

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Разработка программы региональной экспансии российского
бренда одежды WHO I AM**

Выпускная квалификационная работа студентки 4
курса профиля «Маркетинг» программы
бакалавриата по направлению «Менеджмент»
КУЗНЕЦОВОЙ Арины Александровны



Научный руководитель:
к.э.н., старший преподаватель
КИРЮКОВ Сергей Игоревич

Санкт-Петербург

2023

Заявление о самостоятельном характере выполнения курсовой работы

Я, Кузнецова Арина Александровна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему: «Разработка программы региональной экспансии российского бренда одежды WHO I AM», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной 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 государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

Кузнецова А.А.

30.05.2023



| | |
|---|------------|
| Заявление о самостоятельном характере выполнения курсовой работы | 2 |
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ ДЛЯ БРЕНДА ОДЕЖДЫ | 9 |
| 1.1. Бренд и брендинг: понятия, функции | 9 |
| 1.2. Индустрия моды: сущность и специфика товаров | 11 |
| 1.3. Особенности маркетинга в индустрии моды | 13 |
| 1.4. Стратегии роста компании на рынке | 15 |
| 1.5. Территориальная экспансия: понятия, виды | 17 |
| 1.6. Выбор оптимальных регионов для экспансии | 18 |
| 1.7. Модели регионального развития | 23 |
| 1.8. Масштабируемость бизнес-модели и анализ эффективности | 24 |
| ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ | 27 |
| 2.1. Анализ внутренней среды | 27 |
| 2.1.1 Описание бренда, его история и философии | 27 |
| 2.1.2 Собственное производство | 30 |
| 2.1.3 Организационная структура | 33 |
| 2.1.4 Маркетинг | 36 |
| 2.1.5 Бизнес-модель | 44 |
| 2.1.6 Перспективы развития до 2025 г. | 45 |
| 2.2. Анализ внешней среды | 46 |
| 2.2.1 Экономическая характеристика отрасли и общая привлекательность отрасли | 46 |
| 2.2.2 Основные тренды модного рынка | 50 |
| 2.2.3 Движущие силы | 59 |
| 2.2.4 Анализ конкурентов | 61 |
| 2.3. SWOT-анализ | 65 |
| 2.3.1 Сильные стороны (S) | 67 |
| 2.3.2 Слабые стороны (W) | 68 |
| 2.3.3 Возможности (O) | 70 |
| 2.3.4 Угрозы (T) | 72 |
| 2.4. Выбор альтернативы развития | 76 |
| 2.5. Анализ потенциальных региональных рынков | 77 |
| ГЛАВА 3. ОПИСАНИЕ ПРОГРАММЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ | 85 |
| 3.1. Методология исследования | 85 |
| 3.2. Описание программы | 94 |
| 3.3. Этапы программы | 94 |
| 3.3.1 Этап 1: Аналитический | 95 |
| 3.3.2 Этап 2: Подготовительный | 102 |
| 3.3.3 Этап 3: Открытие | 105 |
| 3.3.4 Этап 4: Поддерживающий | 107 |
| 3.4. Масштабируемость программы | 109 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 111 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 116 |

| | |
|---|------------|
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 126 |
| Приложение 1. Рекомендательное письмо от директора компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” | 126 |
| Приложение 2. Графическая визуализация темпов роста выручки компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” | 127 |
| Приложение 3. Таймлайн программы региональной экспансии | 127 |
| Приложение 4. Практическое применение программы на примере г. Санкт-Петербург | 128 |
| Приложение 5. Экспертные интервью | 142 |
| Приложение 6. Анкетирование команды ООО “СМАРТ ЛЮКС” | 148 |
| Приложение 7. Глубинное интервью с клиентами | 151 |
| Приложение 8. Анкетирование потенциальных клиентов из выбранных городов | 156 |
| Приложение 9. Бизнес-модель | 165 |
| Приложение 10. Портреты целевой аудитории бренда одежды WHO I AM | 167 |
| Приложение 11. Характеристика рассматриваемых брендов-конкурентов | 171 |
| Приложение 12. Представительство брендов-конкурентов по городам России | 175 |
| Приложение 13. Гайдлайн бренда по стандартам визуального мерчендайзинга | 177 |

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа написана в формате прикладного проекта, посвященного разработке программы территориальной экспансии для российского бренда одежды WHO I AM. На момент написания работы торговые точки бренда представлены только в Москве.

Актуальность данной работы для компании объясняется необходимостью выбора пути развития и масштабирования бизнеса. На текущий момент ожидания акционеров об эффективности и размерах бизнеса не соответствуют существующему уровню развития компании и есть понимание того, что это возможно только при корректировке существующей бизнес-модели и выхода на новые рынки с целью повышения выручки. В разрезе рынка России из-за внешних обстоятельств для бизнеса заметно меняется внешняя среда: трансформируются прежние возможности, появляются новые угрозы, выстраивается новый контекст, к которым компаниям предстоит адаптироваться. Для рынка одежды в целом работа актуальна с точки зрения его активной трансформации внутри и формирования новых возможностей для развития бизнеса: наблюдается массовый уход ключевых иностранных игроков, ограничение привычных импортных операций и застой в связи с отсутствием ресурсов. При том, что рынок одежды насыщен и конкурентен, перед бизнесом по-прежнему стоит вызов увеличить доходы, привлечь и удержать новых клиентов. Те компании, которые исчерпали возможности для роста и столкнулись с замедлением роста на домашнем рынке, нуждаются в расширении территориального присутствия для трансформации и выхода на новый уровень. Экспансия бренда в новые регионы представляется актуальным решением для отрасли в целом и для компаний в частности.

Проблема заключается в ограниченности рыночных перспектив для роста на домашнем рынке: у компании в течение значительного периода времени (24 месяца), при количественном росте продаж, значительно замедлились темпы роста выручки и темпы прироста новых клиентов, наблюдается падение рентабельности. Привычные инструменты маркетинга становятся менее эффективными. У руководства компании отсутствует вариант рационального пути увеличения темпов роста выручки на домашнем рынке, в их представлении региональная ориентация компании могла быть стать комплексным решением проблемы.

Целью данной работы является разработка комплекса рекомендаций по формированию и реализации программы региональной экспансии для бренда одежды WHO I AM. Подходы, которые описаны в этой работе, могут стать основой модели масштабирования бизнеса.

Для достижения поставленной цели, основными **задачами** работы стали:

1. Изучение профильной теории, в том числе особенностей маркетинга в индустрии моды, стратегий роста компаний на рынке, понятия и этапности территориальной экспансии, принципов выбора оптимальных регионов и моделей регионального развития
2. Комплексный анализ внутренней и внешней среды бренда одежды WHO I AM
3. Прикладной региональный анализ и выбор приоритетных городов для экспансии
4. Проведение комплексного исследования для изучения практических кейсов экспансии на рынке, а также предварительное исследование спроса и особенностей поведения текущих и потенциальных клиентов
5. Разработка программы практических мероприятий региональной экспансии
6. Составление рекомендаций по формированию и осуществлению программы региональной экспансии

К основным **методам исследования** в данной работе стоит отнести серию индивидуальных глубинных интервью с представителями модной индустрии с целью получения инсайтов об их опыте региональной экспансии, анкетирование сотрудников компании из разных подразделений для оценки текущего положения компании и «внутренней» оценки перспектив и путей развития, индивидуальные глубинные интервью с клиентами бренда из регионов с целью получения обратной связи о продукции и сервисе компании, продукт и проверить наличие спроса на продукцию в их городе, а также анкетирование потенциальных клиентов из предпочтительных городов для экспансии с целью анализа уровня узнаваемости бренда, восприятия и потенциального спроса. К дополнительными методами исследования можно отнести анализ информации в открытом доступе, системный подход, бенчмаркинг успешных примеров региональной экспансии ведущих российских модных брендов. В процессе написания работы поддерживался постоянный контакт с командой бренда WHO I AM для получения дополнительной актуальной внутренней информации о деятельности бренда и глубокого анализа и понимания выстроенных внутренних процессов.

Структура работы состоит из введения, трех глав (теоретическая, аналитическая, творческая), последовательно раскрывающих тему и соответствующие поставленным задачам, заключения, приложений и списка использованной литературы. Первая глава фокусируется на анализе теории региональной экспансии и смежных тем, вторая глава изучает внутреннюю и внешнюю среды компании, а также потенциальные регионы для экспансии, третья глава представляют собой набор конкретных рекомендаций по формированию программы региональной экспансии с учетом детализированной информации о компании. В первой главе будет раскрыта теория по теме брендинга, изучены варианты стратегий роста компании, раскрыто понятие региональной экспансии и определены принципы выбора регионов для экспансии, а также частично проанализирована специфика маркетинга в разъёме модного рынка. Важной частью первой главы является рассмотрение этапов и инструментов региональной экспансии, которые послужат основой для практической части работы. Вторая глава дает характеристику внутренней среде компании ООО «СМАРТ ЛЮКС», описывая выстроенные внутренние процессы и текущую бизнес-модель, анализируют внешнюю среду компании на глобальном и федеральном уровне с учетом актуальных вызовов времени, а также представляет анализ и оценку вариантов путей развития бизнеса компании. Также в главе представлен прикладной анализ потенциальных региональных рынков для экспансии. В третьей главе описана универсальная программа региональной экспансии, разделенная на четыре этапа, и сформулированы рекомендации по этапам.

В ходе проведения исследования была изучена узкопрофильная маркетинговая литература по вопросам брендинга, маркетинга модных брендов, региональной экспансии, масштабирования бизнеса, коммуникационных стратегий и позиционирования. Для теоретического обоснования разрабатываемой программы территориальной экспансии были проанализированы учебные пособия, монографии, онлайн-пресса в ведущих российских и зарубежных источниках информации. Также были изучены веб-сайты (интернет-магазины), социальные сети и доступная информация о схожих брендах одежды в рамках бенчмаркинга.

Таким образом, при последовательном выполнении работы была достигнута поставленная цель — разработан комплекс рекомендаций по формированию и внедрению предложенной программы региональной экспансии. Программа должна стать универсальной основой для проработки командой специалистов и позволит компании расширить розничную

сеть продаж за счет грамотного выхода в новые регионы, увеличить выручку, привлечь новых клиентов, повысить узнаваемость бренда, скорректировать дальнейшую эффективную маркетинговую коммуникацию и развить онлайн- и офлайн-каналы продаж в новых регионах.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ ДЛЯ БРЕНДА ОДЕЖДЫ

Перед разработкой программы региональной экспансии необходимо обратиться к теории. В этой главе будут рассмотрены понятия бренда и брендинга, маркетинга и его планирования в контексте модного рынка, а также подходы к стратегии роста. Далее будут рассмотрены понятие, виды и этапность территориальной экспансии, а также принципы и подходы к выбору регионов экспансии. В заключение главы будут рассмотрены модель регионального развития, а также масштабируемость бизнес-модели. На основе проанализированной и изученной теории в 3-й главе этой работы будет предложена универсальная пошаговая программа экспансии.

1.1. Бренд и брендинг: понятия, функции

Брендинг (в формате использования отличительных знаков для идентификация производителя) имеет долгую историю. Современная концепция брендинга сформировалась в США в 1930-х годах. “Бренд” можем иметь несколько значений: марка, метка, тавро, сорт, клеймо, а также торговая марка, фабричная марка, знак собственника и т.д.¹ На данный момент нет единого универсального определения понятия “бренд”: различные эксперты определяют его в зависимости от контекста. Среди причин множественности трактовок понятия «бренд» можно выделить:

- Бренд как сложное комплексное явление в маркетинге многоаспектно
- Можно выделить абстрактные и конкретные определения бренда
- Само понятие «бренд» по мере изменения внешней маркетинговой среды эволюционирует, наполняется новым содержанием.²

По определению Ф. Котлера бренд — это название, термин, символ или дизайн (либо комбинация всех этих понятий), обозначающее определенный вид товара или услуги отдельно взятого производителя (либо группы производителей) и выделяющие его среди товаров и услуг других производителей.³ Д. Траут, автор концепции позиционирования,

¹ Брендинг : учебник для бакалавров / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — с. 504 — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

² Старов С.А. Управление брендами: предмет 4-го курса / С.А. Старов; Высшая Школа Менеджмента СПбГУ, 2023

³ Котлер Ф., Вонг В., Армстронг Г. Основы маркетинга. М. : Вильямс, 2010. с. 115.

определяет бренд как “хорошую идею в сочетании с проникновением в сознание потребителя”.

П. Темпорал в книге “Эффективный бренд-менеджмент” отмечает: “Бренд существует только в сознании потребителей и без их эмоциональной приверженности они есть и будут просто обезличенными предприятиями, товарами и услугами. Бренд – это и есть совокупность взаимоотношений между товаром и потребителями”.⁴

Выделяют два основных подхода к интерпретации бренда:

С позиции компании:

- идентификационная система
- инструмент снижения рисков
- марочный контракт
- добавленная ценность (стоимость)

С позиции потребителя:

- образ в восприятии покупателей
- персонафицированное отношение⁵

Из-за неоднозначности термина “бренд” и его различной трактовки в зависимости от перевода и контекста, важно отметить, что в академическом смысле понятие “бренд” является более широким и содержит в себе понятие “торговая марка”. Торговая марка – это отличительный знак товара, который официально зарегистрирован, в то время как бренд – комплекс ассоциаций и характеристик продукции, заложенных в сознании потребителя⁶.



Рис. 1. Соотношение понятий "бренд", "торговая марка" и "товар"

⁴ Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент: пер. с англ. / под ред. С. Г. Божук. СПб.: Нева, 2004. С. 30.

⁵ Старов С.А., Управление брендами: предмет 4-го курса / С.А. Старов; Высшая Школа Менеджмента СПбГУ, 2023

⁶ Чем бренд отличается от торговой марки? // Adlibitum : сайт. – URL:

<https://www.adlibitum.ru/articles/chem-brend-otlichaetsya-ot-torgovoj-marki> (дата обращения: 06.03.2023)

Источник: [Чернышева, 2014]

Согласно Филиппу Котлеру, «хороший бренд — единственное, что может обеспечить доходы выше средних в течение длительного времени».⁷

Бренд обладает определенными атрибутами – функциональными или эмоциональными ассоциациями, присвоенными бренду текущими и потенциальными клиентами.

Брендинг – это способ закрепления в памяти потребителя бренда, который создает позитивный имидж товара, услуги, компании и т.д. с помощью набора слов, символов, стилевых решений. Кроме того, процесс брендинга является методом дифференциации бренда от конкурентов. Брендинг является важной частью маркетинговой деятельности компании, поскольку позволяет создать уникальную идентичность продукта или услуги на рынке, установить контакт с целевой аудиторией и выделиться на фоне конкурентов. В процессе маркетингового планирования и разработки маркетинговых стратегий, брендинг позволяет определить ключевые характеристики и преимущества продукта или услуги, а также выявить потребности и предпочтения целевой аудитории.⁸ Далее, в рамках данной работы, будут использованы понятия “бренд одежды” и “компания” как взаимозаменяемые и дополняющие друг другу термины.

1.2. Индустрия моды: сущность и специфика товаров

Мода – это многогранное понятие, которое не может быть определено однозначно: оно взаимосвязано с различными аспектами жизни людей, в том числе социокультурными и искусствоведческими факторами. Явление моды изучают с разных точек зрения для раскрытия ее сущности и связь с различными аспектами жизнедеятельности людей.

⁷ Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 216 с.

⁸ Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб., 2014.



Рис. 2. Толкование понятия «мода» через призму жизнедеятельности человека

Источник: [Фоминичева, 2012]

Мода не статична, а динамична. В целом выделяют 3 основных подхода к трактованию понятия “мода”⁹:

- мода — «синхронно-замкнутая структура с определенным свойством: изменяться» (Ю. М. Лотман)¹⁰
- мода — «не только культурный феномен, но и социокультурный институт современного общества со свойственными ему функциями, структурой и формами» (П. А. Сорокин)¹¹
- мода — «система групповых предпочтений, воплощающих в себе не только вкус, но и определенный, общий для многих способ поведения» (Т. Хилл)¹²

Несмотря на социологические аспекты понятия и философские размышления на эту тему, с точки зрения экономики модная индустрия — самостоятельный сектор экономики,

⁹ Кайль, А. А. Маркетинг в fashion-индустрии: возможности и особенности развития / А. А. Кайль, Т. В. Еремия // Молодой ученый. — 2019. — № 48 (286). — С. 423-425. — URL: <https://moluch.ru/archive/286/64605/> (дата обращения: 04.03.2023).

¹⁰ Лотман Ю. М. Культура и взрыв. — М.: Прогресс. Гнозис, 1992. — С. 499.

¹¹ Сорокин П. А. Социальная и культурная динамика: Исследование изменений в больших системах истины, этики, права и общественных отношений. — СПб.: РХГИ, 2000. — С. 181.

¹² Фоминичева А. А. Маркетинг в индустрии моды: возможности и тенденции его развития // Практический маркетинг. 2012. №8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-industrii-mody-vozmozhnosti-i-tendentsii-ego-razvitiya> (дата обращения: 22.02.2023).

включающий в себя производство и сбыт модных товаров (одежды, обуви, аксессуаров). Это крайне динамичная креативная индустрия с высоким уровнем конкуренции между брендами, основой которой является легкая промышленность.

Специфика товаров, создаваемых индустрией моды, заключается в том, что они не являются просто предметами одежды, обуви или аксессуаров, а являются продуктами, которые формируют модные тенденции и отражают социальные, культурные и экономические изменения в обществе. Это делает модные товары более сложными и динамичными, чем обычные товары, и требует от компаний индустрии моды более глубокого анализа рынка, тщательного исследования трендов и постоянного совершенствования продукции, чтобы удовлетворить потребности и ожидания потребителей. Индустрия моды является важной частью мировой экономики, влияющей на образ жизни и культуру многих людей, а ее продукты обладают специфической природой, требующей особого подхода в производстве, маркетинге и продаже.¹³ Быстротечность мода быстротечна дает старт глобальному диверсифицированному бизнесу, объединяющие в себе самые разноплановые направления: современные технологии, эстетику и функциональность.

Важно отметить, что мода в равной степени включает в себя как работу дизайнеров (создающих саму одежду), так и многообразие других внутренних этапов: производство и маркетинг. В последнее время прослеживается тенденция на упрощение и стандартизацию дизайна (все решения уже придуманы, их можно просто модифицировать), и, как следствие, роста функции маркетинга и продвижения в работе модного бренда. Конкуренция среди торговых марок модной одежды крайне высока, и производители редко могут выделяться только за счет товаров или ассортимента. Для успешного функционирования необходима грамотно выстроенный, эффективный *маркетинговый план*. Именно благодаря маркетингу, модные компании могут сохранять и укреплять свою конкурентоспособность на рынке и выстраивать контакт с потребителем.

1.3. Особенности маркетинга в индустрии моды

Маркетинг в модной индустрии — это процесс планирования, создания, продвижения и продажи модной продукции или услуг с целью удовлетворения потребностей потребителей

¹³ "The Fashion Economy" // British Fashion Council (2019) URL: <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/Portals/0/Documents/BFC/The%20Fashion%20Economy%202019%20UK%20Report%20.pdf> (дата обращения: 04.02.2023).

и получения прибыли. Это включает в себя широкий спектр действий, которые варьируются от исследования рынка и разработки продуктов до определения цен, управления брендом и рекламы.

Модная индустрия очень конкурентоспособна, поэтому маркетинговые стратегии играют важную роль в привлечении и удержании клиентов. Беря во внимание крайне высокую динамичность и конкурентность модного рынка, в мировой практике есть ряд проверенных эффективных инструментов¹⁴, которые позволяют занимать и сохранять лидирующие устойчивые позиции на модной арене: передовое использование социальных сетей, модные показы и мероприятия, реклама в журналах и на телевидении, сотрудничество с известными личностями и инфлюенсерами и т.д.

Кроме того, маркетинг в модной индустрии включает в себя создание образа бренда, который соответствует требованиям целевой аудитории, и управление репутацией бренда, чтобы удержать потребителей и привлечь новых.

Особенности маркетинга в индустрии моды включают:

- Скорость изменений: мода постоянно меняется, появляются новые тренды, старые исчезают; бренды, чтобы оставаться актуальными, должны отслеживать и максимально быстро реагировать на изменения в трендах и вкусах потребителей, и транслировать эти изменения через своих маркетинговые коммуникации; необходимо проводить регулярные исследования рынка и анализ конкурентов, чтобы понимать текущие тренды и выделять уникальные возможности для бренда.
- Высокая конкуренция: сильное насыщение модного рынка; бренды должны выделяться на рынке, чтобы привлечь внимание и удержать клиентов, в текущих условиях выделяются уже не за счет продукта, а за счет маркетинга и позиционирования: то, как этот продукт упакован и презентован потребителю;
- Необходимость создания бренда: в индустрии моды бренд играет важную роль, транслируя стиль, качество и ценности компании. Уникальная идентичность позволяет выделяться на рынке, отстраиваться от конкурентов. Работа над

¹⁴ Amed I., Berg A. The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty // McKinsey & the Business of Fashion, 2022

развитием и усилением бренда является неотъемлемой частью маркетинговой активности;

- Важность визуального контента: визуальный контент высокого уровня является ключевым элементом в маркетинге в индустрии моды. Специфика модного рынка такова, что потребитель покупает в первую очередь по картинке, которая отображает стиль и характер бренда. Создание профессиональных фото- и видео-съемок, организация мероприятий — все для создания качественного контента, за которым целевому клиенту будет интересно наблюдать;
- Придерживаться работы по принципу Маркетинг 360 градусов через обхват самой широкой аудитории при помощи цифровых технологий, классических рекламных приемов с сочетанием тактик по удержанию старых и привлечению новых клиентов
- Приоритетность работы с известными личностями и инфлюенсерами: influence-маркетинг и продвижение через известных личностей и лидеров мнений становится наиболее эффективным инструментом, когда реклама бренда “в лоб” не работает; авторитетное мнение помогает за счет личного бренда инфлюенсера нативно продвигать товар и повышать доверие к продукту и бренда со стороны целевого потребителя. При этом придерживаться максимальной нативной визуализации товара для потребителя.

1.4. Стратегии роста компании на рынке

Каждый бизнес нацелен на максимизацию прибыли. Для этого компаниям нужен постоянный рост и принятие определенных запланированных действий для результата. Стратегия роста — это план действий, разработанный компанией для увеличения ее размеров, доходов, прибыли и увеличения доли на рынке.

Существует несколько подходов к стратегии роста:

1. **Рост за счет объединения и поглощения (mergers and acquisitions, M&A)** — компания может расти путем приобретения других компаний, которые могут дополнить ее бизнес-профиль или увеличить ее долю на рынке.

2. **Органический рост** — компания может расти за счет увеличения объема продаж или создания новых продуктов или услуг, а также путем расширения своих операций на новые рынки.
3. **Рост за счет диверсификации** — компания может расти за счет расширения своего бизнеса на новые отрасли и/или рынки, не связанные с ее текущим бизнесом.

В рамках данной работы остановимся подробнее на подходе роста за счет диверсификации. Матрица Ансоффа¹⁵ (Ansoff matrix) — это инструмент стратегического планирования, который помогает компаниям определить свою стратегию роста, исходя из сочетания продуктов и рынков.

Матрица Ансоффа имеет две основные переменные: продукты и рынки. Продукты — это то, что компания предлагает своим клиентам, а рынки — это места, где компания продает свои продукты. На основе этих переменных матрица Ансоффа определяет четыре возможные стратегии роста:

1. **Рыночная пенетрация (Market Penetration)** — компания продает свои существующие продукты на существующих рынках. Стратегия рыночной пенетрации заключается в увеличении доли рынка, путем увеличения продаж на текущем рынке.
2. **Развитие рынка (Market Development)** — компания продает свои существующие продукты на новых рынках. Стратегия развития рынка заключается в расширении географической зоны действия компании.
3. **Развитие продукта (Product Development)** — компания разрабатывает новые продукты для существующих рынков. Стратегия развития продукта заключается в создании новых продуктов или модификации существующих продуктов, чтобы увеличить долю рынка.
4. **Диверсификация (Diversification)** — компания разрабатывает новые продукты для новых рынков. Стратегия диверсификации заключается в расширении деятельности компании на новые рынки и в новых направлениях, не связанных с ее текущим бизнесом.

Таблица 1. Матрица Ансоффа

| | | |
|--|----------------------------------|---------------------------|
| | <i>Существующий товар/услуга</i> | <i>Новый товар/услуга</i> |
|--|----------------------------------|---------------------------|

¹⁵ Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), pp. 113-124

| | | |
|---------------------------|---------------------|-----------------|
| <i>Существующий рынок</i> | Рыночная пенетрация | Развитие товара |
| <i>Новый рынок</i> | Развитие рынка | Диверсификация |

Матрица Ансоффа помогает компаниям выбрать наиболее подходящую стратегию роста, исходя из их текущей позиции на рынке и стратегических целей. Наравне с диверсификацией, один из вариантов стратегии роста может быть развитие рынка (market development), когда компания продает существующий товар на новом рынке и для этого проводит **территориальную экспансию**.

1.5. Территориальная экспансия: понятия, виды

Филип Котлер определяет экспансию как "процесс расширения бизнеса компании на новые рынки или территории". Анализируя другие определения, можно обобщенно сказать, что Экспансия — это процесс расширения бизнеса компании за пределы текущего рынка и/или текущих продуктов. В своей книге "Основы маркетинга" (Principles of Marketing)¹⁶, Котлер утверждает, что экспансия может осуществляться несколькими способами, включая:

1. **Расширение географического покрытия** — компания может начать продавать свои существующие продукты на новых рынках, как внутри страны, так и за ее пределами.
2. **Расширение линейки продуктов** — компания может начать производить и продавать новые продукты, связанные с ее текущим бизнесом, чтобы привлечь новых клиентов.
3. **Развитие новых бизнес-направлений** — компания может начать продавать продукты или услуги в новых отраслях или сферах деятельности, которые не связаны с ее текущим бизнесом.
4. **Приобретение других компаний** — компания может приобрести другую компанию, чтобы расширить свой бизнес или получить доступ к новым рынкам и клиентам.
5. **Франчайзинг** — компания может расширять свой бизнес, предоставляя право на использование своего бренда и бизнес-модели другим компаниям.

Экспансия — это важная стратегия для роста компании, которая может помочь ей увеличить свою долю рынка, привлечь новых клиентов и увеличить выручку и прибыль. Как отмечает Котлер, экспансия также может быть связана с *риском* (например, новые рынки и

¹⁶ Philip Kotler: Marketing Essentials, 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. — М., 1990.

продукты, при недостаточно предварительном исследовании и подготовки) могут оказаться менее прибыльными и не оправдать ожидания). Этот факт подтверждает идею планированию и важность тщательной оценки потенциальной прибыльности и рисков экспансии перед ее осуществлением.

Региональные маркетинговые системы — системы каналов, обеспечивающих продажи за пределами территории, на которой расположена компания-производитель (или поставщик) — на региональном рынке (как правило, на удалении 250-500 км от местоположения компании).¹⁷

Основные цели, с которыми можем помочь региональная экспансия:

- Увеличение объема продаж
- Увеличение прибыльности
- Расширение территорий продаж
- Увеличение числа клиентов
- Ускорение оборачиваемости
- Снижение рисков

Согласно пройденному материал в рамках курса «Управления продажами», элементами РМС являются: результаты маркетингового аудита, ситуационный анализ, определение профиля региона, описание стратегии, программы действий, планы, бюджеты

Основными инструментами РМС стоит считать маркетинг бренда, потребительский маркетинг, торговый маркетинг, маркетинг закупок, личные продажи, дистрибьюция, мерчандайзинг, логистика.¹⁸

1.6. Выбор оптимальных регионов для экспансии

Как правило, основные цели, которые ставят компании при расширении на новые регионы, включают увеличение доли на рынке, соперничество или опережение конкурентов, а также создание присутствия на рынке, что в свою очередь влияет на увеличение стоимости бизнеса, при условии, что форма присутствия в регионе является рентабельной.

¹⁷ Кирюков С.И., материалы по курсу «Управление продажами», СПбГУ ВШМ, 2022

¹⁸ Кирюков С.И., материалы по курсу «Управление продажами», СПбГУ ВШМ, 2022

С целью выхода на рынки с минимальными затратами и рисками, необходимо четко проанализировать рынок и выбрать оптимальные для конкретной компании города/регионы для экспансии исходя из продукта.

Исследование рынка

Для получения маркетинговой информации необходимо провести маркетинговые исследования (при помощи профильных специалистов или внутренними силами компании), чтобы получить инсайты по конкретному рынку. Маркетинговые исследования необходимо проводить по 3 ключевым направлениям:

- Анализ рынка региона
- Анализ конкурентов
- Анализ потребителей ¹⁹

Проведение маркетинговых исследований по этим трем ключевым направлениям позволяет получить обширную информацию о региональном рынке и его особенностях, а также о поведении потребителей и конкуренции. Анализ рынка региона включает в себя исследование макроэкономических и социокультурных факторов, которые могут влиять на спрос и предложение на региональном рынке. Анализ конкурентов позволяет определить конкурентные преимущества и недостатки предлагаемых продуктов и услуг, а также их ценообразование, продвижение и другие факторы, которые могут влиять на конкуренцию на региональном рынке. Анализ потребителей помогает понять их потребности и предпочтения, а также выявить сильные и слабые стороны конкурентов на региональном рынке. В результате проведения маркетинговых исследований компании могут определить оптимальную стратегию для входа на региональный рынок, а также разработать соответствующие маркетинговые планы и тактики.

Выбор и оценка регионов

Для выбора оптимальных регионов для экспансии необходимо:

- Определить критерии привлекательности рынка, параметры отбора региона
- Определить границы рынка
- Оценить текущую емкость

¹⁹ Выход компании в регионы. Инструкция к применению // ЮнитКонсалтинг : сайт. – URL: <https://www.unitcon.ru/stati-i-dokumenty/interesnye-stati/83-marketing-i-sbyt/673-vykhod-kompanii-v-regiony-instruktsiya-k-primeneniyu.html> (дата обращения: 06.02.2023)

- Оценить уровень цен и конкуренции
- Оценить риски

После определяется значимость каждого критерия и по совокупности отбираются наиболее перспективные регионы. Качественный анализ рынка региона позволит получить информацию о размере рынка, его динамике развития, структуре, а также о главных участниках, включая потребителей, производителей и дистрибуторов.

По общему анализу доступной информации в открытых источниках, в академической и бизнес средах, выделяют 2 направления действия при территориальной экспансии: ²⁰

- Охват максимального количества регионов
Количественный агрессивный подход, который актуален, например, для банковского сектора с целью максимального охвата регионов
- Охват самых перспективных регионов
Качественный спокойный подход с поиском меньшего количества более качественных проверенных регионов

В рамках данной работы и анализе компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”, которой актуально спокойное поступательное региональное развитие, нас интересует 2-е направление — охват самых перспективных регионов (меньше, но качественнее).

Согласно экспертным материалам от профильных специалистов, для анализа и выбора потенциальных регионов можно придерживаться следующей схемы:

- **Выбор городов-миллионников**
Первоочередно выбираются города-миллионники: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Самара, Омск, Казань, Челябинск, Ростов-на-Дону, Уфа, Волгоград, Пермь.
- **Поиск крупных городов-спутников**
Это крупные города, которые максимально приближены к городу-миллионнику. Расширяя присутствие в этих городах дает возможность захватить дополнительно крупные близлежащие города.
- **Определение привлекательности регионов**

²⁰ Иванова, Ю. Н. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций : монография / Ю.Н. Иванова. - М. : ИНФРА-М, 2018. — с.77

- **Изучение демографических данных регионов.** Необходимо проанализировать население регионов, его структуру по возрасту, полу, доходам, уровню образования и другим факторам, которые могут влиять на покупательскую способность и предпочтения потребителей. Создание профиля потребителей на выбранном рынке.
- **Исследование экономических показателей регионов:** необходимо проанализировать уровень безработицы, инфляцию, стоимость жизни, розничный товарооборот, индекс потребительских цен и другие ключевые экономические показатели и параметры по типу: численность населения в регионе, рейтинг инвестиционной привлекательности, оборот розничной торговли, оборот оптовой торговли, среднемесячная зарплата, среднемесячный доход семей, динамика цен, промышленная структура региона, состояние логистики в регионе.²¹
- **Оценка инфраструктуры и транспортной доступности.** Необходимо проанализировать инфраструктуру регионов, наличие торговых центров, магазинов, складов и транспортную доступность с учетом логистики.
- **Изучение культурных и социальных особенностей регионов.** Необходимо проанализировать культурные и социальные особенности регионов, их историю, традиции, образ жизни, менталитет и другие факторы, которые могут влиять на спрос на товары. Также важно проверить эффективность классических маркетинговых инструментов для конкретного региона и его особенностей. В исследуемой литературе периодически прослеживается идея, что в регионах классические маркетинговые инструменты показывают большую эффективность, чем в столице. Нельзя однозначно утверждать, так как это зависит от ряда факторов, таких как целевая аудитория, предпочтения потребителей, конкурентная среда и другие местные особенности. Например, в некоторых регионах, где доступность интернета может быть ограничена или потребители предпочитают традиционные способы получения

²¹ Выход компании в регионы. Инструкция к применению // ЮнитКонсалтинг : сайт. – URL: <https://www.unitcon.ru/stati-i-dokumenty/interesnye-stati/83-marketing-i-sbyt/673-vykhod-kompanii-v-regiony-instruktsiya-k-primeneniyu.html> (дата обращения: 06.02.2023)

информации, классические маркетинговые инструменты, такие как телевизионная и радиореклама, пресса или прямая реклама, могут оказаться более эффективными. Однако в других случаях, особенно в столичных регионах с высокой конкуренцией и более цифровым настроем потребителей, использование современных цифровых инструментов, таких как интернет-реклама, социальные медиа, поисковая оптимизация и контент-маркетинг, может быть более результативным. Для определения эффективности маркетинговых инструментов в конкретном регионе необходимо проводить маркетинговое исследование и анализировать местные условия, поведение и предпочтения целевой аудитории.

- **Создание профиля потребителя**

Необходимо проанализировать основных клиентов, определить существуют ли реальные или потенциальные “якорные клиенты” в регионе. В данном случае, как инструмент исследования, подойдут переговоры/исследование потенциальных клиентов. Анализ основных потребителей должен дать информацию о компаниях, занимающих определенные доли рынка, ассортименте потребляемых товаров, среднем объеме и сумме заказа. Необходимо определить потенциальный спрос.

- **Изучение конкурентной среды**

Необходимо проанализировать конкурентов в регионах, их долю на рынке, ценовую политику, качество продукции и другие факторы, которые могут влиять на привлекательность данного региона для экспансии. Для этого можно использовать сравнительный анализ, а также бенчмаркинг — сравнительный анализ, в котором параметр оцениваются относительно лучших или среднерыночных показателей.

- **Выбор перспективных регионов**

На основе проведенного анализа необходимо выбрать перспективные регионы для экспансии на основе потенциального спроса, конкурентной среды и доступности региона.

В результате комплексного маркетингового исследования компания сможет определить привлекательность и перспективность рынков, финансовые риски и пути их минимизации, оценить стоимость входа на рынок, определить региональные особенности входа и ведения бизнеса на определенном рынке, определить уровень и качество конкуренции в различных сегментах и регионах, определить, как наиболее эффективно использовать активы и ресурсы компании.²²

1.7. Модели регионального развития

Получив маркетинговую информацию, выполнив анализ и выбрав определенные регионы для экспансии (например, по критериям и схеме, представленном в пункте выше), необходимо перейти к выбору модели регионального развития в выбранных регионах.

Обобщенно выделяют несколько вариантов моделей:

- Развитие дилерской сети
- Работа по франшизе
- Открытие регионального представительства/филиала
- Региональный (территориальный) представитель: либо самостоятельное присутствие, либо выделенная команда (в месте расположения дилера)
- Специализированные компании («рынок под ключ»)

В таблице 2, составленной компанией Юнит-Консалтинг²³, кратко обозначены плюсы и минусы каждой модели, опираясь на их обширный опыт проектов и работе с клиентами.

Таблица 2. Модели регионального развития [составлено по Моисеева. С]

| Модель | Плюсы | Минусы |
|--------------------------------|--|--|
| Развитие дилерской сети | <ul style="list-style-type: none"> ● Наличие готовой структуры в регионе ● Быстрый выход на региональный рынок ● Использование средств дилера | <ul style="list-style-type: none"> ● Сложность управления и влияния ● Сложность внедрения стандартов ● Риск разрыва отношений |

²² Выход компании в регионы. Инструкция к применению // ЮнитКонсалтинг : сайт. – URL: <https://www.unitcon.ru/stati-i-dokumenty/interesnye-stati/83-marketing-i-sbyt/673-vykhod-kompanii-v-regiony-instrukt-siya-k-primeneniyu.html> (дата обращения: 06.02.2023)

²³ Выход компании в регионы. Инструкция к применению // ЮнитКонсалтинг : сайт. – URL: <https://www.unitcon.ru/stati-i-dokumenty/interesnye-stati/83-marketing-i-sbyt/673-vykhod-kompanii-v-regiony-instrukt-siya-k-primeneniyu.html> (дата обращения: 06.02.2023)

| | | |
|---|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ● Сложность получения информации ● Снижение рентабельности продаж |
| Продажа франшизы | <ul style="list-style-type: none"> ● Минимальные финансовые вложения ● Внедрение корпоративных стандартов | <ul style="list-style-type: none"> ● Имиджевые риски ● Получение только процента от прибыли ● Сложность дистанционного контроля франчайзи ● Разработка подробнейших стандартов |
| Открытие регионального представительства/филиала | <ul style="list-style-type: none"> ● Управляемость продаж ● Соблюдение стандартов ● Стабильность присутствия в регионе ● Увеличение стоимости компании ● Оперативность | <ul style="list-style-type: none"> ● Большие затраты ● Подбор персонала ● Контроль за деятельностью филиала |
| Региональный (территориальный) представитель | <ul style="list-style-type: none"> ● Наличие специалиста в регионе ● Минимальные затраты на организацию ● Быстрота передачи заказов ● Оперативность | <ul style="list-style-type: none"> ● Высокий риск зависимости от одного человека ● Работа сотрудника на конкурентов ● Уровень компетентности сотрудника |

1.8. Масштабируемость бизнес-модели и анализ эффективности

Масштабируемость программы региональной экспансии — это способность компании расширять свой бизнес в различных регионах по определенной выработанной программе, сохраняя эффективность и конкурентоспособность. На основе изученных кейсов масштабирования компаний были выделены ключевые аспекты, которые важны при создании масштабируемой программы:

- *Систематизация и стандартизация бизнес-процессов.* Четкие стандарты и процедуры организации бизнес-процессов. Каждый новый регион, в который компания планирует войти, должен быть интегрирован в общую систему управления. Стандартизация бизнес-процессов позволит уменьшить издержки на адаптацию к новому региону и ускорить процесс запуска.
- *Разработка шаблонов.* Компания должна разработать шаблоны для всех необходимых документов: контракты, соглашения, бизнес-планы и т.д. Это позволит ускорить процесс входа на новый рынок и снизить риски связанные с ошибками в документации.
- Возможность привлечения крупных инвестиций за счет собственных или заемных средств.
- *Автоматизация процессов.* Использование цифровых инструментов и систем управления поможет улучшить оперативность и точность принятия решений, а также уменьшить издержки на управление бизнесом.
- *Адаптация маркетинговых стратегий.* Каждый регион имеет свои особенности, включая культурные, социальные и экономические. Компания должна адаптировать свои маркетинговые стратегии к каждому региону, чтобы максимизировать эффективность своих маркетинговых усилий.
- *Развитие локальных партнерских отношений.* Компания должна устанавливать партнерские отношения с локальными организациями и компаниями, чтобы лучше понимать региональные особенности и использовать местные ресурсы для продвижения своих продуктов и услуг. Также партнерства и коллаборации позволяют достичь больших результатов.
- *Постоянный мониторинг и анализ эффективности.*²⁴

В качестве метрик региональных продаж можно использовать:

- Объем продаж: сумма выручки от продаж товаров
- Средний чек = $\frac{\text{Общая сумма продаж}}{\text{Количество покупок}}$
- Коэффициент конверсии = $\frac{\text{Количество фактических покупок}}{\text{Количество посетителей}}$

²⁴ Маркетинговые показатели / Поль У. Фэррис, Нейл Т. Бендл, Филипп И. Пфайфер,, Дэвид Дж. Рейбштейн и др. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009.

