DYNASTY
FASHION

ANASTASIIA HAVRYNA

THE TRUTH BEHIND FASHION

BEYOND THE SURFACE

ANASTASIIA HAVRYNA

THE TRUTH BEHIND FASHION

Правда о fashion
Без грифа секретности

РАССЕКРЕЧЕНО

DYNASTY FASHION

Русское издание · 2026

Содержание

Письмо автора 4

Как пользоваться книгой 7

1 Кто зарабатывает на вашем запуске 8

2 Покупателя нужно искать до рулона ткани 14

3 Дешёвый метр и дорогой рулон 20

4 Коллекция в ожидании покупателя 28

5 Размер на бирке ничего не доказывает 33

6 Деньги на вешалках 40

7 Потом запустим рекламу и продадим 50

8 Стенд и обещание заказов 59

9 После встречи с байером 66

10 Что вам продают вместе с обучением 71

11 Кому выгодно ваше согласие 78

12 Проверка идеи до большого запуска 83

13 Что проверить перед следующим платежом 88

Рабочие страницы дизайнера 93

Свидетельства и источники 99

Спасибо, что дошли до конца 100

Письмо автора

Меня зовут Анастасия Гаврина. Я основатель Dynasty Corporation. Уже 22 года я работаю в рекламе, 17 лет — в продажах, 14 лет руковожу маркетинговым агентством. За это время я работала с двумя экс-президентами, звёздами и депутатами, стояла у истоков трёх крупнейших проектов в Украине. Сегодня мой опыт помогает мне выстраивать бизнес-системы и видеть, где сильная идея теряет связь с покупателем и деньгами.

Последние три года значительная часть моей работы связана с fashion-бизнесом в Дубае. Я встречаю людей, для которых собственная коллекция — очень личная история. В ней их вкус, культура, воспоминания, желание создать что-то своё. Я понимаю, сколько смелости нужно, чтобы впервые показать эту часть себя другим.

И я видела, как дизайнеры плачут над коллекциями, которые никто не покупает. Видела, как они оставляют на фабриках оплаченные рулоны ткани и больше за ними не возвращаются. В какой-то момент человеку становится тяжело даже смотреть на то, во что он вложил столько надежды. Он начинает сомневаться в себе, хотя разобраться прежде всего нужно в том, как были устроены его решения.

Мне захотелось написать эту книгу, потому что слишком многие такие разговоры происходят уже после потери денег. Когда ткань куплена, партия сшита, участие в выставке оплачено, а вопрос о покупателе всё ещё остаётся без ответа. Я хочу, чтобы у вас была возможность задать его раньше.

Для меня маркетинг — это про бизнес и деньги. Это система, которая связывает потребность покупателя, продукт, цену, производство, продвижение и продажу. Я считаю, сколько стоит каждый этап, что он должен изменить и как вложенные деньги смогут вернуться. Когда этой связи нет, даже прекрасная ткань не спасает бизнес: она может стать ещё одной дорогой покупкой, которую пока некому превратить в выручку.

Я даю гарантию на результат своей работы. Для меня это серьёзное обязательство, которому нужны точные условия: какой результат мы согласовали, в какой срок его проверяем и по каким данным. В книге я покажу, как отличать такую ответственность от обещания продать любую коллекцию при любых обстоятельствах. Уважение к клиенту начинается с честного разговора о том, что предстоит сделать обеим сторонам.

Иногда моя работа начинается с совета отложить покупку. Одна клиентка хотела взять кредит, купить ткани и выпустить коллекцию. Я сказала ей, что сейчас этого делать не нужно. Если деньги закончатся на производстве, их не останется на проверку спроса, подготовку продаж и работу с покупателями. Уверенность в собственном дизайне важна, но она ещё не означает, что другой человек захочет за него заплатить.

Однажды я услышала и обратную претензию: наш подход мешает продавать ткани. Мы сначала проверяли интерес к коллекции и только потом определяли объём закупки. Этот разговор многое для меня прояснил. Я хотела, чтобы дизайнер мог развивать своё дело, сохраняя право на обоснованное решение о каждом расходе. Так появилась одна из причин создать Dynasty Fashion вместе с мужем, моим партнёром.

В эту книгу вошли мои исследования, разборы бизнеса и истории из практики. Я расскажу о непроданном стоке, неочевидном минусе, выставках, работе с фабриками и обещаниях наставников. Покажу и другой порядок действий: как мы выбрали три модели из нового предложения и получили предзаказы до серийного отшива. Все истории сохранены без имён частных участников; там, где работа продолжается, я описываю тот этап, которого мы действительно достигли.

Мне важно дать вам инструменты, которыми можно пользоваться. Посчитать запуск до заказа партии. Разобраться, что должно быть в техпаке. Понять, какие фотографии нужны покупателю и какую задачу решает съёмка. Оценить полную стоимость выставки и проверить, сколько продаж потребуется для её покрытия. Цифры в этих вопросах помогают беречь творческую свободу: с ними легче решать, на что вы готовы потратить свои деньги.

Если вы хотите учиться, мы готовы помогать вам осваивать профессию. Мой принцип — профильная подготовка, преподаватели с соответствующим образованием и практическим опытом, работа над собственным изделием и содержательная обратная связь. Разработку конструкции должен объяснять специалист по конструкции. Продажи и экономику — человек, который умеет с ними работать. Программа и компетенции преподавателей должны быть понятны до оплаты.

Я знаю и то, как устроены продажи обучения. Курс может давать полезный навык и одновременно готовить человека к следующей покупке. Эта книга тоже знакомит вас с моим подходом и Dynasty Fashion. Я отдаю её бесплатно и открыто говорю о своём интересе. Надеюсь, кому-то захочется работать с нами. При этом расчёт или вопрос из книги должен быть полезен вам и в самостоятельной работе.

Я пишу для того, чтобы вы входили в профессию с пониманием её творческой и коммерческой сторон. Чтобы могли сохранить своё видение и познакомиться с видением покупателя. Чтобы в трудный момент у вас были способы разобраться в ситуации, прежде чем отказаться от своей мечты.

Начнём с того, что можно проверить до следующего платежа.

Анастасия Гаврина

Dynasty Fashion

Как пользоваться книгой

Читайте её по порядку, если вы готовите запуск. Если деньги уже вложены, начните с главы о своём ближайшем решении. В конце находятся рабочие страницы: их можно заполнить перед встречей, закупкой или оплатой.

Основное внимание уделено GCC — Бахрейну, Катару, Кувейту, ОАЭ, Оману и Саудовской Аравии. Эти страны не образуют единого покупателя. Больше всего доступных свидетельств в книге относится к ОАЭ; международные примеры помогают сравнить механизмы, а не доказать, что они одинаково распространены повсюду.

В тексте различаются три основания: личный опыт автора, опубликованные факты и учебные ситуации. Числа в квадратных скобках ведут к источникам в конце книги. Чужие опубликованные интервью обозначены отдельно от разговоров и случаев из моей практики.

Личные истории переданы по моим воспоминаниям; слова других участников пересказаны по смыслу. Имена частных клиентов, посредников и организаций, по которым можно прямо установить участников, не называются. Эти истории не являются судебными выводами или статистикой рынка. Там, где работа продолжается, указан достигнутый этап, без придуманного финала.

Все придуманные расчёты обозначены как учебные. AED — дирхам ОАЭ. Цены в примерах не являются рыночными ориентирами. Налоговые и правовые условия зависят от страны и сделки; перед оплатой проверяйте их применительно к своему договору.

В каждой главе ищите три вещи: где возникает расход, какое обещание его оправдывает и чем это обещание можно проверить. К концу чтения у вас должна появиться собственная система решений.

РИС. 01

От прочитанной главы к своему решению

01 Прочитайте → **02 Посчитайте** → **03 Проверьте**

Найдите риск в своей ситуации. | Подставьте свои суммы и сроки. | Уточните условия до оплаты.

Авторская схема работы с книгой. Формы для расчётов и вопросов собраны в рабочих страницах.

ЧАСТЬ I · ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПЛАТИТЬ

Покупатель, предложение и основания для следующего шага.

ГЛАВА 01

Кто зарабатывает на вашем запуске

РИС. 02

Как работает система бренда



Следующее решение опирается на результаты предыдущего.

Авторская схема. Результат каждого шага влияет на следующие решения; фактические продажи возвращают нас к проверке рынка и предложения.

До первой закупки полезно увидеть весь путь будущего бренда. Вы изучаете покупателя, проверяете предложение, считаете экономику, готовите изделие и организуете продажу. Полученные деньги должны покрыть обязательства и дать возможность продолжать работу. Марке-

тинг связывает эти решения: то, что вы узнали о покупателе, влияет и на крой, и на цену, и на способ получения заказа.

Когда каждый этап существует отдельно, работу легко принять за движение бизнеса вперёд. Есть ткань, фотографии и публикации, но нет понятного ответа, кто покупает, сколько остаётся от заказа и хватит ли денег до следующего поступления. Поэтому я начинаю с системы. Её можно описать на одной странице, даже если у вас пока только одна модель.

На этапе запуска у бренда может быть много поставщиков и ни одного покупателя. У каждого поставщика есть понятный продукт. Дизайнер логотипа продаёт работу над айдентикой. Конструктор — разработку конструкции. Фабрика — изготовление согласованных изделий. Организатор — участие в событии. Агентство — определённый объём продвижения. Все они могут получить деньги прежде, чем первое платье будет продано.

Основатель видит одну большую историю: «Я создаю бренд». Его подрядчики видят несколько отдельных сделок. Это различие определяет, кто заметит проблему и когда.

Если ткань отгружена, поставщик считает заказ выполненным. Если коллекция сшита по утверждённым образцам, производство приближается к завершению своих обязательств. Если рекламные материалы опубликованы, исполнитель может представить отчёт. А у дизайнера в этот момент работа по возвращению потраченных денег только начинается.

Где заканчивается чужая услуга

Представим учебную ситуацию. Основатель заказывает коллекцию и говорит: «Мне нужен бренд, который будет продаваться». Подрядчик отвечает: «Мы всё сделаем». В договор попадают эскизы, лекала, образцы и партия изделий. Слово «продажи» остаётся в разговоре.

Спустя несколько месяцев основатель получает то, что перечислено в договоре. Он разочарован: покупателей нет. Подрядчик раздражён: работа выполнена. Спор возник ещё до первого платежа, когда разные результаты назвали одним словом «запуск».

Перед оплатой услуги выясните, какую работу выполнит исполнитель и что вы получите. Что именно будет сделано? В каком виде вы это получите? Как проверите качество? Какой следующий этап ещё предстоит оплатить? Кто за него отвечает? Эти вопросы особенно важны, если продаётся пакет «под ключ», потому что разные исполнители включают в такой пакет разные работы.

Исполнитель может отвечать за исследование рынка и качество выводов, но не контролировать каждую будущую покупку. Может отвечать за согласованное число встреч, но не за решение байера. Может отвечать за производство, но не за ассортиментную ошибку, которую дизайнер принёс на фабрику уже готовой. Такая граница должна быть видна до оплаты.

Четыре разные ситуации

В разговоре о модном бизнесе словом «обман» легко накрыть всё, что закончилось потерей денег. Тогда исчезают различия, от которых зависит правильное действие.

В первой ситуации вас вводят в заблуждение: человек выдаёт себя за организацию, которой не принадлежит, показывает вымышленные документы или продаёт несуществующую возможность. Проверять нужно подлинность личности, полномочий и предмета сделки.

Во второй вам предлагают реальную услугу, но важные ограничения скрывают или упоминают вскользь. Например, продающий разговор посвящён заказам, а обязательства исполнителя ограничены размещением логотипа. Попросите включить обещанный результат в договор.

В третьей все условия раскрыты, но они вам не подходят. Большая партия, длинная отсрочка оплаты или невозвратный платёж способны разрушить ваш денежный план без всякой подделки. Ответом может быть отказ или переговоры об условиях.

В четвёртой сделка разумно подготовлена, но спрос оказался слабее ожиданий. Предпринимательский риск не исчезает после исследования. Тогда важно выяснить, какое предположение не сработало, и не продолжать расход автоматически.

Смешивая эти ситуации, дизайнер либо обвиняет не того, либо слишком поздно распознаёт настоящий обман.

Когда выручка продавца зависит от вашего решения

Продавец ткани заинтересован продать ткань. Организатор заинтересован заполнить места. Наставник заинтересован набрать группу. В этом нет тайны. Проблема начинается, когда рекомендацию заинтересованного участника принимают за независимую оценку потребностей бренда.

Человек может искренне верить в свою услугу. Он может знать её лучше других и считать подходящей почти каждому. Но его знание собственного продукта ещё не означает, что он проверил ваш рынок, запас денег и возможности команды.

Допустим, поставщик рекомендует больший объём, потому что при нём цена единицы ниже. Это верное наблюдение внутри его предложения. Для вас решение зависит ещё и от того, сколько единиц удастся использовать или продать, когда вернутся деньги и какие обязательства возникнут раньше. Собственный расчёт шире прайса поставщика.

Полезно поставить рядом две даты: когда получает оплату рекомендующий и когда должны появиться деньги у вас. Чем больше расстояние, тем внимательнее стоит изучить, кто несёт риск между ними. Если советчик получает всю сумму сегодня, а ваш результат зависит от неизвестных продаж через полгода, его уверенности недостаточно: вам всё равно нужен собственный расчёт.

Цена согласия и цена отказа

Срочное предложение заставляет считать только то, что вы якобы упустите: скидку, место, знакомство, сезон. Но согласие тоже закрывает возможности. Деньги, перечисленные за избыточную партию, нельзя одновременно направить на исправление посадки. Бюджет поездки не сможет оплатить несколько месяцев работы с покупателями. Объём, обещанный байеру, займёт время производства.

Поэтому сравнивать нужно не «взять шанс или ничего не делать», а несколько конкретных применений денег. Поехать участником или сначала посетителем. Заказать партию или оплатить образец и проверку. Купить большую программу или отдельную консультацию по своему узкому вопросу. Иногда большой расход победит в таком сравнении. Но он должен победить по существу.

Дизайнеру бывает трудно сказать: «Я пока не готова». В среде, где много разговоров о росте и международном присутствии, это может звучать как признание несостоятельности. На самом деле способность назвать предел своих возможностей делает переговоры точнее. Партнёр узнаёт реальный бюджет и объём. Вы не обещаете то, что придётся оплачивать надеждой.

Для первого разговора достаточно одной страницы. Запишите предмет покупки, полную сумму, сроки, условие приёмки и то, что в услугу не входит. Отдельно укажите, какое предположение о будущем должно оказаться верным, чтобы расход имел для вас смысл. Если продажа держится на предположении «после этого нас обязательно заметят», работа над решением ещё не закончена.

Эту страницу полезно показать человеку, который не участвовал в красивой презентации. Сможет ли он объяснить, что именно вы покупаете? Если ему приходится угадывать, вам тоже пока продают слишком неопределённый результат.

На запуске бренда зарабатывают многие профессионалы. Считайте, сколько денег останется после оплаты их работы и хватит ли их, чтобы довести товар до покупателя.

РИС. 03

Где заканчивается чужая услуга

ВЫ ОПЛАЧИВАЕТЕ		ЧТО МОЖНО ПРИНЯТЬ
Ткань	→	Согласованный материал
Производство	→	Соответствующая заданию партия
Продвижение	→	Оговорённые работы и данные
Участие в событии	→	Услуги по условиям участия

Оплаты покупателей и возврат вложений требуют отдельного плана бренда.

Схема договорных границ. Результат каждого этапа проверяется отдельно.

ГЛАВА 02

Покупателя нужно искать до рулона ткани

Фраза «В GCC есть деньги» не описывает вашего покупателя. Она ничего не говорит о нужной посадке, приемлемой цене, поводе для покупки или готовности ждать доставку. Между общим богатством региона и заказом у нового дизайнера стоят привычки, доверие, конкуренты и конкретный гардероб.

В сообщении Chalhoub Group о результатах исследования за 2024 год рынок personal luxury в GCC оценён в 12,8 миллиарда долларов. Этот показатель охватывает несколько категорий, включая косметику, часы и ювелирные изделия. Он не описывает продажи всех местных дизайнеров и не прогнозирует спрос на ваш бренд. [01]

Когда вам показывают большую цифру, сначала спросите, что в неё включено. Затем — какая часть действительно относится к вашему продукту. Размер чужого оборота не становится вашим прогнозом только потому, что вы планируете работать в том же регионе.

История страны ещё не история покупки

У одной моей клиентки уже был сток. Она участвовала в выставках и трейд-шоу, но коллекция продолжала лежать. В основу одежды она положила историю своей страны и хотела познакомить с ней покупателей на других рынках. Она рассчитывала, что смысл, который дорог ей, окажется столь же важен будущей клиентке.

До выпуска коллекции это предположение не было проверено исследованием рынка. Ожидаемого спроса мы не увидели. Новые показы сами по себе не отвечали на главный вопрос: почему человек на другом рынке должен выбрать эту вещь для своей жизни?

По одному случаю нельзя заключить, что культурное наследие не продаётся. И нельзя доказать, что единственной причиной слабых

продаж было отсутствие исследования. Но было видно, что основательница приняла личную убеждённость за достаточное основание для производства.

Покупатель может уважать вашу историю и при этом не находить в коллекции подходящей вещи. Ему нужны определённая посадка, ткань, повод, цена и срок. Историю бренда предстоит соединить с этими требованиями. Она не освобождает от такой работы.

