможностей. Нам не нужно 10 лет ждать свободную руку рынка. Мы можем создать новый рынок за 3 года, значительно локализовав производство и креатив.

Модель управления жизненным циклом покажет, как эффективнее с учетом кризисной ситуации и высокой неопределенности планировать меры поддержки, от точечных – к моделированию и выращиванию связанных кооперационных цепочек, впоследствии распределенных экосистем.

Фундаментальная устойчивость роя.

К какому результату мы можем прийти?

Среднесрочный – локальные бренды и кооперационные цепочки занимают нишу ушедших брендов (13,5%), растет легкая промышленность, рабочие места, креативная индустрия и собираемые налоги.

Долгосрочный эффект – рост ВРП субъектов, восстановление сырьевых цепочек и импортонезависимость (до 50%), сохранение темпов экологической, технической и социальной трансформации бизнесов.

Отдельно отметим настройку международной кооперации и выработку стандартов и инвестиционных программ, аналогичных ESG, но самоуправляемых, чтобы общий рынок достиг порога эффективности в 250 млн. потребителей

– Потенциальный **новый рынок в 2 трлн. руб.**: переработка, сырье, нити, ткани, цифровые сервисы, сельское хозяйство, химия и др.

Переход к полностью циркулярной и прозрачной экономике.

– Усиление межотраслевого взаимодействия: собственная сырьевая база и переработка усилят малый бизнес, ритейл, маркетплейсы, цифровые платформы, производство перерабатываемого сырья, включая синтетические волокна, производство нового оборудования.

По оценкам экспертов WearNet НТИ локализация производства на потребительском рынке может достичь 50% (1,3 трлн. руб.) к 2030 г.

– Понимание зон “дизраптов”, которые позволят институтам развития, стартапам и инвесторам создать конкурентоспособные на мировом уровне программы развития и продукты.

– Вырастить российских дизайнеров и креативную среду в регионах.

Собственная сырьевая база и переработка усилят малый бизнес, ритейл, маркетплейсы и цифровые платформы создадут распределенные сети, производство перерабатываемого сырья, включая синтетические волокна, даст толчок науке и повлияет на стоимость производства всей продукции. **По оценкам экспертов WearNet НТИ локализация производства на потребительском рынке может достичь 50% (1,3 трлн. руб.) к 2030 г.**

Технологические альянсы и модель рынка

Постиндустриальная цепочка производства модного продукта включает сырье, ткани, производство одежды (и др.), маркетинг, создание образа потребителя (артдирекшн), съемки и стрителлинг, работу с соцсетями и вовлечение покупателей, ритейл и многое другое. Деньги потребителей в цепочку создания постиндустриального продукта входят в момент продажи ритейлером. В марте 2022 из России ушли ритейлеры – головные бенефициары цепочек создания продукта, контролирующие кассу – точку входа денег в экосистему. Это мировые лидеры 3-его промышленного уклада –

постиндустриального. В разрушенные цепочки перестали входить деньги. Главная цель сегодня – оперативно восстановить связи, предложив типовые упрощенные модули кооперации для быстрой пересборки экосистемы из десятков тысяч компаний и самозанятых.

На это нужно направить усилия институтов развития и социально ответственных компаний. Благодаря пластичности современного рынка можно просто скоординировав меры поддержки достичь значительного роста. С апреля 2022 года мы начали проработку конкурса, который поможет настроить региональные кооперационные цепочки и вырастить их в будущем в технологические альянсы.