- Продажи по категориям товаров = $\frac{\text{Выручка от продаж в категории}}{\text{Общая выручка}}$
- Динамика продаж = $\frac{\text{Текущий объем продаж} - \text{Предыдущий объем продаж}}{\text{Предыдущий объем продаж}}$
- Коэффициент удержания клиентов = $\frac{\text{Количество повторных покупок}}{\text{Общее количество клиентов}}$
- Коэффициент лояльности клиентов = $\frac{\text{Количество лояльных клиентов}}{\text{Общее количество клиентов}}$
- Эффективность маркетинговых кампаний = $\frac{\text{Прибыль} - \text{Затраты на маркетинг}}{\text{Затраты на маркетинг}}$
- SAC (Customer Acquisition Cost) = $\frac{\text{Затраты на привлечение клиента}}{\text{Количество привлеченных клиентов}}$
- Индекс развития бренда (BDI) = $\frac{\text{Объем продаж бренда в группе}}{\text{Домашние хозяйства в группе}}$
- Индекс развития категории (CDI) = $\frac{\text{Объем продаж категории в группе}}{\text{Домашние хозяйства в группе}}$
- Проникновение на рынок = $\frac{\text{Потребители, купившие товар данной категории}}{\text{Общая численность генеральной совокупности}}$
- Проникновение бренда = $\frac{\text{Потребители, купившие бренд}}{\text{Общая численность генеральной совокупности}}$
- Доля проникновения = $\frac{\text{Количество клиентов, использующих ваш продукт или услугу}}{\text{Общее количество потенциальных клиентов}}$ ²⁵

Важно учитывать, что эти формулы представлены в общем виде и могут потребовать дополнительной настройки и адаптации под особенности бизнеса и доступные данные. Рекомендуется использовать формулы в сочетании с релевантными данными для получения более точных оценок и анализа метрик региональных продаж.

²⁵ Кирюков С.И., материалы по курсу “Управление продажами”, СПбГУ ВШМ, 2022

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

2.1. Анализ внутренней среды

В разделе кратко описаны история, философия и актуальная на 2023 год бизнес-активность российского бренда одежды WHO I AM.

2.1.1 Описание бренда, его история и философии

WHO I AM — это современный бренд авангардной одежды, который создает альтернативу классической моде и ставит в приоритет комфорт и неконвенциональный дизайн²⁶. Создатели бренда – художник Джейкоб Якубов и предприниматель Нина Казачек. Проект WHO I AM начал свою работу в 2014 г. Коллекции отшиваются вручную на собственном производстве в городе Иваново, что позволяет обеспечивать высокое качество выпускаемой продукции. Команда бренда – сторонники slow-fashion, поэтому при пошиве бренд работает только с качественными органическими материалами, а из остатков создает арт-объекты, которые представлены в студии WHO I AM Gallery в Москве. Компания работает в сегменте upper-middle с фокусом на определенную целевую аудиторию.

В таблице 3 по периодам структурирована деятельность компании и обозначены основные события развития бренда за 9 лет. Важно заметить, что у компании, помимо присутствия на домашнем рынке, был опыт пробных продаж в других крупных городах России в формате корнера или рейла.

Таблица 3. Основные события в истории компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”

| Дата | События |
|---------------|---|
| ноябрь, 2014 | <ul style="list-style-type: none">● Основание компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”● Основание бренда одежды WHO I AM● Открытие собственного производства в Иваново |
| декабрь, 2014 | <ul style="list-style-type: none">● Открытие точки в Москве● Работа в формате ателье, под заказ и индивидуальный пошив |
| январь, 2018 | <ul style="list-style-type: none">● Презентация первой полноценной коллекции на неделе моды в Париже● Решение о развитии модного бренда одежды |

²⁶ Интернет-магазин WHO I AM [Сайт]. — URL: <https://ru.who-iam.com> (дата обращения: 15.01.2023).

| | |
|-----------|---|
| май, 2018 | <ul style="list-style-type: none"> ● Расширение: открытие флагманского магазина WHO I AM в Москве ● Презентация первых вещей в тираже под продажу ● Продолжение работы в формате ателье |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> ● Создание первой полноценной коллекции WHO I AM для продажи ● Дистрибуция через флагманский магазин в Москве ● Старт сотрудничества с концепт-стором Leform ● Запуск интернет-магазина who-iam.com ● Ребрендинг |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> ● Открытие корнера в универмаге Trend Island (ТЦ “Авиапарк”) ● Расширение команды ● Увеличение кол-ва и масштаба производимой продукции ● Старт сотрудничества с универмагом Au Pont Rouge (Санкт-Петербург) на условиях комиссии |
| 2021 | <ul style="list-style-type: none"> ● Открытие корнера в универмаге Trend Island (ТЦ “Авиапарк”) ● Прекращение сотрудничества с универмагом Au Pont Rouge (Санкт-Петербург) ● Старт сотрудничества с мультибрендовым бутиком RUSSKIYE Central Market (Нижний Новгород) на условиях комиссии |
| 2022 | <ul style="list-style-type: none"> ● Открытие корнера в универмаге Tsvetnoy ● Прекращение сотрудничества с мультибрендовым бутиком RUSSKIYE Central Market (Нижний Новгород) ● Старт сотрудничества с универмагом LUKSE (Новосибирск) на условиях комиссии ● Открытие второго собственного мини-магазина в Москве |
| 2023 | <ul style="list-style-type: none"> ● Выход на маркетплейс Яндекс.Маркет в разделе модных брендов “Универмаг” ● Усиление маркетингового направления ● Работа на опережение: подготовка коллекций заранее в связи с увеличением объема продаж |

На весну 2023 года в состав WHO I AM входят:

- Коллектив из 120 сотрудников, включая отделы маркетинга и продаж, производства, конструкторского бюро
- Собственная производственная площадка для разработки и пошива одежды в г. Иваново производственной мощностью более 2500 ед/мес высококачественной продукции, включая костюмную и трикотажную группы
- Галерея-Магазин в г. Москва (ЦАО) площадью 120 м2 (в аренде)
- Концепт-стор в г. Москва (ЦАО) площадью 20 м2 (в аренде)
- 4 розничных филиала в Москве (концепт-стор Leform²⁷, универмаг Trend Island²⁸, Tsvetnoy²⁹) и Новосибирске (магазин LUKSE³⁰)
- Собственный интернет магазин who-iam.com

Концепция WHO I AM базируется на принципах *этичной моды, экологичного производства, осознанного потребления* и неразрывно связана с *искусством*. Создатели верят, что реализовать свой потенциал можно только изучая себя и взаимосвязи этого мира. В основе философии WHO I AM лежит мотто: «ПРИМЕНЯЙ. ЖИВИ. СОЗИДАЙ».

“PAST — USING — ПРИМЕНЯЙ. Используя и переосмысляя опыт прошлого, мы создаем настоящие вещи. Например, итальянские ткани, которые мы используем в наших коллекциях, отличает высокое качество, ведь подход к их производству формировался не один десяток лет. Это не просто ткань — это идея качества в материальном виде.

PRESENT — LIVING — ЖИВИ В МОМЕНТЕ. Особое ощущение подлинности переживаемого момента — то, ради чего мы создаем одежду WHO I AM. Мы стремимся передать это состояние с помощью тканей, кроя и смыслов, которые вкладываем в каждый процесс: от первых эскизов коллекции до швов и деталей.

*FUTURE — CREATING — СОЗИДАЙ. То, каким будет будущее, зависит от качества настоящего. Вместе с WHO I AM мы делаем качество доступным в моменте, чтобы открывать новые горизонты для будущего, в котором на первом месте этика, экология и творчество.”*³¹

²⁷ Интернет-магазин LEFORM [Сайт]. — URL: <https://leform.ru> (дата обращения: 16.01.2023)

²⁸ Универмаг Trend Island [Сайт]. — URL: <https://trendisland.ru> (дата обращения: 16.01.2023)

²⁹ Универмаг Цветной [Сайт]. — URL: <https://tsvetnoy.com> (дата обращения: 16.01.2023)

³⁰ Универмаг LUKSE [Сайт]. — URL: <https://lukse.ru> (дата обращения: 16.01.2023)

³¹ Философия бренда WHO I AM [Сайт]. — URL: <https://ru.who-iam.com/o-proekte/filosofiya-brenda> (дата обращения: 01.02.2023)

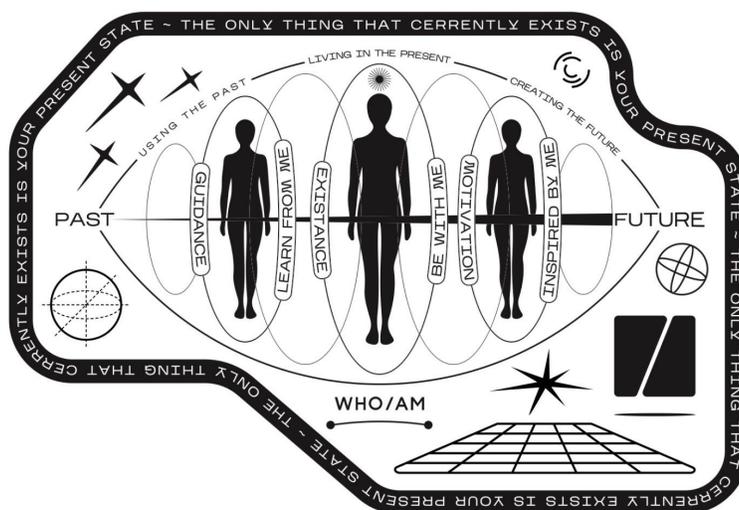


Рис. 3. Визуализация мотто WHO I AM

Каждая коллекция бренда транслирует личные идеи дизайнера о необходимости духовного самосовершенствования и способах рефлексивного познания себя. Взаимодействие с художниками — важная составляющая ДНК-бренда WHO I AM. Бренд активно сотрудничает с современными российскими художниками в рамках междисциплинарного проекта WHO I AM Gallery, которое свободно объединяет моду, дизайн и современное искусство.

2.1.2 Собственное производство

У бренда WHO I AM есть собственное производство — WIA Factory в городе Иваново — место, где отшиваются коллекции. Все вещи создаются портными вручную.

В отличие от многих российских брендов, WHO I AM не размещает заказы на фабриках в Китае или других странах. Собственное производство дает возможность постоянно экспериментировать с новыми материалами и технологиями, чтобы создавать одежду высокого качества с глубоким вниманием к мастерству и деталям пошива.

Местонахождение производства и наличие инфраструктуры

Производство WIA Factory находится в городе Иваново по адресу улица Жиделева, 1, корп. 19.

Помимо производственного цеха площадью 300м², в состав производства входят также складские помещения. На территории производства есть парковка, 2 подъездных путей и погрузочная зона. В цехе — две зоны: поточная (выпуск утвержденных позиций) и экспериментальная (проработка новых моделей).

Производство снабжено всем необходимым современным оборудованием, включая различные виды машинок (прямострочные, краеобметочные (оверлок), плоскошовная, скорняжная, прочие) и другое. В рамках этой работы, в связи с фокусом на другую тему, ограничимся идеей, что фабрика оборудована согласно высокому стандарту. Степень использования парка оборудования: умеренно-максимальный.

Контроль качества

У бренда есть своя команда швей, конструкторов и технологов, что позволяет поддерживать высокий уровень качества и вовлеченности на каждом этапе: от создания эскизов до последнего шва. Создатели бренда лично знакомы со всеми участниками процесса и разделяют общие ценности: профессионализм, этичность, честность и экологичность. Для создания вещей используются экологичные безопасные сертифицированные ткани высокого качества.

Обеспечение сырьем и материалами

Российский рынок сырья для текстильной промышленности слабо развит³² и неконкурентоспособный, поэтому при создании одежды WHO I AM на производстве используются преимущественно импортные ткани.

До недавнего времени в обороте были исключительно итальянские ткани, но в 2023 году в связи с санкциями и логистическими сложностями, компания переключилась на турецкие ткани: они не уступают итальянским по качеству (в большинстве случаев), при этом более выгодные по цене. Для некоторых позиций используемый материал критичен и важно использовать проверенную итальянскую ткань. В таких случаях используется параллельный импорт для ввоза сырья через третьи страны.

Уровень запасов сырья поддерживается из формализованного решения и наличия тканей на следующий дроп или коллекцию.

³² Об отрасли // Легпром России [Сайт]. — URL: <https://www.ruslegprom.ru/ob-otrasli/> (дата обращения: 28.02.2023)



Рис. 4. WIA Factory в Иваново

Источник: [архив компании]

Номенклатура продукции фабрики и темпы производства

Ассортиментный ряд компании насчитывает более 3000 SKU, включая старые коллекции. Ассортиментный ряд из актуальных коллекций, которые отшиваются на настоящий момент, насчитывает до 100 SKU. Номенклатура: верхняя одежда, нижняя,

Производство работает круглый год, выпуская 8 мини-коллекций ежегодно и принимая заказы на аутсорс от сторонних заказчиков. Ежедневный объем производства трудно оцифровывается в штуках, так как зависит от сложности модели, сезона, загрузки производства. По результатам общения с производственной командой можно сделать вывод: производительность труда на фабрике WIA Factory выше среднеотраслевой.



Рис. 5. Создатель бренда Джейкоб Якубов с командой на производстве в Иваново

2.1.3 Организационная структура

Штат компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” состоит из 120 сотрудников. По умолчанию сотрудники обладают необходимыми квалификациями для качественного выполнения задач в своей зоне ответственности.

В данной работе приведена примерная организационная структура компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” для обозначения основных ролей, отделов и взаимодействия между ними.

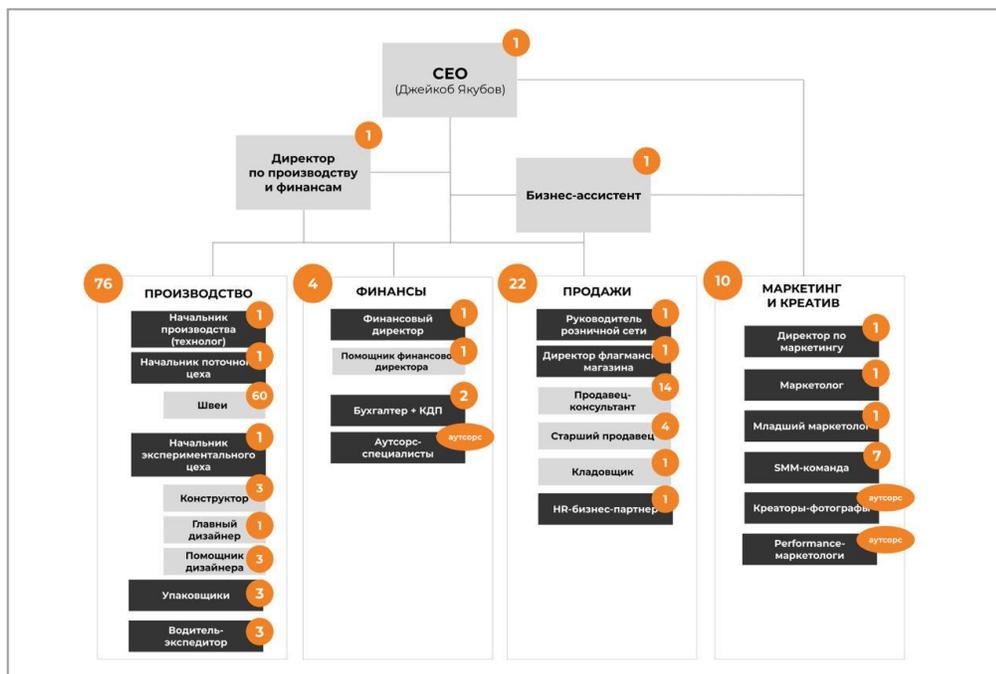


Рис. 6. Организационная структура компании

Источник: [составлено автором]

Функциональная организационная структура, в которой четко выделены 4 основные функции: производство, финансы, продажи и маркетинг и креатив. За реализацию каждой функции стоит функциональный руководитель.

С учетом объема бизнеса и количества сотрудников компания ООО «СМАРТ ЛЮКС» средняя по размеру. Кроме этого, собственник компании непосредственно глубоко вовлечен во все аспекты бизнеса. Исходя из этого складывается очень компактная система управления, состоящая из генерального директора (CEO, собственник), директору по производству и финансам (бизнес-партнер) и 5 функциональных руководителей: начальник производства, финансовый директор, руководитель розничной сети, креативный директор и директор по маркетингу. Общее руководство компании обеспечивает владелец бренда — Джейкоб Якубов. У него в непосредственном подчинении находятся директор по производству и финансам, бизнес-ассистент и директор по маркетингу. В непосредственном подчинении у директора по производству и финансам (Нина Казачек) находятся начальник производства, финансовый директор, руководитель розничной сети. Генеральный директор обладает высоким уровнем экспертизы в fashion, а также высоко развитыми менеджерскими навыками (выпускник американского МВА). Директор по производству и финансам обладает

навыками управления функциональными руководителями, профессионально разбирается в финансах, экономике и бухучете.

Система бизнес-коммуникаций выстроена на основе регулярных встреч и собраний.

В компании реализованы следующие регулярные встречи и собрания:

- Ежедневная планерка
Проводится регулярно в онлайн формате
- Еженедельная встреча
- Ежемесячная встреча
- Ежеквартальная встреча
- Встреча по результатам года

Фирменная культура в компании не формализована. В основном элементы фирменной культуры поддерживаются основателем компании Джейкобом Якуборвом. Основными элементами является открытость, познание нового, открытости к диалогу, конструктивной критике.

Бренд WHO I AM широко известен в российской fashion-среде. Также производственная площадка котируется как одно из самых надежных производств России для производства одежды в тираже. Важно, что бренд компании и культура являются отражением личного бренда основателя.

Текучесть кадров

Самая высокая степень сменяемости кадров наблюдается в отделе продаж. Продавцы, который представляют бренд WHO I AM в собственных магазинах и магазинах-партнерах (Trend Island). Средняя продолжительность работы — 6-7 месяцев. Команды производства, финансов и маркетинга работает слаженно, и текучесть кадров минимальна. Эти команды преимущественно расширяются. Средняя продолжительность работы — более 3 лет.

Стоимость рабочей силы

Продавцы из отдела продаж работают на повременно-премиальной форме оплаты: фиксированная (200 руб./час) + процент с продаж. Средняя заработная плата между 60 – 90 000 рублей/месяц.

На производстве у швей сдельно-премиальная форма оплаты труда: фиксированная + выработка.

Интересы и потребности работников

По результатам интервью (в свободном формате) с сотрудниками разных отделов (по 3-5 человека с каждого направления), были выявлены основные интересы работников:

- Стабильность в заработной плате
- Нормальные условия труда (с т.з. гигиены, ненормированности рабочего дня)
- Официальное оформление по трудовому договору
- Перспективы роста и профессионального развития (в т.ч. за счет корпоративного обучения)
- Креативное участие и чувство вовлеченности в процесс
- Экологичная рабочая атмосфера

Для работников из отдела продаж (в частности продавцов) более ценны финансовые аспекты: своевременная выплата, оформление, ДМС, размер заработной платы. Для работников производства (в основном женский коллектив) значительно важнее коллектив, атмосфера, рабочая обстановка, человеческий контакт.

2.1.4 Маркетинг

Модель 4P (маркетинговый микс) — это одна из наиболее широко используемых моделей маркетинга, которая помогает компаниям формулировать свою маркетинговую стратегию, определяя 4 ключевых параметров: Product, Price, Place, Promotion.

- **Продукт (Product):**

WHO I AM предлагает современную, стильную и функциональную одежду в авангардном прочтении. Коллекции включают в себя мужскую и женскую одежду, а также аксессуары (сумки, перчатки, головные уборы, украшения). Каждый предмет одежды WHO I AM создается вручную на собственном производстве в г. Иваново.

Одежда отличается высоким качеством материалов (избранные высококачественные материалы такие как натуральный хлопок, шелк, кашемир, итальянская шерсть SUPER120S, регенерированный нейлон ECONYL³³, искусственная экокожа) и аккуратностью и сложностью пошива, в том числе использование ремесленных техник. Важной ценностью бренда является ответственное этическое производство.³⁴ Современный дизайн соответствует

³³ О проекте WHO I AM: устойчивое развитие [Сайт]. — URL: <https://ru.who-iam.com/o-proekte/ustojchivoe-razvitiye> (дата обращения: 01.02.2023)

³⁴ О проекте WHO I AM: этическое производство [Сайт]. — URL: <https://ru.who-iam.com/o-proekte/etichnoe-proizvodstvo> (дата обращения: 01.02.2023)

последним тенденциям в мире моды, в том числе тренда российского рынка. WHO I AM эстетически близки к японским и бельгийским дизайнерам: преобладает асимметричный крой, темные тона и фокус на две крайности: общая аскетичность, сдержанность или кричащий авангард в прочтении классических сочетания. Коллекции выходят каждые 2 месяца “дропами” (составными частями полноценных сезонных коллекций *осень-зима (FW)* и *весна-лето (SS)*). В зависимости от сезонности в коллекциях преобладают разные цвета: свежие яркие оттенки для весенних коллекций, более сдержанные, насыщенные классические для зимних.

WHO I AM предлагает собственное видения стиля, создавая вещи, которые могут раскрыть энергию человека и подчеркнуть его индивидуальность. Бренд также предлагает программу лояльности для постоянных клиентов, которая предоставляет скидки и специальные предложения.



Рис. 7. Коллекция FW22-23 бренда WHO I AM

Источник: [интернет-магазин WHO I AM]

Важной составляющей продукта является упаковка — она делает значительный вклад в восприятие и участвует в создании добавленной стоимости. Бренд позиционируется в сегмент middle/upper-middle и покупка обязательно сопровождается дизайнерской упаковкой: бумажные плотные пакеты с ручками-лентами, брендрование тишью, брендрованная открытка с контактными данными и памятка об уходе за вещами. Это те самые детали, которые дополняют и усиливают положительное восприятие бренда.

- **Цена (Price)**

Цена на одежду бренда WHO I AM соответствует качеству и дизайну. Бренд нацелен на сегмент клиентов 25-41 лет, с достатком выше среднего.

С учетом того, что компания построена с элементами вертикальной интеграции (собственное производство), основная маржа формируется в розничной продаже торгового изделия.

- Целевая торговая наценка компании: 300% от цены производства (розничная неакционная цена).
- Средний чек в московских точках за первый квартал 2023 г.: 18 500 рублей. Бренд позиционируется в сегменте middle/upper-middle, цена на товар чуть выше среднего.
- Ценовой диапазон в зависимости от категории: от 2 900 до 75 000 рублей. (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Ценовой диапазон по категориям вещей WHO I AM

| Категория | Ценовой диапазон | Пример позиции |
|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Верхняя одежда | 14 900 – 75 000 рублей | Пальто WHO I AM |
| Платья | 9 200 – 62 500 рублей | Платье-комбинация |
| Кофты/худи/свитшоты | 6 900 – 21 000 рублей | Худи с принтом |
| Пиджаки и жакеты | 13 500 – 35 000 рублей | Пиджак с отстрочкой |
| Брюки и шорты | 9 500 – 22 000 рублей | Брюки Хакама |
| Рубашки | 7 000 – 21 000 рублей | Рубашка “Пастернак” |
| Футболки | 5 500 – 7 500 рублей | Футболка оверсайз |

Ценообразование учитывает затраты на производство, маркетинг, конкуренцию и спрос на рынке. Бренд WHO I AM придерживается стратегии конкурентной ценовой политики, при которой цены на продукцию частично устанавливаются в соответствии с ценами конкурентов (позволяет бренду сохранять конкурентоспособность). Цена также обусловлена преимуществами, описанными в блоке “product” выше, и отражает высокое качество материалов и дизайна.

Бренд WHO I AM предоставляет своим клиентам различные скидочные и специальные предложения:

- бесплатная доставка при покупке от 10 000 рублей в интернет-магазине
- дополнительные скидки на товары в распродаже
- программа лояльности для постоянных клиентов с накоплением бонусов и кэшбэком

Эти предложения помогают бренду привлекать новых клиентов и поддерживать контакт с существующими. WHO I AM имеет возможность быстро и гибко реагировать на изменения спроса и конкуренции на рынке, используя такие инструменты, как временные скидки, сезонные и ситуативные распродажи и другие специальные предложения, чтобы увеличить объем продаж, поддержать спрос или привлечь новых клиентов.

- **Продвижение (Promotion)**

Компания ООО “СМАРТ ЛЮКС” (бренд одежды WHO I AM) продвигает свой продукт и привлекает новых клиентов через микс онлайн- и офлайн- каналов продвижения.

Основными инструментами продвижения являются:

- Контекстная и таргетированная реклама на основе фида (онлайн)
- Публикация материалов в ведущих модных digital-изданиях (онлайн, пример: Blueprint³⁵, MUR³⁶)
- PR-рассылка по целевым Telegram-каналам и инфлюенсерами
- Офлайн-мероприятия (пресс-дни, презентация коллекции, арт-бранч, пр.)
- Сотрудничество с целевыми инфлюенсерами (influence-маркетинг на бартерных, коммерческих или mix условиях)
- Промо-акции: специальные предложения, скидки, распродажи (онлайн и офлайн)
- Партнерство и коллаборации: совместные активности с известными личностями, блогерами, стилистами и брендами

³⁵ Леонова, О. Как устроен WHO I AM / О. Леонова // Blueprint : электронный журнал. — URL: <https://theblueprint.ru/culture/specials/kak-ustroen-who-i-am> (дата обращения: 28.02.2023).

³⁶ Сайт MUR [Сайт]. — URL: <https://murmur.ru> (дата обращения: 28.02.2023)

- Коммуникация с клиентами: персонализированные email-рассылки, WhatsApp/Telegram-рассылки, ведение аккаунтов в социальных сетях для укрепления отношений с клиентами и повышения их лояльности

Каждое действие ориентировано на целевую аудиторию бренда (текущую и потенциальную) и позволяет привлечь внимание к бренду и его последним новостям.

- **Место (Place)**

Этот элемент относится к тому, где и как компания распределяет свой продукт. На данный момент компания продает свой продукт через:

- 2 собственных монобрендовых бутика в центре Москвы
- Корнеры в ведущих ТЦ и мультибрендовых магазинах с высоким целевым трафиком
- Интернет-магазин³⁷
- Оптовые продажи: оптовые клиенты (различные байеры, которые закупают товар напрямую, у производителя)

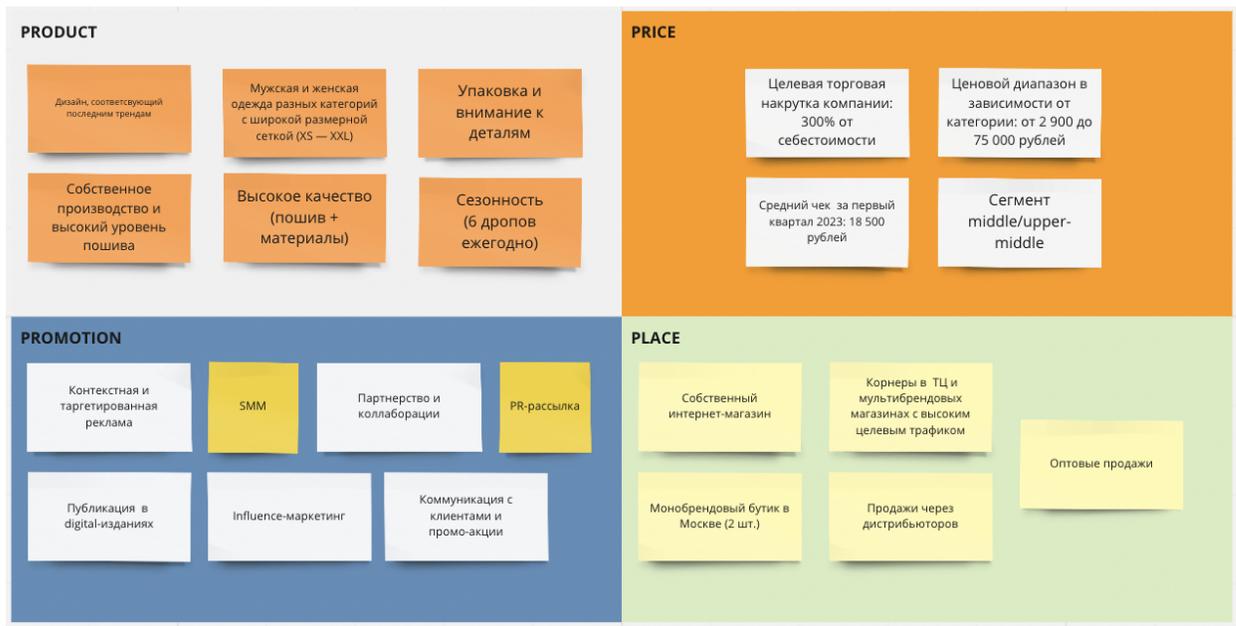


Рис. 8. Визуализация 4P

Источник: [составлено автором]

Доля на рынке

³⁷ Онлайн-магазин WHO I AM [Сайт]. — URL: <https://ru.who-iam.com> (дата обращения: 12.01.2023).

Модный рынок значительно насыщен крупными игроками, локальными и иностранными. Рынок Москвы — самый крупный рынок России. WHO I AM не представлен на рынке всей страны, представлен только на локальном рынке г. Москва. На сегодняшний день нет открытой релевантной информации по распределению долей рынка между игроками. С учетом объемов и размера бизнеса, по внутренним оценкам доля бренда WHO I AM составляет менее 1%.

Каналы распределения и сбыта

В рамках данной работы важно понимать присутствие бренда WHO I AM на весну 2023 года. Все офлайн точки присутствия (в том числе, прошлые) отображены в таблице 5.

Таблица 5. Представительство бренда WHO I AM по городам России

| Город | Дата открытия | Формат размещения |
|-----------------|----------------------|--|
| Москва | 2014 – н.в. | Монобрендовый магазин |
| Москва | 2022 – н.в. | Монобрендовый магазин |
| Москва | 2019 – н.в. | Комитент в концепт-сторе Leform (на комиссии) |
| Москва | 2020 – н.в. | Комитент в универмаге Trend Island (на комиссии) |
| Санкт-Петербург | 2020 – 2021 | Комитент в универмаге Au Pont Rouge (на комиссии). Причина ухода: неудовлетворительная работа со стороны универмага, неудачная локация стенда |
| Нижний Новгород | 2021 – 2022 | Комитент в мультибрендовом бутике RUSSKIYE Central Market (на комиссии). Причина ухода: |

| | | |
|-------------|-------------|--|
| | | неудовлетворительная работа со стороны универмага (с т.з. частоты выплат и соблюдения договоренностей). Тем не менее, очень хорошие продажи. |
| Москва | 2022 – н.в. | Комитент в универмаге Tsvetnoy (на комиссии) |
| Новосибирск | 2022 – н.в. | Комитент в универмаге LUKSE (на комиссии) |

В онлайн пространстве бренд представлен на собственном сайте³⁸, сайте Leform³⁹, LUKSE⁴⁰, на Яндекс Маркете⁴¹ в специальном разделе “Универмаг”, а также в соцсетях: Instagram⁴², Telegram⁴³ и ВКонтакте⁴⁴.

Маркетинговый бюджет и его исполнение

Маркетинговый бюджет формируется на ежеквартальной основе под запланированные маркетинговые активности. Бюджет формируется креативным директором и утверждается генеральным директором.

Статьи бюджета складываются из затрат на перфоманс-маркетологов и пополнения рекламных кабинетов (аутсорс-команда), оплаты съемочной команды (арт-директор, фотограф, ретушер, стилист, продюсер съемок – все на аутсорсе), оплаты SMM-команды (модератор соцсетей, копирайтер, графический дизайнер – аутсорс). Примерный бюджет на маркетинг – 450-500 тыс. рублей/месяц.

По результатам периода составляется отчет по расходованию средств по мероприятиям и оценивается эффективность.

³⁸ Онлайн-магазин WHO I AM [Сайт]. — URL: <https://ru.who-iam.com> (дата обращения: 15.02.2023).

³⁹ Интернет-магазин LEFORM [Сайт]. — URL: <https://leform.ru> (дата обращения: 16.01.2023)

⁴⁰ Универмаг LUKSE [Сайт]. — URL: <https://lukse.ru> (дата обращения: 16.01.2023)

⁴¹ Маркетплейс Яндекс Маркет [Сайт]. — URL: <https://market.yandex.ru> (дата обращения: 16.01.2023)

⁴² Аккаунт WHO I AM в Instagram [Социальная сеть]. — URL: https://www.instagram.com/whoiam_shop/ (дата обращения: 15.02.2023)

⁴³ Аккаунт WHO I AM в Telegram [Социальная сеть]. — URL: <https://t.me/whoiamshop> (дата обращения: 15.02.2023).

⁴⁴ Профиль WHO I AM во ВКонтакте [Социальная сеть]. — URL: https://vk.com/whoiam_shop (дата обращения: 15.02.2023).

Позиционирование

Позиционирование строится на изначальной концепции через сочетание точек паритета и точек дифференциации. Исходя из полученной и проанализированной ранее информации, точки дифференциации бренда WHO I AM:

- Высокое качество при сравнительно невысокой цене
- Качественные материалы
- Функциональность и долговечность
- Лаконичность при сложном исполнении
- Универсальная посадка и выверенный крой вещей
- Локальность: Ручное производство в Иваново (Россия)
- Экологичное производство
- Этичная мода и slow fashion (вне сезонов и трендов)
- Связь с искусством
- Концептуальная одежда – осмысленность и символизм (скрытые детали)

В рамках курсовой работы 2022 года на основе глубокого анализ был предложен вариант позиционирования:

Для платежеспособных мужчин и женщин, от 25 до 44 лет, ценящих классику и комфорт, WHO/AM – концептуальный российский бренд одежды, который создает авангардную базовую внесезонную одежду высокого качества. Основа для доверия: одежда отшивается вручную командой профессиональных швей из лучших экологических итальянских тканей на собственном производстве в Иваново по выверенным лекалам с особым вниманием к деталям.

Данное описание вошло в маркетинговую концепцию и внутренние документы компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”. До целевого рынка эта же идея доносится с помощью комплекса коммуникаций, которые передают суть и сохраняют единство позиционирования с выработанной маркетинговой концепцией.⁴⁵

Имидж и репутация

До создания тиражного бренда одежды WHO I AM работал как ателье, делая одежду под специальные заказы. За это время бренд накопил большую базу лояльных известных

⁴⁵ Кузнецова А.А, курсовая работа на тему “Разработка элементов стратегии позиционирования для бренда одежды WHO I AM”, СПбГУ ВШМ, 2022

клиентов, которые выбирают вещи и носят их как в ежедневной жизни, так и по особому случаю. Репутация WHO I AM во многом складывается из ярких выходов знаменитостей, которые выбирают одежду этого бренда. Среди клиентов WHO I AM Ксения Собчак, актриса Ян Гэ, актер Милош Бикович, певица Zivert и многие другие медийные личности. Доверие со стороны известных людей и выбор стилистов подтверждает хорошую репутацию бренда и сформированный сильный имидж, которые постепенно начинают работать на бренд.

2.1.5 Бизнес-модель

Бизнес-модель — это инструмент, который описывает, как компания создает, захватывает и доставляет ценность своим клиентам и каким образом зарабатывает деньги. Она является основой для формулирования стратегии и позволяет более эффективно планировать, управлять и анализировать внутренние бизнес-процессы. В рамках этой работы опишем бизнес-модель с помощью фреймворка, созданным швейцарским бизнес-теоретиком Александр Остервальдер. (см. рис. 9). Ключевые элементы Business Model Canvas включают в себя:

- Ключевые виды деятельности: Какие ключевые действия необходимы для реализации бизнес-модели?
- Ключевые партнеры: Кто ключевые партнеры компании, с кем работает компания, чтобы достичь своих целей?
- Ключевые ресурсы: Какие ключевые ресурсы необходимы для реализации вашей бизнес-модели?
- Ценностное предложение продукта: Что делает продукт/услуга уникальным и как оно решает проблему клиента?
- Взаимоотношение с клиентами: Каким образом компания взаимодействует с клиентами?
- Целевая аудитория: Кто ваша целевая аудитория и как вы будете достигать ее?
- Каналы продаж: Как вы будете продавать ваш продукт/услугу и какие каналы распространения будут использоваться?
- Структура доходной части: Как бизнес зарабатывает деньги, какие потоки дохода используются?
- Структура расходной части: Каковы затраты на реализацию бизнес-модели?

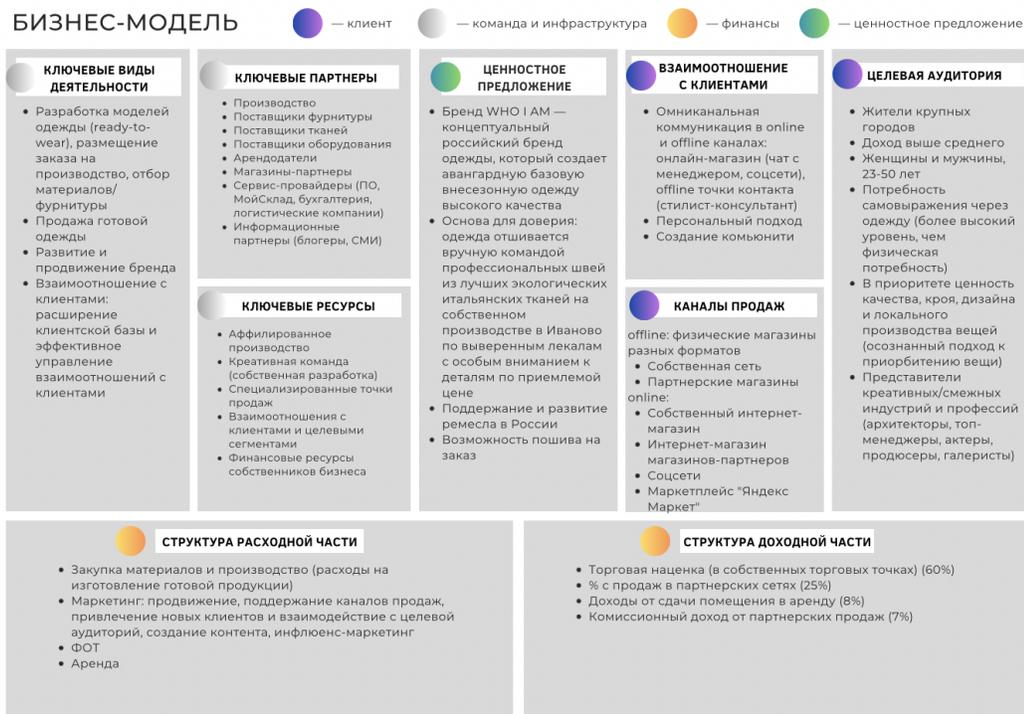


Рис. 9. Канва бизнес-модели компании ООО "СМАРТ ЛЮКС"

Источник: [составлено автором]

2.1.6 Перспективы развития до 2025 г.

С учетом ухода иностранных fashion-ритейлеров перед компанией стоит цель переориентировать текущий бренд WHO I AM на сегмент middle/upper middle с более широкой аудиторией с собственной сетью монобрендовых розничных магазинов в наиболее крупных ТЦ городов-миллионников и собственным интернет-магазином на базе текущих производственных мощностей с их дальнейшим расширением, и налаженных процессов.