Мы предложили клиентке проверить новое направление коллекции до серийного отшива. К тому, как прошёл этот этап, я вернусь в главе 12. Здесь важно зафиксировать исходную ошибку: аудитория узнала о предложении уже после того, как дизайнер вложилась в его производство.

Опишите реальную покупку

«Женщина от 25 до 45 лет с высоким доходом» может покупать деловой костюм, вечернее платье, абайю, спортивную одежду или подарок дочери. Для каждой покупки действуют разные ограничения. Один и тот же человек в разных ситуациях — несколько разных задач для дизайнера.

Начните с эпизода. Что произошло перед покупкой? Предстоящее событие, смена работы, поездка, изменение размера, неудовлетворительный опыт с другой маркой? Как человек выбирал? Что примерял? От чего отказался? Что оказалось важнее фотографии?

Разговор о недавней реальной покупке обычно полезнее вопроса «Купили бы вы моё платье?». На второй вопрос легко ответить из вежливости. Первый требует вспомнить действие, уже связанное с деньгами и неудобствами.

Попросите собеседницу описать последний выбор вещи вашей категории. Где начался поиск? Между какими вариантами она выбирала? Почему один оказался предпочтительнее? Что было неприемлемо: длина, прозрачность, ткань, срок изготовления, невозможность примерки? Какова была полная сумма вместе с доставкой или подгонкой? Не нужно превращать встречу в допрос о личных финансах; важна логика покупки.

Записывайте ответы близко к словам человека. Если она говорит «не хочу возиться с возвратом», не переводите это автоматически в модное «нуждается в премиальном сервисе». Возможно, нужен понятный размерный ряд или точные замеры. Слишком красивая формулировка способна скрыть конкретную задачу.

У каждого рынка свой покупатель

Проверяя рынок, начните с страны и доступного вам города, затем сузьте категорию и способ продажи. Даже внутри одного города клиентка, покупающая вещь через личную примерку, и туристка, которой она нужна сегодня, могут требовать разной организации бизнеса.

Сезонность тоже следует проверять применительно к покупке. Если вы связываете коллекцию с Рамаданом, Идом, свадьбами или поездками, выясните, когда человек начинает поиск и когда вещь должна быть у него. Неделя задержки может иметь разное значение для повседневного изделия и для одежды к определённому событию. Производственный календарь нужно строить назад от нужной клиенту даты.

Не превращайте культурные предположения в техническое задание без проверки. «В регионе любят украшения», «здесь нужен только люкс», «клиентки всегда готовы платить за индивидуальность» — слишком широкие утверждения, чтобы закупать под них ткань. Реальное предпочтение должно проявиться в конкретной группе, категории и ценовом диапазоне.

Для нового рынка составьте небольшой круг прямых альтернатив. Включите местные бренды, ателье, международные марки и то решение, при котором человек вообще обходится без новой вещи. Сравните не только внешний вид. Посмотрите доступность размеров, сроки, полную цену, возможность примерки, понятность ухода и условия решения проблем.

Цель такого сравнения — обнаружить причину, по которой покупатель изменит привычный выбор. Просто ещё одна красивая вещь может не дать ему достаточного повода.

Каким сигналам доверять

Просмотр публикации показывает, что её увидели. Сохранение — что к ней, возможно, хотят вернуться. Вопрос о цене говорит больше, но и он не равен заказу. Примерка с обсуждением срока — следующий уровень интереса. Платёж подтверждает решение конкретного человека на конкретных условиях. Повторная покупка позволяет задать более сильный вопрос: что привело его обратно?

Эта последовательность не означает, что нужно немедленно брать предоплату с каждого заинтересовавшегося. Если вы ещё не можете выполнить обещание, проверяйте выбор другими способами: показывайте образец, обсуждайте реальную цену, предлагайте запись на примерку. Приём денег создаёт обязательства, включая правила отмены и возврата, которые нужно заранее прояснить для своей страны и модели продажи.

Не складывайте разные сигналы в одну цифру «потенциальных клиентов». Десять комплиментов и десять подтверждённых заказов означают разные планы производства. В записи разговора должна быть видна дистанция до покупки.

Полезно фиксировать и отказ. «Сейчас дорого» без уточнения слишком мало объясняет. Человек может сравнивать с другой категорией, не понимать ценность, не доверять новому бренду или просто не иметь нужного повода. Уважительное уточнение помогает выбрать дальнейшее действие; настойчивое уговаривание портит саму проверку.

РИС. 04

От внимания к покупке

01 **Просмотр и сохранение**

Человек заметил предложение.

02 **Примерка и обсуждение условий**

Интерес стал конкретнее.

03 **Оплата и исполненный заказ**

Проверена покупка на этих условиях.

04 **Повторная покупка**

Есть основание изучить возврат клиента.

Авторская схема силы сигналов. Это не статистика конверсии и не обязательный путь каждого покупателя.

Исследование должно повлиять на коллекцию

В интервью Vogue в 2021 году основательница дубайского All Things Mochi Айя Табари описывала, как требования оптовых заказов расходились с возможностями ремесленного производства, а ускорение работы сопровождалось лишним запасом. Это свидетельство конкретного периода в истории бренда, показывающее напряжение между выбранным каналом и способом изготовления. [02]

Такой конфликт нельзя исправить одним портретом аудитории. Нужно связать покупателя, продукт и производственную модель. Если клиенту важна редкая ручная работа, обещание крупных одинаковых партий может потребовать иной организации. Если магазин ждёт повторяемого товара по определённой цене, образец, который мастер создаёт неделями, ещё не отвечает на его запрос.

После первых разговоров сформулируйте рабочую гипотезу одним абзацем. Кто покупает, для какого случая, что получает, по какой полной цене, как заказывает и сколько ждёт. Затем рядом запишите, что уже подтверждено и что пока известно только с ваших слов.

Небольшое число интервью не даёт статистической гарантии. Его задача — выявить ошибки, которые можно обнаружить до крупного расхода. Проверка продолжается в примерках, ограниченных продажах и повторных заказах. Если данные меняют ассортимент или срок, это полезный результат, даже когда он нарушает первоначальную красивую идею.

Исследование завершено для следующего шага тогда, когда помогает выбрать между действиями. Купить определённый метраж. Сделать один образец. Изменить цену. Отложить категорию. Если после отчёта решение осталось таким же безусловным, как до него, спросите, что именно вы узнали и почему это не повлияло на деньги.

Ответ про вдохновение, который я запомнила

На подкасте я спросила дизайнера, чьи коллекции представлялись в разных странах и закупались байерами, о вдохновении. Она ответила разговором об изучении рынка и о том, что люди покупают. Передаю смысл по памяти.

Для меня это был точный профессиональный ответ. Она знала, что происходит между придумать вещь и построить на ней работающий бизнес. Покупатель присутствовал в её рассуждении с самого начала.

Изучение рынка помогает понять, какую задачу предстоит решить своим дизайном. Вы сохраняете собственный почерк и культурную основу, одновременно проверяя, кому нужна эта вещь и за что человек готов платить.

Часть основателей приходит в моду из других профессий. Другие уже получили профильное образование. В обоих случаях важно увидеть, каких знаний о производстве и коммерции пока не хватает, и закрыть этот пробел до большого вложения.

Покупатель не обязан появиться в финале вашей производственной истории. Дайте ему место в её начале.

ЧАСТЬ II · ДЕНЬГИ В ТКАНИ

Закупки, размеры, производство и цена непроданного запаса.

ГЛАВА 03

Дешёвый метр и дорогой рулон

Скидка становится опасной, когда вы перестаёте видеть сумму платежа. Два предложения лежат рядом: небольшой отрез стоит дороже за метр, целый рулон — дешевле. Кажется, решение очевидно. Но цена метра отвечает только на вопрос о цене метра. Вашему бизнесу ещё нужно понять, сколько ткани он использует и что произойдёт с остатком.

У поставщика есть причина предпочитать крупную отгрузку. Ему проще продавать определёнными объёмами, планировать операции и освобождать запас. У вас есть причина беречь деньги до проверки изделия и спроса. Чтобы сделка была выгодна обеим сторонам, учитывайте интерес поставщика и потребности своего бренда.

Арифметика лишних метров

Возьмём учебный пример в дирхамах ОАЭ. Он не описывает реальные цены конкретного поставщика. Для ближайшей задачи вам нужно 50 метров пригодной ткани. Можно купить ровно 50 метров по 35 дирхамов. Второе предложение — рулон 200 метров по 25 дирхамов. Для простоты пока не учитываем доставку, налоги, испытания и потери при раскрое.

Показатель	Отрез 50 метров	Рулон 200 метров
Цена метра	35 AED	25 AED
Платёж сейчас	1 750 AED	5 000 AED
Стоимость нужных 50 метров	1 750 AED	1 250 AED
Остаток после использования 50 метров	0	150 метров
Закупочная стоимость остатка	0	3 750 AED

На использованных метрах второй вариант экономит 500 дирхамов. Одновременно он требует перечислить сейчас на 3 250 дирхамов больше. После выполнения ближайшей задачи 3 750 дирхамов будут находиться в оставшейся ткани.

Это ещё не убыток. Если остаток пригодится для следующих подтверждённых заказов, покупка может оказаться оправданной. Но утверждение «мы сэкономили» неполно, пока неизвестно, когда и с какой пользой будет использован остаток. Вы приобрели запас и связали в нём деньги.

Если ради этой закупки приходится отменить проверку посадки или задержать обязательный платёж, низкая цена метра приобрела дополнительную стоимость. Её нет в прайсе поставщика, но она есть в вашем бизнесе.

ГЛАВА 03 / РИС. 05

Цена метра. Цена решения.

25

дирхамов за метр

5 000

дирхамов — платёж за рулон 200 м



Метр стал дешевле. Но вам нужно только 50 метров. Покупая рулон, вы оплачиваете и ту ткань, которую пока не собираетесь использовать.

Учебный пример. Доставка, налоги, испытания и потери при раскрое не включены.

РИС. 05 / ЧТО ПРОИСХОДИТ С ДЕНЬГАМИ

75%

ЗАКУПКИ ОСТАЁТСЯ В ТКАНИ
ПОСЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НУЖНЫХ 50 МЕТРОВ



50 м использовано
1 250 дирхамов

150 м осталось
3 750 дирхамов

Деньги ещё ваши.
Но уже не свободные.

Остаток ткани — актив, а не автоматический убыток. Но этими деньгами сейчас нельзя оплатить съёмку, продвижение или следующую партию. До закупки важно понять, когда и для чего понадобится остаток.

---

50 м по 35 дирхамов = 1 750 дирхамов. Рулон требует на 3 250 дирхамов больше сейчас, хотя на использованных метрах вы экономите 500.

Что именно ограничено минимумом

Фраза «минимальная партия» требует продолжения. Минимум на один материал? На один цвет? На заказ в целом? На производство нового окрашивания? На артикул из имеющегося запаса? У разных предложений могут быть разные основания.

MOQ означает minimum order quantity, минимальное количество заказа. Не принимайте это сокращение как окончание разговора. Попросите объяснить, к чему оно относится и какой вариант доступен при меньшем объёме. Иногда это другая цена. Иногда другой материал. Иногда отрез из наличия. Иногда поставщик действительно не подходит вашей стадии.

Официальный справочник производства CFDA позволяет искать американских исполнителей по услугам и диапазонам объёмов, включая работу с образцами. CFDA прямо поясняет, что не проводит аудит перечисленных фабрик и не гарантирует их качество. Справочник помогает найти варианты для собственной проверки; услышанный от одного исполнителя минимум не следует считать законом всей отрасли. [03]

Разговор о меньшем объёме не должен превращаться в требование, чтобы фабрика работала себе в убыток. Подготовка и настройка имеют стоимость. Если она распределяется на меньшее число изделий, цена единицы может вырасти. У вас остаётся право решить, что такая цена приемлема ради меньшего общего риска, или найти другой способ проверки.

Образец материала ещё не вся закупка

Красивый маленький лоскут помогает выбрать цвет и фактуру. Он не отвечает за поведение ткани в готовом изделии. Перед значительной закупкой полезно проверить материал в том применении, для которого вы его покупаете: с выбранной конструкцией, подкладкой, обработкой и способом ухода.

Вам нужны согласованные характеристики и понятная проверка поставки. Состав и ширина ткани, цвет или его согласованный образец, доступный метраж, условия работы с дефектами — всё это влияет на

пригодность заказа. Для конкретной категории изделия объём испытаний определяют с технологом или профильной лабораторией. Универсальной домашней проверки на все требования рынка не существует.

Особое внимание уделите повторному заказу. Если коллекция начнёт продаваться, сможете ли вы получить тот же материал? Как проверите совпадение цвета и характеристик следующей партии? Каков срок? Иногда разовая находка отлично подходит для честно ограниченного выпуска. Но продавать на её основе постоянную модель, обещая любое количество повторов, рискованно.

Когда вам предлагают остатки ткани, уточните происхождение, состояние и доступность документов, которые нужны для ваших утверждений о составе и свойствах. Слово deadstock обозначает остаточный материал в конкретном контексте продажи; оно само по себе не подтверждает качество, экологическое преимущество или возможность повторной закупки. Любое дополнительное обещание требует собственного основания.

Название материала тоже нужно проверять

Слова «натуральный», «бамбук», «премиальный» или «экологичный» могут звучать убедительнее, чем фактический состав. В 2022 году FTC подала иски против Kohl’s и Walmart, в том числе из-за продажи текстиля из вискозы под обозначением бамбука и вводящих в заблуждение экологических утверждений. Судебные приказы по урегулированию предусматривали гражданские штрафы 2,5 и 3 миллиона долларов соответственно. [04]

Это американское дело о конкретной маркировке. Для вашей закупки вывод практический: запрашивайте точный волокнистый состав, документы на соответствующую партию и основания специальных заявлений. Происхождение сырья не заменяет названия полученного волокна. При существенном риске обсудите проверку в компетентной лаборатории. Надпись на карточке поставщика не стоит переносить в обещание покупателю без проверки.

Кто будет владеть остатком

Я видела, как дизайнеры оставляли оплаченные рулоны на фабрике и больше за ними не возвращались. Я не знаю всей истории каждой такой закупки. Но эти рулоны напоминали мне, что у человека могут закончиться деньги и силы раньше, чем ткань станет одеждой. Учёт остатка нужен задолго до этого момента.

Если ткань покупает производство от вашего имени, заранее выясните, входит ли в платёж весь рулон или только расход на изделия. Кому принадлежит неиспользованное? Где оно хранится? Как фиксируется количество? Можно ли его забрать? Кто решает, допустима ли замена материала?

Эти вопросы особенно важны, когда общение идёт через посредника. Иначе дизайнер может считать, что оплатил свой запас, а фабрика — что продала готовые изделия по согласованной цене без передачи всех остатков. Неопределённость становится конфликтом в момент расставания.

Составьте краткую запись по каждой значимой закупке: для какого изделия она сделана, сколько метров требуется, сколько фактически поступило, сколько использовано и где находится остальное. Сложная система учёта для первого заказа не обязательна. Нужна возможность ответить на простой вопрос: что у меня есть и на каких условиях я могу этим распорядиться?

Не планируйте остаток словами «потом что-нибудь сошьём». Назовите хотя бы вероятное применение и условия, при которых оно состоится. Подходит ли материал другой проверяемой модели? Есть ли возможность сделать ограниченный выпуск? Существует ли реальный канал перепродажи? Каковы дополнительные затраты? Если ответа нет, остаток нужно учитывать как неопределённый запас, а не как уже созданную будущую выручку.

Решение до скидки

До переговоров полезно определить потребность без учёта скидки. Сколько материала нужно для образцов? Сколько — для обязательств перед покупателями? Какой дополнительный запас объясняется технологией и возможностью докупить? Так проще увидеть, где коммерческое предложение меняет реальную потребность.

Попросите два сопоставимых расчёта: меньший и больший объём, с одинаково перечисленными включёнными расходами. Если в одном варианте есть доставка, а в другом нет, разница цены метра вводит в заблуждение даже без злого умысла.

Рулон может быть правильным решением. Основанием станут проверенная потребность, пригодность материала и достаточный запас денег до его использования. Если основание только одно — «сейчас дешевле», вы пока оценили предложение продавца, но ещё не оценили собственную покупку.

ГЛАВА 04

Коллекция в ожидании покупателя

Каждая новая модель увеличивает будущую партию. Если добавить ещё цвета и размеры, вещей становится гораздо больше, чем кажется при работе над эскизами. Посмотрите, как быстро растёт объём производства.

РИС. 06

Как шесть моделей становятся складом

6 моделей × **3** цвета × **5** размеров

90 вариантов × 4 изделия = 360 вещей

64 800 AED При стоимости 180 AED за вещь

Учебный пример. Одинаковое количество на вариант использовано для расчёта; реальный размерный ряд зависит от спроса.

Рассмотрим учебную схему: шесть моделей, три цвета, пять размеров, по четыре изделия в каждой комбинации. Получается 360 единиц. Если условные затраты на изготовление и подготовку каждой единицы к продаже составляют 180 дирхамов, в партии окажется 64 800 дирхамов до расходов, которые в эту сумму не включены. Это арифметический пример, а не оценка себестоимости определённой категории одежды.

В нём скрыто сразу много предположений. Что все шесть моделей нужны. Что нужны все три цвета. Что размеры распределятся выбранным образом. Что четыре единицы каждой комбинации — разумный

старт. Если хотя бы часть предположений слабая, коллекция становится дорогим способом задать рынку вопросы.

Зачем покупателю каждая модель

Каждая модель занимает деньги, время конструирования, место в съёмке и внимание покупателя. Полезно спросить о её роли. Это вещь для первого знакомства с маркой? Основной продукт, который предполагается повторять? Дополнение к уже понятному выбору? Имиджевый образ с отдельным бюджетом на коммуникацию?

