

WWW.PROFASHION.RU

PRO *fashion*

№ 10 (281) ЦЕНА: 150 руб.

Журнал о моде для профессионалов

16+



VAN
CLIFF

www.vancliff.ru

ШОУ-РУМ В МОСКВЕ:

01.08-09.09.2022

Бизнес-квартал Арма,
Нижний Сусальный переулок, дом 5, строение 15, 3 этаж

Светлана Новикова

svetlana.novikova@karl-lagerfeld.de

Моб.: +79645080046/ +79253916478

www.karl.com

#KARLLAGERFELD





KARL
LAGERFELD

БЕЗ ГАЛСТУКА, НО В PRADA

«Я без галстука. Все мы можем экономить с точки зрения энергетики. И я попросил всех министров и чиновников, чтобы без необходимости они тоже не носили галстук», – так премьер Испании Педро Санчес призвал коллег отказаться в жару от неудобного аксессуара, чтобы не тратить энергию кондиционеров. По всей видимости, этот предмет мужского гардероба все равно собрался уходить: как пишет Business of Fashion, продажи галстуков в 2019 году упали почти на 6%, а в 2020 году – на 42%. Разумеется, во многом виновата пандемия, во время которой офисные сотрудники перешли на удаленный режим работы и за это время привыкли к более комфортной одежде. Но и в целом формальный мужской стиль сегодня уступает место более разнообразному имиджу.

Euromonitor прогнозирует, что в течение следующих четырех лет категория мужской моды будет расти быстрее женской. Уже к концу этого года мировой рынок одежды для сильного пола будет оцениваться в 451 млрд долларов, что на 9,3% больше, чем в 2021-м, в то время как сегмент женской моды поднимется только на 9%. Магазин MatchesFashion сообщает, что продажи мужской одежды в нем увеличились на 40%, мужской обуви – на 50%. Бум продаж в основном связан с перезагрузкой гардероба: в одежде для сильного пола происходит смена силуэтов от более прилегающих и формальных к свободным и расслабленным, и даже классические бренды вроде Zegna переходят на комфортный полуспортивный стиль.

Неожиданно на первый план в мужской моде выходят детали – модные сумки, солнцезащитные очки, ювелирные украшения. В ассортименте ритейлера Mytheresa лидируют кожаные аксессуары и товары-хиты, такие как нейлоновые сумки через плечо Prada. Британская сеть предметов роскоши Flannels тоже отмечает повышенный спрос на сумки и солнцезащитные очки: с начала года продажи мужских аксессуаров здесь выросли на 35%. Украшения – еще одна категория, которая становится точкой роста для рынка мужской моды. Ювелирные бренды, такие как Boucheron и Bulgari, экспериментируют с агендерным дизайном, а марки вроде Tommy Hilfiger запускают линии мужских украшений.

Будут ли эти тренды справедливы и для российского рынка одежды? Пока очевидно, что вряд ли: в целом мужское население нашей страны более консервативно и даже в сегменте люкса выбирает проверенные временем стили. Продвигают новые тенденции, в том числе гендерно-универсальный дизайн, уход от классики и интерес к модным аксессуарам, в основном представители юного поколения – а они, как правило, ориентированы на недорогие сегменты. В отсутствие международных брендов массмаркета эту нишу сейчас занимают маркетплейсы, которые замечают, что лучше всего в прошлом сезоне покупали базовые предметы гардероба.

Так, пользователи KazanExpress чаще всего выбирали футболки, поло, рубашки и шорты, а в категории «мужская обувь» – легкие кроссовки, кеды, мокасины и даже берцы. Спросом пользовались поясные сумки, кожаные и стальные браслеты, солнечные очки и обручальные кольца. На Lamoda также был заметный спрос на «базу»: футболки, носки, нижнее белье. Комплекты футболок покупали в 1,5 раза чаще по сравнению с прошлым годом. В категории «аксессуары» лидерами были очки бренда Vans, а также бейсболки премиальных марок, таких как Polo Ralph Lauren. Трендом этого года, по сообщению обоих маркетплейсов, стали панамы, спрос на них вырос в два раза.

Тем временем мировые аналитики сообщают, что streetwear перестает быть интересным потребителю. Вместо этого мужчины выбирают универсальный casual: удобные, но аккуратные вещи, которые с легкостью можно носить как в офис, так и по выходным. И такая категория одежды вполне отвечает вкусам российских покупателей, особенно жителей больших городов, перешагнувших возраст студенчества. Многие из них только начинают осваивать культуру стиля и понимают важность внешнего впечатления для построения карьеры и личных отношений, перестают бояться модных силуэтов и оттенков, но при этом не хотят выглядеть «слишком модно». На этот запрос отвечают российские марки вроде 12 storeez, запустившие линии мужской одежды в расчете на то, что женщины будут там одевать своих спутников. Правда, расчет не оправдался: мужчины приходят и делают выбор самостоятельно – и это еще один тренд, на который стоит обратить внимание.



СВЕТЛАНА ПАДЕРИНА,
редактор раздела «Дизайн»



VAN CLIFF

генеральный директор
Олеся Орлова
orlova@profashion.ru

главный редактор
Максим Медведев
editor@profashion.ru

арт-директор
Людмила Великанова

редактор раздела «Дизайн»
Светлана Падерина
design@profashion.ru

редактор сайта
Оксана Пиккель
internet@profashion.ru

редактор новостей
moda@profashion.ru

фоторедактор
Мария Коробова
art@profashion.ru

корректор
Наталья Афанасьева

коммерческий директор
Татьяна Белькевич
director@profashion.ru

РЕКЛАМНЫЙ ОТДЕЛ

adv@profashion.ru

Юлия Попкова
adv1@profashion.ru

менеджер по зарубежным
клиентам
adv3@profashion.ru

менеджер по международным
отношениям
inter@profashion.ru

директор по развитию
Юрий Гушин
expo@profashion.ru

экспо-менеджер/
распространение
Денис Жуклов
fair@profashion.ru

PROfashion
Журнал о моде для профессионалов

Адрес редакции и издателя:
123007, Москва,
Ленинградский проспект,
35, стр. 2, офис 117
тел. +7 (495) 256 0626
www.profashion.ru

Мнение редакции может
не совпадать с мнением авторов.
Перепечатка материалов без письменного
разрешения редакции запрещена.
Редакция не несет ответственности за содер-
жание рекламных текстов и модулей.
Учредитель, издатель ООО «ПРОФэшн».
Свидетельство о регистрации
СМИ ПИ № ФС 77-66509,
выдано Федеральной службой
по надзору в сфере связи,
информационных технологий
и массовых коммуникаций
(Роскомнадзор) от 14.07.2016.

Выход номера из печати 30.08.2022
Подписной индекс 81441.

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»
Москва, Электровзводская ул., 20,
www.vivastar.ru
Тираж: 11 000 экз.

РЕКЛАМА АРТ ДИРЕКТОР: ПОЛ МАРЧИАНО ФОТОГРАФ: ТАТЬЯНА ГЕРУСОВА © GUESS, INC. 2022



GUESS

МОСКВА, МАЛЫЙ ЧЕРКАССКИЙ ПЕР, Д.2. ТЕЛ. +7(495) 995-56-34, +7(495)995-56-33

PRO #design #trends Произвести впечатление	6
<i>Обзор мужских коллекций сезона весна-лето 2023</i>	
PRO #retail #recommendations Очень сложный клиент	16
<i>Наталья Чинёнова (Fashion Consulting Group) о том, что сегодня нужно российскому потребителю мужской моды</i>	
PRO #marketplaces #footwear #recommendations С самых разных сторон	22
<i>Валерий Миронов (Wildspace Shop) о том, как продавцам обуви правильно сделать карточку на маркетплейсе</i>	
PRO #business_management #recommendations На пике возможностей	26
<i>Мария Герасименко (Fashion Advisers) о том, как управлять обувным бизнесом в новых условиях</i>	
PRO #fakes #digest Новое поколение выбирает... подделки	28
<i>Почему фейковые вещи известных брендов пользуются высоким спросом у зумеров и миллениалов</i>	
PRO #accessories #recycling Путешествие в неизвестность	30
<i>Евгения Гацולהва (Monolata) о сегменте украшений из переработанного пластика</i>	
PRO #digital #expert_opinion С учетом фактора непредсказуемости	34
<i>Спикеры конференции UPGRADE RETAIL ЛЕТО 2022 о будущем российского fashion-рынка</i>	
PRO #digital Виртуальные люди в моде	37
<i>Полина Егармин (Fash In), Екатерина Лихачёва (Lakshmi Fashion), digital-художник Ренара Федосеева о 3D-аватарах для модных брендов</i>	
PRO #social_media #recommendations Потребность в разговоре	40
<i>Катерина Дивеева (Fashion Consulting Group) о том, как освоиться во «ВКонтакте» и Telegram</i>	
PRO #retail #new_reality Из двух зол	42
<i>Как иностранные бренды, работающие на российском рынке, делают выбор между финансовыми и репутационными рисками</i>	
PRO #retail #new_reality От таможи до прилавка	44
<i>Юлия Вешнякова («Академия Розничных Технологий») о том, в каком направлении движется российский fashion-рынок после ухода зарубежных компаний</i>	



PRO #franchising #recommendations Был бы товар	48
<i>Мария Герасименко о том, каковы шансы западных франшиз сохранить бизнес в России</i>	
PRO #retail #recommendations Принципы ручного управления	50
<i>Елена Письменская (Kids Fashion Retail) о принципах антикризисного управления</i>	
PRO #retail #recommendations Пространство для встречи	52
<i>Евгения Осипова (ADG Group) о том, по каким параметрам выбрать сегодня локацию в ТЦ</i>	
PRO #new_reality #experience Кейсы адаптации	54
<i>Игроки российского fashion-рынка о том, как вести бизнес в сложные времена</i>	
PRO #new_reality #direct_speech Остаться живым бизнесом	59
<i>Руководители локальных брендов о возможностях импортозамещения в легкой промышленности</i>	
PRO #retail #recommendations Правила спасения во время шторма	62
<i>Мария Герасименко о том, как работать бизнесу в период хаоса</i>	



pierre cardin

PIONEER®

AUTHENTIC JEANS



РЕКЛАМА

Компания Ahlers AG приглашает вас на заказ коллекций сезона Весна-Лето 2023 от известных европейских брендов Pierre Cardin и Pioneer

Будем рады встрече с вами с 1 августа по 10 сентября 2022 года в шоуруме Ahlers RUS

Москва, ул. Мироновская, д. 25
Бизнес-центр «ЭКО», 8-й этаж
Email: pcardin@ahlers-rus.ru | ☎ +7 (916) 563 7299

ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

ТЕКСТ: СВЕТЛАНА ПАДЕРИНА

Новый сезон показов позволил окончательно убедиться в том, что в мужской моде происходят тектонические сдвиги, – и статистика мировых продаж это подтверждает. Согласно данным международных ритейлеров, продажи коллекций одежды для сильного пола не про-

сто растут, но и качественно меняются. Во-первых, мужчины начинают самостоятельно, без подсказок женщин, интересоваться трендами и новинками. Во-вторых, обращают внимание на аксессуары – Mytheresa и Flannels рапортуют о динамике продаж сумок, солнцезащитных

очков и других модных дополнений. В-третьих, юное поколение, выросшее в социальных сетях, лучше многих знает цену внешнему впечатлению, а потому не считает увлечение одеждой чем-то «немужественным» и транслирует эту мысль остальному обществу.

ОБЗОР
МУЖСКИХ
КОЛЛЕКЦИЙ
СЕЗОНА
ВЕСНА-ЛЕТО
2023

PROfashion №10 2022 | 6



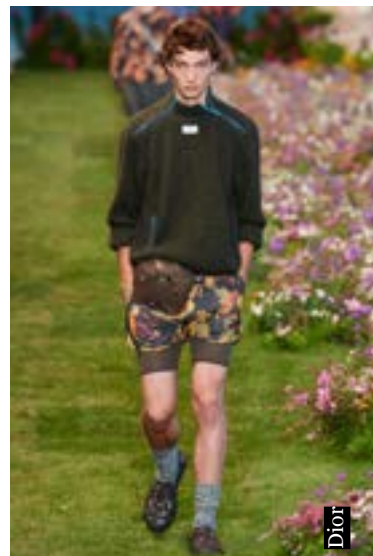
Saul Nash



A Cold



Allied Martinez



Dior



Phipps



Egonlab



Undercover



Emporio Armani

Своя игра

Тенденция blokesage (блоккор) своим развитием обязана зумерам: одноименный хештег в TikTok уже набрал свыше 27 млн просмотров. Интернет-журнал Vice описывает эту эстетику как «реплики винтажной футбольной формы, мешковатые или прямые джинсы Levi's, кроссов-

ки Samba от adidas». Поскольку футбол остается самым популярным видом спорта в мире, вполне логично, что его влияние добирается до молодых поклонников моды. А учитывая усиливающуюся летнюю жару и приближающийся чемпионат мира по футболу, этот тренд будет только расти.



Bogholi



HERMES



The Row



Dunhill



Massimo Alba



Brunello Cucinelli



Sacai



Brioni

Отличники

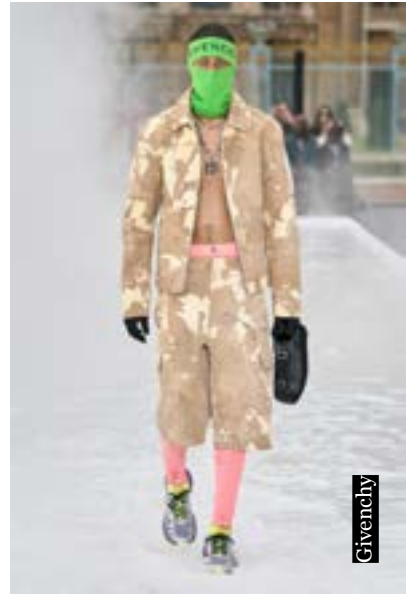
Еще одним направлением, которое подхватывают молодые потребители, можно считать классический стиль casual с его правильными, спокойными образами: аккуратные сорочки, зауженные брюки, костюнные жилеты, рубашки-поло. Правда, эта эстетика меняется под влиянием требований времени. К примеру, пиджаки сохраняют свои классические линии, но изготавливаются из комфортных, эластичных материалов. Под костюм теперь можно носить не сорочку, а худи или свитшот. И наконец, кроссовки, которые легко заменяют собой замшевые мокасины или ботинки-чукка, становятся эпицентром стиля.



Dolce and Gabbana



Isabel Marant



Givenchy



Greg Lauren



Etudes



Reese Cooper



Alexander McQueen



Fendi

Осторожно, окрашено

Тенденция, которая осталась с нами еще с пандемии: тогда многие высвободили творческую энергию, сидя на карантине и экспериментируя с шитьем, вышиванием, ручной окраской тканей. Вдохновившись идеями из социальных сетей, дизайнеры вспомнили актуальные принты из 1990-х – эпохи гранжа и рока. «Тай-дай», выбеленный и вываренный текстиль, абстрактные живописные пятна – впечатление, как будто изделия прошли через мастерскую художника, прежде чем оказаться на подиуме. Сегодня такими эффектами пользуются не только экспериментальные марки, но и солидные бренды вроде Fendi и Alexander McQueen.



TODS



Officine Generali



Craig Green



Neil Barrett



Dries Van Noten



Alyx



Amiri



kolor

Выход на улицу

Согласно мировой статистике, уличный стиль постепенно сдает свои позиции: покупатели, ранее выбиравшие безразмерные худи и трикотажные штаны, теперь предпочитают не менее удобные, но более универсальные куртки, брюки-карго и просторные рубашки. Объясняется это тем, что после пандемии мужчины, не желая возвращаться ни к формальному дресс-коду, ни к растянутым «треникам», надовшим за время самоизоляции, ищут одежду, которая подходила бы и для работы, и для отдыха. По сути, стрит-стиль не уходит – он эволюционирует, становится более сложным и где-то даже элегантным.



Saint Laurent



b+ umit benan



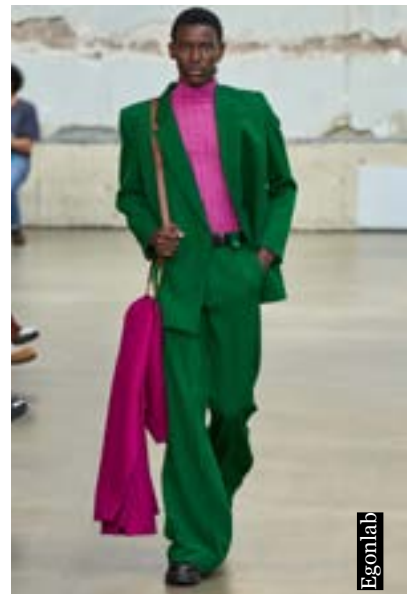
The Row



Brioni



Dries Van Noten



Egonlab



Lemaire



Wooyoungmi

Свободный объем

Увеличение объема мужских пиджаков, в том числе их «разрастание» до гипертрофированных силуэтов, происходит уже не первый сезон. Но теперь пиджаки помещаются в новый контекст. Во-первых, они нередко заходят на территорию уличной моды и, соответственно, требуют более масштабных прибавок на свободу облегания, чтобы хорошо рифмоваться с просторными футболками и свитшотами. Во-вторых, пиджак как самостоятельная единица гардероба уже давно не требует серьезного отношения: молодые люди охотно включают в эту игру, примеряя вещи «с чужого плеча», будто изъятые из гардеробов пап или дедушек.



Bianca Saunders



Greg Lauren



Prada



Celine



Dolce and Gabbana



Fendi



Dsquared2



eytys

Новый деним

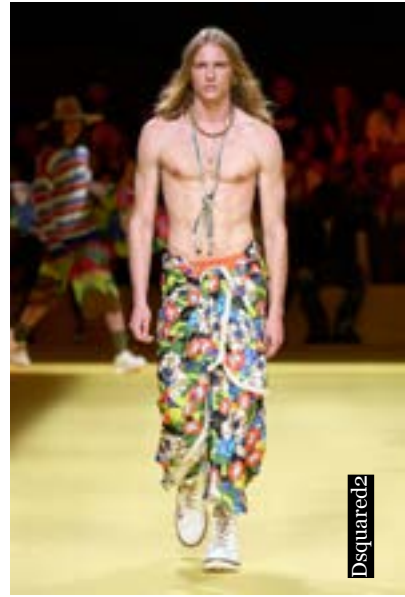
Никогда еще джинсовая ткань не была так популярна – с этой фразы можно начинать обзор мужских коллекций любого сезона. Деним перешел в разряд «вечной материи» не только благодаря своей универсальности, но еще и потому, что его возможности буквально безграничны: дизайнеры продолжают его перекрашивать, вываривать, рвать, стегать, комбинировать с другими материалами. В числе основных трендов этого сезона – джинсовые костюмы-двойки, как с куртками, так и с жилетами, в том числе необычных оттенков, с аппликациями, граффити или «выгоревшим» эффектом. Другая заметная тенденция – пэчворк, или лоскутная техника, намекающая на важность вторичной переработки.



Baldessarini



Bianca Saunders



Dsquared2



Bluemarble



Emporio Armani



Amiri



Egonlab



Celine

Отель «Калифорния»

Лето, солнце, море, пляж. Образы, будто вдохновленные калифорнийским побережьем – серферские шорты, цветные майки, гавайские рубашки, шлепанцы и ожерелья из ракушек, – задают иронично-беспечный тон новым летним коллекциям. Появление их весьма логично: с одной стороны, угроза глобального потепления, заставляющая раздеваться фактически до трусов, с другой – пандемия и последствия политических конфликтов, от которых хочется сбежать, хотя бы ненадолго, к теплему морю.



Pigalle



Celine



Etro



Dries Van Noten



Winnie



Bluemarble



Giorgio Armani



Versace

Глянec

Атлас и сатин – не самые популярные для повседневной мужской одежды ткани, однако их использование помогает по-новому взглянуть на привычные вещи. В основном глянцевые текстуры применяют в работе над спортивными силуэтами, в частности, бомберами, что позволяет облагородить эстетику привычного уличного стиля. Но встречаются и классические тренчи, и даже брюки, выполненные из сатина, причем отнюдь не скромных оттенков. Этот тренд подчеркивает преобразование мужественности в моде: сегодня она не лишена чувственного начала.



Erdem



Antonio Marras



Versace



Louis Vuitton



Paul Smith



Baldessarini



Dries Van Noten



Children of the Discordance

От принта

Принт становится самым мощным визуальным высказыванием в дизайне мужских вещей. Цветочные и тропические рисунки, декоративные орнаменты и абстрактные узоры намеренно преувеличиваются, их яркость усиливается, при этом сами принты уже не занимают скромное место по центру футболки или на спинке рубашки, а используются тотально, украшая собой полноценный костюм или комплект. Возможно, такой смелый и артистичный подход к рисункам хорош только для подиума – однако он в том числе сигнализирует о тех изменениях, через которые проходит современная мужская одежда. [pf](#)

РАССЛАБЛЕННЫЙ И ЭЛЕГАНТНЫЙ

Широкий выбор джинсовой одежды, одежды для спорта и отдыха, вневременной стиль и экологические инновации – в мужских коллекциях GUESS сезона осень-зима 2022/23.