Факторы инвестиционной привлекательности:⁴⁶

- Профессиональная команда с опытом в fashion индустрии 10+ лет;
- Собственное российское производство полного цикла в г. Иваново с налаженным процессом от разработки коллекции до ее выпуска;

⁴⁶ По внутренней экспертной оценке компании ООО "СМАРТ ЛЮКС"

- Большой растущий рынок одежды;
- Освободившийся большой сегмент рынка fashion-ритейла.

На основе внутреннего анализа становится очевидно, что компания использовала большую часть возможностей для роста в Москве и дальнейшая экспансия в столице не дает заметного роста и не повышает маржинальность. Деятельность через магазины-партнеры не выгодна для компании финансово (значительная комиссия за продажи) и имиджево (отсутствие возможности подбирать своих продавцов, отсутствие возможности влиять на мерчендайзинг). С учетом этого, ставя перед собой цель повышения выручки и увеличения маржинальности, компания рассматривает расширение сети продаж за счет территориальной экспансии (offline- и online-каналы) и выхода в новые платежеспособные регионы (регионы, малонасыщенные подобного рода продуктом).

2.2. Анализ внешней среды

В разделе проведен анализ отрасли, основных трендов и конкурентной среды в целом с фокусом на определенных игроках-конкурентов бренда WHO I AM.

2.2.1 Экономическая характеристика отрасли и общая привлекательность отрасли

Индустрия моды (часть легкой промышленности) – это вторая потребительская индустрия после продуктов питания. Ежегодно в мире продается более 80 миллиардов предметов одежды. Ежегодный рост рынка модной индустрии составляет 10-15%. По предварительной оценке FCG (Fashion Consulting Group)⁴⁷, объем всего фэшн-рынка, включая одежду, обувь и аксессуары, в 2021 году вырос на 9 процентов, 67% от общего роста пришлось на одежду. Объем фэшн-рынка по итогам 2021 года был оценен в 2,69 трлн рублей. В 2022 году наблюдался объяснимый внешними событиями небольшой спад, в 2023 году отрасль постепенно восстанавливается, но работает уже в новых условиях.

После глобального спада в 2020 году (год пика пандемии COVID-19), индекс потребительской уверенности в 2022 году вернулся к среднему значению: оно все еще

⁴⁷ Исследования Fashion Consulting Group [Сайт]. — URL: <https://fashionconsulting.ru> (дата обращения: 28.02.2023)

отрицательное, тем не менее наблюдается положительная динамика его рост и постепенного выхода из отрицательной зоны.

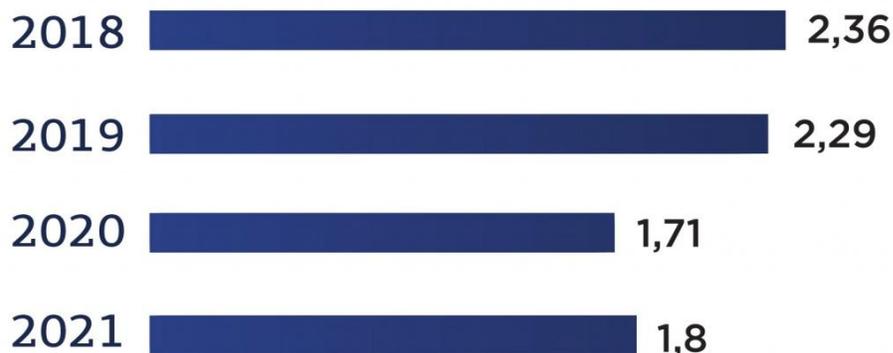


Рис. 10. Обороты fashion-рынка в России 2018-2021, трлн рублей
Источник: [Аудиторско-консалтинговая группа “Деловой Профиль”]

До начала событий в феврале 2022 года, системообразующие предприятия fashion-отрасли в России показали рост оборотов, что является положительным сигналом для восстановления рынка после экономических последствий корона кризиса. Иностраный бренд H&M также продемонстрировал рост продаж на отечественном рынке, что говорит о стабильности сектора fashion-ритейла в России. На отечественном рынке главным предприятием для fashion-ритейла в России остаются российские компании, одна из которых концерн Melon Fashion Group. Компания показала значительный рост выручки за первые 9 месяцев 2021 года, что объясняется изменением потребительских привычек и ориентированностью покупателей на отечественные бренды.

Исследования Fashion Consulting Group (FCG)⁴⁸ также подтверждают, что российские потребители все больше ориентируются на отечественные бренды, которые они считают качественными и готовы покупать. Этот факт отражается в росте продаж товаров российского производства на маркетплейсе Wildberries за первый квартал 2021 года. (продажи товаров российского производства возросли на 73%, зарубежных брендов – только на 17%).⁴⁹

⁴⁸ Исследования Fashion Consulting Group [Сайт]. — URL: <https://fashionconsulting.ru> (дата обращения: 28.02.2023)

⁴⁹ Рынок fashion-retail в 2022 году: есть ли жизнь после Zara // Деловой профиль [Сайт]. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-fashion-retail-v-2022-godu-est-li-zhizn-posle-zara/> (дата обращения: 24.02.2023)

В целом, эти тенденции говорят о том, что рынок fashion-ритейла в России проходит через период изменений и адаптации к новым реалиям, что может привести к появлению новых возможностей для брендов и предприятий в этой отрасли.

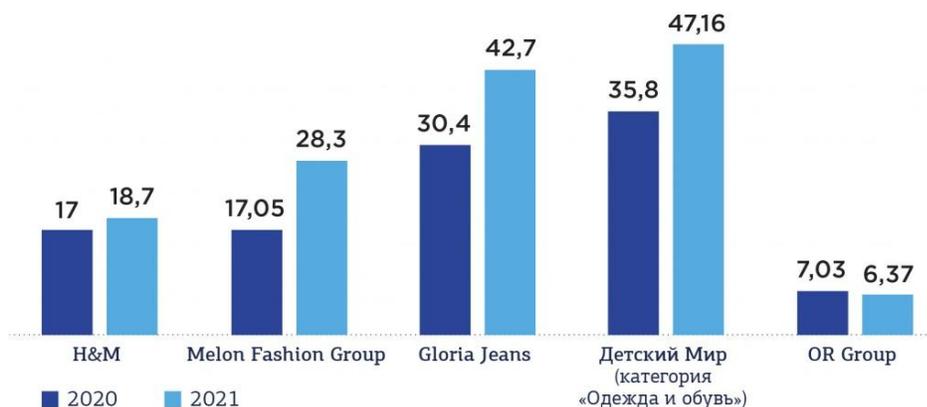


Рис. 11. Рост оборотов системообразующих предприятий fashion-товаров на российском рынке, январь-август 2020 и 2021

Источник: [Аудиторско-консалтинговая группа “Деловой Профиль”, исследования FCG]

События февраля 2022 года радикально отразились на всех отраслях бизнеса без исключения. С российского рынка ушли крупные игроки — более 50 зарубежных ритейлеров из fashion-сегмента прекратили или временно приостановили работу.



Рис. 12. Доля ушедших из России иностранных ритейлеров по сегментам

Источник: [Аудиторско-консалтинговая группа “Деловой Профиль”, исследования FCG]

Шведский холдинг H&M Group приостановил продажи своих марок в России и закрыл 185 магазинов на территории страны, включая магазины H&M, Arket, & Other Stories, Monki и Weekday. В 2020-2021 годах планировалось внедрение на российский рынок нескольких марок, но эти планы были отменены. Российский рынок был одним из крупнейших для компании, и на нем совершалось 4% ее продаж. Однако в марте 2023 года продажи компании выросли на 6%. Если бы магазины в России, Беларуси и Украине не были закрыты, рост составил бы 11%.

Испанская компания Inditex, владеющая брендами Zara, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho и Massimo Dutti, также объявила о прекращении деятельности на территории России в 2023 году. В России было 502 магазина компании, включая 86 магазинов бренда Zara. Бренды Uniqlo, Mango и Marks & Spencer также закрывают магазины в России.

Несколько люксовых брендов также покинули российский рынок, включая французскую группу компаний LVMH, которая владеет брендами Louis Vuitton и Christian Dior, а также Kering, владеющую Gucci и Balenciaga. Кроме того, бренд Chanel закрыл свои 17 бутиков в России.

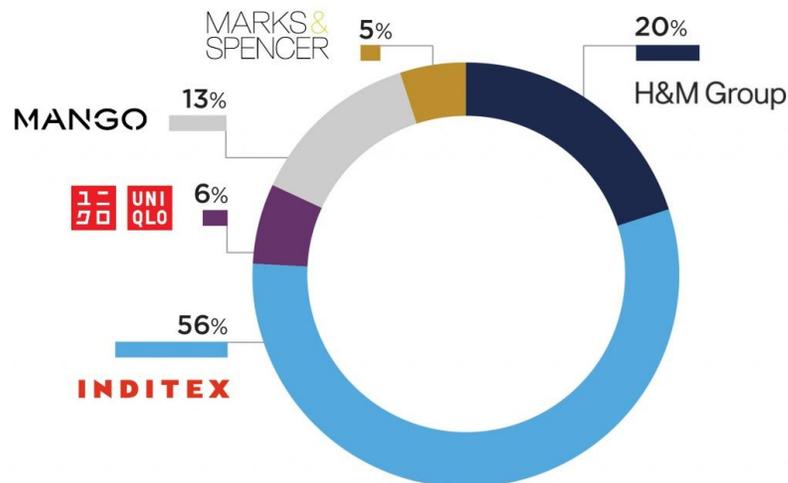


Рис. 13. Распределение между основными категориями

Источник: [Аудиторско-консалтинговая группа “Деловой Профиль”]

Как следствие ухода иностранных брендов, аудитория перераспределилась между российскими брендами одежды, и это открыло большие возможности перед отечественным модным рынком (см. SWOT-анализ, блок Opportunities). Из-за ограничений на международные

закупки, мультибрендовые премиальные магазины начали активно искать местных дизайнеров. Российские авторские бренды, которые уже имели известность и хорошую репутацию, стали очень популярны у покупателей и байеров. Этот разворот активно поддерживают такие крупные магазины, как ЦУМ в Москве, ДЛТ в Санкт-Петербурге, LUKSE в Новосибирске, AVENUE VIP в Казани, а также мультибрендовые концептуальные магазины, например, KM20 и LEFORM, где успешно продвигаются российские стритвирные бренды, такие как CH4RM, Nina Donis, J. Kim, «Рассвет», Vereja, Jackson De Ville, Red September и другие.⁵⁰ Отчетливо наблюдается изменение в структуре рынка и новые открывающиеся возможности для отечественных брендов не только в столице, но и в региональных городах.

Можно уверенно говорить, что в начале 2023 г. локальные fashion-ритейлеры и торговые марки заняли лидирующую позицию практически во всех каналах (онлайн и офлайн) и во всех категориях товаров: повседневной, вечерней, спортивной одежде, а также в категории белья.⁵¹ Любая появляющаяся ниша сразу же заполняется альтернативными предложениями, модный рынок — не исключение.

2.2.2 Основные тренды модного рынка

Говоря о мировом уровне, в актуальном совместном отчете McKinsey & Company⁵² и журнала The Business of Fashion⁵³ эксперты оценили состояние fashion-рынка на 2022 год в условиях мирового кризиса, дали прогнозы что ждет индустрию в 2023 году, а также выявили основные глобальные тренды. К ним относятся:

Глобальная экономика

- *Глобальная уязвимость* и управление инфляцией как инструментом для роста
- *Региональные особенности*: пересмотр и переоценка вариантов регионального роста

⁵⁰ Кострубина Е., Лебсак-Клейманс А., экспертный эфир на тему «Что такое риски в ассортименте и можно ли их избежать?», телеграм-канал «FACT THIS FASHION» — URL: <https://t.me/fcgmedia> (дата обращения: 07.04.2023)

⁵¹ Кострубина Е., Лебсак-Клейманс А., экспертный эфир на тему «Что такое риски в ассортименте и можно ли их избежать?», телеграм-канал «FACT THIS FASHION» — URL: <https://t.me/fcgmedia> (дата обращения: 07.04.2023)

⁵² Amed I., Berg A. The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty // McKinsey & the Business of Fashion, 2022

⁵³ Ситуация на fashion-рынке и вызовы 2023 года // Retail.ru [Сайт]. — URL <https://www.retail.ru/articles/situatsiya-na-fashion-rynke-i-vyzovy-2023-goda/> (дата обращения: 01.03.2023)

Изменения в потребительской активности

- *Двойное расходование*: в зависимости от таких факторов, как уровень располагаемого дохода, некоторые будут откладывать или сокращать расходы; другие будут искать выгодные предложения, увеличивая спрос на продукты вторичной продажи, аренды и т.д.
- Создание одежды, которая не имеет четкого разделения по полу или стилю (*fluid fashion*)
- *Переосмысление деловой/официальной одежды*: покупатели пересматривают свой подход к одежде для работы, свадьбы и других мероприятий.

Система моды

- *Решение трудностей с прямыми продажами*: несмотря на активное внедрение цифровых прямых каналов продаж, для роста компаниям необходимо диверсифицировать свой микс каналов, включая оптовую торговлю и маркетплейсы сторонних продавцов, наравне с моделями прямых продаж потребителю.
- *Перезагрузка цифрового маркетинга*: новые правила обработки данных стимулируют новую главу в цифровом маркетинге, поскольку нацеленность на покупателей становится менее эффективной и более дорогостоящей. Бренды должны будут использовать креативные кампании и новые каналы, такие как розничные медиа-сети и метавселенную, чтобы получить больший ROI на маркетинговые расходы и собрать ценные данные из первых уст, которые могут быть использованы для углубления отношений с клиентами
- *Переосмысление организации*: руководители модных компаний нуждаются в новом видении того, что потребуется для организации будущего, сосредотачиваясь на привлечении и удержании талантливых сотрудников, а также на повышении квалификации команд и критически важных руководящих должностей для выполнения приоритетов по типу устойчивого и цифрового развития.

Согласно респондентам (представители модных брендов) из исследования McKinsey & Company и журнала The Business of Fashion, на глобальной арене самыми сильными рисками

являются инфляция, геополитическая нестабильность и нарушения в цепочках поставок (см. рис. 14).

Inflation, geopolitical instability and supply chain disruptions are the top risks for fashion businesses in 2023, far eclipsing Covid-19

Top three risks to fashion businesses in 2023,
% of respondents

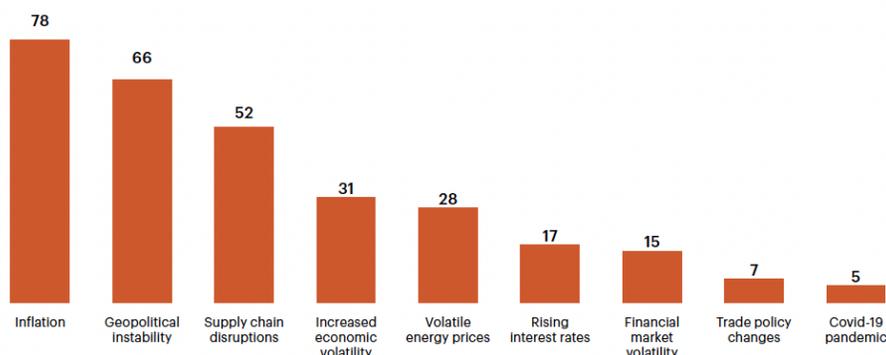


Рис. 14. Основные риски, которые выделяют представители модных брендов⁵⁴

Источник: [McKinsey, The Business of Fashion]

На основе проанализированного материала, были выделены основные тренды, которые определяют модную индустрию в 2022-2023 гг. Эти тренды как глобальные верхнеуровневые, так и локальные, наблюдаемые конкретно в крупных городах.

Тренд 1: Нестабильность

Нестабильность как один из главных рисков 2023 года оказывает большое внимание на весь мир, в том числе модный рынок. До середины 2022 года fashion-рынок глобально и в России начал расти после затишья, вызванного пандемией и антиковидными ограничениям, в том числе повлиял отложенный спрос. После недолгого восстановления случился спад из-за напряженной геополитической обстановки и санкций. Рассмотрим детальнее в разрезе.

- **Глобальный уровень**

Из интервью McKinsey&Company с компаниями из индустрии моды до июля 2022 (ввод санкций) оборот вырос на 21% по итогам 2021 года к предыдущему, и порядка 13% в первом полугодии 2022 года. Вот второй половине 2022 года начался спад, причиной которого, по мнению экспертов, выступает инфляция и пессимистические ожидания

⁵⁴ Amed I., Berg A. The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty // McKinsey & the Business of Fashion, 2022

клиентов. Этот тренд продолжится в 2023 году. Более 50% европейских компаний ожидают сокращения спроса на товары не первой необходимости и роскоши. Среди основных причин падения fashion-рынка называются энергетический кризис и нарушение цепочек поставок. Среди основных рисков указываются: инфляция (о ней заявили 78% опрошенных), геополитическая нестабильность (66%, при этом респонденты особенно подчеркивали конфликт на Украине), сбои в цепочке поставок (52%), рост волатильности экономики (31%) и рост цен на энергоносители (28%) (см. рис. 14).

- **Россия**

Ситуация в России отличается: в то время как глобально компании продолжают наблюдать спад, российский модный рынок стабилизируется. По данным Focus Technologies, в крупных городах (Москва и Санкт-Петербург), количественный спрос на одежду упал (~15-20%), но средний чек вырос на 32%. Это частично связано с уходом иностранных брендов из России и переключение покупателей на сравнительно более дорогие локальные бренды. Положительная динамика российского модного рынка также связана с его изначальным уровнем развития: в сравнении с глобальной индустрией, российский рынок, по мнению ведущих экспертов, находится в начальной стадии роста. Поэтому те глобальные потрясения, которые в целом негативно сказываются на состоянии отрасли глобально, наоборот, дают развитие отрасли в России и открывают новые возможности для выхода на новый уровень.

В целом важно отметить, что анализ мировых трендов дает ясное понимание и позволяет оценить ситуацию в целом. Тем не менее, рынок России отстает от мирового модного рынка в среднем на 10-15 лет, и большинство трендов, которые актуальны для большей части мира, совершенно неактуальны для России. Российский модный рынок находится на стыке фаз становления и роста. И в целом когда мировой модный рынок может быть в рецессии, модный рынок России может ощущать меньшее давление и даже расти.

В связи с этим можно выделить внутренние тренды российского модного рынка. Эти тренды были на пике актуальности в мире 5-7 лет назад, сейчас они уже стали новой нормой. В России перечисленные ниже тренды только сейчас начинают занимать значимое место.

Тренд 2: Рост онлайн-ритейла в fashion-сегменте

На протяжении последних 5-7 лет наблюдается активная динамика роста: процент продаж, совершаемых онлайн, стабильно растет. В 2021 году 21% продаж в fashion-сегменте

был совершен в Интернете. Коронавирусные ограничения в том числе повлияли на ускорение перехода на онлайн-формат покупок, тем самым увеличив темп торговли (спрос, диктуемый внешними обстоятельствами, подтягивает предложение) Темп развития онлайн-торговли в прошлом году сопоставим с показателями 2020 года, когда покупатели массово стали переходить в Интернет из-за коронавирусных ограничений.

По оценкам эксперта Ануш Гаспарян, соучредитель и коммерческий директор Fashion Consulting Group, в перспективе 5 лет доля fashion e-commerce составит более 50% от общих оборотов российского модного рынка.⁵⁵

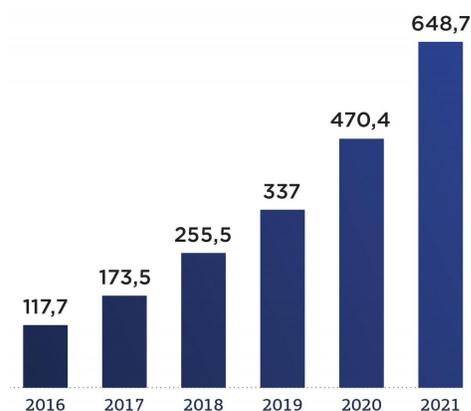


Рис. 15. Объем российского рынка онлайн-торговли fashion-товарами, млрд рублей
Источник: [Аудиторско-консалтинговая группа “Деловой Профиль”, РБК Исследования рынков]

Тренд 3: Активизация маркетплейсов

Рынок fashion-ритейла в e-commerce является очень динамичным и конкурентным. Ведущее положение на рынке занимают маркетплейсы, которых становится все больше. Wildberries является лидером на этом рынке, в 2021 году объем продаж через этот маркетплейс составил 336,5 млрд рублей, а общая аудитория достигла 113 млн человек.

Недавно появился новый игрок в fashion-сегменте — маркетплейс «СберМегаМаркет», который планировал приобрести магазин одежды и обуви «Стокманн», чтобы увеличить

⁵⁵ Российский фэшн-рынок: итоги и прогнозы // Fashion United [Сайт]. — URL: <https://fashionunited.ru/novostee/vistavkee/rossijskij-feshn-rynok-itogi-i-prognozy/2022022333981> (дата обращения: 23.02.2023)

ассортимент и развить мультиканальность продаж. К 2030 году «СберМегаМаркет» планирует стать ведущим маркетплейсом России.

«Яндекс.Маркет» активно и на высоком уровне вышел в fashion-сегмент и занял долю по продажам в 20%. На этом маркетплейсе провели редизайн сайта и приложения, создали раздел “Универмаг”, где собраны локальные fashion-бренды и реорганизовали планировку склада, чтобы улучшить условия хранения одежды и обуви.

Бренды одежды и обуви сотрудничают с маркетплейсами, так как это выгодно для всех сторон. Fashion-ритейлеры также начинают появляться на маркетплейсах, таких как «Ламода» (Gloria Jeans, 12Storeez) и Ozon, чтобы развиваться в онлайн-продажах и привлекать больше покупателей.

Тренд 4: Актуальность офлайн-розницы

Российские участники модной индустрии не собираются массово переходить на e-commerce или маркетплейсы, несмотря на растущий интерес покупателей к онлайн-шопингу. Напротив, в данной ситуации большинство участников склонны в первую очередь инвестировать в развитие физических торговых точек. Бренду нужна офлайн-розница именно в этой индустрии: товара важно потрогать, с ним надо взаимодействовать — это напрямую повышает уровень доверия покупателя. Офлайн ритейл-пространство на рынке моды формирует

Например, Владимир Колесников, генеральный директор Akhmadullina Dreams, так комментирует важность офлайн-пространства: “Мы пришли к тому, что нам нужен больший по площади и более современный формат, позволяющий покупателю отдохнуть, комфортно ожидать примерки. Процесс шопинга имеет некую добавленную стоимость. Наш формат сейчас порядка 100 кв. метров. Мы бы хотели довести его до 130–150 кв. метров и сейчас работаем над новым дизайном магазина”.

По словам генерального директора российского бренда Noun, Семена Пименова, интернет сильно дороже офлайна в настоящее время и конкурировать с маркетплейсами за трафик практически невозможно. Он также отметил, что открытие своих магазинов — это стратегически правильное решение, если есть стремление построить бренд и большую компанию, которая будет существовать долго. Несмотря на некоторую необходимость в диверсификации бизнеса, открытие своих собственных магазинов является стабильным путем развития. Полина Мещерякова, представительница бренда First in Space: «Я бы не

ставила крест на физических магазинах. Хотя падение по трафику в прошлом году было лютое: местами мы теряли до 50%. Но когда мы это заметили, то перестроили наши магазины и ввели новые стандарты обслуживания. Привлекаем новые коллаборации. Отдача есть: мотивированный сотрудник с грамотным скриптом творит чудеса. И надо понимать: если до тебя дошел покупатель, которого ты вытащил из онлайн и соцсетей, – работа с ним должна быть идеальной. Мы продумали свет и запахи в магазинах, для нас пишут специальную музыкальную дорожку. Покупателя в офлайне нужно радовать».⁵⁶

Согласно исследованию McKinsey, самый актуальный и универсальный формат — гибридность. Компании должны разрабатывать гибридные бизнес-модели, которые сочетают онлайн- и офлайн-продажи, чтобы удовлетворять различные потребности потребителей.

Тренд 5: Переход на отечественные бренды одежды

Согласно исследованиям Fashion Consulting Group (FCG), 60% россиян считают, что одежда и обувь российского производства отличается высоким качеством. Также половину опрошенных (52%) факт того, что товар произведен в России, склонит к покупке. Первый квартал 2021 года демонстрировал рост спроса на отечественные бренды: за январь-апрель на маркетплейсе Wildberries продажи товаров российского производства возросли на 73%, зарубежных брендов – только на 17%.

В сентябре 2022 года Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ)⁵⁷ представил результаты опроса россиян, посвященного критериям выбора одежды и потребительским стратегиям в новых рыночных реалиях. При выборе одежды, российские граждане наиболее значимыми факторами считают: цену (6,30 из 7 возможных баллов), качество (6,06 балла) и натуральность материалов (5,49 балла). Отечественное производство одежды (3,32 балла), соответствие модным тенденциям и национальной культуре (3,21 и 2,38 балла) являются менее важными факторами. Использование переработанных материалов в одежде (2,04 балла), европейское и азиатское производство, а также известность марки (менее 2 баллов) не представляют значимого интереса для россиян. В результате, при покупке

⁵⁶ Клыженко, Л. Fashion-ритейл России: перезагрузка / Л. Клыженко // Retail.ru : электронный журнал. – URL: <https://www.retail.ru/articles/fashion-riteyl-rossii-perezagruzka/>. – Дата публикации: 08.03.2023.

⁵⁷ Российский рынок одежды после ухода западных брендов // ВЦИОМ [Сайт]. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossiiskii-rynok-odezhdy-posle-ukhoda-zapadnykh-brendov> (дата обращения: 08.02.2023)

одежды, россияне ориентируются главным образом на цену, качество и натуральность материалов, вне зависимости от происхождения изделия.

В условиях существующей ситуации 71% жителей России выбирают продукцию других марок, которые доступны на местном рынке. Это означает, что большинство граждан не проявляют дополнительных усилий, ограничиваясь товарами отечественного производства, даже если они имеют худшее соотношение "цена-качество" по сравнению с западными аналогами. Эта стратегия наиболее распространена среди женщин (76%) и граждан в возрасте 45 лет и старше (76-79%).

- **Высокое качество одежды** в равной степени важно для всех социально-демографических групп.
- **Приемлемую цену** чаще ценят женщины (6,47 балла) и жители Дальневосточного федерального округа (6,46 балла), граждане с низким потребительским статусом (6,48 балла).
- **Отечественное производство** при выборе одежды учитывают женщины (3,48 балла), 35-44-летние и представители старшего поколения 60+ лет (3,54 и 3,86 балла). **Европейское/западное производство** – молодежь 18-24 лет (2,43 балла) и жители обеих столиц (2,35 балла). **Азиатское производство** – граждане со средним специальным образованием (1,86 балла).
- **На соответствие модным тенденциям** чаще обращают внимание женщины (3,72 балла), граждане с неоконченным высшим и высшим образованием (3,47 балла). **На соответствие национальной культуре** – респонденты 45+ (2,55 и 2,68 балла), сельские жители (2,66 балла), жители Северо-Кавказского федерального округа (3,10 балла).
- **Известная марка** важна мужчинам (2,15 балла), молодым людям 18-24 лет (2,62 балла), жителям обеих столиц (2,18 баллов).
- **Натуральные материалы** – женщинам (5,79 балла), россиянам 45+ (5,70 и 5,88 балла). **Одежда из переработанного материала** – женщинам (2,37 балла).

Рис. 16. Результаты опроса россиян, посвященного критериям выбора одежды
Источник: [ВЦИОМ]

Тренд 5: Рост цен на одежду и обувь в мире и в России

Общемировой тренд, который также актуален и для России. Увеличение цен неравномерное: товары низкой и средней ценовой категории подорожали на 10–15 %, а товары класса люкс больше выросли в цене. Основными причинами роста станут увеличение расходов на логистику (до 50%) и стоимости сырья (от 30% и выше). Также имеют место валютные риски, связанные с колебанием курсов евро и доллара.

Несмотря на внешние обстоятельства, рынок дорогостоящей брендовой одежды и обуви всегда стабилен благодаря категории покупателей, которые не хотят жертвовать качеством. Например, за 9 месяцев 2022 года выручка французской компании LVMH, которая включает в себя такие бренды, как Christian Dior, Fendi и Givenchy, выросла на 20% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

По словам Анны Лебсак-Клейманс, консалтинговая группа Fashion Consulting Group, для успешного модного бизнеса необходим платежеспособный спрос со стороны потребителей, то есть людей, которые имеют достаточные средства и желание обновлять свой гардероб. Спрос является внешним фактором, который бизнес не может контролировать, но компании могут адаптироваться к изменяющимся трендам и потребностям потребителей.

Сейчас массовый спрос на модную одежду смещается в сторону более доступных бюджетных вариантов. В 2014 году структура спроса на модном рынке выглядела следующим образом: 10% премиум-сегмент, 41% средний сегмент и 49% бюджетный сегмент. В 2022 году эти цифры изменились на: 8% премиум-сегмент, 20% средний сегмент и 72% бюджетный сегмент.

В российском сегменте масс-маркета (по расчетам Focus Technologies) на конец августа 2022 динамика продаж по отношению к аналогичному периоду прошлого года выглядела следующим образом: товарооборот -2%, количество чеков -15%, средний чек +15%. Уменьшается количество, но увеличивается цена.

Прогнозы на 2023-2024 год

По прогнозам аналитиков McKinsey⁵⁸, в 2023 году мировой рынок моды замедлит темпы роста до примерно 3%, за исключением категории люкс, где ожидается рост спроса. По опросам европейских представителей fashion-индустрии, основными проблемами являются инфляция (78%), геополитическая нестабильность (66%), колебания в экономике (31%) и рост стоимости энергоносителей (28%). Рынок моды, который обычно не зависит от политики, также сталкивается с проблемами, которые характерны для других сфер жизни. Эксперты рекомендуют учитывать неравномерность восстановления экономики в разных регионах, диверсификацию каналов связи с потребителями, акцентирование внимания на политике компании по защите окружающей среды, поиск новых каналов поставок и изменения в степени отдаче маркетинговых инструментов при планировании закупок на 2023 год. Иностранные поставщики одежды и обуви из стран с антироссийскими санкциями заняли выжидательную позицию, в то время как Турция и Китай активно используют свои преимущества в качестве «промежуточного звена» поставок и вывода своих брендов на

⁵⁸ Amed I., Berg A. The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty // McKinsey & the Business of Fashion, 2022

российские рынки. Российский fashion-ритейл проявляет активность в сегменте street retail из-за ухода иностранных брендов, ранее занимавших нишу.

К факторам, осложняющим импортозамещение одежды, можно отнести высокую зависимость от импортного сырья – тканей и фурнитуры, дефицит отечественного оборудования и квалифицированных кадров, кредитозависимость производителей, их отставание от современных тенденций моды.

2.2.3 Движущие силы

Движущие силы в отрасли представляют собой ключевые факторы, которые влияют на изменение условий конкуренции и в целом на ситуацию в данной области. Для более полного анализа отрасли и ее стадии развития необходимо выявить факторы, которые вызывают значительные изменения в отрасли и в уровне конкуренции. Поскольку определенные силы находятся в движении, они способствуют или приводят к переменам в отрасли и уровне конкуренции. Такие силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен, называются движущими.

В рамках модной отрасли с учетом изученной профильной литературы и общения с экспертами индустрии можно выделить следующие движущие силы:

- **Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли**
Важным фактор, который влияет на различные аспекты, такие как соотношение спроса и предложения, легкость проникновения и выхода на рынок, а также на то, насколько сложно бренду достичь роста объема продаж. В случае России это растущий рынок, который активно догоняет глобальный уровень, на котором игроки частично сами формируют спрос и который постоянно растет в течение длительного периода времени. Появляются новые бренды, а уже действующие компании продолжают расширяться и инвестировать в развитие внутренней легкой промышленности.
- **Изменения в системе маркетинга**
Модные бренды постоянно сталкиваются с конкуренцией и необходимостью привлечения внимания своей аудитории. Как уже было рассмотрено в блоке теории, маркетинг в индустрии моды занимает одну из главных ролей и является одним из ключевых факторов успеха. Все сильнее закрепляется роль

социальных сетей (особенно Instagram) и ценность креативного контента для коммуникации с потенциальными и реальными клиентами. Клиент стал невосприимчив к обычной рекламе, на ее место приходит нативная реклама и influence-маркетинг: реклама товара через лидеров мнений в живой манере (формат рекомендации). Повышается роль коллабораций для вовлечения большей аудитории.

- **Выход на рынок или уход с него крупных фирм**

Уход крупных компаний с рынка изменяет структуру конкуренции в отрасли, уменьшив количество лидеров и усиливая борьбу за клиентов между оставшимися компаниями. В случае модной отрасли за последние 2 года российских рынок покинули ключевые иностранные игроки, которые создавала огромную конкуренцию локальным брендам по цене и ассортименту. В новой реальности предложение для клиентов сильно сократилось, и покупатели переключились на российские марки. Это стало значительным фактором для трансформации рынка в целом.

- **Изменение ценностей общества и образа жизни**

В связи с растущей ролью социальных сетей в жизни современного поколения, наблюдаются изменения в поведении потребителей, которые все больше ориентируются на социальные платформы (Instagram) и интернет-магазины для поиска и покупки товаров: меняется модель потребления, и бренды подстраиваются под эти изменения. Индустрия моды также движима изменениями в восприятии потребителей о значимости этики и устойчивости в производстве модной одежды. Все больше потребителей обращает внимание на то, какой процесс стоит за производством одежды, и отдают предпочтение брендам, которые ведут этический бизнес, создают достойные условия труда и минимизируют вред окружающей среде.

- **Влияние изменений в политике правительства**

Изменения в политике правительства оказывает значительное влияние на индустрию моды, особенно в последнее время. Мировой рынок моды неразрывно связан с локальными рынками, и изменения во внешней политике влияют на положение и порядок дел внутри отрасли в стране. Такие изменения

как введение торговых тарифов, ограничения импорта первоначально оказывают влияние на индустрию. В случае когда правительство вводит высокие тарифы на импорт товаров, это увеличивает стоимость импортированной ткани и аксессуаров для производства модной одежды, и приводит к повышению цен на конечные товары. Также импорт можно вообще остановить из-за геополитической обстановки, либо происходить с участием третьих стран как мы наблюдаем весной 2023 г. Еще одним возможным изменением, которое может повлиять на индустрию моды, это введение новых законов и нормативов по охране труда и экологии. Например, правительство может ввести новые стандарты по утилизации отходов и сокращению использования пластика. Такие изменения могут привести к тому, что компании будут вынуждены пересмотреть свои производственные процессы и инвестировать в новые технологии для соблюдения нормативов. В то же время это также может привести к более этичному и устойчивому производству модной одежды, что в свою очередь может повысить привлекательность брендов для потребителей, которые ориентированы на устойчивость (см. пункт выше). Кроме того, изменения в политике правительства могут повлиять на общее экономическое состояние страны и мировой рынок. Это может сказаться на покупательной способности потребителей и на спросе на модную одежду. Например, резкий экономический спад может привести к тому, что потребители будут экономить на покупках и сокращать свой бюджет на модную продукцию.

2.2.4 Анализ конкурентов

На момент написания работы (весна 2023)⁵⁹ в России существует более 2000 марок одежды. Среди них также присутствует много локальных брендов, которые еще не вышли на массовый уровень и которые продолжают работать и активно занимают освободившуюся нишу на отечественном fashion-рынке.

⁵⁹ В России производится около 2000 собственных брендов // Retail.ru [Сайт]. — URL: <https://www.retail.ru/news/v-rossii-proizvoditsya-okolo-2000-sobstvennykh-brendov-2-noyabrya-2022-222046/> (дата обращения: 28.01.2023)

Для дальнейшего анализа были выбраны самые яркие отечественные игроки рынка одежды в России, которые занимают схожую нишу и с которыми у бренда WHO I AM совпадают характеристики продукта, ценовой диапазон и есть пересечения по целевым клиентам (прямые и косвенные конкуренты).

В модной отрасли (также актуально и для многих других направлений) в открытом доступе отсутствует информация о финансовых показателях компании (выручка, оборот, ROMI, реклама и расходы на продажи, соотношение собственных и заемных средств, структура затрат, пр.), также нет возможности объективно и точно оценить доли компаний на рынке, темпы роста. С учетом этого допущения и ограничений, анализ конкурентов в этом параграфе проведен на основе результатов интервью с представителями компании, анализа информации в открытых источниках и экспертной оценке.

По результатам интервью и глубинного анализа были определены следующие прямые и косвенные бренды-конкуренты (см. Таблицу 6). В таблице описан ценовой диапазон товара каждой компании, краткая характеристика товара (экспертная оценка, информация в открытом доступе), год основания, а также оценка существующих каналов продаж. В приложении 11 дополнительно представлено краткое описание основных конкурентов.

Таблица 6. Сравнительная анализ брендов-конкурентов

| Бренд | Год основания | Ценовой диапазон* | Характеристика товара | Каналы продажи | Представленность по городам |
|-----------|---------------|-------------------|--|---|-----------------------------|
| UShatáva | 2015 | 2 700-29 700 руб. | Минимализм, дизайнерский крой, натуральные материалы, нетривиальная база, высокое качество, гендерно нейтральная | Собственные магазины, корнер в универмагах, интернет-магазин | 4 города (5 магазинов) |
| 12Storeez | 2014 | 2 480-34 980 руб. | Базовая одежда, минимализм, нейтральные цвета | Собственные магазины, корнер в универмагах, магазины в ТЦ, интернет-магазин, приложение | 18 городов (48 магазинов) |
| SHU | 2012 | 2 490-28 990 руб. | Функциональная износостойкая одежда, гендерно нейтральная, базовый минимализм (фокус на верхней одежде) | Собственные магазины, интернет-магазин | 3 города (5 магазинов) |
| Krakatau | 2000 | 6 500-59 900 руб. | Функциональная одежда из технологичного | Собственные магазины, корнер | 2 города (7 магазинов) |

| | | | | | |
|----------------|------|---------------------|---|--|--------------------------------|
| | | | материала (в основном верхняя одежда и брюки), собственная разработка (уникальный крой), передовые технологии изготовления | в универмагах, интернет-магазин | |
| 2MOOD | 2017 | 2 480-27 980 | Трендовые вещи, в ярких цветах, только для девушек | Собственные магазины, корнер в универмагах, магазин в ТЦ, интернет-магазин | 4 города (10 магазинов) |
| Gate31 | 2015 | 2 490-34 490 руб. | Минималистичные базовые вещи, современная классика для него и для нее в классических цветах, вне трендов | Собственные магазины, корнер в универмагах, магазин в ТЦ, интернет-магазин | 4 города (15 магазинов) |
| Present&Simple | 2016 | 3 990-29 990 руб. | Классическая одежда для девушек в расслабленном стиле, фокус на премиальные иностранные ткани | Собственные магазины, корнер в универмагах, магазин в ТЦ, интернет-магазин | 3 города (5 магазинов) |
| To Be Blossom | 2021 | 3 990-21 990 руб. | Женственная одежда, подчеркивающая фигуру и все достоинства, цветочные принты | Собственные магазины, корнер в универмагах, магазин в ТЦ, интернет-магазин | 3 города (6 магазинов) |
| YuliaWave | 2014 | 19 000-115 000 руб. | Роковая одежда, преимущественно в черном цвете, подчеркивающая агрессивную женственность, специализируются на коже и костюмах | Собственный магазин, интернет-магазин, поп-ап-магазин в ТЦ | 1 город (1 магазин) |
| Sorelle | 2017 | 4 000-39 000 руб. | Сексуальная женственная одежды, по фигуре, с открытыми вырезами, в ярких цветах | Собственный магазин, интернет-магазин, комитент в шоуруме | 2 города (1 магазин, 1 шоурум) |
| Laroom | 2010 | 5 000-49 200 руб. | Классические вещи для девушек, которые актуальны вне сезона, женственный крой и принты | Собственный магазин, интернет-магазин, соцсети | 1 город (1 магазин) |
| LesyaNebo | 2014 | 5 800-78 000 руб. | Элегантные женственные вещи, преимущественно костюмы и платья | Собственный магазин, интернет-магазин | 1 город (1 магазин) |

| | | | | | |
|---------------|------|-------------------|---|--|------------------------------------|
| Roma Uvarov | 2018 | 6 000-35 000 руб. | “безумная одежда с идей”, микс деконструкции, винтажных элементов, для мужчин и женщин | Соцсети, интернет-магазин партнеров (NOBconcept) ⁶⁰ | 1 город (комитент в концепт-сторе) |
| Golovina Mari | 2017 | 7 000-54 000 руб. | Вещи для функционального повседневного гардероба, сильные классические образы с нежной цветовой гаммой и ироничными деталями | Собственный шоурум, соцсети, интернет-магазин партнеров (NUSELF) ⁶¹ | 1 город (1 шоурум) |
| My812 | 2014 | 9 600-88 000 руб. | Классическая женственная одежда, вдохновленная “тихой модой”, только для девушек | Собственный магазин, соцсети, интернет-магазин | 2 города (1 магазин, 1 шоурум) |
| Choux | 2021 | 3 140-69 900 руб. | Базовая женская одежда с ироничными деталями (принты, аксессуары, подклад), необычными цветами и принтами, только для девушек | Собственный магазин, интернет-магазин, комитент в шоуруме | 2 города (Москва, СПб) |
| PiTKINA | 2020 | 2 400-54 000 руб. | нетривиальнѳ базовая одежда, с намеком на французский повседневный шик | Собственный шоурум, интернет-магазин | 1 город (Москва) |

**по открытой информации в интернет-магазине брендов*

С учетом полученной первичной информации далее для брендов-конкурентов был проведен более глубокий анализ (см. Приложение 12) с фокусом на их представленность в определенных городах России (где и в каком количестве).

