Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**Разработка стратегии маркетинга универмага ДЛТ**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Маркетинг

Караваевой Аси Андреевны

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры маркетинга

Кирюков Сергей Игоревич

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись научного руководителя)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2016 г

Санкт-Петербург

2016

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной̆ квалификационной̆ работы

Я, Караваева Ася Андреевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей̆ выпускной̆ квалификационной̆ работе на тему «Разработка стратегии маркетинга универмага ДЛТ», представленной̆ в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей̆ передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной̆ защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный̆ университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой̆ или выпускной̆ квалификационной̆ работы, выполненной̆ другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение 4](#_Toc451726796)

[Глава 1. СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА РЫНКЕ ТОВАРОВ КЛАССА «ЛЮКС» 5](#_Toc451726797)

[1.1. Основные форматы розничной торговли 5](#_Toc451726798)

[1.2. Универмаг как формат розничной торговли 12](#_Toc451726799)

[1.3. Рынок товаров класса «люкс» 19](#_Toc451726800)

[1.4. Маркетинговая стратегия предприятия розничной торговли на рынке товаров класса «люкс» 22](#_Toc451726801)

[Выводы 28](#_Toc451726802)

[Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды универмага ДЛТ 30](#_Toc451726803)

[2.1. Исследование российского рынка товаров класса «люкс» 30](#_Toc451726804)

[2.2. Исследование рынка товаров класса люкс Санкт-Петербурга 34](#_Toc451726805)

[2.4. Анализ конкурентной среды универмага ДЛТ 37](#_Toc451726806)

[2.3. Общий анализ деятельности универмага ДЛТ 46](#_Toc451726807)

[Выводы 52](#_Toc451726808)

[Глава 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ДЛТ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЁ РЕАЛИЗАЦИИ 53](#_Toc451726809)

[3.1. Позиционирование ДЛТ 53](#_Toc451726810)

[3.2. Формирование стратегии маркетинга универмага ДЛТ 57](#_Toc451726811)

[3.3. Рекомендации по реализации стратегии маркетинга ДЛТ 61](#_Toc451726812)

[3.3.1. Организация фотостудии в универмаге ДЛТ и развитие онлайн-торговли 64](#_Toc451726813)

[3.3.2. Расширение портфеля брендов 68](#_Toc451726814)

[3.3.3. Продвижение в социальных интернет сетях 71](#_Toc451726815)

[Выводы 73](#_Toc451726816)

[Заключение 74](#_Toc451726817)

[Список литературы 77](#_Toc451726818)

[Приложения 82](#_Toc451726819)

[Приложение 1. Опрос потребителей товаров класса «люкс» 82](#_Toc451726820)

[Приложение 2. Различные сегмента ранка одежды, обуви, аксессуаров 84](#_Toc451726821)

[Приложение 3. Оценка стратегических альтернатив 85](#_Toc451726822)

[Приложение 4. Комплект для фотостудии 86](#_Toc451726823)

[Приложение 5. Расчет NPV проектов 87](#_Toc451726824)

# Введение

Данная работа представляет собой консультационный проект для универмага «ДЛТ ЦУМ Санкт-Петербург» – филиала московской компании «Торговый Дом ЦУМ», занимающейся реализацией товаров класса «люкс». За время пройденной стажировки в отделе маркетинга ДЛТ с 06 июня 2015 года по 18 сентября 2015 года мне удалось достаточно близко познакомиться со всеми аспектами работы компании. Общий экономический спад и рост нестабильности оказали существенное влияние на развитие относительно молодого для России ранка розничной торговли товаров класса «люкс» в целом, и на деятельность универмага ДЛТ в частности. Пересмотр маркетинговой стратегии с учетом специфики современного рынка является одним из ключевых этапов на пути к возвращению показателей финансово-экономической деятельности ДЛТ на докризисный уровень и дальнейшему развитию. Разумным продолжением моего взаимодействия с компанией стало написание консультационной работы, целью которой является разработка рекомендаций по реализации скорректированной стратегии маркетинга универмага ДЛТ. Для выявления особенностей деятельности универмага как формата розничной торговли стоит рассмотреть стратегии, использующиеся в ритейлинге, а также изучить мировые практики универмагов класса «люкс». Необходимо провести исследование рынка товаров класса «люкс» на мировом, российском и локальном уровне. Для выявления конкурентных преимуществ компании и формулировки стратегических альтернатив дальнейшего развития необходимо проведение анализа внутренней и внешней среды универмага ДЛТ: назвать факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность компании, определить основных конкурентов универмага, составить первичный SWOT-анализ ДЛТ. Для подготовки данного проекта были в первую очередь использованы знания, полученные во время стажировки в компании и во время дальнейшей коммуникации с отделом маркетинга ДЛТ. Помимо этого, был проведен анализ открытых документов ОАО «ТД ЦУМ», изучена научная и публицистическая литература по теме, использованы аналитические базы данных и другие готовые исследования, проведенные российскими и зарубежными консалтинговыми компаниями, проведен собственный опрос целевой аудитории универмага ДЛТ. Все это помогло собрать достаточное количество информации для разработки рекомендаций по улучшению маркетинговой деятельности универмага ДЛТ с учетом специфики рынка товаров класса «люкс» и влияния факторов изменчивой внешней среды.

# Глава 1. СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА РЫНКЕ ТОВАРОВ КЛАССА «ЛЮКС»

## Основные форматы розничной торговли

В отличие от других индустрий в розничной торговле все происходит быстрее: короче временной цикл от реализации идеи к ее оценке и последующим улучшениям. В магазине основные процессы происходят в режиме реального времени: покупатель принимает решение в пользу покупки или нет, клиент остается доволен либо нет, при этом всём у персонала всегда есть возможность оказать влияние на ход событий.

Розничная торговля (ритейл, ритейлинг, ритейлинговый бизнес) – это совокупность видов предпринимательской деятельности, увеличивающая ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям и предназначенных для личного или семейного использования. Другими словами, это некий набор бизнес процессов, который создает добавленную ценность товарам и услугам при продаже их конечным потребителям для личного или семейного пользования.

Помимо непосредственной продажи продуктов конечным потребителям розничная торговля осуществляет ряд функций:

* обеспечение определенного ассортимента товаров и услуг
* дробление поступающих партий товаров
* хранение запасов (снижают издержки потребителей на самостоятельное хранение продуктов)
* обеспечение сервиса
* создание добавочной ценности

По данным Росстата объем рынка розничной торговли в России в денежном выражении на 2014 год составляет 26,3562373 миллиардов рублей[[1]](#footnote-1). С каждым годом объем розничной торговли растёт, что связано не сколько с ростом населения, сколько с ростом потребления.

*Таблица 1. Объем рынка розничной торговли*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Всего  (млн. рублей) | Продовольственные товары | Непродовольственные товары |
| 2010 | 16512047,0 | 8002168,2 | 8509878,8 |
| 2011 | 19104336,5 | 9104324,3 | 10000012,2 |
| 2012 | 21394526,2 | 9961361,5 | 11433164,7 |
| 2013 | 23685913,5 | 11143008,9 | 12542904,6 |
| 2014 | 26356237,3 | 12380805,5 | 13975431,8 |

Составлено по данным Федеральной службы государственной статистики.

Конкуренция на рынке розничной торговли непрерывно растет. Некоторые игроки сохраняют за собой ведущие позиции, несмотря на изменения в микро- и макросреде, когда другим фирмам приходится оптимизировать свои бизнес-процессы и адаптировать стратегию к постоянно изменяющимся условиям. Каждое решение, которое принимается в компании, должно быть основано на её целях и миссии. Во многих организациях есть словесные установки, чего оказывается мало. Цели необходимо не только придумать, но и вести их к реализации. Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятий розничной торговли, наибольшее влияние оказывают факторы макро- и микроэкономической среды. Макроэкономические факторы традиционно выделяют в рамках PEST-анализа:

* политические (включая законодательно-правовые)
* экономические
* социально-культурные
* технологические

Процесс глобализации и интернационализации бизнеса в целом и розничной торговли в частности обусловил рассмотрение дополнительных факторов географических и инфраструктурных изменений макросреды. Микросреда включает помимо фирмы ее поставщиков, посредников, конкурентов и конечных покупателей. Сложность рассмотрения конкуренции в розничной торговле заключается в том, что существует не только конкуренция между отдельными компаниями, но и конкуренция между различными форматами розничной торговли. Менеджеры разных уровней могут считать разные компании своими основными конкурентами, так менеджер департамента женской одежды в крупном универмаге считает конкурентами отдельные магазины, представляющие такие же бренды, а директор всего универмага будет считать конкурентами те торговые предприятия, которые предлагают схожий спектр товаров и услуг. Понимание разных форматов розничной торговли и то, как они конкурируют, друг с другом является ключевым для разработки и применения стратегических решений в розничной торговле. Вместе с изменением потребительских нужд и ростом конкуренции появляются новые форматы розничной торговли. Базовые характеристики, по которым можно различить отдельные форматы розничной торговли, отражены в торговле-микс. Он включает в себя основные элементы, которые используются для разделения предприятий розничной торговли.

Рисунок 1. Торговля-микс

В розничной торговле существует несколько классификаций, по которым можно выделить различные форматы продавцов по группам. Во-первых, в зависимости от того, продаем мы товар либо услугу. В дальнейшем в этой работе речь будет идти преимущественно о розничной торговле физических товаров, так что остановимся на этой группе. Если обратимся к классификации предприятий розничной торговли по ГОСТ, то увидим, что мы можем классифицировать их в зависимости от ассортимента реализуемых товаров. Универсальные магазины, специализированные и неспециализированные магазины; в зависимости от размера торговой площади и применяемых форм торгового обслуживания: универсальные магазины, специализированные продовольственные магазины, специализированные непродовольственные магазины, магазины прочей товарной специализации, неспециализированные продовольственные магазины, неспециализированные непродовольственные магазины. Неспециализированные магазины со смешанным ассортиментом на типы не подразделяются.

В этой работе мы будем использовать более широкую классификацию, предложенную Майклом Леви и Бартоном А. Вейцом. Рассмотрим основные форматы предприятий розничной торговли непродовольственными товарами, а также затронем форматы внемагазинной торговли. Мы не будем подробно останавливаться на торговых предприятиях, реализующих продовольственные товары, так как в дальнейшем в работе речь пойдет преимущественно о сегменте одежды, обуви и аксессуаров.

К основным типам непродовольственных ритейлеров можно отнести: универмаги; дискаунтеры широкого ассортимента; специализированные магазины; специалистов в категории; аутлеты и магазины, специализирующиеся на низких ценах. Особое внимание в данной работе будет уделено такому формату ритейлинга, как универмаг. Его характеристики и некоторые примеры из мировых практик будут описаны в следующих параграфах.

Одним из других популярных форматов розничной торговли является уже упомянутый ранее специализированный магазин. Традиционный специализированный магазин концентрирует свою деятельность на небольшом числе товарных категорий и обеспечивает покупателей высоким уровнем обслуживания. Стратегия специализированных магазинов нацелена на крайне узкий сегмент рынка, на котором торговые предприятия предлагают глубокий, но узкий ассортимент продукции. Разобраться в магазине и найти то, что нужно, покупателям помогают высококвалифицированные сотрудники магазина.

Магазины низких цен или магазины-дискаунтеры предлагают своим покупателям широкий выбор товаров общего профиля при достаточно узком ассортименте. Предоставляя при этом ограниченный набор услуг, магазинам-дискаунерам удается продавать товары со значительной скидкой.

В конце двадцатого века на торговой сцене начали появляться новые типы розничных торговцев товарами общего профиля. К ним можно отнести, например, «специалистов в категории». Такие магазины не предлагают широкого разнообразия, а концентрируют своё внимание на предоставлении очень глубокого ассортимента. Магазины-специалисты обычно торгуют товарами по более низким ценам, чем конкуренты. Большинство «специалистов в категории» используют метод самообслуживания, но есть некоторые торговые предприятия данного типа, которые предлагают широкий выбор услуг. Предлагая действительно внушительный ассортимент товаров в какой-либо одной категории, да еще и по цене ниже конкурентов, магазины-специалисты просто перекрывают данную категорию для других розничных торговцев. В связи с этим, такие магазины нередко называют «убийцами категорий».

К быстро растущему сегменту розничной торговли стоит отнести магазины, специализирующиеся на сниженных ценах. Уникальный механизм закупок и снижение затрат позволяют предлагать продукцию известных производителей по привлекательной цене. Чаще всего подобные магазины предлагают «мягкие» товары популярных брендов, однако какого-либо определенного ассортимента в них не существует. Торговые предприятия, специализирующиеся на низких ценах, можно подразделить на три группы: фирменные магазины, аутлеты и так называемые «магазины фиксированной цены». Фирменные магазины – это торговые точки, работающие непосредственно от производителя. Благодаря фирменным магазинам, производителям удается самостоятельно контролировать сбыт продукции. Ко второй группе относятся магазины, специализирующиеся на распродажах или аутлеты. Торговые предприятия данного типа предлагают широкий, но непостоянный ассортимент товаров. Продукция закупается либо «в пакете», либо представляет собой излишки родительской компании. Активно развивающиеся в последнее время в России «магазины одной цены» уже давно завоевали популярность в США и других странах. Их родоначальником считается Фрэнк Вулворт, который еще в 1877 году разложил товары на прилавке в одном нью-йоркском магазине с табличкой «все по пять центов».

Несмотря на то, что все еще большинство розничных продаж осуществляется через магазины, внемагазинные форматы постепенно набирают свою популярность. Главными каналами внемагазинной торговли являются: интернет, каталоги, прямая торговля, «магазины на диване» и вендинговые аппараты.

Электронная торговля или в более широком смысле электронная коммерция представляет собой взаимодействие с конечным потребителем путем сбора и анализа бизнес-информации, осуществления трансакций с потребителем и поддержания онлайн взаимоотношений с ним при помощи Интернета. Несмотря на то, что электронная торговля как вид внемагазинной розничной торговли растет значительно быстрее, чем магазинная, она до сих пор не достигла тех масштабов, которые ей приписывали на пороге ее зарождения в 1998 году. Для большинства предприятий розничной торговли продажи через интернет не заменили магазинный формат, а скорее дополнили его. Речь в этом случае не идет о тех торговцах, которые осуществляют свои продажи исключительно через интернет. Большинство компаний, реализующих свою продукцию только онлайн, специализируется на нишевых рынках, продажа через магазины на которых нерентабельна. Несмотря на все «но», согласно отчету Marketline от ноября 2015 года российский рынок электронной торговли в 2014 году оценивался в 12,2 миллиардов долларов, показывая стабильный годовой рост в 23,4% с 2010 года[[2]](#footnote-2). Этот рост можно обосновать и увеличением реальных доходов населения, и распространением интернета в целом. Больше всего россиян покупают через интернет электронику (34,2% доли рынка), на втором месте одежда, обувь и аксессуары с долей в 16,3%. Рынок онлайн торговли в России все еще находится на стадии бурного развития и уступает по своему объему более развитым странам. Однако по оценкам экспертов, к 2019 году рынок онлайн торговли может показать рост в 132% относительно показателя 2014 года и составить более 28 миллиардов долларов.

*Таблица 2. Объем российского сектора онлайн-торговли в денежном выражении 2010-2014*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | Прогнозы | | | | |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| $ миллиард | 5,3 | 6,3 | 8,2 | 9,7 | 12,2 | 14,2 | 16,9 | 20,1 | 23,8 | 28,3 |
| Руб. миллиард | 202,8 | 242,6 | 315,5 | 375,5 | 470,9 | 547,2 | 650,3 | 772,7 | 917,9 | 1,090.3 |
| % роста |  | 19,6 | 30,1 | 19,0 | 25,4 | 16,2 | 18,9 | 18,8 | 18,8 | 18,8 |

Составлено по данным Marketline.

Еще один тип внемагазинной торговли – торговля по каталогам с дальнейшим получением товаров по почте стала особенно популярной в сельской местности США, где у населения не было возможности сходить в ближайший магазин за покупками. Такую популярность в России торговля по каталогам не обрела. Зарубежные фирмы, приходя на российский рынок, сталкивались с рядом проблем в виде таможни и не всегда слаженной работы почты[[3]](#footnote-3). В целом, торговые предприятия, работающие по каталогам, можно разделить на две группы: фирмы, предоставляющие широкий выбор товаров разного профиля и специализированные торговцы.

Прямые продажи – другой весьма популярный вид внемагазинной торговли. Прямые продажи определяются WEDSA (Всемирная Федерация прямых продаж) как способ продаж товаров и услуг напрямую потребителям вне стационарных точек розничной торговли. Обычно продажи производятся независимыми продавцами либо один-на-один, либо с использованием групповых демонстраций. Несмотря на то, что розничная торговля в компаниях, использующих метод прямых продаж, может не иметь стационарных точек, у них есть целая сеть торговых центров, где распространители получают товар и отчитываются о совершенных продажах. Существуют и торговцы, которые работают независимо от компаний, являясь одним из посредников между фирмой и конечным покупателем.

Еще одним форматом внемагазинной торговли является так называемый «магазин на диване» или телемагазин. Продажи осуществляются посредством специальных роликов, презентующих товар, которые транслируются по телевидению. Покупатели могут сделать заказ по телефону либо посетить сайт торговца для совершения покупки. Несмотря на широкое распространение кабельного телевидения, покупки в телемагазинах совершает относительно небольшой процент телезрителей. Телемагазины ориентируются на нижние ценовые сегменты, занимаясь по большей части продажей недорогих украшений, одежды, косметики, товаров для дома, кухонных принадлежностей и оборудования для физических упражнений.

Последним упомянутым форматом внемагазинной торговли является продажа через вендинговые форматы. Это передвижные устройства для автоматизированной продажи штучных товаров. Вендинг – это особая форма торговли, которую можно классифицировать как внемагазинную и автоматизированную.

Роль розничной торговли неустанно растет. Если раньше она рассматривалась скорее как звено, соединяющее производство и конечного потребителя, то теперь операторы розничных сетей могут сами диктовать свою политику не только производителям и покупателям, но и сегментам рынка, отраслям и регионам. При этом изменения в характере потребления, глобализация и растущая конкуренция подталкивают торговые предприятия на развитие новых форматов и усовершенствование существующих. Все большую популярность набирает многоканальный подход к построению розничной торговли.

## Универмаг как формат розничной торговли

Универмагами называют предприятия розничной торговли, которые предлагают широкий и глубокий ассортимент товаров. За последнее время облик универмага значительно изменился. Если раньше в одном месте можно было найти все, начиная от женской одежды и заканчивая бытовой техникой, то современные универмаги все больше делают акцент на так называемых «мягких» товарах (одежда, обувь, текстиль). В типичном универмаге можно найти отделы женской, мужской, детской одежды, отдел с товарами для дома, косметики и парфюмерии, а также сумки и различные аксессуары. Под каждый отдел отведена определенная территория, за которой закреплена касса, а также персонал торгового зала, консультирующий и помогающий покупателям. Универмаги нередко похожи на множество специализированных магазинов, собранных в одном месте. Успех универмагов во многом зависит от списка брендов, товары которых в нем представлены. В связи с постоянно растущей конкуренцией универмаги нередко бьются за возможность уникально представлять какой-либо бренд. Также распространяется практика выпуска лимитированных коллекций бренда специально для конкретного универмага или сети универмагов. Более того, есть универмаги, которые реализуют товары под собственными торговыми марками. Из-за высокого качества обслуживания цены в универмагах в среднем выше, чем в магазинах других типов. Помимо обслуживания большое внимание уделяется перечню услуг, который предоставляется покупателям. Для заманивания покупателей, в универмагах часто организуют специальные презентации товаров либо отдельных коллекций, устраивают праздники, тематические вечера и благотворительные распродажи. В последнее время ощущается заметный наплыв клиентов в универмаги только в сезон распродаж, это объясняется тем, что покупатель привыкает к тому, что спустя некоторое время сможет купить понравившуюся ему вещь, но уже со значительной скидкой. В связи с этим, универмаги все больше уделяют внимания таким маркетинговым активностям, которые будут особенно полезны для укрепления бренда (реклама, уникальные публикации, поддержка мероприятий).

Обращаясь к истории развития такого формата розничной торговли как универмаг, стоит отметить, что до сих пор идут споры, какой из универмагов можно считать первым в истории. Первым официально зарегистрированным универсальным магазином (универмагом) был Harding Howell & Company’s Grand Fashionable Magazine в Лондоне, открытие которого датируется 1796 годом. Этот красивый магазин был разделен на четыре секции, в которых покупателем были представлены меха, веера, галантерея, ювелирные украшения и часы, разнообразные головные уборы. Первый универмаг фокусировался в первую очередь на потребности и нужды женщин недавно сформировавшегося среднего класса. Здесь представительницы женского пола могли спокойно прогуливаться и совершать покупки с комфортом и в полной безопасности. Активнее развиваться данный формат розничной торговли начал в середине 19 века во Франции, Великобритании и США. Многие из первых универмагов были открыты мануфактурщиками или продавцами одежды, которые в большей степени понимали вкусы и потребительские ожидания нового класса. К 1960 году тремя крупнейшими универмагами в мире были: Macy’s в Нью-Йорке, Hudson’s в Детройте и Marshall Field’s в Чикаго. Несмотря на развитие онлайн торговли, универмаги выжили и более того закрепились в розничной торговле. Универмаги дают покупателям возможность получить сводку о последних тенденциях и новинках в мире моды, дизайна, предметов интерьера и гаджетов. Рассмотрим отчет, опубликованный 1 января 2016 года World Industry & Market Outlook Report, в котором анализируется развитие сектора продаж через универмаги в 61 стране по всему миру. В России объем продаж через универмаги оставался на стабильно высоком уровне до 2015 года в среднем с увеличением на 1% в год. Рост сектора замедлился в 2016 году и в 2017 году эксперты прогнозируют небольшой спад в 0,5%[[4]](#footnote-4).

*Таблица 3. Объем продаж через универмаги в России, 2013-17*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017 (прогноз)** |
| **Продажи (млн. $)** | 19,358 | 19,534 | 19,746 | 19,761 | 19,67 |
| **Продажи (млн. руб.)** | 1,378,305 | 1,390,803 | 1,405,948 | 1,407,007 | 1,400,575 |
| **Изменение в %** | - | 0,9% | 1,1% | 0,1% | -0,5% |

Составлено по данным World Industry & Market Outlook Report.

Для сравнения аналогичный показатель за 2015 год в других странах составляет: Франция (22, 454 $US Millions), Германия (32, 151 $US Millions), Великобритания (23, 083 $US Millions), США (139, 488 $US Millions). Далее в этой работе будет рассмотрена и проанализирована деятельность двух крупных и известных универмагов, функционирующих в Великобритании и США.

**1.2.1. Рассмотрение деятельности лучших практик универмагов класса «люкс»: Harrods и Barney’s**

Для понимания специфики работы такого узкого формата, как универмаг, специализирующийся на продаже товаров класса «люкс», в данной работе были выбраны два универмага и проанализирована их маркетинговая деятельность. Начнем с описания маркетинговой стратегии, применяющейся в английском универмаге Harrods.