Роль должна быть честной. Если сложный образ создаётся ради творческого высказывания, у него может быть собственная ценность. Но не нужно незаметно записывать его в план продаж, чтобы оправдать расход. Для творческого проекта и для коммерческой модели могут быть разные критерии успеха.

Не всякая коллекция обязана сразу содержать широкий гардероб. Ширина предложения имеет смысл, когда покупателю удобно выбирать несколько связанных вещей и вы способны обслужить этот выбор. До такой проверки дополнительные модели могут лишь разделить небольшой спрос между большим числом вариантов.

Напишите рядом с каждой моделью, зачем она нужна в коллекции. Оно может опираться на предыдущие покупки, повторяющийся запрос, договорённость с магазином или конкретную проверку. Если основание звучит «у серьёзного бренда должно быть», уточните, кто установил это правило и для какого бизнеса.

Производственный минимум не равен спросу

Фабрика может предложить удобную для неё партию в сто единиц. Это характеристика её работы. Из предложения ещё не следует, что вашему рынку нужны сто единиц именно сейчас.

Здесь дизайнер оказывается между двумя задачами. Нужен исполнитель, который умеет изготовить изделие с нужным качеством. Нужен объём, который соответствует стадии бизнеса. Иногда совместить их сразу не удаётся. Тогда полезно пересмотреть материал,

сложность конструкции, сроки или способ продажи, а не увеличивать заказ только ради соответствия первой найденной фабрике.

В апреле 2026 года Oman Observer опубликовал рассказ Афры аль-Маскари, основательницы детской марки Zadan. Она говорила о трудностях контроля производства при работе с удалённой мастерской, последующем переходе к более профессиональной производственной команде и трудностях поиска тканей в больших количествах. Это личное свидетельство о поиске подходящей организации работы, а не доказательство мошенничества её подрядчиков. [05]

Опыт такого рода важен тем, что возвращает разговор к управлению. Найти того, кто умеет шить, недостаточно. Нужно согласовать связь между образцом, партией, контролем качества и моментами принятия решений.

Четыре способа выйти к покупателю

Готовая небольшая партия позволяет быстро отгружать товар и проверять реальные продажи. При этом вы заранее оплачиваете запас и рискуете ошибиться в составе.

Изготовление под заказ уменьшает потребность в готовых вещах, но увеличивает значение точного срока, устойчивого снабжения и общения с клиентом. Ошибки, переделки и отмены не исчезают. Они происходят ближе к конкретному заказу.

Предзаказ может подтвердить часть спроса до запуска партии, если человеку ясно, что именно он покупает, когда получит вещь и что произойдёт при задержке или отмене. Обещание нельзя строить на сроках, которые производство ещё не подтвердило. Предоплату нельзя считать свободными деньгами на любые нужды бренда: за ней стоит обязательство выполнить заказ или урегулировать его прекращение.

Работа по индивидуальным меркам даёт другой уровень взаимодействия и требует собственной экономики: времени мастера, примерок, внесения изменений и ограничения количества заказов. Её нельзя бесконечно расширять без изменения организации.

Ни один вариант не отменяет риска. Вы выбираете, какой риск умеете контролировать, сколько он стоит и приемлем ли для вашего покупателя.

Образец должен стать условием производства

До партии нужен понятный момент утверждения. Как выглядит согласованное изделие? Какие измерения и допуски приняты? Какая обработка требуется? Как описаны материал и фурнитура? Что считается дефектом? Каким образом проверяется готовая работа?

Переписка «да, красиво, запускаем» оставляет слишком много пространства для разных толкований. Для сложного изделия потребуется полноценная техническая документация; её состав определяют с конструктором и технологом. Для любого объёма полезно однозначно обозначить утверждённую версию и сохранить её.

Изменение после утверждения тоже должно быть видимым. Если дизайнер просит другую застёжку или меняет длину, стороны заново обсуждают влияние на цену и срок. Несправедливо ожидать, что производство бесконечно поглотит эти изменения в первоначальной сумме.

На ранней стадии особенно полезно разделить решения во времени. Сначала заплатить за разработку и понять качество образца. Затем решить, подтверждает ли проверка покупателя необходимость следующего объёма. Это не всегда самый дешёвый путь по цене единицы. Он позволяет не оплачивать несколько непроверенных гипотез одновременно.

Предел первой партии

Первый тираж должен отвечать на вопрос: сколько нам нужно, чтобы выполнить имеющиеся обязательства и получить полезные сведения о следующем шаге? Ответ не обязан совпадать с числом, которое красиво смотрится в презентации.

Если вы выбираете ограниченную партию, заранее определите, как будете оценивать результат. Какие модели и размеры купили? По какой цене? Сколько было возвратов или переделок? Как долго шла

продажа? Что осталось и почему? Простая отметка «коллекция распродана» скрывает слишком много: она могла уйти со скидкой, не покрывающей вложения, или по одному крупному заказу, который невозможно повторить.

Обратная ситуация тоже требует осторожности. Остаток не всегда означает плохой дизайн. Возможно, клиентам не подошёл доступный размер, фотография не объяснила посадку или вещь появилась после нужного события. Прежде чем менять творческое направление, проверьте путь от выбора до получения.

Планируйте следующую партию с учётом того, что узнали о продажах первой: какие модели, размеры и цены выбрали покупатели.

ГЛАВА 05

Размер на бирке ничего не доказывает

В учебной ситуации дизайнер получает партию платьев. На бирках стоит M, но постоянной клиентке привычный размер не подходит. Фабрика отвечает: «Мы сшили M». Дизайнер показывает фотографию образца. Обе стороны называют один размер, но у них нет общего документа, который объясняет, что именно он означает.

Буква на бирке не заменяет мерки. Фотография не фиксирует растяжимость ткани. Одобрение красивого образца не доказывает, что каждая вещь из партии ему соответствует. Между эскизом и готовой одеждой нужен язык, на котором можно проверить результат.

Документ, который понимает фабрика

Начните с техпака — комплекта сведений о конкретной модели для разработки, изготовления и проверки. Он помогает фабрике понять ваш замысел, а вам — увидеть, где ещё нет решения. Красивый эскиз показывает образ; технические рисунки и таблицы объясняют изделие. В руководстве Techpacker по платью показаны виды спереди и сзади, материалы, измерения и расчёт затрат; документ обновляют по мере работы над образцом. [06]

Как собрать техпак без лишних расходов

Сначала присвойте модели код и создайте один рабочий документ с датой и версией. Для начала можно использовать таблицу и отдельные листы рисунков. Специальная программа может упростить работу, но покупка программы ещё не означает, что технические решения приняты правильно.

Раздел	Что должно быть понятно исполнителю
Модель и версия	Код изделия, дата, размер образца, кто согласует изменения
Технические виды	Перед, спинка, важные узлы, застёжки и обработка
Материалы и фурнитура	Артикулы, состав, цвет, назначение, расход и допустимые замены
Измерения	Точки и способ замера, единицы, значения по размерам, допуски
Изготовление	Конструкция, швы и отделка, требующие отдельного объяснения
Приёмка и изменения	Утверждённый образец, замечания, исправления и текущая версия

Это карта содержания, а не готовая документация для любого платья. Заполните то, что действительно знаете: назначение модели, желаемый силуэт, выбранные материалы, расположение деталей. Неизвестные значения оставьте вопросами для специалиста. Выдуманные замеры опаснее пустой ячейки, потому что выглядят как утверждённое решение.

Затем передайте документ конструктору и технологу. Согласуйте, что именно они разрабатывают: технические рисунки, конструкцию, лекала, градацию, расход материалов, сопровождение образца. Эти работы имеют разную трудоёмкость. Техпак описывает изделие; лекала задают детали для раскроя. Заказывая одно, не следует автоматически ожидать другое.

На образце проверяют, получилось ли задуманное. Замечания привязывают к точке измерения или узлу, вносят в новую версию и подтверждают с фабрикой, какой файл действует. Массовый пошив начинается после согласования образца и документации, а не после получения красивого PDF.

Экономить здесь можно на лишних посредниках, дублирующих услугах и неподготовленном задании. Попросите смету по работам и список файлов, которые получите. Большой счёт без расшифровки

трудно оценить; низкая цена без конструкции и проверки посадки может оказаться неполной. Стоимость профессиональной работы объясняется сложностью изделия и ответственностью за конкретный результат.

Что означает размер в документе

Мерки тела и измерения готового изделия — разные данные. Вещи нужна определённая свобода облегания; у разных тканей и силуэтов она различается. Поэтому таблица размеров для покупателя не заменяет производственную таблицу измерений.

В техническом описании изделия обозначают точки измерения, способ измерения, единицы, значения по размерам и допустимые отклонения. Это могут быть длина изделия, ширина на уровне груди, талия, бёдра, длина рукава. Нужны понятные рисунки: откуда до куда проходит сантиметровая лента, лежит ли вещь свободно, растягивается ли материал. Такой подход описан в профессиональных материалах Techpacker о спецификации изделия. [07]

Учебный пример: для размера M согласована ширина изделия на уровне груди 52 см при измерении в разложенном виде. Допуск составляет ±0,5 см. Значит, согласованный диапазон — от 51,5 до 52,5 см. Измеренные 50,8 см выходят за его пределы. Это пример арифметики проверки, а не универсальная норма допуска: значения для своей модели утверждают дизайнер и технический специалист.

Один неверный замер ещё не объясняет причину. Возможно, вещь измерили иначе, использовали другую версию таблицы, ткань дала усадку или производство допустило ошибку. Документ позволяет начать предметный разбор. Без него спор легко превращается в обмен впечатлениями.

Зафиксируйте версию, которую одобрили

У модели должны быть код, дата и версия. К ним привязываются состав и артикул ткани, фурнитура, конструкция, таблица измерений, требования к обработке, маркировке и упаковке. Укажите, кто вправе согласовать изменение. Сообщение «да, красиво» под фотографией не должно незаметно разрешать замену материала или новый размерный ряд.

Предсерийный образец проверяют в согласованном материале с учётом запланированной обработки. Если массовая ткань отличается от ткани первого образца, посадку и поведение изделия проверяют снова. При необходимости испытывают усадку, стойкость окраски и другие свойства, важные для использования вещи. Перечень таких испытаний есть, например, у Intertek; выбор метода и критериев зависит от продукта. [08]

Градацию размеров тоже нужно проверить. Хорошая посадка одного M не подтверждает S и L. Конструктор должен объяснить, какие параметры меняются между размерами; примерка и измерения проверяют, получилось ли задуманное. Особенно внимательно смотрите на участки, где небольшое изменение влияет на движение, застёжку или внешний вид.

Контроль нужен до последней коробки

Ожидание готовой партии оставляет мало возможностей для дешёвого исправления. Полезно согласовать проверки до производства, во время работы и перед отгрузкой. Такая последовательность разделяет предотвращение ошибки и обнаружение дефекта в готовом продукте. [09]

До запуска проверьте документы, материалы и утверждённый образец. На раннем этапе производства — первые изделия, измерения и узлы обработки. Перед отгрузкой — соответствие партии согласованному плану приёмки, количеству и упаковке. Объём выборки, порядок её отбора и решение при обнаружении дефектов задают заранее. Если проверены десять вещей, отчёт должен прямо говорить о десяти проверенных вещах, а не о качестве всей партии без оговорок.

Не принимайте одну фотографию как подтверждение всего заказа. Для контроля нужны идентифицируемые изделия, записи измерений и перечень обнаруженных несоответствий. При удалённом производстве можно рассмотреть независимую инспекцию, сопоставив её стоимость с размером риска.

Что должно произойти при несоответствии

До оплаты партии согласуйте, как сообщать о проблеме, в какие сроки её рассматривают и кто принимает решение. Какие дефекты исправляют? Когда нужна замена? Кто оплачивает повторную проверку и доставку? Что делают с изделиями, которые нельзя продать под вашим именем? Порядок оплаты должен учитывать согласованные этапы приёмки; конкретные условия обсуждаются в договоре.

Учебная запись о несоответствии выглядит просто: модель DF-01, версия 3, размер M, точка A, согласовано 52 см ±0,5, измерено 50,8 см, дата, способ измерения, фотография, номер проверенной единицы. Затем — предлагаемое действие и срок ответа. Такая запись полезнее сообщения «вся партия ужасная».

Она также защищает фабрику от произвольных требований. Если дизайнер после утверждения образца меняет длину, материал или посадку, нужно пересчитать цену и срок, согласовать новую версию. Нельзя задним числом выдавать новое пожелание за нарушение старого задания.

При обнаружении повторяющейся проблемы остановите дальнейшие обещания покупателям до выяснения масштаба. Проверьте, какие изделия затронуты, какие уже отправлены и что можно исправить. Решение о скидке не заменяет решения о пригодности и безопасности вещи.

ГЛАВА 05 / РИС. 07

На бирке — буква. В техпаке — мерки.

Буква на бирке не заменяет мерки. Посадку определяют параметры изделия, конструкция и свойства ткани.

Красивый образец ещё не подтверждает, что вся партия будет ему соответствовать.

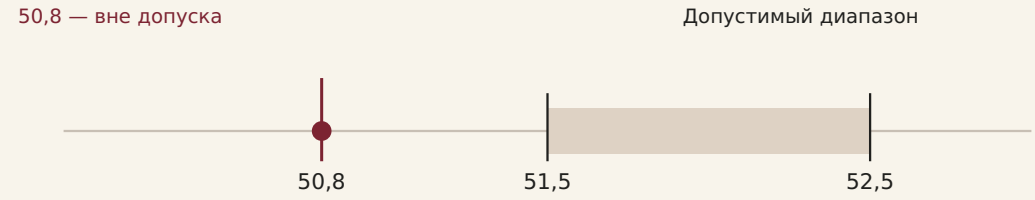


РИС. 07 / ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТА

Проверяем в сантиметрах.

Точка А: ширина на уровне груди. Изделие разложено.
Согласованная мерка и допуск:

52 ± 0,5 см



В этом примере допустимы значения от 51,5 до 52,5 см. Замер 50,8 см выходит за пределы. Сначала проверьте способ измерения и версию таблицы, затем разбирайте причину расхождения.

Точку измерения, способ и допуск согласуют до производства. Эти числа — учебный пример, а не универсальный стандарт для всех изделий.

ГЛАВА 06

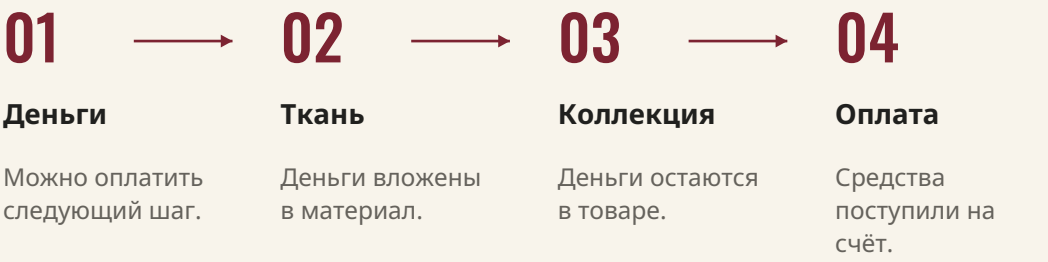
Деньги на вешалках

Готовая коллекция выглядит как результат. Её можно потрогать, пересчитать, снять на фотографии. Потраченные деньги теперь имеют форму. Поэтому особенно трудно признать: сам факт наличия вещей не даёт возможности оплатить аренду, зарплату или следующий производственный этап.

Для этого нужны деньги в нужную дату. Товар должен быть продан, заказ — исполнен, а оплата — получена и доступна. На каждом переходе возможна задержка. Бизнесу приходится прожить всё это время.

РИС. 08

От закупки до денег на счёте



До оплаты покупателя нужны средства на остальные расходы запуска.

Схема продажи из готового запаса. При предзаказе или отсрочке порядок платежей может отличаться. Полученная выручка ещё не равна прибыли.

Когда я советую не покупать ткань

Одна клиентка хотела взять кредит, купить материалы и создать коллекцию. В её плане готовые платья должны были стать началом продаж. Я предложила остановиться до закупки: нужно было понять, хватит ли денег на весь запуск и есть ли основания ждать спрос именно на это предложение.

Я объяснила ей, что деньги нужны и после фабрики. Предстоят подготовка товара к продаже, съёмка, привлечение покупателей, обработка обращений и выполнение заказов. Если весь ресурс уйдёт в ткань и пошив, следующий этап останется без финансирования. А уверенность основательницы в своём вкусе ещё предстоит проверить выбором покупателя.

Сам по себе кредит не делает решение ошибочным. Но здесь до закупки нужно было проверить спрос и посчитать весь запуск. Поэтому я предложила клиентке сначала разобраться с этими вопросами.

Хватит ли денег после фабрики

Рассмотрим отдельный учебный расчёт. Он не относится к бюджету этой клиентки. Есть 60 000 AED собственных средств. Планируется 100 изделий по 400 AED. Все суммы условные; налоги, проценты по займу и иные неуказанные расходы в модель не включены. Перед применением их нужно добавить к своей ситуации.

Статья	Сумма в примере
Материалы и производство 100 изделий	40 000 AED
Разработка и образцы	6 000 AED
Съёмка и подготовка места продажи	8 000 AED
Проверка рекламы	6 000 AED
Денежный резерв до следующих поступлений	10 000 AED
Всего нужно иметь по этому плану	70 000 AED

После оплаты партии останется 20 000 AED. На остальные статьи и резерв потребуется 30 000. В плане не хватает 10 000 ещё до обсуждения прибыли. Резерв здесь — деньги, которые нужно сохранить доступными, а не уже совершённый расход. Если вычеркнуть его из таблицы, запас прочности сам собой не появится.