Далее по результатам проанализированной информации визуализируем конкурентную среду бренда WHO I AM и создадим карту стратегических групп (рис. 17), чтобы сравнить конкурентные позиции фирм в отрасли и связать анализ отрасли в целом с оценкой положения каждой компании в отдельности. Переменными выступают средний чек и масштаб географического присутствия (пара характеристик для отрасли, показывающая различия в позициях фирм).

⁶⁰ Виртуальный концепт-стор NOBconcept [Сайт]. — URL: <https://nobconcept.com/catalog/> (дата обращения: 08.04.2023)

⁶¹ Лайфстайл платформа Nuself [Сайт]. — URL: https://nuself.ru/designers/golovina_mari/ (дата обращения: 08.04.2023)

Информация о среднем чеке отсутствует в открытом доступе, поэтому в рамках этого анализа сделаем допущение, что для брендов базовой одежды средний чек состоит из 2-х позиций: классической футболки и брюки; для брендов, специализирующихся на верхней одежде, средний чек рассчитывается из 1 элемента верхней одежды; для бренда костюмов (костюмы являются специализацией бренда) средний чек рассчитывается из 2-х позиций: брюк и жакета. Исходя из специфики и сегменты бренда, показатель будет варьироваться, тем не менее экспертно такая оценка будет универсальной для упорядочения и определения брендов одежды через средний чек.

На рис. 17 визуально отражено положение ключевых игроков (и конкурентов бренда WHO I AM)

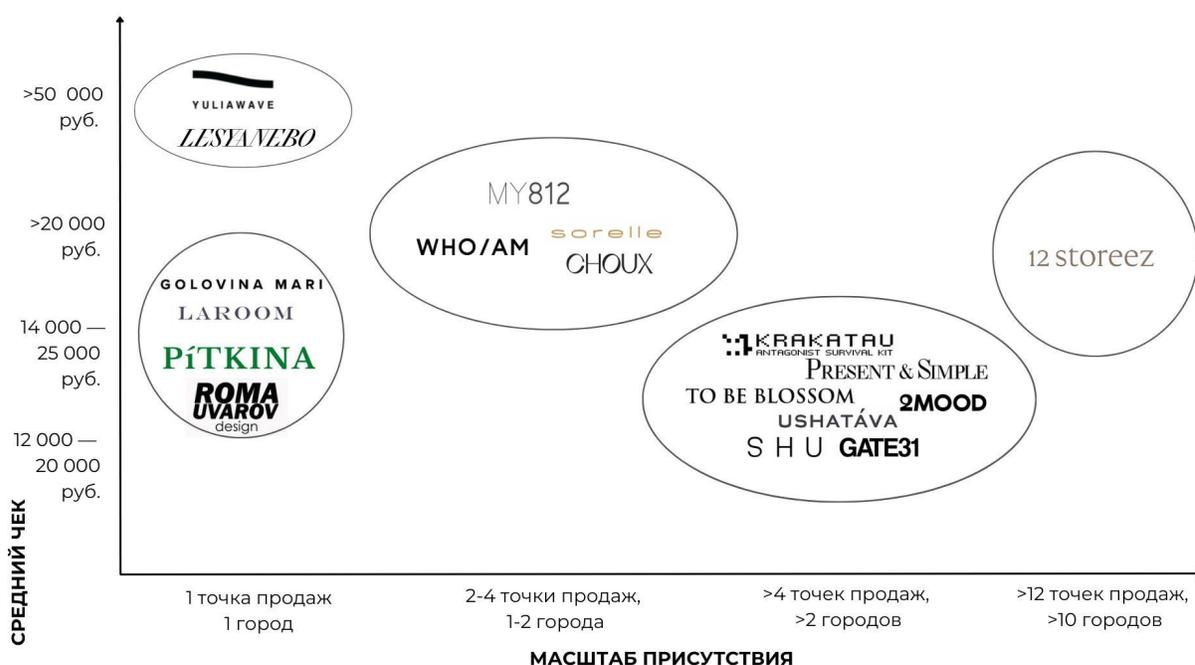


Рис. 17. Группы конкурентов
 Источник: [составлено автором]

2.3. SWOT-анализ

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среды компании WHO/AM, следующим шагом становится SWOT-анализ, по результатам которого будет принято решение о дальнейшем направлении и пути развития компании.

Таблица 7. SWOT-анализ

| | |
|---|---|
| <p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформированная работающая бизнес-модель 2. Существующая розничная сеть продаж в Москве 3. Сильный личный бренд создателя 4. Финансовая устойчивость 5. Диверсифицированные каналы продаж | <p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая узнаваемость бренда 2. Незначительная рыночная доля 3. Слабая региональная управленческая экспертиза 4. Высокая зависимость от импортного сырья 5. Ограниченность финансовых ресурсов для реализации глобальных проектов |
| <p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уход иностранных брендов с рынка 2. Рост интереса и спроса на российские бренды одежды 3. Формирующаяся гос. поддержка отрасли 4. Снижение стоимости аренды в торговых центрах 5. Существующие высоко развитые логистические каналы между крупными городами 6. Отраслевая актуальность офлайн-сегмента продаж | <p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неразвитая сырьевая база 2. Ужесточение конкуренции между российскими брендами 3. Высокая волатильность рубля и напряженная геополитическая обстановка (сложности с экспортными поставками и логистикой) 4. Снижение спроса за счет изменения потребительской модели (в сторону накопления/сбережения) (сокращение расходов на товары не первой необходимости) 5. Уменьшение доли платежеспособного населения за счет оттока 6. Локализация отн-но высокого спроса на продукцию fashion в крупных города (миллион+) |

2.3.1 Сильные стороны (S)

S1. Сформированная работающая бизнес-модель (частичная вертикальная интеграция)

Компания ООО «СМАРТ ЛЮКС» присутствует на рынке с 2014 года и имеет отлаженную работающую бизнес-модель, основным элементом которой является частичная вертикальная интеграция. Компания обладает собственным конструкторским бюро (дизайн-бюро, создание моделей), собственным производством в Иваново (этап производства моделей), собственной диверсифицированной торговой сетью (см. S2), собственной in-house съемочной командой (команда креатива и маркетинга). Единственный элемент вне вертикальной интеграции — это материалы и фурнитура (см. W4). Наличие собственного производства — мощное преимущество по сравнению с другими конкурентами, так как компания может жестко контролировать сроки производства, смену сезонов, объем и оперативно вносить изменения. Комбинация этих факторов вкупе с результатом деятельности компании подтверждает жизнеспособность и перспективность сформированной бизнес-модели.

S2. Существующая розничная сеть продаж в Москве

На весну 2023 г. у компании ООО «СМАРТ ЛЮКС» (бренд WHO I AM) уже есть собственная развитая диверсифицированная розничная сеть в Москве, обладание которой дает компании экспертизу в части организации прямых офлайн продаж. Это подразумевает отлаженные регламенты, гайдлайн по фирменному оформлению магазинов, настроенная учетная программа, проверенное IT-решение для розничной торговли. Бренд представлен в формате корнеров в топовых ТЦ столицы, концепт сторках и универмагах в крупнейших городах (Москва – Trend Island, Leform, Tsvetnoy).

S3. Сильный личный бренд создателя

В глобальной fashion-индустрии, в том числе в России, это важный параметр, который является неотъемлемым атрибутом индустрии. Джейкоб Якубов — предприниматель, художник, основатель галереи современного искусства WHO I AM Gallery и бренда одежды WHO I AM.⁶² Джейкоб создал бренд, опираясь на свой опыт, и активно позиционировал себя как создателя и идейного вдохновителя компании. Будучи медийной личностью, Джейкоб

⁶² Леонова, О. Как устроен WHO I AM / О. Леонова // Blueprint : электронный журнал. — URL: <https://theblueprint.ru/culture/specials/kak-ustroen-who-i-am> (дата обращения: 18.03.2023).

Якубов выстроил коммуникацию и PR-освещение бренда WHO I AM через свою личность, что выгодно отличает бренд от конкурентов, где зачастую создатель малоизвестен.

S4. Финансовая устойчивость

Финансовая устойчивость — это способность компании сохранять свою платежеспособность и ликвидность на протяжении длительного периода времени. Это означает, что компания должна иметь достаточные финансовые ресурсы, чтобы справляться со своими текущими обязательствами, такими как зарплата сотрудников, оплата поставщикам и налоги, а также иметь достаточные запасы для реагирования на неожиданные расходы или экономические колебания.

Существующий бизнес компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” генерирует устойчивый прогнозируемый входящий денежный поток, который позволяет вести и развивать на текущем масштабе бизнес не прибегая к внешним заимствованиям.

S5. Диверсифицированные каналы продаж

На момент написания работы у компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” существует несколько диверсифицированных (разнообразных, разноформатных) каналов продаж:

- Розничные офлайн-магазины (6 точек продаж)
- Направление оптовых продаж (до 40% от текущей выручки)
- Онлайн-продажи через интернет-магазин <https://ru.who-iam.com>
- Онлайн-продажи через соцсети бренда

Такое распределение и разнообразие по развитым каналам продаж делает компанию более устойчивой к внешним вызовам и помогает адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям (экономические изменения, изменения в потребительском поведении или технологические инновации). Это также помогает компании выходить на новые рынки (тиражируя отработанное решение) или расширить свое присутствие на уже существующих рынках.

2.3.2 Слабые стороны (W)

W1. Низкая узнаваемость бренда

Низкая узнаваемость бренда — это ситуация, когда потенциальные клиенты не могут легко идентифицировать бренд или не знают о его существовании. Она ставит компанию в уязвимую позицию, делая ее слабее более известных конкурентов. В случае WHO I AM

низкая узнаваемость обусловлена локализацией 90% бизнеса в Москве, отсутствием значимых инвестиций в развитие бренда, маленькой долей рынка (см. W2) и территориально неразвитой сетью бренда.

W2. Незначительная рыночная доля

Существующий размер бизнеса не позволяет влиять на рынок и стать заметным маркет-мейкером. Естественно, с такими позициями на рынке компания ООО “СМАРТ ЛЮКС” не может оказывать значительного влияния на рыночные факторы: ценообразования, тренды, формирования спроса, рынок труда. В свою очередь это значительно сказывается на скромных финансовых показателях. Низкая доля рынка заметно сдерживает развитие. Как и в любом бизнесе, при низкой доле рынка относительные издержки на развитие существенно высоки. Для WHO I AM это критически сдерживающий фактор для дальнейшего роста.

W3. Слабая региональная управленческая экспертиза

С учетом маленькой сети, представленной преимущественно только в Москве и в формате комитентов в других городах (Новосибирск), у компании отсутствует экспертиза в региональном управлении. Это касается и знания внутрироссийской логистики, работы со складом, особенностей региональных рынков (в т.ч. ценовых), местных предпочтений и трендов, потребительского поведения в конкретных регионах. Данная слабость не является критической и легко нивелируется наймом специалиста либо естественным путем развития и обучения (опыт). Тем не менее, пока действия не предприняты, этот пункт является уязвимым местом компании.

W4. Высокая зависимость от импортного сырья

Даже при наличии собственного производства в Иваново бренд WHO I AM по-прежнему зависит от импортного сырья, в частности от итальянских тканей и фурнитуры. По словам создателя бренда, качество их изделий является конкурентным преимуществом и точкой дифференциации от конкурентов. В текущей ситуации использование российских аналогов (с учетом неразвитой индустрии в стране) значительно негативно скажется на качестве конечного изделия.

W5. Ограниченность финансовых ресурсов для реализации глобальных проектов

Существующая финансовая устойчивость компании (см. S4) относится к текущему масштабу бизнеса. Для реализации проектов по развитию очевидно будет необходимо

привлекать дополнительное внешнее финансирование либо за счет банков, либо за счет собственных средств акционеров.

2.3.3 Возможности (О)

О1. Уход иностранных брендов с рынка

В связи с текущей политической ситуацией ключевые иностранные бренды (массовость во многом обусловлена уходом компаний, владеющих несколькими марками), на которых приходилось до 70% спроса⁶³, ушли с российского рынка на неопределённый срок. По факту в 2022 с рынка ушли основные конкуренты-гиганты⁶⁴. Это дает феноменальную возможность российским брендам одежды занять освободившуюся нишу и увеличить свою клиентскую базу — заинтересованных платежеспособных клиентов с развитой культурой потребления, ищущих альтернативу — используя этот факт как возможность для взрывного роста.

О2. Рост интереса и спроса на российские бренды одежды

При наличии устойчивого спроса у россиян на приобретение новой одежды, особенно к летнему и весеннему сезонам, и с уходом ключевых иностранных брендов и поиска достойных альтернатив, преимущественно в категориях масс-маркет и среднего сегмента, у россиян возрос интерес к российским брендам одежды как надежда на достойную замену. В апреле 2022 года (пик ухода брендов) среднесуточный мобильный трафик в онлайн-магазинах российских брендов вырос относительно февраля на 55%⁶⁵. Этот факт дает российским брендам, в частности WHO I AM, новые перспективы роста и развития.

О3. Формирующаяся гос. поддержка отрасли

В связи с текущей экономической ситуацией Правительство Российской Федерации решило запустить ряд программ по поддержке различных отраслей, в том числе легкой

⁶³ Сотник, А. Уходя (не) уходи / А. Сотник // Blueprint : электронный журнал. – URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/kak-ukhod-zapadnykh-brendov-skazalsya-na-industrii>. – Дата публикации: 16.03.2022.

⁶⁴ Проскурин, Д. Какие магазины одежды окончательно ушли из России, а какие – вернутся под другим названием / Д. Проскурин // Гол : электронный журнал. – URL: <https://gol.ru/materials/19335-clothes-in-russia-2022>. – Дата публикации: 18.07.2022.

⁶⁵ У россиян резко возрос интерес к отечественным брендам одежды // Новый Омск [Сайт]. — URL: https://newsomsk.ru/news/125391-u_rossiyan_rezko_vozros_interes_k_otchestvennm_br/ (дата обращения: 28.05.2023)

промышленности и модного направления. Цель: помочь российским брендам развивать свои производства в России, оперативно и качественно заменить ушедшие иностранные марки и удовлетворить существующий спрос.⁶⁶ В дальнейшем такие программы планируют масштабировать и запускать на постоянной основе.

О4. Снижение стоимости аренды в торговых центрах (в связи с уходом ин. брендов)

Одно из мест размещения магазинов одежды— торговые центры с высоким процентом целевого трафика. Основными арендаторами помещений в торговых центрах и магазинами, привлекающие клиентов и аудиторию в торговый центр были иностранные бренды одежды (как правило, они занимали около половины (иногда больше) площади ТЦ)⁶⁷. Потеря якорных арендаторов снизило трафик в торговых центрах на 30%. С целью увеличения трафика и популярности, владельцы помещений в ТЦ стали предлагать выгодные условия по аренде помещений. Этим могут воспользоваться российские бренды одежды для того, чтобы заместить ушедшие бренды и развить розничную сеть. У российских сетей одежды есть возможность успешно адаптировать к изменениям.

О5. Существующие высоко развитые логистические каналы между крупными городами

Несмотря на сложности с международной логистикой (см. W4) внутри РФ европейская часть нашей страны обеспечена развитой автодорожной и железнодорожной сетью, что позволяет быстро и с большим уровнем надежности доставлять товары между регионами. Особенно это преимущественно заметно на связи между крупными регионами. Также особенностью логистической связи в европейской части России является ее центричность на Москве, где столица выступает в роли крупнейшего хаба. На европейской части РФ доставка грузов в размерах партии, которыми оперирует отрасль, занимает 2-3 дня. Для бренда WHO I AM такая конфигурация позволяет оперативно доставлять товар в нужные регионы с высоким уровнем надежности и удобства.

⁶⁶ Участники индустрии моды обсудили с представителями власти возможности господдержки // PROfashion.ru / журнал и портал о моде для профессионалов : сайт. – URL: <https://profashion.ru/business/power/uchastniki-industrii-mody-obsudili-s-predstavatelyami-vlasti-vozmozhnosti-gospodderzhki/> (дата обращения: 04.03.2023)

⁶⁷ Романова, Т. Чем обернется для России уход иностранных fashion-ритейлеров и брендов / Т. Романова, М. Неретина // Forbes : электронный журнал. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/457973-cem-obernetsa-dla-rossii-uhod-inostrannyh-fashion-retejlerov-i-brendov.> – Дата публикации: 04.03.2022.

Об. Отраслевая актуальность офлайн-сегмента продаж

Офлайн-формат по-прежнему играет ключевую роль в контексте модных брендов: дает клиентам возможность потрогать и провзаимодействовать с товаром, почувствовать сопричастность к той атмосфере, которую создают fashion-ритейлеры в своих торговых точках.⁶⁸ Несмотря на повсеместную диджитализацию, в отрасли моды сохраняется продажа через физические магазины. Эксперты в будущем прогнозируют офлайн долю рынка в 30%-50%. С учетом специфики отрасли это является обязательным элементом, так как потребительское поведение требует контакт с товаром. При этом онлайн каналу необходимо развиваться параллельно. Если несколько лет назад существовало мнение, что он заменит физические магазины, то на сегодняшний день очевидно, что магазины одежды не могут эффективно развиваться (особенно в сегмент upper-middle) без офлайн присутствия и собственных магазинов. Эти два канала — online и офлайн — растут и развиваются параллельно и в ближайшей перспективе эта тенденция сохранится.

В этом контексте развитие офлайн-присутствия бренда (в том числе в регионе) дает возможность роста и повышает шансы на эффективное присутствие.

2.3.4 Угрозы (Т)

Т1. Неразвитая сырьевая база

Неразвитая сырьевая база, которая во многом определяет состояние модной отрасли в России, является серьезной угрозой для любого российского бренда одежды. В крайнем случае при отсутствии импорта ткани и фурнитуры, у компаний просто физически не будет материалов (или будет сильно ограничено) для изготовления одежды, что в итоге либо приведет к резкому повышению цен на одежду и сделает её недоступной для большей доли населения, либо, в худшем случае, полностью остановит производство. В сегодняшней ситуации идет масштабное замещение привычных европейских поставщиков на Турцию и Юго-восточную Азию (прежде всего Китай).

Т2. Ужесточение конкуренции между российскими брендами

В связи с перспективностью отрасли и появившимися большими возможностями для развития российских брендов появляется угроза сильной конкуренции между основными

⁶⁸ Как рынку fashion-ритейла удалось справиться с вызовами 2022 года // MFD.ru [Сайт]. — URL: <https://mfd.ru/blogs/posts/view/?id=212961> (дата обращения: 28.03.2023)

игроками рынка. В этой борьбе основное преимущество будет у крупных российских брендов как 12storeez, Gate31, 2Mood и другие, у которых уже до этого была наработанная клиентская база и которые за счет масштаба бизнеса и оптовых заказов могут снижать издержки и конкурировать по цене/маркетинговым решениям. В этом контексте небольшим брендам одежды (каким является WHO I AM) будет сложнее развиваться, пробиваться и повышать узнаваемость о себе.

Т3. Высокая волатильность рубля и напряженная геополитическая обстановка (сложности с экспортными поставками и логистикой)

В связи с нестабильной экономической обстановкой существует угроза возникновения сложностей с экспортными поставками и логистикой доставки, в частности тканей из Италии и Китая. При возможном ослаблении рубля или при отсутствии возможности оплатить сырье в иностранной валюте, компаниям достаточно сложно заниматься ценообразованием и планировать закупки. По аналогии сложности с логистикой, которые усилились пандемией COVID-19 и введенными санкциями, ведут к увеличению себестоимости товара и увеличению конечной цены изделия, что будет большой угрозой для маленьких компаний с небольшими объемами заказов.

Т4. Снижение спроса за счет изменения потребительской модели (в сторону накопления/сбережения) (сокращение расходов на товары не первой необходимости)

По оптимистичным оценкам Росстат оценил спад ВВП РФ в 2022 году в 2,1%, другие источники оценили спад в 2,5-4%.⁶⁹ Несмотря на незначительный спад (зависит от оценки), динамика пока негативная, и в целом наблюдается заметное ухудшение экономической ситуации в стране. В частности, реальный доход населения уменьшается,⁷⁰ спрос переключается на более дешевые товары, приводя к сокращению продаж более дорогих брендов и увеличению продаж более доступных товаров. Похожие процессы происходят и в других отраслях. Согласно совместному исследованию интернет-сервиса «Юла» и агентства A2:Research⁷¹, во второй половине 2022 г. 59% респондентов снизили расходы на одежду и

⁶⁹Росстат оценил спад ВВП РФ в 2022 году в 2,1% // Интерфакс [Сайт]. — URL: <https://www.interfax.ru/business/887045> (дата обращения: 28.03.2023)

⁷⁰Доходы россиян упали на 1% по итогам года // РБК [Сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/08/02/2023/63e3aab79a7947b6ad7f53b9> (дата обращения: 26.02.2023)

⁷¹«Юла» сообщила, что 60% россиян стали меньше тратить на одежду и обувь // РБК [Сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/63c006299a7947095801a34> (дата обращения: 28.03.2023)

обувь, около 50% опрошенных перешла на более дешевые вещи, а еще 15% предпочли сократить разнообразие в своем гардеробе и не покупать дополнительных вещей. 12% опрошенных предпочли экономить на белье и офисных костюмах, 13% — на домашних вещах, 14% — на повседневной и вечерней одежде. Около половины опрошенных перешли на более дешевые товары, а другие решили не покупать новые вещи вообще.

Так как компании и отрасль в целом находятся в периоде активного развития, заметное снижение спроса на товары (особенно не первой необходимости) не позволит развиваться. Такая угроза может напрямую затронуть и бренд WHO I AM. Тем не менее, следует учитывать, что сейчас наблюдается улучшение потребительских настроений в связи после очень высокого уровня социально-экономического напряжения 2022 года.⁷² Это может смягчить приведенную выше отрицательную статистику. Еще одним важным замечанием станет тот факт, что снижение доходов населения не происходит быстро, и это дает компаниям возможность и достаточно времени на адаптацию к этому тренду, который частично проявлялся в России и раньше.

Т5. Уменьшение доли платежеспособного населения за счет оттока

В связи с последними событиями (в том числе с частичной мобилизацией, объявленной в сентябре 2022 г.)⁷³ в России по некоторым оценкам произошел значительный отток платежеспособного населения РФ. Для обозначения масштаба оттока, в сентябре средства россиян в банках сократились почти на 0,5 трлн руб как следствие повышенного спроса на наличные и отъезда россиян за рубеж после начала частичной мобилизации.⁷⁴ По разным авторитетным оценкам, в период мобилизации страну покинули от 600 000 до 1 млн россиян. Подсчитать количество уехавших, которые покидают страну с туристическими целями, пока не представляется возможным. Это преимущественно мужчины, со средним и достаточно высоким уровнем дохода, развитой культуры потребления, в возрасте до 40 лет,

⁷² Как рынку fashion-ритейла удалось справиться с вызовами 2022 года // MFD.ru [Сайт]. — URL: <https://mfd.ru/blogs/posts/view/?id=212961> (дата обращения: 28.03.2023)

⁷³ Путин объявил частичную мобилизацию в России // РБК [Сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/politics/21/09/2022/632aa7ff9a79477e4731a433> (дата обращения: 12.03.2023)

⁷⁴ Россияне забрали из банков почти ₽500 млрд на фоне мобилизации // РБК [Сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/20/10/2022/635146799a79477fe631e108> (дата обращения: 13.03.2023)

преимущественно из крупных городов России.⁷⁵ Обобщенно говоря, это та категория граждан, которая подходит под отраслевую целевую аудиторию.

В дополнение прямое влияние этого события почувствовали на себе многие отрасли с пересекающимися целевыми аудиториями: например, рынок недвижимости (резкое падение спроса на 27-50% по разным оценкам)⁷⁶, ресторанный бизнес (количество заказов в ресторанах Москвы со средним чеком выше 1,5 тысячи рублей за две недели мобилизации сократилось на 29%)⁷⁷, сфера развлечений (за первую неделю мобилизации сервис Ticketscloud получил на 123% больше заявок на возврат, чем бывает в среднем за этот срок, далее наблюдался спад) и т.п. Важно еще раз отметить, что эта тенденция характерна именно для крупных городов, где культура потребления более развита.

Т6. Локализация относительно высокого спроса на продукцию fashion в крупных городах (1млн+)

Fashion-направление и рынок модной одежды, помимо качества товара, эксклюзивного дизайна, дифференцируется ценой. К примеру, у потребителя есть возможность приобрести футболку за условные 500 рублей (с учетом торговой наценки) на условном рынке-базаре, но тот же предмет гардероба (футболка) в категории fashion будет дифференцирован дизайном, качеством материала и, конечно, в разы отличаться по цене. Соответственно, спрос именно на модный продукт (сегмент middle/upper middle), который закрывает не первичные потребности, таргетится на потребителей с высоким уровнем дохода, которые в России преимущественно локализованы в крупных городах (за исключением сырьевых регионов). Таким образом, спрос на этот продукт в основном и сформирован в городах с населением свыше миллиона.

⁷⁵ Тофанюк, Е. Россию после 21 сентября покинули около 700 000 граждан / Е. Тофанюк, Ю. Сапронова // Forbes : электронный журнал. – URL: <https://www.forbes.ru/society/478827-rossiu-posle-21-sentabra-pokinuli-okolo-700-000-grazdan>. – Дата публикации: 04.10.2022.

⁷⁶ Неретина, М. Сделки на паузе: как мобилизация повлияла на рынок жилой недвижимости / М. Неретина // Forbes : электронный журнал. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/478219-sdelki-na-pauze-kak-mobilizacia-povliala-na-rynok-ziloy-nedvizimosti>. – Дата публикации: 28.09.2022.

⁷⁷ Как частичная мобилизация отразилась на российской экономике // Тинькофф Журнал [Сайт]. — URL: <https://journal.tinkoff.ru/mobilisaton-hits-economy/> (дата обращения: 15.04.2023)

2.4. Выбор альтернативы развития

Ранее в теоретической главе были рассмотрены альтернативы действий при росте. С учетом результатов проведенного SWOT-анализа, рассмотрим и оценим каждую альтернативу по отдельности с учетом обсуждения и совместным анализом с топ-менеджментом компании:

- **Расширение линейки продуктов:** с учетом наличия собственного производства, наличия личного бренда, экспертизы в fashion-ритейле, видения акционеров, компания в ближайшей перспективе не планирует создание новых продуктов.
- **Развитие новых бизнес-направлений:** в рамках бренда WHO I AM акционеры не рассматривают другие бизнес-направления кроме производства и розничной и оптовой продажи одежды категории upper-middle под собственным брендом. У топ-менеджмента компании качественная, но узкая специализация. Продуктом компании по решению руководителей останется одежда fashion-сегмента, на который есть стабильный спрос.
- **Приобретение других компаний:** с учетом специфики отрасли и компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” (отсутствие управленческой экспертизы на большом масштабе) и финансовых ограничений (см. SWOT-анализ, W5) руководством и акционерами не рассматривается покупка или развитие суббрендов.
- **Франчайзинг:** на данном этапе развития компании франчайзинг не рассматривается, так как масштаб компании и специфика продукта не подразумевает такого направления роста. При значительном расширении масштаба в будущем можно рассматривать как возможные этапы развития, но позже и с учетом особенностей направления модного бизнеса.
- **Развитие онлайн-продаж без развития физического присутствия:** специфика продаж одежды такова, что людям важно контактировать с товаром (подробно рассматривалось в анализе рынка и в SWOT-анализе, O6). Experience (опыт, впечатление) влияет на потребительское поведение, которое сопровождается многими атрибутами — ритуалом, системой продаж, уровнем сервиса, локацией, интерьером, упаковкой, регламентом. В категории middle-upper middle и выше продается не только сам товар, но и впечатление от его покупки.
- **Расширение географического покрытия:** исходя из существующих показателей компании, активный и заметный рост на локальном рынке Москвы маловероятно.

Дальнейшие вложения в развитие сети внутри Москвы с большой вероятностью не дадут желаемого результата для заметного роста – в финансово аспект и аспекте масштаба. Экспансия в новые регионы России является логичным следующим шагом и инструментом развития компании.

Таблица 8. Выбор альтернативы

| Стратегическая альтернатива | Решение о выборе |
|---|--|
| Расширение линейки продуктов | <p>Пока не рассматривается</p> <p>Может стать элементом развития на следующем этапе, но позже</p> |
| Развитие новых бизнес-направлений | |
| Приобретение других компаний | |
| Франчайзинг | |
| Развитие онлайн-продаж без развития физического присутствия | |
| Расширение географического покрытия | <p>Оптимально с учетом контекста и возможностей</p> |

Таким образом, оптимальным путем развития в ближайшей стратегической перспективе (до 3-х лет) станет развитие компании путем **расширения географического покрытия через эффективное присутствие в ключевых регионах.**

2.5. Анализ потенциальных региональных рынков

Для расширения географическое покрытие с целью роста компании необходимо проанализировать и оценить потенциальные направления территориальной экспансии (регион и макрорегион) и по результатам анализа и оценки принять решение о выходе в определенные регионы. В рамках данной работы, с учетом текущего масштаба бренда и проанализированной выше информации, будут рассмотрены исключительно города-миллионники: в них локализована бОльшая аудитория и спрос, чем в более маленьких городах.

Города-миллионники

По данным переписи 2020 года⁷⁸ в России 16 городов, население которых превышает 1 миллион человек:

- Москва (13 010 112 человек) — столица России, самый крупный и развитый город страны, крупный научный, культурный и экономический центр.
- Санкт-Петербург (5 361 900) — второй по величине город России, культурный центр и "северная столица", имеет богатое историческое наследие, привлекает много туристов.
- Новосибирск (1 633 595) — крупнейший город в Сибири и третий по величине город России, научный центр, важный транспортный узел и промышленный центр.
- Екатеринбург (1 588 665) — крупнейший город Уральского региона, один из важнейших транспортных и промышленных центров страны, имеет развитую инфраструктуру и культурную жизнь.
- Казань (1 308 660) — столица Республики Татарстан, важный промышленный и транспортный центр, имеет богатую историю и культурное наследие.
- Нижний Новгород (1 249 861) — крупный научный, транспортный и промышленный центр, расположен на Волге, имеет множество достопримечательностей и культурных мероприятий.
- Челябинск (1 189 525) — крупный промышленный центр Уральского региона, имеет развитую инфраструктуру и транспортную доступность.
- Красноярск (1 188 533) — крупный промышленный, научный и транспортный центр на востоке Сибири
- Самара (1 173 393) — крупный промышленный и транспортный центр на Волге, имеет богатую культурную жизнь и инфраструктуру.
- Уфа (1 144 809) — столица Республики Башкортостан, важный промышленный и транспортный центр, имеет развитую инфраструктуру и культурную жизнь.

⁷⁸ Всероссийская перепись населения 2020 года // Федеральная служба государственной статистики [Сайт]. — URL: https://rosstat.gov.ru/vpn_popul (дата обращения: 12.04.2023)

- Ростов-на-Дону (1 142 162) — крупный промышленный и транспортный центр на юге России, расположен на Дону, имеет развитую инфраструктуру и культурную жизнь.
- Омск (1 125 695) — крупный промышленный и транспортный центр на западе Сибири, имеет развитую инфраструктуру и культурную жизнь.
- Краснодар (1 204 878) — это крупный город в России, расположенный на юге страны, являющийся административным центром Краснодарского края. Население города составляет более 1,2 миллиона человек. Краснодар является важным транспортным и экономическим центром региона, а также крупным культурным и научным центром.
- Воронеж (1 057 681) — это крупный город в России, расположенный на юго-западе страны, являющийся административным центром Воронежской области. Воронеж является крупным промышленным и культурным центром региона, а также важным транспортным узлом.
- Волгоград (1 028 036) — это крупный город в России, расположенный на юго-востоке страны, являющийся административным центром Волгоградской области. Волгоград является крупным промышленным, транспортным и культурным центром региона, а также имеет историческое значение, связанное с событиями Второй мировой войны.
- Пермь (1 034 006) — это крупный город в России, расположенный на востоке страны, являющийся административным центром Пермского края. Пермь является крупным промышленным, транспортным и культурным центром региона, а также имеет уникальную архитектуру и красивую природу, что делает его популярным туристическим направлением.



Рис. 18. Карта России с обозначенными городами-миллионниками

Принцип выбора городов

При выборе необходимо взять во внимание несколько факторов:

- Локализация розничной сети в Москве
- Локализация производства в Иваново (249 км от Москвы)
- Представленность компании в Новосибирске (магазин LUKSE)

С учетом специфики модной отрасли будет целесообразным осуществлять выборочный охват самых перспективных регионов — качественный спокойный подход с поиском меньшего количества более качественных проверенных регионов.

В рамках данной работы рассматривается выход в ТОП-3 города России. В будущем разработанную программу с учетом определенных доработок можно тиражировать и масштабировать и на другие крупные города.

При выборе городов приоритет отдается тем, у которых:

- Максимальная численность населения
- Минимальная удаленность от Москвы и/или Иваново
- Наличие городов-спутников

В таблице проведен краткий анализ 5 самых больших по населению городов России. Из них мы видим, что по соотношению всех параметров предпочтение отдается г. Санкт-Петербургу, Екатеринбургу и Нижнему Новгороду.

Таблица 9. Анализ городов

| | Город | Численность населения | Удаленность от Москвы | Комментарий | Решение о выборе |
|---|-----------------|-----------------------|-----------------------|---|------------------|
| 1 | Санкт-Петербург | 5 361 900 | 703 км | | |
| 2 | Новосибирск | 1 633 595 | 3 356 км | Уже присутствует | |
| 3 | Екатеринбург | 1 588 665 | 1 799 км | Дополнительное преимущество: наличие больших городов вокруг | |
| 4 | Казань | 1 308 660 | 821 км | | |
| 5 | Нижний Новгород | 1 249 861 | 422 км | Был опыт удачного присутствия | |

Сравним выбранные города-миллионники России между собой по ключевым параметрам:

Таблица 10. Сравнение городов по параметрам [составлено автором]

| Параметр | Москва | Санкт-Петербург | Екатеринбург | Нижний Новгород |
|---------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Население | 13 010 112 | 5 361 900 | 1 588 665 | 1 249 86 |
| Площадь | 2 511 км ² | 1 439 км ² | 468 км ² | 411 км ² |
| Плотность населения | 5 045 чел/км ² | 3 726,1 чел/км ² | 3 135 чел/км ² | 3 060 чел/км ² |
| Количество музеев | 200+ | 220+ | 30+ | 40+ |

| | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Количество университетов | 80+ | 40+ | 15+ | 10+ |
| Количество парков | 120+ | 200+ | 30+ | 20+ |
| Количество театров | 90+ | 80+ | 10+ | 10+ |
| Средняя зарплата | 97 000 ₹ | 66 000 ₹ | 45 000 ₹ | 43 000 ₹ |
| Количество международных аэропортов | 4 | 1 | 1 | 1 |
| Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) | 0.863 | 0.859 | 0.816 | 0.800 |
| Количество крупных торговых центров (от 50 000 м²) | 90+ | 40+ | 10+ | 10+ |
| Количество университетов в топ-1000 мирового рейтинга | 17 | 5 | 0 | 0 |
| Количество зеленых зон | 120+ | 200+ | 20+ | 20+ |
| Количество культурных и социальных мероприятий | 2000+ | 1000+ | 300+ | 200+ |
| Доступность общественного транспорта | Высокая | Высокая | Средняя | Средняя |

Таблица 11. Сравнение городов [составлено автором]

| Параметр | Москва | Санкт-Петербург | Екатеринбург | Нижний Новгород |
|---|---------|-----------------|--------------|-----------------|
| Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) | 0.863 | 0.859 | 0.816 | 0.800 |
| Количество крупных торговых центров (от 50 000 м ²) | 90+ | 40+ | 10+ | 10+ |
| Количество университетов в топ-1000 мирового рейтинга | 17 | 5 | 0 | 0 |
| Количество зеленых зон | 120+ | 200+ | 20+ | 20+ |
| Количество культурных и социальных мероприятий | 2000+ | 1000+ | 300+ | 200+ |
| Доступность общественного транспорта | Высокая | Высокая | Средняя | Средняя |

Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП)⁷⁹ отражает качество жизни и уровень благосостояния населения, а также доступность образования и здравоохранения. Количество крупных торговых центров и зеленых зон влияют на комфортность жизни горожан, а количество университетов в топ-1000 мирового рейтинга может свидетельствовать о качестве высшего образования в городе. Культурные и социальные мероприятия могут являться важным фактором для тех, кто ищет развлечения и отдых в городе, а доступность общественного транспорта может оказать влияние на выбор места жительства.

Рассмотрим экономические параметры, которые могут быть полезны для сравнения городов миллионников России:

⁷⁹ Индекс человеческого развития в России: региональные различия // Аналитический центр при правительстве Российской Федерации, Аналитическая записка [Сайт]. — URL: <https://ac.gov.ru> (дата обращения: 12.04.2023)

Таблица 12. Сравнение городов по экономическим параметрам

[составлено автором]

| Параметр | Москва | Санкт-Петербург | Екатеринбург | Нижний Новгород |
|---|---------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| Продажи новых легковых автомобилей в 2021 году (тыс. ед.) | 234.9 | 73.6 | 19.5 | 16.8 |
| Средняя стоимость жилья в 2021 году (тыс. руб. за кв. м) | 236.9 | 145.4 | 85.6 | 78.3 |
| Средняя заработная плата в 2021 году (тыс. руб. в месяц) | 98.5 | 68.8 | 52.3 | 51.3 |
| Количество активных малых и средних предприятий в 2021 году | 137,226 | 73,937 | 20,962 | 16,316 |

Продажи новых легковых автомобилей могут отражать экономическую активность города и уровень жизни населения. Средняя стоимость жилья показывает доступность жилья для населения, а средняя заработная плата — уровень доходов граждан. Валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения и количество активных малых и средних предприятий могут отражать экономическое развитие города и уровень предпринимательской активности в нем.

ГЛАВА 3. ОПИСАНИЕ ПРОГРАММЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ

3.1. Методология исследования

Инструменты исследования

Обоснование выбранного метода исследования

В рамках работы для проведения маркетингового исследования были выбраны 2 типа исследования:

- **Глубинное интервью**

В формате живой беседы на профильном мероприятии и телефонной беседы с клиентами бренда. Формат полуструктурированного индивидуального интервью позволяет узнать мнение человека на счет конкретной ситуации. Беседа в формате живого общения может выявить нюансы, которые не были бы заметны в форме анкетирования или опроса. Кроме того, интервью является более гибким методом, чем, например, анкетирование: есть возможность менять вопросы и подходить к каждому участнику индивидуально, в зависимости от его опыта, знаний, представлений и настроения.