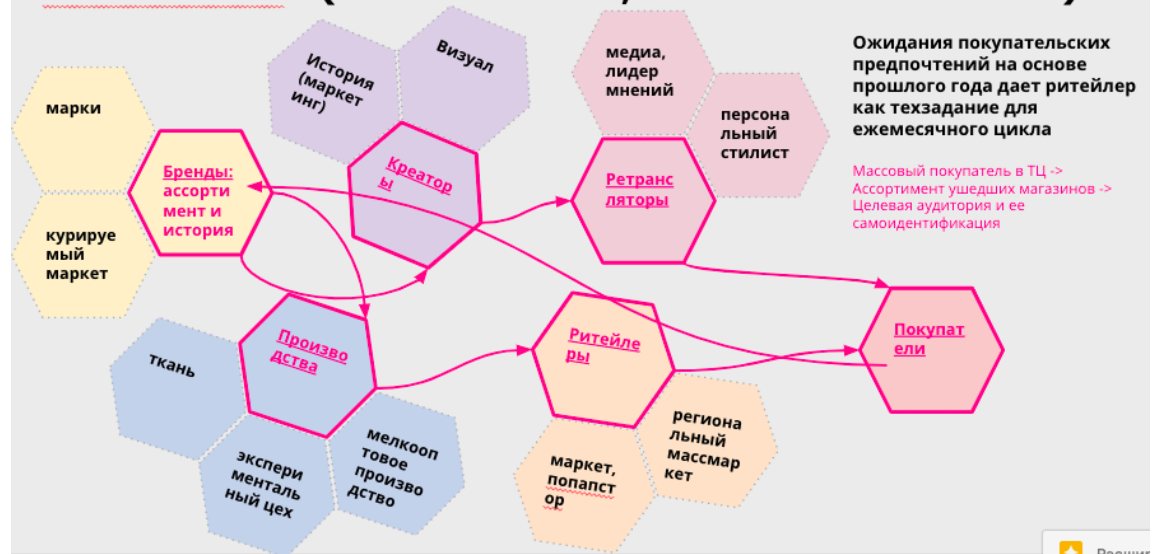
МОДЕЛИРОВАНИЕ ЛОКАЛЬНЫХ КООПЕРАЦИОННЫХ ЦЕПОЧЕК ОТ ПОТРЕБИТЕЛЯ К ПРОИЗВОДИТЕЛЮ

Март 2022 – ушли ритейлеры, головные бенефициары цепочек создания продукта

Май 2022 – возможна вещевая ярмарка. Но на потребительском рынке нет дефицита товара

Февраль 2023 – бренд(ы) региона: курируемые маркеты, марки, связи, инфраструктура, ивенты

БАЛАНСИРОВКА МОДЕЛИ “РЕГИОНАЛЬНЫЙ ФАСТФЕШН” (85 РЕГИОНОВ, СНИЖЕНИЕ РИСКОВ)



БАЛАНСИРОВКА МОДЕЛИ “РЕГИОНАЛЬНЫЙ ФАСТФЕШН” (85 РЕГИОНОВ, СНИЖЕНИЕ РИСКОВ)

Ожидания покупательских предпочтений на основе прошлого года дает ритейлер как техзадание для ежемесячного цикла
 Массовый покупатель в ТЦ -> Ассортимент ушедших магазинов -> Целевая аудитория и ее самоидентификация

Одним из мировых лидеров в модели “производство по требованию на базе данных” является компания Shein (выручка за 2020 \$12 млрд.) и компания Boohoo (выручка за 2021 год 1745 млн. фунтов).

Shein собирает big data на каждом из 220 локальных рынков. Алгоритмы анализируют, что ищут пользователи в приложении, и на основе этого дают прогноз, что шить и в каких количествах. Дальше заказ передается на ближайшее производство так, чтобы от запроса до поступления в продажу было не больше 10 дней. Все продажи ведутся онлайн, поэтому у ритейлера есть все данные, а производство небольшими партиями позволяет тестировать разные дизайны и “в режиме реального времени” реагировать на спрос. В 2020 году за один день было выпущено 6239 новых товаров. И поскольку продаются не товары, а бренды, то компания активно вовлекает инфлюенсеров, превращаясь в “телемагазин”. Внутри производственной системы цифра оптимизирует менеджмент поставок – ПО объединяет фабрики в единую сеть, подсказывает поставщикам, какое сырьё лучше купить и где, открывает производителям доступ к базе востребованных дизайнов. Я думаю, что нам есть, что подсмотреть в этих бизнес-моделях.

При этом мы говорим о большей децентрализации для создания устойчивой системы. Мы предполагаем, что на протяжении ближайшего года внутри каждого региона можно спроектировать оптимальную кооперационную цепочку, которая будет начинаться от запроса потребителя. Цепочку “фабрика – креаторы – маркетинг – марка / дизайнер – ритейлер” нужно строить от требований покупателя. Те партнерские стратегии, которые приживутся, дальше мы предлагаем поддержать через механизм конкурса НТИ. Сейчас мы разрабатываем такой конкурс на развитие **технологических альянсов** и приглашаем присоединиться.

Международная кооперация

Говоря о международной кооперации, мы тоже говорим о типовых модулях, ранней контрактации и союзнических стратегиях. Развивать рынок в границах 150 млн. нерентабельно. Для международной кооперации мы должны отталкиваться от 15-летних целей и прогнозов развития.