РИС. 09

На пошив хватает. На весь запуск — пока нет.

НАЧАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ

60 000 AED

40 000 · производство | **20 000 · осталось**

После фабрики нужно ещё 30 000 AED

10 000 AED

Не хватает для расходов запуска и запланированного резерва.

Учебный бюджет, AED. Потребность после производства включает 20 000 расходов и 10 000 денежного резерва. Это недостаток средств по плану, а не уже полученный убыток.

Пересмотрите размер партии, число моделей, сроки и последовательность работ. Сравните вариант с образцом и проверкой спроса, меньшим выпуском или изготовлением под заказ, если эта модель подходит изделию и клиенту. У меньшего объёма может быть выше стоимость единицы — её нужно запросить заново. Исходный расчёт на 100 вещей нельзя механически перенести на 20.

Теперь проверим продажи. Допустим, цена без налогов с продаж — 1 000 AED, стоимость изделия — 400, переменные затраты на исполнение заказа и резерв сервиса — ещё 100. С одной продажи остаётся 500 AED до покрытия расходов запуска. Разработка, съёмка и рекламная проверка в примере составляют 20 000. Чтобы покрыть их вкладом заказов, нужно 20 000 ÷ 500 = 40 продаж. Это расчёт при неизменных исходных условиях, без дополнительных расходов и целевой прибыли.

Но 40 продаж ещё не вернут все первоначальные деньги. После переменных затрат они дадут 36 000 AED поступлений против 60 000, потраченных на партию и запуск. Разница 24 000 останется в себестоимости 60 непроданных вещей. Поэтому я отдельно считаю результат продаж и возвращение вложенных денег. В следующем примере разберём эту разницу подробнее.

Десять лет работы и первый честный расчёт

Одна клиентка занималась бизнесом около десяти лет. Когда я готовила для неё стратегию, её раздражало количество вопросов. Она не понимала, зачем мне столько подробностей, если мы обсуждаем развитие и продвижение.

Но как предложить рост, не разобравшись, что происходит с деньгами? Мне нужно понимать, из чего складываются расходы, как формируется цена, что происходит после обращения и сколько бизнесу обходится его работа. Ответы могут изменить всю задачу. Иногда следующий рекламный бюджет увеличит проблему, которую сначала надо исправить.

Мы собрали доступные данные и увидели: на момент подготовки стратегии расчёт показывал минус.

Реакция оказалась совсем другой, чем в начале работы. Она благодарила меня, едва сдерживая слёзы. По её словам, раньше никто не показывал ей бизнес с этой стороны.

В такой момент трудно радоваться тому, что нашёл ошибку. За отрицательным результатом стоят годы усилий и надежд. Но пока минус не виден, человеку легко продать очередной способ роста. Когда он виден, можно обсуждать, что именно менять: цену, затраты, ассортимент, канал или организацию работы.

На этом этапе собственница увидела проблему, которую раньше не замечала. Мы получили отправную точку для стратегии. Дальше предстояло изменить работу бизнеса и проверить результат.

Прибыль и возврат вложенных денег

Разберём учебный пример без налогов, постоянных расходов, возвратов и оплаты труда основателя. Эти исключения нужны для ясности арифметики; в реальном решении соответствующие затраты следует добавить.

Бренд производит 80 изделий по 200 дирхамов. На производство уходит 16 000. Ещё 6 000 потрачены на разработку; в этом упрощённом расчёте всю разработку относим на рассматриваемую коллекцию. Итого до первых продаж израсходовано 22 000 дирхамов. Розничная цена — 500. На упаковку, обработку и исполнение каждой продажи дополнительно уходит 50.

Продано 40 изделий. Получено 20 000 дирхамов. Из них 2 000 ушли на исполнение этих заказов. Чистое поступление от продаж после этих расходов составило 18 000, а до запуска было потрачено 22 000. Четыре тысячи первоначальных денег пока не вернулись.

При этом расчёт результата проданной половины выглядит положительным: 20 000 выручки минус 8 000 стоимости проданных изделий, минус 2 000 расходов на исполнение, минус 6 000 разработки. Остаётся 4 000 дирхамов до прочих расходов. Ещё 8 000 находятся в закупочной стоимости сорока непроданных вещей.

Что мы измеряем	Результат в учебном примере
Результат проданной половины после указанных затрат	Плюс 4 000 AED
Ещё не вернувшиеся первоначальные деньги	4 000 AED
Стоимость оставшихся изделий по затратам на производство	8 000 AED

Противоречия нет. Расчёт результата и движение денег отвечают на разные вопросы. Можно получать положительный результат на продажах и продолжать нуждаться в деньгах, потому что часть партии ещё лежит на складе. Если добавить обязательства, исключённые из примера, напряжение может оказаться сильнее.

Нельзя оценить оставшиеся сорок изделий по полной розничной цене и объявить эту сумму доступным ресурсом. Цена на бирке зависит от будущей продажи. До неё ещё могут потребоваться хранение, продвижение, доставка и скидка.

РИС. 10

Прибыль есть. Деньги ещё не вернулись.

РЕЗУЛЬТАТ ПРОДАННЫХ 40 ВЕЩЕЙ

20 000 − 8 000 − 2 000 − 6 000

+4 000 AED

Прибыль в пределах примера

ВОЗВРАТ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ДЕНЕГ

18 000 − 22 000

−4 000 AED

Ещё не вернулись. 40 вещей на складе: 8 000 AED.

Учебный пример из главы. Сравниваются результат продаж и возврат первоначального вложения; прочие расходы и налоги исключены.

Заморозка не всегда означает потерю

У товара есть время. Некоторые вещи продаются медленнее, но находят покупателя без серьёзного снижения цены. Другие теряют актуальность после события или сезона. Некоторые остатки можно использовать в следующем предложении. Часть придётся уценить, переделать или списать.

Пока товар не продан, деньги остаются в запасе. Сколько удастся вернуть, покажут продажи и расходы на них.

Каждой партии нужен следующий шаг с датой. Когда вы пересматриваете цену? Когда проверяете другой способ продажи? В какой момент прекращаете оплачивать продвижение, которое не даёт доста-

точного результата? Кто принимает решение? Без даты пересмотра «подождём ещё» может растянуться на годы.

Опасно менять названия вместо действий. Если остаток переименовали в архивную коллекцию, экономика от этого не изменилась. Если объявили вещь вне сезона, необходимо проверить, действительно ли покупатель воспринимает её так же. Название не создаёт спрос.

Чужая отсрочка становится вашим расходом

Деньги могут застрять и после отгрузки. Магазин получил товар, но оплатит позднее. Производство при этом ждёт расчёта в согласованную дату. Вы финансируете промежуток.

В интервью 1 Granary в октябре 2024 года дизайнер Sinéad O'Dwyer рассказывала о недостаточном учёте коммерческой стороны ранних работ и о трудностях, которые создавали задержки заказов и платежей. Она признавала, что это влияло и на её способность вовремя платить производственным партнёрам. Свидетельство показывает, как денежная проблема передаётся дальше по цепочке. [10]

Известный магазин тоже не отменяет риск. В апреле 2024 года Vogue описал положение британских производителей Riverside Design & Textiles после перехода Matches под внешнее управление. Владельцы сообщали о неоплаченных суммах и использовании части пенсионных сбережений для продолжения работы. Это опубликованное свидетельство поставщика, а не самостоятельно проверенная нами финансовая отчётность. [11]

Вывод для небольшого бренда касается зависимости. Если один покупатель обеспечивает значительную часть поступлений, его задержка может одновременно остановить несколько ваших обязательств. Концентрацию нужно видеть до расширения сотрудничества, даже когда партнёр престижный и отношения приятные.

Денежный календарь

Простая таблица по неделям часто полезнее красивого годового прогноза. В каждой неделе укажите деньги на начало, поступления по ожидаемым датам, обязательные платежи и остаток. Отделите подтверждённые суммы от предположений. Новый заказ, о котором пока только поговорили, не должен незаметно оплачивать уже подписанное обязательство.

Горизонт выбирайте так, чтобы увидеть весь ближайший производственный и платёжный цикл. Если товар изготавливается долго, нескольких недель недостаточно. Если магазин платит после отгрузки, календарь должен доходить хотя бы до этой даты и учитывать возможное отклонение.

Составьте второй вариант: продажи медленнее, часть покупателей задерживается, один существенный платёж приходит позже. Это не прогноз бедствия. Он показывает, какое обязательство станет первым невыполнимым и что можно изменить заранее.

Проблема редко решается строкой «привлечём инвестиции», если конкретного источника денег и согласованных условий ещё нет. Такая запись обозначает нерешённый вопрос. То же относится к будущей распродаже, предполагаемому кредиту и надежде на крупного клиента.

Как обращаться с остатком

Прежде чем снижать цену на всю коллекцию, разберите остаток. Какие размеры отсутствуют у востребованных моделей? Какие изделия люди примеряют, но не покупают? Есть ли повторяющееся замечание по посадке? Какова стоимость исправления? Какой товар действительно подходит другому каналу?

Уценка может высвободить часть денег, но её нужно сравнивать с расходами на продажу. Переделка может улучшить изделие, но требует нового вложения. Передача на реализацию может увеличить видимость, одновременно продлив ожидание оплаты. Ни один способ не становится спасением только благодаря названию.

Прошлые затраты уже произошли. Следующее решение нужно оценивать по будущим поступлениям и новым затратам. Иногда разумнее вернуть часть денег сейчас. Иногда — сохранить вещь до подходящего периода. Основание должно быть конкретным, а предел дополнительного расхода — заранее определённым.

Самый неприятный вопрос звучит так: если бы этой коллекции у меня ещё не было, заплатила бы я сегодня за её продажу столько, сколько собираюсь заплатить? Он помогает отделить полезное действие от попытки оправдать прошлое решение.

Творческая работа нуждается в запасе времени. Денежный календарь показывает, сколько такого времени действительно есть у бренда.

РИС. 11

В какой неделе заканчиваются деньги



На третьей неделе не хватает 1 000 AED.

Учебный пример из рабочих страниц. Показаны остатки на конец каждой недели, AED.

ЧАСТЬ III · ВАМ ПРОДАЮТ РОСТ

Реклама, выставки, магазины, обучение и коммерческие интересы.

ГЛАВА 07

Потом запустим рекламу и продадим

Эта фраза особенно убедительна, когда коллекция уже оплачена. Хочется верить, что остался один технический шаг: привести достаточно людей на страницу. Если никто не покупает, значит, нужно больше трафика. Если трафик дорогой, нужно ещё лучшее агентство. Расход получает новое объяснение, а исходное предложение остаётся без проверки.

Реклама помогает донести предложение и проверить реакцию на него. Она не создаёт автоматически подходящий размер, удобную примерку или готовность покупателя ждать. Если человек не понимает, как сидит вещь, или узнаёт полную стоимость только в конце заказа, дополнительный охват способен ускорить обнаружение этих проблем.

Пятно не исчезает от высокой цены

Ко мне обращались основательницы, которые называли себестоимость платья около 300 дирхамов и хотели продавать его примерно за 2 500. При этом на ткани были пятна. По их словам, даже в химчистке, которой они доверяли, удалить их не удалось.

Они рассчитывали на высокую цену и рассказывали, что на менторстве их убеждали: коллекцию удастся продать. Я не присутствовала на

этих занятиях и передаю то, с чем клиентки пришли ко мне. Для оценки предложения мне было важно сопоставить уверенность в будущих продажах с состоянием самого товара.

Разница между 300 и 2 500 сама по себе не доказывает обман. Названная себестоимость может не включать разработку, образцы, неудачные изделия, продажи и содержание бизнеса. Цена также зависит от исполнения, дизайна, сервиса и того, как покупатель оценивает предложение. Здесь нельзя вывести универсальную допустимую наценку.

Но все эти рассуждения не убирают пятно. Прежде чем обсуждать, как убедительно продать платье, нужно решить, можно ли привести его в обещанное состояние. Если нельзя — определить, допустима ли вообще продажа такого изделия и как честно сообщить о дефекте. Скрывать его фотографией или описанием нельзя.

Цена вещи из шёлка также не доказывает состав вашей ткани. Материал подтверждается отдельно. Покупателю нужно объяснить свойства именно этого изделия, а не перенести на него ценность чужой категории.

В этой истории проблема для меня заключалась в разрыве между обещанием и проверкой. Кто оценил качество? Кто проверил готовность аудитории платить такую сумму? На каких данных основана уверенность, что всё продастся? Если ответов нет, будущему бренду продают надежду, а исправление дефектов и финансовые последствия оставляют основателю.

Работа маркетинга начинается и с права сказать: сейчас этот товар нельзя представлять в том виде, в котором вы собираетесь его обещать. Исправить продукт до продажи бывает важнее, чем придумать ему ещё одну красивую историю.

Что происходит после красивой картинки

Пройдите путь клиента сами. На каком языке объясняется продукт? Можно ли узнать состав, замеры и срок? Есть ли нужный размер? Понятна ли цена вместе с обязательными расходами? Кто отвечает на вопрос о посадке? Как оформить заказ? Что произойдёт, если вещь не подойдёт?

Дизайнер знает свою одежду слишком хорошо. Он помнит, как ткань движется, что скрыто под застёжкой и почему модель стоит столько. Покупатель видит только то, что ему показали. Если важная информация существует в голове автора, её нельзя считать частью предложения.

Для одного продукта полезнее видео движения. Для другого — спокойная фотография посадки и точные измерения. Для третьего решающим станет доступная примерка. Выбирайте содержание под сомнение покупателя, а не под представление о том, как должен выглядеть дорогой бренд в социальной сети.

Съёмка сама по себе может быть выполнена великолепно и не решить главного вопроса. Это ещё один случай, когда качество услуги и её полезность конкретному бизнесу нужно оценивать раздельно.

Съёмка начинается с задачи покупателя

До разговора о студии я хочу понимать, где будут использоваться изображения и какое решение они помогают принять. Карточке товара нужно объяснить вещь. Кампании — передать идею бренда и вызвать интерес. Оптовому предложению — представить ассортимент так, чтобы байер мог обсудить заказ. Эти задачи могут потребовать разных кадров и разного бюджета.

Для платья, которое покупают дистанционно, я бы составила такой рабочий список. Это пример задания, а не обязательное количество фотографий для каждой модели.

Что показать	Какой вопрос покупателя закрываем
Полный вид спереди и сзади	Как устроен силуэт и какова длина
Вид сбоку и короткое движение	Как вещь ведёт себя при ходьбе и повороте
Крупный план материала	Как выглядят фактура, плотность и отделка
Застёжка и важные детали	Как надевать вещь и чем удобна конструкция
Посадка с указанием размера	Как соотнести показанную вещь со своими параметрами
Кадр для выбранного размещения	Помещается ли изделие в нужный формат без потери деталей

Перед съёмкой нужны подготовленный образец, проверенные размеры, отпаривание и согласованный цвет. В список кадров внесите код модели и то, что нельзя закрыть рукой, сумкой или стилизацией. Укажите площадку размещения, нужные форматы, сроки и права использования материалов. Кто предоставляет модель, кто готовит одежду, какие изменения входят в ретушь — тоже часть задания и сметы.

На съёмке сверяйтесь с этим списком. Если спинка модели не попала ни в один кадр, эффектный общий план не заменит недостающую информацию. При отборе и обработке проверяйте цвет, длину, детали и посадку. Ретушь не должна обещать покупателю другую вещь или скрывать дефект, который он получит вместе с заказом.

После публикации полезно смотреть, какие вопросы остались. Если люди постоянно спрашивают, просвечивает ли ткань, возможно, нужен дополнительный ракурс или пояснение. Если изображений достаточно, но оформить заказ трудно, следующая съёмка вряд ли решит эту проблему. Деньги на контент работают лучше, когда мы видим весь путь покупки.

Сколько остаётся после продажи

Возьмём ещё один учебный пример. Все суммы условные; выручка указана без налогов с продаж. Изделие продаётся за 600 дирхамов. Его переменная стоимость — 240. Упаковка, обработка оплаты и исполнение заказа вместе стоят ещё 60. Для примера закладываем 40 на ожидаемые затраты, связанные с возвратами и обслуживанием. В реальности эту оценку заменяют собственными данными.

До привлечения покупателя остаётся 260 дирхамов: 600 минус 240, минус 60, минус 40. Из этой суммы ещё нужно оплатить рекламу и внести вклад в покрытие постоянных расходов. Полные 600 нельзя направить на привлечение, если вы хотите сохранять положительный результат заказа.

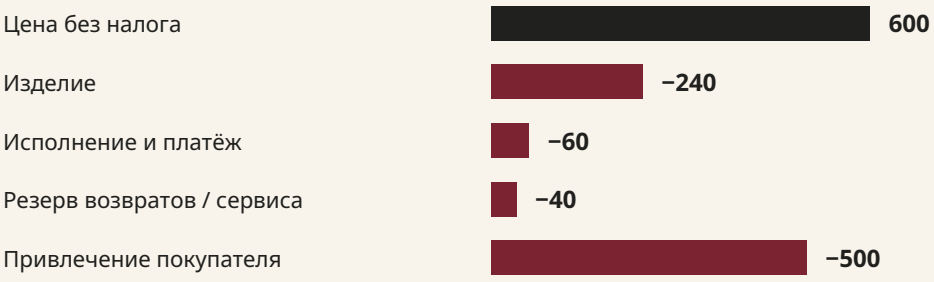
Теперь предположим, что рекламная проверка стоила 3 000 дирхамов и привела шесть новых покупателей, каждый из которых приобрёл одно такое изделие. Условная стоимость привлечения покупателя составила 500 дирхамов. Выручка равна 3 600, а вклад шести заказов до рекламы — 1 560. После вычета рекламных 3 000 результат проверки составляет минус 1 440 дирхамов ещё до постоянных расходов.