- **Анкетирование**

При проведении анкетирования есть возможность получения информации из первых рук, а также относительного контроля над процессом сбора данных. Опрос был проведен с помощью онлайн-анкетирования. Преимуществом этого типа исследования является возможность охвата большой аудитории, что позволяет получить более широкую картину мнений и предпочтений людей из разных городов или с разным бэкграундом.

Описание проведенных исследований

В рамках работы каждый тип исследования был выбран в соответствии с целью и задачами. Это позволило получить уникальную информацию о разных аспектах развития компании ООО «СМАРТ ЛЮКС» (бренд одежды WHO I AM). Объектом работы является маркетинговая деятельность компания ООО «СМАРТ ЛЮКС» (бренд одежды WHO I AM). Предметом исследования данной работы является программа региональной экспансии (и ее отдельные инструменты) бренда WHO I AM.

В таблице 13 приведено краткое описание проведенных исследований.

Таблица 13. Краткое описание исследований

| Исследование | Тип | Кто | Как | Мотивация участвовать | Продолжительность сбора данных | Кол-во респондентов |
|--------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| 1 | Глубинное интервью | Специалисты | Вживую на профильном мероприятии | Личный мотив, профессиональная этика | 2 дня | 10 |
| 2 | Анкетирование | Сотрудники компании | Онлайн опрос (в формате гугл-формы) | Задача от руководства | 1 неделя | 18 |
| 3 | Глубинное интервью | Клиенты бренда | По телефону/видеосвязи | Денежный бонус (скида) | 1 неделя | 15 |
| 4 | Анкетирование | Потенциальные клиенты | Онлайн опрос (в формате гугл-формы) | Денежный бонус (скидка) | 3 недели | 30 |

- **Глубинное интервью с представителями компаний**

Для исследования вопроса территориальной экспансии и изучения опыта конкурентов, был проведен опрос у представителей индустрии. Первое исследование было выполнено в формате живой беседы на профильном мероприятии с представителями разных компаний из модной отрасли. Целью было получить инсайты, информацию и мнение профессиональных участников рынка об опыте территориальной экспансии российских брендов одежды и об их опыте продвижения брендов в регионах. Со структурой скрипта и перечнем задаваемых вопросов можно ознакомиться в приложении 5.

В рамках Dot Days⁸⁰ — мероприятия презентации локальных брендов для профессионалов индустрии, организованного коммуникационным агентством DotComms⁸¹, были опрошено 7 представителей модной индустрии, у кого есть опыт региональной экспансии. Затем в рамках открытия поп-ап магазина Blue Store⁸² (шопинг-платформа от

⁸⁰ Dot Days от агентства DotComms [Сайт]. — URL: <https://dotcomms.ru/dotdays-new/> (дата обращения: 18.04.2023)

⁸¹ Коммуникационное агентство DotComms [Сайт]. — URL: <https://dotcomms.ru/> (дата обращения: 18.04.2023)

⁸² Шопинг-платформа Blue Store [Сайт]. — URL: <https://bluestore.ru/about/> (дата обращения: 08.04.2023)

издания Blueprint) было дополнительно проведено 2 интервью, заключительное интервью было взято через личные контакты с владельцами бренда (суммарно 10 респондентов). Так как общение происходило преимущественно в неформальной обстановке, не было возможным записать дословные ответы респондентов. В данной работе я поделюсь основной идеей, которую рассказал мне каждый из интервьюируемых с основными выписанными тезисами в рамках интервью. Важно отметить, что все участники дали согласие на использование их ответов в рамках данного исследования.

Предварительно была подготовлена структура интервью с основными вопросами (см. приложение 5). Каждому респонденту были заданы не все вопросы, а только те, которые были максимально уместны в контексте их брендов и тех ответов, которые они давали на предшествующие вопросы. Общая структура интервью была примерно одинаковой для всех опрашиваемых. Основная цель интервью — получить обратную связь представителей ведущих российских брендов и по совместительству конкурентов бренда WHO I AM на их опыт (если имеется) территориальной экспансии, выявить основные мотивы, трудности и результаты этих действий.

- **Анкетирование сотрудников компании**

Второе исследование было внутренним опросом сотрудников компании ООО "СМАРТ ЛЮКС" (бренд одежды WHO I AM) в формате анкетирования. Целью было узнать о том, как идут дела в компании, какое место на рынке занимает компания по мнению сотрудников, получить информацию о том, как они оценивают настоящее и видят будущее компании, насколько вероятно для них направление экспансии бренда. Со структурой опроса можно ознакомиться в приложении 6.

- **Глубинное интервью с клиентами бренда из регионов**

Третье исследование было глубинным интервью с текущими клиентами бренда одежды WHO I AM, которые проживают не в Москве и покупали через интернет-магазин или в магазине в Москве. Целью было узнать, как существующие клиенты оценивают бренд, продукт, сервис (experience от онлайн-покупки) и интересуются ли они тем, чтобы бренд одежды WHO I AM был представлен в их городе. Была проведена телефонная беседа с клиентами, где были заданы вопросы об опыте покупок в интернет-магазине и оценке сервиса, а также о том, способствовало бы физическое присутствие бренда в их регионе более частым покупкам. Со списком вопросов можно ознакомиться в приложении 7.

- **Анкетирование потенциальных клиентов**

Четвертое исследование было опросом потенциальных клиентов бренда WHO I AM по России, который был разослан по имеющейся базе номеров в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Екатеринбурге (и близлежащие крупные города) через Telegram. Используемая база номеров состоит из контактов людей, которые за последний год осуществляли одну и более покупок со средним чеком выше 7 000 рублей в конкретном городе у одного из брендов-конкурентов WHO I AM, рассмотренных в разделе 2.2.4. Цель данного исследования заключалась в том, чтобы понять, что думают о бренде потенциальные целевые клиенты, как воспринимают бренд, слышали ли о нем, и хотели бы покупать его продукты в офлайн-магазинах в своем городе. Для этого была разработана анкета, которую распространили через Telegram или WhatsApp, обещая участникам бонусные баллы (3 000 рублей) на первую покупку в интернет-магазине. Заранее была сделана смещенная гомогенная выборка, при это нерепрезентативная по численности, так как была необходимость собрать мнение именно экспертов индустрии, и эти исследования идут как дополнение. В данном случае для предварительных выводов этой выборки вполне достаточно. В рамках дальнейшей более глубокой работы профильные специалисты могут провести исследование по аналогии на другом уровне детализации, с большим количеством респондентов.

Таким образом, проведенное исследование позволило получить важную информацию о мнении потенциальных и текущих клиентов бренда, а также мнение профессиональных участников рынка. Эта информация послужила основой при разработке программы региональной экспансии WHO I AM и определении наиболее эффективных способов продвижения бренда в регионах. На основе четырех проведенных исследований была уточнена и детализирована формулировка проблемы – увеличение эффективности деятельности маркетинга в разрезе новой бизнес-модели (проведение комплекса маркетинговых мероприятий). Вторая часть исследования направлена на поиск решения и выбор наиболее эффективных инструментов решения проблемы (определение спроса на бренд в конкретных городах). Проведенные исследования дали возможные векторы и обозначили контекст, в котором может решаться поставленная проблема.

Анализ результатов исследования

- **Глубинное интервью с представителями компаний**

По результатам интервью с 10 профессионалами индустрии, с учетом их экспертизы и опыта экспансии, можно сделать следующие общие выводы:

- Каждый опрошенный отмечает специфику отрасли fashion retail: необходимы физические точки, несмотря на развитие online продаж (e-commerce).
- Компания, которую представлял каждый опрошенный специалист, либо имеет опыт региональной экспансии (80%) либо планирует реализацию в ближайшее время, видя это эффективным логичным продолжением развития и масштабирования компании.
- Ни у одного из опрошенных не было неуспеха (провала) при экспансии: были варианты, когда ожидания не были оправданы на 100%, тем не менее расширение присутствия считается успешным и дало свои результаты (респондент 7), и были кейсы, когда результаты заметно превзошли ожидания (респондент 3).
- 7 из 10 респондентов заметили рост в региональных онлайн-продажах, с доставкой в близлежащие города/локации от точки открытия
- Все опрошенные единогласно отмечают, что экспансию следует начинать с городов-миллионников с наибольшим населением или же в столицах стран-соседей (в случае выхода на международных рынок, например, Казахстан)
- Все опрошенные (100%) отмечают, что в нестоличных городах-миллионниках пока не закрыт полностью спрос на одежду middle-уровня, и этот сегмент стабильно растет
- Ни один из опрошенных не планирует приостанавливать онлайн-торговлю, отмечая, что это является дополняющим (не замещающим) каналом продаж

Если анализировать каждое интервью отдельно, то можно выделить следующие интересные наблюдения, инсайты и рекомендации:

- Пробные продажи дают возможность эффективно протестировать регион на спрос с минимальными затратами (по мнению 7 из 10 опрошенных). Это может быть оптимальным решением перед открытием основной точки. Основными

форматами присутствия бренда в новых городах для пробных продаж могут быть аренда рейлов в магазине, открытие собственного корнера, предоставление вещей на реализацию.

- Рынки регионов, отличаясь от столичного рынка, обладают своими особенностями, которые компании могут взять на вооружение: более низкие затраты (аренда, стоимость труда), менее “требовательные” клиенты ввиду меньшего количества конкурентов на рынке и ограниченного выбора. При этом важно заметить, что в каждом крупном региональном городе есть весомый для отрасли сегмент клиентов, который делают средний чек, сопоставимый со столичным
- Не бывает неудачного выхода в регион: бывает не тщательно проведенный анализ и неэффективная маркетинговая активность
- По наблюдениям и опыту респондентов в регионах (нестоличных городах, к которым относятся Москва и Санкт-Петербург), классические инструменты маркетинга заметно эффективнее, чем в столицах. Это обусловлено меньшим уровнем развития регионов, поэтому это обязательно стоит брать во внимание и тестировать различные инструменты (по оценкам тестирование инструментов занимает небольшие финансовые ресурсы)
- Эксперты также отмечают возрастающую роль социальных сетей в продвижении бренда в регионах: при правильной “упаковке” инфоповода, может получиться хорошее “вирусное промо” с высокой эффективностью. Также для повышения конверсии и узнаваемости необходимо плотно работать с местными профильными инфлюенсерами (особенно микроинфлюенсерами), по ним наблюдается хорошее соотношение цена/эффективность/нативность рекламы
- Важно адекватно оценивать тайминг экспансии и закладывать в график ресурсы (временные, финансовые, человеческие) на случай непредвиденных обстоятельств (которые обязательно будут)
- Необходимо постоянно работать с клиентской базой, особенно когда бизнес находится в стадии роста: обзвоны, приглашения на мероприятия. Универсальная истина, которую подтвердили эксперты: удержание уже

существующих клиентов обычно обходится компании дешевле, чем привлечение новых клиентов. Именно поэтому так важно работать с этим “капиталом”

- Рекомендация от представителя большой компании: проводить согласование на **каждом** этапе программы (сколько бы их не было): с командой ответственных и гендиректором для того, чтобы работа делилась на спринты и большой объем работы был скоординирован, будучи объединенным общей целью, прозрачной для ключевых участников процесса

Проведенные исследования показали перспективность использования инструмента территориальной экспансии, как действенного механизма решения стоящих перед компанией задач масштабирования бизнеса при сохранении высокой нормы рентабельности и увеличение темпов роста выручки.

- **Анкетирование сотрудников компании**

Анкета была разослана по разным функциональным командам компании, в результате в опросе приняло участие 18 сотрудников. С общими результатами опроса можно ознакомиться в приложении 6. Основные выводы по результатам:

- 66% коллектива считают, что компания находится на стадии роста, 17% – на стадии пика
- 50% опрошенных убеждены, что текущий уровень развития бренда соответствует уровню развития бизнеса, 39% считают иначе
- Выбирая варианты дальнейшего развития бизнеса, 44% выбрали микс разных каналов (онлайн и офлайн), 39% выбрали вариант избирательного выхода в российские регионы
- При рассмотрении различных подходов к территориальной экспансии, 50% выбрали присутствие в ТОП-3 городах России
- 44% выбрали Санкт-Петербург как предпочтительный город для экспансии, 22% Екатеринбург, 17% Нижний Новгород

В целом результаты дают понимание, что коллектив оценивает текущее положение компании как растущее и видят вариант экспансии в миксе с развитием онлайн-продаж как перспективное решение для дальнейшего роста.

- **Глубинное интервью с клиентами бренда из регионов**

В приложении 7 представлен скрипт вопросов глубинного интервью с текущими клиентами бренда одежды WHO I AM, проживающими за пределами Москвы, и покупавшими товары через интернет-магазин или в магазине в Москве, с развилкой вопросов на основе положительного или отрицательного опыта.

По результатам интервью с 15 клиентами компании можно сделать следующие выводы:

- Большинство опрошенных (86%) опрошенные довольны сервисом, которым сопровождается онлайн-покупка в WHO I AM
- 60% опрошенных дали максимальную оценку продукции WHO I AM, 40% опрошенных дали оценку 9/10 (высокая оценка)
- Основные зоны для развития в текущей модели: улучшение уровня сервиса при коммуникации в мессенджере, уменьшение срока доставки, облегчение процедуры возврата, улучшение информирования об актуальной размерной сетке и соответствующих замерах
- Клиенты готовы и настроены и положительно оценивают возможность покупать вещи в городах в фирменном магазине (офлайн шопинг)
- Санкт-Петербург, Нижний Новгород и Екатеринбург — самые популярные города из уже имеющейся клиентской базы (также по результатам общего анализа базы заказов не из Москвы)
- Клиенты высоко оценивают качество продукции и стильный дизайн, но при этом отмечают некоторые проблемы с выбором размеров и необходимостью возврата товаров.
- Наличие физических магазинов в их городах сделало бы для них процесс покупки более удобным и предпочтительным.
- **Анкетирование потенциальных клиентов**

В приложении 8 представлены анкетирование и основные результаты. После анализа результатов опроса, были получены следующие выводы:

- Географическая сегментация показала, что основные города-лидеры, проявляющие интерес к данной категории продукции, включают Санкт-Петербург, Екатеринбург и Нижний Новгород, а также близлежащие города.

- Большинство опрошенных (почти 50%) обновляют свой гардероб ежемесячно, что указывает на развитую культуру потребления в этой категории. 17% респондентов делают это чаще, чем раз в месяц, а 33% обновляют гардероб раз в 2-3 месяца.
- Предпочтения в формате шопинга разделены между миксом онлайн и офлайн покупок (47% респондентов) и предпочтением физических магазинов (37% респондентов).
- Более половины опрошенных (53%) тратят более 15 000 рублей при походе в магазин, в то время как 33% респондентов тратят до 15 000 рублей. Следует отметить, что высокий средний чек объясняется выборкой аудитории, среди которой проводился опрос.
- При принятии решения о покупке, важными факторами для 63% респондентов являются актуальность и соответствие трендам, а также качество продукции. Цена и дизайнерское решение продукции являются ключевыми факторами для 50% респондентов.
- Большинство опрошенных (70%) слышали о бренде или уже покупали его продукцию. Из них 47% ранее слышали о бренде, а 23% уже совершали покупки.
- Те, кто уже знаком с брендом, оценивают его положительно, в основном за качество продукции и стильный дизайн.
- Оценки стиля одежды, соответствия ожиданиям и вкусам респондентов, в основном находятся в промежутке от 8 до 10 баллов по шкале от 1 до 10, где 1 — "совсем не мое", а 10 — "очень нравится".
- При оценке уровня цен на продукцию, более половины респондентов (от 4 до 6 по шкале от 1 до 10) считают их средними. Оценки 1 и 10 соответствуют, соответственно, "очень доступным" и "дорогим, не могу себе позволить".
- Важным наблюдением является то, что более 50% респондентов не готовы совершать покупки через интернет-магазины без возможности примерки и физического знакомства с продуктом. Основной причиной является желание познакомиться с продуктом лично, примерить его и понять, как он сидит перед покупкой.

- Около 87% опрошенных выразили желание иметь возможность приобретать продукцию WHO I AM в своем городе, что подчеркивает потенциальный спрос на бренд в регионах.

В рамках проведенных исследований было выборочно проверено, что в целом на продукцию бренда есть спрос, изнутри коллектив компании видит потенциал для роста и развития, текущие и потенциальные клиенты хотели бы видеть продукцию бренда вживую и иметь возможность примерить. Повторно подтверждается гипотеза о том, что региональная экспансия как путь развития компании является эффективным инструментом масштабирования и развития бизнеса (см. раздел 2.4).

3.2. Описание программы

Программа региональной экспансии бренда одежды WHO I AM — конкретный алгоритм действий по расширению бизнеса компании за пределы текущих рынков и территорий. Целью программы является повышение объема продаж, усиление конкурентоспособности, увеличение узнаваемости бренда и привлечение новых потребителей.

Беря за основу рассмотренную в разделе 2.1.5 текущую бизнес-модель, будет составлена программа региональной экспансии. В программе предусмотрено 4 этапа, в рамках каждого этапа предусмотрены определенные задачи по основным направлениям (административные, HR, маркетинг, логистика, финансы), от выполнения которых зависит степень завершенности этапа. Далее в работе будет подробно расписан каждый этап программы с детализацией задач. В приложении 4 приведен верхнеуровневый пример практической реализации первых двух этапов программы на примере г. Санкт-Петербург. Выбор огорода обусловлен проведенным выше анализом и максимально возможной схожестью с Москвой (домашним рынком компании).

3.3. Этапы программы

Программа региональной экспансии состоит из 4 этапов:

- Аналитический
- Подготовительный
- Открытие

- Поддерживающий

На каждом этапе есть конкретные блоки работы, для которых определены задачи, ответственный за их выполнение и предварительный тайминг выполнения. Блок – совокупность конкретных задач, действий, реализация которых приводит к практическим решению и продвижению в выполнении программы экспансии компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” в регион.



Рис. 19. Визуализация этапности программы

Источник: [составлено автором]

По [ссылке](#) в общем файле к работе представлена визуализация: таймлайн этапности программы с детализацией по срокам и ответственным. Далее каждый этап будет расписан подробно с дополнительными комментариями.

3.3.1 Этап 1: Аналитический

Первый этап программы — аналитический — проведение прикладного маркетингового анализа рынка. Успешный выход в новый регион основан на глубоком понимании существующего спроса, региональных особенностей работы, анализа клиентов. Проведя подготовительную работу и обобщенно проанализировав потенциальные направления для экспансии (см. п. 2.5), необходимо провести углубленный анализ рынка в

выбранном регионе. Этап конкретизирует особенности приоритетного города для экспансии (в данном случае г. Санкт-Петербург) и частично базируется на данных, полученных на этапе общего анализа регионов (см. п. 2.5).

На первом этапе финализируются все аналитические данные с привязкой к конкретному региону. Способами поиска маркетинговой информации о рынке могут стать:

- Исследование открытых источников, таких как отчеты и статистика от государственных организаций, базы данных, новостные и аналитические публикации, исследования рынка, профессиональные журналы и т.д.
- Проведение собственных исследований, таких как опросы, фокус-группы, интервью, анкетирование и т.д. (в зависимости от временного ресурса)
- Использование внутренних данных компании, таких как статистика продаж, отчетность о прибылях и убытках, данные о потребителях и т.д.
- Анализ конкурентов и их деятельности, таких как изучение их продукции, маркетинговых кампаний, стратегий ценообразования, исследования их потребителей и т.д.

Важно отметить, что после прохождения каждого блока аналитического этапа программы и расширения представления о рассматриваемом регионе, командой принимается промежуточное решение (“да/нет/возможно”) о выходе в конкретный рассматриваемый регион. В случае если ответ на 2 или более блоков “нет” (сигнализирует об отсутствии перспективы на рынке), команда во главе с генеральным директором пересматривает варианты по расширению в другие города. Возможный исполнитель некоторых блоков этапа может стать стороннее маркетинговое агентство, специализирующееся на региональном маркетинговом анализе.

В рамках прикладного анализа выделяются следующие блоки работы:

- **Конкретизация рынка**

При открытии новой точки необходимо финально конкретизировать город и район размещения для проработки дальнейших этапов программы.

1. Характеристика рынка: количественные и качественные, местные особенности
2. Оценка емкости рынка: анализ размера и потенциального объема рынка, который может быть охвачен продукцией компании.

3. Оценка потенциала продаж в регионе: общее количество заказов, которое компания сможет ожидать от клиентов конкретного региона в течение обозначенного времени

Ответственный: директор по маркетингу

Продолжительность: 1 неделя

Результат работы: отчет с детальной и точной информацией о потенциальном рынке с основными характеристиками рынка, в том числе в сравнении с домашним рынком

- **Определение и анализ целевого сегмента** (качественные и количественные характеристики)

Блок работы, который является непосредственным продолжением первого шага. На рассматриваемом рынке для экспансии, с учетом оцененной емкости, необходимо:

1. Сегментировать рынок: определение групп потенциальных покупателей, которые обладают общими характеристиками и особенностями, определяющими их потребительское поведение и склонность к покупке конкретного продукта.
2. Проанализировать целевой сегмент на региональном рынке (качественные и количественные характеристики (средний возраст населения, уровень платежеспособности и т.д.), потребности)
3. Составить портреты ЦА на основе полученных данных

Ответственный: директор по маркетингу

Продолжительность: 2 недели

Результат работы: понимание целевой аудитории компании на рассматриваемом рынке, количественные характеристики аудитории

- **Анализ конкурентной среды с четкой привязкой к региону**

В выбранном регионе необходимо оценить конкурентное положение. Для этого необходимо:

1. Анализ наличия и текущего присутствия конкурентов в регионе
2. Характеристика конкурентов (средний чек, их присутствие, ассортимент, сильные и слабые стороны)
3. Ценовой анализ в сегменте, по товарной группе/среднему чеку
4. Оценка уровня конкуренции

Ответственный: директор по маркетингу

Продолжительность: 2 недели

Результат работы: оценка конкурентной среды в регионе и потенциала для развития компании с учетом уровня конкуренции, оценка потенциала для развития, определение позиции бренда среди конкурентов

- **Анализ локаций и стоимости аренды**

По прохождению всех предыдущих пунктов, определив потенциал для работы компании, переходим к анализу локаций. Для понимания текущей ситуации на рынке недвижимости коммерческих помещений в рамках работы над этой задачей будет необходимо выполнить следующие действия:

1. Определение критериев для подбора локации с генеральным директором, основываясь на историческом опыте и визуальных гайдлайнах оформления новых точек продаж (например, наличие витринных окон, вход с главной улицы и т.д.)

Проведение сравнительного анализа:

2. Оценка доступности и удобства локаций для целевой аудитории, а также удобность расположения локаций в выбранном районе.
3. Оценка стоимости аренды: анализ рыночной стоимости аренды недвижимости в выбранных локациях. Составление бюджета на аренду.
4. Определение возможных рисков, связанных с выбранными локациями (например, конкуренция, доступность транспорта, проблемы с парковкой и т.д.).

Ответственный: директор по маркетингу

Продолжительность: 2 недели

Результат работы: шорт-лист наиболее подходящих локаций для открытия новой точки и планирование бюджета (исходим, что средняя цена аренды в подходящей под обозначенные критерии локации X).

- **Детализированный анализ каналов продвижения**

С учетом специфики и возможностей региона и степени его развития необходимо определить и проанализировать потенциальные эффективные каналы продвижения, также их стоимость для конкретного региона.

Потенциальными каналами продвижения могут быть:

- Реклама в интернете: контекстная реклама, баннерная реклама, реклама в социальных сетях, реклама на видеохостингах и т.д.
- Реклама в офлайн медиа: наружная реклама, реклама в прессе, радио, ТВ и т.д.
- Мероприятия и спонсорство: участие в выставках и конференциях, спонсорство целевых смежных событий, организация собственных мероприятий и т.д.
- Email-рассылки и SMS-рассылки: рассылка новостей, промо-акций, персональных предложений и т.д.
- SEO и контент-маркетинг: продвижение сайта в поисковых системах, создание уникального контента для привлечения целевой аудитории и т.д.
- PR и influence-маркетинг: работа с блогерами, создание рекламных материалов, которые будут популярны в социальных сетях, создание интересных историй о продукте, которые будут распространяться в СМИ и т.д.

Ответственный: директор по маркетингу

Продолжительность: 2 недели

Результат работы: определены наиболее эффективные каналы продвижения для продукта или услуги в регионе, а также бюджет, необходимый для проведения маркетинговых кампаний в выбранных каналах.

- **Оценка потенциала продаж и выручки в регионе**

При принятии решения о выходе в новый регион, важно оценить потенциала продаж: это поможет определить эффективность и целесообразность открытия новой точки продаж в регионе, а также спрогнозировать будущую выручку и, следовательно, понять, как быстро окупятся затраты на открытие. Для этого необходимо, исходя из полученных при анализе данных о регионе/городе/районе и рассматриваемой точки с ее характеристиками, оценить возможную выручки от продаж в регионе, включая прогноз (план) продаж на определенный период времени.

Ответственный: директор по продажам

Продолжительность: 2 недели

Результат работы: на основе анализа будет оценено удобство региона для регулярной работы компании, а также представлены рекомендации по оптимизации логистических процессов, включая выбор наилучших маршрутов доставки и выбор лучших поставщиков услуг логистики

- **Анализ стоимости рабочей силы**

В рамках этого блока задач необходимо провести:

1. Оценка уровня заработной платы: анализ рынка труда в регионе, включая уровень заработной платы, среднюю зарплату в отрасли и другие факторы.
2. Оценка найма и удержания персонала: анализ затрат на найм и удержание персонала в регионе, включая стоимость обучения, переезда и другие факторы.
3. Оценка кадрового потенциала: анализ кадрового потенциала в регионе для определения степени сложности поиска необходимых специалистов на местном рынке труда.

Ответственный: HR-бизнес-партнер⁸³

Продолжительность: 1 неделя

Результат работы: на основе анализа рекомендации по затратам на рабочую силу в регионе и наилучшим практикам по найму и удержанию персонала.

- **Анализ логистических возможностей**

Для понимания необходимо оценить логистическую инфраструктуру и возможности региона.

1. Анализ логистической инфраструктуры: анализ логистической инфраструктуры региона, включая наличие и качество дорог, портов, аэропортов, железнодорожных станций, складов и других объектов логистики.

⁸³HR-бизнес-партнер — это связующее звено между отдельными сотрудниками, командами и руководством. HRBP ориентирован на решение проблем бизнеса с помощью HR-инструментов (нехватка кадров в отделе продаж и т.д.), при этом он находится в подчинении sales-отдела.

2. Оценка логистических возможностей: оценка логистических возможностей региона, включая способы, стоимость и сроки доставки.
3. Оценка логистических затрат в регионе, составление бюджета

Ответственный: директор маркетинга

Продолжительность: 2 недели

Результат работы: на основе анализа будет оценено удобство региона для регулярной работы компании, а также представлены конкретные логистические решения и рекомендации по оптимизации логистических процессов, включая выбор наилучших маршрутов доставки и поставщиков услуг.

- **Составление плана доходов и расходов**

В рамках финального блока аналитического этапа происходит подведение итогов по каждому направлению проведенной работы: ответственный сводит предварительный план доходов и расходов с учетом обозначенных затрат и прогнозируемого дохода.

Ответственный: финансовый директор

Продолжительность: 2 недели

Результат работы: предварительный сводный план доходов и расходов для новой точки на основе проведенного выше анализу по каждому блоку.

Результат этапа:

- Детализированное представление о потенциальном регионе для присутствия
- Определение наличия спроса, рабочей силы, локации, логистических возможностей, основных конкурентов (выводы по исследованиям в формате презентации генеральному директору)
- Проектная итоговая встреча: принятие решения об открытии точки в регионе ген. директором, commitment ключевых исполнителей:
 - Доклад ответственных по результатам анализа и исследования
 - Оценка и подведение итогов этапа
 - Принятие решения о дальнейшем направлении действий
 - Планирование следующих шагов
- Утвержденный ген. директором предварительный план доходов и расходов

3.3.2 Этап 2: Подготовительный

Второй этап программы — подготовительный. Подготовка к открытию точки происходит после финального утверждения города и составления предварительного плана расходов и доходов на основании проанализированных рыночных цен в регионе (завершенного первого этапа).

Для систематизации работы в рамках подготовительного этапа задачи делятся по следующим блокам:

- **Административно-хозяйственный блок**

- Определение ОПФ-присутствия в регионе (отдельная компания, филиал, представительство, торговая точка, др.);
- Выбор оптимального помещения для открытия точки на основе проведенного анализа рынка и конкурентов в регионе;
- Согласование условий и заключение договора аренды помещения для точки;
- Согласование размещения рекламы и вывесок на наружных фасадах;
- Организация ремонта помещения (составление сметы, плана ремонта, подбор команды), закупка и доставка необходимого оборудования (заключение договоров на поставку оборудования);
- Решение вопросов логистики: способы и условия доставки товара (выполняется вместе с отделом продаж), заключение договор с компаниями-партнерами;
- Настройка программного обеспечения для эффективного управления торговой точкой;
- Поиск подрядчиков и оформление договоров на их услуги: клининговая компания, охрана, логистическая компания.

В случае открытия точки в торговом центре:

- Решение вопроса с размещением рекламы внутри торгового центра.
- **Блок продаж**
 - Подбор персонала, включая подбор сотрудников с учетом требований профиля и возраста, заключение трудовых договоров;
 - Профессиональное обучение сотрудников, обучение системе управления запасами, продажами и мерчендайзинга;

- Финализация ассортиментного ряда для региона, определение количества и видов товаров для представления в торговой точке;
 - Оформление и размещение заказа на производстве;
 - Актуализация плана продаж на основе выбранной локации и целевого трафика, включая оценку ожидаемого потока покупателей и расчет продаж в соответствии с выбранным ассортиментом;
 - Разработка процедур работы с товарами и складскими запасами, включая контроль за поставками и остатками на складе;
 - Внедрение системы лояльности (реализуется на основе проработанных механик на домашнем рынке).
- **Маркетинговый блок**
 - Оформление торговой точки: разработка и согласование визуала (составление креативного ТЗ команде и типографии-партнеру), креативный подход
 - Создание и согласование плана маркетинговых активностей (календарь активностей) с привязкой к открытию магазина и сезонности
 - Активизация SMM и email-маркетинга: серия креативных анонсов-прогревов с вовлечением аудитории
 - Подготовка к продвижению в период до открытия:
 - подбор поставщиков рекламных услуг;
 - настройка контекстной и медийной рекламы с выбором нового целевого региона;
 - подбор потенциальных для сотрудничества блогеров и инфлюенсеров, выстраивание контакта от лица бренда, обсуждение условий сотрудничества;
 - поиск потенциальных партнеров для открытия;
 - дизайн, печать и расклейка листовок в формате wild posting;
 - рассылка пресс-релиза о предстоящем открытии по ключевым целевым СМИ, digital-изданиям, Telegram-каналам;
 - создание сувенирной продукции и креативная рассылка по блогерам (подарок инфлюенсерам для создания вирусного контента);

- непосредственная подготовка ко дню открытия: разработка концепции и поиск подрядчиков для реализации;
- бюджетирование.

Результат этапа:

Итогом завершено 2 этапа будут:

- Готовая к работе точка продаж, соответствующая стандартам бренда:
 - Мерчендайзинг в торговом зале в соответствии с гайдлайнами бренда
 - Внешнее оформление витрин
- Доставленный товар в ассортименте в определенном количестве
- Осведомленность и вовлеченность аудитории об открытии новой точки
- Сформированная и обученная команда продавцов
- Заключены ключевые договоры
- Скорректированный утвержденный план доходов/расходов (на 12 месяцев); по результатам 3 этапа (открытия) возможна корректировка плана доходов и расходов (ПДР)
- Подготовленный и согласованный план маркетинговых мероприятий и активностей, связанный с открытием магазина и поддержке продаж в первый месяц
- Подготовленная к реализации программа активностей к открытию точки
- Проектная итоговая встреча: принятие решения об открытии точки в регионе ген. директором, commitment ключевых исполнителей:
 - презентации от бизнес-ассистента по всем результатам этапа, проделанной работе по каждому блоку задач
 - Оценка и подведение итогов этапа
 - По результатам назначение даты открытия

Ответственный: бизнес-ассистент, директор по маркетингу, директор по продажам, финансовый директор, HR-бизнес-партнер⁸⁴

Продолжительность: 2 месяца

⁸⁴ Детализация по датам и ответственным каждой задачи представлена по [ссылке](#) в визуализации программы

3.3.3 Этап 3: Открытие

Третий этап программы — открытие точки продаж. Этап включается в себя, помимо дня открытия, неделю до и после. По аналогии с подготовительным этапом задачи делятся по 3 блокам:

- **Административно-хозяйственный блок**
 - Оперативное решение возникающих проблем
 - Решение вопроса с задержками (при наличии)
 - Доукомплектование магазина (при необходимости)

- **Блок продаж**

До открытия:

- Тренинг, тестирование персонала на предмет знания ассортимента, умения работы с клиентами, соответствия стандартам обслуживания, работы с оборудованием магазина, знания пожарной безопасности и т.п.
- Подготовка торговой зоны, витрин и склада к открытию, мерчендайзинг
- Обзвон по базе VIP-контактов и контактов из региона (собственная и заимствованная база) – приглашение на мероприятия
- SMS/WhatsApp-рассылка (при поддержке команды маркетинга)

В день открытия:

- Организация слаженной работы команды
- Обеспечение безупречного обслуживания клиентов
- Активные продажи
- Расширение базы контактов, в т. ч. за счет выстраивания контакта

- **Маркетинговый блок**

До открытия:

- Коммуникация с инфлюенсерами и блогерами – контроль рассылки приглашений на открытие, доставка подготовленных подарков
- Организация дня открытия:
 - Кейтеринг
 - Музыкальное сопровождение
 - Светский фотограф и видеограф

- Организация фотозоны и привлекательных мест для создания UGC
- Подготовка программы мероприятия: мастер-класс, вечеринка, лекторий, другое
- Продумывания механики конкурса и призов
- Организация фотосессии магазина (мобильной или профессиональной) для PR-рассылки
- Утвержденные даты платных или партнерских публикаций об открытии магазина по ключевым целевым СМИ, digital-изданиям, tg-каналам (добавляют в гайд куда сходить)
- Усиление активности в соцсетях про открытие новой точки

В день открытия:

- Непосредственный контроль и участие в организации и успешном проведении открытия магазина
- Координация работы подрядчиков и креативной команды
- Анонсы в социальных сетях: как дополнение, проведение прямого эфира (вовлечение виртуальной аудитории)
- Организация механики розыгрыша призов: среди фотографий, сделанных в фотозоне с отметкой бренда, в социальных сетях будут разыгрываться призы
- Розыгрыш призов

Неделя после открытия:

- Публикации в СМИ с освещением открытия магазина, участие в подборках в интернет-изданиях, коммуникация команды маркетинга/PR с изданиями для поддержания контакта
- Рассылка фотографий с открытия по гостям и поддержание контакта
- Работа с клиентской базой: обработка заказов и предзаказов
- Оценка эффективности проведения мероприятия
- Работа с инфлюенсерами и блогерами: выявление конверсионных персонажей и выстраивание долгосрочного сотрудничества с ними
- Планирование и реализация нового тематического мероприятия для клиентов (на основании новой клиентской базы): например, мастер-класс с

приглашенным селебрити из Москвы (стилист, художник, дизайнер) на тему “Стилистические тренды сезона”.

Результат этапа:

Итогом завершеного этапа открытия станет:

- Открытие магазина
- Реализация всех маркетинговых активностей для успешного старта продаж
- Старт продаж
- Реализация комплекса PR-активностей для повышения осведомленности об открытии точки
- Начальное формирование клиентской базы
- Завершение эпизодического усиления активности (буст)
- Плавный переход к рутинной деятельности

3.3.4 Этап 4: Поддерживающий

Четвертый и заключительный этап программы — поддерживающий. Этот этап для компании — рутина с периодическими усилениями активностей, привязанных к торговому календарю.

- **Административно-хозяйственный блок**
 - Обеспечение функциональной поддержки
- **Блок продаж**
 - Контроль выполнения плана продаж, регулярная отчетность
 - Работа с персоналом: проведение тренингов, обучение, работа с текучестью кадров
 - График работы продавцов (HR-бизнес-партнер)
 - Мерчендайзинг, сезонное и регулярное оформление витрин согласно гайдлайнам бренда (см. Приложение 13).
 - Эффективная работа с остатками
 - Обработка интернет-заказов, распространяющиеся на город и н ближайšie города-спутники
 - Эффективная работа с клиентской базой, наращивание базы

- Анализ исторических продаж и остатков, размещение новых заказов на производство/во флагманский магазин
- Оценка результатов первоначальных продаж в регионе и проведение корректирующих мероприятий
- Оперативные мероприятия (в случае спада продаж, с запланированным выделенным бюджетом, совместно с командой маркетинга)
- **Маркетинговый блок**
 - Регулярная поддерживающая маркетинговая активность:
 - Ведение социальных сетей с периодическим упоминанием региональной точки и новостями магазина
 - Email-маркетинг: рассылка писем с фильтром на определенный город
 - Систематическая работа с микро- и макро инфлюенсерами (бартер/коммерция/микс форматов), приглашение стилистов на обзор бренда и магазина
 - Контекстная и медийная реклама в Яндекс.Директ для привлечения целевого трафика из города и близлежащих городов на сайт, SEO-оптимизация
 - План маркетинговых активностей для усиления продаж (бусты) с привязкой к маркетинговому календарю:
 - Выход новой коллекции/дропа — организация клиентских дней для презентации коллекции (эксклюзивное предложение)
 - Мастер-классы, лектории, public talk с медийными личностями
 - Сезонные и ситуативные распродажи
 - Взаимодействие с крупными инфлюенсерами (300k+)
 - Кросс-промо с партнерами (например, магазин цветов, элитная химчистка, винный бутик, др.)
 - Поиск новых партнеров для возможных коллабораций и поиск путей расширения аудитории
 - Регулярные проверки тайного покупателя
 - Бюджетирование
 - Анализ эффективности

Результат этапа:

- Успешно работающая торговая точка с отлаженными процессами, сформирована стабильная команда, реализованы контрольные функции, запущена регулярная система обучения и тестирования персонала, регулярная реализация маркетинговых активностей, решение логистических задач, а также реализованы основные бизнес-процессы (в том числе интернет-продажи в регионе)
- Выполнение и перевыполнение плана продаж (при поддержке со стороны команды маркетинга)
- Окупаемость и прибыльность открытой точки, увеличение общей выручки и прибыли компании
- Повышение узнаваемости о бренде в новом городе
- Скорректированные бизнес-процессы на производстве
- Повышение лояльности к бренду

Ответственный: вся команда: бизнес-ассистент, директор по маркетингу, директор по продажам, финансовый директор, HR-бизнес-партнер⁸⁵

Продолжительность: 2 недели

Важно отметить, что успешная реализация программы требует систематической работы и строгого контроля выполнения каждого этапа.

3.4. Масштабируемость программы

Описанная выше программа является универсальной основой, которая разработана с учетом текущей бизнес-модели компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”. Важно сделать акцент на динамичной и гибкой природе программы. По мере реализации программы в режиме ежемесячных стратегических сессий анализируются результаты и процесс реализации каждого этапа и принимаются решения о корректировках, дополнениях и обновлениях.

К концу каждого этапа по результатам корректировки формируется более живая и практически подтвержденная программа, которая учитывает допущенные ошибки и уточняет

⁸⁵ Детализация по датам и ответственным каждой задачи представлена по [ссылке](#) в визуализации программы

сроки (определенные путем первого опыта реализации программы), бюджеты и ответственных лиц. Этот документ-проект, как основа, по мере реализации адаптируется к реальности и становится более прикладным инструментом для экспансии в новые регионы.