GUESS JEANS


В джинсовой линейке Street Hybrid, вдохновленной городским ландшафтом, представлены вневременные изделия, модели оверсайз и универсальная стеганая верхняя одежда. Основные материалы линейки: деним традиционных расцветок, велюр, ткани с принтами в стиле «городских джунглей» и с растительными узорами. Цветовая палитра включает темно-синий, красный, бирюзовый и черный. В центре линейки Outdoor Pursuit – расслабленный стиль: вдохновленные формой американских рабочих брюки и утепленная стеганая верхняя одежда; универсальные силуэты и функциональные детали. Технологичные ткани, водонепроницаемые материалы и износостойкий деним окрашены в терракотовый, хаки, темно-синий и теплый оранжевый и замиксованы с клеткой, камуфляжными и графичными принтами.

Formal Remix – линейка вневременной элегантной одежды. За счет строгого кроя и винтажных элементов изделия легко адаптируются как к повседневным, так и к вечерним образам. Удлиненные пальто, стеганые куртки, качественный деним и модели из ткани в елочку выполнены в оттенках коричневого, черного, серого и темно-синего. Благодаря устойчивым инициативам и инновациям бренда деним для коллекции создан без вреда для окружающей среды. Перерабо-



танные и биоразлагаемые волокна используются для производства качественного эластичного джинсового материала Zero Impact с декоративными потертостями. Технология Dry Indigo позволяет окрашивать модели в насыщенные оттенки. Из мягкого денима Hidden Comfort создаются удобные джинсы классических расцветок с внутренней кулиской. В состав изделий Elevated Denim Cashmere Edition входит пряжа премиум-качества, а материал Diamonds Denim содержит итальянский жаккард. Деним Winter Tech используется для производства теплых моделей на каждый день, вдохновленных архивами бренда.

GUESS ACTIVEWEAR

Линейка Back To Nature – это расслабленные образы для комфортного пребывания на свежем воздухе. Брюки свободного кроя, свитшоты и куртки на молнии с контрастными деталями выполнены из экологичных и натуральных материалов. Модели в коричневых тонах дополнены кислотно-зелеными акцентами. Дизайнеры также представили изделия в стиле тай-дай и с неброскими принтами. Линейка Guess Athletic вдохновлена ретро, архивами бренда и университетским стилем. Изделия комфортны в носке благодаря хлопковым тканям и материалам с имитацией велюра. Вышивка, полоска и колор-блок придают образам винтажный стиль. Цветовая палитра – темно-синий, красный, зеленый, белый и желтый. Модели из линейки Arctic Journey подходят для более низких температур за счет плотных материалов и технологичных деталей. Изделия с серебристой графикой и принтом с 3D-лого выполнены в приглушенных оттенках синего и белом цвете с оранжевыми и пурпурными акцентами. 



ОЧЕНЬ СЛОЖНЫЙ КЛИЕНТ



Наталья Чиненова

По обе стороны витрины

Мужская мода в России – это очень интересный феномен. С одной стороны, она вроде есть, а с другой – ее как бы нет. Если пройти по пешеходным улицам городов-миллионников или по Патрикам в Москве, заглянуть в аккаунты модных мужских блогеров, то можно увидеть самые горячие тренды: интарсия на белых и черных футболках, фруктовые или, наоборот, пастельные оттенки в мягких пиджаках и укороченных брюках, пухлые сандалии, кожаные мюли или пенни-лоферы. Зато в метро, офисе или просто на улице мужчины одеты привычно скучно и весьма традиционно: немарки цветов удобные брюки/джинсы, футболка или рубашка с коротким рукавом, кроссовки или спортивные сандалии.

Однако нужно отметить, что при всей своей традиционности за последние десятилетия мужская мода в России все-таки изменилась. На смену классическим костюмам пришли брюки с неформальными пиджаками (то, что теперь называется «костюм-сепарат») и джинсы с джемпером. Увлечение спортом на фоне заботы об окружающем мире и, конечно, о собственном здоровье привело к появлению сразу двух направлений в мужской моде: streetwear и athleisure. Пандемия внесла дополнительные коррективы – мягкие трикотажные брюки (то, что раньше называлось «треники») и худы стали нормой



Ralph Lauren

ЧТО
СЕГОДНЯ НУЖНО
РОССИЙСКОМУ
ПОТРЕБИТЕЛЮ
МУЖСКОЙ МОДЫ И
КАК С НИМ ТЕПЕРЬ
РАБОТАТЬ

не только как одежда для дома, но и как повседневные модели: на улице, в институте, в офисе. Да, собственно, зачем переодеваться, если вся работа может вестись онлайн из любого места? И если вспомнить, то еще в прошлом году на улицах было полно молодых мужчин в модном streetwear: в джоггерах и худи, свитшоте или футболке.

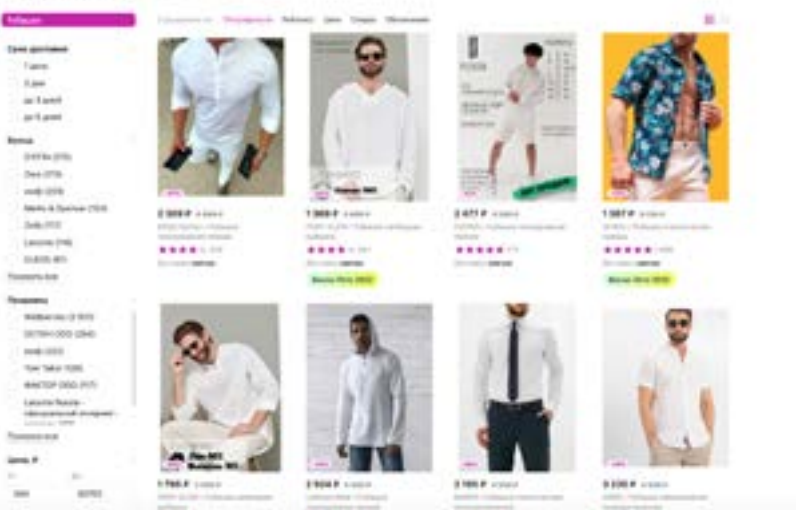
Не исключение из правил

Что изменилось в 2022-м? Во-первых, всем надоел расслабленный домашний образ жизни. Во-вторых, трансформировались



Магазин KANZLER

Мужские рубашки



Мужская одежда на Wildberries

внешние условия: международная напряженность, экономический кризис, мобилизация внутренних ресурсов – все это привело к очередной встряске гардероба. На смену мягким спортивным или утрированно большим уличным моделям пришел полуформальный, почти офисный smart-стиль. Вместо футера – классические брюки, только слегка укороченные; вместо футболки – поло или рубашка. Для завершения модного образа не хватает только обязательного мягкого пиджака

и, конечно, высоких носков. Получается такой опрятный, достаточно «футлярный», новый формализованный стиль. При этом российские мужчины – не исключение, а, наоборот, подтверждение правил и мировых трендов. По данным Euromonitor, уличная одежда потеряла популярность. Спортивные костюмы и кроссовки больше не являются хитами, а повседневные куртки, рубашки и мокасины стали движущей силой продаж.



Салон D'S Damat

Если учесть, что увлечение спортом никуда не исчезло, то гардероб современного российского мужчины можно разделить на две большие части: одежда для активного отдыха (workout, прогулка, самокат или велосипед и т. д.) и для формальных случаев (учеба, работа в офисе, деловые встречи). Безусловно, есть еще и несколько небольших сегментов: спортивная одежда, одежда для охоты и рыбалки, «парадный» костюм для особых случаев, – но это уже не основной набор. Получается, что в целом мужчинам-россиянам сегодня просто необходимы вещи в стиле athleisure и более формальные – в стиле smart.

Самостоятельный выбор

Безусловно, нельзя забывать, что мужская аудитория россиян совсем не однородна. Государственным служащим нужен классический костюм, молодежи – чуть более сдержанный streetwear; обеспеченные клиенты готовы покупать одежду дизайнерских и премиальных марок, потребители со средним достатком – массовую моду и так далее.

Вдобавок ко всему мужчины стали гораздо более продвинутыми, чем десятилетие назад. Они привыкли не просто самостоятельно, без помощи женщин, делать покупки, но и разбираться в модных трендах, выбирать свой собственный стиль, менять и обновлять гардероб чаще, чем два раза в год. Растущая активность потребителей-мужчин подтверждается аналитическими исследованиями.

По данным Euromonitor, продажи мужской одежды в мире вырастут к 2026 году более чем на 32%, до 547,9 трлн долларов. Средний онлайн-покупатель – это преимущественно мужчина в возрасте от 25 до 49 лет, доля представителей сильного

пола, совершающих покупки в интернете, составляет 84,3% – по сравнению с 77% у женщин. А средний чек в онлайн-торговле у мужчины выше на 10 евро, чем у женщины. Основные покупатели на российских маркетплейсах – тоже мужчины. Например, на OZON соотношение клиентов сильного пола и женщин – 53% и 47% соответственно. Правда, на Wildberries, где представлено много женской одежды, пропорции другие: 46% мужчин и 54% женщин.

По данным отраслевого отчета FCG, доля продаж мужской одежды на российском рынке превышает 31%, а покупки, совершенные именно представителями сильного пола, составляют более 20%. За первое полугодие 2022-го онлайн-продажи мужской одежды в России увеличились на 50% (против 47% прироста женской) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Средний чек россиянина при онлайн-покупке мужской одежды в 2022-м составляет 6386 рублей.

Спонтанность и преданность

Итак, мы разобрались с тем, что носят мужчины в России, поняли, что они на самом деле активные покупатели, а мужской рынок растет из года в год. Теперь поговорим о том, что же нужно сегодня российским потребителям мужской моды и как правильно продавать одежду именно сильному полу. Потребительское поведение мужчин кардинальным образом отличается от поведения женщин. Более того, поведение сильного пола при покупках офлайн и онлайн тоже различно.

Начнем с покупательских привычек в офлайн-рознице. Чтобы купить, мужчина должен увидеть. Что же он видит? Во-первых, цвет. Мужскими цветами считаются голубой и бежевый. То есть в торговом зале всегда должны быть в наличии голубые сорочки, темно-голубые поло или футболки, серо-бежевые пиджаки или джемперы, при



Магазин Michael Kors

этом именно эти группы товаров и эти цвета должны быть видны покупателю от входа в торговый зал.

Во-вторых, образ, или лук. Мужчины чаще приобретают одежду именно луками, с манекенов, торсов или фокус-манекенов. Значит, если вы продаете мужскую одежду, то в торговом зале должно быть достаточное количество манекенов и торсов, привлекательно одетых. Следует отметить, что мастером по созданию образов на манекенах является Ralph Lauren. Советую понаблюдать за тем, как умело бренд создает многослойные образы на манекенах и торсах.

В-третьих, постоянство. Мужчины более стабильны в предпочтениях, чем женщины. Если клиент знает, что в торговом зале мужская одежда слева, он пойдет именно налево. Но если там ее не окажется, он просто удалится без покупки. Соответственно, в магазинах, где есть мужская одежда, эксперименты с перестановками и изменением зонирования не проходят.

Мужчины более склонны к спонтанным покупкам, чем женщины, – 64% против 50% соответственно. Если клиенту понравился образ на манекене, то он купит все, от костюма и куртки до носков и кепки.

Мужчины сильнее привязаны к брендам, чем женщины. Это значит, что если клиенту понравились качество, посадка, а одежда кажется ему комфортной и подходящей, то, начав покупать в молодости именно у этой марки, он, скорее всего, останется предан ей до глубокой старости. Более того – если мужчине понравились обслуживание, внимание, организация торгового зала, то он, скорее всего, будет ходить в один и тот же магазин. Мужчины относятся к своей внешности даже более трепетно, чем женщины. То есть, когда покупатель просит совета, его нельзя критиковать, рассказывать о том, что у него животик. Лучше отметить, что все очень достойно, но есть еще и такая модель, и саяка, и третья, и пятая, и десятая.

Кроме того, если мужчине не понравилось лицо модели на баннере или имиджевой стене, он вообще может не купить изделие, даже если оно село идеально. Просто потому, что ваш покупатель считает, что «он не такой».

Мужчины более спокойны по отношению к распродажам и скидкам, чем женщины. Логика покупки связана не с ценой на товары, а с необходимостью и «подходящестью». То есть, если ваши основные покупатели – мужчины, не спешите «сливать» товары. Постарайтесь привлечь клиентов в ваши торговые залы любым из вышеперечисленных методов.

Результат, а не процесс

Теперь обсудим особенности онлайн-покупки, совершаемых сильной половиной: Онлайн-клиент мужского пола – это не шопоголик, а уверенный пользователь. Он



Магазин Russo



Ralph Lauren

перестает искать после того, как увидел первое подходящее изделие. Это значит, что, когда мы таргетируемся на мужскую целевую аудиторию, нам важно показывать конкретное изделие в конкретной ситуации с конкретной ценой.

Мужчины гораздо чаще, чем женщины, покупают со смартфонов – 45% против 34%. Соответственно, ваше мобильное приложение должно быть просто идеальным.

Мужчины совершают покупки в социальных сетях чаще, чем женщины (56% против 48%). Следовательно, коммуницируя с мужской аудиторией на сайте или в социальных сетях, вы должны придерживаться следующих стратегий.

Предлагайте товары «в лоб» – потому что мужчины хотят, чтобы их покупательский опыт был простым и понятным.

Размещайте на каждую модель не одну, а две, три или больше фотографий, которые демонстрируют особенности изделия, так как мужчины сосредоточены на цели – то есть на покупке, а ваша задача – сделать продажи.

У вас должны быть чат-боты для моментального ответа на любой вопрос или действие, потому что мужчины заинтересованы в результате, а не увлечены процессом. То есть для того, чтобы продать, вы должны максимально оперативно реагировать на запрос. Нет смысла догонять мужчину, бросившего корзину. Скорее всего, ваши письма отправятся в спам просто потому, что мужчина прекращает делать покупки сразу после того,

как найдет подходящий продукт. Исходя из того, что мужчины почти всегда мыслят логически, вам нужны подробные описания товаров, сравнение характеристик с другими аналогичными продуктами и отзывы клиентов. Чем больше отзывов и подробнее описание товаров, тем выше вероятность того, что мужчина приобретет их.

В нужный момент

А теперь обсудим общие для офлайн- и онлайн-покупок поведенческие особенности российских мужчин.

Когда клиент находится в магазине, он больше готов тратить деньги именно на себя, поэтому мужской ассортимент не должен быть смешан с женским, агендерным или детским.

Россияне склоняются к покупке только тогда, когда в этом есть неотложная потребность.

Фактически наш любимый среднестатистический российский мужчина может долго носить одни джинсы и кроссовки, пока они ему служат.

Наши мужчины менее заинтересованы в скидках, предложениях или внесезонных распродажах не потому, что им неинтересна цена, а потому, что они могут себе позволить купить и так, без скидки, и еще потому, что в период скидок им, например, ничего не надо.

Главное, что нужно российскому мужчине, – это необходимая одежда, желательно любимого бренда, с возможностью быстро найти и купить в тот момент, когда у клиента созрела такая потребность. Если пользоваться основными рекомендациями, то вы вполне сумеете быть востребованными и конкурентоспособными на российском рынке мужской одежды. [P1](#)



Магазин Eliz и Comintern

КОРОЛЬ УМЕР. ДА ЗДРАВСТВУЕТ КОРОЛЬ!

НЕМНОГО О ПЕРСПЕКТИВАХ РЫНКА МУЖСКОЙ ОДЕЖДЫ

Ольга Алёшина, руководитель российской компании Van Cliff, отвечает на главные вопросы о рынке мужской одежды в нашей стране.

Что принципиально изменилось в работе вашей компании после введения внешнеэкономических санкций?

Глобальных изменений нет. Наши поставщики ткани — турецкие, китайские и корейские компании — продолжают сотрудничество. Некоторые проблемы возникли с итальянцами, так как ЕС ввел запрет на поставку шерстяных тканей в Россию и они катастрофически боятся, что их контакты обнаружит европейский «крайком партии», но доля импорта текстиля из Италии исторически у нас не была такой уж большой. А если учесть, как прекрасно развиваются турецкие компании, то серьезной драмы я не вижу.

Однако есть много менее существенных, но болезненных моментов, которые в совокупности усиливают общее напряжение. Например, увеличение в некоторых случаях сроков прохождения платежей — далеко не все банки наших поставщиков были готовы принимать деньги из России, отклоняли платежи. А некоторые платежи, вышедшие в день объявления санкций нашему банку весной, мы не можем вернуть до сих пор. Неожиданный «провал» в платеже одному поставщику, конечно, влияет на сроки доставки уже консолидированного груза. Как следствие, нарушаются производственные планы. Кроме того, существенно возросли сроки поставки сырья, особенно из Турции. Сейчас уже будем исходить из новых условий, придется планировать большие запасы сырья, так что с цепочками поставок, думаю, справимся.

Из-за скачков валютных курсов и удорожания логистики стоимость материалов растет, что неминуемо сказывается на цене готовых изделий. Как решает Van Cliff этот вопрос?

Вообще-то курс как раз упал, и эта ситуация пока нивелирует беспрецедентное удорожание логистики и рост затрат в целом. Цены на продукцию осенней коллекции



закреплены в рублях и не увеличивались. Это пока. Ну а дальше посмотрим...

Van Cliff специализируется на производстве мужской классической одежды. Какие перспективы вы видите сегодня у этого направления на российском рынке?

Поскольку разнообразия гендеров в нашей

стране, к счастью, не предвидится, то и перспективы мужской классической одежды вижу достаточно оптимистичными. Ведь мужской костюм — это единственная мужская одежда, подчеркивающая принадлежность к полу. Мужчина в костюме выглядит и сексуально, мощно по-мужски, и в то же время этот образ настраивает окружающую

аудиторию воспринимать человека серьезно. В костюме он более внутренне собран, а значит, его решения будут более правильными. Те люди, которые носят костюмы повседневно, понимают, о чем я говорю. Несмотря на постоянные «похоронные разговоры» о том, что мужская классика «доживает свой век», мы видим устойчивый спрос и даже рост продаж. Думаю, что этому также способствует и уход некоторых иностранных брендов.

Как изменился спрос на деловую одежду Van Cliff за последние полгода?

Спрос на деловую одежду колеблется – это связано со многими факторами. Прошедшая весна после четырех месяцев стагнации – с ноября прошлого года по февраль нынешнего – у нас прошла хорошо. Конверсия увеличилась не очень существенно, но при этом повысился средний чек у многих наших франчайзи. Возможно, повлиял некоторый ажиотаж, связанный с ожиданиями глобального роста цен на одежду из-за возможного роста курса доллара. Сейчас, вроде, все успокоилось немного на эту тему. Посмотрим, что будет осенью.

Как изменилась в течение этого полугодия аудитория Van Cliff?

Целевая аудитория не изменилась – все мужчины от 7 до 70 могут найти себе в Van Cliff костюм, пиджак или пальто. Кстати, в этом году нашей компании исполняется 25 лет – многие мужчины, которые носили Van Cliff в подростковом возрасте, продолжают оставаться нашими поклонниками, уже приближаясь к своему 40-летию.

Как в нынешних условиях стимулировать продажи и увеличить число лояльных потребителей? Запускаете ли вы скидки и акции?

Конечно, у наших франчайзи есть и скидки, и акции. Но, поверьте, не это формирует любовь потребителя к марке. Особенно если речь идет о такой статусной вещи как мужской костюм. На мой взгляд, лояльные потребители приобретаются в первую очередь тем, что компания-производитель не позволяет себе опустить качество даже в трудные времена, всегда предлагает новые интересные новинки и при этом не завышает цены. Van Cliff всегда рассматривает своего покупателя как «родного», старается дать ему лучшее, на что только наш коллектив способен. И эта любовь, надеюсь, чувствуется...

Какие тонкости продаж деловой одежды позволяют компании Van Cliff не входить в зону убыточности?

Есть такой старинный анекдот. У еврея спрашивают про секрет хорошего чая. Он отвечает: рецепт простой – кладите больше заварки. Скажу примерно так: тонкостей нет. В том смысле, что сейчас многие волшебным словом «маркетинг» и красивым графиком на стене пытаются объяснить успех или неудачу. Все проще – слушаем покупателей. В наш продукт вложены труд большого количества профессионалов, дисциплина и порядок.

Планирует ли Van Cliff делать какие-то изменения в ассортименте, запускать более кэжуальные линейки и т.д.?

У нас представлен достаточно широкий ассортимент не только классики. Мы производим брюки в стиле casual – чиносы из хлопка и трикотажные брюки, – бомберы, бесподкладочные пиджаки из «неклассических» тканей и трикотажных полотен, в том числе и с модными принтами. У нас каждый год производится пользующаяся большой популярностью коллекция верхней одежды. Еще больше расширять ассортимент нет смысла: мы все-таки оптово-производственная компания, а не оптовый магазин. Дополнительный ассортимент Van Cliff для точек продаж мужской одежды – сорочки, трикотажные пуловеры, кардиганы, а также аксессуары – выпускаются партнерами бренда. Так что наши франчайзи имеют возможность полностью одеть своего покупателя.