**Harrods**

*Общая информация:* Крупнейший универмаг Лондона класса люкс, помимо него в группу компаний Harrods Limited входят: банк Harrods Bank, агентство недвижимости Harrods Estates, компания по обслуживанию и прокату вертолетов Air Harrods и сервис по обслуживанию воздушных средств Harrods Aviation. Компания была приобретена холдингом Qatar Holding в 2010 году, цена сделки составила 2, 218.7 миллионов фунтов стерлингов[[5]](#footnote-5).

*Головной офис:* Лондон, Великобритания

*Выручка:* 691 миллион фунтов стерлингов 2013 год

*Маркетинговая деятельность:*

Harrods – это не только универмаг общей площадью более 90 000 квадратных метров, предлагающий товары ведущих брендов женской, мужской, детской одежды, обуви и аксессуаров, косметики и парфюмерии, это многофункциональный центр, который предлагает широкий спектр услуг и является третей по популярности достопримечательностью Лондона. Помимо основного универмага на Knightsbridge, Harrods располагает 9 магазинами на территории аэропортов Heathrow и Gatwick, которые позволяют пассажирам приобрести частичку роскоши Harrods во время своих путешествий. Помимо 330 отделов с различными товарами класса люкс, на 5 этаже универмага можно найти высококлассный салон красоты Urban Retreat, предлагающий весь спектр косметических процедур. Harrods известен собственной профессиональной командой стилистов и дизайнеров интерьера, которые в специально отведенных помещениях готовы провести консультацию по подбору одежды или интерьера для вашего дома. В универмаге функционирует специальное помещение Customer Collections, в котором покупатели могут оставить свои покупки, чтобы облегчить дальнейший шоппинг. Среди других услуг, которые предлагает Harrods, можно назвать: собственную службу по подгонке одежды, ремонт ювелирных украшений и часов, ремонт обуви, собственный банк и обменный валютный пункт, упаковку подарков, сервис по подбору и покупке подарков и многое другое. В универмаге работает огромный продуктовый магазин, пользующийся особой популярностью, а также несколько ресторанов и многочисленные кафе. В 2011 году Harrods запустил собственный медиа отдел. По словам директора по рекламе и спонсорским программам Гая Честона, это решение стало вполне логичным после стольких лет колоссальных вложений в развитие своего медиа портфолио[[6]](#footnote-6). Новое подразделение будет заниматься разработкой и выводом рекламных сообщений на экраны в универмаге, работой над собственный печатным изданием журнала и мобильным приложением. В последние годы маркетинговая деятельность компании развивалась в двух основных направлениях. Первое – это фокусирование на рынке Китая, как основном потребителе товаров класса люкс. По данным на 2011 год средний чек клиента из Китая за один визит составлял $5 700[[7]](#footnote-7). Второе направление затрагивает привлечение нового поколения Y к совершению покупок в универмаге. В рамках стратегии привлечения покупателей из Китая был проведен ряд мероприятий. Во-первых, было увеличено число персонала, владеющих китайским языком до 75 человек и произведена установка китайских терминалов оплаты Chinese UnionPay, которые позволяют китайским туристам оплачивать покупки напрямую через свой домашний банк. Согласно сообщениям газеты China Daily, Harrods вели переговоры об открытии универмага в Шанхае, но по официальным сообщениям управляющего директора Harrods, они не были готовы к ведению бизнеса в Китае из-за «недостатка знаний о рынке». Менеджмент Harrods сошелся на идеи открытия временного магазина с целью повышения уровня осведомленности о бренде «Harrods» среди китайского населения, развлечения и информирования покупателей, повышения идентичности бренда и его ценности. Согласно маркетинговым исследованиям, временные магазины являются отличным способом для тестирования рынка перед принятием окончательного решения об открытии полноценной точки. После проведения межкультурного анализа населений Великобритании и Китая, были выявлены различия в социальных, психологических и культурных характеристиках личности, на которых и базировалась стратегия адаптации комплекса маркетинга Harrods к китайскому рынку. Сегментация потребителей происходит по большей части на основе уровня доходов, акцент на товары люкс наивысшей категории. Временный магазин был запущен в июле 2014 года в Гонконге и функционировал 90 дней. Подобный проект уже имел место в Италии, где в 2013 году выросла небольшая деревня Harrods Porto Cervo с 22 люксовыми магазинами[[8]](#footnote-8). Запуск временной точки продаж неслучайно совпал с началом недели моды в Гонконге, которая привлекла дополнительное число посетителей. Событие активно освещалось через основные социальные сети компании: Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, WeChat (который специально для этих целей заговорил на Китайском языке). Harrods не раскрывает величины инвестиций, вложенных в проект, но известна их структура: 60% от суммы было потрачено непосредственно на организацию магазина, 35% на связи с общественностью, привлечение знаменитостей и проведение специальных мероприятий. Следующий подобный проект планируется на начало декабря 2016 года в столице Катара Доха[[9]](#footnote-9).

Следующее направление маркетинговой деятельности – это привлечение покупателей из нового для универмага сегмента потребителей Y. Для реализации этой цели Harrods впервые стал спонсором The Vogue Festival в 2014 году. По словам директора по работе с клиентами Harrods, в универмаге произошло много изменений за последние 4 года, о которых хотелось бы рассказать молодому поколению (18-34 лет). Более того, представитель компании сообщила, что Harrods несомненно предлагает большое количество товаров, которое заинтересуют поколение Y, но маркетинговая деятельность универмага никогда не была направлена на этот сегмент потребителей. Участие в двухдневном фестивале моды помогло Harrods вывести активность в социальных сетях на новый уровень, так как до этого события на страницах в социальных сетях Harrods по большей части была только информация о новых продуктах. Компания также сократила число своих аккаунтов в Twitter до одного, аргументируя это тем, что не желает больше проводить сегментацию по продукции[[10]](#footnote-10).

Следующим универмагом класса «люкс», чья маркетинговая деятельность будет рассмотрена в рамках данной работы, станет легендарный магазин Barney’s.

**Barney’s**

*Общая информация:* Сеть магазинов товаров класса «люкс», предлагающая одежду для мужчин, женщин и детей, обувь, аксессуары, предметы интерьера ведущих мировых производителей люкса. В сеть магазинов входит более 30 точек, включая 14 полноценных универмагов в Нью-Йорке, Беверли-Хиллз, Бостоне, Чикаго, Далласе и других крупных городах Америки. Образованный в 1923 году Барни Прессманом, сейчас универмаг принадлежит хедж фонду Perry Capital и Yucaipa Cos. Сделка по продаже состоялась в мае 2012 года, и ее сумма составила $ 360 миллионов[[11]](#footnote-11).

*Головной офис:* Нью-Йорк

*Выручка:* $ 863, 40 миллионов

*Маркетинговая деятельность:*

Согласно отчету Министерства торговли США, объем продаж в стране через универмаги стабильно снижался на протяжении последнего десятилетия. На 2014 год объем продаж через универмаги составил $ 61,02 миллиардов, что составляет 2% от всей индустрии розничной торговли[[12]](#footnote-12). Многие эксперты связывают такое стремительное падение продаж с развитием торговли через интернет. Начиная с 2011 года отдел маркетинга Barney’s держит фокус на развитие цифрового маркетинга, по большей части увеличение присутствия в социальных сетях. По словам вице директора по маркетингу Хизер Каментски, которая на данный момент работает в онлайн ритейлере класса «люкс» Net-a-Porte, Barneys’s начали реализацию стратегии постепенно. Важным событием для универмага стал запуск собственного онлайн портала The Window. У портала отличный от интернет-магазина контент, похожий по стилю на блог. Там можно найти статьи авторства известных блоггеров, советы по стилю и трендам, интервью с дизайнерами[[13]](#footnote-13). В том же году Barney’s впервые запустили масштабную акцию в предпраздничный сезон – беспрецедентный праздник совместно с известной американской поп певицей Lady Gaga под названием Gaga’s Workshop. Главной целью такого масштабного действия, включающего специальные предложения товаров, представления на улицах Нью-Йорка, доступ к тематическим видео и подаркам через «The Gaga Machine», было создания медиа шума вокруг универмага и, соответственно, увеличение продаж (рост на 70%)[[14]](#footnote-14). Команда универмага также преследовала цель увеличение числа последователей в Facebook и рост аудитории в Twitter. В 2012 году Barney’s запустил акцию совместно с Walt Disney Company: в витринах универмага на Мэдисон Авеню показывались ролики, главной героиней которых стала небывало стильно одетая Минни Маус. В том же году Barney’s был назван лучшим универмагом класса люкс в мире по версии Luxury Daily[[15]](#footnote-15). В 2013 году совместно с рэпером Jay Z и ведущими модными домами, включая Balenciaga, Balmain, Lanvin и другие, выпустили лимитированные коллекции специально для Barney’s[[16]](#footnote-16).

В настоящее время Barney’s занимается развитием всех коммуникационных каналов с покупателями, уделяя особое внимание мобильному приложению как самому удобному способу для клиентов поддерживать связь с универмагом. С ростом числа пользователей, переходящих на сайт универмага со смартфона или планшета, digital команда Barney’s капитально пересмотрела работу цифрового маркетинга компании. С момента старта работы над редизайном сайта и мобильного приложения мобильные продажи показали рост в 145%, число переходов на сайт увеличилось на 70%, а его скорость на 30%[[17]](#footnote-17). Сайт стал персонализированным, команда универмага, например, включила функцию «мои дизайнеры», которая помогает подбирать такой ассортимент для пользователя, который с большей вероятностью заинтересует его или ее[[18]](#footnote-18). Несмотря на растущую роль онлайн продаж и интернета в целом, Barney’s не намерены останавливаться в развитии магазинной торговли. 15 февраля текущего года компания открыла второй полноценный универмаг в Нью-Йорке, вернувшись к историческому расположению Barney’s в районе Челси[[19]](#footnote-19). К открытию нового универмага такие дизайнеры, как Proenza Schouler и Alexander Wang выпустили лимитированные капсульные коллекции. В то время, когда многие универмаги класса «люкс» делают ставки на открытие аутлетов, где можно найти одежду прошлых коллекций по сниженным ценам, Barney’s не планирует придерживаться подобной стратегии. По словам главного директора универмага Марка Ли, для этих целей в 2013 году был запущен отдельный сайт Barneyswarehouse.com, на котором можно найти все товары, представленные в универмаге со скидкой. Продажи товаров со скидкой составляют 9% от общих продаж[[20]](#footnote-20).

## Рынок товаров класса «люкс»

В данной работе рассматривается достаточно специфичный рынок, требующий четкого определения. В первом параграфе была рассмотрена индустрия розничной торговли в целом, второе место по объёму продаж (после продуктового сегмента) в которой занимает рынок одежды, обуви и аксессуаров (фэшн-рынок). По оценкам Marketline стоимость фэшн-рынка в России к концу 2014 года достигла отметки в 39,7 миллиардов долларов в денежном выражении[[21]](#footnote-21). Говоря о сегментации фэшн-рынка, стоит отметить, что до сих пор не существует единой и универсальной модели. Многие эксперты придерживаются, с некоторыми расхождениями, классификации представленной в таблице ниже.

*Таблица 4. Сегментация брендов на модном рынке*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип | Категория | Описание |
| От кутюр (haute couture) | От кутюр | Преимущество ручное производство, дорогие ткани, эксклюзивность исполнения. Цены на изделия коллекций от кутюр начинаются от $30 000 и могут достигать более чем $350 000. |
| Прет-а-порте (designer ready-to-wear или pret-a-porte) | Прет-а-порте | Одежда высочайшего качества, но рассчитанная уже на повседневное использование. Изделия выпускаются сезонно и в соответствии со стандартной размерной сеткой. |
| Тип | Категория | Описание |
| Диффузные и бридж-бренды (contemporary designer and bridge) | Диффузные бренды (contemporary designer) | Вторые линии модных домов. |
| Бридж-бренды (bridge market) | Переходные бренды от прет-а-порте к массовому рынку. |
| Mass market | Лучшие бренды (the better market) | Торговые марки, предлагающие вещи хорошего качества по достаточно демократичным ценам. |
| Модерэйт или умеренные бренды (moderate) | Неплохое качество при демократичных ценах. |
| Утилитарные бренды (сontemporary fast fashion) | Современные гиганты масс-маркета. Находятся в той же ценовой категории, что и «умеренные», но ориентированы на молодежную аудиторию. |
| Бренды молодежного рынка (the tween market) | Сегмент, выделившийся из утилитарных брендов, направленный на удовлетворение потребностей подростков. |
| Бюджетные или убийцы категорий (budget or category killer) | Самый низкий ценовой сегмент при соответствующем ему качестве. |

Составлено по [Андреева, 2006, c 97; Keiser, 2012, c 53].

В универмагах обычно представлены бренды сразу нескольких ценовых категорий. Например, в Nordstorm’s можно найти товары, начиная с верхнего ценового сегмента прет-а-порте и заканчивая диффузными и лучшими брендами. Другие универмаги фокусируются на лучших и умеренных брендах. Такие универмаги массового спроса, как Target и JCPenny обычно предлагают товары от умеренных до бюджетных брендов.

Далее в работе будем фокусироваться на сегменте дизайнерских брендов, куда традиционно включают одежду, обувь и аксессуары от курюр и прет-а-порте.

После творческого и управленческого кризиса в 1980-ых – 1990-ых, следствием которого стало падение стоимости модных домов, новые инвесторы и игроки индустрии оценили дизайнерский бизнес как актив с потенциально высокой отдачей, который при должной организации менеджмента может приносить достойную прибыль. Сейчас в списке «100 лучших мировых брендов 2015», представленном международной консалтинговой группой Interbrand, присутствуют такие бренды потребительских товаров класса «люкс», как: Louis Vuitton (22, 250 млн. долларов), Hermes (10, 944 млн. долларов), Gucci (8, 882 млн. долларов), Prada (6, 222 млн. долларов), Burberry (5, 873 млн. долларов) и другие. Не лишним будет также отметить, что из-за снижения продаж товаров класса «люкс» в России за 2014 год общая стоимость десяти ведущих брендов класса «люкс» снизилась на 7 млрд. долларов по оценке Bloomberg[[22]](#footnote-22). Торговый сегмент фэшн-бизнеса составляют ритейлеры, то есть компании, которые специализируются на торговле фэшн-продуктами в розницу. Основные форматы, использующиеся для реализации дизайнерских брендов: моно - и мульти-брендовые бутики, универмаги, торговые центры и интернет-магазины. Именно ритейл обеспечивает основной объем продаж в фэшн-индустрии.

Если говорить о мировом рынке роскоши в целом, то он состоит из 10 сегментов, ведущие из которых: автомобили, товары и услуги для досуга и путешествий, и потребительские товары класса «люкс». Они обеспечивают 80% всего объема продаж. В 2015 году мировой рынок роскоши достиг небывалой отметки в 1 триллион евро. На интересующий нас рынок дизайнерских товаров потребительского спроса приходится 253 миллиардов евро (338 миллиардов долларов)[[23]](#footnote-23). По сравнению с показателем пятилетней давности (247 миллиардов долларов), его объем вырос на 36%. Денег в мире в целом становится больше, значит, и рынок обречен на рост. Однако движущие силы перемещаются из одного региона в другой. В 1980-1990 годах основными покупателями люкса были состоятельные американцы и японцы. Потом фокус сместился на быстро развивающиеся страны: в 2012 году каждая четвертая покупка товара класса люкс в мире совершалась китайцем[[24]](#footnote-24). Сейчас ситуация снова меняется. В условиях социальной и экономической напряженности фокус потребления товаров класса люкс сдвигается в сторону клиентов из развитых стран[[25]](#footnote-25). По данным на 2014 год в мире 380 миллионов покупателей брендов класса «люкс» и это число может увеличиться до 440 миллионов к 2020 году[[26]](#footnote-26). Под термином «товары класса люкс» далее в этой работе будут подразумеваться товары класса «люкс», предназначенные для личного пользования, то есть дизайнерская одежда и обувь (от кутюр и прет-а-порте), сумки и аксессуары (включая очки), ювелирные изделия, наручные часы, косметика и парфюмерия.

## Маркетинговая стратегия предприятия розничной торговли на рынке товаров класса «люкс»

На протяжении всего 20 века теория роскоши и возможные маркетинговые стратегии, применимые к этому рынку исследовались многими научными дисциплинами. Родоначальником таких понятий, как «демонстративное потребление», «денежное соперничество», «завистническое сравнение» и «демонстративная праздность» является уже упомянутый в этой работе ранее экономист и социолог Т. Веблен. Несмотря на то, что его работа «Теория праздного класса: экономическое исследование институтов», опубликованная в 1899 году, явилась основой для объяснения потребительского поведения при потреблении роскоши, подробное изучение теорий не является основным предметом исследования, поэтому перейдем к более современным исследованиям, имеющим непосредственное отношение к маркетингу роскоши. Стратегия, признанная традиционной для индустрии роскоши, завязана на уровне дохода потребителей. Именно реализация подобной стратегии приводит к появлению премиальной цены и селективных каналов дистрибьюции. Отличительная черта товаров роскоши заключается в том, что их полезность кроется не в функциональности товаров, а в качестве, дизайне, высоком уровне сервиса и т.п. Данная стратегия отлично коррелирует с теорией Т.Веблена, так как описываемый вид потребления тесно связан с нарочитой демонстрацией собственных доходов. Согласно традиционной стратегии, в центре находится продукт и его характеристики. Исходя из того, что благодаря этим самым характеристикам продукты роскоши стоят дорого, а доходы среди населения распространены неравномерно, при продвижении соответствующих товаров и услуг необходимо ориентироваться на потребителей с высоким уровнем дохода и экономическим статусом[[27]](#footnote-27).

Стоит заметить, что с ростом потребления товаров класса «люкс», проводится все больше исследований потребителей с целью выявления их ценностей, ожиданий, мотивов и т.д. Индустрия моды класса «люкс» отличается динамичностью и напряженностью. Поэтому не существует универсального подхода, который компании могут использовать для достижения ими устойчивого конкурентного положения. Исследования показывают, что как в розничной торговле, так и в индустрии роскоши в настоящее время происходит отказ от традиционной парадигмы маркетинга. Компании стараются переориентировать свой фокус с продукта на потребности и ожидания покупателей. Консалтинговая компания Bain & Co выделило несколько основных изменений, которые происходят на рынке роскоши:

* поляризация или пересмотр того, какие марки и товары потребляются; появление покупателей с новой культурой потребления
* возрастающая роль ценности и эксклюзивности, а не цены
* отказ от демонстративного поведения, переход от сезонных к более функциональным вещам
* распространение сектора массовой продукции и отказ от концепции «total look»; теперь покупателям не стыдно смешивать одежду класса люкс с одеждой массового сегмента в одном комплекте, что снижает уровень лояльности к некоторым традиционно люксовым брендам
* откладывание покупки, особенно дорогостоящих

Ключевым фактором успеха розничного предприятия, в том числе товаров «люкс» становится способность распознать и описать своих потребителей, а затем удовлетворить их потребности и предпочтения отличным от своих конкурентов образом.

Роль розничных торговцев за последние 30 лет претерпела значительные изменения. Если раньше их маркетинговая функция ограничивалась закупками и физическим распределением, то теперь предприятия розничной торговли – полноценные экономические агенты, нуждающиеся в стратегии маркетинга.

Стратегии позиционирования в розничной торговле зависят от выбранного сектора торговли. Условно розничные предприятия торговли можно классифицировать по двум признакам: по уровню валовой прибыли (высокий и низкий) и типу выгод, которые ищут потребители от товаров (функциональные или символические). В итоге получаем четыре разные стратегии позиционирования:

1. Функциональные товары, продаваемые с высокой валовой прибылью, относят к специализированным специальным товарам.
2. К функциональным товарам с низким уровнем валовой прибыли относят «повседневные» продовольственные товары, недорогую мебель, медицинские товары.
3. Престижные товары, обладающие символической выгодой и высокой валовой прибылью от продаж, обычно реализуются через специализированные магазины или универмаги.
4. Символические товары, показывающие низкий уровень валовой прибыли, можно отнести к фирменным товарам, которые обычно реализуются через магазины низких цен.

Предприятие розничной торговли может остановить свой выбор на одной из трех основных стратегий позиционирования магазина:

1. Стратегия дифференциации товарного ассортимента предполагает предложение той продукции, которая будет значительно отличаться от представленной у конкурентов.
2. При выборе стратегии улучшения сервиса и персонализации компания розничной торговли может предлагать те же товары, что и конкуренты, но дополнительно оказывать широкий спектр услуг для потребителей и высокое качество облуживания, заточенное на персональном подходе.
3. Стратегия ценового лидерства предполагает наличие конкурентного преимущества по цене.

Соответственно в случае с розничным торговцем можно говорить о разработке стратегического плана маркетинга и его внедрении в виде программы конкретных действий для достижения поставленных целей и достижения устойчивого конкурентного преимущества. Функция стратегического маркетингового планирования заключается в определении того будущего, где фирма хотела бы оказаться, а также в разработке способов по его достижению. Планирование становится особенно трудным в ситуациях, когда внешняя среда отличается высокой степенью неопределенности. Жан-Жак Ламбен утверждает, что определение 6 ключевых элементов могут стать основой маркетингового плана фирмы:

1. Определение вида бизнеса и миссии компании на базовом рынке.
2. Определение целевых товарных рынков или сегментов и стратегия позиционирования.
3. Основные факторы привлекательности в каждом сегменте, опасности и возможности для развития.
4. Выявление отличительных качеств, а также сильных и слабых сторон и конкурентных преимуществ компании в каждом сегменте.
5. Учитывая продуктовый портфель фирмы и её направление деятельности, выбрать стратегию развития.
6. Установить, каким образом выбранные стратегические направления будут переведены в операционные маркетинговые программы: решения о товаре, о сбыте, ценообразовании и коммуникациях.

Говоря конкретно о стратегии розничной торговли, то ее определяют три ключевых момента: 1) целевой рынок розничного торговца 2) форма торговли, которую планирует использовать компания для удовлетворения потребностей целевого рынка, и 3) методы достижения и поддержания конкурентоспособности компании. Целевой рынок в этом случае представляет собой сегмент или несколько сегментов рынка, на которых торговое предприятие планирует сконцентрировать свои ресурсы и элементы торговля-микс. Из этих элементов торговля-микс (предлагаемые товары и услуги, политика ценообразования, программы рекламы и продвижения, подходы к дизайну магазинов и представлению товара, расположение) и будет складываться форма торговли.