Важно отметить, что процесс реализации программы неразрывно связан с анализом совершенных ошибок, задержек и несоответствия срокам, избыточных или недостаточных затрат. Все бизнес-процессы компании на регулярной основе должны быть тщательно проанализированы и скорректированы для соответствия четко определенных целей программы.

С учетом накопленного опыта и проведенных корректировок на примере пилотных регионов программа финализируется и запускается в серию, позволяя масштабировать бизнес при помощи стандартизированного решения. По завершении пилотного выхода и анализа результатов, дальнейший процесс масштабирования не требует годичного ожидания: при необходимости этапы могут выстраиваться с учетом наслаивания (*overlapping*). Новый этап может начинаться, когда предыдущий еще не завершен полностью. Первые два этапа могут быть полностью завершены в течение *n* месяцев, и в новой выбранной точке экспансии при необходимости начинается подготовка по шаблону первых 2-х этапов с учетом полученных знаний и опыта для расширения на другие регионы. Это помогает сократить время выполнения проекта и обеспечить более плавный ход работы.

Таким образом, масштабируемость программы региональной экспансии основана на гибком проектном управлении, постоянном анализе, корректировках и улучшениях, что позволяет достигать оптимальных результатов и успешно осуществлять открытие магазинов WHO I AM в новых регионах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, при выполнении работы были подробно изучены теоретические аспекты рассматриваемой темы. Особое внимание в работе было уделено аналитике и исследованию внутренней и внешней среды компании, а также определению подхода к приоритизации и выбору региона для экспансии.

В результате работы была разработана практическая программа региональной экспансии бренда одежды WHO I AM (компания ООО «СМАРТ ЛЮКС»), включающая в себя 4 необходимых этапа для успешного открытия торговой точки в новом регионе. Данная программа разработана с учетом текущего положения компании и учитывает результаты проведенного исследования опыта экспансии брендов конкурентов, мнение существующих и потенциальных клиентов, а также коллектива компании.

В итоге по результатам проведенной работы можно сделать основные выводы:

1. Региональная экспансия является действенным и рациональным инструментом повышения эффективности бизнеса и, как следствие, способствует расширению клиентской базы, росту выручки, масштабированию бизнеса и, в случае рассматриваемой компании, формирует дополнительный доход в смежных подразделениях (производство).
2. В текущем контексте внешней среды вследствие ухода крупных иностранных игроков отрасль модного ритейла реализует значительный потенциал роста. Выход в крупные регионы — это возможность занять часть освободившейся ниши в изменяющейся структуре рынка, что подтверждается экспертным бизнес-сообществом и участниками рынка.
3. Среди респондентов и на основании изученного материала отсутствует опыт неудачных кейсов региональной экспансии (при этом существуют индивидуальные сложности реализации) при схожем уровне развитии бизнеса, что говорит о реальном потенциале успеха программы и подтверждается результатами глубинных интервью с участниками рынка.
4. На основе имеющегося опыта и мнения участников рынка, пробные продажи являются эффективным инструментом для тестирования спроса, цены, ассортиментных предпочтений, выгодных локаций в выбранном регионе перед открытием торговой точки. Для предварительных выводов достаточно 3-х

месячного периода пробных продаж (оптимальным будет являться 6 месяцев для учета сезонности).

5. В контексте рассматриваемой отрасли (fashion retail) и потребительского сегмента (middle, upper middle, особенности предпочтения) для экспансии первоначально рассматриваются крупные развитые города-миллионники или макрорегиональные центры с подготовленными потребителями. Важным фактором эффективности программы является корректный просчитанный выбор региона для экспансии, который базируется на основе анализа внутренней и внешней среды компании.
6. При всей значимости и активном развитии цифровых каналов продаж, в бизнес-модели компании обязательно должен присутствовать физический канал продаж (брендирующая торговая точка). В силу специфики отрасли и относительного высокого ценового сегмента компании потребителям необходим физический магазин, который дополняет опыт онлайн-продаж, что неоднократно подтверждается исследованиями потребительских предпочтений, мнением экспертов рынка и существующим опытом компании.
7. Крупные региональные рынки обладают рядом преимуществ над рынком столицы: сравнительно низкие затраты, меньшей степени насыщения, менее “требовательные” клиенты, при этом средний чек по ряду категорий сопоставим со столичным, что подтверждается мнением лидеров рынка с развитой региональной сетью.

На основании проведенной работы и полученных выводов, для компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” предложены следующие рекомендации по формированию и реализации программы:

1. Принять разработанную программу региональной экспансии в качестве основы и использовать ее в процессе расширения бизнеса на новые рынки с учетом глубины проработки, согласования и наличия подтвержденных ресурсов со стороны собственников бизнеса.
2. Основываясь на результатах исследования и опыте пробных продаж, подтверждающего спрос на продукцию компании, рекомендуется начать

экспансию компании с Санкт-Петербурга, приняв его как пилотный регион. Имеющаяся клиентская база, опыт работы, уровень развития и потенциал рынка делают эту экспансию обоснованной.

3. С учетом расширения бизнеса в новые регионы, рекомендуется пересмотреть организационную структуру компании: начать формирование системы регионального управления, ввести позицию регионального управляющего-менеджера с прямой ответственностью за региональный бизнес и соответствующими полномочиями (уровень CEO-1). При необходимости привлечь специалистов с соответствующим опытом работы в регионах и региональными компетенциями (удаленное руководство, ассортиментная аналитика, логистика, управление персоналом и т.д.), знанием специфики работы fashion retail для успешной реализации программы региональной экспансии. Это поможет обеспечить профессиональное сопровождение процесса и снизить возможные риски.
4. Разработать и внедрить систему регулярной отчетности о прогрессе реализации проекта, а также систему принятия решений по корректировке активностей внутри компании (учитывать специфику удаленной работы и разницу часовых поясов). Формализовать планирование региональной экспансии, включающее в себя бюджетирование, бизнес-показатели, маркетинговые активности, конкретные города для расширения, план подготовки и развития персонала. Это позволит эффективно контролировать и корректировать активности, оценивать статус проекта, а также обеспечить стратегическое развитие компании в регионах.
5. Внедрить новые инструменты продвижения, предложенные в ходе работы и разработке программы: маркетинговые активности по принципу 360 градусов, нативная работа с аккуратно подобранными микроинфлюенсерами, усиление контент-маркетинга в связке с SMM-активностями, создание вирусных промоакций, качественная активная работа с клиентской базой позволит привлечь новых клиентов, активизировать и удержать текущих клиентов и повысить узнаваемость бренда на новом рынке.

6. Параллельно с открытием физических точек продаж активно развивать региональные цифровые каналы продаж, что позволит добиться синергетического эффекта роста объемов бизнеса и обеспечит омниканальность. Физическая точка продаж станет элементом в логистической цепочке исполнения онлайн-заказов.
7. При реализации программы придерживаться стратегии следования за лидером, анализируя действия конкурентов и принимая соответствующие меры для сохранения конкурентоспособности на рынке. Реализация такого подхода позволит избежать лишних расходов на подготовительном этапе (исследование, аналитика, тестирование гипотез и т.п.), использовать опыт (в т.ч. негативный) более финансово сильных и опытных игроков, а также упростит процесс принятия решений.
8. При реализации программы региональной экспансии важно учитывать потенциальные специфические риски: несоответствие ожиданиям потребителей, ужесточение конкуренции, региональные особенности спроса, дополнительную нагрузку на производство и увеличение количества производимой продукции, а также сложности в управлении удаленными точками продаж. Важно максимально точно идентифицировать риски перед началом, по мере развития проекта регулярно корректировать список и четко представлять план действий по минимизации и управлению рисками в случае их реализации.
9. По результатам реализации (через 3, 6 и 9 месяцев) и анализа работы пилота произвести оценку эффективности, при необходимости принять соответствующие мероприятия по корректировке. Принять решение о дальнейшем формате и масштабе присутствия в регионе.
10. С учетом полученного опыта реализации пилота, компании целесообразно разработать стратегию региональной (в т.ч. выход в страны ближнего зарубежья) экспансии на срок до 3 лет. При этом необходимо согласовать финансирование (объем и источники), бюджеты, ключевые бизнес-показатели, составить график выхода в новые регионы и скорректировать таймлайн, внести соответствующие корректировки в нормативные документы, модифицировать

структуру компании, синхронизировать мощности производства. При тиражировании программы шире использовать инструментарий и методологию гибкого управления проектами.

Описанные выше рекомендации имеют четкую направленность на конкретные действия и требуют практической реализации командой профессионалов. Предложенная программа и рекомендации по ее реализации являются инструментом решения обозначенной проблемы компании и позволит компании масштабировать успешный бизнес на новых рынках.

Следующим этапом работы станет разработка долгосрочной детализированной стратегии развития компании, которая может стать темой выпускной квалификационной работы в рамках магистерской программы следующего этапа обучения и станет логичным продолжением работы (по аналогии как эта работа стала продолжением курсовой работы прошлого года).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. Пер. с англ. 2-е изд. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2008.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Питер Ком, 2000. – 46 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Бауэрсокс, Д., Клоос Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / [Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера] – М.: Издательство Олимп-Бизнес, 2017. – 640 с.
5. Брендинг: учебник для бакалавров / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 504 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
6. Брюс М., Хайнс Т. Маркетинг в индустрии моды: комплексное исследование специалистов отрасли. — Минск: Гревцов Букс, 2011. — С. 11.
7. В России производится около 2000 собственных брендов // Retail.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.retail.ru/news/v-rossii-proizvoditsya-okolo-2000-sobstvennykh-brendov-2-noyabr-2022-222046/> (дата обращения: 28.01.2023)
8. Верховская О. Р., Стратегический менеджмент: предмет 4-го курса / С.А. Старов; Высшая Школа Менеджмента СПбГУ, 2023
9. Виртуальный концепт-стор NOBconcept [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://nobconcept.com/catalog/> (дата обращения: 08.04.2023)
10. Всероссийская перепись населения 2020 года // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/vpn_popul (дата обращения: 12.04.2023)
11. Выход компании в регионы. Инструкция к применению // ЮнитКонсалтинг [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.unitcon.ru/stati-i-dokumenty/interesnye-stati/83-marketing-i-sbyt/673-vykhod-kompanii-v-regiony-instruktsiya-k-primeneniyu.html> (дата обращения: 06.02.2023)
12. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.e-executive.ru> (дата обращения: 17.02.2023).

13. Гофман А.Б. Мода и Люди: новая теория моды и модного поведения. – М.: Наука, 2004. С. 71
14. ДК Рассвет [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://dkrassvet.space/about/> (дата обращения: 19.03.2023).
15. Доходы россиян упали на 1% по итогам года // РБК [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/08/02/2023/63e3aab79a7947b6ad7f53b9> (дата обращения: 26.02.2023)
16. Иванова, Ю. Н. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций : монография / Ю.Н. Иванова. - М. : ИНФРА-М, 2018. — 228 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/959918> (дата обращения: 28.05.2023).
17. Иванова, Ю. Н. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций : монография / Ю.Н. Иванова. - М. : ИНФРА-М, 2018. — с.77
18. Иконникова С.Н. Очерки по истории культурологии. – СПб.: ИГУП, 1998. – С. 313.
19. Индекс человеческого развития в России: региональные различия // Аналитический центр при правительстве Российской Федерации, Аналитическая записка [Сайт]. — URL: <https://ac.gov.ru> (дата обращения: 12.04.2023)
20. Интернет-магазин LEFORM [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://leform.ru> (дата обращения: 16.01.2023)
21. Интернет-магазин WHO I AM [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ru.who-iam.com> (дата обращения: 15.01.2023).
22. Исследования Fashion Consulting Group [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://fashionconsulting.ru> (дата обращения: 28.02.2023)
23. Кайль, А. А. Маркетинг в fashion-индустрии: возможности и особенности развития / А. А. Кайль, Т. В. Еремия // Молодой ученый. — 2019. — № 48 (286). — С. 423-425. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/286/64605/> (дата обращения: 04.03.2023).
24. Как рынку fashion-ритейла удалось справиться с вызовами 2022 года // MFD.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mfd.ru/blogs/posts/view/?id=212961> (дата обращения: 28.03.2023)

25. Как частичная мобилизация отразилась на российской экономике // Тинькофф Журнал [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/mobilisaton-hits-economy/> (дата обращения: 15.04.2023)
26. Капферер Ж-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. Пер. с англ. –М.: Вершина, 2007.
27. Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016.
28. Кирюков С.И., материалы по курсу “Промышленный маркетинг”, СПбГУ ВШМ, 2023
29. Кирюков С.И., материалы по курсу “Управление продажами”, СПбГУ ВШМ, 2022
30. Клыженко, Л. Fashion-ритейл России: перезагрузка / Л. Клыженко // Retail.ru : электронный журнал. — Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/fashion-riteyl-rossii-perezagruzka/>. – Дата публикации: 08.03.2023.
31. Коммуникационное агентство DotComms [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://dotcomms.ru/> (дата обращения: 18.04.2023)
32. Король А. Н. Брендинг в системе маркетинговых коммуникаций фирмы // Вестник ТОГУ. № 2(3). 2006. С . 62.
33. Кострубина Е., Лебсак-Клейманс А., экспертный эфир на тему «Что такое риски в ассортименте и можно ли их избежать?», телеграм-канал “FACT THIS FASHION” — Режим доступа: <https://t.me/fcgmedia> (дата обращения: 07.04.2023)
34. Котлер Ф., Вонг В., Армстронг Г. Основы маркетинга. М. : Вильямс, 2010. с. 115.
35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 848 с.
36. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 216 с.
37. Кревенс Д. Стратегический маркетинг, 6-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
38. Кузин, Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров, Г.М. Методы и модели управления фирмой // СПб: Питер, 2011. – 432с.
39. Лайфстайл платформа Nuself [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://nuself.ru/designers/golovina_mari/ (дата обращения: 08.04.2023)

40. Леонова, О. Как устроен WHO I AM / О. Леонова // Blueprint : электронный журнал. — Режим доступа: <https://theblueprint.ru/culture/specials/kak-ustroen-who-i-am> (дата обращения: 28.02.2023).
41. Линдстром, Мартин Vuuyology. Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя / Мартин Линдстром. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 208 с.
42. Лотман Ю. М. Культура и взрыв. — М.: Прогресс. Гнозис, 1992. — С. 499.
43. Макашева З. М., Макашев М. О. Брендинг: Учебное пособие. — СПб: Питер, 2011. — 288 С.
44. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
45. Маркетинговые показатели / Поль У. Фэррис, Нейл Т. Бендл, Филипп И. Пфайфер,, Дэвид Дж. Рейбштейн и др. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009.
46. Меморандум «О принципах КСО», Ассоциацией менеджеров России (АМР) – 2006.
47. Мунтян, В. Сколько на самом деле стоит футболка и почему компании должны об этом говорить / В. Мунтян [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://incrussia.ru/understand/how-much-is-a-t-shirt/> (дата обращения: 26.04.2022).
48. Неретина, М. Сделки на паузе: как мобилизация повлияла на рынок жилой недвижимости / М. Неретина // Forbes : электронный журнал. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/478219-sdelki-na-pauze-kak-mobilizacia-povliala-na-rynok-zil-oj-nedvizimosti>. — Дата публикации: 28.09.2022.
49. Об отрасли // Легпром России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ruslegprom.ru/ob-otrasli/> (дата обращения: 28.02.2023)
50. Онлайн-магазин 12Storeez [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://12storeez.com> (дата обращения: 15.03.2023).
51. Онлайн-магазин GATE31 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gate31.ru> (дата обращения: 15.03.2023).
52. Онлайн-магазин Lesya Nebo [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://lesyanebo.com> (дата обращения: 15.03.2023).
53. Онлайн-магазин SHU [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://shuclotches.com/ru> (дата обращения: 15.03.2023).

54. Онлайн-магазин Ushatava [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ushatava.com> (дата обращения: 15.03.2023).
55. Онлайн-магазин WHO I AM [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ru.who-iam.com> (дата обращения: 15.03.2023).
56. Онлайн-магазин YuliaWave [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://yuliawave.com> (дата обращения: 15.03.2023).
57. Позиционирование бренда. 19 эффективных примеров. — Текст : электронный // Stilistica : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://stilistica.ru/articles/pozitsionirovanie-brenda/> (дата обращения: 14.04.2022).
58. Позиционирование товара на рынке [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://biplane.ru/blog/pozitsionirovanie/> (дата обращения: 15.05.2023).
59. Проскурин, Д. Какие магазины одежды окончательно ушли из России, а какие – вернутся под другим названием / Д. Проскурин // Гол : электронный журнал. — Режим доступа: <https://gol.ru/materials/19335-clothes-in-russia-2022>. – Дата публикации: 18.07.2022.
60. Путин объявил частичную мобилизацию в России // РБК [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/21/09/2022/632aa7ff9a79477e4731a433> (дата обращения: 12.03.2023)
61. Пятин А. (2021) Расходы российских семей на одежду и обувь выросли более чем в два раза [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/436485-rashody-rossiyskih-semey-na-odezhdu-i-obuv-vyrosli-bolee-chem-v-dva-raza> (дата обращения: 01.04.2023)
62. Раджив Барта, Джон Дж. Майерс, Дэвид А. Аакер. Рекламный менеджмент: 5-е изд. М.: Вильямс, 1999.
63. Романова, Т. Чем обернется для России уход иностранных fashion-ритейлеров и брендов / Т. Романова, М. Неретина // Forbes : электронный журнал. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/457973-chem-obernetsa-dla-rossii-uhod-inostrannyh-fashion-ritejlerov-i-brendov>. – Дата публикации: 04.03.2022.
64. Романова Т. (2021) Российский fashion-рынок по итогам года вырастет до 1,8 трлн рублей [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

- <https://www.forbes.ru/biznes/447559-rossijskij-fashion-rynok-po-itogam-goda-vyrastet-do-1-8-trln-rublej> (дата обращения: 01.04.2023)
65. Российский рынок одежды после ухода западных брендов // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossiiskii-rynok-odezhdy-posle-ukh-oda-zapadnykh-brendov> (дата обращения: 08.02.2023)
66. Российский фэшн-рынок: итоги и прогнозы // Fashion United [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://fashionunited.ru/novostee/vistavkee/rossijskij-feshn-rynok-itogi-i-prognozy/2022022333981> (дата обращения: 23.02.2023)
67. Россияне забрали из банков почти ₽500 млрд на фоне мобилизации // РБК [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.rbc.ru/finances/20/10/2022/635146799a79477fe631e108> (дата обращения: 13.03.2023)
68. Росстат оценил спад ВВП РФ в 2022 году в 2,1% // Интерфакс [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/887045> (дата обращения: 28.03.2023)
69. Рынок fashion-retail в 2022 году: есть ли жизнь после Zara // Delovoy Profil [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-fashion-retail-v-2022-godu-est-li-zhizn-posle-zara/> (дата обращения: 24.02.2023)
70. Сайт Fashion Consulting Group [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://fashionconsulting.ru> (дата обращения: 28.05.2023)
71. Сайт FashionUnited.ru — B2B платформа индустрии моды [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://fashionunited.ru/> (дата обращения: 27.02.2023)
72. Сайт MUR [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://murmur.ru> (дата обращения: 28.02.2023)
73. Сайт Энциклопедия Маркетинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.marketing.spb.ru/> (дата обращения: 28.02.2023)
74. Ситуация на fashion-рынке и вызовы 2023 года // Retail.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

- <https://www.retail.ru/articles/situatsiya-na-fashion-rynke-i-vyzovy-2023-goda/> (дата обращения: 01.03.2023)
75. Сорокин П. А. Социальная и культурная динамика: Исследование изменений в больших системах истины, этики, права и общественных отношений. — СПб.: РХГИ, 2000.
 76. Сотник, А. Уходя (не) уходи / А. Сотник // Blueprint : электронный журнал. — URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/kak-ukhod-zapadnykh-brendov-skazalsya-na-industrii>. — Дата публикации: 16.03.2022.
 77. Старов С. А., Управление брендами: предмет 4-го курса / С.А. Старов; Высшая Школа Менеджмента СПбГУ, 2023
 78. Старов С. А. Управление брендами: учебник / С.А. Старов; Высшая Школа Менеджмента СПбГУ. — 4-е изд., испр. — СПб.: Изд-во «Высшая Школа Менеджмента», 2021
 79. Сток Дж., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. 4-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2005.
 80. Темпорад П. Эффективный бренд-менеджмент: пер. с англ. / под ред. С. Г. Божук. СПб.: Нева, 2004. С. 30.
 81. Тофанюк, Е. Россию после 21 сентября покинули около 700 000 граждан / Е. Тофанюк, Ю. Сапронова // Forbes : электронный журнал. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/society/478827-rossiu-posle-21-sentabra-pokinuli-okolo-700-000-grazdan>. — Дата публикации: 04.10.2022.
 82. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. СПб. : Питер, 2009.
 83. Траут Д., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. СПб. : Питер, 2007. 249 с.
 84. Универмаг LUKSE [Электронный ресурс]. — Режим доступа: : <https://lukse.ru> (дата обращения: 16.01.2023)
 85. Универмаг Trend Island [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://trendisland.ru> (дата обращения: 16.01.2023)
 86. Универмаг Цветной [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tsvetnoy.com> (дата обращения: 16.01.2023)
 87. У россиян резко возрос интерес к отечественным брендам одежды // Новый Омск [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

- https://newsomsk.ru/news/125391-u_rossiyan_rezko_vozros_interes_k_otchestvennm_br/
(дата обращения: 28.05.2023)
88. Участники индустрии моды обсудили с представителями власти возможности господдержки // PROfashion.ru / журнал и портал о моде для профессионалов : сайт. — URL:
<https://profashion.ru/business/power/uchastniki-industrii-mody-obsudili-s-predstavityami-vlasti-vozmozhnosti-gospodderzhki/> (дата обращения: 04.03.2023)
89. Фоминичева А. А. Маркетинг в индустрии моды: возможности и тенденции его развития // Практический маркетинг. 2012. №8. — Режим доступа:
<https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-industrii-mody-vozmozhnosti-i-tendentsii-ego-razvitiya> (дата обращения: 22.02.2023).
90. Хайнс Т. Маркетинг в индустрии моды: комплексное исследование для специалистов отрасли/ Тони Хайнс, Маргарет Брюс. — Минск: Гревцов Букс, 2011. — С. 11.
91. Чем бренд отличается от торговой марки? // Adlibitum [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.adlibitum.ru/articles/chem-brend-otlichaetsya-ot-torgovoj-marki> (дата обращения: 06.03.2023)
92. Чем обернется для России уход иностранных fashion-ритейлеров и брендов. — Текст : электронный // Forbes [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.forbes.ru/biznes/457973-chem-obernetsa-dla-rossii-uhod-inostrannyh-fashion-retajlerov-i-brendov> (дата обращения: 26.03.2023).
93. Чернышева, А. М. Брендинг : учебник / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова., 2014. — 504 с.
94. Чешев, А. С. Управление региональными ключевыми компетенциями как инструмент обеспечения территориальной конкурентоспособности / А. С. Чешев, В. В. Меленкин // Экономика и экология территориальных образований. — 2022. — Т. 6, № 2.
95. Что нужно знать о GATE31 — петербургском бренде, который ставит на практичность и вневременной стиль. // Buro [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.buro247.ru/fashion/fashion-industry/14-jan-2020-gate31-native.html> (дата обращения: 26.03.2023).

96. Шопинг-платформа Blue Store [Электронный ресурс]. — Режим доступа: (дата обращения: 08.04.2023)
97. “Юла” сообщила, что 60% россиян стали меньше тратить на одежду и обувь // РБК [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://www.rbc.ru/rbcfreenews/63c006299a7947095801a34> (дата обращения: 28.03.2023)
98. Amed I., Berg A. The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty [Электронный ресурс] / McKinsey & the Business of Fashion — 2022. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (дата обращения: 28.02.2023)
99. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), pp. 113-124
100. “Buyer ratings by Better Buying” [Электронный ресурс] // Better Buying. — Режим доступа:
https://betterbuying.org/wp-content/uploads/2019/09/4523_better_buying_report_summer2019_final.pdf (дата обращения: 23.02.2023).
101. Dot Days от агентства DotComms [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<https://dotcomms.ru/dotdays-new/> (дата обращения: 18.04.2023)
102. “Fashion’s new must-have: sustainable sourcing at scale” [Электронный ресурс] // McKinsey. — Режим доступа:
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-new-must-havesustainable-sourcing-at-scale> (дата обращения: 23.02.2023)
103. Kapferer J.-N. Strategic Brand Management. Kogan Page. 3-d ed. 2005. p. 25.
104. Kotler P., Levy S.J. «Broadening the concept of marketing». [Электронный ресурс] /Journal of Marketing, Vol. 33 (1) — 2012. — Режим доступа:
http://trp.jlu.edu.cn:8000/yuhongyan_jpk../uploadfile/200705/20070523144447507.pdf (дата обращения: 19.03.2023)
105. Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian Rents, and Tobin’s q. RAND // Journal of economics. - Vol. 19, pp. 623.
106. Philip Kotler: Marketing Essentials, 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. — М., 1990.

107. The Fashion Economy [Электронный ресурс] / British Fashion Council. — Режим доступа: <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/> (дата обращения: 04.02.2023)
108. “True Gen”: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> (дата обращения: 26.03.2023)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Рекомендательное письмо от директора компании ООО «СМАРТ ЛЮКС»

WHO/AM

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«СМАРТ ЛЮКС»
153002, г. Иваново, ул. Жиделева, д.1

info@who-iam.com
who-iam.com

от 20.04.23 № 6/н

По месту требования

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Этим письмом подтверждаю, что Кузнецова Арина Александровна, студентка 4-го курса бакалавриата Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского Государственного Университета (ВШМ СПбГУ) программы «Менеджмент» направления маркетинг в рамках написания выпускной квалификационной работы разработала и вывела на этап внедрения практическую прикладную программу региональной экспансии для компании ООО «СМАРТ ЛЮКС» (бренд одежды WHO I AM)

Работая над проектом, Кузнецова Арина Александровна продемонстрировала практические и теоретические знания и умения применения на практике широкого набора инструментов менеджмента в исследуемой области, что подтверждает высокий уровень подготовки.

Отдельно хочется отметить высокий уровень самодисциплины, умение выстраивать работу в команде, организаторские менеджерские навыки, а также исследовательский интерес к проблематике работы.

Разработанная программа будет иметь практическое применение и станет ценным инструментом развития компании ООО «СМАРТ ЛЮКС». Работа также имеет отраслевую ценность и может быть применима как базовый инструмент регионального развития на рынке в целом.

Еще раз выражаем благодарность за проделанную работу и преданность нашему бренду. От имени всей команды желаем успехов в дальнейшей карьере.

Директор
ООО «СМАРТ ЛЮКС»



Н. А. Казачек

Приложение 2. Графическая визуализация темпов роста выручки компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”

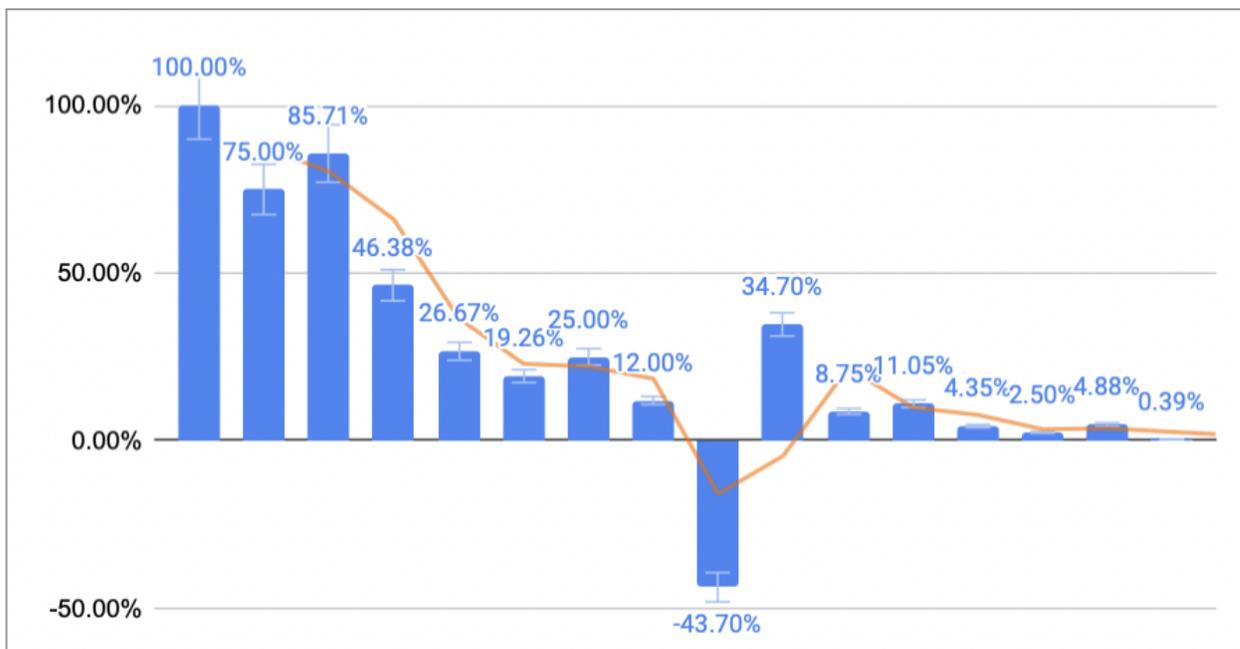


Рис. 20. Темпы роста выручки II кв. 2018- I кв. 2023

Источник: данные компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”

Приложение 3. Таймлайн программы региональной экспансии

По [ссылке](#) в общем файле к работе представлена визуализация: таймлайн этапности программы с детализацией по срокам и ответственным, наглядно демонстрирующая процесс реализации программы.

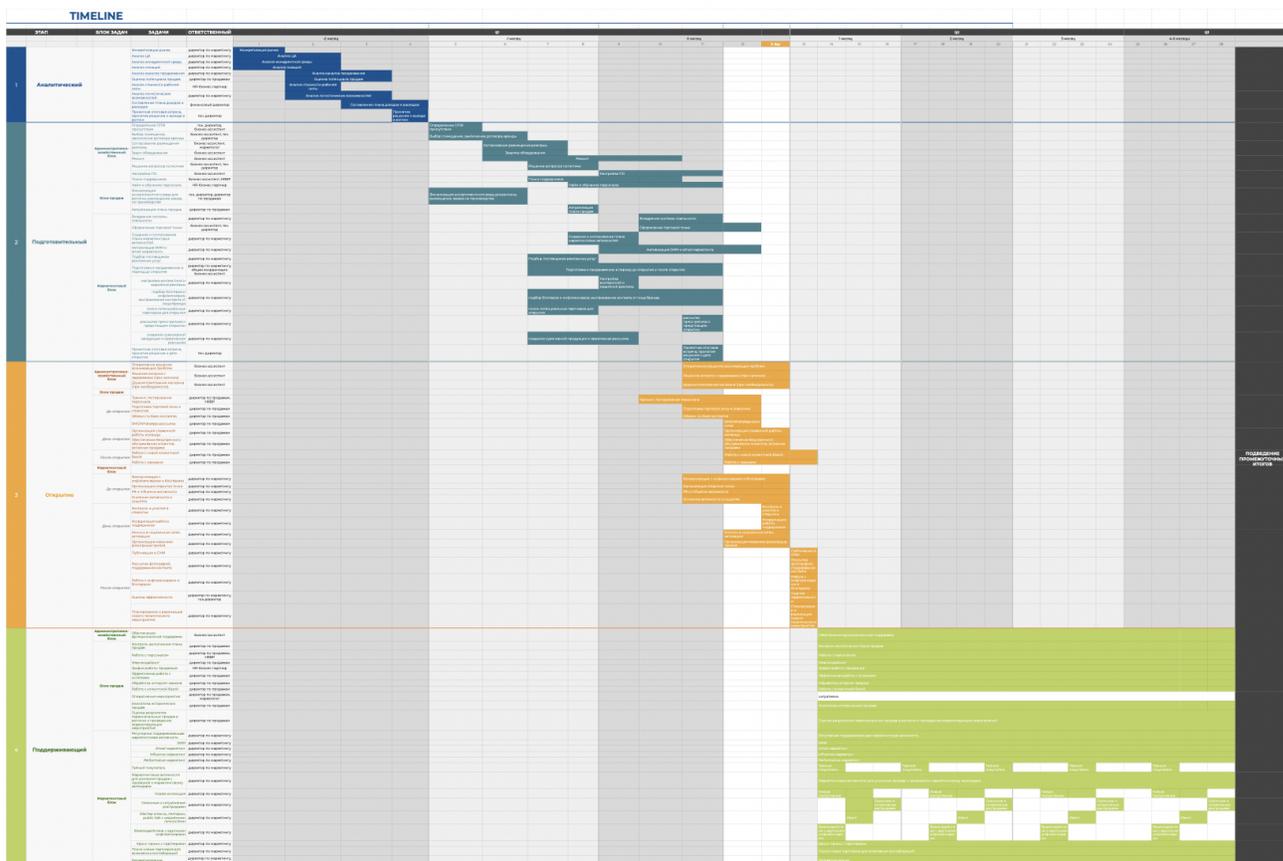


Рис. 21. Таймлайн программы региональной экспансии

Приложение 4. Практическое применение программы на примере г. Санкт-Петербург

В данном разделе приведен пример предварительной практической реализации первых двух этапов программы на примере Санкт-Петербурга. Этот город выбран за основу для рассмотрения в силу ряда причин:

- Второй крупнейший город России после Москвы
- Логистическое удобство доставки товара по маршруту “Санкт-Петербург – Иваново” (относительно короткое плечо доставки — 700 км)
- Спрос со стороны потенциальных клиентов (по результатам проведенного исследования (см. Приложение 8))
- Опыт присутствия бренда на рынке Санкт-Петербург в формате корнера в универмаге
- Сходство рынка с домашним рынком компании

Далее будет поэтапно базово расписаны этапы с описанием основных принципов решения каждой задачи, инструментарием и примерным бюджетом, а также примером возможных результатов. Важно сделать допущение, что практическое применение этой программы прописано верхнеуровнево, как основа для дальнейшей работы профессиональной команды по описанному в главе 3 алгоритму шагов.

Этап 1: Аналитический

Шаг 1: Конкретизация рынка

Санкт-Петербург — крупнейший город северо-западного региона России с населением более 5 миллионов человек. Это второй по величине (после Москвы) город России, который является одним из главных культурных, исторических и архитектурных центров страны. В таблице 14 представлена краткая характеристика.

Таблица 14. Общие сведения о регионе Санкт-Петербург [составлено по СОТИ]

| | |
|--------------------------|---|
| Название региона | Город федерального значения Санкт-Петербург |
| Площадь города | 1 439 кв. км. |
| Население | 5 361 900 человек на 1 августа 2022 г. |
| Плотность населения | 3 726, 1 чел/км ² |
| Расстояние от Москвы | 650 км по железной дороге, 706 км по автодороге. |
| Местоположение | Северо-Запад России |
| Административная граница | Санкт-Петербург – административный центр Северо-Западного федерального округа, в который входят Республика Карелия, Республика Коми, Архангельская область, Вологодская область, Калининградская область, Ленинградская область, Мурманская область, Новгородская область, Псковская область. |

Источник: [Система обмена туристской информацией]⁸⁶

⁸⁶ Система обмена туристской информацией [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://nbcrs.org/regions/sankt-peterburg/obshchie-svedeniya-o-regione> (дата обращения: 10.04.2023)

Рынок Санкт-Петербурга имеет свои местные особенности, характерные крупным городам: наличие высококвалифицированной рабочей силы, высокий уровень образования населения и высокий уровень доходов жителей. Рынок города разнообразен и представлен широким спектром продуктов и услуг. В Санкт-Петербурге развиты такие отрасли, как туризм, культура, медицина, высокие технологии, а также традиционные отрасли промышленности, такие как судостроение, машиностроение и нефтепереработка.

Рынок Санкт-Петербурга имеет огромный потенциал: население города и его окрестностей составляет более 7 миллионов человек. Кроме того, Санкт-Петербург является крупнейшим туристическим центром России, что также предоставляет широкие возможности для развития бизнеса и увеличения емкости рынка. При проведении глубокого анализа и доступна к закрытой информации команда сможет просчитать примерную емкость рынка. В контексте ухода многих иностранных брендов с рынка, в целом доля магазинов одежды на центральных улицах города за указанный период выросла до 11 %. Количество открытий в сегменте хоть немного, но превысило количество закрытий — 43 против 40.⁸⁷ Существующий спрос превосходит доступное на данный момент предложение, и это дает возможность бренду войти на этот рынок.

Шаг 2: Определение и анализ целевого сегмента

В приложении 10 представлены портреты целевой аудитории на примере реальных клиентов бренда в Москве. Это 4 портрета людей в возрасте 25-34 и 35-44, мужчин и женщин. Беря за основу эти портреты, детализируем их с учетом особенностей регионального рынка и оценим объем целевого сегмента в Санкт-Петербурге и окрестностях.

Эти портреты являются обобщенной и в то же время информативной основой для понимания общего профиля клиентов. Правдоподобность сформированных портретов подтверждается не только на основе исторических клиентов и мнением владельцев бизнеса, но и аналитикой подписчиков в соцсетях бренда.

Так, 2-й по популярности город – Санкт-Петербург, аудитория в возрасте 25-34 (39,9%) и 35-44 (30,5%). В будущем показатель доли Санкт-Петербурга после открытия точки в разрезе общего кол-ва подписчиков будет расти. Еще один важный инсайт про потребителей

⁸⁷ Знай наших. Петербургские бренды, ставшие модной визитной карточкой города // Фонтанка.ру [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.fontanka.ru/2022/07/25/71510249/> (дата обращения: 11.04.2023)

бренда WHO/AM – нетипично большая доля мужчин (39,5%), поэтому мужские портреты также важны для рассмотрения.

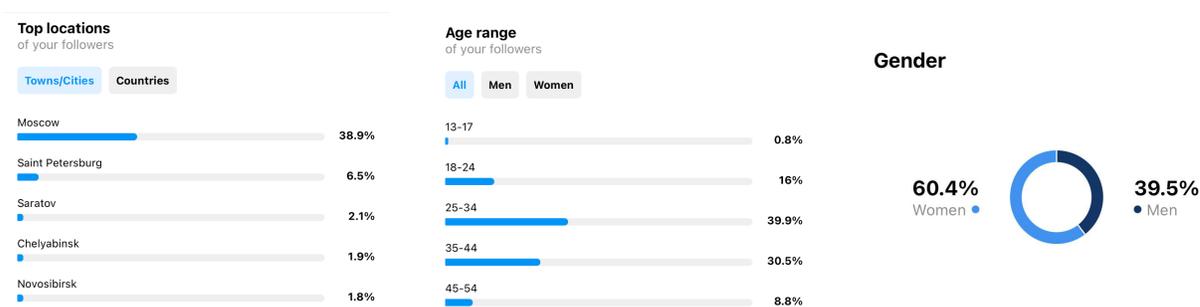


Рис. 22. Инсайты по аудитории бренда в соцсети

Шаг 3: Анализ конкурентной среды в г. Санкт-Петербург

Среди выделенных конкурентов в разделе 2.2.4 на рынке Санкт-Петербурга представлены следующие рассмотренные бренды. Каждый бренд самобытен и отличается своими конкурентными преимуществами и ценовым диапазоном (рассмотрено подробнее в приложении 11 и разделе 2.2.4 второй главы).

Таблица 15. Представленность брендов-конкурентов в Санкт-Петербурге

| Бренд | Кол-во магазинов |
|----------------|--------------------------------|
| Ushatava | 1 магазин |
| 12Storeez | 3 магазина |
| SHU | 2 магазина |
| Krakatau | 2 магазина |
| 2MOOD | 2 магазина |
| GATE31 | 4 магазина |
| Present&Simple | 1 магазин |
| To Be Blossom | 2 магазина |
| Sorelle | 1 магазин (комитент в шоуруму) |
| CHOUX | 1 магазин (комитент в шоуруму) |

Компания выходит туда, где есть трафик спрос, как следствие, там же присутствуют и конкуренты. Далее в рамках углубленного изучения необходимо провести более детализированное рассмотрение присутствия по указанным в программе и описанным в теории принципам.