На что вы посоветуете байерам обратить особое внимание в новой коллекции Van Cliff?

В новой коллекции Van Cliff я бы выделила костюмы и пары (пиджак плюс брюки) из трикотажных полотен для молодежи, прекрасную коллекцию пиджаков «под джинсы», а также рекомендовала бы присмотреться к шерстяной группе. Ведь хорошие шерстяные костюмы сейчас становятся редкостью – импорт резко сокращен. В России шерстяных костюмов производят мало. А наш не уступает люксовым маркам по своему уровню – не говоря уж о том, что намного превосходит западный товар «по пате».



В каких новых партнерах и клиентах заинтересована сегодня компания и какие условия сотрудничества им предлагает?

У нас всегда есть что предложить новому клиенту: это гибкие условия. В компании предлагается и система скидок, в том числе индивидуальных. Но что хотелось бы подчеркнуть, – Van Cliff всегда заинтересован в партнерах, которые реально любят мужской костюм и которые живут своим делом. Именно такие люди являются специалистами и с первого взгляда понимают все достоинства нашего предложения. Мы рады всем покупателям, но с такими, которых я упомянула, у нас, как правило, складываются теплые, долгосрочные и взаимовыгодные отношения. 

ТЕКСТ: ВАЛЕРИЙ МИРОНОВ, АРТ-ДИРЕКТОР WILDSPACE SHOP

С САМЫХ РАЗНЫХ СТОРОН

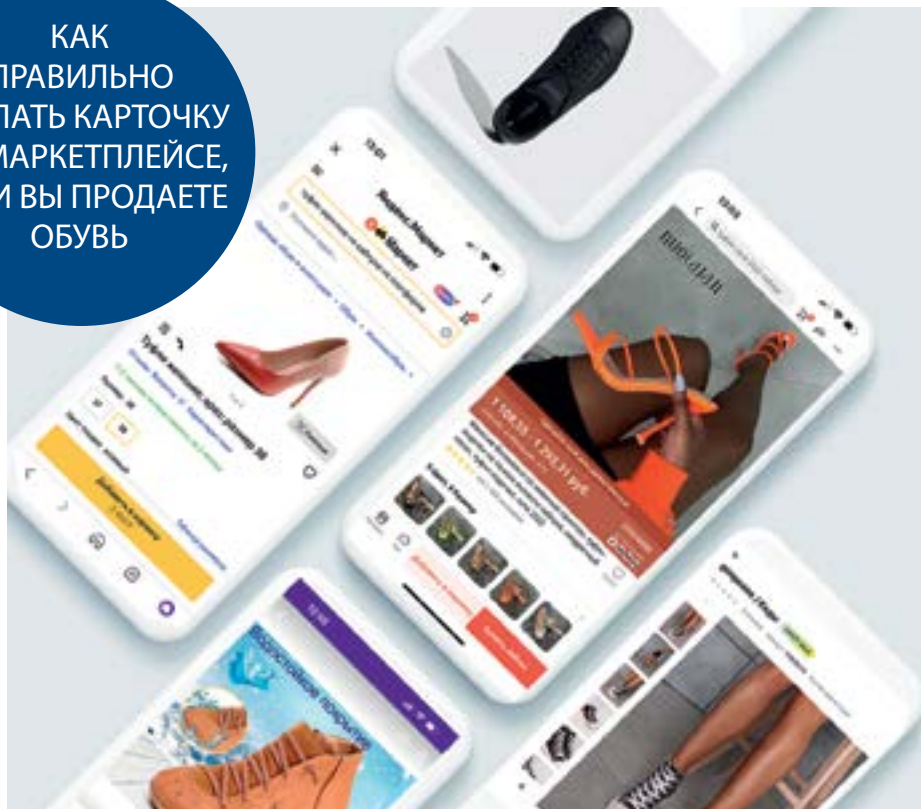
22

PROfashion №10 2022



Валерий Миронов

КАК
ПРАВИЛЬНО
СДЕЛАТЬ КАРТОЧКУ
НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ,
ЕСЛИ ВЫ ПРОДАЕТЕ
ОБУВЬ



Нести смысл

Покупка обуви онлайн – непростая задача, и до недавнего времени немногие могли на нее отказаться. Но времена изменились. Сначала ограничения, связанные с пандемией, спровоцировали рост популярности маркетплейсов и развили у потребителей понимание, что в интернете можно покупать действительно все. Затем этот результат закрепили закрытие розничных магазинов иностранных брендов и их уход с российского рынка. В итоге даже те, кто предпочитал совершать покупки офлайн, перешли на шопинг в интернете.

Обувь – сложный продукт. Покупатели всегда предъявляют к ней множество требований. Она должна быть удобной, легкой, из определенных материалов, обладать устойчивостью к погодным условиям, сохранять температурный режим,

хорошо выглядеть или подходить к определенному случаю.

У каждого покупателя критерии свои, обусловленные индивидуальными предпочтениями, потребностями и особенностями стопы. Просто красивая картинка, показанная клиенту маркетплейса, вряд ли обеспечит продажу. Карточка товара должна нести смысл – закрывать боли потребителя с первого взгляда, отвечать на его вопросы. Поэтому важно подойти к созданию карточек обуви максимально ответственно и учесть все, что может быть важно потенциальному покупателю.

Говорящий ракурс

Первое, из чего покупатель сделает вывод о том, подходит ему эта модель или нет, – ее внешний вид. Поэтому основная задача состоит в том, чтобы показать обувь с наиболее удачных и говорящих ракурсов. Одним из наиболее выгодных оказывается тот, при котором она стоит полубоком и под углом. Для таких фотографий часто используются платформы – аналогично тем,



что размещаются на витринах и полках магазинов.

Второй ракурс, который необходимо продемонстрировать потенциальному покупателю, – обувь на ноге. Это позволит оценить пропорции модели. Также для некоторых типов обуви важно показать ее в сгибе.

Сами фотографии должны быть качественными, снятыми с правильно поставленным светом, без грубых теней. При наличии незначительных дефектов нужно сделать ретушь. К примеру, если на белом кроссовке или подошве есть какие-то потемнения, их необходимо устранить. Основной материал – кожа, замша, текстиль и любой другой – должен быть ровным, без выраженных искажений цвета или текстуры. В современных трендах делается акцент на подошве. Зачастую именно ее вид позволяет судить об актуальности модели. Поэтому на одном из слайдов можно разместить фотографию подошвы снизу.

Рассмотреть под лупой

Чтобы у потенциального покупателя была возможность оценить материал, из которого сделана обувь, и качество ее исполнения, следует делать карточку не стандартного размера 900x1200 пикселей, акратно больше, к примеру, 1800x2400. В таком случае при наведении на изображение сработает экранная лупа, и пользователь сможет лучше рассмотреть все важные детали: текстуру, качество швов, мест проклейки, ровность цвета и другие.



Облегченная модель

Кроссовки легче чем яблоко



Дышащий верх Flyknit

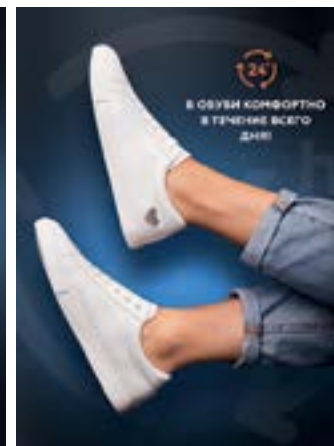
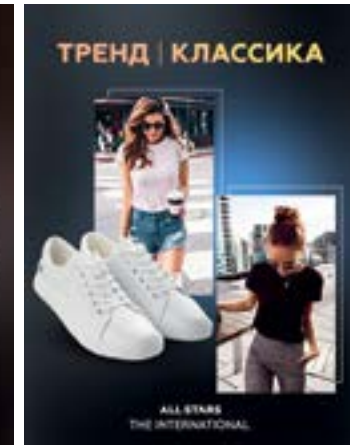


Технология Flyknit обеспечивает воздухопроницаемость и очень легкое ощущение для поддержки и вентиляции при каждом шаге, ударе и рытье.

Материал может быть обозначен в виде триггера на карточке. Часто на слайд помещают увеличенное изображение материала во фрейме с указанием, что это. Так потенциальный покупатель сразу получает опцию сопоставления картинки со своими ожиданиями. Ведь один и тот же материал может иметь разные формы и виды, шероховатость или, наоборот, гладкость. И если в представлении покупателя туфли, которые он ищет, должны быть выполнены из гладкой кожи, то изделие из более грубой и рельефной кожи его не привлечет.

По всем параметрам

Параметры для обуви являются одним из самых важных показателей. К примеру, идеальные с виду туфли, но меньшей полноты, введут клиента маркетплейса в заблуждение и подтолкнут сделать заказ



товара, который заведомо ему не подойдет. Многие производители и продавцы грешат тем, что отображают только длину по стельке, хотя полнота является не менее значимым фактором. Поэтому, если модель ориентирована на высокий подъем свода стопы или на повышенную полноту, стоит обозначить это на главном слайде.

Такой же подход можно использовать и в отношении других параметров: высота и ширина голенища, удобство застежки и др. Все эти факторы, указанные на первых слайдах, позволят потенциальному покупателю сразу сделать более точный выбор.

Креативный подход

Мы оформляли карточку для кроссовок. У нас была задача показать, что модель – легкая. Решили использовать весы с двумя чашами – подобно тем, какие раньше встречались в магазинах. На одну из чаш мы поместили кроссовок, на вторую – яблоко. Яблоко было тяжелее, и чаша с ним опустилась вниз. Это достаточно красноречивое сравнение, понятное любому без объяснений.

Прямо в сердце

При дизайне карточек обуви, как и большинства товаров, важно показать продукт с самых разных сторон. Чем больше ракурсов будет задействовано, тем лучше. Крупно, сбоку, сверху и снизу – так вы сможете максимально приблизить покупателя к ощущению, будто он уже держит пару в руках. Кстати, предвкушение примерки



и удовольствия от дальнейшей покупки всегда положительно влияет на оформление заказа.

Триггеры, изображенные в карточке, позволяют вам подчеркнуть те детали, которые придают модели уникальность или составляют уникальное торговое предложение (УТП). Представьте, что эту самую пару вы выбираете для себя. Что вам хотелось бы узнать о ней, не углубляясь в чтение описания? Инфографика всегда воспринимается легче и лучше сухого текста, она бьет прямо в сердце.

И главное, помните: продажи любого, даже самого качественного, товара можно загубить плохими фотографиями. Это как раз тот случай, когда скупой переплачивает. Поэтому планирование дизайна карточек лучше начинать с заказа фотосессии. И будет лучше, если фотографу заранее предоставят референсы для съемки каждой модели. Это позволит избежать лишних затрат и сделать максимум снимков, которые в дальнейшем найдут свое применение в дизайне карточек продукции на маркетплейсе. 📸

THE PRESENTATION IS DEDICATED TO FOOTWEAR BRANDS

 **euro shoes** @ CPM
premiere collection

20-23
February
2023
Moscow

 **EXPOCENTRE**

ORDER TIME STARTS HERE

РЕКЛАМА

RUSSIAN UNION OF
EXHIBITIONS AND FAIRS



РОССИЙСКИЙ СОЮЗ
ВЫСТАВОК И ЯРМАРОК



www.euroshoes-moscow.com

ТЕКСТ: МАРИЯ ГЕРАСИМЕНКО, ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ FASHION ADVISERS
И ОНЛАЙН-ШКОЛЫ FASHION ADVISERS SCHOOL (@MARIAGERRA)

НА ПИКЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

КАК УПРАВЛЯТЬ ОБУВНЫМ БИЗНЕСОМ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ



Оцените рентабельность

Прошедшие два года пандемии кардинально изменили обувной рынок. Особенно пострадали компании, которые оказались неподготовленными к кризису: те, кто имел крупные задолженности перед поставщиками и арендодателями, у кого была нулевая или отрицательная рентабельность, компании с серьезными товарными остатками, бренды, не имеющие четкого позиционирования и представления о своих покупателях, магазины без онлайн-продаж. Пандемия отбросила их далеко назад.

Рыночные условия буквально вытолкнули розницу в электронную коммерцию: кто-то начал продавать через маркетплейсы, кто-то наконец наладил онлайн-продажи, а некоторые инвестировали в собственный интернет-магазин. Шаг в онлайн не сделали только те, кто закрыл или в скором времени закроет свой бизнес.

Какими бы ни были внешние условия, помните: главная цель бизнеса — прибыль. Убыточный бизнес — это не только бездонная пропасть, в которую предприниматели вбрасывают огромные суммы денег (порой кредитных), но и мощный энергетический вампир, который оставляет вас без сил. Как распознать надвигающуюся проблему? Снижение рентабельности — первый тревожный звоночек. Далее наступает кризис ликвидности (неспособность платить по своим обязательствам). Следующая остановка — банкротство.

Часто снижение рентабельности происходит по причине интуитивного управления бизнесом. А неблагоприятные условия рынка отягчают последствия. В агонии предприниматели ведут себя нелогично: в попытке удержать спрос они вслепую увеличивают скидки на ассортимент и закапываются в кредиты для оплаты аренды, зарплаты и закупок. Странная мысль, которая приходит

в головы 99% предпринимателей: «продаж нет, потому что у меня высокие цены, а у покупателей нет денег». То, что дело в неправильном стратегическом управлении бизнесом, понимают единицы.

Как правильно поступить в этой ситуации? Начнем с того, что необходимо посчитать доходы, издержки, прибыль и принять твердое, взвешенное решение. Вы можете вычислить рентабельность вашего бизнеса при помощи экономической модели обувного магазина или отчета о прибылях и убытках.

После того как составите отчет и посчитаете чистую прибыль — воспользуйтесь «правилом банковского депозита». Рентабельность вашего бизнеса выше 10%? Здесь важно отметить один нюанс. Например, в период пандемии мы видели все: от отрицательной рентабельности при закрытых магазинах в период локдауна до рекордов продаж после снятия ограниче-

ний, когда первое время клиенты скупали все, что не приколочено. Поэтому правило банковского депозита применимо в условиях, когда магазин открыт и работает. Кроме того, оценивайте рентабельность не отдельно взятого месяца, а годовую. Ни для кого не секрет, что наивысшая рентабельность в обувном бизнесе – на старте сезона. В конце сезона она стремится к нулю из-за применяемых скидок и распродаж.

Итак, какие выводы можно сделать. Если прибыль в пределах нормы (10–15%) – развивайте бизнес и держите руку на пульсе ваших показателей эффективности! Если бизнес выходит на точку безубыточности, но рентабельность стремится к нулю – проработайте список мер. Регулярно проводите анализ показателей эффективности и контролируйте результативность предпринятых мер. Сравняйте показатели текущего периода с аналогичным периодом прошлого года либо год к году накопительным итогом. Если бизнес убыточен – проводите реконцепт, закрывайте или продавайте компанию.

Следуйте плану

Перед тем как начать применять рекомендации, которые я написала ниже, убедитесь, что сможете проверить их эффективность. Сделайте это при помощи таких показателей, как трафик, конверсия, комплексность чека, средний чек, выручка, маржинальность, прибыль. Важно! Не считайте трафик вручную. Пользуйтесь только профессиональными счетчиками трафика (приобрести их можно по цене от 5000 руб.). Во-первых, закройте дыры в бюджете. Проанализируйте издержки вашего бизнеса. Какова их структура? Какие расходы можно сократить? От каких отказаться? Сядьте за стол переговоров с кредиторами, поставщиками, арендодателями и найдите оптимальные условия дальнейшего сотрудничества. Во-вторых, поменяйте ценообразование. Какова первичная наценка на товар? Какова наценка с учетом скидок? Включает ли в себя коэффициент наценки закупку, издержки (аренда, зарплата, транспорт, налоги, реклама) и прибыль? Или носит интуитивный характер? Отличается ли наценка на различные категории товаров

или один коэффициент наценки на все? Это острая тема для многих владельцев компаний. Ценообразование большинства собственников бизнеса находится в пределах от «сколько, как мне кажется, готов заплатить покупатель» до «сколько стоит аналогичная модель у конкурентов». Другими словами, собственник становится заложником стереотипов и ценовой войны. Наценка на товар должна включать в себя возможность сделать закупку аналогичного товара (≈100–120% – зависит от курса рубля), оплатить аренду (≈25% от выручки), выплатить зарплату (≈10–12% от выручки), плюс расходы на логистику, рекламу, акции и налоги. В-третьих, проанализируйте продажи ассортимента. Определите хиты и аутсайдеры продаж, сфокусируйтесь на тех моделях, которые востребованы у ваших покупателей. Важный момент – проанализировать продажи можно, только если классификатор программы, в которой вы ведете учет ассортимента («1С» и пр.), настроен правильно и карточки товаров заполняются без ошибок. В этом случае вы сможете легко провести ABCXYZ-анализ, построить матрицу BCG и проанализировать, какие товары наиболее маржинальны, какие имеют наибольшую оборачиваемость, а какие убыточны и формируют большую часть ваших остатков. В-четвертых, оптимизируйте программу мотивации. Частая ошибка владельцев компаний, когда зарплата команды магазина состоит из оклада и процента от продаж. По сути, в таком случае она мотивирует только к тому, чтобы находиться на рабочем месте и по возможности что-то продать. А этот функционал продавец и так выполняет по умолчанию.

В вашем магазине есть и другие, более важные показатели эффективности, к которым можно привязать зарплату сотрудников, такие как процент выполнения личного плана продаж, коэффициент личной конверсии, личная комплексность чека (UPT), личный средний чек, оценка качества сервиса (NPS). Общий вес доли ФОТ управляющего магазином и продавцов должен быть в пределах 8–12% общего объема выручки. В-пятых, скорректируйте маркетинг. Правильно настроенный маркетинг проходит красной нитью через все бизнес-процессы компании и касается не только продвижения. Настройте классификатор вашей базы постоянных клиентов, проведите ABCXYZ-анализ и проработайте комплекс привилегий для каждого сегмента ваших клиентов. Пересмотрите вашу программу лояльности: стимулирует ли она повторные покупки в вашем магазине? Нравится ли она вашим покупателям? Проработайте трейд-маркетинговые активности и сделайте план акций на сезон. Важно, чтобы у каждой акции была конкретная цель. Это может быть увеличение комплексности чека, сокращение товарных остатков, привлечение новых покупателей или укрепление лояльности постоянных клиентов. Проанализируйте эффективность ваших каналов рекламы. Главная ошибка управления бизнесом в кризис – полный отказ от продвижения. Этого делать категорически нельзя. Формула ROMI позволяет оценить результативность вашего маркетинга. Результаты применяемых действий анализируйте не реже раза в неделю. Корректируйте меры и достигайте пика возможностей вашего магазина. 



НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ВЫБИРАЕТ... ПОДДЕЛКИ



Фейковые вещи известных брендов пользуются высоким спросом как у зумеров, так и у миллениалов – к такому выводу приходят исследования международной прессы.

Люксовые бренды хотели бы поддерживать веру в то, что их изделия тщательно изготавливаются вручную с использованием лучших материалов, – считают авторы статьи, опубликованной на сайте Highsnobiety. Но правда заключается в том, что многие дизайнерские продукты дешевы в производстве. А потому понятно, что покупателей больше не соблазняют логотипы известных брендов и они не хотят переплачивать за заоблачные наценки.

Издание ссылается на масштабный опрос, проведенный Ведомством по интеллектуальной собственности Европейского союза (EUIPO), в котором было задействовано более 20 тысяч подростков и молодых людей от 15 до 24 лет, проживающих в странах ЕС. Результаты опроса впечатляют: 52% респондентов сообщили, что за последний год приобрели по меньшей мере один поддельный товар в интернете, а 37% из них признались, что покупали копию намеренно. Эти показатели заметно выше, чем результаты аналогичного опроса 2019 года, который показал, что только 14% юных



потребителей сознательно купили минимум одну фейковую вещь в течение 12 месяцев. Возвращаясь к результатам актуального исследования, можно увидеть, что самая высокая доля респондентов (17%) приобрела подделки одежды и аксессуаров, далее следуют обувь (14%), электроника (13%), косметика и парфюмерия (12%). 27% участников опроса заявили, что их просто не волнует оригинальное происхождение продукта. 24% считают, что нет разницы между подлинным товаром и подделкой. Основным фактором, побуждающим к приобретению контрафакта, стала стоимость:

на нее ссылаются 48% опрошенных. И это неудивительно – потратить 2000 долларов на дизайнерскую сумку может позволить себе далеко не каждый студент или старшекласник. В условиях инфляции, роста стоимости жизни, а также давления социальных сетей, требующих от молодых людей определенного имиджа, подделки становятся простым решением проблемы. 18% респондентов назвали простоту поиска и заказа фейковых товаров в интернете мотивацией для покупки. Сегодня целые комьюнити посвящены обсуждению приобретения и изготовления реплик, поэтому найти убедительные копии стало проще, чем когда-либо. Этой теме посвящена статья в интернет-журнале The Cut, рассказывающая о том, почему богатые женщины покупают поддельный люкс – причем подходят к этому с истинным азартом и интересом.