И конечно, это устойчивое развитие, включающее в себя рост биоразнообразия и рост культурного разнообразия. С точки зрения индустрии моды необходимо создать инфраструктуру для интеграции среднего и малого бизнеса, поддержать локализацию производства, популяризировать и справедливо оценить ручной труд, ввести международные стандарты переработки и прозрачности, на которые влияет каждая сторона, создать программы поддержки внутри банковской системы, популяризировать новый люкс: эко, локал, ручной. И общий приоритет – локальной сырьевой базе и переработке (7 принципов меморандума, который мы приглашаем обсудить <https://forum.beinopen.ru/post/342/>)

Роль Ассоциации и ПНТИ как технического зрения

- Неопределенность на много лет. В кризис побеждает тот, у кого скорость реконфигурации и комбинаторики выше. Будут рушиться монолиты. Опережающие технологии – реконфигурируемые системы, модульные, значит, типизация.

- Межотраслевое взаимодействие / докалибровка на конференциях через бизнес-сообщество (Ассоциация)
- Не ждем свободную руку рынка, мы прочерчиваем из будущего через аванпроект: рабочие места, рост ВРП, снижение рисков для банков (непозлементное финансирование, а исходя из экосистемы)
- Балансировка, калибровка и выращивание под требования рынка с лагом релиза в месяц, а не в полгода
- Доразвивание кооперации вместе с банками и мерами господдержки до замкнутых партнёрских кооперационных цепочек (реконфигурируемых связанных экосистем на правилах)
- Роль Ассоциации и НТИ как технического зрения
- Объединение партнёрских рынков к 2030 году в 250 млн. потребителей

Самое главное - человек

Красота спасет мир. Не мода (фасон), которая гибко моделирует образ поведения, а инклюзивное творчество десятков тысяч талантливых людей и профессионалов.

Призыв к действию

Предлагаем содействие Минпромторгу в части дизайна мер государственной поддержки (и межотраслевой кооперации) на основе компетенций Университета Промтехдизайн, с привлечением МФТИ, СПбГУ, ИНП РАН, МГУ им. Ломоносова и других. Программа будет включать в себя модель управления жизненным циклом, предсказывающую, как с учетом кризисной ситуации и высокой неопределенности эффективнее планировать меры поддержки, переходя от точечных – к моделированию и выращиванию связанных кооперационных цепочек, впоследствии распределенных экосистем.

Устойчивым компаниям

Особый вклад в модернизацию отрасли могут внести компании, для которых социальная и экологическая ответственность являются ключевыми в стратегии развития. Именно такие компании и организации могут стать катализаторами перемен, включив в свои дорожные карты плавное изменение мер поддержки, инвестиционных стратегий, критериев закупок, выстраивания прозрачной цепочки при работе с подрядчиками. Новые стандарты госзакупок, отраженные в дорожной карте трансформации, станут драйвером технологий для потребительского рынка, объем которого в 2021 году составил 2,6 трлн. и который готов покупать современный локальный продукт.

У нас вежливо делят зону – тут технологии, тут производство, тут креативные индустрии. Но это не та продуктоориентированность, о которой говорил Михаил Мишустин на ЦИПРе. Нормальная стратегия – это сквозная межотраслевая предсказательная модель. Давайте сделаем это чудо. Обстоятельства, как это не пугающе звучит, благоприятствуют – либо пан, либо пропал).

===

Нужны программы для быстрого обучения, проекты для популяризации ручных профессий и программы поддержки самих профессионалов.

Людам

Ни одна система не заинтересована в эволюции, если ключевое звено обмена – человек – не сделает свой выбор. Если мы хотим повлиять на владельцев средств производства, то нужно нам самим развивать в нас самих осознанное потребление. Это значит, что от культуры потребителей мы должны сделать шаг к культуре пользователей.

Резолюция

Направили всем, кого вспомнили, резолюцию от 22 июня 2022 года с предложением скоординировать меры поддержки разных институтов и стратегии развития компаний – на основе Модели управляемого выращивания рынка.

<https://docs.google.com/document/d/1phXgrwRLYP84mcMWDJMa8eoTbTzWmUbA6bMpzYyxdGA/edit#>

(Приложение. Концепция развития легкой промышленности и индустрии моды через создание постиндустриальных продуктоориентированных кооперационных цепочек от сырья до медиа и бигдаты. На основе продуктоориентированных технологий управления сложностью)

Для развития экономики, для сохранения профессиональной экосистемы и рабочих мест, для быстрой адаптации легкой промышленности, малого и среднего бизнеса в индустрии моды необходим реинжиниринг отрасли. быструю пересборку кооперационных цепочек, трансформацию их в альянсы, поэтапное восстановление оптимальной сырьевой базы, проектирование и внедрение переработки и стандартов устойчивого подхода в отрасли с учетом Целей устойчивого развития ООН.