Шаг 4: Анализ локаций и стоимости аренды

Компания планирует открыть новую точку в Санкт-Петербурге. Примерно определив целевой потенциал, перейдем к подбору и анализу конкретных локаций — мест, где может находиться объект (район, улица, торговый центр).

Исходя из определенной целевой аудитории бренда и территориального присутствия брендов-конкурентов, для открытия новой точки рассматриваются центральные районы с высокой проходимостью и целевым трафиком (рис. 23), а именно Василеостровский, Петроградский, Центральный и Адмиралтейский районы.

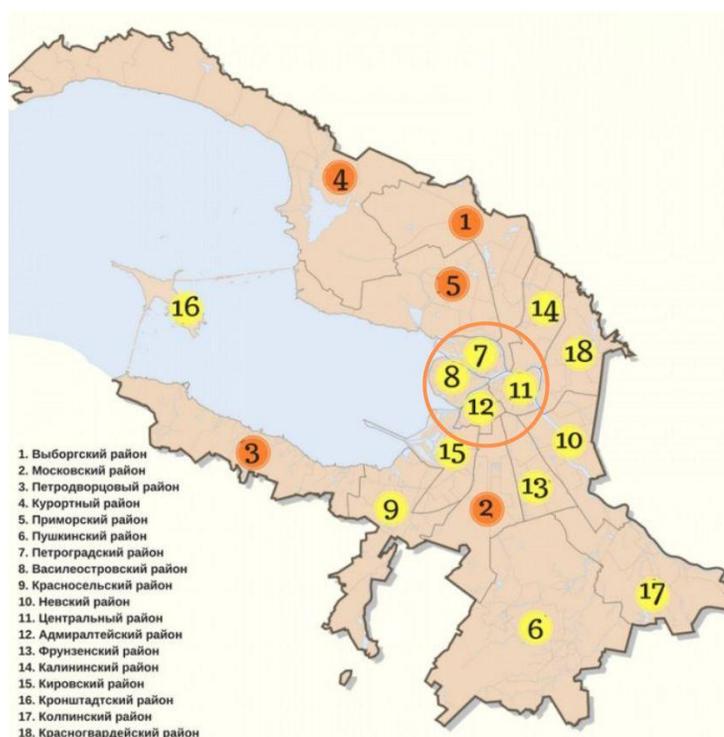


Рис. 23. Районы г. Санкт-Петербург на карте с выделенной приоритетной областью

Визуально по расположению конкурентов и насыщенности коммерческих помещений и ТЦ, понимаем, что районы предпочтительны с точки зрения выбора локации (место притяжения целевой и потенциальной аудитории). Дополнительно необходимо изучить аудиторию локации (кто здесь обитает, с какой целью).⁸⁸

Директор компании ООО “СМАРТ ЛЮКС” в ходе глубинных интервью обозначил основные требования к помещению для новой точки:

- Соответствие всем правилам и нормам, установленным законодательством (для избежания проблем в будущем), оборудованная система безопасности
- Размер и площадь: 100-120 м2, достаточно места для размещения товаров, примерочных, кассовых зон и других необходимых зон, разделение на зоны
- Наличие витринных окон
- Освещение: будет большим плюсом, если помещение оснащено надлежащей электрической системой, способной обеспечивать безопасное и эффективное функционирование магазина. Также важно иметь хорошее освещение для выделения товаров и создания приятной атмосферы.
- Наличие минимального ремонта
- Расположение и доступность: первая линия, наличие парковки и близость к общественному транспорту
- Фасад и внешний вид: будет преимуществом, если локация уже имеет аккуратный фасад, который нужно только переосмыслить, а также есть место для вывески

Определив предпочитаемые районы, критерии и пространства для открытия торговой точки, необходимо подготовить шорт-лист локаций и оценить объекты в сравнении по ряду критериев. Далее в таблице представлен пример локаций, которые могут быть рассмотрены для открытия. В случае реализации программы команда компании по указанным принципам сможет подобрать локации для сравнения.

Таблица 16. Шорт-лист локаций и их сравнение (актуально на май 2023 г.)

| | | | |
|--------------|-----------------------|----------------------|------------------|
| Адрес | ТЦ Галерея, Лиговский | Бертгольд Центр, ул. | Ул. Гороховая, у |
|--------------|-----------------------|----------------------|------------------|

⁸⁸ Выполняется профильными специалистами

| | | | |
|---------------------------------|--|--|---|
| | пр., 30 | Гражданская, 13-15 | Красного моста |
| Транспортная доступность | Метро, автобусная остановка, подземный паркинг | Метро, автобусная остановка, городская парковка | Метро, автобусная остановка, паркинг |
| Сумма аренды | 500 000 – 600 000 руб./мес | 310 000 руб./мес | 380 000 руб./мес |
| Трафик/ характеристики | Уточняются командой во время исследования | | |
| Возможные риски | Неудачный выбор помещения внутри ТЦ, строгие требования относительно оформления витрин | Целевой трафик только в выходные дни, отсутствие витринных окон в пол, конфигурация торгового пространства | Конкуренция, проблемы с парковкой, сложности с согласованием размещения дополнительной рекламы (фасадные вывески) |

В дополнение к проведенному исследованию, профильные специалисты в рамках прикладного анализа, точно оценят рассматриваемые локации по 3 критериям:

- Количество целевой аудитории, проходящей мимо магазина — эффективность локации
- Конверсия в заход в магазин — зона ответственности маркетинга, витринистики, мерчендайзинга
- Конверсия из посетителя в покупателя (как продавцы-консультанты могут обработать клиентов с текущим ассортиментом)

Для продолжения рассмотрения применимости программы (в общих чертах) условно выберем локацию со средней стоимостью аренды 350 000 руб/мес за 120м² в одном из рассматриваемых районов как подходящий оптимальный доступный вариант (ген. директор компании в рамках примера одобрил этот выбор). Далее обозначенный бюджет на аренду, как и другие потенциальные затраты, будет внесен командой (ответственный: финансовый директор) в ПДР.

Шаг 5: Детализированный анализ каналов продвижения

В целом рынок Санкт-Петербурга очень схож с домашним рынком компании, только с допущением, что этот рынок пока чуть менее развитый, чем столичный. На рассматриваемом рынке доступны те же инструменты и каналы продвижения. В частности возможно рассмотреть:

- Influence-маркетинг: работа и дружба с местными лидерами мнений (микро и макро масштаба), обеспечение долгосрочного сотрудничества, работа в формате амбассодарства бренда
- SMM и контент-маркетинг: работа с социальными сетями бренда и наращивание лояльной аудитории, работа с live-стримы — формат продаж онлайн в прямом эфире, во время которого ведущий стрима (публичная личность, инфюенсер, блогер демонстрирует продукт и рассказывает о его преимуществах и уникальных свойствах в доступной для зрителей форме, создать вирусный вовлекающий контент
- Email-маркетинг: как и на домашнем рынке, только с фокус на аудиторию Санкт-Петербургу
- Performance-маркетинг: таргетированная, контекстная реклама и медийная реклама, Реклама в приложениях, SEO (продвижение в поисковых системах), с фокусом на г. Санкт-Петербург как целевую локацию
- PR: работа с журналистами, изданиями, ведение внешних коммуникаций от лица бренда, организация креативных рассылок
- Сотрудничества (коллаборации) с профильными компаниями, участие в отраслевых мероприятиях

В целом обобщенно рассматривая возможности, можно отметить, что компания будет чувствовать себя уверенно на рынке с учетом большой вариативности и доступности описанных выше каналов. Направление и объем действий будет определен исходя из конкретного определенного бюджета далее.

Шаг 6: Оценка потенциала продаж и выручки в регионе

Для оценки потенциала продаж возьмем самый негативный сценарий и сделаем средний чек ниже московского (15 000 руб.) и количество эффективных клиентов в первый

месяц работы 150. Далее с каждым месяцем рассчитываем на прирост 5-10-20% в зависимости от активностей и этапа выхода компании на рынок. Необходимо формирование устойчивого входящего потока покупателей в офлайн и онлайн каналах продаж (~380 эффективных покупателей/мес) и достижение плана по продажам исходя из планового входящего потока. Важно отметить, что это минимум, определенный при расчетах и показывающий отдачу при неактивном сценарии развития событий.

Таблица 17. Примерная оценка потенциала продаж

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <i>Средний чек</i> | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ | 15 000 ₽ |
| <i>Кол-во эффективных клиентов</i> | 150 | 180 | 216 | 238 | 286 | 315 | 330 | 346 | 350 | 355 | 360 | 380 |
| <i>План продаж</i> | 2,250,000₽ | 2,700,000₽ | 3,240,000₽ | 3,570,000₽ | 4,290,000₽ | 4,725,000₽ | 4,950,000₽ | 5,190,000₽ | 5,250,000₽ | 5,325,000₽ | 5,400,000₽ | 5,700,000₽ |

Шаг 7: Анализ стоимости рабочей силы

Для старта работы магазина компании необходимо сформировать команду новой точки продаж. Предварительно по плану она будет состоять из 4 продавцов-консультантов (посменная работа, 2/2), а также одного старшего продавца/директора магазина. В будущем возможно рассмотреть дополнительно штатного курьера и кладовщика, но на момент открытия функцию кладовщика могут реализовать продавцы-консультанты, а функцию курьеру — сторонняя профильная компания. Например, “Достависта” или Яндекс.Доставка.

На домашнем рынке компания рассматривает кандидатов через анкеты на HH.ru и видит это как эффективный инструмент подбора персонала. В среднем рыночная стоимость рабочей силы в Санкт-Петербурге на позиции продавца-консультанта – 40 000 руб.⁸⁹, с учетом сегмента бренда возьмем фиксированный плановый размер оплаты труда с графиком 2/2 (на основании информации с HH.ru) — 60 000 руб. Также сверх этой суммы подразумевается процент с личных продаж. Для позиции директора магазина средняя заработная плата

⁸⁹ Городработ.ру [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://gorodrabot.ru/salary> (дата обращения: 30.03.2023)

определена в 60 000 руб.,⁹⁰ с учетом сегмента бренда плановый размер оплаты труда будет 80 000 руб.

Таблица 17. Состав команды продаж

| Позиция | З/П (фиксированная часть) |
|-------------------|---------------------------|
| Продавец 1 | 60 000 руб. |
| Продавец 2 | 60 000 руб. |
| Продавец 3 | 60 000 руб. |
| Продавец 4 | 60 000 руб. |
| Директор магазина | 80 000 руб. |

Пример вакансии на должность продавца консультанта представлена на рис. 24.

Продавец-стилист

от 80 000 до 120 000 руб. до вычета налогов

ИП Якубов Глеб Анатольевич ✓

☆☆☆☆ Нет отзывов

Москва, Столярный переулок, 3к13



Требуемый опыт работы: 1–3 года
Полная занятость, полный день
Возможно временное оформление: договор услуг, подряда, ГПХ, самозанятые, ИП

Привет! Я Джейкоб Якубов, создатель одного из топовых российских дизайнерских брендов WHO/AM. Мы активно развиваемся, открываем новые точки и расширяем свою команду. Сейчас мы в поиске продавца-стилиста

О бренде:

WHO/AM – современный авангардный бренд одежды. Мы создаем альтернативу классической моде и ставим в приоритет комфорт и неконвенциональный дизайн.

С 2014 года наши коллекции ошиваются вручную на собственном производстве в городе Иваново, Россия. При пошиве мы работаем только с органическими материалами, а из остатков создаем арт-объекты, которые представлены в нашей галерее WHO | AM Gallery.

Бренд представлен в топовых люксовых магазинах и департамент-сторах России: ЦУМ, Leform store, Tsvetnoy, Красный, VIPAVENUE. Штаб-квартира бренда находится в Москве в одноименной галерее современного искусства WHO | AM Gallery.

Обязанности:

- Активные продажи и работа с базой клиентов (звонки / мессенджеры)
- Выполнение личного плана продаж
- Работа с дизайнерской одеждой
- Составление образов и консультирование наших клиентов

Обязанности:

- Активные продажи и работа с базой клиентов (звонки / мессенджеры)
- Выполнение личного плана продаж
- Работа с дизайнерской одеждой
- Составление образов и консультирование наших клиентов
- Нахождение индивидуального подхода к каждому клиенту с соблюдением стандартов клиентского сервиса компании
- Прием и выкладка товара, поддержание визуального имиджа магазина
- Нарботка и введение клиентской базы
- Работа с кассой и 1С/CloudShop
- Участие в фэшн-мероприятиях и эвентах бренда

Требования:

- Опыт работы на аналогичной должности от года в магазинах одежды luxury и premium сегмента
- Интерес к моде и желание строить карьеру в индустрии моды
- Высокий уровень культуры общения, сервиса
- Навык работы в команде и многозадачность
- Наличие наработанной базы приветствуется

Условия:

- Обучение и перспективы карьерного роста
- Дополнительные бенефиты: программа лояльности на приобретение продукции
- Форма для сотрудников из актуальной коллекции бренда

Ключевые навыки

Пользователь ПК Работа в команде Активные продажи Навыки продаж Грамотная речь

Рис. 24. Вакансия на HH.ru на поиск продавца-стилиста

Шаг 8: Анализ логистических возможностей

⁹⁰ Городработ.ру [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://gorodrabot.ru/salary> (дата обращения: 30.03.2023)

Санкт-Петербург находится в удобной транспортной доступности от Москвы – 705 км по трассе – и является частым транспортным маршрутом. Расстояние от Иваново — 881 км. Санкт-Петербург обладает развитой транспортной системой, включающей международный аэропорт, железнодорожные вокзалы, морской порт и хорошо развитую систему дорог. Это позволяет обеспечить доставку товаров из Москвы в Санкт-Петербург с помощью различных видов транспорта. Также в Санкт-Петербурге имеется ряд логистических центров и складских помещений, которые в случае необходимости могут быть использованы для хранения и распределения товаров. Доставка автомобильным транспортом по данному маршруту от точки до точки является одним из самых оптимальных вариантов, также возможна доставка на поезде (в зоне ответственности профильных компаний-перевозчиков).

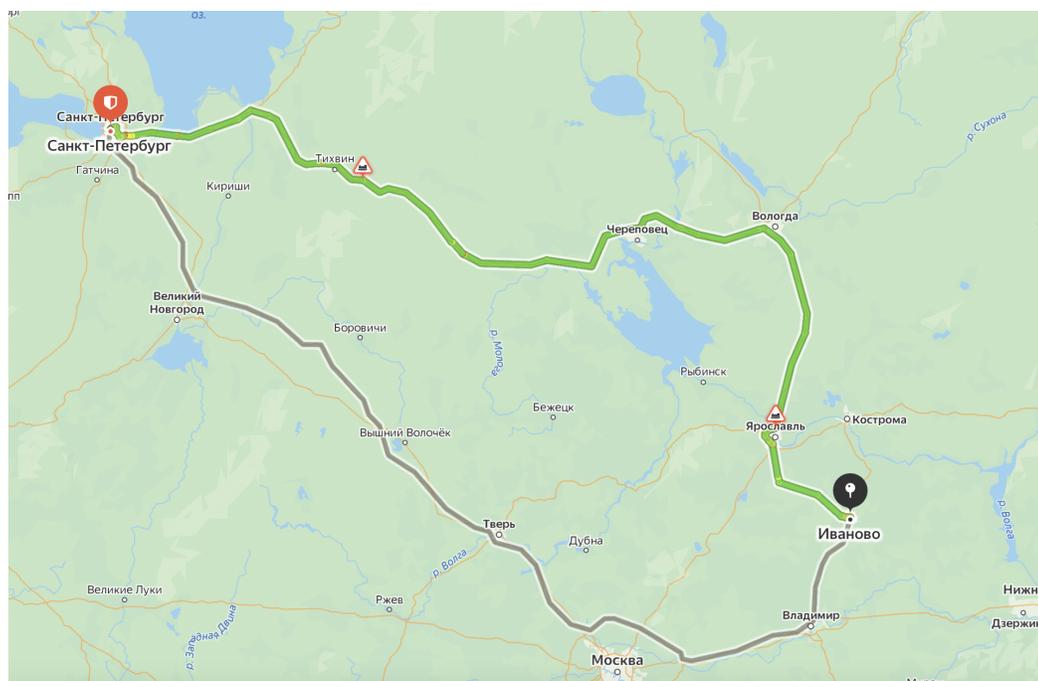


Рис. 25. Маршрут Иваново — Санкт-Петербург

Источник: [Яндекс.Карты]

Возможные поставщики услуг:

- Курьерская служба СДЭК⁹¹
- Мультисервисный оператор логистических услуг ПЭК⁹²

⁹¹ Курьерская служба СДЭК [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.cdek.ru/ru> (дата обращения: 30.05.2023)

⁹² Мультисервисный оператор логистических услуг ПЭК [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://pecom.ru/dlv/city-city/ivanovo_sankt-peterburg/ (дата обращения: 30.03.2023)

- Курьерская служба «Черепеха»⁹³

Это три ключевые компании, с которыми ООО «СМАРТ ЛЮКС» уже имело успешный опыт работы и которые проверены и подходит под соотношению цена/скорость/качество. При заключении договоров на долгосрочное сотрудничество компании предоставляют выгодные условия на доставку.

Шаг 9: Составление плана доходов и расходов

Выполняется исходя из полученных данных по результатам анализа командой по разработанному корпоративному шаблону.

Вывод по этапу: проведя более глубинное профессиональное исследование рынка, команда может сделать вывод о соответствии региона их планам и ожиданиям. На финальный встрече по этапу подводятся итоги анализа с презентацией результатов, принимается решение о выходе/не выходе в регион и следующих шагах. В случае если регион одобрен руководством с имеющейся информацией переходим ко второму этапу.

Этап 2: Подготовительный

Переходя ко второму этапу, у команды уже есть понимание нового рынка: емкость рынка, присутствие конкурентов (и их ключевых характеристик), портреты целевой аудитории и возможные локации для открытия точки (рынок торговых площадей), аналитика рынка труда, логистические возможности доставки, потенциальные доступные каналы продвижения, возможные результаты по продажам и примерный бюджет на открытие.

В данном случае понятно, что на рынке уже присутствуют основные конкуренты, короткое плечо доставки (~800 км, доставка в среднем в течение 2-3 рабочих дней), рынок насыщен, при этом есть еще не раскрытый до конца спрос. Компания будет чувствовать себя комфортно.

Основные шаги по действиям уже были расписаны при описании этапа в 3 главе основной части работы и требуют прямой реализации по уже разработанным гайдлайнам

⁹³ Курьерская служба «Черепеха» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://moscow.cherepaha.com> (дата обращения: 30.03.2023)

бренда. В рамках прикладного применения будут обобщенно представлены примеры и направления реализации, а также визуализация основных этапов.

При выходе по результатам общения с командой бренда принято решение выбрать формат открытия торгового представительства.

Климатически Санкт-Петербург схож с домашнем рынком, поэтому нет особой необходимости сильно адаптировать ассортимент. При заказе товаров для ассортиментного наполнения магазина первоначально необходимо сделать акцент на ключевые позиции бренда — классические модели *carry over*, которые повторяются из сезона в сезон, а также последние модели из новых коллекций на тот период. Далее по опыту исторических продаж будет произведена корректировка ассортиментной матрицы. Товары перед открытием магазина должны быть представлены в торговой зоне в соответствии со стандартами визуального мерчендайзинга бренда (см. Приложение 13).

Возможной визуализацией торговой зоны и референсам по интерьеру могут стать изображения на рис. 26.



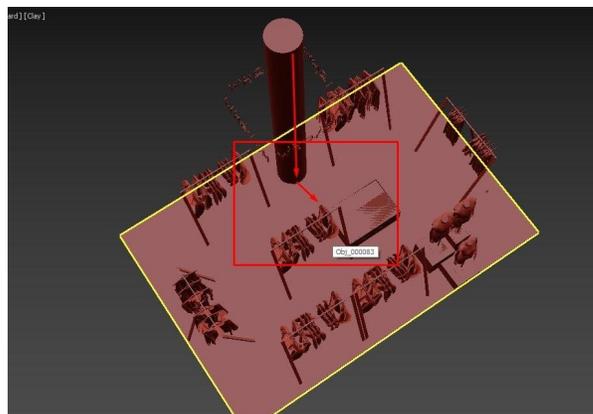


Рис. 26. Визуализация интерьера флагманского магазина в Санкт-Петербурге

Исходя из схемы помещения, визуализации интерьера, технического задания под конкретное помещения, с профильной командой составляется и утверждается смета работ как внутри помещения, так и снаружи. Параллельно под конкретно эту точку команда оговаривает и согласовывает возможность размещения вывески и креативного оформления входной зоны. Также происходит закуп основного оборудования для наполнения торговой зоны. Помимо стоимости самого оборудования, также необходимо учесть затраты на его установку,

настройку, обслуживание и доставку. Рекомендуется обратиться к поставщикам оборудования для получения более точной информации о ценах и спецификации каждого элемента. Кроме того, стоит учесть возможные затраты на программное обеспечение, лицензии и обучение сотрудников.

Пока запущен процесс ремонта, начинается этап подбора персонала. Под выбор нужных кандидатов можно придерживаться разработанного профиля сотрудников: с учетом актуализированного плана продаж под конкретную выбранную точку, будет детализирована повременно-премиальная система оплаты труда, в которой к начисленной сумме заработной платы работника, определенной по тарифу, добавляется премия, рассчитанная процентом от плана продаж (при выполнении/невыполнении).

На этапе настройки ПО для эффективного управления торговой точкой в дополнение к работе основных систем, которые уже внедрены в домашней точке, необходимо внедрить программу лояльности как донастройку к уже существующей рабочей версии. Внедрение происходит при совместной скоординированной работе команды маркетинга и продаж. Для этого рекомендовано настроить программу “Бонус Плюс”⁹⁴, которая уже внедрена в компании в Москве.

Затем командой маркетинга будет предложен календарный план маркетинговых активностей, запланированный до открытия новой торговой точки по плану, расписанному и с учетом контента/сезона открытия.

Приложение 5. Экспертные интервью

Структура глубинного интервью:

Для получения информации об опыте, этапности экспансии, инсайтах процесса, выборе городов, разницы в среднем чеке. Профиль/уровня сотрудника не всегда соответствует специфики вопросов.

Введение

- Представление, small talk, цель исследования
- Объяснение важности получения обратной связи об опыте экспансии
- Запрос на согласие на интервью и анонимность респондента (по запросу)

⁹⁴ БонусПлюс [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://bonusplus.pro/new/?> (дата обращения: 30.03.2023)

Опыт территориальной экспансии

- В каких регионах вы уже присутствуете?
- Какие крупные города стали отправной точкой для вашего бизнеса и почему?
- Сколько магазинов/точек продаж уже открыты? Какие форматы?
- Какие критерии Вы используете для выбора новых регионов для развития вашего бизнеса?
- Как вы поддерживаете качество обслуживания и контролируете производственную нагрузку в новых регионах?
- Как вы определяете формат представленности вашей сети в новых регионах?
- Вы придерживаетесь единой ценовой политики? Дифференцируете цены в зависимости от региона? Какая разница в среднем чеке?
- Какие маркетинговые инструменты и каналы использовали для привлечения и удержания новых клиентов?

Мотивы экспансии

- Какие основные проблемы и сложности возникают при расширении вашего бизнеса на новые регионы?
- Какие основные факторы побудили ваш бренд расширяться на новые территории?
- Были ли у вас конкретные стратегические цели, связанные с экспансией?
- Как вы подготовились к процессу территориальной экспансии? Какие анализы и исследования проводились, чтобы выбрать целевые рынки?
- Каковы были основные трудности или препятствия, с которыми вы столкнулись во время процесса экспансии? Какие меры были предприняты для их преодоления?

Ресурсы

- Какие ресурсы (человеческие, финансовые, логистические и т.д.) были необходимы для успешной территориальной экспансии бренда?
- Используете ли вы внешние инвестиции для расширения вашего бизнеса или финансируете все самостоятельно?

Результаты и достижения, планы на будущее

- Достигли ли вы запланированных результатов после расширения бизнеса на новые регионы?

- Выросли ли региональные онлайн продажи после открытия офлайн точки в регионе?
- Рассматриваете ли вы дальнейшее расширение вашей географии присутствия?
- Рекомендации
- Какие рекомендации Вы бы дали бренду, который только планирует выходить на новые региональные рынки?

Результат:

Таблица 18. Результаты интервью с экспертами

| № | Бренд, специальность | Кол-во городов | Старт экспансии | Результат | Финансирование | Планы |
|---|----------------------|---|-----------------|--|---------------------------|--|
| 1 | Ushatava | 5 городов, в т.ч. международный рынок | Москва | Присутствие в ключевых городах, рост клиентской базы, значительное наращивание масштабов | Собственные средства | Открытие новых точек по России (например, Сочи) |
| 2 | 12Storeez | 18 городов, в т.ч. международный рынок | Москва | Превзошли ожидания | Заемные средства/Инвестор | Экспансия на международный рынок (Дубай), открытие новых точек по России |
| 3 | Gate31 | 4 города | Москва | Превзошли ожидания, повышение узнаваемости, увеличение масштабов | Заемные средства | Открытие новых точек по России (в том числе, в городах присутствия) |
| 4 | Sorelle | 2 города (1 из них — в формате выкупа, несобственная точка) | Дубай | Еще не было опыта полноценной экспансии, на этапе проработки | Собственные средства | План выхода на международный рынок, реализация в 2023 году |
| 5 | Osome2Some | 2 города | Москва | Присутствие в ключевых городах для бренда (по | Собственные средства | Закрепление позиций на рынках 2 городов присутствия |

| | | | | | | |
|---|---|-----------|-----------------|---|----------------------|---|
| | | | | собственной оценке), увеличение продаж за счет масштаба | | |
| 6 | Present&Simple | 3 города | Санкт-Петербург | Представленность в ключевых городах России, увеличение онлайн-продаж в регионах | Собственные средства | Закрепление позиций на рынках текущих городов присутствия/открытие новых точек в ТЦ |
| 7 | Предпочли скрыть при отображении в работе (известен автору) | 3 города | Екатеринбург | Не тот результат, какой хотели бы, но все равно результат, основная проблема: не докрутили часть маркетинговых активностей, и вошли не так мощно, как планировали | Инвестор | Закрепление на новом рынке для увеличение продаж |
| 8 | SHU | 3 города | Москва | Увеличение прибыли, расширение присутствия, охват новых клиентов | Заемные средства | Расширение в новые крупные города России (позже) |
| 9 | Minishop | 5 городов | Новосибирск | Через пробные продажи в магазинах-партнерах (проверив спрос) открыли | Собственные средства | Открытие новых точек в текущих городах присутствия, развитие |

| | | | | | | |
|----|---|----------|-----------------|---|----------|---|
| | | | | полноценные точки продаж | | |
| 10 | Предпочли скрыть при отображении в работе (известен автору) | 2 города | Санкт-Петербург | Пока еще рано судить, только вышли на новый рынок, но спрос точно есть и активный, целевой. Увеличились региональные онлайн-продажи | Инвестор | Закрепить позицию на рынке, окупить открытие точки, далее думать о расширении присутствия |

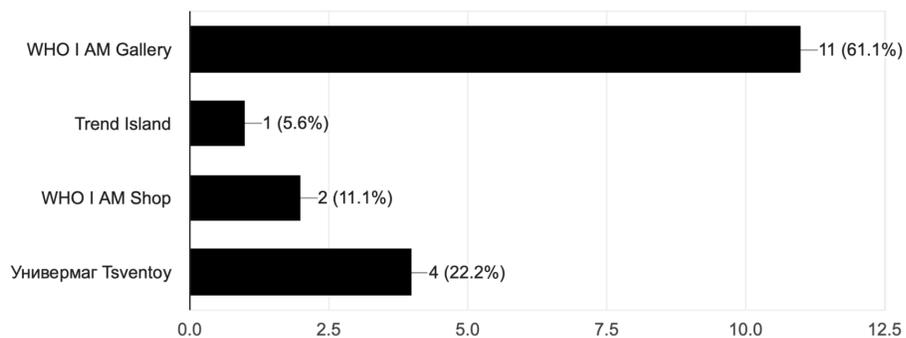
Приложение 6. Анкетирование команды ООО “СМАРТ ЛЮКС”

- Опрос по [ССЫЛКЕ](#)
- Результаты опроса:

Таблица 19. Результаты анкетирования команды

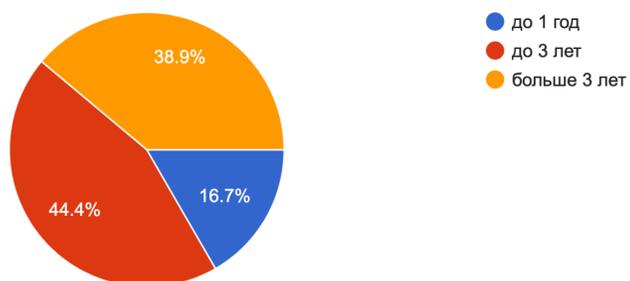
Магазин (место работы)

18 responses



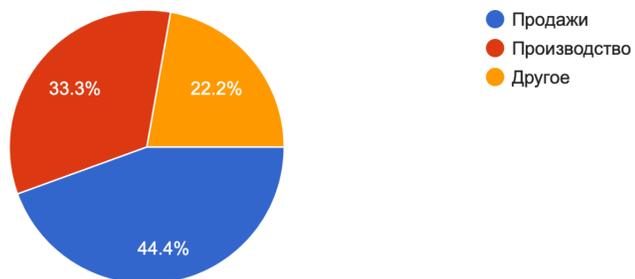
Сколько вы работаете в компании?

18 responses



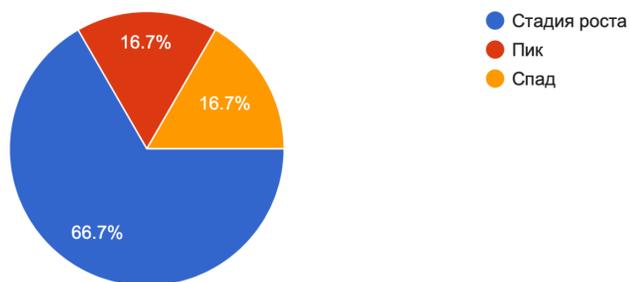
Направление работы

18 responses



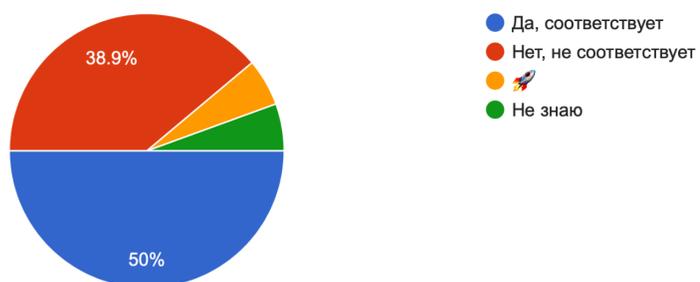
На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится бренд WHO/AM сейчас?

18 responses



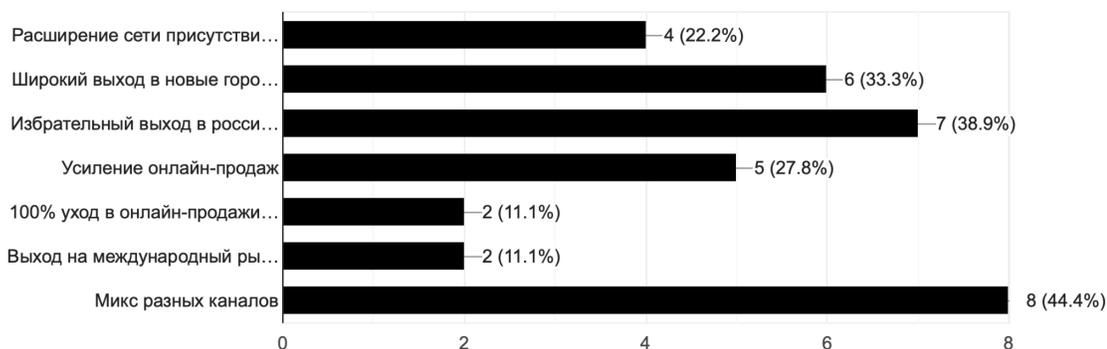
Соответствует ли уровень развития бренда уровню развития бизнеса?

18 responses



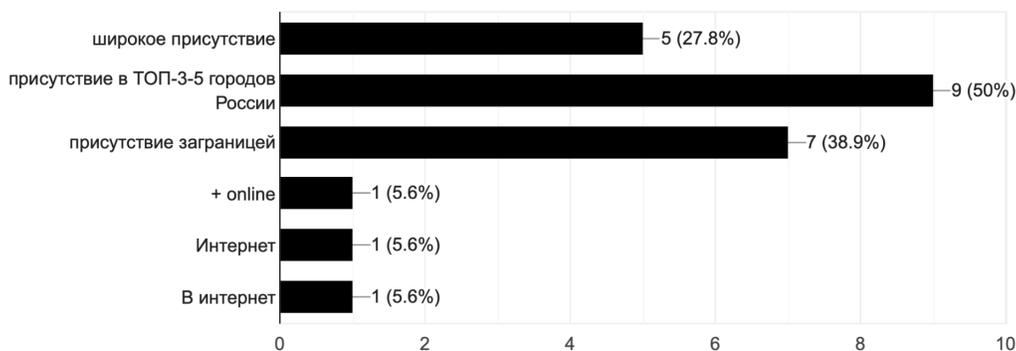
Какие направления развития Вы считаете перспективными для WHO/AM?

18 responses



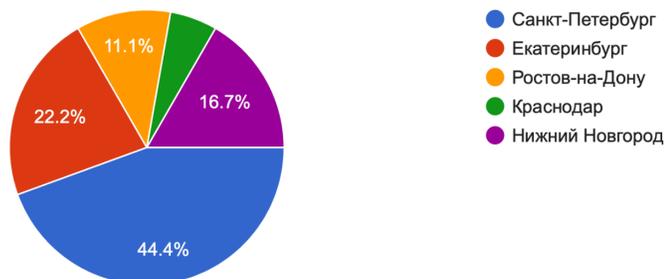
Если рассматривать развитие бренда через территориальную экспансию, то

18 responses



Если бы стоял выбор одного города для следующего шага развития, какой город, по Вашему мнению, является приоритетным?

18 responses



Результаты в табличной форме представлены в общей гугл-таблице к этой работе по [ссылке](#) на вкладке “Результаты анкетирования”.

Приложение 7. Глубинное интервью с клиентами

Структура глубинного интервью:

1. Введение

- Приветствие и объяснение цели исследования.
- Запрос на согласие на запись интервью и анонимность респондента.
- Информация про бонус при прохождении интервью

2. Опыт покупок в интернет-магазине WHO I AM

1. Как часто вы совершаете покупки в интернет-магазине бренда WHO I AM?
2. Как бы вы оценили свой опыт покупок в интернет-магазине? Какие аспекты вас удовлетворяют?
3. Если у вас был положительный опыт, пожалуйста, расскажите о том, что именно вас удовлетворяет в процессе онлайн-покупок и какие преимущества вы видите.

*Если у респондента был отрицательный опыт, переходите к вопросу 3.2**

4. Планируете ли Вы делать еще покупки в интернет-магазине в ближайшие 3 месяца?

3. Опыт покупок в магазине в Москве WHO I AM

1. Если вы когда-либо посещали магазин бренда WHO I AM в Москве, пожалуйста, расскажите о своем опыте. Какие впечатления у вас остались от посещения магазина?
2. Как бы вы оценили уровень обслуживания и сервиса в магазине?

*Если у респондента был положительный опыт, переходите к вопросу 4a**

*Если у респондента был отрицательный опыт, переходите к вопросу 4b**

4a. Оценка бренда WHO I AM (положительный опыт)

1. Как бы вы оценили бренд одежды WHO I AM в целом? Что вам нравится в этом бренде?
2. Как вы оцениваете качество продукции, предлагаемой брендом WHO I AM?

3. Что вы считаете главным преимуществом бренда WHO I AM по сравнению с другими брендами одежды?

Перейдите к вопросу 5

4b. Оценка бренда WHO I AM (отрицательный опыт)

1. Как бы вы оценили бренд одежды WHO I AM в целом? Есть ли что-то, что вызывает у вас недовольство или неудовлетворенность?
2. Что, по вашему мнению, могло бы быть улучшено в продукции или сервисе бренда WHO I AM?

Перейдите к вопросу 5

5. Физическое присутствие бренда в вашем регионе

1. Было бы удобно, если бы бренд одежды WHO I AM был представлен в вашем городе или регионе?
2. Как часто вы бы совершали покупки, если магазин бренда WHO I AM был в вашем городе/регионе?
3. Если бы бренд WHO I AM открыл магазин в Вашем городе, какие преимущества вы видите? Чтобы вы хотели покупать из вещей?

6. Завершение

1. Благодарность за участие в интервью и предложение задать любые дополнительные вопросы или выразить свое мнение о бренде WHO I AM.
2. Дополнительная информация о возможности получения бонусов

Важно: зависимости от ответов респондента, могут задаваться дополнительные уточняющие вопросы, чтобы получить более детальную информацию.

Основная информация по результатам интервью:

Таблица 20. Выдержки по результатам интервью

| № | Краткая информация о респонденте | Город | Кол-во покупок | Оценка текущего сервиса | Оценка бренда и продукта | Преимущество бренда | Что могло быть улучшено | Потенциальная частота покупок при открытии магазина |
|---|----------------------------------|-----------------|----------------|-------------------------|--------------------------|--|---|---|
| 1 | Женщина, 34 года | СПб | 5 | 10/10 | 10/10 | Вещи носятся годами | Все отлично | 3 раза/месяц |
| 2 | Мужчина, 36 лет | СПб | 4 | 9/10 | 9/10 | Хорошая базовая одежда | Более быстрая доставка | 2 раза/месяц |
| 3 | Женщина, 27 лет, предприниматель | Екатеринбург | 3 | 9/10 | 9/10 | Нестандартный подход к дизайну | Упаковку для доставки | 2 раза/месяц |
| 4 | Женщина, 31 год | Нижний Новгород | 4 | 9/10 | 10/10 | Подходят под стиль, легко сочетать | Все хорошо | 3 раза/месяц |
| 5 | Мужчина, 37 лет, маркетолог | Екатеринбург | 4 | 8/10 | 10/10 | Нравится нестандартная подача | Окна “чек-аут” на сайте: не всегда удобный UX | 2 раза/месяц |
| 6 | Женщина, 29 лет | СПб (Пушкин) | 2 | 10/10 | 10/10 | Хорошая базовая одежда, оверсайз, как любит | Все хорошо | 1 раз/месяц (или так, как часто бывает в Питере) |
| 7 | Женщина, 33 года | Новосибирск | 3 | 9/10 | 10/10 | Связка с искусством, интересные принты (например, вещи с | Все хорошо, но хочется трогать вещи перед | 2 раза/месяц |

| | | | | | | | | |
|----|------------------|-----------------|---|-------|-------|--|---|-----------------------------------|
| | | | | | | принтом выдающихся миротворцев) | покупкой | |
| 8 | Женщина, 23 года | Краснодар | 2 | 8/10 | 10/10 | Классная одежда на лето (те самые ткани с охлаждающим эффектом) | Тяжело вести коммуникацию по заказу в мессенджере | 1 раз/месяц или при смене сезонов |
| 9 | Женщина, 41 год | СПб | 4 | 8/10 | 9/10 | Хорошие позиции для модного рабочего гардероба, сделанные в России | Обмен вещей (когда не подошел размер) занимает много времени | 3 раза/месяц |
| 10 | Женщина, 25 лет | Екатеринбург | 2 | 7/10 | 9/10 | Модный | Долгая доставка, сделать быстрее | 2 раза/месяц |
| 11 | Мужчина, 32 года | Нижний Новгород | 6 | 10/10 | 10/10 | Все супер, вещи "шьются как будто на него" | Нет проблем | 3 раза/месяц |
| 12 | Женщина, 23 года | Челябинск | 3 | 9/10 | 10/10 | Хорошие вещи | Иногда бывают проблемы с курьерами при доставке, но в целом хорошо | 1-2 раза/месяц |
| 13 | Мужчина, 37 лет | Нижний Новгород | 4 | 9/10 | 10/10 | Удобные вещи, а еще есть способ оплаты "долями" | Сделать понятнее, как подобрать размер, чтобы не ошибиться и не ушивать потом | 2-3 раза/месяц |

| | | | | | | | | |
|----|--------------------|-------------|---|------|------|-----------------------|--|---|
| | | | | | | | вещи | |
| 14 | Женщина, 35 лет | Новосибирск | 2 | 6/10 | 9/10 | Хорошие стильные вещи | Очень долго и мучительно оформлять возврат, если размер не подошел (дистанционно сложно понять как сидит вещь), размерные ряд меняется от коллекции к коллекции, все надо мерить | 2 раза/месяц |
| 15 | Мужчина, 33 года | СПб | 3 | 9/10 | 9/10 | Хорошая одежда | Особо без проблем | 1 раз/месяц или когда обновляется ассортимент |

Приложение 8. Анкетирование потенциальных клиентов из выбранных городов

- Опрос по [ССЫЛКЕ](#)
- Основные выводы:
 1. Распределение 30 опрошенных потенциальных клиентов (из целевой аудитории, контакты были взяты из базы клиентов брендов конкурентов с привязкой к конкретным крупным городам) по городам выглядело следующим образом (см. Таблицу 10). Среди опрошенных можно выделить 4 основных города-лидера: Санкт-Петербург, Екатеринбург и Нижний Новгород, а также близлежащие города.