У Лизы, 38-летней жительницы Манхэттена, есть очень богатая подруга. Она владеет огромной коллекцией сумок Birkin, домом за 10 миллионов долларов и летает на частных самолетах. «Я предполагала, что у нее все по-настоящему», – говорит Лиза. Но однажды подруга призналась: «Эти





Birkin фальшивые. Так Лиза познакомилась с миром поддельных сумок: домохозяйка с семейным среднегодовым доходом около 3 млн долларов иногда покупала подлинные дизайнерские вещи, но с тех пор как открыла для себя копии, перепродала почти все свои оригиналы. За последний год Лиза потратила около 10 000 долларов на реплики: *«Теперь мой муж не злится на меня – потому что я трачу гораздо и гораздо меньше»*.

RepLadies – комьюнити на Reddit, где собираются женщины-миллениалы, заинтересованные в покупке подделок. Здесь доступны копии всего: от дизайнерской обуви до чемоданов Rimowa, но настоящая достопримечательность – сумки. Их можно приобрести по цене от 1 до 10% от стоимости оригинала: это и классические модели Chanel, и Birkin из крокодиловой кожи, и культовые сумки молодого бренда Telfar, и многое другое.

Сообщество насчитывает почти 200 000 участников и пронизано особой культурой, в центре которой – своего рода насмешка над подлинными товарами, вера в то, что покупка реплик способна «ниспровергнуть систему». Группа состоит в основном из богатых женщин, которые могут позволить себе многое, но продолжают приобретать подделки. Они отлично знают, как должен выглядеть (или даже пахнуть) оригинал, и дотошно сравнивают реплики с «эталонном», выясняя, что на самом деле подделка бывает не хуже – если не лучше. Для этих

людей, одержимых репутацией, статус – не огромная коллекция настоящих роскошных сумок, рассуждают авторы статьи, а способность найти настолько совершенную подделку, что кажется, будто она дороже, чем настоящая. *«Речь идет об атаквистическом азарте охоты, – рассуждает одна из покупательниц в RepLadies. – Я не просто хочу чего-то; я хочу чувствовать, что заключила выгодную сделку»*.

Помимо эстетической точности, многие из подделок имеют те же штампы, этикетки кожаного завода и серийные номера, которые используются для отличия настоящих изделий. У некоторых даже есть технология аутентификации – QR-коды и чипы.

У участников RepLadies имеется ряд теорий



Как в России относятся к подделкам?

Институт общественного мнения выяснил, что более **60%** россиян когда-либо покупали подделки товаров известных брендов. При этом **37%** опрошенных знали, что берут неоригинальный товар.

Потребители **18-30 лет** чаще других покупают контрафакт (**39%** против остальных возрастных групп).

49% респондентов нейтрально относятся к покупке реплик. **31%** воспринимает это положительно: **9%** уверены, что нет смысла переплачивать, а **22%** считают, что можно купить подделку, если нет возможности приобрести оригинал.

Негативно к покупке подделок относятся **20%** опрошенных. Среди них преобладают те, чей ежемесячный доход превышает **70 тыс. руб.**

Чаще всего покупают поддельную обувь (**55%**), затем идут одежда (**47%**), копии элитного парфюма (**30%**), аксессуары (**29%**) и косметика (**23%**).

Среди подделываемых брендов по числу покупок лидируют Nike (**39%**) и adidas (**31%**). Поддельные вещи Gucci приобретали **14%** опрошенных.

78% участников опроса считают, что копии уступают оригиналам по качеству. **17%** думают, что они приблизительно равны, а **5%** – что подделки даже лучше.

95% знают, что копии брендов являются незаконной продукцией. По мнению **59%** респондентов, продажа контрафакта в России чрезмерна и неконтролируема.

Среди причин для покупки россияне назвали дороговизну оригиналов (**63%**) и низкий уровень доходов (**56%**).

о том, откуда берутся суперреплики. Одна из них гласит, что модные дома сами владеют фабриками подделок, другая – что это сумки, не прошедшие контроль качества и продаваемые «на сторону». Некоторые уверены, что рабочие делают реплики из материалов, оставшихся от оригинального продукта.

Автор завершает статью описанием своего опыта: *«Примерно за 200 долларов я купила Gucci Jackie Mini, оригинал которой стоит 2500 долларов. Аксессуар был упакован в яблочно-зеленую коробку Gucci с бирками, мешком для пыли и пакетами с влагопоглотителем с фирменным логотипом. Я отнесла это все к оценщику в популярный комиссионный магазин в Верхнем Ист-Сайде, где «тщательно проверенные» Louis Vuitton хранятся в закрытых стеклянных витринах. Женщина за прилавком долго изучала подделку, затем вздохнула: «Могу предложить 975 долларов наличными или открыть вам депозит для покупок в магазине на 1100 долларов. Что выбираете?»*

ПУТЕШЕСТВИЕ В НЕИЗВЕСТНОСТЬ

Московская марка Monolata производит украшения из переработанного пластика по технологии замкнутого цикла, изобретает новые станки для переплавки оргстекла и даже сотрудничает с нейросетью. Как рождаются такие идеи и могут ли они служить основой работы коммерческого бренда – рассказывает дизайнер Евгения Гацолаева.



Евгения Гацолаева

Евгения, как вы пришли к созданию своей марки?

Мы основали бренд Monolata с одногруппницей, когда были студентами Московского архитектурного института. Работая над архитектурным макетом, мы познакомились с ребятами из мастерской Fablab77, где было много оборудования – 3D-принтеры, фрезеры, лазеры. Нам предложили сделать



что-то для себя, и мы создали украшения. Так мы запустили бренд. Еще во время учебы участвовали в маркетах, сделали сайт, выпустили несколько коллекций, и, чудеса, нас уже взяла «Цветной». Поэтому к концу обучения мы встали перед выбором – архитектура или украшения. Я должна была уезжать в Японию на магистратуру, но понимала, что если сейчас исчезну на два года, маленький бренд просто не выживет. Это был сложный выбор, и Monolata победила. Украшения можно придумать, сделать, их будут носить люди. Это достаточно быстрый

процесс, в отличие от архитектуры, где ты создаешь план, его согласовывают, изменяют... и возможно, через много лет воплощают. Видимо, поэтому было непреодолимое желание заниматься именно украшениями.

Почему решили использовать оргстекло?

Оргстекло часто используется для архитектурных макетов, поэтому я уже была знакома с ним. И было желание сделать что-то необычное из этого неприспособленного к украшениям материала. Я люблю оргстекло, потому что мы как будто находимся



в стороне от ювелирной индустрии. Мы не участвуем в этой гонке каратов и не похожи на другие бренды уже по сути материала. И все процессы производства можем осуществлять внутри мастерской. Например, литье серебра – это почти всегда обращение к внешним производствам, а мы делаем все сами и можем придумать какие-то интересные технологии.

Есть ли в вашей работе какие-то уникальные технологии, которые вы сами разработали либо усовершенствовали?

Технология во многом определяет наш дизайн, потому что украшение должно быть в первую очередь удобным и прочным. Если этого нет, то никакой дизайн не нужен. Мы используем лазерное оборудование и еще миллион приспособлений. Многие наши станки разработаны под заказ. Многие переняли из той же архитектуры – в МАРХИ мы использовали струну, с помощью которой можно резать материалы. Сейчас мы создали похожую струну, чтобы работать с пластиком. Помимо вопросов обработки материалов у нас всегда был вопрос, где взять сами материалы. В России очень ограниченный ассортимент, поэтому мы искали пластик по



такой большой лист с дырками разной формы. На переработку сдать нельзя, поскольку это очень плотный материал, его редко используют в быту. Поэтому мы очень долго копили эти остатки и не знали, что с ними сделать. Когда их стало слишком много, я начала задумываться о том, можем ли мы перерабатывать их самостоятельно. Мы исследовали все возможности переработки, посчитали смету оборудования полного цикла. Я поняла, что в ближайшее время мы не сможем это себе позволить – нужно было бы действительно построить небольшой завод. Это была весна 2020 года, началась пандемия, которая очень сильно на нас повлияла. До этого мы жили в очень жестком ритме, два раза в год ездили на шоу во Францию, показывали новые коллекции, отгружали оптовые поставки. А тут все вокруг остановилось, у нас освободилось производство, и было много свободного времени. И в этот момент я вспомнила все дела, которыми хотела заняться. Я смотрела видео, как люди плавят пластик дома, как прессуют его в вафельницах... Так родилась идея, что мы можем не делать полный цикл переработки, а нужно построить очень большую вафельницу, которая под высокой температурой и давлением сумеет плавить пластик. Это немного пиратский вид ресайклинга, потому что настоящая переработка – это измельчение, потом плавка, потом перемешивание. Это все нужно, чтобы получить идеальные кристалльные гранулы. Но нам они были не нужны.



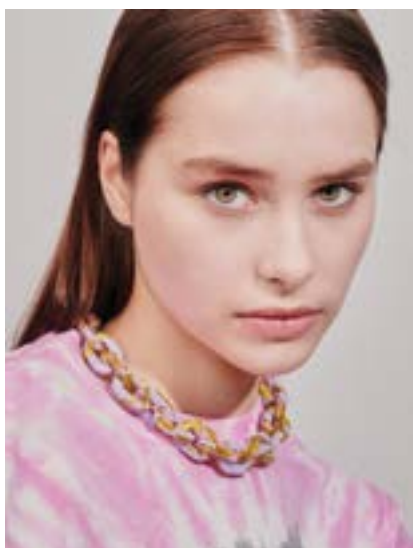
всему миру – помню, как один раз везла из Австрии пластик в чемодане. С самого начала Monolama я мечтала о своем маленьком заводике, чтобы производить весь пластик самостоятельно. Но для этого нужны очень большие объемы.

Как вы встали на экологичный путь развития? Какое оборудование вам понадобилось, насколько сложно было перестроить производство и бизнес?

Обычно мы берем большой лист пластика, вырезаем из него детали, и в конце остается

возможно, из-за того, что началась пандемия, все были немного сумасшедшими. Я нашла на «Авито» каких-то ребят, и мы сделали проект оборудования. Начали делать его, не зная, получится ли в итоге задуманное. Но





через три месяца все было готово. Оказалось, что для нового оборудования нужна отдельная комната, с вытяжкой, пространством для пластика, для сортировки. Не представляю, как мы бы с этим справились, если бы не пандемия.

Дальше начался долгий путь тестирования. Сначала получалось что-то невразумительное, но постепенно мы добились того, что хотели, сделали красивые и прочные листы. Получившийся материал визуально отличался от пластика, с которым мы привыкли работать. У переработанных листов – более сложная фактура, которая требовала новых подходов в дизайне.

Есть много неочевидных вещей, которые повлияли на наш бизнес. Мы привыкли делать украшения большим тиражом, и наши магазины-партнеры знают, что всегда могут дозаказать у нас. Мы никогда не ограничивали спрос специально. А тут столкнулись с тем, что у нас ограниченное количество отходов пластика в определенном цвете, и это очень влияет на нашу цепочку сотрудничества с магазинами. Пришлось перестраивать процессы.

В каком-то смысле это стало воплощением моей мечты о заводе. Теперь мы производим пластик сами и готовы на эксперименты: любая толщина, цвет, фактура, разные виды пластика. Если случится апокалипсис, и все производства остановятся, мы можем просто закрыться в мастерской и делать украшения. Эта полная замкнутость цикла очень радует.

Какие еще материалы вы используете для вторичной переработки?

Те коллекции, которые вышли с начала пандемии, сделаны из накопленных за годы

работы отходов органического стекла. Помимо этого мы сделали несколько других проектов: например, для одного банка переплавили их зеленые кредитки в броши-листки. Мы можем почти любой пластик использовать для производства чего-то нового. Есть какие-то виды пластика, например, ПВХ, которые мы не можем использовать, поскольку они ядовиты при нагревании. А в остальном – мы уже попробовали плавить банки от косметических средств для компаний, которые хотят из своей упаковки создать что-то новое и классное. Или собрали у наших покупателей много крышечек, и наши друзья из «ЭкоТехнологий» привезли нам уже измельченные крышечки. В первую очередь для нас важна прочность украшений и дизайн. Мы не будем выпускать что-то лишь для того, чтобы переработать пластик.

То есть вам приходится взаимодействовать с аудиторией для «закрывания круга» производства – например, призывать сдавать старые аксессуары?


Нам нужен пластик для тестов, и мы его получили у наших покупателей: пластиковые крышки, банки и прочее. Мы принимаем на переработку наши украшения и перерабатываем бракованные изделия. Это получается довольно интересно: кладем вместе фламинго, собачек, самолетики, все это запекается и перетекает друг в друга, получают замысловатые психоделические узоры. Мы рассказываем про переработку и все процессы мастерской. Например, как перерабатывать бумагу (мы делали подложки для украшений из переработанной бумаги) – это то, что каждый сможет повторить у себя дома. Иногда нам пишут: «я купила ваши сережки, потому что они из переработанного пластика». Нам очень приятно это слышать, потому что у нас коммерческий бренд, и мы вкладываем очень много сил и времени в процессы переработки, а это гораздо сложнее, чем просто сделать украшения. Если бы не чувствовали отклика от аудитории, то нам было бы сложно продолжать.

Расскажите о ваших новых проектах. Как пришла в голову идея коллекции, сделанной нейросетью?

У меня есть друг Артемий, он занимается нейросетями в МГУ, учится в Вене и участвует в разработке проектов нейронных сетей мирового уровня. Как-то раз мы пошутили, что можем совместить наши украшения и



нейросети, и в итоге шутка превратилась в проект. До никто такого не делал, о нас написали всякие технические СМИ. Мы решили подумать, что могут сделать нейросети такого, чего не способен сделать обычный дизайнер. У нас родилась немного философская идея. Мы решили попросить нейросеть определить очень «человеческие» понятия, такие как самосознание, дружба, ментальное здоровье. Это был пинг-понг с нейросетью: мы даем ей темы, она показывает, как она их видит, мы превращаем это в физические объекты.

Мне нравится то, что с помощью украшений мы можем объединяться с другими командами и получать неожиданный результат. Во взаимодействии людей из разных сфер рождается что-то новое – мы ощущаем себя путешественниками в местах, где еще никого не было. 





14-я Международная выставка обуви и кожгалантереи

SHOESSTAR®

ПРИГЛАШАЕМ
К СОТРУДНИЧЕСТВУ
БРЕНДЫ

ОБУВЬ
ОПТОМ

04.09 - 06.09

ЕКАТЕРИНБУРГ

08.09 - 10.09

НОВОСИБИРСК

13.09 - 15.09

ХАБАРОВСК

18.09 - 19.09

ИРКУТСК

23.09 - 25.09

АЛМАТЫ

28.09 - 30.09

КРАСНОДАР

02.10 - 04.10

СИМФЕРОПОЛЬ

250

УЧАСТНИКОВ
ИЗ РАЗНЫХ СТРАН

ВЕСНА - ЛЕТО

2023

РЕКЛАМА

shoesstar.ru

8-800-234-33-63

С УЧЕТОМ ФАКТОРА НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ

34

PROfashion №10 2022

Какое будущее ждет российский fashion-рынок, как изменится онлайн-ритейл в ближайший год, какие бизнес-модели покажут рост, что происходит с маркетинговыми стратегиями? Эти и многие другие темы топ-менеджеры крупнейших розничных компаний обсудили на конференции UPGRADE RETAIL ЛЕТО 2022, которая состоялась 1–2 июня в московском пространстве «Красный Октябрь».

Не просто витрина

Рынок e-commerce – один из немногих секторов экономики в России, который продолжает уверенный рост. По словам **Владислава Широбокова, продюсера UPGRADE и NEW RETAIL FORUM**, интернет-торговля по-прежнему привлекает инвестиции. В 2021 году было совершено 39 сделок на 262 млн долларов (без учета инвестиций в Ozon), что является значимым вложением для российского рынка. Самый большой объем финансирования привлекла компания ACCEL – 170 млн долл. На втором месте с большим отрывом идет Dostavista Borzo – 50 млн долларов. **«К сожалению, инвестиционный консенсус-прогноз рынка e-commerce нерадостный. Не исключено, что он вернется к уровню 2020 пандемийного года (тогда было совершено всего 9 сделок на 20 млн долларов). Но мы все же ожидаем, что объем инвестиционных сделок достигнет 30-40 млн долла-**



ров», – подчеркнул Влад Широбок. **Борис Овчинников, партнер Data Insight**, во время своего выступления отметил, что переток покупателей из офлайна в онлайн сегодня настолько мощный, что это позволит e-commerce сохранить положительную динамику даже при глубоком спаде всей сферы розничной торговли. Но бенефициарами этого продолжающегося роста станут лишь несколько игроков. По данным Data Insight, в 2021 году количество онлайн-заказов увеличилось в два раза по сравнению с 2020-м, почти на 900 млн, при этом 86% этого прироста досталось двум крупнейшим маркетплейсам – Ozon и Wildberries. По прогнозу Data Insight, в нынешнем году отрасль продолжит расти. **«Любой прогноз сейчас очень условный и может быть легко**

опровергнут реальностью, так как слишком много факторов непредсказуемости. Но мы считаем, что число онлайн-заказов вырастет по итогам года на 63% и составит 2,8 млрд. В рублях рынок вырастет на 40%, до 5,8 млрд рублей. Существенный фактор роста – это инфляция», – отметил Борис Овчинников. Среди трендов 2022 года – доминирование универсальных маркетплейсов во всех ключевых категориях и массовое «вымирание» чистых онлайн-магазинов (без офлайн-присутствия). В Data Insight подсчитали, что в марте-мае в России закрылись около 400 из 5000 наиболее посещаемых интернет-магазинов. Это число включает и проекты Direct-to-Consumer (DTC) ушедших из России брендов, решивших полностью переключиться на продажи через маркетплейсы или просто закрывшихся онлайн-ритейлеров. Борис Овчинников отметил, что для рынка сегодня характерны две востребованные покупателями и растущие модели онлайн-продаж: наличие бесконечного ассортимента с возможностью забрать заказ из ПВЗ в пешей доступности и быстрая доставка базового ассортимента – так развиваются «СберМегаМаркет», Ozon, «Яндекс.Маркет» и др. Компания PickPoint в соответствии с новой стратегией планирует устанавливать ПВЗ максимально близко к покупателям. **«Апрель**





и май мы отработали под лозунгом «От прошлого к будущему». В марте мы завершили процесс оптимизации логистической инфраструктуры. Теперь мы продолжаем развивать сеть самовывоза и для этого используем городскую инфраструктуру. Так, весной были установлены постаматы в Казанском метрополитене и МФЦ Башкортостана. Сегодня наша федеральная сеть пунктов выдачи заказов и постаматов продолжает расширяться в уникальных локациях, на «народных тропах» и рядом с домом покупателя», – рассказала **Надежда Романова**, генеральный директор PickPoint. Собственные сети ПВЗ также планирует наращивать и лидер рынка. «По приоритетам у нас на первом месте – развитие мобильного приложения для клиентов, так как доля заказов в мобильном приложении растет. На втором месте – портал для продавцов, в настоящее время мы добавляем в него функционал. На третьем – развитие пунктов самовывоза. Наша сеть собственных и партнерских ПВЗ насчитывает около 23 тысяч», – рассказал **Артём Доценко**, руководитель группы разработки Wildberries. Ozon планирует в этом году удвоить число фулфилмент-центров, которых на данный момент девять. «Это делается для того, чтобы сделать товар доступнее в регионах. Наши покупатели хотят получить заказ быстро и дешево. Продавец привозит товар на удобный для него фулфилмент-центр, а мы уже доставляем покупателю. Наша сеть насчитывает 16 тыс. ПВЗ», – отметила **Виктория Аткишкина**, директор по развитию бизнеса Ozon. **Матвей Габов**, руководитель по работе с партнерами JoomPro, считает, что в условиях серьезных экономических и геополитических изменений для российских предпринимателей становятся все более привлекательными закупки из Китая, поскольку курс юаня стабилен, стоимость логистики относительно невысока, а сроки доставки

предсказуемы. «Самое сложное в этой ситуации – выбрать надежного поставщика и наладить процесс оптовых поставок, включая контроль качества продукта, выбор логистического решения, оформление документации», – признал Матвей Габов. Что касается маркетинговых продвижений, то спикеры сессии «Трансформация маркетинга 2022» сошлись во мнении, что в новых реалиях особо востребованы бесплатные коммуникации с потребителем. Речь идет о SEO-оптимизации, рекламе на маркетплейсах, контекстной рекламе, а также email-рассылках и push-уведомлениях. По словам **директора по маркетингу «Детского мира» Андрея Осокина**, многими компаниями недооценен канал интеграции с банковским сектором, который сегодня отлично себя чувствует. Интеграция в программы банков становится серьезным каналом лидогенерации, считает маркетолог. По словам **Александра Старостина**, CEO First Data, затраты на привлечение и удержание клиента на маркетплейсах всегда ниже, чем в собственных интернет-магазинах. Но с появлением новых martech-продуктов можно смело говорить о том, что рекламные кампании могут влиять на рост онлайн- и даже офлайн-продаж уже в течение одного месяца. Хорошим инструментом в этой стратегии станет таргетинг на аудиторию ушедших конкурентов. Этот подход работает

с использованием транзакционных данных, когда бренд или ритейлер выстраивает коммуникацию с аудиторными сегментами тех, кто ранее приобретал продукцию ушедших из России брендов.