Существует четыре основные направления для роста торговой компании: проникновение на рынок, расширение рынка, диверсификация и развитие новой формы торговли. Каждая из стратегий роста зависит от значения двух переменных: сходство с текущими формами торговли (высокое и низкое) и близость с текущими целевыми рынками (высокая и низкая). При реализации стратегии проникновения на рынок торговая компания концентрирует свои усилия на нынешнем целевом сегменте потребителей при том же формате торговли. Стратегия проникновения может включать в себя открытие большего числа торговых точек, увеличения часов работы уже существующих магазинов либо, например, обучение торгового персонала навыкам кросс торговли. Следующая возможная стратегия роста – это развитие или расширение рынка, подразумевающее использование уже использующегося формата торговли на новых целевых рынках. Такое развитие может предполагать ввод новой линии одежды для детей сетью, специализирующейся на продаже одежды для мужчин и женщин. Если компания выбирает в качестве стратегии дальнейшего роста развитие нового формата торговли, то она работает над изменением способа обслуживание своего же целевого рынка. Это может быть, например, универмаг, который начинает торговлю через интернет, специализированные магазины. Самой рискованной стратегией признана стратегия диверсификации, которая предполагает переход фирмы к использованию совершенно новой для себя формы торговли на новых рынках. Какой бы путь компания для себя ни выбрала, необходимым будет определение элементов торговля-микс, наиболее подходящих для реализации стратегии.

Неотъемлемой частью любой маркетинговой стратегии является стратегия маркетинговых коммуникаций. Так как в данной работе рассматривается специфичный рынок товаров класса «люкс», стоит затронуть некоторые особенности, которые возникают при передаче информации о ценностях люксового бренда. Ранее в этой работе мы уже определили, что будем подразумевать под «товарами класса люкс» или «товарами роскоши». Дюбуа выделил шесть элементом роскоши, как таковой:

* превосходное качество
* высокая цена
* редкость и уникальность
* эстетика и множественная чувственность
* наследие и собственная история
* излишество

Получается, что привлекательность роскоши отчасти заключается в обладании эксклюзивной продукцией. Поэтому, по словам многих экспертов, в продвижении товаров класса люкс должна присутствовать некая недосказанность и намек на уникальность и эксклюзивность. Эмпирический маркетинг в сегменте роскоши связан с передачей ценности продукта или бренда и связанных с ним ассоциаций. Передача информации о бренде подразумевает разностороннюю коммуникативную стратегию. Это и реклама в авторитетных источниках, спонсирование мероприятий соответствующего уровня, вирусный маркетинг и многое другое. С целью создания и поддержания высокой осведомленности о бренде компании вкладывают значительные средства в маркетинговые коммуникации. Становится понятно, что без изначального знания о бренде, товаре или услуге потребитель не может мечтать о продукте класса люкс, и тем более приобрести его. Традиционно, система маркетинговых коммуникаций включает в себя рекламу, стимулирование продаж, связи с общественностью и личные продажи. Нередко при классификации направлений маркетинговых коммуникаций их делят на два сегмента: ATL (above the line) и BTL (below the line). К первой группе относят традиционные виды рекламы, когда ко второй относят такие альтернативные направления маркетинговых коммуникаций, как: стимулирование продаж, специальные мероприятия, POS-материалы и трейд-маркетинг.

Возвращаясь к рынку роскоши, стоит отметить, что большое внимание тут уделяется личности и индивидуальности создателя бренда. Многие известные торговые дома, ставшие легендами, названы по имени своих основателей: Коко Шанель, Кристиан Диор, Ив Сен-Лоран, Кристобель Баленсиага и многие другие. Часто особое внимание уделяется истории бренда и его наследию, что по оценке экспертов и наблюдениям положительно влияет на восприятие бренда. С течением времени важны становятся не только имена основателей, но и имена известных личностей, которые выбирают данный бренд или с которыми этот бренд связан. Такая тенденция порождает «коллаборации» или партнерство с целью создания уникальных коллекций. Такое сотрудничество может осуществляться как с известной личностью, так и с другим брендом. При этом важно не забывать, что целевая аудитория двух брендов должна придерживаться примерно идентичной системы ценностей. Одним из важнейших направлений маркетинговых коммуникаций модных брендов класса «люкс» являются специальные мероприятия. Для дизайнерских брендов особое значение имеет показ (фэшн-шоу). Практически в каждом крупном городе есть своя неделя моды, но при этом ключевыми остаются недели моды в Нью-Йорке, Лондоне, Милане и Париже. Коллекции показываются ежегодно в два основных сезона: осень-зима и весна лето. Помимо упомянутых сезонов, некоторые марки показывают также кутюрные коллекции, пре-осенние и круизные коллекции. Конечно, выпускать по 5 коллекций за год может себе позволить далеко не каждый модный дом. Тенденцию к демонстрации новых сезонных коллекций с помощью фэшн-шоу у модных домов перехватили многие ритейлеры модных товаров. К другим специальным мероприятиям можно отнести презентации новых коллекций или отдельных товаров и брендов. Специальные мероприятия являются инструментами стимулирования продаж, куда также можно отнести сезонные распродажи. К такому средству маркетинговых коммуникаций как реклама прибегают практически все модные бренды. Проблема заключается в том, что рекламная деятельность требует значительных инвестиций, а ее вклад в продвижение бренда трудно оценить. К основным разновидностям рекламы по типу размещения относят: рекламу в прессе, на телевидении, печатную рекламу, наружную реклама. Специфика продукта, а главное, предпочтений целевой аудитории, накладывают некоторые ограничения на выбор каналов медиа коммуникации. В основном, это глянцевые издания о моде и стиле жизни, деловые СМИ, наружная реклама возле дорогих ресторанов, элитных клубов, в бизнес залах аэропортов.

Ретейлеры мирового уровня пересматривают былые маркетинговые стратегии, чтобы лучше удовлетворять потребности потребителей, связанные с индивидуализацией подхода совершения покупки. Маркетинг, связанный с взаимоотношениями продавца и покупателя, выраженный в предоставлении персонального обслуживания, усиливает впечатление от покупки и ощущения роскоши. Ритейлеры товаров класса люкс нередко прибегают к заключению эксклюзивных контрактов, дающих исключительное право на реализацию товаров определенного бренда. Тогда ритейлеры выступают вроде «полиции брендов»: принимают в своих магазинах продукцию одних брендов, отказываясь от представления других. При этом компании-производители уделяют особое внимание к выполнению розничными представителями требований к обслуживанию, оформлению и качеству предоставляемых услуг. Люксовые модные бренды ищут новые стратегии, направленные на увеличение их ценности. Восприятие продукта с помощью тактильного взаимодействия, а также при помощи дополнительных визуальных и аудио средств усиливает впечатления от совершения покупки, что ставит отчасти под вопрос развитие интернет-магазинов товаров люкс как равноправных аналогов бутиков и универмагов. Перед продавцами товаров класса люкс стоит непростая задача: сохранить эксклюзивность и уникальность при условии быстро развивающегося рынка, где ослабление статуса бренда грозит его репутации. С другой стороны, развивать индивидуальный характер можно с помощью инвестирования в стратегический маркетинг, когда основной акцент будет делаться на впечатлениях потребителя от самого процесса совершения покупки. Отсюда следует вывод, что торговцем товаров класса люкс необходимо инвестировать в дизайн, в развитие целостной и согласованной системы маркетинговых коммуникаций, а также уделять особое внимание созданию особенной атмосферы в точках продаж.

## Выводы

Так как понимание разных форматов розничной торговли и то, как они конкурируют друг с другом, является ключевым аспектом для разработки и применения стратегических решений в розничной торговле, то первая глава начинается с описания различных форматов, которые существуют в ритейлинге. Для удобства были названы базовые характеристики, по которым можно различить отдельные форматы розничной торговли, в виде торговля-микс. Особое внимание уделено такому формату, как универмаг. Данный проект представляет собой консультационную работу для универмага, специализирующегося на продаже товаров класса «люкс». Поэтому в работе дается определение рассматриваемого рынка, его роль в мировой экономике и специфика. Приведена авторская сегментация брендов на модном рынке. Для бенчмаркинга были выбраны два примера лучших универмагов класса «люкс» и описана их актуальная маркетинговая деятельность. Для успешного выполнения третьей главы данного проекта была изучена литература и описаны ключевые моменты при разработке маркетинговой стратегии торгового предприятия. Описаны стратегии позиционирования, применяющиеся для торговых предприятий, разграничены различные стратегии роста. В конце первой главы описаны особенности, которые стоит учитывать при передаче сообщений потребителям о товарах люксовых брендов. Вся собранная информация представляет собой сильную теоретическую основу для дальнейших этапов работы.

# Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды универмага ДЛТ

## 2.1. Исследование российского рынка товаров класса «люкс»

Российский рынок товаров класса «люкс», по данным Altagamma, занимает одиннадцатое место по размеру в мире и пятое в Европе. В 2013 году его оборот составил 5,8 миллиардов евро, однако претерпел серьезный спад в 2014 и 2015 годах после резкого роста курсов валют и ужесточения политической ситуации в стране[[28]](#footnote-28).

*Таблица 5. Объем рынка товаров класса "люкс"*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| **Объем рынка в ден. выражении** | 5,5 миллиардов евро | 5,8 миллиардов евро | 4,6 миллиардов евро | 4,4 миллиардов евро |
| - | - | 5% | (8%) | (20%) |

Составлено по информации из деловых СМИ [Ведомости, Forbes, Коммерсант]

Есть целый ряд характеристик, которые значительно выделяют рынок роскоши в России на фоне других стран. К специфическим характеристикам российского рынка относятся[[29]](#footnote-29):

* экстенсивный характер развития и быстрое проникновение во все сегменты товаров потребительского спектра
* высокая географическая концентрация
* стилистическое однообразие
* доминирование демонстративного потребления
* зависимость от импорта

Рынок люкса при своем становлении обычно проходит три стадии с точки зрения потребительского поведения. Первая стадия – яркий пример демонстративного потребления (расточительные траты на товары и услуги с целью продемонстрировать собственное богатство)[[30]](#footnote-30). Покупателю важно с помощью дорогостоящих покупок подчеркнуть свои статус и доход. Второй этап характеризуется переходом от демонстративного поведения к сохранению статуса-кво: больше внимания уделяется сфере услуг класса люкс. Третий этап же свойственен уже развитым рынкам, когда на первый план выходят самореализация, ответственность перед обществом и экологией, меценатство и сохранение традиций и истории. Рынок роскоши в России, по оценке экспертов, умудрился с начала его бурного развития в начале 1990-ых пройти все три стадии и вернуться к началу. Произошло это из-за того, что так называемый «Золотой фонд» (население, которое декларирует свои доходы из расчета 15 тысяч евро на человека в месяц) в России составляет лишь 500 тысяч человек, что значительно меньше, чем в развитых странах. При этом согласно списку Forbes 75% миллиардеров мира являются гражданами всего десяти стран. Россия занимает третье место в мире по числу миллиардеров (62 человека), уступая только США и Китаю[[31]](#footnote-31). По мнению директора по работе с клиентами компании Synovate Comon Людмилы Бертнековой, демонстративное поведение в кризисные времена меняет свою корреляцию с доходом. Если раньше к такому типу потребления тяготел высокодоходный сегмент потребителей, то теперь в большей мере – массовый. Эксперты также отмечают удивительную закономерность – чем хуже обстоит экономическая ситуация в регионе, тем больше склонность к такому типу поведения.

Говоря о географии рынка товаров класса «люкс», центральным городом люкса остается Москва, второе место у Санкт-Петербурга, где большая часть продаж происходит за счет туристов, а далее – регионы, где основные города, обеспечивающие продажи люкса, это: Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Новосибирск. По словам экспертов, 59% всего люкса России продается в Москве, 16,4% - в Санкт-Петербурге, продажи во всех остальных городах и регионах формируют оставшиеся 25%[[32]](#footnote-32). Есть крупные столичные игроки (Mercury, Bosco, «ДжамильКо») и вся остальная территория, поделенная на локальных дистрибьютеров. Но, как отмечают эксперты, время монополизации подходит к концу. Последние десять лет была тенденция выхода марок напрямую, но те, кто не сделали это в благополучные времена, теперь посматривают на российский рынок с опаской[[33]](#footnote-33). Роль фэшн-ритейлеров на российском рынке рассмотрим на примере трех компаний, которые фактически в начале 1990-ых сформировали рынок товаров класса люкс: Mercury, Bosco di Ciliegi и «ДжамильКо».

Одной из первых на рынок вышла компания Bosco di Ciliegi в 1991 году. Компания изначально сделала ставку на сегмент «премиум» или диффузных брендах, что оказалось стратегически успешным. Сейчас же компания предлагает товары всех сегментов люксовых товаров, располагая более 100 монобрендовыми бутиками в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Екатеринбурге, Омске, Лондоне и Милане. Более того, компания производит одежду под собственной торговой маркой Bosco Sport. Развитие компании шло достаточно последовательно: начав с одежды известных брендов и организации престижно расположенных торговых точек, компания перешла к другим группам товаров и разработке стратегии продвижения. Являясь крупнейшим рекламодателем, Bosco di Ciliegi также уделяет много внимания организации мероприятий и спонсорским программам. Это и специальные события, посвященные открытию бутиков, запуску и юбилею работы определенного бренда, собственная неделя моды, на которую приглашаются известные личности не только в качестве гостей, но и в качестве моделей для демонстрации новых коллекций. Громким событием для компании стало партнерство с Российским олимпийским комитетом, результатом которого стало эксклюзивное право Bosco di Ciliegi на предоставление парадной и спортивной одежды для олимпийской сборной России.

Следующей на рынок в 1993 году вышла компания «ДжамильКо», постаравшись охватить все сегменты товаров роскоши и представив в России полный спектр различных по стоимости брендов. Группа компаний «ДжамильКо» управляет более 140 собственными магазинами в Москве, Санкт-Петербурге и регионах, помимо этого, реализуя товары марок представленных группой компании через дилерскую сеть. Компания является эксклюзивным представителем таких брендов, как: Chaumet, Salvatore Ferragamo, Sonia Rykiel, Wolford и многих других. «ДжамильКо» также успешно развивает собственные торговые марки St.James и Cyan. Начинала компания с развития розничной торговли марками повседневной одежды, которые и сейчас составляют внушительную часть портфеля брендов компании: Levi’s, Naf Naf, Shevignon, Swatch, - они объединены дочерней компанией «ЛВБ». С 2006 года компания активно развивает систему франчайзинга. Таким образом, компании успешно удается свой бизнес, работая в трех разных сегментах модного рынка.

Наконец, в 1993 году на рынок вышла компания Mercury, начав свою историю с одноименного мультибрендового бутика ювелирных украшений и часов. Сегодня Mercury – это лидер российского рынка товаров класса люкс, в управлении которого находятся бутики в Третьяковском проезде, «Барвиха Luxury Village», универмаги ЦУМ и ДЛТ, несколько ресторанов, дизайнерский спа-отель, многофункциональный концертный зал и спа-центры[[34]](#footnote-34). Несмотря на широкий спектр деятельности, основным активом Mercury остается портфель брендов, многие из которых представлены в России на эксклюзивных правах. Компания также занимается развитием СТМ ювелирных изделий, а в 2015 году занялась запуском собственного бренда меховых изделий. До определенного момента, компания реализовала стратегию проникновения на рынок, наращивая инфраструктуру. Это предполагало задействование внушительных разовых инвестиций. Таким образом, основные конкурентные преимущества Mercury вырастают из трех составляющих:

* уникальный портфель дизайнерских брендов (многие из которых представлены на эксклюзивных правах)
* создание комплексного торгового пространства, используя различные форматы
* использование специфичных инструментов маркетинговых коммуникаций

Рекламная политика Mercury по большей части включает в себя использование классических для рынка роскоши инструментов. Примерами рекламной активности могут быть: рекламные сообщения в виде разворотов в ключевых глянцевых СМИ страны, огромные стенды наружной рекламы, крупноформатные модули в деловой прессе. Помимо этого, Mercury выпускает несколько собственных журналов (Mercury, ЦУМ). Целью этих проектов является максимально возможное информирование целевой аудитории о новостях компании, коллекциях, представленных в бутиках, событиях, акциях и пр.

Так как российский модный рынок люкса формируется импортируемыми товарами, важной тенденцией для российского рынка является маркетинговое взаимодействие компаний-собственников и компаний-ритейлеров. Передача части функций, включая организацию мероприятий по продвижению отдельных брендов, происходит в первую очередь из-за того, что фэшн-ритейлеры располагают большей информацией относительно национального рынка, его конъюнктуры, особенностей потребления, а также специфики ведения бизнеса в России. Большое значение в этом случае имеет и ценовая политика. Во времена формирования рынка товаров класса люкс в России средняя наценка на товары в этом сегменте составляла 300%, принося при этом компаниям прибыль около 30% от оборота, что сопоставимо с показателями нефтяных и газовых компаний[[35]](#footnote-35). Несмотря на прогнозы экспертов, что в России европейских цен на товары класса «люкс» не будет никогда, в сентябре 2014 года компания Mercury первый раз установила европейские цены на аксессуары, затем на детскую одежду и обувь. По словам вице-президента холдинга Александра Павлова, это способствовало увеличению прибыли компании на 25% и увеличению доли сумок в продажах с 8% до 23%[[36]](#footnote-36). Компания намерена повторить собственный успех, и в 2016 году снизить цены на товары всех категорий на 10-15% с целью увеличения клиентской базы на 25-30%. В основном холдинг рассчитывает добиться таких показателей благодаря тем покупателем, которые ранее предпочитали совершать покупки заграницей, ссылаясь на более низкие цены.

## 2.2. Исследование рынка товаров класса люкс Санкт-Петербурга

Вторая глава данной работы начинается с исследования российского рынка товаров класса люкс. Переходя к рассмотрению аналогичного рынка в Санкт-Петербурге, повторимся, что рынок роскоши России отличается высокой географической концентрацией. На Санкт-Петербург приходится 16,4% от всероссийского объема продаж товаров класса люкс[[37]](#footnote-37). По данным о численности населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2016 года население города Санкт-Петербург составляет 5 225 690 человек[[38]](#footnote-38). По данным субъективных оценок респондентов при обследовании бюджетов домашний хозяйств в 2014 году, дифференциация населения по доходам в городе Санкт-Петербург выглядела следующим образом: 0,1% не хватает денег даже на еду, для 2,8% населения затруднительно покупать одежду и оплачивать жилищно-коммунальные услуги, 28,1% не могут позволить покупку товаров длительного пользования, 65,1% не хватает денег на покупку автомобиля и квартиры и у 3,9% населения Санкт-Петербурга средств достаточно, чтобы купить все, что они считают нужным[[39]](#footnote-39). В период с 2013 по 2014 год произошло значительное сокращение доли богатых среди населения (с 10% до 3,9%). К этой группе относится немногочисленная, но богатая элита, которая и является целевой аудиторией компаний, предлагающих товары класса «люкс». Стоит отметить, что подсчет ёмкости рынка товаров класса «люкс» Санкт-Петербурга будет проведен с некоторыми допущениями. Так, на данном этапе не будет учтён внутренний и внешний туристический поток, а также число граждан, проживающих в Санкт-Петербурге без регистрации. Отметим также, что нередки случаи, когда заявленная величина дохода не совпадает с фактической. Для подсчета ёмкости рынка необходимо определить число, которое будет взято за количество покупок в год. Выделяют семь сезонов популярности модных товаров, три из которых относятся к основным – весна, лето, осень. К остальным четырём сезонам относят: сезон круизов и путешествий (январь-март), промежуточный (июль-август), школьный (конец августа–начало сентября) и сезон подарков (ноябрь-декабрь). Будем считать, что покупатели товаров класса люкс совершают покупки раз в сезон. Из глубинного интервью, проведенного с директором онлайн-бутика по продаже товаров класса люкс Aizel, была получена средняя цена покупки, совершаемой за один раз, она составила 45 000 рублей. Полученных данных достаточно, чтобы приблизительно оценить ёмкость рынка товаров класса «люкс» Санкт-Петербурга.

*Таблица 6. Расчёт ёмкости рынка товаров класса "люкс" в Санкт-Петербурге*

|  |  |
| --- | --- |
| **Число покупателей** | 203801 |
| **Количество покупок за год** | 7 |
| **Средняя цена покупки** | 40 000 |
| **Емкость рынка в денежном выражении** | 57 064 534 800,00 руб. |

Составлено на основе самостоятельных расчётов.

Однако полученная емкость немного отличается от той, что может быть выявлена с помощью экспертных оценок. Как уже было отмечено ранее, ёмкость рынка роскоши России составляет 4,4 миллиардов евро (курс евро на 16.04.2016 равен 74,96 руб.) или 330 миллиардов рублей. Если на Санкт-Петербург приходится 16,4 % российского рынка товаров класса «люкс», то емкость рынка Санкт-Петербурга:

Рынок товаров класса «люкс» в Санкт-Петербурге начал развиваться в начале 90-ых годов. Первым модным магазином товаров класса «люкс» можно считать бутик Babochka, который открылся в 1988 году. К слову, на сегодняшний день это крупнейшая сеть бутиков дизайнерской одежды в Санкт-Петербурге. Рынок товаров люкс активно развивался в северной столице соизмеримо с темпами роста рынка роскоши России в целом. Был отмечен спад в связи с кризисом в 2008 году, но по оценке Bain & Co, нынешний кризис скажется на сфере «люкс» серьезней. Если затронуть рынок фэшн-ритейла в Санкт-Петербурге в целом, то в последнем квартале 2015 года по результатам исследования проведенного компанией JLL в абсолютных цифрах фэшн-ритейлеры все же открыли магазинов больше, чем закрыли (34 300 кв. м против 21 900 кв. м). Но если на рынок Москвы за прошедший год вышло около 20 новых международных марок, ранее не представленных в стране, то на рынок Санкт-Петербурга всего 2-3 дебютанта, и все представляют массовый сегмент модного рынка. По данным Watcom Group потребительский трафик в петербургских торговых центрах упал на 2,7% по сравнению с 2014 годом. Выделим несколько факторов в рамках модели PEST-анализа, оказывающих наибольшее влияние на розничные продажи товаров сферы «люкс» в России.

*P: напряженная политическая обстановка на мировой арене*

По оценке Deloitte в 2013 году на долю путешественников пришлось 37% от общего объема потребительских расходов в секторе товаров класса «люкс»[[40]](#footnote-40). Опасность в этом случае представляет снижение числа иностранных туристов – в 2014 году Санкт-Петербург посетило на 7% меньше туристов из-за рубежа. В основном сокращение произошла из-за отказа туристов из Европы и Америки от поездок в Россию. По словам экспертов, они просто боятся ехать в Россию. Общий поток туристов остается на прежнем уровне из-за роста внутреннего туризма за счет тех граждан России, которые отказались от поездки заграницу[[41]](#footnote-41). И хотя в 2015 году туристический поток показал значительный рост, любые изменения в политических настроениях могут оказать значительное влияние на рынок роскоши.

*E: обесценивание рубля*

Зависимость от курсов валют и банковских кредитов объясняется тем, что кредиты на закупку коллекций компаниями берутся в валюте, так же, как и расчеты с поставщиками и зачастую арендная ставка. При этом денежный поток у российских люксовых ритейлеров генерируется в рублях, что значительно усложнять работу в условиях девальвации.