В отчёте при этом может стоять положительное отношение выручки к расходу на рекламу (ROAS): 1,2. Оно означает, что на каждый рекламный дирхам пришлось 1,2 дирхама выручки. Это не означает прибыльность.

Сравнение упрощено: все шесть покупок здесь для расчёта отнесены к рекламе, других каналов нет. В реальной работе нужно проверять, не приписывает ли система рекламной кампании заказы, которые возникли бы и без неё. Но даже такой простой пример показывает, почему одной выручки недостаточно для оценки.

РИС. 12

ROAS 1,2 — и отрицательный результат



−240 AED

На один заказ до постоянных расходов

Учебный расчёт на один заказ, AED. Покупка условно отнесена к рекламе. Постоянные расходы не включены.

Какие продажи видит отчёт

Попросите исполнителя объяснить каждую значимую цифру обычными словами. Заказы оформлены или оплачены? Отмены вычтены? Возвраты уже учтены? Покупатели новые или повторные? В какой период совершена покупка после контакта с рекламой? Сумма включает доставку и налоги? Нет ли двойного присвоения одного заказа разным каналам?

Это не недоверие к специалисту. Без одинаковых определений обсуждение результата бессмысленно. Один человек показывает оформленные заказы, другой считает деньги на счёте, и оба уверены, что говорят о продажах.

Договорённость о показателях должна появиться до запуска. У исполнителя должны быть измеримые обязательства по работе, у бренда — доступ к необходимым данным и собственное понимание результата. Если агентство не управляет ассортиментом, сроками и ответами клиентам, нельзя возлагать на него полный контроль продаж. Но нельзя и прятать слабое исполнение рекламы за любыми проблемами бренда.

Соедините Instagram, WhatsApp и оплату

Покупательница может увидеть публикацию, написать в WhatsApp, приехать на примерку и заплатить по ссылке. В рекламном кабинете будет одна часть истории, в телефоне продавца — другая, в банке — третья. Если их никто не связывает, агентство и владелец могут добросовестно считать разные результаты.

Для небольшого бренда достаточно общего реестра заказов. Каждому заказу присваивается номер. С ним связываются дата обращения, известный источник, ответственный, модель, размер, согласованная цена, скидка, статус оплаты, исполнения и возврата. Храните только нужные данные клиента и ограничьте доступ к ним. Платёжный номер помогает сверить запись с фактическим поступлением.

РИС. 13

Один заказ — несколько следов

01 **Instagram**
Источник контакта

02 **WhatsApp**
Обращение и условия

03 **Заказ № 104**
Модель, размер, сумма

04 **Платёж**
Фактическое поступление

Общий номер связывает заказ, исполнение и возврат.

Схема учёта. Она помогает сверять данные, но сама по себе не доказывает, что реклама вызвала покупку.

Разделяйте три утверждения: покупатель назвал источник; рекламная система приписала себе продажу; бренд получил оплату. Они могут относиться к одному заказу и не обязаны совпадать. Если источник неизвестен, так и запишите. Не распределяйте неопределённые продажи между каналами ради красивого отчёта.

В конце периода сверяйте реестр с платежами и возвратами. Смотрите отдельно новых и повторных покупателей, созданные и оплачен-

ные заказы, оплаты и завершённые продажи. Выручку считайте после относящихся к ней скидок и возвратов; налоги и комиссии показывайте последовательно, без смешения разных оснований.

Важно отличать заказ, который рекламная система записала себе в результат, от покупки, которая появилась именно благодаря рекламе. Клиент мог купить и без конкретной рекламы. Простая отчётность не доказывает причинный эффект каждого объявления; зато она помогает обнаружить двойной учёт и понять, что именно вы ещё не знаете.

Аккаунты и материалы должны оставаться доступны бренду

Перед началом работы определите, кто владеет рекламными кабинетами, доменом, сайтом и рабочими аккаунтами, кому принадлежат данные и какие доступы получает исполнитель. Зафиксируйте передачу материалов, отчётов и настроек при завершении сотрудничества. Пароль в личном телефоне бывшего подрядчика — слабая основа бизнес-системы.

Отдельно обсудите права на фотографии, видео, тексты, эскизы и другие созданные материалы. WIPO описывает несколько разных видов охраны в fashion: товарные знаки, промышленные образцы и авторское право. [12] Сам факт оплаты не стоит считать универсальным ответом на вопрос о правах. Договор должен объяснять, что передаётся или лицензируется, для каких стран, каналов и срока, какие согласия третьих лиц необходимы. Возможность использовать фотографию в соцсетях не всегда означает право на любую последующую рекламу.

Проверка должна иметь предел

До расхода запишите, что именно проверяете. Интерес к определённой модели по указанной цене? Работу одной страницы? Возможность получать запись на примерку от конкретной аудитории? Чем яснее вопрос, тем полезнее даже скромный результат.

Затем установите бюджет и момент пересмотра. Какой сигнал позволит продолжить? При каком результате нужно изменить предложение? Когда остановитесь? Значения зависят от цены, частоты покупки,

длины решения и достаточности данных. Универсальной рекламной нормы для каждого молодого бренда нет.

Не меняйте одновременно всё: цену, аудиторию, фотографии, ассортимент и способ заказа. Иначе результат трудно связать с причиной. При ограниченном бюджете полезнее последовательная проверка существенного предположения, чем несколько шумных кампаний без понятного вывода.

Если люди переходят, изучают вещь и не двигаются дальше, узнайте, где заканчивается интерес. Если спрашивают, но не оформляют заказ, посмотрите разговоры и условия покупки. Если покупают и возвращают, проверьте обещание и фактический продукт. Решение зависит от места проблемы.

Повторная покупка не оправдывает любой убыток

В рекламе нового бренда иногда пытаются объяснить дорогой первый заказ будущей ценностью клиента. Это допустимая гипотеза, когда есть сведения о повторных покупках и средства пережить ожидание. Без таких сведений будущий доход превращается в удобный способ не признавать текущий результат.

Сколько покупателей вернулось? Через какое время? С каким средним заказом и какими расходами на обслуживание? Относится ли этот опыт к новым людям, которых приводит текущая кампания? Данные за пределами вашей категории или стадии нельзя переносить автоматически.

Похожая ошибка возникает с инфлюенсером. Большая аудитория не отвечает на вопрос, сколько её участников подходят вашему продукту, доверяют этой рекомендации и готовы купить по вашей цене. Условия размещения, маркировка рекламы по применимым правилам, право использовать материалы и способ оценить эффект нужно обсуждать отдельно. Бартер тоже имеет стоимость, даже если деньги не перечислялись.

У сильного предложения реклама может ускорить продажи. У непроверенного — ускорить расходы. Прежде чем увеличивать бюджет, убедитесь, что вы понимаете, какой из этих процессов наблюдаете.

ГЛАВА 08

Стенд и обещание заказов

Приглашение на международное мероприятие приятно читать. В нём уже есть название города, даты, фотографии света и сцены. Кажется, что бренд уже сделал шаг вперёд. Хотя пока известно место события, а не то, кто придёт покупать вашу коллекцию.

До оплаты нужно выяснить, какое именно событие вам предлагают. Профессиональная выставка, потребительская ярмарка, временный магазин, шоурум и подиумный показ устроены по-разному. От этого зависит, кто придёт, что сможет сделать и какой результат имеет смысл ожидать.

Деньги уже отданы, а план ещё не понятен

В моей практике была дизайнер, которая после участия в одном трейд-шоу получила предложение представить коллекцию на зарубежной выставке. Стоимость участия составляла 25 000 дирхамов. По её рассказу, деньги были уплачены; при этом она рассматривала кредит для дальнейшей работы.

Когда мы начали разбирать подготовку, у неё не было ясного понимания даже того, где именно будет представлена коллекция. Не было понятной ей схемы: кто разговаривает с байерами, какие условия озвучивает, как фиксируется интерес и что происходит, если магазин хочет сделать заказ.

Я лично готовила карточки, прайс и коммерческие документы для работы с покупателями. В пакете нужно было определить условия заказа и полномочия представителя: что он может объяснить, какие сведения должен передать бренду и каких обязательств не вправе принимать без согласования.

На вопросы, по воспоминаниям клиентки, ей отвечали ссылкой на многолетний опыт организации выставок. Для меня такой ответ не за-

крывает вопрос. Опыт полезен, когда превращается в конкретную подготовку, которую может понять и проверить заказчик.

Наличие договора само по себе не означает, что дизайнер понимает состав услуги, ограничения и собственную работу после оплаты. В этой истории я говорю именно о таком разрыве: у человека оставались базовые вопросы к уже оплаченному участию.

У этой истории ещё нет описанного здесь итога продаж. Проблема проявилась раньше: участие уже оплачено, а дизайнеру всё ещё нужно было разбираться, как подготовиться к работе с покупателями.

Если для продолжения вы рассматриваете заём, вопрос становится ещё жёстче. Из каких поступлений и в какие сроки вы будете его возвращать, если заказов с мероприятия не окажется? Участие должно выдерживать этот расчёт до оплаты. Репутация города не отвечает по вашему денежному календарю.

Париж нужно разобрать до оплаты

Фраза «мы повезём вас в Париж» не определяет услугу. Профессиональная выставка, показ, отдельный шоурум, коллективный стенд и представительство через посредника требуют разных условий. Уточните название события и его организатора, точный адрес, сезон, формат вашего присутствия и сторону, которой вы платите.

На официальной странице Who’s Next описана профессиональная выставка в Porte de Versailles. У TRANOÏ PARIS отдельная площадка и собственная процедура обращения для участия. Эти сведения помогают проверить маршрут; они не подтверждают обещания конкретного посредника и не относятся к оценке частной истории выше. [13] [14]

Полезно увидеть, насколько подробной бывает практическая подготовка. В опубликованной памятке TRANOÏ для сезона Spring/Summer 26, проходившего в октябре 2025 года, отдельно указаны часы монтажа, демонтажа, доступа участников и адрес приёма посылок. Это пример документа прошлой сессии, а не инструкция для вашей будущей поездки. Запрашивайте актуальную памятку именно своего мероприятия. [15]

Подтверждения общего правила, будто для участия в парижских fashion-выставках обязательно заключают договор сразу на несколько лет, в проверенных для книги официальных материалах я не нашла. Срок нужно читать в конкретном договоре. Сезон участия, срок работы шоурума или агента и период, за который бренд рассчитывает наладить отношения с байерами, — разные вещи.

Повторные встречи могут быть частью вашей стратегии. Но из этого не следует, что надо заранее оплатить несколько сезонов или что покупатель обязан сделать заказ после определённого числа показов. Если вам предлагают длительное сотрудничество, попросите объяснить обязательства каждого периода, полную стоимость, условия продления и выхода.

Отдельно разберите представительство. Ваш бренд будет указан в каталоге? Кто получит контакты? Кому принадлежит общение с магазинами после события? Кто принимает деньги и подтверждает заказ? Как возвращаются образцы? Не смешивайте договор на участие с договором, по которому кто-то продаёт вашу коллекцию: у них могут быть разные стороны и разные задачи.

Сначала цель поездки

Если ваша цель — оптовые заказы, нужна аудитория людей, которые закупают вашу категорию в вашем ценовом диапазоне. Если цель — прямые продажи, важно, могут ли посетители купить на месте и удобно ли им получить вещь. Если цель — публикации, нужны соответствующие медиа, понятные права на материалы и план их дальнейшего использования.

Одна поездка может решать несколько задач, но приоритет должен быть назван. Иначе после слабых продаж легко объявить, что вы ехали за узнаваемостью, а после отсутствия публикаций — что за опытом. Такое объяснение не помогает решить, повторять ли расход.

Уточните, что организатор понимает под словом buyer. Закупщика магазина с бюджетом? Представителя платформы? Стилиста? Человека, зарегистрированного в соответствующей категории? Все эти контакты могут быть полезны, но по-разному. Впечатляющее число участ-

ников без определения их ролей плохо подходит для расчёта ваших возможностей.

Спросите об аудитории нужного сезона, а не только о знаменитых гостях прошлых лет. Какие категории представлены? Как происходит отбор и приглашение? Можно ли назначить встречу заранее? Как подтверждается участие интересующей вас компании? Список логотипов не объясняет ни должность человека, ни его полномочия, ни готовность встречаться с вашим брендом.

Прочитайте условия участия

В опубликованных условиях самостоятельного мероприятия Emirates Fashion Week указано, что физический показ в prime time начинается от 10 000 долларов; поездка и проживание не включены. Там же описаны невозвратность платежей и отсутствие ответственности организатора за продажи или PR-деятельность модных домов. Это условия на странице, проверенной для книги; конкретное предложение нужно сверять с подписываемыми документами. [16]

Такой документ показывает границу приобретаемой услуги. Из него нельзя вывести, что мероприятие бесполезно или что организатор кого-то обманывает. Из него следует, что дизайнеру нужно самостоятельно обосновать затраты и работу по получению коммерческого результата. Оплаченный показ и обещанный заказ — разные обязательства.

Сравните договор с письмами и устной презентацией. Если в разговоре звучало конкретное обещание, найдите ему соответствие в письменных условиях. Кто должен совершить действие? В какой срок? Как подтверждается выполнение? Что произойдёт при отмене или изменении программы? При существенной сумме и международных условиях такой договор стоит разобрать с профильным юристом до платежа.

Не делайте вывод о правах сторон только по одной строчке сайта. Договор, применимое право и конкретные обстоятельства имеют значение. Для делового решения уже полезно увидеть, какой риск вам предлагают принять.

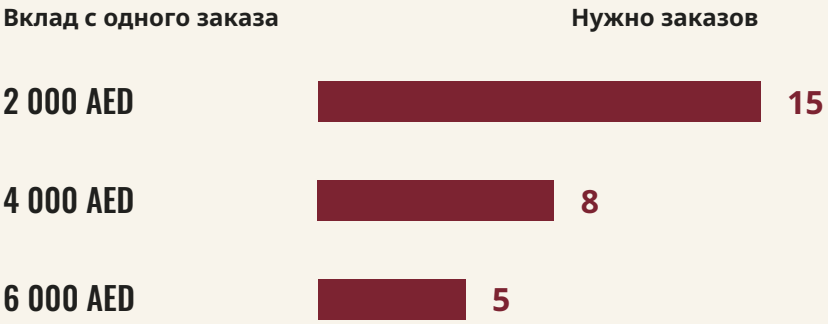
Полная стоимость участия

Цена места редко описывает всю вашу поездку. Добавьте подготовку образцов, оформление пространства, перевозку и необходимые процедуры для товара, дорогу, проживание, работу команды, страхование при необходимости, платёжные расходы и последующее сопровождение контактов. Для международной перевозки отдельно выясните условия ввоза, временного ввоза и обратного вывоза применительно к маршруту. Не предполагайте, что образцы автоматически проходят по одному правилу в любой стране.

Учебный пример: все расходы на участие и последующую работу составляют 30 000 дирхамов. Если каждый исполненный и оплаченный дополнительный заказ оставляет в среднем 6 000 после переменных затрат на его выполнение, пять таких заказов лишь покрывают указанный расход. Для вклада в прочие расходы потребуется больше.

РИС. 14

Сколько заказов окупит участие



Вклад = оплаченная выручка заказа минус переменные затраты на его исполнение.

Учебные сценарии: общие затраты 30 000 AED. Число заказов округлено вверх. Это покрытие мероприятия, без остальных постоянных расходов.

Теперь вопрос к плану. Сколько подходящих встреч реально возможно? Какая доля может привести к заказу? На чём основано это ожидание? Когда эти заказы будут оплачены? Если для оправдания поездки

вам нужны пять заказов, а подтверждены две встречи, расчёт пока опирается на неизвестные контакты. Их можно учитывать как возможность, но нельзя выдавать за уже обеспеченный результат.

Для поездки ради исследования нужен другой критерий. Например, вы хотите проверить интерес конкретного типа магазинов, сопоставить требования к цене и срокам, понять пригодность коллекции. Тогда оцените, можно ли получить эти сведения с меньшими затратами: посещением без стенда, заранее назначенными встречами или удалённой демонстрацией. Исследовательский результат тоже ценен, если вы осознанно платите именно за него.

Когда чужое имя используют без права

Отдельная проблема — поддельные приглашения и ложная принадлежность к известной организации. Её нужно отличать от спора о полезности реального мероприятия.

Dubai Fashion Week предупреждает о поддельных представлениях и указывает на подачу заявок через свой официальный сайт без дополнительной платы за такой способ подачи. Это не означает, что любые расходы на последующее участие отсутствуют: подача заявки и участие — разные вопросы. [17]

Проверку начинайте с независимого входа на официальный сайт, а не с ссылки в присланном письме. Найдите там актуальную процедуру и контакт. Подтвердите отправителя и его полномочия через этот канал. Совпадение логотипа или фотографии не заменяет подтверждение. Особенно внимательно относитесь к изменению платёжных реквизитов в последний момент и давлению «нужно перевести сейчас».