«Маркетплейсы уже давно не просто витрина. Это полноценная поисковая система, там жесткая конкуренция, как и на «Яндексе». Поэтому, прежде чем выходить 345-м продавцом какого-то товара, надо просчитать юнит-экономику, так как все розовые полянки уже заняты. Сегодня мало сделать хорошие карточки товаров. Надо продвигаться в поиске, работать с клиентами, обслуживать возвратный трафик, обратный поток заказов», – отметил Андрей Осокин.

Амбициозные задачи

2 июня в рамках конференции UPGRADE RETAIL ЛЕТО 2022 состоялась панельная дискуссия Fashion Tech Day, посвященные сценариям развития российского fashion-рынка в 2022–23 годах. Участие в дискуссиях приняли Ануш Гаспарян, соучредитель и коммерческий директор Fashion Consulting Group, Юлия Никитина, управляющий директор ЦУМ, Александр Кулев, e-commerce & marketplaces director Crocs, Татьяна Белькевич, президент Русской ассоциации участников фешен-индустрии (РАФИ), Анна Сироткина, коммерческий директор Ваон, Ольга Барсукова, ведущий аналитик MPSTATS. Эксперты обсудили изменения в структуре fashion-рынка, уход глобальных игроков, новые возможности и каналы продаж для российских компаний, прогнозы потребительского поведения, стрессоустойчивые бизнес-модели и форматы, омниканальность в условиях параллельного импорта и сокращения привычных онлайн-каналов коммуникации, развитие продаж на маркетплейсах и др.



Так, **Ануш Гаспарян**, соучредитель и коммерческий директор Fashion Consulting Group, рассказала о том, как введение рядом стран и международных организаций ограничительных политических и экономических мер в отношении России скажется на локальном рынке индустрии моды.

Ввиду закрытия цепочек поставок через Европу возникли проблемы с трансграничной логистикой. При этом 80% готовой продукции и текстиля Россия импортирует, в том числе 45% из Китая.

Более 100 fashion-ритейлеров приостановили работу офисов и магазинов в России. Уход ряда международных брендов означает закрытие прямых представительств и прекращение инвестиций в РФ. У большинства брендов продажи в нашей стране составляют от 3 до 8% от оборотов. Международные ритейлеры ищут решение: уйти полностью или сохранить поставки товара и работать через партнера – закупщика товара, как поступает, например, LLP SA.

Остановившие работу магазины приносили 50–60% общего трафика в российских торговых центрах. Теперь освободилось около 3 млн кв. м площадей. По итогам 2022 года ожидается, что трафик может упасть на 15–20%, а выручка по арендным платежам сократится на 20–30% (по данным Vesag Asset Management). ТЦ активно ищут альтернативных арендаторов.

В апреле 2022 года индекс потребительских настроений снизился по сравнению с февралем (91 пункт) и составил 86 пунктов. Оценки текущего материального положения семьи резко ухудшились, что связано с падением «индекса крупных покупок». Число россиян, которые полагают нынешний момент благоприятным или нейтральным для совершения крупных покупок для дома, сократилось с 62% в феврале до 42% в апреле 2022 года. Данный кризис оказывает не менее сильное воздействие на покупки модных товаров, чем пандемия и локдаун весной 2020 года, когда рынок сократился на 17%. В 2021 году рынок начал восстанавливаться после пандемии – снижение составило 9%; объем рынка – 2,69 трлн руб. По итогам нынешнего года Fashion Consulting Group прогнозирует спад на 15–20%, до 2,15–2,29 трлн руб., а при условии роста цен на 30% этот прогноз означает сокращение спроса в единицах на 25–30%.

Падение доходов повлечет за собой «перетекание спроса вниз», переориентацию



покупателей на более низкие сегменты: из премиального – в средний, из среднего – в бюджетный.

Физический ритейл продолжит уступать свои позиции онлайн-формату. Доля интернет-продаж одежды в 2021 году составила 27%, прирост – 4,4%. В 2022 году тенденция продолжится. Локомотивом продаж fashion есоmмеге в среднесрочной перспективе останутся маркетплейсы. Но темпы роста в перспективе трех лет по мере завершения перетекания новых покупателей в онлайн-канал будут сокращаться. Экстенсивный этап роста рынка за счет привлечения новых покупателей завершается. Акцент стратегий роста трафика переходит на интенсивные: эффективность продаж и лояльность покупателей. Маркетплейс становится площадкой социализации.

Онлайн-магазины сохраняют стабильное положение на рынке, а тренд DTC будет набирать силу.


Президент РАФИ Татьяна Белькевич

отметила, что сегодня решающим фактором развития российской легкой промышленности стала цифровизация: благодаря модернизации всех производственных процессов растет качество продукции предприятий, снижаются издержки, увеличивается конкурентоспособность. Помочь в решении этих задач призвана платформа BEE-online.ru, которая создана РАФИ в 2020 году и работает в формате многофункционального сервиса, адресованного компаниям модной индустрии в сфере производства, торговли, дизайна, логистики, профессионального образования, консультационных и финансовых услуг, услуг оценки и ОТК, поставок материалов, мебели, оборудования и многих других.

BEE-online.ru соединяет предприятия легкой промышленности с потенциальными заказчиками: брендами, ритейлерами, дизайн-бюро, корпоративными клиентами, а также компаниями из смежных сфер – производителями и поставщиками сырья и материалов, логистики, консалтинга и др.

Цель платформы BEE-online.ru – укрепление экономического сотрудничества в сфере легкой промышленности государств ЕАЭС, формирование кооперационных связей между хозяйствующими субъектами, эффективное объединение инвестиционного и инновационного потенциалов стран ЕАЭС, развитие их экспортного потенциала.

Организаторы платформы поставили перед собой амбициозную задачу – создать экосистему для участников отрасли, которая бы отвечала любым запросам и помогала в режиме «единого окна» решать любые задачи. Предпосылками этого стали: компетенции организатора платформы и 15-летний опыт в отрасли; лояльность партнеров и доверительные отношения, которые выстраивались годами; уникальные знания, сложные цепочки взаимодействия между участниками отрасли, воплощенные в проекте; база данных предприятий, актуализируемая и обновляемая ежедневно; налаженные взаимодействия с региональными ЦПП и органами исполнительной власти; способствование оцифровке отрасли на протяжении многих лет; поддержка проекта со стороны отраслевых союзов Казахстана, Киргизии, Узбекистана, Беларуси, Армении и других стран.

Ожидается, что к 2024 году сервис выйдет за рамки ЕАЭС, подключив компании других стран, например, Кубы, Молдовы, и объединит в совокупности более 25 000 участников. 

ТЕКСТ: ПОЛИНА ЕГАРМИН, CEO FASH IN, ЕКАТЕРИНА ЛИХАЧЁВА, ЭКСПЕРТ FASHION TECH, ОСНОВАТЕЛЬ БРЕНДА LAKSHMI FASHION, РЕНАРА ФЕДОСЕЕВА, ХУДОЖНИК-РАЗРАБОТЧИК ЦИФРОВЫХ АВАТАРОВ

ВИРТУАЛЬНЫЕ ЛЮДИ В МОДЕ

Всего пару лет назад цифровые аватары были совершенно неисследованной темой для модной индустрии. Сегодня же многие говорят о 3D-аватарах, их назначении и пользе для модных брендов. Преимуществ много: от упрощенной разработки одежды и свежих маркетинговых стратегий до экспансии новых рынков.



Виртуальный инфлюенсер Aliona Pol во время интервью



Aliona Pole X AliExpress, коллекция цифровой одежды ROONO



Ralph Lauren for Bitmoji

Мы живем в эпоху цифровых технологий, благодаря которым можно улучшить нашу реальность. Во время пандемии мир моды переключился на новые медиа, цифровые дефиле заменили живые мероприятия, Instagram-аватары* и digital-художники захватили сердца зрителей, а словосочетание «виртуальный инфлюенсер» прочно закрепилось в модном словаре. Исследователи полагают, что лет через десять мы будем взаимодействовать с миром и друг с другом в виде цифровых аватаров.

Что такое аватар?

Цифровой аватар – это 3D-модель, точная копия пользователя или его цифровая репрезентация, используемая для представления в виртуальном пространстве. Цифровые аватары впервые появились в 1998 году,

когда мировые чарты взорвала английская группа Gorillaz с виртуальными персонажами в клипах. После появления социальных сетей, таких как Facebook* и Instagram*, многие художники увидели прекрасную возможность создать альтернативную личность с помощью digital-медиа. Это может быть образ конкретного человека или вымышленный персонаж, не привязанный ни к кому в реальном мире. Условно аватаров можно разделить на два вида. К первому относятся те, которые используются в играх или метавселенных. Создать такого может каждый пользователь с помощью конструктора на специальных ресурсах. Например, на платформе "Ready Player Me" делаются кросс-платформенные аватары для игр и видеочатов в виртуальной реальности. Соцсеть Instagram* ввела функцию, которая позволяет сделать собственный аватар.

Ко второму виду относятся виртуальные звезды, инфлюенсеры и модели. Целью использования таких аватаров является маркетинговое продвижение. Любой модный бренд, который планирует развиваться в будущем, в том числе в цифровом мире, уже сейчас может использовать аватар как инструмент для продвижения. С его помощью можно рассказывать историю о бренде и демонстрировать ценности компании.

Первым в luxury-сегменте возможность виртуализировать коллекции увидел универсальный магазин Bergdorf Goodman, который в 2016 году объединился с приложением для создания аватаров Bitmoji и предложил пользовате-



Imma Gram

лям одевать аватары в образы от Zac Posen, Alexander McQueen, Calvin Klein и других модных брендов.

В 2018 году на Миланской неделе моды произошел настоящий переворот в индустрии: виртуальная модель Lil Miquela вела трансляцию с показа Prada. Благодаря этому событию стало понятно, что виртуальные звезды интересны аудитории. Для профессионалов в сфере моды открылись новые возможности для заработка. Если раньше лицом бренда традиционно были только живые люди, то сейчас стало можно сотрудничать и с цифровыми. Конечно, рисованные персонажи существовали задолго до 2018 года, но такой гибкости в применении технологий раньше не наблюдалось.

Lil Miquela и по сей день остается самым известным цифровым инфлюенсером и моделью, проект оценивается в \$125 млн. Ее создал в 2016 году американский стартап Brud. Уже в 2020-м за ней следили 2,5 млн подписчиков в Instagram*, стоимость рекламного поста составляла примерно \$8 тыс, а годовая выручка – около \$12 млн. Сегодня у нее более 3 млн подписчиков.

Еще одной цифровой иконой моды является успешная кибермодель парижанка Noonoouri. Для Йорга Цубера, ее создателя, она служит олицетворением блеска, гламура и творчества мира fashion. Мультяшная внешность совершенно не мешает ей сотрудничать с Marc Jacobs, Dior и Versace. Noonoouri не носит мех, питается веганской едой, пропагандирует sustainable fashion. Большую часть ее аудитории составляют поклонники высокой моды. У Noonoouri более 400 тыс. подписчиков.

Рекламный пост стоит примерно \$1,8 тыс., а годовой заработок составляет \$3 млн. Замыкает тройку лидеров зарубежных инфлюенсеров Imma Gram, созданная компанией Aww Inc. Это первая виртуальная модель в Японии. Компания Japan Economics Entertainment включила ее в список «100 новых талантов, за которыми стоит следить». Виртуальная модель уже сотрудничала с известными брендами, включая IKEA, Amazon, Valentino, Dior, Puma, Nike и Calvin Klein.



Noonoouri



Виртуальный персонаж принадлежит компании MALIVAR, в которую Сбербанк в 2020 году инвестировал 10 млн рублей. Vega – виртуальная модель, разработанная студией THE. Ее миссия – показать красоту человеческой природы вне контекста национальности, цвета кожи и религии.

Sinti – модель и искусственный интеллект, которую создали Владислав Ткачук и Роман Цуканов, основатели арт-группы Synticate. Sinti и ее виртуальная одежда транслируют новую концепцию «экофутуризма» – стремления к будущему, где цифровые технологии гармонично интегрированы в экологически чистый мир.

Разработка аватара

Аватар в качестве лица бренда или продукта, несомненно, создаст запоминающийся образ и поможет улучшить взаимодействие с клиентами. Из очевидных преимуществ: на цифровой образ не влияют эмоции, усталость или коронавирус, ему не нужны стилисты, ви-



Аватар A-Sia.
Художник Ренара Федосеева



Lil Miquela в кампании Prada



Lil Miquela

зажисты и фотографы, его поведение заранее запрограммировано под конкретные цели. Вот несколько компаний, разрабатывающих цифровые аватары под запрос.

Black VR предлагает создание базового аватара за три дня. Также специалисты компании готовы выполнить любой дополнительный запрос клиента – от обучения аватара искусственному интеллекту до раскрутки в соцсетях.

Twin3D – профессиональный сервис создания аватаров, российская компания, которая специализируется на 3D-сканировании людей. Преимуществом данного типа разработки является скорость и точность создания фотореалистичного аватара. Сделать аватар смогут от 30 минут. У компании уже есть пилотный проект – виртуальная девушка Eva Tar. В Instagram-аккаунте* заявлено, что ее миссия – стать проводником для человека в виртуальный мир, делиться новостями, рассказывать о непонятном просто.

Студия THE имеет целый департамент аватаров. Их самый успешный аватар Scazy уже успел поработать с Альфа-Банком, МТС, adidas, Lexus, Rémy Martin и Pepsi.

Direct-to-Avatar

Будущее – за экономикой Direct-to-Avatar (D2A). Это новая бизнес-модель продаж товаров напрямую аватарам. Бренды D2A торгуют в социальных сетях или виртуальных средах, таких как игры или открытые миры, где потребители проецируют себя в качестве аватара. То, как мы выглядим в цифровой среде, становится таким же важным, как и внешний вид в реальной жизни.

Обратимся к отчету The Opportunity in Digital Fashion and Avatars (Возможности цифровой моды и аватаров), опубликованному BoF



Synticate

Insights в ноябре прошлого года: примерно 70% обычных потребителей в США (от поколения Z до поколения X) оценивают свою цифровую идентичность как важную, 65% считают владение цифровыми активами необходимым, 50% заинтересованы в покупке цифрового актива в течение следующего года – будь то цифровой скин или другой предмет в играх, цифровая мода, цифровой аватар и/или NFT. Будущее потребительского рынка за виртуальными продуктами, молодое поколение предпочитает иметь бесконечный гардероб цифровых модных вещей и в то же время очень ограниченный гардероб физических. Модные бренды уже активно выпускают цифровые коллекции для аватара, вот лишь несколько примеров D2A. В августе 2021 года Ralph Lauren представил коллекцию цифровой одежды из 50 предметов, которую можно приобрести в приложении соци-



The Vega

альной сети Zepeto. American Eagle анонсировал виртуальную fashion-коллекцию для аватаров Bitmoji в июле 2021-го. Gucci и The North Face выпустили совместную коллекцию аватаров для Pokémon Go в январе 2021-го. В марте того же года Gucci выпустил виртуальные кроссовки, которые можно носить только в дополненной реальности. Дом цифровой моды The Fabricant сотрудничает с такими брендами, как Adidas, Puma и Tommy Hilfger, и виртуализирует их физические коллекции. В сентябре прошлого года Balenciaga выпустил коллекцию внутриигровой одежды в Fortnite, а в декабре компания Nike приобрела виртуальный рынок кроссовок RTFKT. Керри Мерфи, основатель и генеральный директор The Fabricant, считает, что в будущем люди начнут видеть в цифровых вещах больше ценности, чем в физических, и станут больше потреблять именно виртуальные продукты. ¹⁶

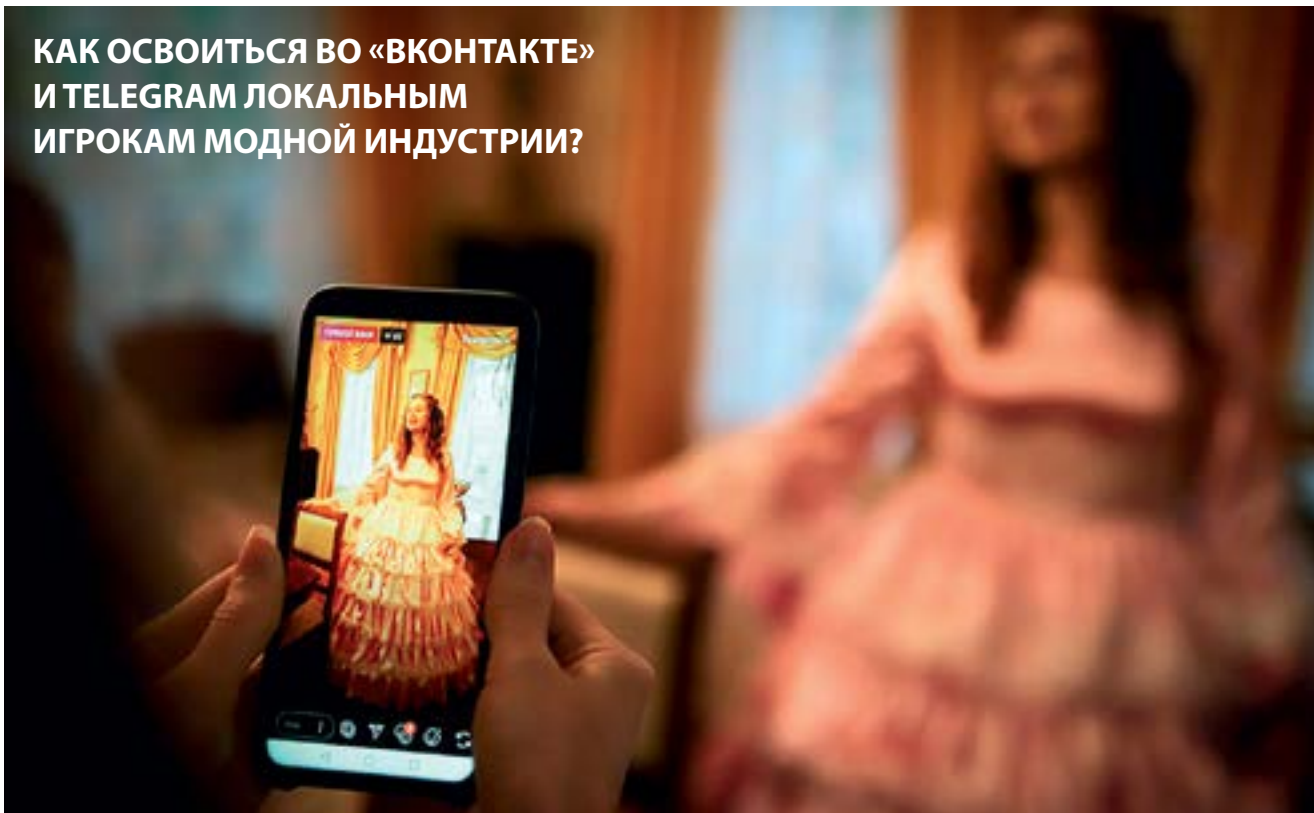


Bergdorf Goodman for Bitmoji

*Instagram, Facebook принадлежат Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией, деятельность которой запрещена на территории РФ.

ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗГОВОРЕ

КАК ОСВОИТЬСЯ ВО «ВКОНТАКТЕ» И TELEGRAM ЛОКАЛЬНЫМ ИГРОКАМ МОДНОЙ ИНДУСТРИИ?



Катерина Дивеева

Как продвигаться во «ВКонтакте» и Telegram

Во «ВКонтакте» нужно завести личную страницу и сообщество. Делайте посты, stories, клипы. Здесь необходим ежедневный постинг, как и в Instagram*, чтобы «разгонять» страницу.

«ВКонтакте» изначально создавалась как аналог Facebook*, поэтому, несмотря на произошедшие за годы изменения, сохранила облик, близкий к «оригинальному».

Запуская канал в Telegram, акцентируйтесь на трех форматах: текстах, видеотрансляциях, изображениях. Telegram – это не соцсеть, а мессенджер – аналог WhatsApp for Business* с расширенным функционалом. Важно помнить, что логика и структура стратегии продвижения и продаж в соцсетях зависят прежде всего от самих пользователей. Поэтому принципы, которые работали в Instagram* и Facebook*, могут быть применимы и во «ВКонтакте», и в Telegram.