*S: снижение доходов населения*

Снижение платежеспособности населения привело к перераспределению статей потребительских расходов с непродовольственных на продовольственную группу товаров. Из-за сокращения доли богатого населения, уменьшается число потребителей, относящихся к целевому сегменту для компаний, работающих на рынке роскоши.

*T: активизация привлечения клиентов через цифровые каналы, рост онлайн торговли товаров класса «люкс»*

Сектор товаров класса «люкс» является одной из последних отраслей по интеграции цифровых технологий. Это может повлиять на гибкость компании и её возможность приспосабливаться к быстроизменяющейся внешней среде. Рост онлайн торговли товарами класса «люкс» и увеличение цифровой просвещённости потребителей может повлечь ужесточение конкурентной среды на рассматриваемом рынке из-за мировых онлайн ритейлеров дизайнерских товаров, осуществляющих доставку в Россию.

## 2.4. Анализ конкурентной среды универмага ДЛТ

Для эффективного планирования маркетинговых стратегий необходимо провести анализ конкурентов. Это поможет компании определить свои конкурентные преимущества и избежать возможного ущерба от неожиданных действий конкурентов. С одной стороны, все розничные торговцы конкурируют между собой за деньги, которыми располагает потребитель. С другой стороны, конкуренцию между компаниями, элементы торговля-микс которых направлены на удовлетворение совершенно разных потребностей, сложно назвать существенной. Так как наиболее интенсивная конкуренция возникает между торговыми компаниями, которые работают в одном и том же географическом районе и имеют наибольшее число схожих элементов торговля-микс, то будем проводить анализ конкурентов по его элементам. Несмотря на то, что все сегменты модного рынка способны удовлетворить схожие потребности, нас будет интересовать верхний сегмент фэшн-рынка или сегмент «люкс» (от кутюр, прет-а-порте, диффузные бренды). Как было уже ранее определено, под термином «товары класса люкс» в этой работе будут подразумеваться товары верхнего ценового сегмента, предназначенные для личного пользования, и включающие: дизайнерскую одежду (от кутюр, прет-а-порте, дуффузные бренды) и обувь, сумки и аксессуары (включая очки), ювелирные изделия, наручные часы, косметику и парфюмерию класса «люкс». Для наглядной иллюстрации рассматриваемого розничного рынка была построена карта по различным сегментам рынка одежды, обуви и аксессуаров. Слева на которой перечислены различные формы торговли, а в верхней строке – сегменты фэшн-рынка, которые были выделены в параграфе 1.3. данного исследования. Карта находится в Приложении 2. Нас будет интересовать последний столбик и все выявленные форматы, так как ранее уже было отмечено, что конкуренция существует и между различными форматами предприятий розничной торговли. Выявим основных конкурентов универмага ДЛТ по каждому из элементов торговля-микс.

*Разнообразие и ассортимент:*

Пожалуй, самым очевидным уровнем конкуренции является конкуренция на уровне категории товаров. В данном случае сложность определения конкурентов универмага товаров класса «люкс», которым и является анализируемая компания ДЛТ, заключается в том, что ДЛТ предлагает сразу товары нескольких категорий. По разнообразию (числу различных категорий, предлагаемых розничным торговцем) и ассортименту (числу различных наименований продуктов в одной товарной категории) наиболее близкими конкурентами «ДЛТ» являются: универмаг Au Pont Rouge, сеть бутиков Babochka, сеть бутиков Daynight.

Au Pont Rouge – единственный конкурент, представляющий тот же формат розничной торговли, что и «ДЛТ» – универмаг. Со времен запуска самого «ДЛТ» в 2012 году, открытие в 2015 году после реконструкции легендарного универмага «У красного моста» стало самым крупным событием в мире моды Санкт-Петербурга. Помимо женской и мужской одежды концептуальных марок класса «люкс», в универмаге представлена женская и мужская обувь, аксессуары, включая очки и сумки, работает московский магазин косметики и парфюмерии Cosmotheca, на первом этаже расположились сувенирная лавка, цветочный магазин и кофейня. Вскоре планируется открытие ресторана на седьмом этаже универмага.

Компания Babochka – первопроходец на рынке товаров класса «люкс» в Санкт-Петербурге. В 1988 году открыли свой первый бутик. Сейчас компания выросла до 4 мультибрендовых и 9 монобрендовых и shop-in-shop бутиков, предлагающих одежду, обувь и аксессуары более 100 брендов Италии, Франции. США и Англии. Последним проектом компании Babochka стал «concept store nevsky 152» - уникальное пространство более 2000 кв. м., которое объединило на двух этажах бутики Fendi, Giorgio Armani и Chanel, мультибренд Babochka, магазин современных гаджетов, книжную галерею и цветочный магазин. Помимо перечисленных магазинов, у компании есть Babochka Oulet бутик, в котором можно найти коллекции прошлых сезонов всех основных бутиков Babochka со значительными скидками.

Компания Daynight представлена двумя бутиками и одним аутлетом, предлагающими коллекции молодежных (Acne, Carven, Opening Ceremony), люксовых (Balmain, Balenciaga, Jil Sander) и концептуальных марок (Ann Demeulemeester, Rick Owens). В первом бутике Daynight, расположенном на набережной реки Мойки, представлены первые линии брендов, а во втором бутике Daynight lite клиентам предлагают вторые и третьи линии модных домов.

В рамках данной работы было также проведено исследование на пересечение брендов, которые предлагают перечисленные компании и рассматриваемая компания «ДЛТ».

*Таблица 7 Сравнение портфеля брендов*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Женская одежда | Мужская одежда | Детская одежда | Обувь | Сумки и аксессуары | Косметика и парфюмерия | Число пересекающихся брендов |
| ДЛТ | + | + | + | + | + | + | - |
| Au Pont Rouge | + | + | - | + | + | + | 19 |
| Babochka | + | + | - | + | + | - | 32 |
| Daynight | + | + | - | +/- | +/- | - | 20 |

Составлено на основе внутренних документов ДЛТ и информации с сайтов компаний.

Всего в ДЛТ представлено более 220 брендов женской и мужской одежды, обуви и аксессуаров. В Au Pont Rouge представлено около 200 брендов, стоит отметить, что в универмаге в здании «У Красного Моста» отсутствует отдел с детской одеждой, оптика, ювелирный отдел и сувенирные товары из хрусталя. В сети бутиков Babochka представлена мужская и женская одежда 120 брендов, обувь и аксессуары представлены в ограниченном количестве. Количество брендов, представленных в магазинах Daynight, оказалось затруднительным оценить. После проведенного анализа портфеля брендов каждого из люксовых ритейлеров можно говорить о том, что наиближайшим конкурентом ДЛТ является сеть бутиков Babochka.

Если составлять более широкий список конкурентов, то к ним также могут быть отнесены: сеть магазинов «Кашемир и шелк» и галерея бутиков Grand Palace.

«Кашемир и шелк»:

У компании четыре мультибрендовых магазина «Кашемир и шелк» на торговых улицах Санкт-Петербурга и два аналогичных бутика, расположившихся в торговых центрах. Компании также принадлежит флагманский бутик итальянского бренда Brunello Cucinelli и два дисконт магазина. Помимо деятельности в Санкт-Петербурге «Кашемир и шелк» занимается развитием магазинов в Москве, Екатеринбурге, Иркутске, Ростове-На-Дону и Вене. Отличительной чертой данной компании можно назвать выход на рынок Европы.

«Галерея бутиков Grand Palace»:

Галерея бутиков расположена в удачном месте, где соединяются шумный Невский проспект и тихая Итальянская улица. «Галерея бутиков Grand Palace» объединяет магазины одежды, обуви, аксессуаров, ювелирных украшений, предметов интерьера, а также рестораны, салон красоты и кинотеатр. Несмотря на то, что в Галерее бутиков представлены магазины таких брендов, как: Escada, Furla, Juicy Couture, Marc Cain, большинство же магазинов предлагают продукцию диффузных или бридж-брендов.

Анализ рынка товаров класса «люкс» Санкт-Петербурга показал, что рынок еще далек от насыщения. Помимо перечисленных выше компаний, в городе оперируют московские ритейлеры товаров «люкс», которые были упомянуты ранее. Так, компания Bosco Di Ciliegi со своими бутиками: Bosco Family, Etro, Corneliali, Marina Rinaldi, Max Mara, Moschino, Paul Smith может быть названа конкурентом компании ДЛТ по категориям мужской и женской одежды класса «люкс». Среди самостоятельно вышедших на рынок Санкт-Петербурга зарубежных марок верхнего ценового сегмента стоит отметить: Louis Vuitton, Dior, Prada, Chanel, Fendi и Philipp Plein. Различные локальные дистрибьюторы в Санкт-Петербурге управляют монобрендовыми бутиками по договору франчайзинга таких марок, как Comme des Garcons, Escada, Nina Ricci, Versace, Brioni, Pau&Joe, Michael Kors, Salvatore Ferragamo, Burberry и других.

По категории обуви и сумок класса «люкс» в качестве конкурентов может быть названа сеть обувных бутиков Mania Grandiosa, бутик обуви Four Seasons, монобренды Coccinelle, Casadei, Furla.

В универмаге «ДЛТ» представлен широкий выбор парфюмерии и косметики, как популярных брендов, так и эксклюзивных. По большей части товарного ассортимента конкурентами для «ДЛТ» будут такие сети магазинов косметики и парфюмерии, как «Л’Этуаль», «Рив Гош», «Иль де Ботэ».

*Расположение:*

В мире во многих городах существуют торговые улицы, которые заполонены магазинами самых дорогих и престижных марок. В Санкт-Петербурге такая тенденция не сильно выражена, однако некоторую закономерность все же проследить удается. Выделенные ключевые конкуренты и прямые конкуренты по разным товарным категориям расположились на карте таким образом, что условно сформировали три торговых района привлекательных для игроков рынка «люкс». Первая популярная торговая магистраль – это Большой Проспект Петроградской стороны, на котором располагаются бутики ведущих мировых торговых домов: Versace, Emporio Armani, Missoni, Paul Smith, Moschino, Escada и других, галерея бутиков «Априори», обувные мультибрендовые салоны, магазины косметики и парфюмерии, рестораны и кафе. Большое количество бутиков располагается в районе станций метро «Адмиралтейская» и «Невский проспект». Исторически в этом районе находятся «Большой Гостиный Двор», торговый дом «Пассаж», «Галерея бутиков Grand Palace», «Дом ленинградской торговли» и универмаг «У Красного Моста». Два последних универмага из этого списка возродились уже в 2010-ых, вдохнув новую жизнь в фешенебельный центр города. После того, как стало известно о начале реконструкции ДЛТ в 2008 году, произошла первая массовая смена арендаторов на Большой Конюшенной улице. Там сразу обосновались несколько люксовых марок: Louis Vuitton, Christian Dior, Brunello Cucinelli, Kiton. С приходом люксового оператора выросла и арендная ставка в рассматриваемом районе. Сейчас, помимо бутиков класса «люкс», соседи ДЛТ – интерьерные салоны, кафе и рестораны, часовые бутики, несколько продуктовых магазинов. Дополнительным фактором наличия посетителей в данном районе можно считать и крупный магазин испанского ритейлера модной одежды Zara, расположенного в Доме Мартенса. Несколько бутиков московской компании Bosco di Ciliegi расположились в начале Невского проспекта, бутик DayNight – на Набережной реки мойки, которая приведёт и к недавно открывшему свои двери универмагу Au Pont Rouge.

Рисунок 2. Расположение магазинов одежды, обуви и аксессуаров "люкс" в Санкт-Петербурге



Еще одной горячей точкой для ритейлеров товаров «люкс» стал Старо-Невский проспект, где расположены два крупных бутика Babochka, а также гиганты Chanel и Fendi. Стоит отметить, несмотря на то, что в Санкт-Петербурге активно развиваются торговые центры, тенденции к открытию магазинов высшего ценового сегмента в них не наблюдается. Исключением можно назвать торговый центр «Галерея», первый этаж которого начали заполнять бутики и магазины брендов «люкс» и диффузных брендов. Несомненно, что «Галерея» и расположенный на другой стороне «Стокманн» формируют мощный поток покупателей в районе площади Восстания. Только за 2014 год торговый центр «Галерея» посетили 25 миллионов человек.

*Ценообразование:*

Расходы бутиков в России, как правило, распределяются следующим образом: на аренду тратится до 15%, на заработную плату персоналу от 5 до 10%, на растаможивание – 10%, на налоги около 10%, на закупки 30%. Таким образом, выходит, что прибыль достигает максимум 30% от оборота. Особенностью модного рынка России является то, что все товары импортируются, не считая немногочисленных бутиков, которые предлагают одежду российских дизайнеров. Еще несколько лет назад в России существовала примерно тройная наценка на люксовые товары[[42]](#footnote-42). Все представители люксового ритейла называли источником таких высоких цен экономические предпосылки. До недавнего времени цены на аналогичные товары класса «люкс» у разных розничных компаний оставались примерно на одном уровне. Никто из компаний не обладал ценовым конкурентным преимуществом, так как, чтобы существенно снизить цены, компаниям необходимо было увеличение эффективности бизнеса в 2, а то и 2,5 раза. Конкурентные преимущества ритейлеров формировались благодаря эксклюзивным контрактам с дизайнерскими домами, созданию уникального торгового пространства, предоставлению дополнительных услуг, но самое главное – мощной программе лояльности. Но скачок валют в 2014 году значительно повлиял на стратегии ценообразования ведущих розничных компаний по реализации товаров класса «люкс». Многие мелкие игроки были вынуждены уйти с рынка. Самым неожиданным образом на кризис отреагировала компания «ТД ЦУМ» с универмагами ЦУМ и ДЛТ: сначала закрепив цену в рублях, а при новой закупке установив европейские цены на аксессуары, сумки и детскую одежду. Весной 2015 года компания понизила все цены на 15%, а сейчас проводит масштабную акцию «Миланские цены на все». По словам вице-президента Mercury и фэшн-директора ЦУМа Аллы Вербер сделать это удалось только за счет снижения собственной маржи, что позволить себе может далеко не каждый ритейлер[[43]](#footnote-43).

*Обслуживание покупателей (сервис):*

Один и тот же товар можно купить в разных магазинах. Ранее уже было отмечено, что конкурентное преимущество по цене для компаний, реализуемых товары класса «люкс» завоевать очень тяжело, если только это не бренды, которые выходят на российский рынок напрямую. Поэтому высококачественный сервис становится одним из наиболее важных атрибутов для розничных торговцев. Проанализировав деятельность основных игроков рынка дизайнерских товаров в Санкт-Петербурге, были выявлены три компании, предлагающие не только высокий уровень обслуживания, но и широкий спектр дополнительных услуг.

*Таблица 8. Сравнение дополнительных услуг ключевых конкурентов*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **ДЛТ** | **Babochka** | **Au Pont Rouge** |
| **Оценка покупателей** | 8,3 | 8,1 | 7,9 |
| **Дополнительные услуги** | Шопинг со стилистом, VIP примерочные, упаковка подарков, доставка покупок, детская игровая зона. | Индивидуальный заказ одежды, услуга портных, бар, VIP примерочные, доставка покупок на дом, частный паркинг. | Платная парковка, упаковка подарков, бронь одежды через интернет-магазин |

Составлено на основе информации с сайтов компаний и глубинных интервью с представителями магазинов.

Изучение конкурентов может привести к пространственным выводам. Для дальнейшего анализа в этой работе под конкуренцией мы будем понимать наиболее опасных соперников по рынку, называемых ключевыми или приоритетными конкурентами. Так как стратегия маркетинговых коммуникаций является неотъемлемой частью стратегии маркетинга универмага ДЛТ, то необходимым этапом будет анализ каналов маркетинговых коммуникаций как применяемых в ДЛТ, так и в его ключевых конкурентах. Ключевые конкуренты были выявлены по наибольшему числу схожих элементов торговля-микс, в ходе проведения опроса, а также глубинных интервью с потребителями товаров класса «люкс».

*Таблица 9. Анализ методов прямого продвижения*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметр** | **ДЛТ** | **Babochka** | **Au Pont Rouge** | **Daynight** |
| **ТВ** | - | - | - | - |
| Кризис на рекламном ТВ рынке. Неподходящий метод продвижения для ритейлеров, необоснованно и дорого выпускать рекламу на федеральном ТВ, на региональном ТВ аудитория не соответствует целевой для ритейлеров люкс. | | | |
| **Пресса** | + | + | - | - |
| Vogue, Tatler, Harper’s Bazaar,Elle, Собака.ру | Выпуск собственного журнала 2 раза в год Babochka Magazine 10 000 экз. | - | - |
| **Интернет** | + | + | + | + |
| Сайт, социальные сети, онлайн ресурсы | Сайт, приложения для iphone/ipad, социальные сети | Сайт, социальные сети, онлайн- ресурсы | Отсутствие сайта, минимальное продвижение через социальные сети |
| **Наружная реклама** | *+* | + | - | - |
| Установки на крышах, настенные панно, лайтбоксы и т.д. | Настенные панно | - | - |

Все рассмотренные торговые компании занимаются продвижением своих точек через социальные сети: наиболее активными являются ДЛТ и Au Pont Rouge, несомненным преимуществом ритейлера Babochka является наличие мобильного приложения, а также выпуск собственного журнала. Наименее активным ритейлером по всем направлениям рекламной деятельности оказалась сеть бутиков Daynight. ДЛТ является крупнейшим рекламным клиентом в Санкт-Петербурге. Так как все рекламные материалы ДЛТ выполнены с использованием корпоративного цвета и строгих стандартов, а также широко распространены по городу, эта компания показала наибольший уровень осведомленности среди целевой аудитории – потребителей товаров класса «люкс». Данные опроса представлены в Приложении 1. В следующей таблице представлено сравнение тех же компаний только по набору BTL программ.

*Таблица 10. Анализ BTL активностей*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Свойства** | **ДЛТ** | **Babochka** | **Au Pont Rouge** | **Daynight** |
| **Примеры акций** | 20% от суммы покупки на бонусная карту при покупке товаров с о знаком "выбор Vogue" | Клиентские дни с +10% к скидке по карте, 100 000 рублей в подарок с покупки от 200 000 рублей. | Pop-up store коллекций прошлых сезонов при запуске универмага | - |
| **Макс скидка** | В сезон распродаж скидки до 50% | В сезон распродаж скидки до 70%. | В сезон распродаж скидка до 70% | В сезон распродаж скидки до 50% |
| **Программа лояльности** | Белая карта (можно получить при совершении любой покупки в ДЛТ или ЦУМ), 5-10% от покупки накапливаются на карту; Оранжевая карта (при покупке на 200 000 рублей за год), 5-10% накапливаются на карту; Черная карта (при сумме покупок более 2 миллионов рублей за год), 10-20% накапливаются на карту. | При первой покупке клиент получает карту со скидкой в 2%, действует накопительная система скидок | Программа лояльности еще не запущена, предполагается система аналогичная "ДЛТ" с накоплением бонусных баллов и возможность дальнейшей оплаты покупки ими. | - |
| **POS-материалы** | Витрины ДЛТ, таблички на кассах, световые панели (лайтбоксы), стойки, к мероприятиям выпускаются карандаши, ручки, тетрадки и т.д. | Витрины бутика на Невском 36 | Витрины | Витрины бутика на Малой Посадской постоянные, бутика на Набережной реки Мойки – сменные |
| **Специальные мероприятия** | Vogue Fashion’s Night Out, Charity Sale, “Скоро в школу”, ДЛТ Beauty Day, ДЛТ Shopping Day, ДЛТ fashion show, White Night Shopping, детские мастер-классы, приезд дизайнеров | Открытие новых бутиков, презентации новых коллекций и коллаборации, коктейль в содружестве с глянцевыми журналами | Вечеринка совместно с брендом Absolute, выставка работ художника и дизайнера Сергея Бондарева, concept-market | - |

По качеству и количеству BTL активностей все также уступает всем остальным конкурентам Daynight. К сожалению, во время подготовки данного проекта не удалось пообщаться ни с кем из представителей компании Daynight, чтобы выяснить, в чем кроется причина столь низкой рекламной активности. ДЛТ, во многом при помощи материнской компании, устраивает наиболее масштабные мероприятия не только для своих постоянных клиентов, но и для большего круга жителей Санкт-Петербурга. Сеть бутиков Babochka активно выступает с многочисленными акциями для своих постоянных клиентов, реже проходят какие-либо специальные мероприятия. Недавно открывшийся универмаг Au Pont Rouge начинает активно вливаться в общественную жизнь города, устраивая на своих площадях вечеринки, выставки и маркет одежды.

## 2.3. Общий анализ деятельности универмага ДЛТ

Универмаг ДЛТ является одним из старейших и культовых предприятий розничной торговли Санкт-Петербурга. Реконструированное здание ДЛТ – флагманский филиал московского ЦУМа – главного российского универмага, специализирующегося на продаже товаров класса «люкс». Открытое Акционерное Общество «ТД ЦУМ», представленное двумя филиалами в Москве и Санкт-Петербурге, входит в состав холдинга Mercury - лидера российского рынка ритейла по продаже товаров роскоши. Подробнее деятельность компании Mercury была описана при исследовании российского рынка товаров класса люкс. Универмаг «ДЛТ ЦУМ Санкт-Петербург» (далее ДЛТ) располагается в историческом здании проекта архитектора Э.Ф. Вирриха, где ранее располагался один из первых государственных универсальных магазинов. В начале 2000-ых универмаг был закрыт на реконструкцию. 25 апреля 2005 года был заключен инвестиционный договор между КУГИ Санкт-Петербурга и ООО «Меркури», согласно которому инвестор должен провести за свои средства реконструкцию с расширением под торговый центр. В завершении проекта здание должно было перейти в собственность ООО «Меркури». На реконструкцию, по словам генерального менеджера компании Mercury Александра Реебок, было потрачено 2 миллиарда рублей[[44]](#footnote-44). Открытие обновленного универмага состоялось 7 сентября 2012 года и сопровождалось грандиозным праздником моды Vogue Fashion Night’s Out. Общая площадь шестиэтажного здания составляет 32 000 квадратных метров, из которых 18 000 – это торговые площади. Представители агентства недвижимости Astera утверждают, что если бы площади сдавались в аренду, то арендная ставка могла бы составить от 6 до 10 тысяч рублей[[45]](#footnote-45) за квадратный метр (по данным на 2012 год). Однако в ДЛТ практически нет арендаторов (не считая корнера обувной марки Christian Louboutin, кофейни «Волконский» и ресторана Una). Так как Mercury является официальным представителем внушительного портфеля брендов класса «люкс», то в состоянии обеспечивать магазин широким ассортиментов товаров. ДЛТ осуществляет продажу аксессуаров, ювелирных украшений, косметики и парфюмерии; мужской и женской одежды; детской одежды и игрушек. Структура товарооборота по товарным группам приведена на диаграмме.

Рисунок 3. Структура товарооборота ДЛТ

На протяжении нескольких лет структура товарооборота остается практически неизменной: основная доля приходится на швейные изделия, обувь и парфюмерно-косметические товары. При этом ассортимент постоянно меняется и оптимизируется с учетом спроса и изменений в тенденциях мировой моды.