Эта процедура применима и за пределами GCC. Французская FHCM описывает собственный отбор участников официальных календарей. Поэтому сам факт показа в Париже в дни недели моды ещё не подтверждает включение в соответствующий официальный календарь. Независимое событие может иметь ценность; его статус должен быть назван точно. [18]

Не нужно стыдиться уточнения: «Что именно вы имеете в виду под официальным участием и где это можно проверить?» Надёжный ответ должен вести к проверяемому основанию.

После последнего дня

Выставка заканчивается для посетителя раньше, чем для отдела продаж. Контакт нужно связать с конкретным разговором: какие модели заинтересовали человека, какая у него роль, что он попросил прислать, когда ожидается следующий шаг. Визитка без контекста быстро превращается в ещё один предмет, привезённый домой.

До поездки подготовьте коммерческие материалы и время на продолжение работы. Если после события команда занята новой съёмкой и следующей коллекцией, часть оплаченной возможности теряется из-за отсутствия продолжения.

Результат фиксируйте по стадиям: содержательный разговор, согласованное продолжение, предложение, заказ, исполнение, полученная оплата. Отдельно сохраняйте полезные сведения для изменения продукта. Тогда станет видно, где мероприятие помогло и где цепочка остановилась.

Фотография вашего стенда подтверждает, что стенд существовал. Для решения о следующей поездке вам понадобится более подробный ответ.

ГЛАВА 09

После встречи с байером

Байер может искренне похвалить коллекцию и не заказать её. Может попросить материалы и передумать после внутреннего обсуждения. Может разместить заказ на условиях, которые вашему бренду невыгодны. Профессиональный интерес важен, но у него несколько ступеней до денег.

Начинающему дизайнеру бывает трудно это принять. Сам разговор с известным магазином воспринимается как признание. Отсюда желание быстрее согласиться, сделать исключение, снизить цену, обещать срок. В этот момент стоит вернуть разговор к тому, сможет ли бренд исполнить и профинансировать договорённость.

Как магазин оценивает предложение

У магазина есть собственный покупатель, ассортимент, ценовые уровни и сроки. Ему нужно понять, какую задачу решит ваша вещь, рядом с чем будет стоять и почему её купят. Ваш творческий рассказ полезен, когда помогает ответить на эти вопросы.

Подготовьте понятный перечень изделий: изображения, артикулы, состав, размеры, оптовые цены, сроки и условия заказа. В индустрии такой коммерческий лист часто называют line sheet. Он должен соответствовать тому, что вы действительно можете изготовить, а не только намерению будущей коллекции.

Уточняйте статус разговора прямыми вопросами. Какие категории сейчас рассматриваются? К какому периоду нужен товар? Кто принимает окончательное решение? Какие сведения ещё требуются? Когда имеет смысл вернуться к обсуждению? Вежливое «очень интересно» не должно самостоятельно превращаться в вашем плане в ожидаемую выручку.

CBI, нидерландский центр содействия импорту из развивающихся стран, в рекомендациях по работе с европейскими покупателями об-

ращает внимание на обоснование ценового предложения, управление ожиданиями и проверку финансовой устойчивости новых партнёров. Это руководство для поставщиков, а не гарантия результата конкретного бренда. [19]

Три разные формы присутствия в магазине

При обычной оптовой продаже магазин покупает товар на согласованных условиях. Нужно ясно понимать момент возникновения обязанности оплатить, срок, допустимые основания отказа, условия приёмки и возможные вычеты. Само слово wholesale не сообщает всех этих условий.

При передаче на реализацию деньги могут поступать по мере продажи конечным покупателям. Тогда особенно важны учёт остатка, периодичность отчёта и расчёта, ответственность за сохранность и порядок возврата непроданного. Товар может физически находиться в престижном месте, продолжая связывать ваши деньги.

При продаже через платформу или агентскую модель условия могут включать комиссию и дополнительные платежи за логистику, размещение или обслуживание. Разбирать нужно полный договор и движение денег, а не только заявленную процентную ставку.

Для каждого варианта задайте один и тот же вопрос: кто заплатит мне, за что, в какую дату и при каких условиях сумма может измениться? Затем нанесите ответ на свой денежный календарь.

Товар в магазине ещё не деньги бренда

Разберём учебную модель консигнации. Бренд передал магазину 20 изделий. Розничная цена одного — 600 AED. Комиссия магазина — 35% от выручки без налога. За период продано восемь изделий без скидок и возвратов. Эти условия придуманы для примера и не являются рекомендацией по рыночной комиссии.

Показатель	Расчёт	AED
Продажи покупателям	8 × 600	4 800
Комиссия магазина	4 800 × 35%	1 680
Начислено бренду	4 800 − 1 680	3 120
Себестоимость проданных вещей	8 × 200	1 600
Остаток до других расходов	3 120 − 1 600	1 520

Сумма 3 120 AED ещё должна быть перечислена. Оставшиеся 12 изделий стоят на учёте отдельно; по условию примера их себестоимость — 2 400 AED. Прибылью нельзя назвать ни весь магазинный оборот 4 800, ни начисленные бренду 3 120. В расчёт ещё могут войти доставка, хранение, возвраты и иные согласованные расходы. Налоги здесь исключены.

Запросите отчёт по каждой модели и размеру: остаток на начало, поступления, продажи, возвраты, согласованные скидки и остаток на конец. Сверьте его с актами передачи. Отдельно проверьте комиссию, разрешённые удержания, дату расчёта и фактический платёж.

В договоре нужно определить, кто вправе назначать скидки, кто несёт риск утраты или повреждения, как возвращаются непроданные вещи и на каком основании прекращается сотрудничество. Неясное «рассчитаемся после сезона» не позволяет составить денежный календарь.

Цена признания

Розничная цена изделия не равна сумме, которую получит дизайнер в опте. Магазину нужна собственная экономика. Бренду тоже. Если продукт изначально рассчитан только на прямую продажу, появление оптового канала может потребовать пересмотра конструкции затрат, ассортимента или цены.

Нельзя исправить это арифметически, умножив себестоимость на привычный коэффициент без проверки покупателя. Рынок может не принять получившуюся розничную цену. И нельзя считать успехом

большой заказ, на котором после всех обязательных расходов бренд теряет деньги.

В интервью Fashionista в сентябре 2024 года несколько независимых дизайнеров описывали разные ответы на риски розницы. Fletcher Kasell из Tanner Fletcher подчёркивал развитие собственной клиентской базы при избирательной работе с партнёрами. Jackson Wiederhoeft говорил о значении прямых продаж, особенно свадебного направления, одновременно продолжая развивать опт. Их опыт не сводится к единственному правильному каналу. [20]

Подходящий канал зависит от продукта и способности команды его обслуживать. Прямые продажи требуют самостоятельного привлечения, консультаций и исполнения заказов. Опт требует коммерческой готовности и контроля условий. Смешанная модель может распределять риски, но увеличивает сложность работы.

Не финансируйте чужое решение незаметно для себя

Если вам предлагают длительную отсрочку, считайте её стоимость для собственного бизнеса. Производство, зарплаты и доставка могут требовать денег раньше. Чем больше заказ, тем значительнее промежуток, который придётся профинансировать.

Если просят эксклюзивность, определите её предмет. На какую территорию, канал, модель и срок она распространяется? Что получает бренд взамен? Есть ли обязательный объём или иное проверяемое встречное условие? Широкое ограничение ваших продаж в обмен на неопределённый интерес способно заблокировать другие возможности.

Если меняется количество, проверьте цену заново. Расчёт для крупной партии может не подходить малому заказу. Если меняется дата, подтвердите возможность производства. Если предлагается скидка после выполнения обязательств, выясните основание и сопоставьте его с согласованными условиями.

Не нужно принимать каждую просьбу как доказательство силы байера. У него есть свои ограничения и задачи. Переговоры нужны, чтобы установить условия, которые обе стороны смогут выполнить.

Что говорят фабрики

В марте 2026 года University of Leicester опубликовал результаты исследования, выполненного совместно с University of Nottingham и Transform Trade. Опрошенные британские производители сообщали о неоплачиваемых изменениях заказов, задержках расчётов и сокращении объёмов с требованием сохранить первоначальную цену. Эти свидетельства описывают опыт участников исследования; они не дают основания оценить распространённость таких практик в GCC. [21]

Для дизайнера это важная обратная сторона разговора о защите. Если магазин задерживает вам деньги, а вы без согласования задерживаете фабрике, риск просто переместился. Если вы пообещали байеру новый срок, не спросив производство, проблема возникла до цеха.

Защищая свой бренд, нужно одновременно установить честные правила собственных заказов. Фиксировать изменения. Оплачивать согласованную работу. Не требовать бесплатно компенсировать ошибку, которую допустили сами. Не выдавать предполагаемый будущий объём за твёрдое обязательство ради снижения цены.

Хорошее партнёрство не означает отсутствия трудных разговоров. Оно предполагает, что такие разговоры происходят до того, как у одной стороны закончатся деньги или возможности выполнить работу.

ГЛАВА 10

Что вам продают вместе с обучением

Обучение может дать дизайнеру то, чего ему не хватало: навык, профессиональный язык, понимание производства, способность считать и вести переговоры. Именно поэтому обещание научить так убедительно. Человек приходит с реальной неопределённостью и готов платить, чтобы её уменьшить.

Но иногда после обучения появляется только более длинный список покупок. Сделать полноценную коллекцию. Заказать дорогую съёмку. Поехать на определённую выставку. Вступить в закрытое сообщество. Оплатить следующий уровень сопровождения. Ученик становится всё опытнее в выполнении платных шагов, а связь этих шагов с его покупателем остаётся неясной.

Нужно выяснить, чему именно вас учат: самостоятельно принимать решения или следовать маршруту, который нельзя проверить без очередной оплаты.

Курс как этап воронки продаж

Для маркетолога обучение может быть и самостоятельным продуктом, и способом познакомить будущего клиента со следующей услугой. На занятиях человек получает пользу, привыкает к подходу преподавателя, убеждается в его компетентности. Доверие, которого ещё не было на первой встрече, помогает принять следующее предложение.

В такой последовательности дизайнер оценивает каждое новое предложение уже с учётом предыдущего опыта. Преподаватель помог разобраться с коллекцией — значит, к его совету о фабрике прислушаются внимательнее. Он объяснил, как подготовиться к работе с байерами, — приглашение на мероприятие покажется естественным продол-

жением обучения. Доверие к одной компетенции постепенно распространяется на другие услуги.

Именно здесь я предлагаю сделать паузу. Человек может хорошо преподавать и при этом ошибаться в выборе канала продаж для вашего бренда. Полезное занятие не подтверждает состав гостей следующей выставки. Удачный образец не подтверждает способность фабрики повторить качество во всей партии. У каждой новой покупки остаются собственные условия, которые нужно проверить.

Полезно различать учебную задачу и коммерческую рекомендацию. Обучение должно помочь вам понять, как выбирать производство. Рекомендация конкретной фабрики дополнительно требует объяснения: подходит ли она по категории, объёму, качеству и срокам, какие альтернативы рассматривались, есть ли у рекомендующего финансовая заинтересованность. Раскрытая комиссия позволяет оценить совет с учётом этого интереса.

Давление начинается там, где отказ от следующей покупки объявляют причиной будущей неудачи: без этой поездки бренд якобы не состоится, без партнёрского производства знания невозможно применить, без нового пакета сопровождения все прошлые вложения пропадут. Если вам предлагают обязательное продолжение, попросите назвать конкретную зависимость. Какую задачу нельзя решить самостоятельно или с другим исполнителем? Где это условие было указано до оплаты обучения?

У честно организованного обучения есть собственный результат, понятный до оплаты: что вы изучите, какую работу выполните, какую обратную связь получите. Дополнительные услуги могут быть полезны, но их цена и необходимость должны рассматриваться отдельно. Важна и возможность применить полученный навык без постоянного разрешения наставника.

РИС. 15

Как доверие ведёт к следующей покупке

01 **Открытая лекция**

Знакомство с подходом

02 **Платный курс**

Навык и проверка работы

03 **Консультация**

Рекомендация следующего шага

04 **Фабрика / поездка / сопровождение**

Новая покупка со своими условиями

Доверие к преподавателю не отменяет проверки следующего счёта.

Условная воронка: каждую следующую покупку нужно проверять отдельно, даже когда наставнику доверяют.

Что вы сможете сделать после обучения

Хороший учебный результат можно описать действием. Составить техническое задание для своего изделия. Рассчитать затраты для определённого канала. Провести интервью без навязывания ответа. Подготовить коммерческое предложение для выбранного типа магазина. Проверить качество образца по согласованным критериям.

Фраза «стать дизайнером международного уровня» слишком широка для оценки программы. Что конкретно изменится за её срок? Что вы сможете сделать сами? Кто проверит вашу работу? Сколько обратной связи предусмотрено? Для какого начального уровня построены задания?

Уточните опыт преподавателя именно с вашей категорией, страной и стадией бренда. Чужой успех может потребовать других ресурсов.

Уточните также, что курс считает необходимыми исходными условиями. Нужны ли уже готовый продукт, собственная команда, свобод-

ное время, бюджет на поездки или доступ к производству? Если программа предполагает эти ресурсы, её цена не описывает стоимость участия для человека, у которого их пока нет.

Считайте весь маршрут

Составьте учебный бюджет вместе с бюджетом выполнения рекомендаций. Допустим, программа доступна по цене, но итоговое задание требует образцов, съёмки и поездки. Эти расходы должны стать известны до поступления, иначе сравнение программ будет неполным.

Разделите обязательные и факультативные траты. Можно ли выполнить задачу с другим подрядчиком? Можно ли использовать уже имеющиеся материалы? Нужно ли оплачивать партнёрские сервисы? Что произойдёт, если вы решите не участвовать в рекомендуемом мероприятии? От ответа зависит, какую свободу решений вы сохраняете.

Особенно внимательно отнеситесь к объяснению неудачи. Иногда причина действительно в том, что человек не выполнил работу. Но если любой слабый результат заранее объясняется только недостаточной верой, недостаточной смелостью или отказом купить следующий этап, метод становится непроверяемым. Для него не существует результата, который мог бы показать ошибку самого совета.

Вам нужна возможность отличить собственный недочёт от неподходящей рекомендации. Поэтому полезно договориться, какие исходные данные рассматривает наставник и каким образом его совет меняется при новых фактах.

Когда обещание дохода становится предметом разбирательства

Американская FTC предупреждает о программах, которые используют обещания гарантированного дохода, давление срочностью, сомнительные истории успеха и последовательные допродажи. Это общее предупреждение о бизнес-коучинге; оно не устанавливает недобросовестность какого-либо курса моды. [22]

Есть и конкретное документированное дело. В апреле 2022 года FTC сообщила о возврате более 23 миллионов долларов свыше 37 тысячам

потребителей в связи с MOBE, международной схемой бизнес-обучения. Комиссия описывала путь от недорогого входа к предложениям стоимостью в тысячи долларов и обещания быстрого дохода. Деньги для возврата поступили из урегулирований и судебных решений. MOBE не был фэшн-курсом; пример показывает механизм продажи предпринимательского обещания. [23]

Для дизайнера важен вопрос, который можно задать любой программе: за счёт каких покупателей должен зарабатывать создаваемый бизнес? Если основная модель дохода ученика постепенно смещается к продаже такой же программы новым ученикам, это совсем другое предложение, чем развитие марки одежды.

Как читать отзывы выпускников

Отзыв «я поверила в себя» говорит об эмоциональном результате. Для некоторых людей это действительно важно. Но он не подтверждает, что выпускник создал устойчивый бренд. Отзыв «вышла на международную выставку» подтверждает участие, если оно проверяемо; он ещё не описывает выручку и затраты.

Попросите примеры работ, соответствующие вашей задаче. Что было у человека до обучения? Что он сделал во время? Какую часть результата обеспечила программа? Что пришлось оплачивать отдельно? Продолжает ли работать его бренд? Какие ограничения он теперь видит? Интерес представляет последовательность, а не одна яркая фотография.

Не требуйте от выпускника раскрывать конфиденциальную бухгалтерию. Но и не делайте финансовые выводы из рассказа, в котором нет финансовых данных. Если организатор сам рекламирует числовой результат, он должен быть способен объяснить его смысл: период, состав выручки, расходы, число участников, к которым он относится.

Узнайте, как выбраны истории. Несколько лучших примеров из большой группы показывают возможность, но не типичный исход. Полезно поговорить и с теми, кто не продолжил программу или не получил ожидаемого результата, если они готовы обсуждать опыт. Их рас-

сказ тоже нужно оценивать конкретно, без автоматического доверия любому обвинению.

Учиться под собственную задачу

Иногда вместо большой программы вам нужен один профессиональный разбор. Технолог, который объяснит проблему посадки. Специалист, который поможет рассчитать заказ. Редактор коммерческого предложения. Человек с опытом конкретного рынка, который проверит ваши предположения о канале.

В других случаях нужна последовательная подготовка с практикой и обратной связью. Разница определяется пробелом, который вы хотите закрыть. Покупать объём обучения только потому, что он выглядит внушительно, так же опасно, как покупать лишний метраж из-за цены рулона.

До выбора сформулируйте вопрос, на который пока не умеете отвечать. Затем попросите программу показать, каким заданием и какой обратной связью этот вопрос будет проработан. Если содержание постоянно уходит от вашего вопроса к статусу преподавателя, решение ещё не обосновано.

Хорошая работа преподавателя оставляет ученику инструменты мышления. Бесконечная зависимость от разрешения наставника должна хотя бы стать предметом честного разговора о том, что именно вам продают.