Мы строим стратегию продвижения и продажи по фрейму:

- ВИЗУАЛ** – фото, видео – посты, карусель, анимация, stories, reels, прямые эфиры;
- КОНТЕНТ** – УТП, оффер, продающие посты, разнообразный контент, голос бренда;
- КОММУНИКАЦИЯ** – комментарии, рассылки, чат-боты;
- ПРОДВИЖЕНИЕ** – инфлюенсеры, креаторы, таргетированная реклама, пользовательский контент;
- ПРОДАЖА** – сайт, лендинг-пейдж, касса, расчетный счет, доставка, возврат, склад;

ЛОЯЛЬНОСТЬ – бонусы, скидки, сообщества, социальная идея бренда.

Как работать с аудиторией «ВКонтакте» и Telegram

Куда привлекать аудиторию с точки зрения органичности канала?

Если вы работаете в массмаркете и продаете по всей РФ, можно использовать и «ВКонтакте», и Telegram.

Работаете в массмаркете и продаете в одном/нескольких регионах – «ВКонтакте».

Работаете с b2b – лучше Telegram.

Продвигаете личный бренд, экспертные посты, создаете комьюнити – вам в Telegram.

Как привлекать аудиторию с точки зрения инструментария?

Существует два основных канала: таргетированная реклама, которая настраивается в соцсети, и инфлюенс-маркетинг – рекламные размещения происходят у блогеров.

У «ВКонтакте» и Telegram есть ряд особенностей.

Во «ВКонтакте» хороша развита таргетированная реклама, и возможностей настройки здесь больше, чем в Instagram*.

Во «ВКонтакте» на сегодня «убиты» авторы. По сути, привычных инфлюенсеров здесь нет, и посты производятся в обезличенных развлекательных и тематических сообществах, что малоэффективно и вызывает меньше доверия у целевой аудитории. У Telegram всё в точности наоборот.

Здесь хорошо развиты авторские каналы, и они зачастую работают лучше, чем в Instagram*, – здесь более ответственные авторы и более требовательная и дорогая аудитория.

При этом в Telegram пока очень странный таргетинг, фактически его нет. Есть большие сложности с получением доступа к кабинету. Но и получив, особо не обрадуется – здесь очень широкие настройки, и нет нормальных возможностей таргетирования. Вообще Telegram – до сих пор совсем не нативная платформа.

Сколько контента и куда публиковать?

Instagram* позволял бизнесу практически постоянно держать контакт с целевой аудиторией за счет постоянно публикуемых stories и reels. Во «ВКонтакте» на stories и клипы пока рассчитывать не приходится. Что делать? Публиковать в ленту. Во «ВКонтакте» лента является по сути главным инструментом для коммуникации с аудиторией. Если в Instagram* вы делали 20 публикаций в ленту в месяц, то здесь можно смело размещать 30–60 постов. Главное – следить за поведением аудитории, чтобы не вызвать отторжение. Это же касается и Telegram – здесь ленты как таковой нет, только автопролистывание на следующий канал. Поэтому человек заходит в канал самостоятельно и может разом посмотреть все публикации, которые выходили ранее. И даже если их будет 10 штук за день, это не вызовет отторжения.

В случаях рассылок во «ВКонтакте» нужно действовать максимально аккуратно, чтобы не потерять пользователей, поэтому имеет смысл применить тактику ленты Instagram* – публиковать только самое важное, не чаще 10 раз в месяц.

Как теперь общаться со своей аудиторией?

Продолжать коммуникацию нужно ради своей аудитории, но работать придется с оглядкой на текущее состояние, общественное мнение, в целом ситуацию в стране. Сегодня мы все живем в состоянии неопределенности, переживаем за родных, друзей и будущее, свое и своей страны. В такой ситуации любой неосторожный и необдуманный пост может вызвать негативную реакцию. Шутки или бравирование могут не понравиться вашей аудитории. Сейчас не время для имиджевых проектов и контента о достижениях компании.


Создавайте полезный контент на каждый день. Он должен вселять уверенность, успокаивать, помогать с бытовыми задачами или просто отвлекать. Важно понимать, что в потоке тревожных новостей социальные сети брендов могут стать местом, где все стабильно, знакомо, понятно и уютно. Сейчас брендам нужно сконцентрировать усилия на трех типах контента.

1 Практический контент поможет узнать что-то новое в текущих реалиях и подскажет, как поступить. Например, что купить

ребенку на лето. На себе мы можем сэкономить, а на детях – скорее всего нет. К тому же дети здорово отвлекают от грустных мыслей. Расскажите, куда пойти погулять в выходные с семьей и отключиться на время, где провести каникулы, как сейчас формировать семейный бюджет и т. д.

2 Социальный контент поможет людям почувствовать что-то жизнеутверждающее: новые технологии, особенности ваших изделий. Если вы взяли на работу молодежь, людей с ограниченными возможностями – расскажите об этом.

3 Комфортный контент поможет отвлечься, почувствовать себя в безопасной среде и банально порадоваться. Цитаты, рисунки, фото природы, красивые фразы, семейные фотографии, музыка, книги, спектакли – что почитать, посмотреть.

Мы все сегодня подавлены текущими событиями, и очень важно давать бережный любящий контент вашим подписчикам. Очень здорово, если у вас есть силы общаться с пользователями от имени владельца бренда, сегодня всем как никогда хочется говорить с реальными людьми. 



ИЗ ДВУХ ЗОЛ



КАК ИНОСТРАННЫЕ БРЕНДЫ, РАБОТАЮЩИЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, ДЕЛАЮТ ВЫБОР МЕЖДУ ФИНАНСОВЫМИ И РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ

За последние полгода на российском модном рынке сложилась без преувеличения беспрецедентная ситуация. Несмотря на то, что события, давшие старт глобальным переменам, начались еще в феврале, многие международные игроки до сих пор не до конца понимают свои дальнейшие шаги. Модная индустрия очень остро отреагировала на специальную военную операцию – о приостановке деятельности в России заявили десятки брендов разных ценовых категорий, многие из которых долгие годы успешно вели свою деятельность в нашей стране.

По оценкам консалтинговой компании Knight Frank Russia, с подобными заявлениями выступили более 180 компаний. При этом окончательно ушли из страны

около дюжины международных ритейлеров. В их числе – шведская группа H&M, сейчас проходящая через процесс сворачивания бизнеса, на который выделено два миллиарда крон (около 11 млрд рублей), французский бренд одежды премиального сегмента Jacquemus, шведская сеть товаров для дома IKEA, чья финальная распродажа в России потерпела фиаско, а также американские производители джинсов Levi's и бренд спортивной экипировки Nike.

Уходя, остаться

Многие иностранные бренды все же ищут способы не разрывать отношения с РФ – несмотря на закрытые магазины, они не расторгают договоры аренды с ТЦ

и продолжают платить зарплату сотрудникам. Часть из них в той или иной форме остается на отечественном рынке.

Чтобы фактически вести работу в России, компании, приостановившие свою коммерческую деятельность на территории нашей страны, передают бизнес локальным игрокам или партнерам в тех странах, которые могут продолжить развитие брендов на отечественном рынке. Безусловно, не существует единого решения для всех, и в каждом отдельном случае стратегия будет различаться. Одни компании будут продавать бизнес целиком или частично, другие – временно передавать долю в доверительное управление местному менеджменту. Такие меры, в случае изменения ситуации к лучшему, позволят ритейлерам относительно безболезненно вернуться в страну и продолжить деятельность в привычном формате.

По пути передачи российского бизнеса игроку из другой страны пошла, например, польская группа LPP. Локальные магазины брендов Reserved, House, Cropp, Mohito и

Sinsay прекратили работу в марте, а уже в начале июля стало известно, что новым владельцем ООО «РЕ Трэйдинг» – российского подразделения LPP – стали зарегистрированная в Объединенных Арабских Эмиратах компания «Фар Ист Сервисиз – ФЗКО» и Анна Пилюгина, с 2013 года занимавшая пост генерального директора российского подразделения группы. Спортивный бренд Reebok, в марте этого года проданный американской корпорации Authentic Brands Group, также сумел найти покупателя на свое российское подразделение в стране, которая сохраняет бизнес-интересы на отечественном рынке. Более 100 точек продаж Reebok в России перешли турецкому холдингу FLO Retailing, который развивает такие марки, как Lumberjack и Reno. Концерн, ранее заявлявший о планах развивать на российском рынке бренды Kinetix, Polaris и Nine West, мог получить актив с дисконтом. Еще один «вернувшийся» на рынок ритейлер – французский косметический бренд L'Occitane. Как следует из данных «СПАРК-Интерфакса», новыми владельцами российского бизнеса компании, включающего свыше 100 розничных магазинов, стали генеральный директор сети Ростислав Коваленко и три топ-менеджера – директор по развитию новых брендов Ольга Сабирова, директор по логистике Алексей Шумов и финансовый директор Наталья Милехина. При этом все доли новых владельцев сети остаются в залоге у L'Occitane, что оставляет материнской компании возможность вернуться на российский рынок.

Примечательно и то, что новое название – транскрипция прежнего – не вызывает у потребителя никаких других ассоциаций, кроме как с оригинальным производителем. Кроме того, товары бренда продолжают поступать в российские магазины в прежнем режиме, а полученные до приостановки коммерческой деятельности дисконтные карты остаются активными. Это косвенно может говорить о том, что речь идет не о сохранении преемственности, как подчас позиционируют возобновление работы другие бренды, а о намерении вернуться в оригинальном формате. Кроме того, с юридической точки зрения залоговая структура сделки не исключает существования скрытого бенефициара в лице материнской компании.

Модные бренды также пробуют ребрендинг как способ остаться на рынке. Например, производитель технологичных товаров для спорта и туризма Helly Hansen, владельцем которого с 2018 года является Canadian Tire Corp., провел ребрендинг своего российского подразделения. С конца июня магазины сети открываются под новыми вывесками – «Хансен». Российский офис рассчитывает, что это приведет к возобновлению поставок товаров Canadian Tire Corp. в страну, поскольку формально бренд Helly Hansen не присутствует в публичном поле. Но ребрендинг не решает возникшие в последние месяцы сложности с логистикой и проведением международных платежей.

Сохранить лицо

Другая возможность для международных брендов остаться на российском рынке – закрыть собственную розницу, но позволить работать франчайзинговым и оптовым партнерам. Франшиза при этом не аннулируется, однако поддержка материнской компании полностью отсутствует. Такой подход выбрал испанский холдинг Mango, для которого Россия входила в пятерку важнейших рынков сбыта по итогам 2021 года. На отечественный рынок приходилось примерно 8% глобальной прибыли компании до вычета процентов и налогов (ЕБИТ). В середине марта Mango приостановил операционную деятельность в России – прекратили работать 55 собственных розничных точек бренда, 65 партнерских и онлайн-магазин. В июне испанское издание El Pais сообщило о том, что в результате принятого головным офисом решения отказаться от прямых поставок в Россию локальный бизнес будет передан франчайзинговым партнерам. Процесс ухода с рынка, на котором Mango работал 23 года, займет несколько месяцев, а сопровождение обойдется в 20 млн евро (1,2 млрд рублей). Похожий вариант предполагает сохранение связей с дистрибьюторами, которые смогут реализовывать товары бренда, не желая терять российскую аудиторию, в своих мультибрендах, в том числе онлайн (на маркетплейсах и других площадках). Тот же Helly Hansen, к примеру, может воспользоваться и таким способом. Примечательно, что российский бизнес группы Inditex, другого испанского

ритейлера, которому есть что терять на отечественном рынке, по-прежнему находится в статусе «приостановленного». Компания, чья сеть в России насчитывает 502 точки, прячется за многозначным заявлением о планах «вернуться, как только это станет возможным». Де-факто владелец Zara стоит перед выбором из двух зол. Как компания со структурой вертикального ритейла испанский гигант имеет централизованное управление и единую систему ведения бизнеса. В случае ухода со второго по числу магазинов рынка Inditex не сможет отгружать товары франчайзинговым партнерам, как это делает, например, Mango. Однако если компания останется, потери могут оказаться значительно серьезнее, что вряд ли входит в планы нового руководства группы – акционеры совсем недавно утвердили Марту Ортега, младшую дочь основателя Inditex Амансио, на позиции председателя совета директоров группы.

Куда креативнее к вопросу подходят игроки других сегментов потребительского рынка. Так, по данным источника Snews, близкого к официальной рознице южнокорейского производителя смартфонов и бытовой техники Samsung, компания, приостановившая работу в России в марте, «не понимает», откуда берется их товар на полках российских магазинов. Продукция с местного завода, возобновившего работу в июле для производства техники исключительно на экспорт, возвращается в страну как «параллельный импорт», едва фуры с ней пересекают границу стран ближнего зарубежья.

В текущей геополитической ситуации иностранным компаниям важно «сохранить лицо». Как правило, именно репутационные риски заставляют крупные и известные модные бренды уходить из России, поскольку такого поведения от них ждут и акционеры, и клиенты на основных рынках, как следует из мартовского отчета GlobalData. На отечественный рынок редко приходится значительная доля общей выручки таких ритейлеров. Тем не менее в масштабах миллиардных оборотов даже 1–2% (а в случае с Inditex – 8,5%) – это суммы, которые никто не хочет терять, особенно в условиях глобальной неопределенности, растущей в Европе и США инфляции, а также новой волны роста заболеваемости COVID-19. [Pfi](#)

ОТ ТАМОЖНИ ДО ПРИЛАВКА



В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ
ДВИЖЕТСЯ
РОССИЙСКИЙ FASHION-
РЫНОК ПОСЛЕ УХОДА
ИНОСТРАННЫХ
БРЕНДОВ. ПЯТЬ
МАРШРУТОВ.

1 Уходят ритейлеры

В марте этого года об уходе с российского рынка объявили H&M, Nike, Zara, Ganni, Bershka, Mango, Marks&Spencer, Reebok, Victoria's Secret, Cropp, Levi's, HUGO BOSS, Puma, adidas, Crocs, Uniqlo, Gucci, Balenciaga, Yves Saint Laurent, Hermès, Louis Vuitton, Chanel; закрыли доставку в Россию

зарубежные маркетплейсы ASOS, Farfetch, Yoox, Net-a-porter, Mr Porter, Matchesfashion, BonPrix и Mytheresa.

Во многих случаях уход оказался номинальным. Бренды либо только временно приостанавливают свою деятельность, либо продолжают работать франчайзинговые магазины, владельцев которых франчайзе-

ры не могут обязать закрыться.

Для меня это политика двойных стандартов: из страны мы уходим, жителей во всех смертных грехах обвиняем, но деньги принимать готовы. Считаю, что в бизнесе нельзя быть категоричным. «Я не буду больше работать с зарубежными брендами», – это категоричное заявление. «Я больше не буду работать с российскими компаниями», – это тоже безапелляционное утверждение. Позиция «АРТ»: мы будем работать с теми, кто выполняет условия договора. Мы считаем, что сейчас важно быть корректным, дипломатичным, проявлять уважение и помнить о своей репутации. Чтобы не было стыдно через 15–20 лет за свои безапелляционные высказывания, однобокость, несправедный гнев.

Вот группа Inditex 5 марта объявила о закрытии 500 магазинов, а в июне начала продавать одежду и обувь Zara на Wildberries, другие марки Inditex предлагали свои товары на этой площадке еще в конце 2021 года. По словам представительницы маркетплейса, одежда Zara закупается напрямую у производителей или официальных дистрибьюторов. А судя по отзывам



Юлия Вешнякова



покупателей и небрежности, с которой оформлены карточки товаров, на маркетплейсе сейчас, скорее всего, продается неликвидный сток марки – в отзывах часто упоминаются модели с плохой посадкой и брак. Для меня это первые звоночки будущих сложностей в коммуникации.

Испанская торговая сеть Mango, объявив о закрытии, летом начала передавать магазины своим франчайзи. Обязанность за поставку продукции в России ляжет на плечи франчайзи.

У брендов, которые уходят, две позиции: поиск партнеров, которым можно передать операционную деятельность, либо регистрация новых юрлиц. С последней все понятно – это в первую очередь вопрос квалификации корпоративных юристов. А будет ли выгодно оставшимся в России ритейлерам покупка бизнеса уходящего бренда? Сложно сказать. Да, магазины международных марок чаще всего имели хорошую локацию. Но хватит ли менеджерских ресурсов у новых владельцев?

Вспомним Александра Говора, франчайзи, выкупившего активы MacDonalds, который в одночасье стал управляющим 800 торговых точек вместо 25, с обязательствами перед головным офисом в течение двух месяцев возобновить работу. Да, продавец получил право в течение 15 лет выкупить бизнес обратно. Но сейчас у Говора масса организационных сложностей. А если еще и покупались активы напрямую, а не как доля в уставном капитале общества, то Говору надо было заплатить большой налог на прибыль. Готовы ли к такому повороту событий наши ритейлеры?

Я считаю, что охотников будет мало, потому что сделок купли-продажи бизнеса по торговле одеждой в России было немного,

опыта оценки стоимости компаний, переговоров и подготовки к сделке у наших предпринимателей почти нет, а необходимость брать на себя обязательства уходящего партнера без права пользоваться преимуществами его имени еще сильнее уменьшает количество заинтересованных в покупке бизнесменов. Без прав на логотип они фактически будут приобретать лишь бетонную коробку, в лучшем случае она будет с клиентской базой...

Мы за 12 лет работы проанализировали сотни программ лояльности и пока не видели компаний с хорошо управляемой клиентской базой. Поэтому, скорее всего, новым владельцам придется заново отстраивать и маркетинг, и продажи. И пока более рабочая (но не более эффективная) схема – у Mango: магазины в разных городах продаются местным франчайзи по отдельности. Это не эффективная, а вынужденная мера, потому что закрыть магазин дороже, чем открыть.

Посмотрите, что предстоит сделать владельцу магазина, который собрался его закрыть:

- расплатиться по обязательствам с поставщиками;
- расплатиться с продавцами и грамотно оформить их увольнение;
- проверить отсутствие долгов перед арендодателем;
- закрыть обязательства перед банком, если они есть.

Вопрос в том, какие были задолженности перед каждым контрагентом. По сути, мы делаем то же самое, что при открытии

магазина. Но там у нас есть перспектива вернуть деньги в будущем, а тут остаются только расходы. И, как правило, при этом мы теряем оборотные активы, ассортимент, который есть в магазине. Безусловно, его кто-то выкупит, но по себестоимости и далеко не всегда всё. Можно продавать бизнес и с долгами, но это должно быть очень крутое предприятие и очень «вкусное» предложение. В малом бизнесе таких обычно нет. Группа LPP, управляющая брендами Reserved, Cropp, House, Mohito и Sinsay, продала бизнес компании FES Retail, формально зарегистрированной в ОАЭ, но по факту являющейся китайским офисом LPP, – соответственно с тем же ассортиментом и тем же подходом к управлению бизнесом. С 20 мая бывшие магазины LPP получили новые названия: Reserved был переименован в RE, Cropp – в CR, Sinsay – в Sin. Как сообщили в Telegram-канале редакции «Осторожно, новости»: «Компания нашла пути доставки товара в Россию, и с конца июля там ждут поставки нового сезона осень-зима и старт распродажи. Однако есть проблемы с мужским ассортиментом, поставок не будет до конца осени, и вся мужская одежда будет перемещаться в топовые магазины до прихода новых поставок».

В отношениях поставщика и ритейлера мало что меняется с точки зрения логики управления, удлинняется и усложняется логистика. В отношениях ритейлера и конечного покупателя возникает необходимость в маркетинговых коммуникациях для объяснения ценностей новых имен.



2 Уходят оптовики

Вторая история – когда уходят поставщики одежды, у которых не было собственной розницы, но которые регулярно выставлялись на выставке СРМ, например, Вгах. Да, это неприятная ситуация для тех, кто делал у компании оптовые заказы, но не смертельная.

На самом деле всё у всех по-разному. Одни поставщики написали письма, что отказываются работать. У нас в бизнес-клубе «Все свои» многие резиденты получили уведомления от поставщиков с отказом от поставок. Письма были написаны в агрессивном тоне. На консультациях владельцы магазинов спрашивали нас, что делать. Мы уточняли, прислал ли бренд официальный отказ, и если нет, то советовали продолжать попытки переговоров.

Другие писали корректно, извинялись, что перестают работать, так как на них давят через банки. Если компания получает деньги из страны, находящейся под санкциями, то банки угрожают заблокировать счет. Поставщики предлагали найти возможность оплаты через третьи страны.

Кстати, компаний, стремящихся сохранить отношения, все-таки больше. И новые цепочки сейчас складываются – поставки и оплата производятся через Белоруссию и Казахстан. Да, товар идет дольше, но идет. Оптовые шоурумы в Италии будут работать и готовы отгружать россиянам, кто-то из ритейлеров закажет одежду оптом онлайн, кто-то сам поедет на заказы. Да, в обход, да, больше времени на дорогу, но возможность выехать предприниматели находят.

В некоторых случаях отказ от поставок был личной инициативой оптовых менеджеров, которые, по их словам, решили: «Вы в такой ситуации не выкупите заказ, поэтому мы его расформировали». У нас вертелся вопрос на языке: «А вы не пробовали нам позвонить и спросить?» Мы попросили сформировать заказ снова, и менеджеры вылавливали его на свободном складе. То есть в итоге мы наблюдаем три способа действий со стороны поставщиков. Мы с вами работать не будем.