Ко всему прочему, компания предлагает дополнительные сервисы для VIP-клиентов – персональный подбор одежды и аксессуаров, индивидуальный пошив, доставку покупок на дом. В ДЛТ действует бонусная система лояльности, работающая по накопительному принципу, также компания старается быть активным участником общественной жизни города. Так, за прошедший год в стенах ДЛТ прошли такие открытые некоммерческие мероприятия, как ночь шопинга White Night Shopping, благотворительная распродажа Charity Sale, ежегодный детский праздник «Скоро в школу», праздник моды Vogue Fashion’s Night Out и другие активности. Клиентская база ДЛТ за 2013 год выросла на 12 631 контакт, при этом было выдано: 10 973 белые карты лояльности (выдаются при совершении покупки на любую сумму), 1 584 оранжевые карты (выдаются при совершении покупок на сумму более 300 000 рублей за год) и 74 черные карты (выдаются клиентам, когда сумма их покупок а год превышает сумму в 3 миллиона рублей).

Высший орган управления в ОАО «ТД ЦУМ» – Общее собрание акционеров. Во главе ДЛТ стоит генеральный директор, которому подчиняются директоры уже исполнительных органов. Организационная структура ДЛТ включает в себя следующие отделы: департаменты отдела продаж, отдел маркетинга, отдел кадров, отдел закупок (только направление женская обувь), отдел эксплуатации, ремонтно-строительную службу, хозяйственный отдел, службу охраны, отдел технической поддержки и бухгалтерию. В компании преобладает функциональная организационная структура. Среди плюсов такой организации управления можно назвать простоту и централизованный контроль над решением стратегически важных задач. В то же время, процесс согласования тех или иных вопросов занимает много времени, а в ДЛТ ощущается недостаток автономии для реализации идей. В связи с тем, что компания функционирует на относительно молодом и достаточно специфичном рынке товаров класса «люкс», маркетинг занимает важное место в работе организации. Существует сложность в вопросе изучения поведения потребителей товаров класса «люкс», так как данная группа потребителей редко идет на контакт при проведении маркетинговых исследований и предпочитает не разглашать информацию о своих доходах и расходах. Отдел маркетинга ДЛТ немногочислен и состоит из 7 человек: директора отдела маркетинга, менеджера по внутренней рекламе, менеджера по рекламе, менеджера по связям с партнёрами, менеджера по связям с общественностью, event-менеджера и digital-менеджера. Хотя все масштабные мероприятия ДЛТ проходят при поддержки отдела маркетинга ЦУМа, который в свою очередь состоит из 30 человек, ощущается нехватка кадров в управленческой структуре ДЛТ.

Маркетинговая деятельность ДЛТ осуществляется с помощью современных коммуникационных методов. Ключевыми аспектами в данном направлении являются: конкурентное положение на рынке, ассортиментная и ценовая политика, узнаваемость и степень проникновения бренда «ДЛТ», формирование специальных предложений и акций, уровень клиентской лояльности и развитие партнерских отношений. Среди основных направлений маркетинговых коммуникаций в ДЛТ делается акцент на публикациях в модных глянцевых изданиях, упоминаниях на различных интернет-ресурсах, связанных с модой и светской жизнью, обособленной наружной рекламе, а также организации специальных событий.

В связи с общими тенденциями к замедлению экономики и росту нестабильности, некоторые показатели финансовой деятельности за 2014 год снизились. Так, рублевый товарооборот по итогам 2014 года составил 12 041, 4 млн. руб. против 15 839,4 млн. руб. за 2013 год[[46]](#footnote-46). При этом благодаря проведенной оптимизации товарного ассортимента и работе с поставщиками по скидкам и условиям поставок, показатель валовой прибыли удалось увеличить на 1 205, 3 млн. руб (+28,9%).

Чтобы защитить свои рыночные позиции, любой компании необходимо получить конкурентные преимущества. В распоряжении розничных торговцев имеются несколько основных способов завоевания устойчивых конкурентных преимуществ, далее в таблице приведена оценка деятельности деятельность ДЛТ по каждому из них.

*Таблица 11. Анализ конкурентных преимуществ ДЛТ*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Источник конкурентного преимущества** | **Описание источника конкурентного преимущества** | **Уровень развитости** | **ДЛТ** |
| Управленческие способности | Опыт и профессионализм управленческого менеджмента.  Корпоративная культура. | Ограниченные | Недостаток кадров в высшем менеджменте ДЛТ. Корпоративные программы по повышению уровня классификации сотрудников существуют только для персонала торговых залов. Напряженные отношения управленческого персонала и сотрудников торговых площадей. Отсутствие полноценных знаний о товаре у работников торговых залов. |
| Финансовые ресурсы | Денежный поток от основных видов деятельности.  Возможности повышения долга или дополнительного финансирования. | Отличные | Поддержка материнской компании Mercury, которая входит в 200 крупнейших частных компаний России с выручкой в 34 млрд. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Источник конкурентного преимущества** | **Описание источника конкурентного преимущества** | **Уровень развитости** | **ДЛТ** |
| Системы контроля | Информационная система управления.  Распределение.  Контроль над запасами. | Ограниченные | Закупки производятся московским филиалом. Отлаженная система хранения запасов. Большое количество остатков товаров старых коллекций. Отсутствие полного ассортимента ДЛТ в интернет-магазине ЦУМа. |
| Товар | Знания и способности байеров.  Отношения с поставщиками.  Портфель брендов.  Создание собственных торговых марок.  Продвижение. | Отличные | Контракты на эксклюзивное право реализации некоторых брендов. Длительные благоприятные отношения с поставщиками. Сбалансированные рекламные – и пиар-кампании. |
| Работа магазина | Представление товара.  Качество обслуживания. | Ограниченные | Предвзятое отношение торгового персонала к посетителям универмага. Слишком большое количество персонала в торговых залах. |
| Расположение магазина | - | Отличные | Центральное местоположение на одной из торговых улиц города. |
| Отношения с покупателями | Лояльность покупателей | Ограниченные | Рост клиентской базы ДЛТ. Низкая заинтересованность членов клуба лояльности в проводимых акциях, связанных с накоплением бонусов. |

**2.3.1. SWOT-анализ ДЛТ**

На базе проведенного анализа внешней и внутренней среды компании ДЛТ был составлен первичный SWOT анализ компании.

Сильные стороны ДЛТ:

* Соответствие ДЛТ мировым стандартам операторов формата «Department Store»
* Удачное расположение на одной из торговых улиц в историческом и культурном центре города. Здание «Дома Ленинградской Торговли» является памятником архитектуры
* Высокая осведомленность о бренде «ДЛТ» среди покупателей товаров класса «люкс» в Санкт-Петербурге
* Широкий ассортимент предлагаемых товаров класса «люкс». Сформированный портфель глобальных дизайнерских брендов.
* Поддержка материнской компании Mercury
* Отсутствие зависимости от арендной ставки, помещение универмага находится в пользовании ДЛТ
* Эксклюзивные договоры с дизайнерскими домами
* Отработанные бизнес-процессы
* Опыт работы с брендами класса «люкс»

Слабые стороны «ДЛТ»:

* Высокая текучесть кадров, особенно среди персонала торговых залов.
* Слаборазвитая корпоративная культура
* Старинное значение ДЛТ не соотносится с нынешним позиционированием, соответственно предвзятое отношение к деятельности люксового универмага со стороны старшего поколения
* Относительно небольшой опыт работы на рынке Санкт-Петербурга (лояльность покупателей к бутикам с более долгим присутствием)
* Слабо развитая корпоративная культура в ДЛТ

Внешний аудит заключается в выявлении возможностей и рисков. Компании необходимо уметь предугадывать изменения во внешней среде, которые могут оказать влияние на ее деятельность, с помощью маркетинговой информационной системы и наблюдения.

Возможности:

* Построение сильного бренда с историей и привязкой к городскому наследию
* Увеличение онлайн-присутствия и развитие онлайн продаж
* Ослабление рубля открыло возможности для увеличения туристического потока в Россию
* Наличие неиспользованных площадей универмага

Угрозы:

* Самостоятельный выход модных брендов, входящих в портфель ДЛТ, на российский рынок
* Усугубление экономической ситуации в стране, дальнейшее снижение покупательской способности
* Рост онлайн присутствия зарубежных интернет-магазинов, предлагающих аналогичные товары по более низким ценам с доставкой в Россию

# Выводы

Вторая глава данного консультационного проекта посещена изучению внешней и внутренней среды компании ДЛТ. Проведено исследование российского рынка товаров класса «люкс»: приведена краткая история его развития в России, основные характеристики, его объем и динамика изменений. Далее проводится схожий анализ аналогичного рынка, но на локальном уровне. Из-за недостатка информации по рынку роскоши Санкт-Петербурга его емкость была посчитана самостоятельно двумя способами. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на рынок, были описаны в рамках PEST-анализа. Так как наиболее интенсивная конкуренция возникает между торговыми компаниями, которые работают в одном и том же географическом районе и имеют наибольшее число схожих элементов торговля-микс (расположение, продажа товаров в розницу, товарный ассортимент, ценообразование, реклама и продвижение товаров, дизайн магазина и способы представления товара и обслуживание покупателей), то анализ конкурентов был проведен с помощью описания этих элементов. В рамках конкурентного анализа была также построена карта модного рынка Санкт-Петербурга, выбраны сегменты для анализа, проведено сравнение портфелей брендов. Завершающая часть главы посвящена общему анализу деятельности универмага ДЛТ и всей компании «ТД ЦУМ», на базе которой был проведен анализ конкурентных преимуществ компании и составлен первичный SWOT анализ.

# Глава 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ДЛТ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЁ РЕАЛИЗАЦИИ

## 3.1. Позиционирование ДЛТ

Позиционирование – это действия по разработке предложения компании и её имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное место в сознании целевой аудитории. Удачное позиционирование торговой марки задает тон всему остальному маркетинговому планированию, проясняя сущность бренда. В нашем случае мы будем говорить о позиционировании бренда «ДЛТ». Торговые марки можно дифференцировать на основании многих переменных, для бренда «ДЛТ» предлагается дифференцирование на основе имиджа. Необходимо отличать индивидуальность (то, что помогает компании выделиться из общей массы компаний-конкурентов или позиционировать себя) и имидж (восприятие компании обществом). Для того чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию позиционирования, исследуем расхождения между желаемой и воспринимаемой идентичностью организации. Сбор необходимой информации осуществлялся на основе ключевых компонентов, составляющих комплекс корпоративной идентичности, приведенных в модели Шмидта. Впервые понятие «корпоративной идентичности» появилось в работе Липпинкотта и Маргулиса, которые использовали его наравне с понятиями «имидж компании» и «визуальная идентичность организации». С тех времен этот термин обрел популярность и множество трактовок. Приведем одну из них – «это набор уникальных отличительных характеристик организации, отражающих сущность компании, корпоративную культуру, стратегическую ориентацию и манеру ведения бизнеса»[[47]](#footnote-47). Информация о желаемой идентичности взята из общедоступных документальных источников и интервью с высшим менеджментом компании, а воспринимаемая идентичность получена из беседы с покупателями и отзывов клиентов ДЛТ, оставленных в различных социальных сетях и интернет-порталах.

*Таблица 12. Анализ желаемой и воспринимаемой идентичности ДЛТ*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Желаемая идентичность** | **Воспринимаемая идентичность** |
| **Корпоративная идентичность ДЛТ** | Единственный универмаг класса люкс в Санкт-Петербурге. Богатая история и наследие под руководством люксового холдинга номер один в России. «Место сосредоточения всех ценителей высокой моды». | «Где память о детстве, где тот самый отдел с игрушками, который помнил каждый»; «Хорошее место для покупок. Есть все, что нужно. Дороговато, конечно, но не как в Москве»; «Скучный универмаг, народу нет, чтобы там одеться – нужно продать квартиру. Раньше это было семейным местом покупок» |
| **Корпоративная культура** | «За долгие годы существования в ЦУМе сформировалась особая корпоративная культура, которая в настоящий момент активно внедряется в ДЛТ. Дружественная рабочая обстановка плодотворно влияет на производительность труда, а также заметно повышает уровень лояльности сотрудников в компании». | «Продавцы ходят за Вами на расстоянии полуметра и сверлят взглядом»; «Здесь столько охранников, что заходить страшно»; «Ужасная атмосфера недоверия». |
| **Корпоративное поведение** | Сохраняет прозрачность торговой деятельности и развивает отношения со всеми стейкхолдерами компании; ДЛТ активно принимает участие в проектах, связанных с современной культурой и искусством. | ««Девушка, сегодня же пятница! Улыбнитесь» - воскликнул охранник на входе и открыл дверь. Купила только крем, но столько внимания и пробников я не получала никогда и нигде» |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Желаемая идентичность** | **Воспринимаемая идентичность** |
| **Товары и обслуживание** | ДЛТ всегда славился лучшей селекцией марок и продуктов; «Постоянно ведется работа над расширением и обновлением ассортимента в соответствии с текущими модными тенденциями; в ДЛТ регулярно поступают новейшие коллекции международных брендов»; «В сумме с действующими корпоративными программами по повышению уровня классификации сотрудников, а также с программами мотивации, сервис предлагаемый нашим клиентам можно смело назвать одним из самых профессиональных и качественных в стране». | «Много люксовых марок, некоторые представлены только здесь. На четвертом этаже – отдел с более демократичными марками и вторыми линиями брендов»; «Персонал приветлив и внимателен, готов помочь»; «Продавцы смотрят на вас взглядом миллиардеров». |
| **Коммуникации и дизайн** | Фирменный цвет компании «ТД ЦУМ» – оранжевый; «Программа наружной рекламы и рекламы в соцсетях направлена на информирование обо всех новых поступлениях, обновлениях коллекций и акциях в ДЛТ». | «Витрины ЦУМа являются частью единой концепции, представленной в двух столицах. Тем не менее, в Петербурге это совсем другие витрины, никакого повторения! Невероятная схема! Причем в Питере решения ни капельки не уступают московским…»; «Нарочитая немагазинная роскошь». |
| **Рыночные условия и стратегии** | «Особое внимание к мониторингу рынка и регулярные аналитические анализы – одно из приоритетных стратегических направлений развития и удержания рыночного положения». | «Игроков мало, каждый работает в своей нише и по составу марок почти не пересекается». |

Составлено по [Хайнс, 2008, С. 312], открытым документам компании «ТД ЦУМ», отзывам пользователей социальных сетей об универмаге ДЛТ.

На базе проведенного анализа было определено текущее позиционирование универмага ДЛТ и предложен новый скорректированный вариант позиционирования.

*(Кто)* ДЛТ

*(Какой)* представляет собой филиал главного department-store страны – московского ЦУМа.

*(Для кого)* Теперь даже у самых искушенных жителей Санкт-Петербурга

*(Какая потребность)* появилась возможность приобрести все новинки одежды, обуви и аксессуаров ведущих брендов класса «люкс», не выезжая заграницу.

*(Против кого)* В отличие от других ритейлеров дизайнерских товаров

*(В чем отличие)* ДЛТ предлагает индивидуальный подход к каждому покупателю, высочайший уровень обслуживания, по-настоящему роскошную атмосферу и широкий спектр дополнительных услуг,

*(В результате)* что помогает экономить Ваш самый драгоценный ресурс – время, превращая шоппинг в настоящее удовольствие.

Обновленное позиционирование должно помочь сконцентрировать внимание на лучших характеристиках универмага. Основной акцент стоит сделать на том, что ДЛТ – это достопримечательность города, модный центр, предлагающий товары высочайшего качества по лучшей в Санкт-Петербурге цене.

*(Кто)* ДЛТ – это

*(Какой)* старейший универмаг Санкт-Петербурга, который заиграл новыми красками фэшн центра международного класса. Теперь это главная модная достопримечательность, где

*(Для кого)* жители и гости города

*(Какая потребность)* могут порадовать себя превосходным выбором товаров, безукоризненным сервисом и приятной атмосферой.

*(Против кого)* В отличие от других торговых площадок

*(В чем отличие)* ДЛТ дает своим посетителям возможность не только совершить покупки в месте мирового уровня по лучшим ценам, но и насладиться красотой исторического экстерьера и интерьера, отдохнуть за чашечкой кофе в кофейне «Волконский» или перекусить в ресторане «Una», пока Ваш ребенок играет в уникальной детской зоне «Смешарики».

*(В результате)* Все это в купе с высочайшим уровнем обслуживания превращает шоппинг в комфортное времяпрепровождение.

В изученных материалах компании нигде не было найдено заявление о миссии. Ниже представлена предлагаемая для универмага ДЛТ формулировка миссии:

*Сохраняя культурное наследие культового места в самом сердце Санкт-Петербурга, стать главным department store, предлагающим жителям и гостям города продукцию мировых брендов класса «люкс» по лучшим ценам в России. Оказывая сервис на высочайшем уровне, мы дарим каждому клиенту шоппинг мирового уровня в поистине шикарной атмосфере ДЛТ.*

В ходе диалога с отделом маркетинга ДЛТ были сформулированы маркетинговые задачи компании.

* достижение позиций лидера в отрасли торговли товарами класса «люкс» за счет эффективного сочетания коммерческих и коммуникативных целей
* управление продажами и их повышение (оптимизация ассортимента, управление различными этапами жизненного цикла новых коллекций)
* поддержание постоянного интереса к торговому предприятию (за счет организации рекламной деятельности на постоянной основе, PR-активности, событийной коммуникации)
* повышение лояльности существующих клиентов и привлечение новых покупателей (использование персонализированного подхода, предложение повышенного уровня сервиса и дополнительных услуг)

## 3.2. Формирование стратегии маркетинга универмага ДЛТ

Стратегия розничной торговли по определению включает три основных элемента: целевой рынок розничного торговца, форму торговли, которую планирует использовать фирма для удовлетворения потребностей целевого рынка и методы достижения и поддержания конкурентоспособности компании. ДЛТ начал работу на рынке Санкт-Петербурга в 2012 году и уже заполучил известность. Основной целью ДЛТ является становление лидером на рынке товаров класса «люкс» в Санкт-Петербурге. Для достижения этой и других целей компании будут рассмотрены возможные стратегии роста. Как уже было отмечено в теоретической части работы, существует четыре направления роста торговой компании: проникновение на рынок, расширение рынка, развитие новых форм торговли и диверсификация. Также для максимального продления этапа роста фирма может обратиться к следующим активностям:

* улучшить качество товара, придать ему новые свойства, поработать над его стилем
* в целях защиты основного товара выпустить новые его модели и модификации
* выйти на новые сегменты рынка
* расширить действующие маркетинговые каналы и найти новые
* переключиться с рекламы, направленной на увеличение осведомленности о товаре на рекламу, развивающее предпочтение к нему
* снизить цены, чтобы привлечь потребителей, более чувствительных у цене

На основе проведенного и составленного SWOT-анализа были определены стратегические возможности компании и распределены с учетом перечисленных возможностей роста.

*Таблица 13. Стратегические возможности роста ДЛТ*

|  |  |
| --- | --- |
| **Проникновение на рынок** | 1. Увеличение числа публикаций с упоминанием бренда «ДЛТ» в печатных и онлайн СМИ. 2. Расширение ассортимента товаров, в том числе и за счет поиска новых торговых марок класса «люкс». 3. Открытие новых точек продаж. |
| **Расширение рынка** | 1. Развитие торговли по схеме аутлетов для сокращения малоликвидных товарных запасов. 2. Адаптация коммуникативной стратегии с учетом специфики новых целевых сегментов потребителей. 3. Вывод совместного с ЦУМом интернет-магазина на новые рынки. |
| **Развитие новой формы торговли** | 1. Развитие собственного интернет-магазина товаров класса «люкс» (отдельно от ЦУМа). 2. Открытие продуктового гастронома в универмаге ДЛТ. 3. Открытие магазина подарков в аэропорту «Пулково». |
| **Диверсификация** | 1. Открытие агентства по организации праздников и специальных мероприятий. 2. Запуск интернет-магазина с молодежными брендами одежды. 3. Открытие благотворительного фонда. |

После проведенного анализа деятельности универмага можно сказать, что ДЛТ придерживается стратегии проникновения на рынок. В рамках текущей работы будут предложены некоторые рекомендации по совершенствованию данной стратегии. Что касаемо стратегических альтернатив в рамках развития нового формата торговли, то, скорее всего, на данном этапе развития эти действия не принесут должной отдачи, но потребуют большого объема инвестиций. Также у компании недостаточно конкурентных преимуществ для реализации некоторых из предложенных действий. Подробную оценку стратегических альтернатив можно увидеть в Приложении 3, где привлекательность и наличие конкурентных преимуществ для реализации каждой из альтернатив оценены по 3-ёх бальной шкале (1 – низкая привлекательность и отсутствие конкурентных преимуществ, 2 – средняя привлекательность и ограниченные конкурентные преимущества, 3 – высокая привлекательность и наличие конкурентных преимуществ). По результатам проведенной оценки наиболее привлекательными оказались стратегии проникновения на рынок и расширения рынка. Самой рискованной стратегией признана стратегия диверсификации. Развитие новой формы торговли имеет место быть при дальнейшем развитии компании, но на данном этапе эта стратегия признана нежелательной.

Стратегия расширения рынка – это стратегия экстенсивного роста, которая предполагает освоение компанией новых рынков (в случае ДЛТ – это новые целевые сегменты потребителей). При удачной реализации выбранной стратегии компания в дальнейшем сможет уже применять стратегию проникновения на рынок не только для основного целевого сегмента, но и для сегментов, освоенных в рамках стратегии развития рынка. В стратегии необходимо рассмотреть оба элемента мира розничной торговли: покупателей и конкурентов. Подробный анализ конкурентов был проведен при исследовании внешней среды компании в Главе 2. Для сегментирования рынка покупателей товаров класса «люкс» будет применяться комбинированный подход, который предполагает использование нескольких переменных, в соответствии с которыми производится деление потребителей. В первом столбце описан основной для ДЛТ покупательский сегмент, во втором и третьем – новые сегменты, которые были предложены в ходе проведенного исследования.