Таблица 21. Результаты анкетирования

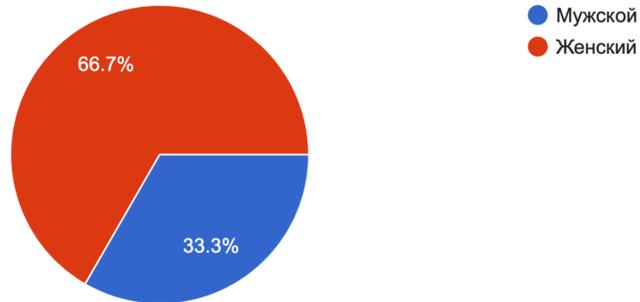
| Город | Кол-во опрошенных, проживающих в этом городе |
|-----------------|---|
| Санкт-Петербург | 10 |
| Екатеринбург | 7 |
| Нижний Новгород | 6 |
| Новосибирск | 2 |
| Челябинск | 2 |
| Псков | 1 |
| Краснодар | 1 (респондент также проживает в Санкт-Петербурге) |
| Казань | 1 |
| Самара | 1 |

2. Почти 50% опрошенных обновляют гардероб ежемесячно (развитая культура потребления этой категории), 17% делают это чаще, чем раз в месяц, 33% обновляют гардероб раз в 2-3 месяца.
3. 47% респондентов предпочитают микс форматов шоппинга (онлайн и офлайн), 37% респондентов предпочитают шоппинг в физических магазинах

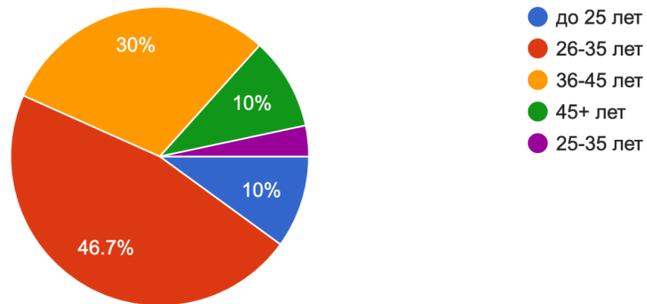
4. 53% опрошенных тратят больше 15 000 рублей при походе в магазин, 33% тратят до 15 000 рублей (высокий средний чек объясняется изначальной выборкой аудитории, среди которых распространялся опрос)
 5. При принятии решения 63% респондентов отметили важность актуальность и соответствия трендам, а также качество продукции. Цена и дизайнерское решение продукции является ключевым для 50% респондентов
 6. 70% респондентов слышали или уже покупали бренд (47% респондентов ранее слышали о бренде, 23% покупали продукцию)
 7. Большинство оценок стиля одежды (соответствие ожиданиям и вкусам респондентов) находится в промежутке 8-10 баллов по шкале от 1 до 10, где 1 — “совсем не мое”, 10 – очень нравится”
 8. При оценке уровня цен на продукцию, больше половины респондентов дают оценку 4-6, где 1 – “очень доступный”, 10 – “дорого, не могу себе позволить”
 9. Важное наблюдение, что более 50% респондентов не готовы сделать покупку через Интернет-магазин без примерки и физического знакомства с продуктом. Основная причина: желание познакомиться с продуктом вживую, примерить, до приобретения понять как сидит вещь
- Результаты опроса:

Таблица 22. Результаты анкетирования

Ваш пол
30 responses

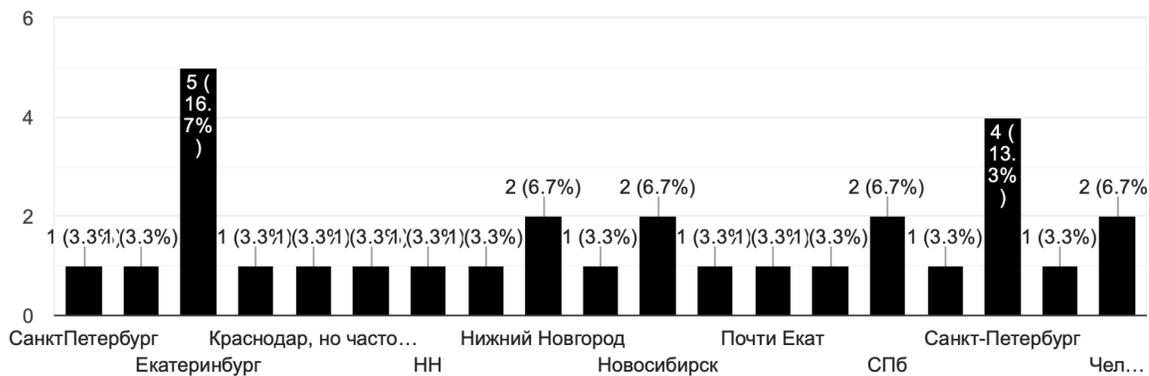


Ваш возраст
30 responses



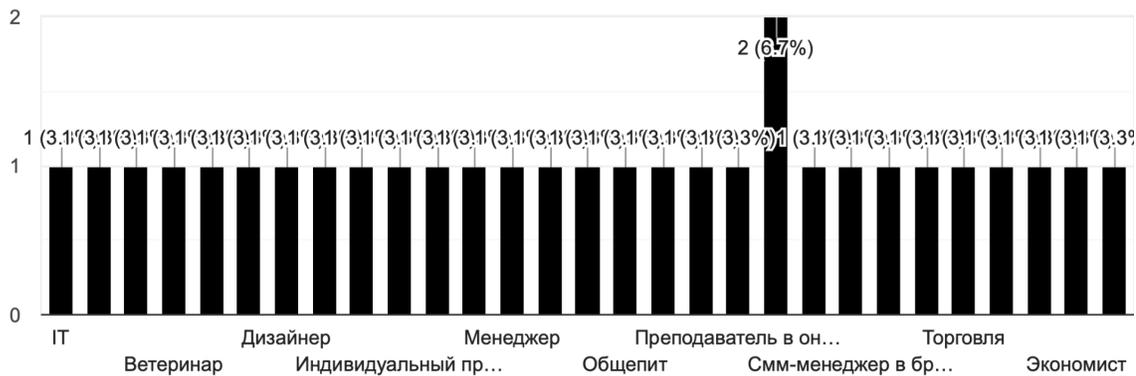
В каком городе Вы проживаете?

30 responses



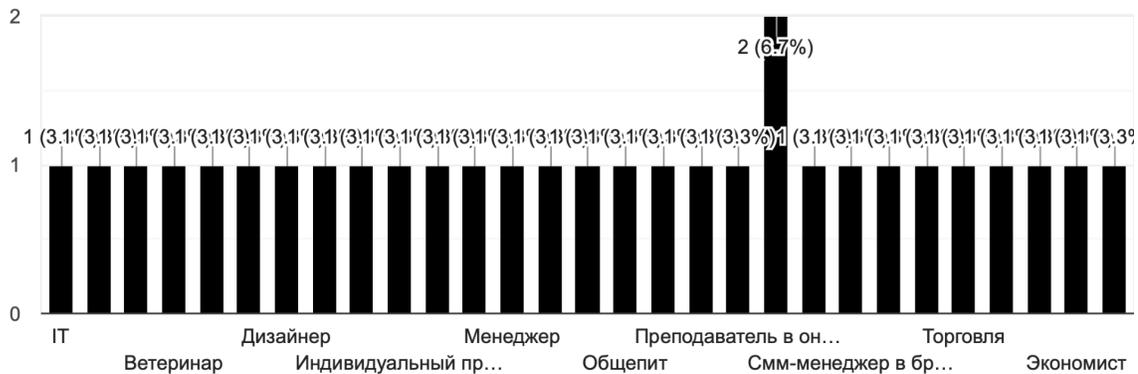
Кем Вы работаете? Сфера Вашей работы

30 responses



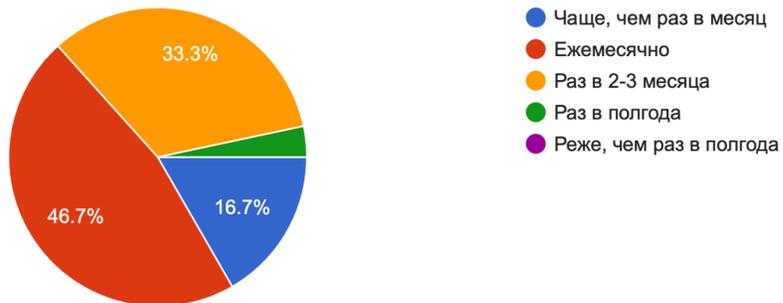
Кем Вы работаете? Сфера Вашей работы

30 responses



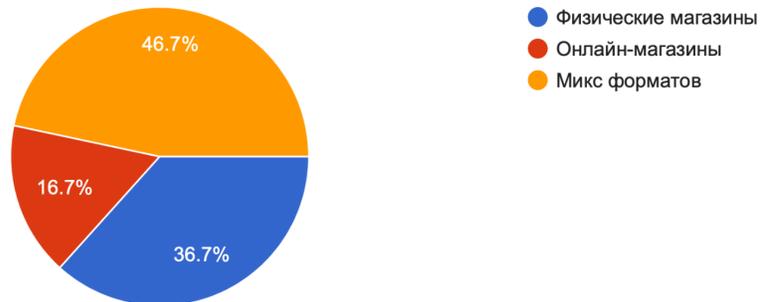
Как часто Вы обновляете свой гардероб?

30 responses



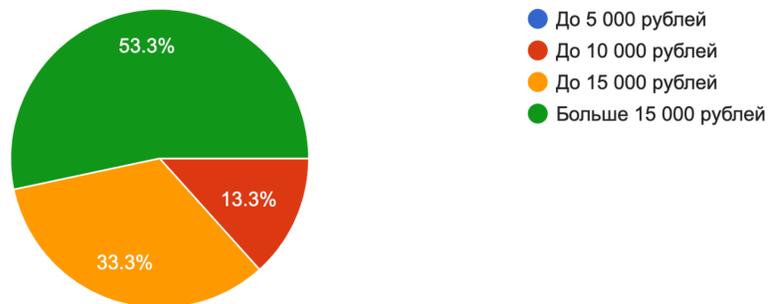
Какой тип шоппинга Вам удобен?

30 responses



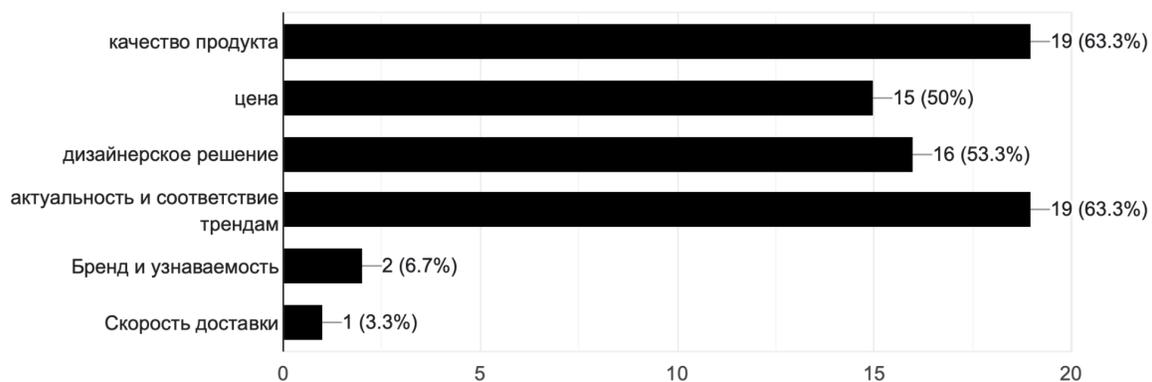
Какую сумму Вы обычно тратите при походе в магазин с целью обновления гардероба?

30 responses



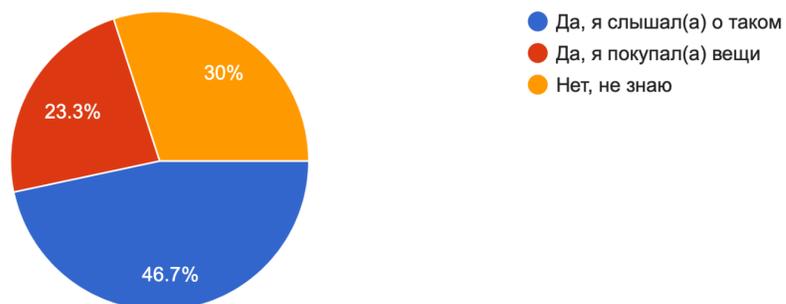
Что является ключевым при принятии решения о покупке?

30 responses



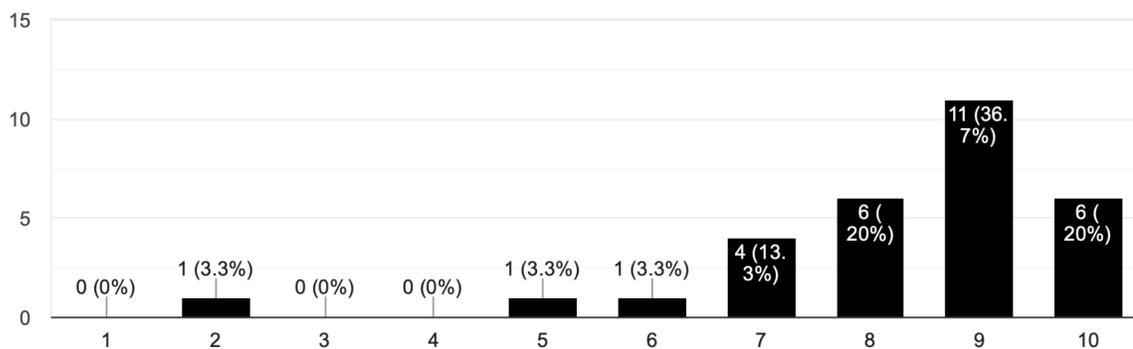
Вам известен российский бренд одежды WHO/AM?

30 responses



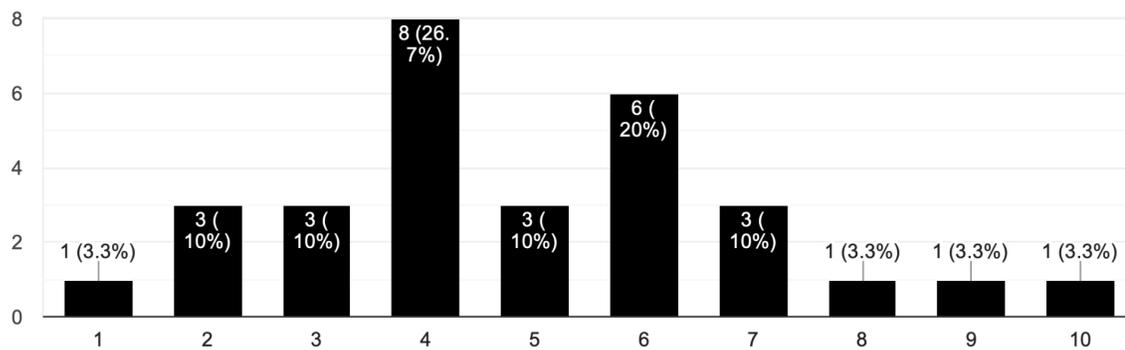
Нравится ли Вам стиль одежды WHO/AM?

30 responses



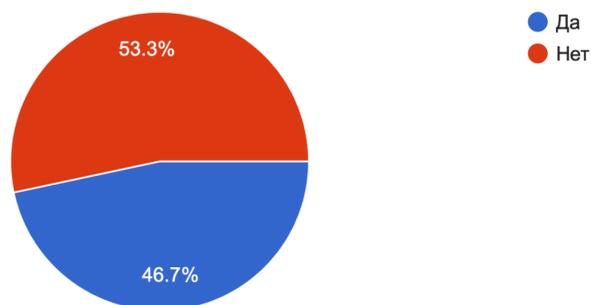
Как Вы оцениваете уровень цен на продукцию WHO/AM?

30 responses



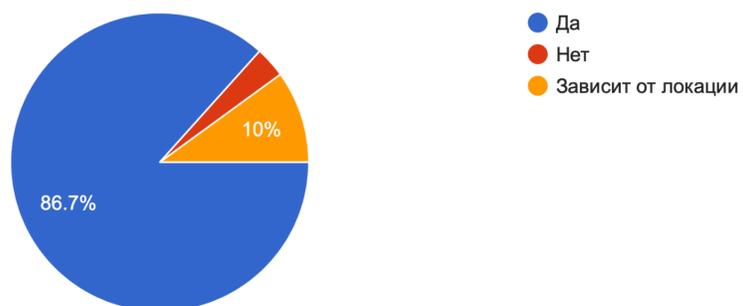
Готовы ли Вы сделать первую покупку через Интернет-магазин без примерки и физического знакомства с продуктом?

30 responses



Если бы в Вашем городе был бутик бренда WHO/AM, Вы бы посетили его?

30 responses



Результаты в табличной форме представлены в общей гугл-таблице к этой работе по [ССЫЛКЕ](#) на вкладке “Результаты анкетирования”.

| <input type="checkbox"/> | Имя | Телефон | Email | Страна | Регион | Город |
|--------------------------|------------|---------|------------|------------|--------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | 89 | [Redacted] | or-neva.ru | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | +7 | [Redacted] | ilt.ru | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | +7 | [Redacted] | | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | +7 | [Redacted] | ndex.ru | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | 89 | [Redacted] | | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | 89 | [Redacted] | il.com | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | 89 | [Redacted] | | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | 89 | [Redacted] | | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | +7 | [Redacted] | com | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | +7 | [Redacted] | | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | +9 | [Redacted] | a@gmail... | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | ч +9 | [Redacted] | com | Russia | Sankt-Peterburg |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] | +7 | [Redacted] | | Russia | Sankt-Peterburg |

Рис. 27. Пример базы контактов, по которой делалась рассылка (г. Санкт-Петербург), данные скрыты из соображений конфиденциальности

Приложение 9. Бизнес-модель

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

— клиент

— команда и инфраструктура

— финансы

— ценностное предложение



Рис. 28. Канва бизнес-модели компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”

Источник: [составлено автором]

Приложение 10. Портреты целевой аудитории бренда одежды WHO I AM

[составлено по материалам курсовой работы, 2022]

Портрет 1.1

Женщина 25-34

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Пол</i> | Женщина |
| <i>Возраст</i> | 25-34 |
| <i>Город</i> | Москва |
| <i>Семейное положение</i> | Не замужем/замужем, в отношениях/свободна, нет детей/есть дети |
| <i>Сфера занятости</i> | Дизайнер интерьеров/ Стилист / Модель / Работает в PR/креативного агентства / Офисный работник /Начинающая актриса/Танцовщица |
| <i>Доход</i> | 150'000 руб.+ |
| <i>Интересы</i> | <ul style="list-style-type: none">– Искусство и творчество (посещение музеев, арт галерей, театров)– Ведение блога и создание эстетичного лайфстайл контента для Instagram– Светские мероприятия, встречи с друзьями, походы в рестораны |
| <i>Боли</i> | <ul style="list-style-type: none">– уход с рынка брендов upper-middle сегмента: COS, & Other Stories, Massimo Dutti– пока нет финансовой возможности регулярно покупать одежду дорогих брендов (Prada, Saint Laurent, Acne)– огромный гардеробы несочетаемых “секундных” трендовых вещей из масс-маркета– fast fashion и его влияние на экологию |
| <i>Потребности</i> | <ul style="list-style-type: none">– Постоянно выглядеть презентабельно– Идеальная базовая одежда (заполнить пробелы в гардеробе, дополнить брендовую элементы базов)– Простота и современность– Качественные долговечные вещи– Необычный крой (в т.ч. у базы)– Продуманные детали |

| | |
|---------------------------------------|---|
| <i>Источники получения информации</i> | Instagram, публикации в модных ТГ-каналах, рекомендации блогеров и друзей |
| <i>Частота покупки вещей</i> | 1-2 раза/мес |

Портрет 1.2

| | |
|---------------------------------------|---|
| <i>Пол</i> | Мужчина |
| <i>Возраст</i> | 25-34 |
| <i>Город</i> | Москва |
| <i>Семейное положение</i> | Не женат/женат, в отношениях/свободен, нет детей/есть дети |
| <i>Сфера занятости</i> | IT-специалист в крупной компании, начинающий предприниматель, блогер |
| <i>Доход</i> | 200'000 руб.+ |
| <i>Интересы</i> | <ul style="list-style-type: none"> – работа – встречи с друзьями и единомышленниками – свидания с девушками (походы в рестораны, музеи, галереи) – активный отдых |
| <i>Боли</i> | <ul style="list-style-type: none"> – Нет времени на подбор образов – Непонимание что с чем сочетать – Не нравятся кричащие трендовые вещи |
| <i>Потребности</i> | <ul style="list-style-type: none"> – Выглядеть аккуратно и стильно – Долговечная вневременная одежда – Одежда отражает внутренний мир и доставляет удовольствие – Комфорт – Концептуальная составляющая одежды (есть идея) |
| <i>Источники получения информации</i> | Instagram, рекомендации друзей, публикации в подборках ТГ-каналов |
| <i>Частота покупки вещей</i> | 1 раз в 2 месяца |

Портрет 2.1

| | |
|---------------------------------------|--|
| <i>Пол</i> | Женщина |
| <i>Возраст</i> | 35-44 |
| <i>Город</i> | Москва |
| <i>Семейное положение</i> | Замужем, есть дети |
| <i>Сфера занятости</i> | Владелица галереи, архитектор, (бывший) маркетинговый специалист, домохозяйка, в декрете |
| <i>Доход</i> | 300'000 руб.+ |
| <i>Интересы</i> | – встречи с подругами – активные выходные с семьей – саморазвитие (психология, литература, искусство) |
| <i>Боли</i> | – покупать одежду иностранных брендов стало дороже – низкокачественная трендовая одежда плохо и дешево смотрится на женщинах в возрасте – уход иностранных брендов upper-middle сегмента |
| <i>Потребности</i> | – желание оставаться яркой, необычной, интересной и современной с возрастом – быть в тренде на одной волне с подругами – экологически “чистая” одежда – покупать одежду для мужа – качественная одежда |
| <i>Источники получения информации</i> | Instagram, email рассылки, рекомендации друзей |
| <i>Частота покупки вещей</i> | 2-3 раза в месяц |

Портрет 2.2

| | |
|---------------------------------------|---|
| <i>Пол</i> | Мужчина |
| <i>Возраст</i> | 35-44 |
| <i>Город</i> | Москва |
| <i>Семейное положение</i> | Женат/разведен есть дети |
| <i>Сфера занятости</i> | топ-менеджер в крупной компании, финансовый аналитик, владелец бизнеса |
| <i>Доход</i> | 800'000 руб.+ |
| <i>Интересы</i> | <ul style="list-style-type: none">– работа (бизнес-встречи, ивенты)– хобби– время с семьей и друзьями |
| <i>Боли</i> | <ul style="list-style-type: none">– устал от однообразных и кричащих премиальных вещей, мимолетных трендов– сильное подорожание премиальных брендов/уход с рынка– шоппинг в ЦУМе не приносит удовольствия– не любит ходить по магазинам– ограничен во времени– не разбирается в одежде (нужна персональная консультация) |
| <i>Потребности</i> | <ul style="list-style-type: none">– классический фасон и идеальная базовая одежда– высокое качество изделия– необычные детали– концептуальная задумка одежды– универсальный размерный ряд– регулярное обновление рабочего гардероба– персональный подход при обслуживании |
| <i>Источники получения информации</i> | Рекомендации друзей, email рассылка, личный ассистент, личное знакомство с создателем бренда |
| <i>Частота покупки вещей</i> | 2-3 раза в месяц |

Приложение 11. Характеристика рассматриваемых брендов-конкурентов

Ниже представлена характеристика рассмотренных во второй главе анализа брендов.

Gate31

Gate31 – минималистичный middle бренд одежды для “женщин, которые ценят современный, функциональный, продуманный дизайн”, который был открыт в 2015 году. Магазины бренда представлены в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Ростове-на-Дону.⁹⁵

Производство: собственное производство в Санкт-Петербурге, частично Китай

Продукт: Одежда GATE31 – пример практичности и универсальности. Функциональность выходит на первый план. Вещи из коллекции должно быть легко и удобно миксовать, дизайн простой, цветовая гамма близка к природной, принтов почти нет, вся декоративность заключена в крое.⁹⁶

Вещь-хит: брюки, футболка оверсайз, бомбер

Аудитория: женщины и мужчины от 16 до 35 лет, ценящие минимализм, функциональность

Средний чек: 15 000 руб.

Ushatava

Ushatava – уральский middle-бренд нескучной базовой одежды, созданный двумя подругами Нино Шаматавой и Алисой Ушаковой в 2015 году. На данный момент бренда представлен в Москве, Санкт-Петербурге, Алматы, Екатеринбурге.⁹⁷

Производство: собственное производство в Екатеринбурге, большая часть на Китай

Продукт: Базовая одежда в нетривиальном прочтении, необычный крой, вдохновленный известным и иностранными модными брендами, средний уровень качества, частично натуральные материалы.

Вещь-хит: Юбка-баска, юбка-карандаш, топ-полотно

⁹⁵ Онлайн-магазин GATE31 [Сайт]. — URL: <https://www.gate31.ru> (дата обращения: 15.03.2022).

⁹⁶ Что нужно знать о GATE31 — петербургском бренде, который ставит на практичность и вневременной стиль. — Текст : электронный // Buro : [сайт]. — URL: <https://www.buro247.ru/fashion/fashion-industry/14-jan-2020-gate31-native.html> (дата обращения: 26.05.2022).

⁹⁷ Онлайн-магазин Ushatava [Сайт]. — URL: <https://www.ushatava.com> (дата обращения: 15.03.2022).

Аудитория: женщины от 18 до 35, современные, модные, ценящие нетипичную красоту за доступную цену

Средний чек: 13 000 руб.

SHU

SHU – российский бренд одежды middle сегмента, созданный в 2012 году. Бренд представлен в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Бренд стремится не только к универсальности, но и к долговечности одежды.. В своем позиционировании бренд делает акцент на экологичное производство и устойчивое развитие.⁹⁸

Производство: производство в Великом Новгороде совместно с брендом Northwestek.

Продукт: Простая, универсальная, функциональная аутдор одежда с лаконичным крой, однотонными «природными» цвета, отсутствием принтов и логотипов на внешних частях одежды. Каждая деталь несет определенную функцию.

Вещь-хит: футболка, пуховик, рюкзак

Аудитория: мужчины и женщины от 20 до 45, ценящие функциональность вещей и минималистичный дизайн, долговечность и экологичность.

Средний чек: 11 000 руб.

12Storeez

12Storeez — российский бренд женской и мужской одежды upper-middle-сегмента, созданный в 2014 году сестрами Ириной и Мариной Голомаздиными. У компании 35 розничных магазинов в 11 городах России и в одном городе в Казахстане, из них три магазина формата outlet и четыре digital-стора, два интернет-магазина со складами в России и в Италии.⁹⁹

Продукт: Базовая одежда, преимущественно нейтральных классических цветов и кроя, сравнительно хорошего качества из натуральных материалов. Фокус на красоте вещей, не на функциональности. Также есть сумки, обувь, аксессуары.

⁹⁸ Онлайн-магазин SHU [Сайт]. — URL: <https://shuclotches.com/ru> (дата обращения: 15.03.2022).

⁹⁹ Онлайн-магазин 12Storeez [Сайт]. — URL: <https://12storeez.com> (дата обращения: 15.03.2022).

Вещь-хит: Кашемировый свитер бежевого оттенка, белая футболка, жакет, кашемировый костюм

Производство: Белоруссия, Китай, Турция

Аудитория: преимущественно женщины от 18 до 54 лет, ядро составляют женщины 25–34 лет – 40%. 50% потребительниц живут в Москве, 8,5% в Санкт-Петербурге.¹⁰⁰

Средний чек: 17 000 руб.

Lesya Nebo

Lesya Nebo – upper-middle бренд, основанный дизайнером Олесей Шиповской в 2014 году. Ключевые ценности – элегантность, женственность и комфорт. Изначально позиционировался как монобренд женских костюмов, со временем стал расширять свой ассортимент. Пользуется популярностью у иностранных и российских звезд. Бренд представлен в России в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Магнитогорске, а также в США, Англии и Италии.¹⁰¹

Производство: нет собственного производства, аутсорс в азиатских странах, частично в России

Продукт: Главный хит и визитная карточка – женские костюмы, выполненные из синтетической ткани (80% ассортимента). Минималистичный аккуратный крой, подчеркивающий женственность и утонченность. Постепенно коллекции пополняются классическими пальто, минималистичными платьями по одинаковому лекалу.

Вещь-хит: Оверсайз жакет, брюки со стрелками.

Аудитория: только женщины от 25 до 50, ценящие классику, утонченность, идеальный крой и не гонящиеся за трендом, бизнес-леди.

Средний чек: 50 000 руб.

YULIAWAVE

YULIAWAVE — это российская марка одежды upper-middle/premium-сегмента, в основе которой лежит трансформация представлений о повседневной одежде и новый взгляд на свободу самовыражения. Бренд активно следует актуальным трендам.¹⁰²

Производство: собственное производство в Москве

¹⁰⁰ Онлайн-магазин 12Storeez [Сайт]. — URL: <https://12storeez.com> (дата обращения: 15.03.2023).

¹⁰¹ Онлайн-магазин Lesya Nebo [Сайт]. — URL: <https://lesyanebo.com> (дата обращения: 15.03.2023).

¹⁰² Онлайн-магазин YuliaWave [Сайт]. — URL: <https://yuliawave.com> (дата обращения: 15.03.2023).

Продукт: трендовые и классические женские вещи, подчеркивающие женственность и сексуальность, качественных материалов, большой фокус на верхнюю одежду и костюмы.

Вещь-хит: кожаные куртки, платья, укороченные жакеты

Аудитория: только женщины от 25 до 40 лет, высокий уровень дохода, бизнес-леди.

Средний чек: 65 000 руб.

CHOUX

Бренд CHOUX (чук, чу, шу) — современный российский бренд одежды и концепт-стор, специализирующийся на многослойности, оверсайзе и цвете. Идея создания мультибренда пришла Виктории Молдавской в 2021 году в период поиска идеальной базовой одежды. CHOUX пошёл дальше и создал линейку базовой одежды с необычными элементами: интересный крой, цвет, посадка. Все графические элементы (((((((O))))))))) бренда иллюстрируют многослойность, подобную CHOUX, что в переводе с французского означает «капуста». Здесь можно найти любой слой своего гардероба: 1 слой — футболка, 2 слой — свитер, 3 слой — жакет, 4 слой — пальто.¹⁰³

Производство: Китай, Турция

Продукт: трендовые вещи с необычным прочтением, которые хочется сочетать с вещами ведущих иностранных брендов, большая линейка джинс

Вещь-хит: футболки с принтом, джинсы, юбки, жакеты

Аудитория: современные передовые девушки, бизнес-вумен с активным насыщенным стилем жизни, 18 – 35 лет, уровень дохода средний-выше среднего

Средний чек: 21 000 руб.

¹⁰³ Онлайн-магазин Choux [Сайт]. — URL: <https://choux.ru> (дата обращения: 15.03.2023).

Приложение 12. Представительство брендов-конкурентов по городам России

Таблица 23. Детализированное представительство брендов-конкурентов по городам России

| WHO I AM | Ushatava | 12Storeez | SHU | Krakatau | 2MOOD | GATE31 | Present & Simple | To Be Blossom | YuliaWave | Sorelle | Laroom | CHOUX | My812 |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Москва (5) | Москва (2) | Москва (28) | Москва (2) | Москва (5) | Москва (6) | Москва (9) | Москва (3) | Москва (3) | Москва (1) | Москва (1) | Москва (1) | Москва (1) | Москва (1) |
| — | Санкт-Петербург (1) | Санкт-Петербург (3) | Санкт-Петербург (2) | Санкт-Петербург (2) | Санкт-Петербург (2) | Санкт-Петербург (4) | Санкт-Петербург (1) | Санкт-Петербург (2) | Периодические поп-апы в СПб | Санкт-Петербург (1) | | Санкт-Петербург (1), в шоуруме | Санкт-Петербург (1), в шоуруме |
| — | Екатеринбург (1) | Екатеринбург (2) | Екатеринбург (1) | — | Екатеринбург (1) | Екатеринбург (1) | Екатеринбург (1) | Екатеринбург (1) | | ОАЭ (1, скоро) | | | |
| — | Алматы (1) | Алматы (1) | — | — | — | — | — | — | | | | | |
| — | — | Ростов-на-Дону (1) | — | — | Ростов-на-Дону (1) | Ростов-на-Дону (1) | — | — | | | | | |
| Новосибирск (1) | — | Новосибирск (1) | — | — | — | — | — | — | | | | | |
| — | — | Краснодар (1) | — | — | — | — | — | — | | | | | |
| — | — | Владивосток (1) | — | — | — | — | — | — | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|
| — | — | Казань (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Сочи (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Алматы (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Красноя рск (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Тюмень (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Челябин ск (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Иркутск (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Самара (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Уфа (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |
| — | — | Пермь (1) | — | — | — | — | — | | | | | | |

Приложение 13. Гайдлайн бренда по стандартам визуального мерчендайзинга

Источник: [материалы компании ООО “СМАРТ ЛЮКС”]

WHO / AM

Зонирование

- четкое разделение коллекций – мужская и женская (в женской коллекции поддерживать более феминные луки, в мужской более маскулинные);
- при создании коллекций учитывать деление вещей на стили – классика, спорт
- деление коллекций по цветовым блокам
- размещение капсул по цветам так, чтобы был плавный и логичный переход от одного цвета к другому (н-р: сначала коллекции с холодным цветом, затем с теплым)

WHO / AM

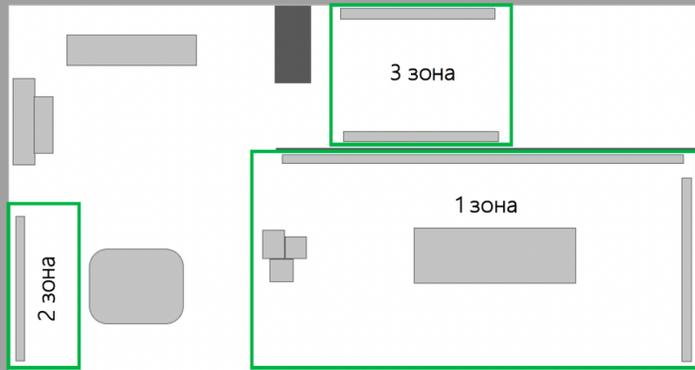
Пример деления коллекций мужская/женская, унисекс

Legend:

- женская (pink)
- мужская (blue)
- унисекс (green)

WHO / AM

Приоритетность расположения коллекций



Каждая новая модель должна быть представлена качественно во входной зоне магазина, важно чтобы каждая новинка была представлена в зале

1 зона - входная зона; формирует первое впечатление и желание войти в шоурум; презентуем новинки, новые цветовые/стилистические сочетания, бестселлеры продаж и актуальные товарные категории; важно размещать стилистически похожие коллекции;

2 зона - представляем ранее пришедшие модели которые уже были в 1 зоне и собираем обновленные цветовые сочетания с ними и новинками;

3 зона - дальняя часть зала относительно входа; презентуем модели которые уже использовались в зоне 1 и 2 или другие по стилю коллекции, которые имеют невысокие продажи.

WHO / AM

Пример расположения цветовых блоков



WHO / AM

Составление коллекций

- стиль коллекции
- презентация комплектами, не разбивать комплекты даже на одном оборудовании
- учитывать климатические особенности, фронты – самое актуальное
- приоритетность фронтов во входной зоне – новинки
- на фронтах всегда создаётся комплект – актуальный, передающий настроение коллекции
- вешалки на рейлах должны висеть на равном расстоянии друг от друга
- должно быть удобно снимать модели с рейла одной рукой, не прикладывая усилий

WHO / AM

Стандарты боковой развески



WHO / AM

Комплектность



- боковая развеска не начинается с модели низа
- не размещаем два низа подряд (так как нет комплектности), не размещаем модель низа сразу после комплекта, платья, верхней одежды, жакета; размещаем только то, что можно надеть комплектом
- в боковой развеске всегда используется минимум одна модель низа
- не представляем в боковой развеске рядом одну модель в двух цветах
- поддерживаем баланс длины рукава, не размещаем рядом только длинные или только короткие
- соблюдаем динамику длины в развеске, не представляем рядом только длинные или только короткие модели

WHO / AM

Начало боковой развески



- рейлы начинаются и заканчиваются с полноразмерной модели: платье, верхняя одежда или костюм (жакет + низ)
- не размещаем короткие модели впереди, так как это выглядит не привлекательно
- коллекции должны начинаться и заканчиваться длинными изделиями: платье, верхняя одежда, костюм (жакет + низ), чтобы из любой точки магазина была видна полноценная развеска и шоурум выглядел сбалансированно
- начинаем развеску после фронта со сложной модели (костюм, платье, рубашки, верхняя одежда), не с базовой футболки, правильнее показать более сложную и коммерческую модель

WHO / AM

Цветовой баланс



- соблюдение цветового баланса на рейле делает развеску сбалансированной и легко читаемой для клиента (один цвет чередуется минимум через два);
- модель в начале/конце боковой развески не повторяется по цвету с моделью на фронте
- в коллекции используем похожие оттенки по цветовой гамме (только холодные или только теплые)
- важно чтобы в коллекции присутствовало минимум 2-3 цвета (черный и белый не в счет)

WHO / AM

Поддержание порядка в зале

- все модели презентуются в зале по 2 единицы, за исключением комплектов и верхней одежды, всегда от меньшего к большему
- расстояние между вешалками 4-5 сантиметров на всём рейле, вешалки не перекручены, для одной модели одинаковый вид вешалок
- все пуговицы застегнуты, бретели симметричны и находятся на одном уровне, рукава в боковой развеске поправлены и направлены в одну сторону на всём оборудовании
- все модели в торговом зале отпарены по всей длине модели, при отпаривании ценник поднимается вверх, чтобы не запарить