Какого обучения я хочу для дизайнера

Если вы хотите учиться, Dynasty Fashion готова помогать вам осваивать нужные навыки. Для меня такая работа должна опираться на профильное образование преподавателя, опыт в том, что он объясняет, и проверку вашей практики. Уверенное выступление со сцены не показывает, умеет ли человек исправить посадку, подготовить производство или разобраться в экономике заказа.

При выборе преподавателя я бы смотрела на конкретные работы и на то, как он их разбирает. Конструктор должен уметь объяснить, почему изменяет деталь. Преподаватель по производству — как проверя-

ет результат. Специалист по продажам — как связывает действия с оплатами и затратами. Полезно заранее увидеть программу, требования к подготовке и пример обратной связи.

Например, занятие по техпаку может закончиться вашей рабочей версией документа, списком открытых технических вопросов и разбором ошибок. Следующий этап — проверка документа на образце со специалистом. Такой маршрут позволяет понимать, чему вы уже научились и где ещё нужна помощь. Свидетельство об участии само по себе этого не показывает.

Не обязательно оплачивать большую программу, чтобы закрыть один пробел. Начать можно с точной задачи и небольшого практического модуля. Для сложной профессии понадобится последовательная подготовка, но и у неё должен быть понятный путь от знания к работе, которую вы способны выполнить.

ГЛАВА 11

Кому выгодно ваше согласие

Один человек рекомендует фабрику. Фабрика рекомендует организатора. Организатор рекомендует курс. Курс предлагает агентство. В такой цепочке могут работать достойные профессионалы, которые знают друг друга и помогают клиенту найти исполнителя. Но дизайнеру полезно понимать, где заканчивается знакомство и начинается оплачиваемая рекомендация.

Коммерческий интерес не делает совет автоматически плохим. Его сокрытие мешает оценить совет. Когда человек получает вознаграждение за ваше согласие, у вас появляется дополнительный вопрос: почему выбран именно этот вариант и какие альтернативы рассматривались?

Независимость должна быть объяснима

Спросите прямо: «Получаете ли вы комиссию, скидку, встречную услугу или иное вознаграждение, если я выберу этого партнёра?» Не нужно облекать вопрос в извинения. Это обычная часть понимания сделки.

Ответ «мы давно дружим» не заменяет ответа о вознаграждении. Ответ «все так работают» тоже ничего не объясняет. Если человек сам владеет рекомендуемым бизнесом или участвует в его доходе, это имеет отношение к вашему решению.

Дальше уточните основание выбора. Есть ли опыт именно с вашей категорией, объёмом и уровнем требований? Какие сложности возникали? Почему этот исполнитель подходит лучше других? Что изменит рекомендацию? Последний вопрос особенно полезен: профессиональное суждение должно зависеть от обстоятельств.

Сравните два разговора. В одном вам предлагают только контакт и обещают, что всё будет прекрасно. В другом объясняют возможности исполнителя, ограничения, условия оплаты и собственную роль реко-

мендующего. У второй рекомендации больше содержания, даже если в ней есть раскрытая комиссия.

Когда платное мнение выглядит независимым

В мае 2016 года FTC утвердила окончательное согласованное предписание по делу Lord & Taylor. Оно касалось раскрытия оплаченной нативной рекламы и рекомендаций. В жалобе комиссии описывались материалы Nylon и публикации 50 модных инфлюенсеров, платный характер которых, по утверждению FTC, не был должным образом раскрыт. Предписание запретило представлять оплаченные сообщения как независимые. Это американское регуляторное дело, а не универсальная правовая оценка любой публикации. [24]

Механизм понятен и покупателю услуги для бренда. Если вы считаете мнение независимым, оно получает один вес. Если знаете, что за него заплатили, оцениваете его иначе. Именно поэтому источник рекомендации имеет значение.

Красивая статья может быть редакционным материалом, рекламным размещением, партнёрским проектом или пресс-релизом. Для каждого формата есть своя задача. Если вам продают публикацию, выясните, что за формат вы получите, где он будет обозначен и какие права на материал останутся у вас. Оплаченная видимость не должна описываться как независимая награда редакции.

Ответственность за обещание

В собственной работе полезно установить простое правило: если вы передаёте обещание дальше, проверьте его. Фраза «мне так сказал партнёр» не превращает сомнительное утверждение в надёжную информацию. А если проверить не удалось, так и назовите его статус.

Для дизайнера практический вопрос звучит ещё точнее: кто отвечает, если обещанный контакт, объём работ или доступ не предоставлен? Посредник? Исполнитель? Никто, потому что предметом оплаты оказалась только консультация? Условия нужно понимать до того, как деньги пройдут через несколько рук.

Что я вкладываю в гарантию результата

Я даю гарантию на результат своей работы и поэтому считаю необходимым заранее договориться, что именно называем результатом. Слово «рост» без исходной точки, показателя и срока оставляет слишком много места для разных ожиданий. То же относится к словам «запуск», «готовая коллекция» и «приведём покупателей».

В одной задаче принимают разработанную и проверенную бизнес-модель, в другой — работающую систему учёта обращений и оплат. Если стороны договариваются о показателе продаж, нужно назвать сами продажи, источник данных, бюджет, период и обязанности команды. Просмотры нельзя незаметно поставить на место заказов, а оборот — на место прибыли.

Условие гарантии	Что стоит зафиксировать
Результат	Конкретный итог работы или показатель с исходной точкой
Срок	Дата проверки и период измерения
Подтверждение	Документ, система учёта или согласованные данные
Условия выполнения	Бюджет, доступы, продукт и действия каждой стороны
Ответственность	Что предусмотрено договором при невыполнении

Это перечень вопросов для соглашения, а не универсальные условия услуг Dynasty Fashion. Содержание гарантии зависит от согласованной задачи. Мне важно, чтобы клиент мог проверить обещание тем же способом, которым мы проверяем результат работы, и заранее понимал, что произойдёт, если он не достигнут.

Что вы обещаете своему покупателю

Бренд сам становится источником обещаний, как только продаёт покупателю. В марте 2024 года британская CMA добилась от ASOS, Boohoo и George at Asda обязательств изменить представление экологических заявлений: сделать их яснее, точнее и конкретнее. Компании приняли обязательства без признания нарушения или ответственности; судебного решения о нарушении это сообщение не описывает. [25]

Урок для бренда — связывать слова с проверяемыми свойствами. Если вы называете изделие экологичным, каким фактом это подтверждается и какую именно часть продукта описывает? Если обещаете ручную работу, какие операции выполнены вручную? Если говорите об ограниченном выпуске, каков реальный объём? Доверие покупателя нельзя строить на той же неопределённости, которую вы справедливо не принимаете от подрядчика.

Карта интересов

Возьмите одно крупное решение и нарисуйте для себя движение денег. Кто получает платёж от вас? Кто получает часть этой суммы дальше? Кто оценивает результат? Кто вправе предложить следующую покупку? Если один и тот же участник ставит диагноз, продаёт решение и единолично подтверждает его успех, вам особенно полезен внешний взгляд.

Это не запрет на комплексные услуги. Один исполнитель может качественно вести большой участок работы. Но критерий завершения этапа должен быть понятен клиенту и доступен для проверки. Иначе каждый результат может обосновывать только продолжение оплаты.

Внутри команды тоже есть интересы. Человек, которого оценивают по числу публикаций, будет уделять внимание публикациям. Человек, которого оценивают по количеству новых моделей, будет расширять коллекцию. Если бизнесу нужны повторные покупки и устойчивое движение денег, система задач должна позволять увидеть эти результаты.

Не все полезные действия сразу дают выручку. Исследование, качество, разработка и репутация требуют времени. Но им тоже можно на-

значить честный промежуточный результат: какое знание получено, какая ошибка устранена, какой материал создан, какое обязательство выполнено. Клиент должен понимать, что уже сделано и что предстоит проверить.

Проверяйте автора этой книги

Книга о манипуляциях сама может стать инструментом манипуляции. Достаточно сначала убедить читателя, что вокруг опасность, а затем предложить единственный платный выход. Поэтому правило этой главы распространяется и на Dynasty Fashion.

Наше предложение тоже должно выдержать проверку: понятный предмет работы, соответствующая компетенция и измеримый результат конкретного этапа.

После чтения у вас должно остаться право сравнить нас с другими, задать неудобные вопросы и решить, что сейчас помощь не нужна. Если какое-либо наше предложение будет противоречить принципам этой книги, у вас есть текст, на который можно сослаться.

Не передавайте одной организации право определять, кому во всей индустрии можно доверять. Проверяйте конкретные утверждения и условия. Даже человек, убедительно объяснивший чужую ошибку, может ошибиться в вашем случае.

Доверие становится полезным для бизнеса, когда выдерживает уточнение. Если вопрос о деньгах, интересе или ответственности разрушает отношения ещё до начала работы, вы уже узнали о будущем партнёрстве нечто существенное.

ЧАСТЬ IV · СОБРАТЬ РАБОТАЮЩИЙ БРЕНД

Проверка идеи, следующие расходы и решения, которые можно объяснить.

ГЛАВА 12

Проверка идеи до большого запуска

После разговора о рисках может захотеться отложить всё: закупку, производство, поездку. Но проверка нужна, чтобы вы могли двигаться дальше и понимали, сколько стоит ваш следующий шаг.

Полезная проверка отвечает на вопрос, который способен изменить решение. Если вы уже решили произвести всю коллекцию при любом результате, опрос вокруг неё будет только оформлением принятого решения. Если готовы изменить модель, объём, цену или срок, можно спланировать работу так, чтобы узнать важное раньше крупного платежа.

Что проверить в первую очередь

У проекта много вопросов, но не все одинаково опасны сейчас. Если изделие сложно изготовить с нужным качеством, первым может быть технический образец. Если производство понятно, а покупатель не определён, начните с рынка. Если спрос уже появился, проверьте, хватит ли выручки на производство и продажу через выбранный канал.

Сформулируйте неизвестность конкретно. «Будет ли бренд успешным?» слишком широко. «Запишется ли выбранная группа клиенток на примерку этой категории по указанной цене?» уже позволяет выбрать действие. «Сможет ли производитель повторить

утверждённую посадку в небольшой партии?» требует другой проверки.

Затем определите, сколько готовы потратить на ответ и что будете делать при разных результатах. Если для проверки технического качества достаточно одного согласованного образца, не нужно незаметно включать в неё оплату всей коллекции. Если вопрос касается спроса, образец без встречи с потенциальным покупателем его не решит.

Подготовьте понятное предложение

Покажите покупателю конкретное предложение: что он получит, по какой цене, на каких условиях и в какой срок. Эскиз может вызвать интерес к направлению, но он не подтверждает выбор посадки и качества готовой вещи. Готовый образец помогает проверить больше вопросов.

Если вы используете визуализацию или цифровое изображение, обозначьте его статус. Не выдавайте ещё не существующий продукт за уже изготовленный. Иначе реакция будет относиться к обещанию, которое производство может не повторить.

Не нужно одновременно производить весь ассортимент ради убедительности. Можно выбрать одну модель, которая позволяет проверить главную покупательскую задачу, и одно дополнение, если связь между ними действительно важна. Ограничение должно быть объяснимым: вы проверяете определённое решение, а не имитируете масштаб.

Зарубежный производитель не обязательно подходит вашему бренду. Сопоставляйте категорию, качество, объём, коммуникацию и полный цикл расходов. Иногда близость облегчает примерки и контроль. Иногда нужная технология доступна у удалённого исполнителя. Решение зависит от задачи.

Пятнадцать вариантов, семь в показе, три в фокусе

Вернусь к клиентке, чья коллекция, основанная на истории страны, оставалась в стоке после выставок. Мы предложили ей новое направление работы: сначала проверить, на какие модели реагирует покупатель, и затем принимать решение о серийном производстве.

Мы разработали 15 вариантов платьев. Из них выбрали семь для представления в Instagram. По обращениям выделились три модели: ими интересовались, о них спрашивали. Они стали нашими hero products — моделями, на которых мы решили сосредоточить дальнейшую работу.

Затем появились предзаказы. На момент, когда я рассказываю об этом случае, серийный отшив ещё впереди. Мы получили основание планировать следующий этап, прежде чем вкладываться в производство всей предложенной коллекции.

РИС. 16

Выбрать модели до серийного отшива

15 → **7** → **3**

Вариантов в разработке

Моделей в показе

Модели в фокусе

Предзаказы и план отшива

Случай автора: выбрали модели и получили предзаказы до серийного отшива.

На схеме показан выбор моделей: 15 вариантов, семь в показе и три в фокусе. Число покупателей и сумма предзаказов здесь не приводятся; до выполненных продаж ещё предстоит дойти.

Почему такой порядок оказался для нас полезнее? Мы увидели, на чём сосредоточен интерес, и не стали заранее превращать все идеи в партии готовых вещей. Деньги на разработку и проверку всё равно понадобились. Но крупное обязательство по серийному выпуску мы связывали уже с более конкретными данными о спросе.

Со старым стоком предстояло работать отдельно. По новым предзаказам нужно было уточнить модель, размер, оплату и срок, подтвердить качество образца и стоимость производства. Только после этого можно выполнять заказ и считать результат.

Предзаказ может означать заявку без оплаты, внесённый депозит или полностью оплаченное обязательство. В рабочем учёте эти стату-

сы должны быть разделены. Три интересные аудитории модели ещё не дают права заказать любой метраж: объём производства должен опираться на условия конкретных заказов и реальную экономику партии.

Эта история объясняет мой подход к результату. На этапе исследования результатом становится решение, которое вы можете обосновать. На этапе проверки предложения — наблюдаемый выбор покупателя. Затем нужно выполнить заказ, получить деньги и посчитать, что осталось. Ни один из этих этапов не стоит объявлять завершённым раньше времени.

Запишите критерий до результата

Когда проверка завершена, хочется интерпретировать всё в пользу любимой идеи. Чтобы уменьшить эту склонность, до начала запишите, какого поведения ждёте и почему оно достаточно для следующего шага.

Для технического образца критерием будет соответствие согласованным параметрам. Для примерок — сведения о выборе, отказах и готовности заказать по определённой цене. Для встречи с магазином — ясный следующий коммерческий шаг. Для ограниченной партии — скорость и условия продаж, фактические затраты, возвраты и возможность повторить результат.

Число должно иметь обоснование. Почему этого количества заказов достаточно, чтобы оплатить следующую партию? Как соотносятся подтверждённый объём и минимум производства? Какой запас денег останется? Не используйте одно и то же число заказов как меру успеха для любого бренда.

Если результат пограничный, можно продлить или изменить проверку. Но у этого решения тоже должна быть стоимость и предел. Бесконечный тест способен связать деньги так же надёжно, как большой склад.

Сохраняйте результаты проверок

Заведите короткую запись по каждой существенной проверке. Предположение, способ, потраченная сумма, наблюдение, решение. Добавьте то, что могло исказить результат: неподходящая аудитория, опоздавшие образцы, неполная информация о цене, техническая проблема с заказом.

Такой журнал помогает не возвращаться к уже отвергнутой идее только потому, что появился новый убедительный советчик. Он также показывает, что изменилось и почему старый вывод пора пересмотреть.

Не пытайтесь собрать доказательства только в пользу покупки. Ищите сведения, которые могут её остановить. Сильная идея выдерживает уточнение условий; слабой полезно встретиться с ним как можно раньше.

У проверки есть ещё один результат — более точный разговор с исполнителем. Вместо «мне нужен международный бренд» вы можете сказать: «У меня есть подтверждённые заказы этой модели, утверждённый образец и такой срок. Нужно понять стоимость и возможность небольшой партии». На такой запрос проще получить содержательное предложение.

Следующий шаг может оказаться крупнее первоначального плана. Если спрос, качество и деньги подтверждают расширение, осторожность не требует оставаться маленькими. Она требует видеть, на чём основано увеличение обязательств.

ГЛАВА 13

Что проверить перед следующим платежом

Теперь вернёмся к ближайшему расходу вашего бренда. Возьмите счёт, который вы собираетесь оплатить, и посмотрите на него с учётом прочитанного.

Что входит в покупку? Как вы будете использовать её результат? Какие условия ещё нужно уточнить? Сколько денег останется после оплаты? Ответы помогут решить, продолжать ли по прежнему плану или сначала что-то изменить.

Одна страница перед существенным расходом

Сформулируйте решение обычным предложением. «Мы хотим заказать столько-то изделий этой модели для такого канала к такой дате». Или: «Мы хотим участвовать в таком событии ради встреч с определёнными покупателями». Формулировка сразу показывает, каких сведений пока не хватает.

Затем перечислите основания. Что уже известно о покупателе? Чем подтверждены качество и срок? Что входит в цену? Кто получит деньги? Как проверены полномочия? Какие альтернативы сравнивались? Запись должна отделять факт от ожидания.

Укажите полную потребность в деньгах и даты платежей. Не забывайте расходы, которые возникают потому, что вы приняли это решение: поездку вслед за участием, упаковку вслед за партией, обслуживание заказов вслед за рекламой. Следующий расход может быть обязательным следствием первого, даже если в первоначальном счёте о нём нет ни слова.

Наконец, запишите условие остановки. Что должно произойти, чтобы вы отложили платёж, уменьшили объём или отказались? Если

ответ «ничего, уже слишком много вложено», вы обнаружили причину особенно внимательно пересмотреть решение.

Если коллекция уже произведена

Эта книга может попасть к вам поздно для первой закупки, но вовремя для следующей. Уже потраченные деньги не лишают права остановить новые расходы.

Сначала установите фактическое положение: что есть в наличии, где находится, кому принадлежит, какие суммы ещё должны вам и какие должны вы. Отдельно перечислите товар, который можно продавать сейчас, и товар, которому нужна доработка или дополнительное подтверждение качества.