*Таблица 14. Описание целевых сегментов ДЛТ*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Описание сегмента** | Состоятельное население Санкт-Петербурга, мужчины и женщины преимущественно занятые в сферах предпринимательства, политики и искусства. | Иностранные туристы, приезжающие в Санкт-Петербург по работе или в отпуск. | Поколение потребителей Y, располагающее финансовыми средствами и разбирающееся в трендах. Дети состоятельных людей, молодые бизнесмены, топ-менеджеры компаний. |
| **Возраст** | 34-54 лет | 25-42 лет | 18-33 лет |
| **Характеристика потребителей и искомые выгоды** | Нередко встречается проявление демонстративного потребления. Ценят качество, опираются на свои знания о бренде и советы консультантов при должном уровне доверия к ритейлеру. Покупают во многих магазинах по привычке, ценят свое время, обращают внимание на качество обслуживания. | Руководствуются во многом ценой, реагируют на распродажи, разбираются в трендах и ценят большой ассортимент и разнообразие, хотят получить исчерпывающую информацию о товаре на понятном языке. | Активные, занятые, очень самоуверенные. Любят моду, следят за трендами с помощью печатной прессы и в интернете, одежда выступает в роли способа самовыражения. Важно мнение окружающих. |
| **Доход** | Значительный | Выше среднего | Значительный, выше среднего |
| **Примечание** | Основной целевой сегмент потребителей товаров класса «люкс» сформировался при формировании самого рынка в 1990-ых годах. | Въездной поток в Россию по итогам 2015 года стал рекордным за последние 7 лет: 20,7 миллиона[[48]](#footnote-48). | Согласно проведенному опросу более 50% респондентов, приобретающие товары класса люкс моложе 33 лет. |

## 3.3. Рекомендации по реализации стратегии маркетинга ДЛТ

Для каждого из выделенных целевых сегментов потребителей универмага ДЛТ стоит определить элементы торговля-микс, которые станут основой для компании при планировании маркетинговых активностей в отношении каждой группы потребителей. На данный момент времени практически вся маркетинговая деятельность универмага ДЛТ сосредоточена на удовлетворении потребностей её основного целевого сегмента. Это группа состоятельных мужчин и женщин – жителей Санкт-Петербурга. Опишем элементы торговля-микс для первого целевого сегмента, во многом эти элементы совпадают с классической моделью 4P маркетинга.

*Расположение.* Универмаг ДЛТ расположен на торговой улице в центре города, в районе развитая инфраструктура с множеством ресторанов, салонов красоты и других заведений для досуга. Так как перед универмагом по Большой Конюшенной улице ограниченное количество парковочных мест, стоит донести до потребителей информацию о наличии платной парковки на Волынском переулке.

*Товарный ассортимент:* Акцент при формировании товарного ассортимента в этом случае должен быть на бренды с известным именем. Это должны быть элегантные, стильные, носибельные вещи.

*Ценообразование:* Политика цен таких же, как в Европе. Особенно актуально это должно быть для тех, кому по тем или иным причинам запрещен выезд заграницу или для тех, кто стал реже выезжать за рубеж на шопинг.

*Реклама и продвижение товаров:* Для рекламы и продвижения подойдет персонализированный подход. Для постоянных клиентов, владельцев черных карт, личные бумажные письма с поздравлениями на день рождения, приглашения на закрытые мероприятия, например, ДЛТ фэшн-шоу, которое проходит два раза в год. Мероприятия должны носить закрытый характер, только элитная публика, высокая степень безопасности, высочайший уровень обслуживания. Для размещения наружной рекламы подойдут такие места, как дорогие рестораны, элитные фитнес-клубы, яхт-клубы, теннисные корты, бизнес-центры, салоны красоты высшего уровня и т.д.

*Дизайн магазина и способы предоставления товара:* В магазине все должно быть расположено с максимальным удобством, поиск необходимого товара не должен занимать много времени. Светлое, чистое помещение.

*Обслуживание покупателей:* Торговый персонал не должен быть слишком навязчивым, при этом должен всегда обладать точной информацией о составе той или иной вещи, производителе, предоставить краткую сводку о бренде при необходимости. Персонал должен сделать все, чтобы процесс выбора и покупки был максимально простым и быстрым.

*Услуги:* Для клиентов рассматриваемой группы крайне важен комфорт. На помощь в обслуживании состоятельных клиентов могут прийти специально оборудованные VIP-примерочные, расположенные на 2-ом и 3-ем этажах универмага, где клиентам предложат чай, кофе или прохладительные напитки. Если для молодого сегмента предложение воспользоваться услугами персонального стилиста может показаться оскорбительным, то для взрослого сегмента – это может стать отличным вариантом для экономии времени и нервов.

Теперь опишем элементы торговля-микс для второго целевого сегмента, который представлен иностранными туристами.

*Расположение:* Историческое здание на одной из старейших улиц города, богатое наследие, впечатляющая архитектура и обновленный интерьер в духе старого времени. Большое количество других достопримечательностей поблизости.

*Товарный ассортимент:* Акцент не только на известные мировые бренды, но и на марки, которые можно приобрести эксклюзивно в ДЛТ и России. Хорошей идеей может быть расширение портфеля бренда с помощью брендов российских дизайнеров. В закупке должны преобладать вещи исключительно новых коллекций, большое количество «ходовых» моделей и яркие экземпляры.

*Ценообразование:* При введение системы возврата налога на добавленную стоимость (tax-free), что в настоящее время обсуждается в России, универмагу ДЛТ стоит присоединиться к списку компаний, предлагающим возврат НДС. Важным пунктом также является предложение продукции с максимально возможными скидками в сезон распродаж.

*Реклама и продвижение товаров:* Так как туристы вряд ли читают российскую прессу и посещают местные интернет-ресурсы, акцент стоит сделать на имиджевую рекламу с использованием корпоративного цвета и логотипа крупного размера. Для размещения наружной рекламы подойдут такие места, как аэропорт, пятизвездочные отели города, также стоит обеспечить упоминание во всех туристических гидах, каталогах. Специальные мероприятия в этом случае не играют такой важной роли.

*Дизайн магазина и способы предоставления товаров:* Магазин должен быть легко заметен на улице, двери обозначены крупными логотипами ДЛТ. Вещи российских дизайнеров стоит отмечать отдельным знаком, возможно, предоставление дополнительной информации о бренде на английском языке с помощью стоек. Магазин должен быть оборудован понятной системой навигации на русском и английском языках.

*Обслуживание покупателей:* Ключевым моментов в случае с обслуживанием иностранных гостей является знание персонала английского и других иностранных языков. При отсутствии возможности исключительно набора персонала со знанием иностранных языков, обеспечить наличие переводчика на каждом этаже универмага.

*Услуги:* Для удобства иностранных гостей может быть предложена услуга доставки приобретенных вещей в номер отеля, упаковка подарков.

Последним выделенным сегментом потребителей является молодые люди, располагающие свободными средствами и следящими за тенденциями в мире моды.

*Расположение:* УнивермагДЛТ расположен не только в историческом и культурном, но и деловом и модном центре города.

*Товарный ассортимент:* При закупке новых коллекций байерам стоит учитывать все самые знаковые модные тенденции. Важным является наличие не только первых и основных линий марок, но и вторых и третьих линий в ассортименте универмага. 4 этаж ДЛТ как раз специализируется на современной молодежной моде, до новых посетителей необходимо донести информацию о наличии этажа с одеждой для молодой публики.

*Ценообразование:* Цена, запрашиваемая за товар, не должна превышать той цены, которую потенциальный покупатель может заплатить за тот же товар, заказанный через интернет-магазин. Так как все больше онлайн ритейлеров, базирующихся в США, Великобритании и других европейских странах, предлагают доставку товаров в Россию, у ДЛТ появляются серьезные конкуренты.

*Реклама и продвижение товаров:* При продвижении товаров для молодой аудитории акцент стоит делать на развитии в социальных сетях. Постоянно обновляющийся, интересный и качественный контент должен присутствовать на страницах универмага во популярных социальных сетях: Facebook, Вконтакте, Instagram. Может быть рассмотрена активность в Twitter, Snapchat, канал в Telegram. Плодотворным может быть сотрудничество с популярными глянцевыми и онлайн СМИ о моде и образе жизни, а также лидерами мнения (светскими личностями, знаменитостями, блоггерами). При организации мероприятий стоит обеспечить масштабность события, музыку, напитки и закуски, большое количество стильных гостей, присутствие СМИ, фотографов.

*Дизайн магазина и способы предоставления товаров:* Так как привычный дизайн магазина может быстро наскучить современной публике, стоит рассмотреть размещение временных инсталляций или выставок, специальное украшение корнеров к праздникам. ДЛТ каждый сезон меняет дизайн своих витрин, что привлекает много внимания со стороны общественности. Для разработки концепции украшения витрин могут быть приглашены известные дизайнеры или художники. Это поможет создать дополнительный информационный повод.

*Обслуживание покупателей:* Торговый персонал должен отлично ориентироваться в последних модных тенденциях, следить за ключевыми фигурами в мире моды и шоу-бизнеса. Сотрудники торговых залов должны быть улыбчивыми, дружелюбными, их не должно быть больше, чем посетителей. Для молодой публики важна непринужденная дружественная атмосфера при совершении покупок.

*Услуги:* Для столь искушенного на новинки сегмента потребителей стоит предложить функцию поиска и доставки в универмаг понравившихся, например, на страницах журналов вещей или подбор похожих моделей.

Краткое описание элементов модели торговля-микс для каждого из целевых сегментов потребителей поможет учесть специфику каждой группы при разработке подробной программы маркетинга.

### 3.3.1. Организация фотостудии в универмаге ДЛТ и развитие онлайн-торговли

Московский филиал ОАО «ТД ЦУМ» располагает собственной фотостудией, которая в основном используется для съемки всех вещей, поступающих в ЦУМ для дальнейшего размещения их в интернет-магазине компании (http://www.tsum.ru/). Более того, в фотостудии снимают рекламные кампании, раскладки вещей для публикации в социальных сетях, а штатный фотограф всегда может прийти на помощь для съемки репортажа во время проведения специальных мероприятий. Так как эксклюзивные права на представление того или иного бренда в Москве и Санкт-Петербурге могут принадлежать разным компаниям, а байеры стараются учитывать специфику потребителей в разных городах, то ассортимент товаров, представленных в ЦУМе и ДЛТ отличается друг от друга. Изучив активность пользователей в социальных сетях универмага, было выявлено недовольство многих покупатели в связи с расхождениями в ассортиментах интернет-магазина и фактического универмага ДЛТ. Отсутствие снимков полного ассортимента товаров ДЛТ под обтравку также затрудняет взаимодействие со СМИ, которые часто запрашивают фотографии вещей для публикаций. ДЛТ осуществляет всю деятельность, связанную с фотосъемкой, с помощью аутсорсинга, и даже с учетом этого не удается справляться со всеми возникающими сложностями из-за отсутствия фотостудии и штатного фотографа. Для решения этих и других проблем предлагается организовать при универмаге фотостудию. Универмаг ДЛТ располагает свободными площадями на 6 этаже, в которые входят два атриума: большой и малый, несколько складских помещений и свободные помещения общей площадью более 300 кв.м. Одно из свободных помещений площадью 60 кв.м. можно оборудовать под фотостудию. На всех площадях 6 этажа универмага в 2015 году был проведен косметический ремонт, так что для организации фотостудии понадобиться закупить только необходимую мебель и оборудование.

Фотостудия будет оборудована:

* Рабочим столом и стулом: 5 999 + 3 699 = 9 698 руб.
* Компьютером: 69 990 руб.
* Рейлом: 1 399 руб.
* Диваном: 7 999 руб.
* Стеллажом: 3 720 руб.
* Отправителем: 18 490 руб.
* Кулером с водой:5 000 руб.

Итого = 116 296 руб.

Затраты на оборудование составляют 4 445 210 рублей и подробно расписаны в Приложении 3. Итого инвестиций: 116 296 + 4 445 210 = 4 561 506 руб.

Помимо инвестиций в фотостудию необходимо будет взять в штат фотографа и ассистента фотографа, также обладающего навыками фотосъемки. С заработной платой в размере 40 000 и 25 000 рублей соответственно. Подсчитаем NPV инвестиций в фотостудию и затраты на персонал с учетом 5 летнего срока службы и 15% ставки дисконтирования.

NPV1 = 6 773 928 руб

Чтобы посчитать NPV альтернативного проекта, то есть продолжения осуществления всех фотосъемок на аутсорсинге, необходимо оценить затраты на услуги фотографов и аренду фотостудий в год. Средняя стоимость аренды часа фотостудии в Санкт-Петербурге со всем необходимым оборудованием составляет 2 500 руб. Оплата услуг фотографов происходит также за час и составляет, по экспертной оценке, в среднем 3 000 рублей. Помимо этого при съемке вещей в студии необходимо осуществить их транспортировку.

*Таблица 15. Схема затрат на фото услуги при аутсорсинге*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Цена за час (руб.)** | **Количество часов в месяц** | **Сумма за месяц (руб.)** |
| Аренда фотостудии | 2 500 | 32 | 80000 |
| Фотограф | 3 000 | 42 | 126000 |
| Транспортировка | 500 | 8 | 4000 |

NPV2 = 8 447 431 руб.

Более подробный расчет NPV проектов можно найти в Приложении 4. Таким образом, при организации собственной фотостудии и найме дополнительного персонала ДЛТ выигрывает 1 673 503 руб. за 5 лет. Стоит отметить, что при подсчете альтернативных издержек не были учтены долгосрочные преимущества, которые ДЛТ получит при организации фотостудии:

* рост продаж через интернет-магазин
* увеличение уровня лояльности покупателей в связи с предоставлением достоверной информации о товаре
* улучшение качества контента аккаунтов в социальных сетях
* упрощение процесса сотрудничества со СМИ

Развитие интернет-магазина является одним из ключевых направлений для развития всей компании ОАО «ТД ЦУМ» и универмага ДЛТ в частности. Во-первых, рынок онлайн-торговли в России показывает стабильный рост и, как уже было отмечено ранее в данной работе, к 2019 году по прогнозам вырастет на 132% по сравнению с 2014 годом. Стоит также учитывать и опыт лучших в мире универмагов товаров класса «люкс», которые активно работают над развитием онлайн-продаж. Согласно опросу, проведенному компанией E Marketer в 2015 году, наиболее предпочтительным способом для поиска нужных моделей одежды является вебсайт магазина или марки одежды. Для совершения покупок 52% респондентов выбрали все тот же вебсайт, и 78% выбрали фактический магазин. Судя по результатам опроса, многие покупатели предпочитают сначала ознакомиться с ассортиментом магазина через интернет, а потом уже прийти и примерить понравившуюся вещь.

Составлено по данным статьи EMarketer.

Рисунок 4. Каналы, использующиеся для поиска/покупки одежды в США, Emarketer

Универмаг Barney’s использует интернет-магазин не только для продажи коллекций новых сезонов, то и для реализации вещей из старых коллекций через раздел Barney’s Warehouse. Таким же образом поступил и универмаг Au Pont Rouge в Санкт-Петербурге, создав раздел Final Sale, где представлены вещи со скидкой до 75%. Создание на сайте интернет-магазина ЦУМа раздела с коллекциями прошлых сезонов поможет реализовать малоликвидные запасы без лишних трат на организацию отдельных точек продаж в виде аутлетов. Так как у московского и питерского филиала ЦУМа один интернет-магазин на двоих, а фактический ассортимент каждого универмага отличный, то не будет лишним указывать наличие каждой вещи в том или ином магазине. В целом, интерфейс интернет-магазина не вызывает особых нареканий: для удобства все товары разбиты по брендам и категориям, представлена полная информация о товарах, размерах, способах доставки и оплаты. Интернет-магазин осуществляет доставку только в пределах России и работает только на русском языке. Возможно рассмотреть варианты расширения рынка с помощью предоставления доставки в новые географические рынки и добавления функции просмотра сайта на английском языке, но вряд ли данные действия будут оправданы. Практически в каждой стране есть универмаги с функционирующими интернет-магазинами, существуют онлайн-ритейлеры, которые осуществляют доставку по всему миру. Но не стоит забывать про российский рынок, где основная часть оффлайн магазинов, предлагающих одежду класса «люкс», сконцентрирована в Москве и Санкт-Петербурге. В этом случае интернет-магазин ЦУМ предлагает отличную возможность приобрести товары класса «люкс» при широком выборе и понятном интерфейсе на русском языке.

Также на модном рынке прослеживается тенденция к созданию мобильных приложений сайтов для удобства просмотра с мобильных устройств (смартфоны, планшеты). Так, число переходов на сайт Barney’s увеличилось на 70% после создания удобного мобильного приложения. На начальном этапе, такое приложение может служить для ознакомления покупателей с новостями магазина, приглашения на специальные мероприятия, отслеживания накопление бонусов по карте лояльности в личном кабинете, а в дальнейшем – стать платформой для продажи вещей онлайн. На данный момент среди ритейлеров класса люкс в Санкт-Петербурге только у сети бутиков Babochka есть мобильное приложение.

### 3.3.2. Расширение портфеля брендов

Многие универмаги и торговые центры, находящиеся в популярных туристических городах делают акцент на товарах местных дизайнеров, отводя под их коллекции отделы, корнеры или отдельные этажи. Так в торговом центре Siam Paragon в Бангкоке сквозная центральная часть торгового помещения отдана полностью под одежду, обувь и аксессуары азиатских дизайнеров. Схожим образом в Японском универмаге Isetan отдельный этаж отдан исключительно под японских дизайнеров. В московском универмаге «Цветной» под российские бренды выделен отдел, где представлено несколько корнеров разных российских дизайнеров. В связи с выделением платежеспособных иностранных туристов в качестве целевого сегмента для ДЛТ и ростом популярности некоторых российских дизайнеров за рубежом, предлагается расширить портфель брендов ДЛТ российскими брендами. На данный момент в ДЛТ представлена одежда таких российских брендов, как LUBLU Kira Plastinina и So number One. Во время проведения ежегодного праздника моды Vogue Fashion’s Night Out 13 российских дизайнеров создали дизайн для коллекционных футболок, которые были эксклюзивно представлены в универмагах «ЦУМ» и «ДЛТ» и пользовались большой популярностью. В этой акции приняли участие такие дизайнеры, как Алиса и Юлия Рубан (Ruban), Андрей Артемов (Walk of Shame), Алена Ахмадуллина (Alena Akhmadullina), Виктория Андреянова (Victoria Andreyanova), Ольга Вильшенко (Vilshenko), Олег Овсиев (Viva Vox), Анастасия Романцова (A La Russe Anastasia Romantsova, AR Nouveau), Даша Сельянова (ZDDZ), Денис Симачев (Denis Simachёv), Александр Терехов (Alexander Terekhov), Игорь Чапурин (Chapurin), Валентин Юдашкин (Valentin Yudashkin), Юлия Янина (Yanina)[[49]](#footnote-49). С учетом успеха рассмотренной активности и наличием свободной площади в универмаге «ДЛТ» предлагается создать временный отдел (pop-up store), где будут представлены коллекции российских дизайнеров. Создание временного магазина с возможностью реализации товаров российских брендов на условиях комиссии поможет снизить риски и изучить предпочтения покупателей. Для выбора дизайнеров, чья одежда предлагается к размещению в рамках временного отдела была изучена бизнес-активность российских дизайнеров и составлен рейтинг наиболее подходящих кандидатом. При выборе брендов учитывались такие показатели, как:

* количество точек продаж в России и за рубежом
* наличие интернет-магазинов
* сотрудничество с другими компаниями
* показы в России и за рубежом
* активность в социальных сетях
* появление западных и российских звезд в одежде дизайнера
* опыт работы на рынке

В результате проведенного исследования, коллекции следующих брендов предлагаются к представлению в ДЛТ:

*Alexander Terekhov* – марка женской одежды и аксессуаров, появившаяся в 2004 году. К отличительным чертам коллекций Терехова можно отнести вневременную женственность и утонченность. Вместе с этим, каждая новая коллекция бренда носит свою уникальную тему.

*Ulyana Sergeenko* – основательница одноименно бренда Ульяна Сергеенко прославилась своим неповторимым стилем, который перенесла на свою первую коллекцию. В образах от Сергеенко преобладают пышные юбки миди и макси, вещи стиля «new look», броские головные уборы, русская эстетика, меха и винтажные аксессуары.

*A LA RUSSE* – создательницу этого бренда зовут Анастасия Романцева. Основная идея бренда заключается в том, чтобы создавать комфортную одежду для современных людей, обращаясь к самобытной русской культуре. Дизайнер старается возродить русские технологии ручной работы, делая акцент на изысканном крое.

*Vika Gazinskaya* – самая первая коллекция Вики Газинской стала успешной среди экспертов и модной общественности. Одежда Vika Gazinskaya обладает яркой индивидуальностью и представлена во многих роскошных ритейлерах во всем мире.

*Alena Akhmadulina* – бренд был основан в 2001 году в Санкт-Петербурге, а в его основу легли русские и зарубежные сказки. Бренд активно сотрудничает с такими компаниями, как: Volvo, Absolut, Barbie. Дизайнер принимала участие в создании костюмов для участников Церемонии Открытия Олимпийских игр в Ванкувере, разработке эскизов формы Олимпийской сборной России и футболок для конкурса Eurovision в Москве, а также создании костюмов для шоу Cirque du Soleil JOEL.

*Ruban* – марка создана в 2010 году сестрами Алисой и Юлей Рубан. Визитная карточка дуэта – неожиданный крой в сложных решениях. Сами девушки говорят, что их бренд олицетворяет перемены в российской моде. Бренд готовится к выходы на европейский рынок.

*Kalmanovich* – бренд Юли Калманович, выпускницы Лаборатории Моды Вячеслава Зайцева. В беззаботных коллекциях бренда преобладают яркие футболки, брюки-дудочки и ассиметричные платья с объемными карманами.

*Viva Vox* – бренд Олега Овсиева. Бренд можно назвать авангардным, непредсказуемым, зачастую провокационным. Отличительной чертой одежды дизайна Олега Овсиева является использование авторских принтов и искусное владение работой с кожей и мехом.

*Walk Of Shame* – бренд Андрея Артемова, который успел завоевать популярность светской общественности России и за рубежом. Коллекции дизайнера описывают как привлекающие внимания, озорные и ноские. Молодой бренд отличается острым чувством стиля и времени.

*Maison Bohemique* – самый загадочный российский бренд. По-настоящему роскошные предметы одежды с ручной вышивкой, отделкой кристаллами и монетами выходят из под плеча анонимного российского дизайнерского дуэта.

Большинство из выбранных брендов не представлено в Санкт-Петербурге. ДЛТ, учитывая свой опыт в работе с модными брендами класса «люкс», вполне может стать эксклюзивным представителем марок на рынке Санкт-Петербурга. Для ознакомления клиентов ДЛТ с новыми брендами предлагается издать информационный каталог с информацией о марках на русском и английском языке, включающий также лукбуки коллекций. Рассматриваемую активность предлагается провести в период с середины мая до середины июля во время сезона белых ночей, совпадающего с «высоким» туристическим сезоном. Для распространения каталогов были выбраны отели 5\*, находящиеся в непосредственной близости к Большой Конюшенной улице: Four Seasons Hotel Lion Palace St. Petersburg, The State Hermitage Museum Official Hotel, Belmond Grand Hotel Europe, Astoria Hotel, Kempinski Hotel Moika 22, W St.Petersburg, Domina Prestige St.Petersburg, Taleon Imperial Hotel, Corinthia Hotel St.Petersburg и Angleterre Hotel. Выбирая отели наивысшего уровня, можно значительно приблизиться к целевой аудитории ДЛТ. Совместно с отелями возможна также организация выставок с фотографиями работ российских дизайнеров, размещение витрин с манекенами, одетыми в образы из новых коллекций и т.д.