Мы работать будем, но «наперекосяк». Работаем системно – как было, так и осталось. (Да, такие бренды тоже есть.)

Надо учитывать, что европейских поставщиков тоже лихорадит. И нам всем важно научиться отделять личное от делового. Стоимость доставки выросла примерно



на 20%. Скорее всего, поставки сезона осень-зима 2022/23 придут с задержками – наши заказчики в конце июня получили последние товары летнего ассортимента. Поэтому надо найти такой баланс в продажах, который позволит избежать пустых полок и все-таки обеспечить денежный поток.

Почти все ритейлеры, столкнувшиеся с такой ситуацией, выбрали стратегию поиска брендов-«заменителей». Члены нашего бизнес-клуба и заказчики консалтингового сопровождения к такой ситуации были готовы, потому что еще во времена пандемии начали глубоко погружаться в вопрос обновления брендового портфеля. Самым популярным был вопрос о тестировании новых марок: как понять, что они успешны, и сколько времени для этого требуется? Мы обычно рекомендуем для оценки успешности марки в мультибрендовом магазине использовать ABC-анализ, но в случае с новым брендом понятно, что по итогам сезона он не попадет в категорию А. В таких ситуациях мы предлагаем смотреть на ROI – окупаемость инвестиций. А для большей уверенности надо еще анализировать статистику за два сезона розничных продаж, чтобы оценить динамику продаж like for like.

Еще один частый сейчас вопрос: если уже есть сложившийся портфель брендов, то сколько тестовых новинок других марок можно вводить в ассортимент? Чтобы ответить на него, надо сделать выгрузку артикулов из базы по функционально-стилевым группам. Если в классификаторе такие группы не выделяются, то надо менять классификатор, потому что функционально-стилевые группы – один из важнейших показателей для анализа клиентских предпочтений и продаж. Сделав выгрузку, достаточно провести RFM-анализ для понимания частоты покупок клиентов и посмотреть, чего не хватает.

Тут дело не в марках, а в том, на какой категории ассортимента специализируется бренд. Что нужно вашим клиентам: база или классика, тренды или fashion, есть ли они у вас? Вопросы смены брендов, оценки перспектив и управления ассортиментом мы подробно раскрыли в книге «Fashion-ритейл: 100 секретных вопросов об управлении».

А тем ритейлерам, которые изрядно перетряхнули брендовый портфель, теперь предстоит повышенная маркетинговая активность, чтобы донести до клиентов ценность нового ассортимента. К счастью таких предпринимателей, в России не слишком велика лояльность к брендам, покупатели приходят в магазины за определенной категорией, а не за маркой. Они говорят: «Я хочу купить пальто». В лучшем случае: «Я хочу купить красное длинное пальто из кашемира в классическом стиле».

3 Розничные покупатели становятся поставщиками

Третья история – когда поставщиками становятся сами розничные покупатели. И пока это самое радикальное изменение fashion-рынка: сегмент c2c (consumer-2-consumer) за второй квартал 2022 года вырос в несколько раз. В мае, по данным РБК, пользователи соцсетей опубликовали в 2,5 раза больше объявлений о продаже вещей, чем в том же месяце годом ранее. Больше всего появилось предложений спортивной одежды и обуви: adidas, Nike, Puma, Reebok. На втором месте по популярности бренды массмаркета – Zara и H&M.

Но вряд ли эта история будет длительной, так как регулярный сезонный ритейл требует квалификации и в закупках, и в продажах, и в управлении клиентской базой. У нас некоторые клиенты на консалтинговой поддержке уже по многу лет, и мы каждый сезон находим возможности

для улучшения бизнес-процессов. Но одно дело закупиться хайповыми брендами и продать их быстро и втридорога, а другое – кропотливо поднимать конверсию с 5 до 9%, тщательно выверять рентабельность и колдовать над ROI.

4 Компании-перекупщики увеличивают обороты

Четвертая история – активизация компаний-перекупщиков, готовых за определенный процент купить товар нужного зарубежного бренда и доставить его в страну: Shopotam, Shopfans, «Бандеролька», Alfarparcel, Grabr, EasyShi. Они работали с Россией и раньше, у них отработана инфраструктура сбора заказов. Если раньше затраты на ввозные пошлины и доставку отпугивали клиентов, у которых была возможность закупаться во время турпоездки на отдых, то в условиях резко подорожавших перелетов сервисы стали выглядеть привлекательнее. Согласно старой истине: проблемы одних – это маржа других. Как правило, при регистрации в таких сервисах покупатель получает американский или европейский адрес. Оформляя покупку в интернет-магазине, клиент указывает его в доставке. Средний срок доставки – 3–4 недели. Большинство просит полную предоплату товара. Наценка – 10–30% стоимости заказа.

Главное отличие «челноков» от крупных компаний – они готовы братья за доставку санкционных товаров. Гарантий никто не дает, исполнители лишь ссылаются на положительные отзывы заказчиков. В Telegram уже много групп, где формируются сборные грузы из Турции, Армении. Услуги по доставке из-за границы предлагают и логистические компании: Voxberry, СДЭК и др. Клиенты жалуются на задержки, компании

объясняют их проблемами с логистикой, платежными ограничениями и усиленным таможенным контролем. Однако, пусть медленно, но заказы идут.

Кажется, пора запускать сервисы по мониторингу цен и агрегаторы «челноков» с рейтингами и отзывами. Но надо понимать, что история с доставкой одежды из-за рубежа – временная и маргинальная. Без полноценных коллекций с разрозненными поставками по принципу «кто во что горазд» вряд ли получится проработать дольше года. Мы настойчиво повторяем, что основа fashion-ритейла – это управление ассортиментом и финансами, а для этого должен быть ассортимент. Опция «товары по запросу» в России не приживется, как и онлайн-конструкторы одежды, потому что наши потребители привыкли выбирать, а не создавать, и любой шаг, требующий каких-то серьезных решений, отпугнет их от покупки.

Естественно, возникает вопрос о влиянии на рынок не только челноков, но и параллельного импорта, о котором так много разговоров было летом. Однако это влияние возникло бы, если бы у нас был абсолютно белый рынок с чистыми компаниями, а так как фактически параллельный импорт существовал у нас всегда, то сейчас это положение дел лишь подтвердилось юридически. На объемы продаж это вряд ли повлияет.

5 Уходят продавцы тяжелого люкса

Пятая история – когда клиенты потеряли поставщиков люксовых товаров. Весной первым об уходе объявил Hermès, за ним подтянулись и остальные. В четвертом пакете санкций ЕС, принятом 15 марта 2022 года, установлен запрет на продажу, поставки и экспорт предметов роскоши


стоимостью больше 300 евро за единицу (в закупке) физическим и юридическим лицам в России или для использования в нашей стране. Грустно? Наверное, да. Однако зададимся вопросом: какого количества покупателей коснется этот запрет?

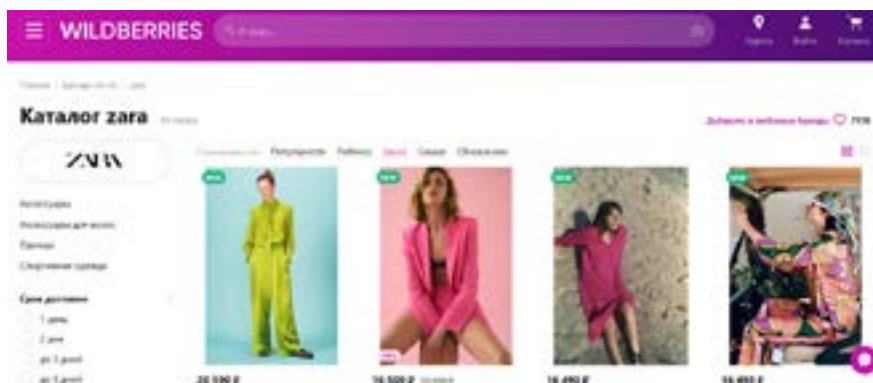
В отчете The Wealth Report 2021 консалтинговая компания Knight Frank посчитала, что в России есть 10,3 тыс. человек со сверхвысоким доходом, чьи активы стоят более \$30 млн, и еще около 1 млн человек, у которых доходы просто очень высокие. И если кому-то из этого «золотого миллиона» приспичит купить Chanel, то он найдет способ, где и как это сделать.

У тех, кто начинает со мной вести уподобительские разговоры о потере люкса, я спрашиваю: «Когда ты последний раз покупал Gucci?». А когда у меня интересуются, как я отношусь к тому, что закрылась Zara, я отвечаю: никак – я там не одевалась. В регионах, понимаю, это был важный бренд, с широким выбором и модным ассортиментом. Туда ходили смотреть на тенденции. Мне больше жалко, что ушла сеть Uniqlo – там был достойный ассортимент. Жалко Nike – это бренд, задававший тренды в организации ритейла. Но с уходом зарубежных ритейлеров снижаются арендные ставки, потому что девелоперам надо занимать торговые площади. Правда, сейчас велик риск, что ТРЦ превратятся в барахолку в погоне за любыми арендаторами.

Куда идти дальше?

После первоначальной паники и громких заявлений об уходе большая часть брендов ищет способы остаться. Наиболее частая стратегия – продажа юрлица местному партнеру без прав на логотип, но с обязательствами перед поставщиками, арендодателями и сотрудниками. Сохранят ли лояльность клиенты к новым названиям – это другой вопрос.

Принципиальная возможность европейских поставок сохранилась. Тем более важно изучать все нюансы управления ассортиментом. Каждая ошибка становится дороже. Сейчас можно успеть заработать на перепродаже одежды ушедших брендов через c2c-сайты или перекупщиков, но это временная история, а будущее – за регулярным ритейлом с полноценными коллекциями и грамотным менеджментом. «Грамотный» для нас равно «системный». 



ТЕКСТ: МАРИЯ ГЕРАСИМЕНКО, ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ FASHION ADVISERS И ОНЛАЙН-ШКОЛЫ FASHION ADVISERS SCHOOL, TELEGRAM-КАНАЛА «СЕКРЕТЫ FASHION-БИЗНЕСА» (@FASHIONADVISERS)

Западные бренды стремительно покидают Россию. В торговых центрах становятся все больше закрытых дверей и пустующих площадей. Во многих случаях приостановка деятельности связана не с политикой самого бренда, а с давлением, которое на него оказывают мировая общественность и правительства «недружественных» стран. Каковы шансы сохранить бизнес у западных франшиз, чем девелоперы планируют заполнять пустующие площади и каковы перспективы у малого бизнеса? Обсудим.



Мария Герасименко

БЫЛ БЫ ТОВАР



Marks&Spencer

ЗАПАДНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Показателен случай Marks&Spencer – все 48 магазинов бренда работают в России по договору франчайзинга. Управляет ими турецкая компания Fiba. При этом британский головной офис компании прекратил корпоративную поддержку бизнеса в нашей стране, включая поставки товара, еще в марте.

Мы живем в исторические времена, и многие явления, происходящие на рынке, для нас неожиданны и новы. Заключая договор франчайзинга с западным брендом, вы должны быть готовыми к тому, что получите не только возможность представлять лаковую франшизу в России, охватить лояльную аудиторию и получить отлаженные годами бизнес-процессы. Главный сюрприз вас ждет в меняющихся цепочках поставок, способах взаиморасчетов с партнером, репутационных рисках и политическом давлении. Поэтому, прежде чем отхватить кусочек вкусного пирога западного бренда, лучше несколько раз подумать и взвесить все риски и возможности.

КУРС НА ВОСТОК

Есть много интересных франчайзинговых решений от китайских, турецких и российских брендов.

При выборе китайской франшизы стоит учитывать, что большинство поставщиков имеют собственные онлайн-магазины на Aliexpress. Этот факт напрямую влияет на планирование ценовой политики бренда в России. Вот несколько китайских франшиз, к которым стоит присмотреться.

HLA – китайский ответ Uniqlo. Компания заказывает уже готовый вариант дизайна одежды у производителей и платит им только по факту реализации товара. Бренд открывает магазины в крупных форматах и приглашает к сотрудничеству франчайзи, готовых инвестировать от \$300 тыс.

Sprandi – успешный производитель спортивной одежды, продукцию которого можно найти по всему миру. По сути он выпускает качественные бюджетные аналоги известных брендов спортивной одежды и обуви. Бренд Li-Ning, основанный известным гимнастом из Китая, выпускает качественные спортивные товары. Социальная политика и поддержка спортсменов по всему миру сделали его всенародным любимцем. Dave&Bella производит и продает по всему миру качественную одежду для детей до 14 лет. Особенное внимание компания уделяет комфорту и дизайну.

Me&City – завоевавший мировое признание бренд молодежной одежды, популярный во всем мире. Магазины марки работают в России, США, странах Азии и Европы. Miegofse – производитель верхней одежды

для женщин. Качество, европейский стиль, большие размеры и собственное дизайнерское бюро завоевали сердца миллионов потребителей по всему миру.

Bassiriana – бренд, сделавший ставку на качественную обувь для мужчин и женщин из натуральных материалов. В ассортименте компании также есть зимние модели с натуральным мехом (что особенно актуально для севера России).

Ever Pretty предлагает свадебную и вечернюю моду хорошего китайского производства. Собственное дизайн-бюро, благородные ткани, изысканная фурнитура – это главное, что стоит знать об этом бренде. Магазины марки работают по всему миру, и все же главный канал продаж компании – онлайн-шопинг.

Турецкие бренды не отстают и готовятся к экспансии на российском рынке. На быстрое открытие в торговых центрах России настроены в том числе крупные производители одежды adL, Mudo, LTB, Twist и Irekyol. Каждый из них намерен открыть от 20 до 100 торговых точек в нашей стране в течение года. Уже ведутся переговоры с девелоперами и потенциальными франчайзи.

А вот еще несколько интересных турецких брендов.

Franco Cassel – франшиза качественной мужской одежды. Для старта работы требуется закупить партию минимум на \$200 тыс. Фирма работает с крупными объемами и

ищет заинтересованных предпринимателей. Orka Group (Damat, Tween и D'S Damat) – эта франшиза представляет собой магазин качественной и одновременно доступной мужской одежды. В настоящее время компания владеет 415 точками более чем в 40 странах мира.

Monica Ricci (Richi&Co, PerlaBlanca) – известный производитель элегантной женской одежды среднего ценового сегмента. В России и странах бывшего СНГ действует официальный дистрибьютор турецкого бренда – компания ООО «Верно».

Mavi – производитель мужской и женской одежды из денима с международным именем. Целевая аудитория – женщины и мужчины с 18 до 45 лет, ориентирующиеся на средний ценовой сегмент.

СТОИТ ЛИ СЕЙЧАС ИНВЕСТИРОВАТЬ

Инвестировать в открытие бизнеса по франчайзингу именно сейчас – хорошая идея.

Приобретать акции зарубежных компаний рискованно, вложения в недвижимость не принесут нужной окупаемости, а золото и валюта ведут себя нестабильно.

Кроме того, если вы уже владеете fashion-бизнесом, – обратите внимание на то, что сейчас наблюдается рост спроса на франшизу с конверсионной опцией. Другими словами, это ситуация, когда предприниматель до этого владел мультибрендовым магазином и понял, что с наступлением кризиса не справляется с менеджментом. Нарушились логистические цепочки, продвижение через привычные соцсети стало невозможным, поставщики сбрасывают ассортимент с дикими скидками на маркетплейсах. И предприниматель принимает логичное решение – приобрести франшизу, изменить формат магазина и встроиться в федеральную сеть.

С сильным плечом партнера выживать легче: отлаженные бизнес-процессы стабилизируют управление, проще договориться с арен-



додателем, если у вас известный бренд, можно спокойно строить ценовую политику в пределах РРЦ и не волноваться о том, что где-то этот же товар будет дешевле. Ну и бонус – вопрос логистических цепочек берет на себя франчайзер.

На рынке франчайзинга сейчас можно найти много выгодных предложений и от российских брендов.

Выбирая реформатирование или открытие бизнеса по франшизе, необходимо помнить о подводных камнях.

Договор франчайзинга составляется таким образом, чтобы это было выгодно в первую очередь франчайзеру. Например, если торговая сеть закроется, вы можете остаться без какой-либо компенсации. Воспользуйтесь помощью профессиональных юристов для проверки договора. Также обратите внимание на пункт срока действия договора франшизы.

Оценивая бизнес-модель франчайзера, не пропустите строчку «маржинальность». Это отношение валовой прибыли к выручке торговой точки. Идеальный вариант, если маржинальность будет выше 60%. Чем ниже маржинальность, тем позже вы достигнете окупаемости инвестиций.

Один из наиболее опасных факторов – зависимость от поставок франчайзера. Вы

теряете возможность найти более выгодного поставщика, так как договор франшизы строго это регламентирует.

Ну и наконец, цена франшизы – один из важнейших факторов, влияющих на выбор. Многие предприниматели уверены: стоимость важна не так, как сроки окупаемости и уверенность в том, что бизнес будет приносить прибыль. В этом есть своя истина, и все же уделите особое внимание расчетам.



Однако всем этим препонам не перекрыть плюсы, которые вы получите, если откроете бизнес по франшизе.

Успешные проекты показывают высокую прибыльность, головная компания помогает в управлении, все это создает повышенный интерес к открытию бизнеса по франчайзингу. А значит, есть основания предполагать, что рынок франшиз будет расти и дальше. Главное – выбирайте надежных партнеров со сложившимся брендом и увесистым портфелем успешно реализованных проектов. 📌





ПРИНЦИПЫ РУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Как теперь менять цепочки поставок?

С цепочками поставок и так в последнее время было непросто, а сейчас следует ждать дальнейшего удорожания и увеличения сроков логистики. К сожалению, быстро этот вопрос не решить, тут необходимо заранее планировать и пробовать альтернативные каналы, например, Турцию, Узбекистан, Сербию.

Что делать с резким удорожанием будущих коллекций?

Рынок освобождается, и сейчас опять будет поиск новых марок во всех ценовых сегментах. Поэтому в целом о курсе доллара и евро можно пока сильно не переживать – подорожает у всех. Главное – удовлетворить будущий спрос, а он трансформируется, так как сейчас сильно меняются жизнь, ценности и приоритеты.

Глобально, конечно, нужно делать упор на одежду, которая будет оставаться актуальной и прослужит не один сезон. Пристальное внимание у покупателей будет к качеству – ведь если одежда стоит дорого, то она должна отвечать их требованиям.

Как теперь решать проблему кадров?

Если посмотреть на производственные площадки, то они уже были оптимизированы максимально. Собственники небольших компаний часто выступают в едином лице как директор, закупщик, технолог и менеджер по продажам.

Средние и крупные компании будут вынуждены провести оптимизацию своего персонала, на рынке труда появится ряд свободных специалистов. Тут есть несколько вариантов. Небольшие компании могут пригласить хорошего специалиста к себе в штат, либо привлечь на отдельные этапы работы в формате аутсорсинга. В этом есть свои плюсы.

Что же касается проблем, то, конечно, необходимо избежать массовой безработицы. Но в легкой промышленности мы уже давно

работаем в условиях нехватки специалистов. Так что в нашем случае, скорее всего, будем наблюдать развитие именно новых форм взаимодействия.

Какие новые каналы продвижения и продаж следует выбирать в условиях блокировки иностранных соцсетей?

Есть большое количество альтернативных площадок. Повысилась активность во «ВКонтакте» и Telegram, есть сети типа TenChat, на новый виток развития выходит «Яндекс.Дзен». Самое главное, что сейчас нужно, это быстрота действий и позитив, потому что эти качества позволяют адаптироваться к новой ситуации.

На какие новые рынки сбыта стоит переориентироваться?

Сейчас наш внутренний рынок сбыта представляет собой площадку новых возможностей. В экспорте имеет смысл сделать упор на Китай, ОАЭ, Катар. У ряда наших брендов это уже хорошо получается, например, у Choupette, Bibiona.

Что же касается каналов продаж, то нужно продолжать развитие на онлайн-площадках и маркетплейсах.

Как снизить расходы, чтобы повысить эффективность бизнеса?

Я бы сейчас пользовалась принципами антикризисного управления, смысл которого в следующем: проверить и в случае необходимости восстановить платежеспособность компании. Для этого нужно пока заморозить инвестиционные проекты и перейти на ручное управление расходами с их ежедневным планированием. Надо пересмотреть ассортиментную матрицу, убрав наиболее рискованные модели. Рассчитать цепочку поставок и отказаться от коллекций, которые приходят уже после начала сезона, например, нередка ситуация, когда школьная форма поступает в сентябре. Сейчас необходимо это просчитать и отказаться от таких коллекций.

Следует оптимизировать административные расходы, в первую очередь на содержание офиса. Пересмотреть штатное расписание и мотивацию персонала, только, чтобы это было эффективно, необходимо осуществлять не как сокращение расходов, а как постановку новых задач и создание мотивации к ее исполнению.