Затем выберите ограниченный участок для следующего действия. Возможно, небольшое число изделий имеет понятный спрос, и на них стоит сосредоточить работу. Возможно, нужна корректировка предложения или возврат к клиентским разговорам. Возможно, разумнее высвободить часть денег по сниженной цене и прекратить производство слабой модели.

Не позволяйте одному остатку диктовать всю будущую коллекцию. Если новую вещь создают исключительно ради использования старого материала, она тоже нуждается в покупателе. Иначе прошлое решение создаёт следующее без самостоятельного основания.

Если условия нарушены

Когда есть конкретная проблема с исполнением, отделите её от общего разочарования. Что обещано? Где это зафиксировано? Что фактически получено? Какие даты и суммы относятся к расхождению? Какого исправления вы добиваетесь?

Сохраните договор, счета, подтверждения платежей, согласованные версии образцов и относящуюся к спору переписку. Излагайте хронологию без догадок о мотивах. Вопрос «почему они решили меня использовать» редко помогает установить, какой пункт не выполнен.

Дальнейший способ защиты зависит от страны, договора и обстоятельств. При подозрении на мошенничество или значительной сумме обращайтесь к компетентным местным органам и профильному юристу. Не подменяйте проверку публичной публикацией обвинения, которую потом невозможно будет подкрепить. Точное описание фактов полезно и для переговоров, и для официального обращения.

Если вы рассказываете о пережитом опыте другим дизайнерам, сохраните различие между документом, собственным наблюдением и предположением. Честный рассказ не становится слабее от того, что в нём ясно обозначены неизвестные обстоятельства.

Правила честного рынка

Отдельный дизайнер не может отменить все недобросовестные практики. Но повторяющийся запрос клиентов меняет то, что продавцу приходится объяснять до сделки.

Просите раскрывать коммерческий интерес. Просите различать приглашение и подтверждённый доступ, заявку и участие, контакт и заказ, выручку и прибыль. Просите письменно обозначать границу услуги. Просите объяснять основание минимального объёма и стоимость альтернативы. Не соглашайтесь заменять ответы разговором о том, что вы недостаточно смелы для успеха.

Такие же правила действуют в вашем бренде. Не обещайте клиенту срок, в котором не уверены. Не скрывайте характер материала за красивым обозначением. Не используйте чужой статус так, будто он ваш. Не превращайте неопределённый будущий заказ в аргумент, чтобы фабрика бесплатно работала сегодня.

Честность становится коммерческой практикой в конкретном письме, счёте, описании изделия и ответе на неудобный вопрос. Она требует больше точности от обеих сторон.

Работа с Dynasty Fashion

РИС. 17

Путь к международным продажам

01 Идея и покупатель

Проверить, кому нужна коллекция.

02 Экономика

Посчитать цену, затраты и бюджет.

03 Изделие

Подготовить техпак и образец.

04 Первые продажи

Проверить спрос и исполнение.

05 Новый рынок

Изучить покупателя и канал.

06 Выставки и байеры

Встречи, предложения, заказы.

Париж и Милан — возможные направления роста подготовленного бренда.

Каждый следующий этап опирается на результаты предыдущего. Сроки и объём работы определяются по готовности бренда.

Эта книга бесплатно знакомит вас с подходом, на котором я хочу строить разговор о развитии бренда: сначала разобраться в рынке и проверить основания расходов. Самостоятельная работа по книге уже имеет ценность. Покупка услуги не является условием её применения.

Если вы захотите обсудить работу с Dynasty Fashion, начните с ближайшего решения. Опишите продукт, рынок, стадию бизнеса, подтверждённые продажи, имеющийся запас и расход, который планируете. Полезный первый вопрос звучит так: что нам нужно узнать, прежде чем брать на себя это обязательство?

До начала платной работы должны быть понятны её предмет, границы, результат этапа и способ его проверки. Моя гарантия результата относится к согласованной работе и её условиям. Если задача требу-

ет другой компетенции или пока не имеет достаточных исходных данных, мы должны обсудить это до обязательств.

Книга даёт вам критерии выбора и расчёты, с которыми можно начать самостоятельно. Совместная работа нужна там, где предстоит применить их к вашему рынку, изделию и бюджету, собрать данные, связать исполнителей и проверить решения в действии. Объём этой работы определяется вашей задачей.

Мне важно, чтобы после знакомства с нами у дизайнера стало больше понимания собственного решения. Для этого ему нужно сохранять доступ к своим данным, знать основания рекомендаций и иметь право сказать «нет».

Последний вопрос

У моды есть способность делать расходы похожими на достижения. Новый рулон, новая коллекция, новый город, новое приглашение. Каждое из этих событий может быть нужным. Но само по себе оно ещё не говорит, что бизнес стал устойчивее.

Вы вправе любить свою работу и одновременно требовать расчёт. Вы вправе стремиться к международному присутствию и отказаться от конкретной поездки. Вы вправе уважать опыт специалиста и проверить, подходит ли он вашей задаче.

Когда вам в следующий раз предложат обязательный шаг к успеху, попросите объяснить связь между ним и вашим покупателем. Пусть в ответе будут условия, сроки и основания. Пусть станет видно, кто получает деньги сейчас и что должно произойти, чтобы они вернулись в ваш бренд.

Правда за кулисами моды начинается с возможности задать этот вопрос и получить содержательный ответ.

Рабочие страницы дизайнера

Перенесите эти формы в свой документ и заполняйте перед закупкой или встречей. Отвечайте конкретно. Если чего-то пока не знаете, запишите, где и у кого это выяснить.

До первого заказа коллекции

Заполните эту страницу до закупки ткани. Там, где ответа пока нет, запишите ближайшую проверку и её стоимость. Не подменяйте неизвестную сумму нулём.

Что проверить	Ваша запись
Покупатель и повод	Кому нужна вещь, в какой ситуации, чем подтверждён интерес
Цена и состав затрат	Реальная цена для клиента, себестоимость, затраты на заказ
Вклад одной продажи	Цена на выбранной налоговой базе минус переменные затраты
Разовые и текущие расходы	Разработка, подготовка продаж, продвижение, работа команды
Необходимое число продаж	Какие расходы должен покрыть вклад заказов и за какой срок
Деньги до поступлений	Что нужно оплатить раньше первых доступных денег от продаж
Проверка задержки	Хватит ли средств при более медленных продажах
Следующее решение	Образец, проверка, партия или пауза с объяснением причины

Если в плане есть заём, отдельно внесите даты и суммы платежей, проценты и комиссии. Проверьте календарь при задержке продаж. Доступность кредита сама по себе не подтверждает жизнеспособность коллекции.

Перед закупкой ткани

Вопрос	Что записать
Для какой задачи нужна ткань	Модель, образцы или партия, дата использования
Как рассчитана потребность	Требуемый метраж и основание технологического запаса
Что предлагается купить	Артикул, состав, ширина, цвет, партия, количество
Проверена ли пригодность	Результат образца и необходимых испытаний
Во сколько обойдётся закупка	Полная сумма с перечислением включённых расходов
Какой есть меньший вариант	Объём, цена и ограничения альтернативы
Что произойдёт с остатком	Количество, владелец, место хранения, вероятное применение
Можно ли повторить заказ	Доступность, срок и способ проверки новой партии

Последняя строка собственного решения: «Я выбираю этот объём, потому что…». Если продолжение повторяет только аргумент поставщика о скидке, вернитесь к своей потребности и денежному календарю.

Перед запуском производства

Зафиксируйте утверждённую версию образца и технических документов. Укажите количество по моделям, цветам и размерам. Отдельно запишите, какая часть объёма связана с подтверждёнными обязательствами, а какая производится для проверки спроса.

В предложении фабрики должны быть понятны включённые операции, материалы, сроки согласований и платежей. Уточните порядок изменений, проверку качества и действия при расхождении с согласованными параметрами. Назначьте со своей стороны человека, который вовремя отвечает на производственные вопросы.

До оплаты ответьте: какой новый факт мог бы заставить меня уменьшить партию? Когда ещё можно сделать это без дополнительных затрат? Ответ покажет последнюю разумную точку пересмотра.

Перед выставкой или показом

Вопрос	Доказательство или расчёт
Какой результат является основным	Продажи, оптовые переговоры, исследование или коммуникация
Кто именно организует событие	Проверенная организация и полномочия контактного лица
Как подтверждён заявленный статус	Независимо найденная официальная информация
Подходит ли аудитория	Категория покупателей, ценовой диапазон, релевантные встречи
Что входит в участие	Письменный перечень работ и предоставляемых возможностей
Какова полная стоимость	Подготовка, участие, поездка, товарная логистика, продолжение работы
Как будет оценён результат	Показатели, даты пересмотра и ответственный
Какая есть альтернатива	Посещение, отдельные встречи, другой формат или отказ

Сохраните условия, действовавшие при принятии решения. Перед переводом денег сверьте получателя и реквизиты по независимо подтверждённому каналу.

Перед покупкой обучения

Сформулируйте навык, которого вам не хватает. Попросите показать задание, обратную связь и результат, через которые он формируется. Уточните требуемый начальный уровень, нагрузку и дополнительные расходы на выполнение программы.

Разберите один представленный пример выпускника. Что было до обучения, что сделано во время, что произошло после? Какие расходы и ресурсы относятся к результату? Не превращайте единичную историю в ожидаемый исход для каждого участника.

Запишите отношения программы с рекомендуемыми подрядчиками. Можно ли выбрать других? Получает ли преподаватель вознагра-

ждение? Что именно вы сможете сделать без покупки следующего этапа?

Запись разговора с покупателем

1. Какую недавнюю покупку этой категории человек описал?

2. Какой повод запустил поиск и к какой дате требовалась вещь?

3. С какими вариантами он сравнивал и почему выбрал один из них?

4. Что не устроило в отклонённых вариантах?

5. Какие условия оплаты, примерки, доставки и обслуживания повлияли на выбор?

6. Что он сделал после знакомства с вашим предложением?

7. Что осталось неизвестным и как это можно проверить?

Не запрашивайте личные сведения, которые не нужны для задачи. Для рабочей записи достаточно разрешённого человеком объёма информации. Если планируете публиковать историю, её использование нужно согласовать отдельно.

Счёт движения денег

Для каждой недели используйте одну и ту же последовательность: деньги на начало плюс поступления минус платежи равно деньги на конец. Остаток переносится в начало следующей недели.

Отмечайте статус каждой суммы: уже получена или уплачена, подтверждена с датой, ожидается по обоснованному предположению. Не смешивайте эти состояния. Добавьте вариант с задержкой значимого поступления и более медленными продажами.

Если остаток становится отрицательным, в плане есть потребность в дополнительном финансировании или изменении обязательств. Назовите конкретное действие и дату. Слова «потом продадим» пока не закрывают этот разрыв.

Карточка следующего решения

Поле	Ваша запись
Решение	Что, сколько, для кого и к какой дате
Основание	Наблюдение, документ, заказ или результат проверки
Неизвестное	Что ещё может изменить выбор
Цена решения	Полная сумма и календарь платежей
Интерес рекомендующего	Вознаграждение и связь с исполнителем
Альтернатива	Другое действие с теми же деньгами
Проверка результата	Что и когда должно быть выполнено
Условие остановки	При каком факте вы пересмотрите решение

Приёмка изделия: одна строка на один замер

Заполняйте форму по утверждённой версии спецификации. Укажите, сколько единиц в партии и сколько проверено; сохраните правило отбора.

Поле	Учебная запись
Модель / версия / размер	DF-01 / 3 / M
Проверенная единица	№ 07
Точка и способ измерения	A: ширина груди, вещь лежит свободно
Норма и допуск	52 см ±0,5 см
Факт	50,8 см
Решение	Вне допуска; передано на разбор
Подтверждение	Фото с лентой, дата, ответственный

Скопируйте структуру для своей модели. Не переносите учебные значения как стандарт. Отдельно фиксируйте дефекты материала, обработки и упаковки, которые не выражаются одним замером.

Денежный календарь: найдите неделю разрыва

Учебный пример в AED. Включены только перечисленные поступления и выплаты; это не прогноз для вашего бренда.

Неделя	Начало	Поступления	Выплаты	Конец
1	30 000	0	12 000	18 000
2	18 000	4 000	10 000	12 000
3	12 000	3 000	16 000	−1 000
4	−1 000	12 000	4 000	7 000

Минус в третьей неделе показывает потребность в финансировании или изменении графика. Это расчётный разрыв, а не разрешение потратить отсутствующие деньги. Деньгами, которые придут на четвёртой неделе, нельзя вовремя оплатить счёт со сроком на третьей. До принятия заказа найдите источник покрытия либо согласуйте новые сроки. Неподтверждённую оплату покажите отдельным сценарием.

Как задать вопрос, который трудно обойти

Вместо «Вы гарантируете успех?» спросите: «Какой результат входит в стоимость, каким документом мы его примем и что произойдёт при несоответствии?»

Вместо «Там будут хорошие байеры?» спросите: «Какие покупающие компании соответствуют моей категории и ценам, что подтверждено организатором и какие встречи согласованы со мной?»

Вместо «Это лучшая фабрика?» спросите: «Почему она подходит моему объёму и конструкции, как проверено повторение качества и получаете ли вы вознаграждение за рекомендацию?»

Вместо «У вас успешные выпускники?» спросите: «Какой навык я получу, как его проверят и какие обязательные расходы потребуются сверх цены курса?»

Свидетельства и источники

Материалы проверены 30 сентября — 1 октября 2026 года. Ниже — сокращённые названия; каждая запись открывает оригинал. Истории из моей практики переданы без имён. Расчёты с условными числами обозначены как учебные. Отдельные свидетельства не показывают, насколько часто проблема встречается на всём рынке.

[01] Chalhoub Group. Рынок personal luxury в GCC за 2024 год. Пресс-релиз, 2025.

[02] Vogue / Emily Farra. Дизайнеры Дубая и климат. 04.03.2021.

[03] CFDA. Production Directory. Справочник производств.

[04] FTC. Дело Kohl’s о маркировке текстиля. 2022.

[05] Oman Observer. Little Elegance, Big Dreams: бренд Zadan. 20.04.2026.

[06] Techpacker. How to Create a Tech Pack for Dress. 10.03.2025.

[07] Techpacker. What Is a Garment Spec Sheet? Руководство по измерениям.

[08] Intertek. Textile Testing. Испытания текстиля.

[09] Techpacker. All About Quality Assurance & Control. 05.05.2022.

[10] 1 Granary / Nicole De Marco. Экономика молодых брендов. 15.10.2024.

[11] Vogue / Kirsty McGregor. What Really Happened with Matches. 15.04.2024.

[12] WIPO. Fashion. Интеллектуальная собственность в моде.

[13] WSN. Who’s Next. Формат и площадка выставки.

[14] TRANOÏ. Exhibit. Варианты участия в TRANOÏ PARIS.

[15] TRANOÏ. Exhibitor Page. Памятка Spring/Summer 26, 2–5 октября 2025.

[16] Emirates Fashion Week. Terms and Conditions. Условия участия.

[17] Dubai Fashion Week. Warning. Предупреждение о ложных представителях.

[18] FHCM. The Events of FHCM. Мероприятия и отбор участников.

[19] CBI. 11 Tips for Doing Business with European Apparel Buyers. 23.05.2023.

[20] Fashionista. Независимые дизайнеры и работа с розницей. 17.09.2024.

[21] University of Leicester. Исследование закупочных практик в британском fashion. 02.03.2026.

[22] FTC. When a Business Offer or Coaching Program Is a Scam. Август 2022.

[23] FTC. Возврат более $23 млн покупателям программ MOBE. 05.04.2022.

[24] FTC. Предписание по делу Lord & Taylor. 23.05.2016.

[25] CMA. Green Claims: обязательства ASOS, Boohoo и Asda. 27.03.2024.

Спасибо, что дошли до конца

Спасибо, что прочитали эту книгу. Возможно, на некоторых страницах вы узнали свою историю. Возможно, увидели вопросы, которые раньше никто не предлагал задать. Я надеюсь, теперь мир fashion стал для вас понятнее, а следующий шаг — спокойнее и увереннее.

Мне хотелось, чтобы после чтения у вас сохранилось желание создавать. Я знаю, сколько личного стоит за первой коллекцией и как больно, когда вложенные силы не встречают отклика. Слабые продажи ещё не означают, что у вашей идеи нет будущего. Они требуют внимания: к покупателю, изделию, цене и тому, как организован бизнес.

Я приглашаю вас в Dynasty Fashion. Вместе мы можем пройти путь от первой идеи и запуска с нуля до выхода на международные рынки. Разобраться, кому нужна ваша коллекция, рассчитать её экономику, подготовить продукт, съёмку и продажи. Соединить ваше видение с тем, за что покупатель готов платить.

Если ваша цель — выставки в Париже или Милане, мы поможем подготовить бренд к этому шагу: выбрать подходящее событие, разобраться в условиях, собрать коммерческие материалы и спланировать работу с байерами. Мне важно, чтобы за красивым названием города стоял понятный путь к заказам, их выполнению и возвращению вложенных денег.

Наша работа начинается с вашей реальной ситуации. У кого-то пока есть только эскизы. У кого-то уже лежит коллекция. Кто-то продаёт и хочет расти. Для каждого нужен свой план, посильный бюджет и результат, который можно проверить.

Приходите со своей идеей и своими вопросами. Мы поможем превратить их в последовательные действия, чтобы ваша коллекция находила покупателей, а бизнес давал возможность создавать дальше.

Буду рада познакомиться с вами и вашей историей.

Анастасия Гаврина

Сооснователь Dynasty Fashion