### 3.3.3. Продвижение в социальных интернет сетях

В ходе опроса, проведенного в рамках данной работы, было выявлено, что наиболее удобным способом информирования клиентов ДЛТ о новостях универмага являются официальные страницы компании в социальных сетях (52, 78%) и иные онлайн ресурсы (61,11 %). На фоне общего роста значения онлайн пространства и результатов бенчмаркинга, показавшего упор универмагов класса «люкс» на развитие цифрового маркетинга и увеличение присутствия в социальных сетях, было принято решение по предложению оптимизации публикаций ДЛТ в социальных сетях. Социальные сети являются не только отличным каналом коммуникации компании со своими потребителями и способом повышения осведомленности о бренде, но и источником информации о целевых группах покупателей. С помощью обращения к веб-интерфейсам социальных сервисов и генерации случайных социальных графов можно получить исходные данные о поле, возрасте, статусе, политических либо религиозных взглядах пользователей, подписанных на новости компании. Для привлечения как можно большего числа людей к просмотру страниц компании в социальных медиа необходимо поддерживать качественный, интересный и уникальный контент. По результатам 2015 года «Вконтакте» остается лидером среди россиян с показателем 54,6 млн. активных пользователей, на втором месте «Одноклассники» с аудиторией в 40 млн. и «Мой Мир» с 25,1 млн. пользователей. Facebook продолжает укреплять свои позиции с 24,5 млн. интернет-пользователей, за ним следуют «LiveJournal» – 16,6 млн., Instagram – 13, 3 млн. и Twitter c 8,4 млн. пользователей сети[[50]](#footnote-50). На данный момент у универмага ДЛТ существуют страницы в трех социальных сетях: «Вконтакте» (12 258 подписчиков), Facebook (4 052 отметок «нравится») и Instagram (44 507 последователей). Для облегчения работы digital-менеджера публикации из сети «Вконтакте» дублируются в сеть Facebook, в дальнейшем предлагается все же адаптировать контент для каждой из социальных сетей с учетом характеристик пользователей. Instagram является уникальной площадкой в том плане, что там превалирует визуальный контент, который может привлечь аудиторию вне зависимости от родного языка. Ранее в этой работе были предложены некоторые рекомендации касательно контента в Instagram, в которым не хватает самостоятельно сделанных фотографий. Для съемки различных образов можно приглашать знаменитых личностей Санкт-Петербурга, известных блоггеров и других лидеров мнения, делать визуально красивые фотографии раскладки вещей, фото интерьеров универмага, блюд из кафе и ресторана и т.д. Для публикаций в «Вконтакте» был разработан график с учетом времени наивысшей активности пользователей и тем, необходимых для освещения. Так как каждый этаж ДЛТ отведен под определенную категорию товаров, каждая из них нуждается в еженедельном освещении. В закрепленном посте может находиться информация о самых значимых событиях недели: поступлении новой коллекции, появлении нового бренда, специальном мероприятии, акции, нововведении в системе лояльности и т.д. Чтобы повысить вовлеченность пользователей в деятельность универмага могут быть проведены розыгрыши или конкурсы, в этом случае обязательным будет учесть специфику поведения потребителей товаров класса «люкс».

*Таблица 16. График публикаций в «Вконтакте»*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **10:00** | **13:00** | **19:00** |
| **Пн.** | 1 этаж сумки | 3 этаж (обувь женская) | 5 этаж (детская одежда) |
| **Вт.** | 4 этаж (молодежная одежда) | 2 этаж (мужская одежда) | бренд недели |
| **Ср.** | 3 этаж (женская одежда) | 1 этаж (парфюм) | 4 этаж (деним) |
| **Чт.** | 4 этаж (молодежная одежда) | 5 этаж (детская обувь) | 2 этаж (мужская обувь) |
| **Пт.** | 4 этаж (нижнее белье) | 3 этаж (женская обувь) | Партнер недели |
| **Суб.** | 1 этаж (ювелирные украшения) | 2 этаж (мужская одежда) | 5 этаж (игрушки) |
| **Вс.** | 2 этаж (мужская обувь) | 1 этаж (косметика) | 3 этаж (женская одежда) |

## Выводы

Завершающая глава данной консультационной работы посвящена разработке стратегии маркетинга универмага ДЛТ и рекомендаций по ее реализации. Для начала, был проведен анализ желаемой и воспринимаемой идентичности универмага, что помогло сформулировать настоящую и предложить новую стратегию позиционирования. Были выявлены ключевые аспекты универмага ДЛТ при позиционировании. Далее на основе первичного SWOT анализа были предложены стратегические альтернативы в рамках модели стратегии роста. Из четырех стратегий роста наиболее предпочтительной в рассматриваемом случае была признана стратегия расширения рынка, которая предполагает освоение компанией новых рынков, для ДЛТ это новые целевые сегменты потребителей. Приведенные характеристика сегментов и описание элементов торговля-микс для каждого из них могут служить базой для разработки дальнейшего плана маркетинга компании. В рамках данного консультационного проекта были также сформулированы некоторые рекомендации по направлениям: онлайн-торговля, портфель брендов и продвижение в социальных сетях уже с учетом выбранных целевых групп потребителей.

# Заключение

Мировой рынок товаров класса «люкс» включает в себя десять сегментов, ведущие из которых: автомобили, товары и услуги для досуга и путешествий, потребительские товары роскоши. Они обеспечивают 80% всего объема продаж. В 2015 году мировой рынок люкса достиг небывалой отметки в 1 триллион евро. В центре данной работы находится сегмент потребительских товаров класса «люкс», который включает в себя такие товары личного пользования, как дизайнерская одежда и обувь, сумки и аксессуары (включая очки), ювелирные изделия, наручные часы, косметика и парфюмерия. В России рынок люкса начал свое формирование только в 1990-ых годах и фактически был поделен между тремя ритейлерами. Компания Mercury, которая начала свою деятельность в 1993 с одноименного бутика ювелирных украшений, сегодня – ритейлер товаров класса «люкс» номер один в России. Помимо внушительного портфеля эксклюзивных автомобильных, часовых, ювелирных, интерьерных и модных брендов, компания управляет уникальными торговыми пространствами, среди которых главный универмаг Москвы – ЦУМ и его петербургский филиал ДЛТ, открывший вновь свои двери после масштабной реконструкции в 2012 году. Вооружившись поддержкой материнской компании, ДЛТ практически сразу стал весомым игроком на рынке товаров «люкс» в Санкт-Петербурге. Однако общий экономический спад и рост нестабильности во внешней среде внесли определенные коррективы в планы компании, встал вопрос о необходимости разработки стратегии маркетинга ДЛТ отдельно от московского ЦУМа.

. Теоретическая база работы была сформирована с целью изучения разных форматов розничной торговли, определения шагов, необходимых для разработки маркетинговой стратегии торговой компании, а также формирования понимания рынка товаров класса «люкс» и специфики осуществления деятельности в его рамках. Так как маркетинговая стратегия предприятия разрабатывается на основе анализа и прогнозирования конъюнктуры рынка, изучения целевых потребителей, конкурентов и других факторов, оказывающих влияние на компанию, во второй главе был проведен анализ российского рынка товаров класса «люкс» в целом и рынка Санкт-Петербурга в частности. Была подсчитана ёмкость рассматриваемого рынка в денежном выражении и выделены факторы внешней среды в рамках PEST анализа, оказывающие наибольшее влияние на его развитие в настоящее время. Для удобства проведения конкурентного анализа и выделения основных компаний-конкурентов были использованы элементы торговля-микс. Общий анализ деятельности ДЛТ помог выделить сильные и слабые стороны компании, определить основные источники конкурентного преимущества и представить все это в рамках модели первичного SWOT анализа. Третья глава является логическим завершением проделанной исследовательской работы и содержит в себе формулировку стратегии позиционирования бренда «ДЛТ», выбор стратегии роста компании и разработку рекомендаций по реализации выбранного направления развития. Удачное позиционирование торговой марки задает тон всему остальному маркетинговому планированию, проясняя сущность бренда. В рамках данного проекта был проведён анализ желаемой и воспринимаемой идентичности бренда для определения настоящего позиционирования и внесения корректировок. Стратегия маркетинга розничной торговли по определению включает три основных элемента: целевой рынок розничного торговца, форму торговли, которую планирует использовать фирма для удовлетворения потребностей целевого рынка и методы достижения и поддержания конкурентоспособности компании. Стратегические альтернативы для универмага ДЛТ были предложены в рамках четырех моделей роста, наиболее подходящей из которых была признана стратегия развития рынка. Форма торговли была предложена для каждого выделенного целевого сегмента потребителей и представлена в виде краткого описания элементов торговля-микс. Личные наблюдения за работой отдела маркетинга ДЛТ, изучение лучших практик универмагов класса «люкс», проведенное исследование рынка и конкурентов, выбор стратегического направления развития и упор на определенных группах потребителей привели к разработке рекомендаций по таким направлениям деятельности, как развитие онлайн-торговли, расширение портфеля брендов и продвижение в социальных сетях. Был предложен проект организации фотостудии в стенах универмага с подсчетом затрат и оценкой альтернативного проекта, выделением долгосрочных преимуществ проекта и дополнительными комментариями по развитию онлайн-торговли. В связи с ростом туристического потока в Санкт-Петербург, иностранные туристы с достатком становятся одной из целевых групп ДЛТ. С учетом данной тенденции было предложено расширить портфель брендов, представленных в ДЛТ, марками российских дизайнеров. Были отобраны 10 брендов, пользующиеся наибольшей популярностью на современном модном рынке, но, тем не менее, остающиеся труднодоступными к покупке из-за ограниченного числа каналов продаж. Стремительное развитие интернета и социальных сетей заставляет многие компании уделять особое внимание тому, как их фирма представлена в онлайн-пространстве. Для ДЛТ были также выработаны некоторые рекомендации по продвижению в социальных медиа.

Таким образом, в рамках данной работы были изучены различные форматы розничной торговли и определены особенности деятельности такого формата, как универмаг товаров класса «люкс», в том числе и с помощью рассмотрения лучших мировых практик. Проведено исследование модного рынка роскоши на уровне России и Санкт-Петербурга, определены ключевые конкуренты универмага ДЛТ и проведен общий анализ деятельности универмага. С помощью всей собранной информации были разработаны элементы стратегии маркетинга ДЛТ и предложены рекомендации по их реализации.

# Список литературы

1. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
2. Андреева, А.Н. Дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе / А.Н. Андреева. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 256 с.
3. Андреева, А.Н., Богомолова, Л.Н. Маркетинг роскоши: современные стратегии: монография / А.Н. Андреева, Л.Н. Богомолова. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2007. – 336 с.
4. Бун, Л., Куртц, Д. Современный маркетинг / Л. Бун, Д. Куртц. – 11-е изд., М.: Юнити-Дана, 2005. – 993 с.
5. Келлер, К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер. - 2-е изд. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
6. Кирюков, С. И. Управление маркетинговыми каналами / С. И. Кирюков. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2010. – 368 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. – СПб.: Питер, 2009. - 816 с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. – СПб.: Питер, 2009. - 816 с.
9. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. - 800 с.
10. Леви, М., Вейц, Б. Основы розничной торговли. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 448 с.
11. Росситер, П. Реклама и продвижение товаров / П. Росситер, Р. Джон. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.
12. Сиссорс, Дж. Рекламное медиа-планирование / Дж. Сиссорс, Р. Бэрон. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
13. Старов, С.А. Управление брендами: учебник / С. А. Старов. - 2-е изд., испр. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. - 500 с.
14. Хайнс, Т., Брюс М., Маркетинг в индустрии моды / Т. Хайнс, М. Брюс. – Минск:Гревцов Паблишер, 2009. – 411 с.
15. Diamond E. Fashion Retailing: A Multi-Channel Approach / E. Diamond. – 1st ed. – Pearson Prentice Hall, 2006. – 411 p.
16. Keiser, S., Gamer, M. Beyond Design: The Synergy of Apparel Product Development / S. Keiser, M. Gamer. – A&C Black, 2012. – 607 p.
17. Антонец, О. Превосходство роскоши / О. Антонец // РБК Итоговый выпуск. – 2012. – Т. 10, №1. – с. 71.
18. Старов, С.А.Корпоративный брендинг как концепция маркетинга / С.А.Старов // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2013. № 4. – С.70-99.
19. 13 российских дизайнеров создали коллекционные футболки для Vogue [Электронный ресурс] // Vogue.ru. – Режим доступа: http://www.vogue.ru/fashion/news/13\_  
    rossiyskikh\_dizaynerov\_sozdali\_kollektsionnye\_futbolki\_dlya\_vogue/ (дата обращения: 05.05.2016).
20. ДЛТ открылся поле реконструкции в Петербурге [Электронный ресурс] // dp.ru. – Режим доступа: http://www.dp.ru/a/2012/09/06/DLT\_otkrilsja\_v\_Peterburge/ (дата обращения: 15.04.2016).
21. Издержки роскоши [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc-rss/1927490 (дата обращения: 18.03.2016).
22. Из-за падения рубля Петербург стал привлекательнее для туристов [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/  
    2015/06/19/597064-iz-za-padeniya-rublya-peterburg-stal-privlekatelnee-dlya-inostrannih-turistov/ (дата обращения: 08.04.2016).
23. Маркетинг роскоши: современная интерпретация и базовые концепции (часть 1) [Электронный ресурс] // Luxury theory. – Режим доступа: http://luxurytheory.ru/wp-content/uploads/2011/11/Marketing-Roskoshi-CHast1.pdf (дата обращения: 10.04.2016).
24. Мировой сектор товаров класса «люкс» в 2015 году. Способы привлечения клиентов в будущем [Электронный ресурс] // Deloitte. – Режим доступа: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/global-powers-of-luxury-goods-rus.pdf / (дата обращения: 13.04.2016).
25. Не яхта, так туфли [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2015/09/29/tovari.html (дата обращения: 22.03.2016).
26. О компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Mercury. – Режим доступа: http://www.mercury.ru/about/ (дата обращения: 22.03.2016).
27. Открытие универмага ДЛТ после реконструкции вновь переносится [Электронный ресурс] //dp.ru. – Режим доступа: http://www.dp.ru/a/2012  
    /05/22/Otkritie\_univermaga\_DLT\_p/ (дата обращения: 15.04.2016).
28. Почему растет спрос на предметы роскоши [Электронный ресурс] // BBC. – Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/business/2015/03/150225\_life\_luxury\_cost (дата обращения: 01.04.2016).
29. Роскошь падает в цене [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc/2907519 (дата обращения: 20.03.2016).
30. Российский рынок роскоши начнет расти лишь в 2017 [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/07/11/  
    roskosh-podozhdet-tri-goda / (дата обращения: 08.04.2016).
31. Российский рынок роскоши начнет расти лишь в 2017 году [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/07/11/  
    roskosh-podozhdet-tri-goda (дата обращения: 08.04.2016).
32. Российский рынок роскоши: основные характеристики [Электронный ресурс] // Luxury Theory. – Режим доступа: http://luxurytheory.ru/2011/12/rossiyskiy-ryinok-roskoshi-osnovnyie-harakteristiki/ (дата обращения: 10.04.2016).
33. Самые популярные социальные сети в России 2015 [Электронный ресурс] // Pro SMM. – Режим доступа: http://www.pro-smm.com/populyarnye-socialnye-seti-v-rossii-2015/ (дата обращения: 07.05.2016).
34. Сибирев М., Матвик А. Торговля по каталогам: престиж дорого стоит. А стоит ли? [Электронный ресурс] / М. Сибирев, А Матвик // Коммерсант – 1995. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc/18528 (дата обращения: 07.04.2016).
35. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области [Электронный ресурс] // Петростат. – Режим доступа: http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_ts/petrostat/resources/  
    7fcdf2004c4a4771a28fb37dff7d05ed/%D0%A1%D0%9F%D0%B1\_012016.pdf (дата обращения: 08.04.2016).
36. Топ-10 стран, где живут миллиардеры Огромное количество людей вообще перестало ездить за границ вдруг [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: http://m.forbes.ru/article.php?id=45671 (дата обращения: 02.04.2016).
37. Число иностранных туристов в России достигло рекордных показателей [Электронный ресурс] // Lenta.ru. – Режим доступа:https://lenta.ru/news/2015/12/22/foreigntourists/ (дата обращения: 14.05.2016).
38. Экономический кризис перетасовал все карты на модном рынке России [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/lifestyle/articles/2015/09/17/609203-ekonomicheskii-krizis-rossii-peretasoval-vse-karti-na-modnom-rinke#/galleries/140737492429669/normal/1/ (дата обращения: 01.04.2016).
39. Экспресс-Анализ Уровень жизни населения Санкт-Петербурга в январе-сентябре 2015 года [Электронный ресурс] // Комитет по информатизации и связи. – Режим доступа: https://gov.spb.ru/static/writable/documents/2015/12/29/ЭА%20Уровень%20жизни%20населения%20Санкт-Петербурга%20в%20январе-сентябре%202015%20года.pdf / (дата обращения: 08.04.2016).
40. 6 Innovative Luxury Porto Cervo Pop-Ups [Электронный ресурс] // Luxury Society. – Режим доступа: http://luxurysociety.com/articles/2015/09/6-innovative-luxury-porto-cervo-pop-ups (дата обращения: 18.03.2016).
41. Barneys digital [Электронный ресурс] // Financial Times. – Режим доступа: http://www.ft.com/intl/cms/s/0/997c06f8-b486-11e5-b147-e5e5bba42e51.html (дата обращения: 17.04.2016).
42. Barneys exec: Responsiveness strategy should spotlight mobile over desktop [Электронный ресурс] // Luxury Daily. – Режим доступа: http://www.luxurydaily.com/barneys-exec-responsiveness-strategy-should-spotlight-mobile-over-desktop/ (дата обращения: 15.04.2016).
43. Barneys New York [Электронный ресурс] // Сайт Barneys. – Режим доступа: http://www.barneys.com/aboutbarneys (дата обращения: 15.04.2016).ttp2016)Surgeons ip на предметы роскошики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н.
44. Barneys New York is 2012 Luxury Retailer of the Year [Электронный ресурс] // Luxury Daily. – Режим доступа: http://www.luxurydaily.com/barneys-new-york-is-2012-luxury-retailer-of-the-year/ (дата обращения: 15.04.2016).ttp2016)Surgeons ip на предметы роскошики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н.
45. Barneys New York raises e-commerce ante with site relaunches [Электронный ресурс] // Fortune. – Режим доступа: http://fortune.com/2015/03/03/barneys-new-york-e-commerce/ (дата обращения: 17.04.2016).
46. Barneys New York: One more partnership [Электронный ресурс] // Digital Surgeons. – Режим доступа: https://www.digitalsurgeons.com/work/barneys-new-york/ (дата обращения: 15.04.2016).
47. Barneys’ top priority is digital marketing, social media [Электронный ресурс] // Luxury Daily. – Режим доступа: http://www.luxurydaily.com/barneys-top-priority-is-digital-marketing-social-media/ (дата обращения: 15.04.2016).
48. Currency fluctuations and luxury globe-trotters boost global personal luxury goods to over a quarter trillion Euros [Электронный ресурс] // Сайт Bain&Company. – Режим доступа: http://www.bain.com/about/press/press-releases/Luxury-Report-Fall-2015-Press-Release.aspx (дата обращения: 01.04.2016))з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н.
49. Department Stores and Digital Commerce Trends and Benchmarks [Электронный ресурс] // EMarketer – Режим доступа: emarketer.com (дата обращения: 05.04.2016).
50. Department Stores Industry (Naics 45211) [Электронный ресурс] / World Industry & Market Outlook Report 2016. – Режим доступа: http://web.b.ebscohost.com (дата обращения: 15.03.2016).
51. Dubois, B., and Paternault, C., “Observations: Understanding the world of International Luxury Brands: The“Dream Formula” Journal of Advertising Research, July/August 1995, pp. 69-76.
52. Harrods launches media division [Электронный ресурс] // Marketing. – Режим доступа: http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1086122/harrods-launches-media-division (дата обращения: 18.03.2016))з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н.
53. Harrods looking forward to China market [Электронный ресурс] // Financial Times. – Режим доступа: http://www.ft.com/cms/s/0/4839c09c-830c-11  
    e0-85a4-00144feabdc0.html#axzz45nEYg1DI (дата обращения: 18.03.2016).
54. Harrods to target youth audience for first time with Vogue Festival sponsorship [Электронный ресурс] // Marketing. – Режим доступа: http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1284488/harrods-target-youth-audience-first-time-vogue-festival-sponsorship (дата обращения: 25.03.2016).
55. Inside the business of Barneys New York [Электронный ресурс] // Business of fashion. – Режим доступа: http://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inside-the-business-of-barneys-new-york (дата обращения: 01.04.2016))з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н.
56. Luxury consumers to spend 880 billion euros a year by 2020: study [Электронный ресурс] // Reuters. – Режим доступа: http://www.reuters.com/article/us-bcg-altagamma-luxury-idUSBREA0R1RE20140128 (дата обращения: 10.04.2016).
57. Online Retail in Russia [Электронный ресурс] // MarketLine. – Режим доступа: marketline.com (дата обращения: 07.04.2016).
58. Prestige Village by Harrods [Электронный ресурс] // Prestige Porto Cervo. – Режим доступа: http://www.prestigeportocervo.com/home.html (дата обращения: 21.03.2016).
59. Qatar Holding acquires Harrods [Электронный ресурс] / MarketLine. – Режим доступа: http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?pid=FD338383 (дата обращения: 15.03.2016).
60. The 6 P’s of Luxury Marketing [Электронный ресурс] // Luxury Society. – Режим доступа: http://luxurysociety.com/articles/2009/06/the-6-ps-of-luxury-marketing#comments (дата обращения: 02.04.2016).

# Приложения

## Приложение 1. Опрос потребителей товаров класса «люкс»

В опросе приняли участие 150 респондентов, 108 из которых оказались целевой аудиторией для проведения опроса

1. Покупаете ли Вы товары люксовых брендов?

Да 8%

Да, но редко 64%

Нет 28%

1. Как вы предпочитаете совершать покупки товаров класса люкс?

Предпочитаю совершать покупки в России 30,56% (33)

Предпочитаю совершать покупки заграницей 58,33% (63)

Предпочитаю совершать покупки онлайн 13% (39)

Другое 2,78% (3)

1. Каким способом Вы узнаете новости своего любимого магазина: информацию об акциях, мероприятиях, специальных предложениях? Можете выбрать несколько вариантов ответа.

e-mail рассылка 25,00%

sms рассылка 11,11%

страницы компании в социальных сетях 52,78%

непосредственно в магазине через консультантов 8,33%

печатная пресса 8,33%

онлайн ресурсы 61,11%

знакомые 25,00%

лидеры мнения (блоггеры, светские личности, знаменитости) 25,00%

наружная реклама 11,11%

1. В каком городе Вы проживаете?

Санкт-Петербург 83,33%

Москва 2,78%

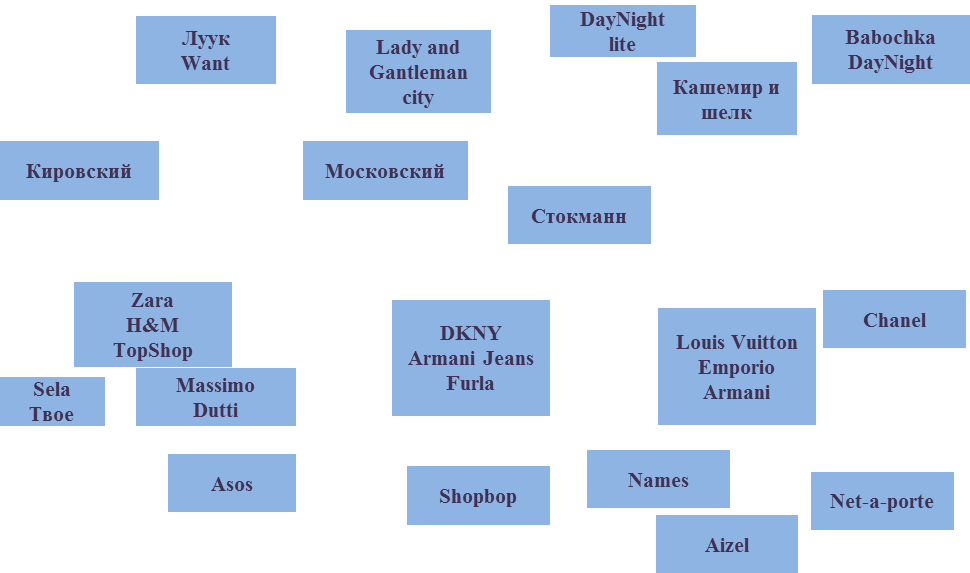
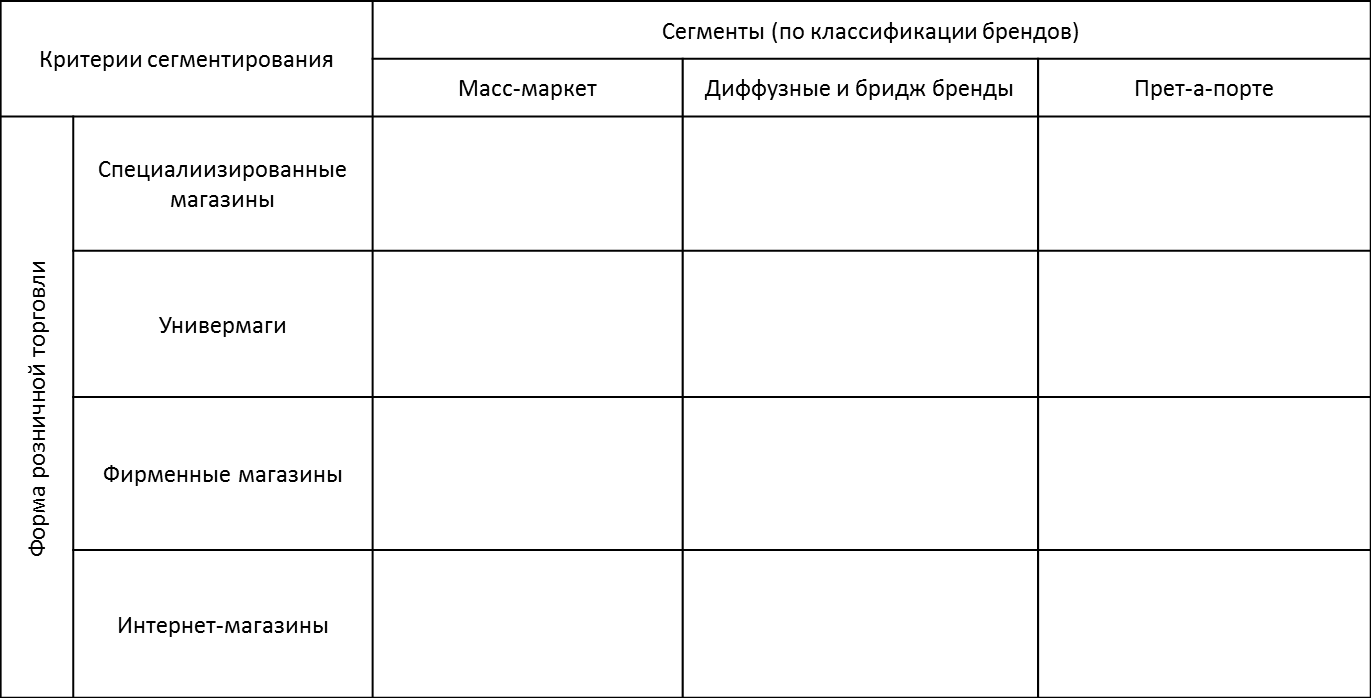
Другое 13,89%

1. Проранжируйте, пожалуйста, данные компании, предлагающие товары класса люкс в Санкт-Петербурге, в порядке убывания согласно Вашим предпочтениям.

* ДЛТ ЦУМ Санкт-Петербург
* сеть бутиков Babochka
* Au Pont Rouge
* Daynight
* Кашемир и шелк
* галерея бутиков Grand Palace

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 место** | **2 место** | **3 место** | **4 место** | **5 место** | **6 место** |
| **ДЛТ ЦУМ Санкт-Петербург** | 57 | 18 | 9 | 0 | 6 | 0 |
| **сеть бутиков Babochka** | 0 | 54 | 12 | 12 | 6 | 6 |
| **Au Pont Rouge** | 27 | 9 | 21 | 18 | 12 | 3 |
| **Daynight** | 6 | 6 | 12 | 33 | 18 | 15 |
| **Кашемир и шелк** | 0 |  | 15 | 9 | 39 | 27 |
| **галерея бутиков Grand Palace** | 0 | 3 | 21 | 18 | 9 | 39 |

## Приложение 2. Различные сегмента ранка одежды, обуви, аксессуаров



## Приложение 3. Оценка стратегических альтернатив

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Альтернатива** | **Привлекательность** | **Наличие конкурентных преимуществ** |
| Увеличения числа публикаций с упоминанием бренда «ДЛТ» в печатных и онлайн СМИ | 3 | 3 |
| Расширение ассортимента товаров, в том числе и за счет поиска новых торговых марок класса люкс | 3 | 3 |
| Открытие новых точек продаж | 2 | 2 |
| Развитие торговли по схеме аутлетов для сокращения малоликвидных товарных запасов | 3 | 3 |
| Адаптация коммуникативной стратегии с учетом специфики новых целевых сегментов потребителей | 3 | 3 |
| Вывод совместного с ЦУМом интернет-магазина на новые географические рынки | 1 | 2 |
| Развитие собственного интернет-магазина товаров класса «люкс» (отдельно от ЦУМа) | 1 | 1 |
| Открытие продуктового магазина в универмаге ДЛТ | 3 | 1 |
| Открытие магазина подарков в аэропорту «Пулково» | 3 | 1 |
| Открытие агентства по организации праздников и специальных мероприятий | 2 | 2 |
| Запуск интернет-магазина с молодежными брендами одежды | 1 | 1 |
| Открытие благотворительного фонда | 3 | 2 |

## Приложение 4. Комплект для фотостудии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Кол-во (шт.)** | **Цена (руб.)** | **Сумма (руб.)** |
| Генератор ProFoto Pro-8ф 2400 фшк | 2 | 988 842 | 1 977 684 |
| Голова для генератора ProFoto ProHead plus UV 500W | 4 | 182787 | 731 148 |
| Удлинительный кабель ProFoto Pro Lamp Extension Cable 10m | 3 | 41 325 | 123 975 |
| Синхронизатор ProFoto Air Mote | 1 | 23 147 |  |
| ProFoto Кольцевая вспышка ProRing2 200W | 1 | 221 154 | 221 154 |
| Рефлектор для кольцевой вспышки ProFoto WideSoft Reflector Ringflash | 1 | 33 234 | 33 234 |
| Софтбокс ProFoto Softbox 4\*6 Rfi | 1 | 35 554 | 35 554 |
| Стрипбокс ProFoto Softbox 1\*6 Rfi | 2 | 24 990 | 49 980 |
| ProFoto Соты для стрипбокса 1\*6 Rfi (Grid for 1\*6 Rfi) | 2 | 13 746 | 27 492 |
| Октобокс ProFoto Softbox 5' Octa Rfi | 1 | 27 557 | 27 557 |
| ProFoto переходное кольцо Rfi Speedring | 5 | 9 200 | 46 000 |
| Сверхбольшой параболический зонт ProFoto Giant Reflector 240 | 1 | 431 694 | 431 694 |
| Стойка Avenger A5036CS Roller 36 low base | 1 | 37 600 | 37 600 |
| Рефлектор ProFoto Zoom Reflector | 1 | 16 878 | 16 878 |
| ProFoto Держатель для рефлекторов и фильтров | 1 | 18 618 | 18 618 |
| Конический рефлектор ProFoto Frensel Small | 1 | 13 659 | 13 659 |
| Насадка ProFoto Frensel Small | 1 | 114 405 | 114 405 |
| Насадка ProFoto Линзовая насадка Spot Small | 1 | 74 994 | 74 994 |
| ProFoto набор масок Гобо для Spot Small | 1 | 19 662 | 19 662 |
| Стойка Manfrotto 1004BAC | 4 | 11 000 | 44 000 |
| Стойка Manfrotto 003 | 1 | 2 500 | 2 500 |
| Держатель Aveger D705B Coll.REFL Holder/SPR/ClIPS LGE | 1 | 7 900 | 7 900 |
| Отражатель на пружине ProFoto Silver/White L 120 см | 1 | 10 962 | 10 962 |
| Система крепления фона Manfrotto 045 Background Paper Triple Hooks | 1 | 3 800 | 3 800 |
| **Наименование** | **Кол-во (шт.)** | **Цена (руб.)** | **Сумма (руб.)** |
| Бумажный фон Colortone 2.75\*11m/super Black Черный | 1 | 4 900 | 4 900 |
| Бумажный фон Colortone 2.75\*11m/super White Белый | 1 | 3 850 | 3 850 |
| Бумажный фон polaroid Серый | 1 | 4 890 | 4 890 |
| Фотоаппарат Canon EOS 6D (WG) Kit 24-105 mm | 1 | 149 090 | 149 090 |
| Объектив Canon EF 16-36 f/2.8L II USM | 1 | 108 890 | 108 890 |
| Объектив Canon EF 50 mm f/1.2 L USM | 1 | 103 140 | 103 140 |
| Итого |  |  | 4 445 210 |

## Приложение 5. Расчет NPV проектов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект 1 (студия) | | | | | | |
| t | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | 4 561 506 | 660 000 | 660 000 | 660 000 | 660 000 | 660 000 |
| (1+R)t |  | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| PV |  | 573 913 | 499 055 | 433 961 | 377 357 | 328 137 |
| NPV | 6 773 928 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Проект 2 (аутсорсинг) | | | | | | |
| t | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C |  | 2 520 000 | 2 520 000 | 2 520 000 | 2 520 000 | 2 520 000 |
| (1+R)t |  | 1,15 | 1,3225 | 1,520875 | 1,7490063 | 2,0113572 |
| PV |  | 2 191 304 | 1 905 482 | 1 656 941 | 1 440 818 | 1 252 885 |
| NPV | 8 447 431 |  |  |  |  |  |

1. Розничная торговля, услуги по населению, туризм [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/  
   statistics/enterprise/retail/# (дата обращения 05.04.2016). [↑](#footnote-ref-1)
2. Online Retail in Russia [Электронный ресурс] // MarketLine. – Режим доступа: advantage.marketline.com (дата обращения 07.04.2016). [↑](#footnote-ref-2)
3. Сибирев М., Матвик А. Торговля по каталогам: престиж дорого стоит. А стоит ли? [Электронный ресурс] / М. Сибирев, А Матвик // Коммерсант – 1995. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc/18528 (дата обращения 07.04.2016). [↑](#footnote-ref-3)
4. Department Stores Industry (Naics 45211) [Электронный ресурс] / World Industry & Market Outlook Report 2016. – Режим доступа: web.b.ebscohost.com (дата обращения 15.03.2016). [↑](#footnote-ref-4)
5. Qatar Holding acquires Harrods [Электронный ресурс] / MarketLine. – Режим доступа: http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?pid=FD338383 (дата обращения 15.03.2016) [↑](#footnote-ref-5)
6. Harrods launches media division [Электронный ресурс] // Marketing. – Режим доступа: http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1086122/harrods-launches-media-division (дата обращения 18.03.2016).)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н [↑](#footnote-ref-6)
7. Harrods looking forward to China market [Электронный ресурс] // Financial Times. – Режим доступа: http://www.ft.com/cms/s/0/4839c09c-830c-11e0-85a4-00144feabdc0.html#axzz45nEYg1DI (дата обращения 18.03.2016). [↑](#footnote-ref-7)
8. 6 Innovative Luxury Porto Cervo Pop-Ups [Электронный ресурс] // Luxury Society. – Режим доступа: http://luxurysociety.com/articles/2015/09/6-innovative-luxury-porto-cervo-pop-ups (дата обращения 18.03.2016) [↑](#footnote-ref-8)
9. Prestige Village by Harrods [Электронный ресурс] // Prestige Porto Cervo. – Режим доступа: http://www.prestigeportocervo.com/home.html (дата обращения 21.03.2016). [↑](#footnote-ref-9)
10. Harrods to target youth audience for first time with Vogue Festival sponsorship [Электронный ресурс] // Marketing. – Режим доступа: http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1284488/harrods-target-youth-audience-first-time-vogue-festival-sponsorship (дата обращения 25.03.2016). [↑](#footnote-ref-10)
11. [↑](#footnote-ref-11)
12. Department Stores and Digital Commerce Trends and Benchmarks [Электронный ресурс] // EMarketer – Режим доступа: https://www.emarketer.com/ (дата обращения 05.04.2016). [↑](#footnote-ref-12)
13. Barneys’ top priority is digital marketing, social media [Электронный ресурс] // Luxury Daily. – Режим доступа: http://www.luxurydaily.com/barneys-top-priority-is-digital-marketing-social-media/ (дата обращения 15.04.2016). [↑](#footnote-ref-13)
14. Barneys New York: One more partnership [Электронный ресурс] // Digital Surgeons. – Режим доступа: https://www.digitalsurgeons.com/work/barneys-new-york/ (дата обращения 15.04.2016). [↑](#footnote-ref-14)
15. Barneys New York is 2012 Luxury Retailer of the Year [Электронный ресурс] // Luxury Daily. – Режим доступа: http://www.luxurydaily.com/barneys-new-york-is-2012-luxury-retailer-of-the-year/ (дата обращения 15.04.2016)..ttp2016)Surgeons ip на предметы роскошики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н [↑](#footnote-ref-15)
16. Barneys New York [Электронный ресурс] // Сайт Barneys. – Режим доступа: http://www.barneys.com/aboutbarneys (дата обращения 15.04.2016)..ttp2016)Surgeons ip на предметы роскошики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н [↑](#footnote-ref-16)
17. Barneys exec: Responsiveness strategy should spotlight mobile over desktop [Электронный ресурс] // Luxury Daily. – Режим доступа: http://www.luxurydaily.com/barneys-exec-responsiveness-strategy-should-spotlight-mobile-over-desktop/ (дата обращения 15.04.2016). [↑](#footnote-ref-17)
18. Barneys New York raises e-commerce ante with site relaunches [Электронный ресурс] // Fortune. – Режим доступа: http://fortune.com/2015/03/03/barneys-new-york-e-commerce/ (дата обращения 17.04.2016) [↑](#footnote-ref-18)
19. Barneys digital [Электронный ресурс] // Financial Times. – Режим доступа: http://www.ft.com/intl/cms/s/0/997c06f8-b486-11e5-b147-e5e5bba42e51.html (дата обращения 17.04.2016). [↑](#footnote-ref-19)
20. Inside the business of Barneys New York [Электронный ресурс] // Business of fashion. – Режим доступа: http://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inside-the-business-of-barneys-new-york (дата обращения 01.04.2016).)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н [↑](#footnote-ref-20)
21. [↑](#footnote-ref-21)
22. Экономический кризис перетасовал все карты на модном рынке России [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/lifestyle/articles/2015/09/17/609203-ekonomicheskii-krizis-rossii-peretasoval-vse-karti-na-modnom-rinke#/galleries/140737492429669/normal/1/ (дата обращения 01.04.2016).)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н [↑](#footnote-ref-22)
23. Currency fluctuations and luxury globe-trotters boost global personal luxury goods to over a quarter trillion Euros [Электронный ресурс] // Сайт Bain&Company. – Режим доступа: http://www.bain.com/about/press/press-releases/Luxury-Report-Fall-2015-Press-Release.aspx (дата обращения 01.04.2016).)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н)з-за падения рубля Петербург свктеристики в 2017 году туристов но принципам корпоративной социальной ответственности и станет н [↑](#footnote-ref-23)
24. Антонец, О. Превосходство роскоши / О. Антонец // РБК Итоговый выпуск. – 2012. [↑](#footnote-ref-24)
25. Почему растет спрос на предметы роскоши [Электронный ресурс] // BBC. – Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/business/2015/03/150225\_life\_luxury\_cost (дата обращения 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-25)
26. Luxury consumers to spend 880 billion euros a year by 2020: study [Электронный ресурс] // Reuters. – Режим доступа: http://www.reuters.com/article/us-bcg-altagamma-luxury-idUSBREA0R1RE20140128 (дата обращения 10.04.2016). [↑](#footnote-ref-26)
27. Маркетинг роскоши: современная интерпретация и базовые концепции (часть 1) [Электронный ресурс] // Luxury theory. – Режим доступа: http://luxurytheory.ru/wp-content/uploads/2011/11/Marketing-Roskoshi-CHast1.pdf (дата обращения 10.04.2016). [↑](#footnote-ref-27)
28. Российский рынок роскоши начнет расти лишь в 2017 году [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/07/11/roskosh-podozhdet-tri-goda (дата обращения 08.04.2016). [↑](#footnote-ref-28)
29. Российский рынок роскоши: основные характеристики [Электронный ресурс] // Luxury Theory. – Режим доступа: http://luxurytheory.ru/2011/12/rossiyskiy-ryinok-roskoshi-osnovnyie-harakteristiki/ (дата обращения 10.04.2016). [↑](#footnote-ref-29)
30. [↑](#footnote-ref-30)
31. Топ-10 стран, где живут миллиардеры Огромное количество людей вообще перестало ездить за границ вдруг [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: http://m.forbes.ru/article.php?id=45671 (дата обращения 02.04.2016). [↑](#footnote-ref-31)
32. Издержки роскоши [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc-rss/1927490 (дата обращения 18.03.2016). [↑](#footnote-ref-32)
33. Не яхта, так туфли [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2015/09/29/tovari.html (дата обращения 22.03.2016). [↑](#footnote-ref-33)
34. О компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Mercury. – Режим доступа: http://www.mercury.ru/about/ (дата обращения: 22.03.2016). [↑](#footnote-ref-34)
35. Издержки роскоши [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc-rss/1927490 (дата обращения 18.03.2016). [↑](#footnote-ref-35)
36. Роскошь падает в цене [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc/2907519 (дата обращения 20.03.2016). [↑](#footnote-ref-36)
37. Российский рынок роскоши начнет расти лишь в 2017 [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/07/11/roskosh-podozhdet-tri-goda / (дата обращения 08.04.2016). [↑](#footnote-ref-37)
38. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области [Электронный ресурс] // Петростат. – Режим доступа: http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_ts/petrostat/resources/7fcdf2004c4a4771a28fb37dff7d05ed/%D0%A1%D0%9F%D0%B1\_012016.pdf (дата обращения 08.04.2016). [↑](#footnote-ref-38)
39. Экспресс-Анализ Уровень жизни населения Санкт-Петербурга в январе-сентябре 2015 года [Электронный ресурс] // Комитет по информатизации и связи. – Режим доступа: https://gov.spb.ru/static/writable/documents/2015/12/29/ЭА%20Уровень%20жизни%20населения%20Санкт-Петербурга%20в%20январе-сентябре%202015%20года.pdf / (дата обращения 08.04.2016). [↑](#footnote-ref-39)
40. Мировой сектор товаров класса «люкс» в 2015 году. Способы привлечения клиентов в будущем [Электронный ресурс] // Deloitte. – Режим доступа: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/global-powers-of-luxury-goods-rus.pdf / (дата обращения 13.04.2016). [↑](#footnote-ref-40)
41. Из-за падения рубля Петербург стал привлекательнее для туристов [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/06/19/597064-iz-za-padeniya-rublya-peterburg-stal-privlekatelnee-dlya-inostrannih-turistov / (дата обращения 08.04.2016).

    [↑](#footnote-ref-41)
42. Издержки роскоши [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc-rss/1927490 (дата обращения 18.03.2016). [↑](#footnote-ref-42)
43. Огромное количество людей вообще перестало ездить за границ вдруг [Электронный ресурс] // Forbes. –

    Режим доступа: http://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/291127-alla-verber-tsum-prikhodit-muzhchina-kupit-noski-vspominae?page=0,0 (дата обращения 11.03.2016). [↑](#footnote-ref-43)
44. ДЛТ открылся поле реконструкции в Петербурге [Электронный ресурс] // dp.ru. – Режим доступа: http://www.dp.ru/a/2012/09/06/DLT\_otkrilsja\_v\_Peterburge/ (дата обращения 15.04.2016). [↑](#footnote-ref-44)
45. Открытие универмага ДЛТ после реконструкции вновь переносится [Электронный ресурс] //dp.ru. – Режим доступа: http://www.dp.ru/a/2012/05/22/Otkritie\_univermaga\_DLT\_p/ (дата обращения 15.04.2016). [↑](#footnote-ref-45)
46. Годовой отчет Открытое Акционерное Общество «Торговый Дом ЦУМ». – Москва, 2015. [↑](#footnote-ref-46)
47. Старов, С.А.Корпоративный брендинг как концепция маркетинга / С.А.Старов // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2013. № 4. – С.70-99. [↑](#footnote-ref-47)
48. Число иностранных туристов в России достигло рекордных показателей [Электронный ресурс] // Lenta.ru. – Режим доступа:https://lenta.ru/news/2015/12/22/foreigntourists/ (дата обращения: 14.05.2016). [↑](#footnote-ref-48)
49. 13 российских дизайнеров создали коллекционные футболки для Vogue [Электронный ресурс] // Vogue.ru. – Режим доступа: http://www.vogue.ru/fashion/news/13\_rossiyskikh\_dizaynerov\_sozdali\_kollektsionnye  
    \_futbolki\_dlya\_vogue/ (дата обращения 05.05.2016). [↑](#footnote-ref-49)
50. Самые популярные социальные сети в России 2015 [Электронный ресурс] // Pro SMM. – Режим доступа: http://www.pro-smm.com/populyarnye-socialnye-seti-v-rossii-2015/ (дата обращения 07.05.2016). [↑](#footnote-ref-50)