Мотивацию сотрудников придется пересматривать всем компаниям, исходя из своей экономической ситуации. Это просто необходимо.

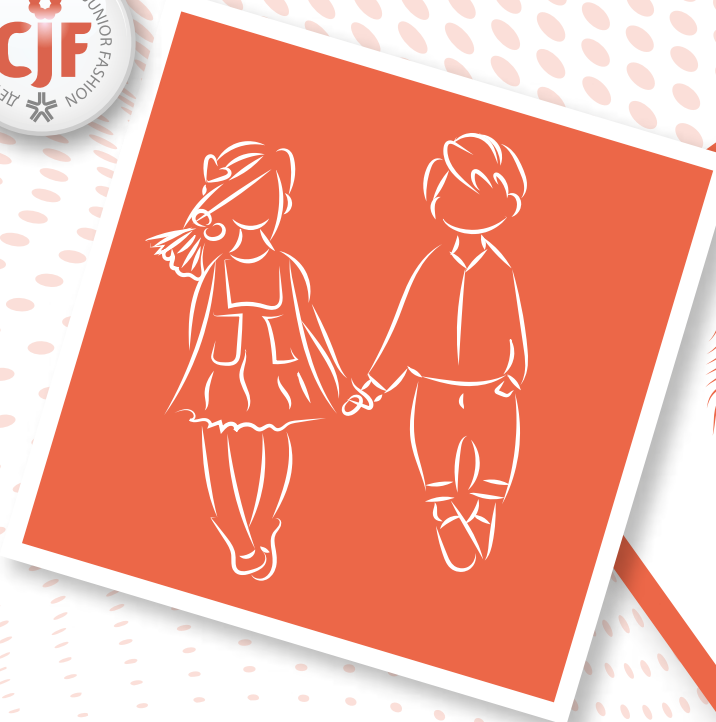
Как стимулировать продажи и увеличить число лояльных потребителей?

Сейчас нам всем не хватает стабильности, в том числе и нашим клиентам, поэтому важно сохранить диалог с действующей лояльной клиентской базой при переходе на другие площадки коммуникации. Клиенты уже давно живут в условиях омниканальности – неважно, где они задали вопрос, на сайте или в соцсети, они хотят оперативно получить исчерпывающий ответ, например, о доставке, возможности обмена или возврата и т.д. Развитие аккаунтов на новых площадках обязательно приведет новых клиентов, поскольку достичь 100-процентного пересечения аудитории сложно. Старайтесь развивать сразу несколько каналов коммуникации: сайт, соцсети, маркетплейсы – это позволит разделить риски и обратиться к наибольшему количеству потребителей.

Как ритейлу работать с цифровыми сервисами и агрегаторами, чтобы сохранить свои позиции на рынке?

Если в качестве агрегаторов рассматривать маркетплейсы, то их развитие продолжается, и это одна из самых недорогих форм развития дистрибуции небольшого бренда. Поэтому и дальше все активнее нужно работать на маркетплейсах, хотя сейчас необходимо изменить ценовую и ассортиментную стратегию – как раз подходящее время, чтобы уйти от бесконечных скидок, которые обесценивают ваш бренд. Конечно, маркетплейсы будут склонять вас к ценовым акциям, и участвовать в них придется, но постарайтесь продумать диапазон скидки, в котором комфортно работать без потери маржинальности.

Необходимо также осваивать цифровые сервисы – рассылки, push-уведомления, программы лояльности, – которые фиксируют все данные о клиентах и их предпочтениях, так как это путь к повышению эффективности бизнеса, а сейчас это всем нам очень нужно. В целом хочу подчеркнуть, что для бизнеса наступает время возможностей, и необходимо ими воспользоваться. По активности обращения ко мне клиентов могу сказать, что сдаваться наши предприниматели не собираются – сейчас очень высокий запрос на разработку стратегий и развитие продаж. ■



ДЕТСКАЯ МОДА.
ОСЕНЬ

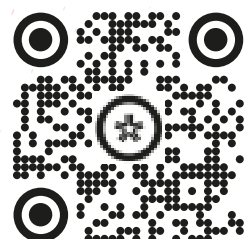
27–30
СЕНТЯБРЯ
2022

28-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ
ВЫСТАВКА «ДЕТСКАЯ
И ЮНОШЕСКАЯ МОДА»

Россия, Москва,
ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»

www.cjf-expo.ru

Реклама 12+



ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ВСТРЕЧИ

52

PROfashion №10 2022



ПО КАКИМ ПАРАМЕТРАМ ВЫБИРАТЬ СЕГОДНЯ ЛОКАЦИЮ В ТЦ И КАК ТАМ РАБОТАТЬ?



Евгения Осипова

Категория fashion всегда была одной из наиболее динамично развивающихся в ритейле – именно здесь раньше других появляются новые форматы, тренды и инновационные концепции. Сейчас ситуация нестандартная – многие международные бренды временно приостановили свою деятельность в России, торговые площади опустели, и в целом сегмент довольно непросто переживает перемены. Однако в силу своей адаптивности fashion-ритейл способен быстро трансформироваться. Попробуем разобраться, как это сделать в новых условиях. Несмотря на сложившуюся ситуацию, ритейлерам важно не забывать о трендах, которые глобально формируют индустрию. Здесь стоит отметить, что в последние два года мало кто из ритейлеров менял схему работы – все старались оставаться в том рабочем формате, который есть, особо не экспериментируя и не рискуя. Так будет и сейчас – рынок столкнулся с колоссальными изменениями. Но есть ключевые аспекты, которые так или иначе необходимо принимать во внимание при любых обстоятельствах. В первую очередь важно понимать, что офлайн никогда не исчезнет – что бы ни случилось, люди продолжают ходить в магазины, если у них есть физическая возможность,

а сейчас, в отличие от пандемии, она есть. С учетом того, что крупные бренды ушли как минимум на несколько месяцев, мы ожидаем рост спроса на локальные марки и малый бизнес, а значит, стоит обращать внимание на соответствующие тренды.

Во-первых, это размещение корнерами в составе универмагов – например, таких как Trend Island в ТРЦ «Авиапарк», UnderLine в «Мега» и «Телеграф» в ТЦ «Сокольники» в Москве. Во-вторых, рор-ап-магазины в открытых зонах объектов коммерческой недвижимости, спроектированных по принципу безбарьерной среды. Такой формат, как правило, предполагает более низкую арендную плату, позволяет качественно поработать с местной аудиторией и оценить площадку с точки зрения бизнес-показателей. Не стоит также забывать, что офлайн-магазинам данной категории важен fashion-кластер, соседство с другими брендами, создание атмосферы модного шопинга и максимально полное предложение одежды, обуви, аксессуаров для посетителей. Поэтому будьте внимательны при выборе соседей по площадке. В-третьих, актуальным остается гибридный формат, так называемый one retail, где встречаются онлайн и офлайн. Поскольку для многих игроков речь о расширении сейчас не идет, это может выглядеть как уменьшение формата физического магазина и дополнительное создание пункта выдачи прямо на его территории.

Сегодня следует еще более внимательно подходить к выбору локации – крупные ТЦ, которые традиционно ассоциировались с высоким трафиком, с уходом международных брендов опустели. Сейчас лучше работают небольшие объекты с лояльной аудиторией в шаговой доступности, где уже, как правило, сформирован пул локальных арендаторов и представителей малого бизнеса. Например, в рамках проекта районных центров «Место встречи» в Москве мы с самого начала формируем наполнение с учетом этой стратегии. Что касается digital-коммуникаций с аудиторией, то переход в ранее широко не используемые социальные сети и настройка инструментов лидогенерации начались, но пока неизвестно, как быстро получится выйти если не на прежние, то хотя бы на минимально необходимые для выживания бизнеса объемы трафика. В связи с этим объектам торговой недвижимости, где среди арендаторов есть представители малого бизнеса, которые нуждаются в дополнительном продвижении, необходимо обеспечить информационную поддержку в собственных каналах, помочь с организацией кросс-промо между операторами для привлечения аудитории друг друга. Мы это понимаем, поэтому активно идем навстречу нашим бизнес-партнерам, задействуя все доступные нам рекламные возможности для достижения общих целей. При выборе площадки нужно обращать внимание на досуговый сегмент в том объекте, где планируется размещаться. Как и в любой кризис, люди сегодня остро нуждаются в положительных эмоциях, поэтому генерировать трафик будут именно развлекательные форматы и, вероятно, спонтанные покупки, но здесь все будет зависеть от уровня реальных доходов. Чем больше возможностей для отдыха всей семьей представлено на объекте, тем выше вероятность, что каждый найдет что-то для себя – мастер-классы, кино, спортивные мероприятия, настольные игры, творческие вечера. Мы в «Место встречи» придерживаемся именно такой концепции с самого начала, и с уверенностью могу сказать, что это приносит прекрасные результаты в виде лояльной и постоянной аудитории. Наши посетители по-настоящему счастливы, а именно к этому мы все стремимся. ■



Справочник SHOESWORLD - эффективный инструмент продвижения обувной продукции в ключевых для рынка регионах России и Центральной Азии.

Размещение информации о вашей компании на страницах Справочника способствует выходу на новые каналы продаж от Дальнего Востока до Юга России и в Центральной Азии.

Справочник SHOESWORLD начал издаваться в начале 2016 года. Это эффективная альтернатива «живому» участию в выставке с полноценным представлением продукции бренда байерам. Дает возможность расширить клиентскую базу.

Тираж издания - 5000 экземпляров

Издание выходит два раза в год, распространение бесплатно на оптовых выставках:

Shoesstar
CJF - Детская мода
Обувь.Мир кожи
Текстильлегпром
Euro Shoes Premiere Collection
Измайлово Шуз
FashionStyle Russia
Sport Casual Moscow

Информационные партнеры



ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

+7 495 640 64 93, +7 982 618 98 00, e-mail: shoesworld@shoesstar.ru www.shoesworld.su

КЕЙСЫ АДАПТАЦИИ

КАК
ВЕСТИ БИЗНЕС
В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА.
ОПЫТ ИГРОКОВ
РОССИЙСКОГО
РЫНКА

54

PROfashion №10 2022

PROfashion провел опрос представителей российских брендов и компаний ритейла, чтобы выяснить, как они встраивают свой бизнес в новые экономические и социальные обстоятельства. Проанализировав опыт локальных игроков, мы попытались сформулировать ключевые тренды, которые определяют сегодня работу на отечественном рынке.

Рост спроса на локальные бренды

Большинство российских игроков, принявших участие в опросе PROfashion, отметили резкий рост продаж в конце февраля и марте. «Могу сказать по опыту работы с собственным брендом, маркой в соуправлении и из общения с коллегами: что касается одежды, то тут наблюдается бешеный всплеск. Таких продаж в моем опыте не было никогда», – сказала **Юлия Галунова**, основатель интернет-магазина одежды MOZA. «У нас наблюдается рост во всех каналах продаж на данный момент», – подтвердила **Юлия Чайко**, менеджер по спецпроектам бренда спортивной одежды Elastic Active. «Если сравнить покупательскую активность LFL к аналогичному периоду прошлого года, то в офлайн мы наблюдаем рост порядка 23%, в онлайн прирост трафика на 30%, конверсии – на 33%», – привела статистику **Елена Кадыкова**, коммерческий директор компании-специалиста в производстве верхней одежды и сети магазинов «Снежная Королева».

С одной стороны, многие игроки связывают увеличение продаж своей продукции с закрытием ряда магазинов иностранных компаний. «Однозначно уход международных брендов сыграл на руку российским маркам как возможность роста и развития. Мы фиксируем всплески в офлайн, в онлайн все стабильно растет», – сказал **Александр Бобылев**, коммерческий директор российского бренда женской одежды SAVAGE. «После того как многие зарубежные бренды приостановили работу, рост



наблюдается по всем каналам. Перед этим было сильное падение, сейчас обороты начинают восстанавливаться. На мой взгляд, наибольшее увеличение показывает онлайн-канал, офлайн растет всплесками, нестабильно», – уточнил **Олег Воронин**, владелец российского бренда женской одежды I Am Studio.

С другой стороны, некоторые игроки считают, что уход зарубежных компаний привел к снижению трафика в торговых центрах. Так, основатель сети магазинов одежды denim и casual «5КармаНов» **Владимир Шеховцов** сказал: «Да, возник ажиотажный спрос, временно вырос трафик, и в наших физических магазинах поднялись продажи. Но по мере закрытия магазинов западных сетей трафик в ТЦ начал падать. Сейчас нужно думать о том, как посетители будут перемещаться по полупустым ТЦ. Как они будут искать работающие магазины?» «В целом наблюдается падение трафика в магазинах и торговых центрах», – согласилась **Анастасия Задорина**, основатель бренда ZASPORT, официального экипировщика олимпийской команды России. – Но по сравнению, к примеру, с тем же периодом прошлого года могу отметить, что падения выручки у нас не происходит, наоборот, мы отмечаем прирост».

Респонденты также отметили реструктуризацию спроса в онлайн-каналах, связанную

с надеждами на социальную стабильность – с одной стороны, и ожиданием роста инфляции – с другой. Так, **Екатерина Лихачева**, основатель бренда свадебных платьев Lakshmi Fashion, рассказала: «У нас выросли онлайн-продажи, во-первых, потому что приближался высокий сезон, и невесты, как и выпускницы, все же надеялись на долгожданные праздники, во-вторых, потому что они опасались роста цен. Однако мы потеряли своих клиентов из Америки и Европы. Сейчас нет никакой возможности принимать оплату, а также быстро доставлять товар».

Новые цепочки поставок материалов

Из-за колебаний валютного курса и ограничений логистики структура производства и цепочка поставок кардинально изменились, что привело к резкому удорожанию материалов. Заменить импортный текстиль и фурнитуру российскими аналогами, как отметили респонденты, на данном этапе невозможно. «В нашей стране пока еще отсутствует стабильное и масштабное производство тканей и фурнитуры», – уточняет **Елена Кадыкова**, «Снежная Королева». – До тех пор, пока в России не появятся компании, производящие современные ткани из высокотехнологичных волокон с конкурентной себестоимостью,



нашим производителям придется продолжать шить из импортных материалов. Высокая доля стоимости ткани (до 50%) в себестоимости продукции не позволяет российским производителям полностью уйти от привязки к курсам валют. Чтобы такая возможность появилась, важно развивать легкую промышленность». Пока еще бренды в основном держатся на том запасе, который успели сделать. «Мы вяжем и исполняем все заказы. Нам повезло, мы закупились пряжей во второй половине февраля и несколько месяцев не будем нуждаться в сырье», – сказал **Сергей Тонков**, владелец бренда носков *St. Friday Socks*. Юлия Галунова, MOZA, прокомментировала: «У нас есть в запасе пряжи. Пока нет определенности, на сколько ее хватит, но мы ищем варианты». «У нас тоже были некие запасы. Но уже известно, что в связи с курсовой разницей и измененной логистикой существенно увеличатся цены на кожу и



фурнитуру», – отметил **Роман Мнацканов**, основатель бренда ридикюлей *RÉTICUL*. Многие респонденты закупают сегодня текстиль и другие материалы со свободного склада в России. «Поставки большинства используемых нами материалов осуществлялись из Европы. Но пока многие из них в данный момент еще присутствуют

в России, мы спасаемся этим вариантом», – поделилась **Анастасия Лизан**, основатель и дизайнер бренда домашней одежды *Peony Collection*. Сооснователь бренда женской одежды *You Wanna* **Юлия Елисеева** уточнила: «Мы закупаем текстиль у крупных компаний, у которых нет проблем с поставками. Сейчас у нас достаточно приобретенного товара для производства основного ассортимента». «В своих коллекциях мы используем преимущественно итальянские материалы, которые закупаем у поставщиков в Москве», – рассказала Юлия Чайко, *Elastic Active*. – Склады у них заполнены в достаточном объеме, именно для нас дефицита сырья сейчас нет. Но, естественно, прайс на сырье вырос на 30–50%». Разрушение сложившихся цепочек поставок материалов влечет за собой дальнейшее увеличение цен. Так, Екатерина Лихачева, *Lakshmi Fashion*, рассказала: «Мы закупили фурнитуру от европейских производителей. Из-за санкций представительства компаний в России из Италии, Франции, Греции и других стран Европы приостановили поставки. Ассортимент, который остался на складах в наличии, приобрести можно, но он стал



Reticul



Lji showroom

дороже. Некоторые оптовые позиции предлагаются по розничным ценам».

В поисках альтернативных поставщиков материалов российские игроки обращаются к азиатским производителям. «Цепочка из Европы сильно удлинилась, потому что поставки идут через соседние страны. Будем теперь искать аналоги у турецких и азиатских производителей», – сообщили **Наталья Войнич** и **Татьяна Валентович**, основатели бренда нижнего белья *Le Journal Intime*.

Однако в работе с поставщиками этих стран есть свои сложности. «Часть тканей, которые мы покупаем, производится в Турции и Китае. К сожалению, цены здесь тоже выросли», – рассказала Екатерина Лихачева, *Lakshmi Fashion*. – Остается надеяться, что все-таки сможем осуществлять поставки из Китая и что турецкие ткани останутся для нас доступными».

Некоторые респонденты, работающие с материалами из Европы, рассматривают как более эффективную альтернативу поставки из стран-производителей сырья и текстиля постсоветского пространства. Так, Олег Воронин, *I Am Studio*, поделился: «В настоящий момент мы работаем над тем, чтобы оптимизировать объем закупаемых в Европе тканей и фурнитуры. Планируем в течение ближайшего года снизить его до 20%, то есть закупать 80% материалов для коллекции в России и ближайшем зарубежье – Белоруссии, Казахстане, Узбекистане, Киргизии».

Однако производство текстиля в некоторых из этих стран тоже зависит от импортного сырья, в связи с чем цена продукции растет. Например, **Ирина Огурцова**, ведущий маркетолог белорусского предприятия «Камволь», сообщила: «Надо отметить, что за последние две недели марта спрос со стороны российских заказчиков значительно увеличился в обеих категориях выпускаемого нами текстиля: это платьенно-костюмные ткани из шерсти австралийского мериноса с вложением полиэстера, полиамида, лайкры и ткани специального назначения. Белорусские производители сильны в категории платьенно-костюмных тканей по ассортиментным позициям: чистошерстяные, шерстяные, полушерстяные. Цена продукции увеличилась на 20%».

Неустойчивое ценообразование

Российские игроки оказались перед сложным выбором между необходимостью повышать цены на товары и желанием не отпугнуть покупателей. Большинство респондентов сосредоточились пока на втором варианте. «Мы рассмотрели множество вариантов развития событий при условии быстрого повышения цены и пришли к выводу, что для маленького бренда в нашем сегменте это недопустимо», – прокомментировала **Яна Мотина**, основатель марки женской одежды *LE'RAW*. – Поэтому цены на текущую коллекцию мы не поднимали, рискуя оказаться без финансовой подушки на закупку материалов на будущий сезон». **Лина Гасанова**, основатель бренда женской одежды *LINA GASANOVA*, призналась: «Мы понимаем всю сложность сложившейся ситуации и не планируем повышать цены». Александр Бобылев, *SAVAGE*, уточнил: «В весенне-летнем сезоне цены были сформированы исходя из ситуации на 1 января 2022 года. Поэтому они стабильны, возможны



LINA GASANOVA

незначительные колебания в пределах 15–18%». «Мы используем только высококачественные натуральные и экологичные ткани, которые априори стоят дороже неэкологичных аналогов в массмаркете. В весенне-летнем сезоне часть коллекции, которая уже поступила в магазины, мы были вынуждены оплачивать по новому курсу, что не могло не сказаться на изменении конечных цен на данные модели», – сообщила **Анастасия Пиорунская**, CEO бренда осознанной одежды *URBANTIGER* (принадлежит «БТК групп»). – К сожалению, многое зависит от внешнеэкономической ситуации, но мы стараемся оптимизировать все таким образом, чтобы сохранить принятый высокий уровень качества и адекватные цены».

Очевидно, что рост цен неминуем, вопрос лишь в том – на сколько. «Уровень повышения спрогнозировать пока нет возможности, так как нет понимания, какой будет стоимость сырья и материалов, как будут осуществляться поставки», – признала Анастасия Задорина, *ZASPORT*. Олег Воронин, *I Am Studio*, сообщил: «На новые поступления, а также на будущую коллекцию, ткани для которой мы получили по новому курсу, будем вынуждены поднять цены на 10–20%».

Елена Кадыкова, «Снежная Королева», объяснила: «Несмотря на то, что основная часть коллекции уже на складе и в магазинах сети, нужно понимать, что взаиморасчеты с поставщиками, производствами и другими участниками процесса растянуты во времени и происходят с рассрочкой и постоплатой. Это связано в том числе и с необходимостью контроля качества. При этом существенная часть платежей зафиксирована в валюте, избежать роста цен не удастся. Полагаем, что он может составить около 30%».



Оптимизация издержек

«Очевидно, что маржинальность снижается, так как часть издержек компаниям придется взять на себя для того, чтобы обеспечить адекватное ценовое предложение покупателям», – считает Елена Кадыкова, «Снежная Королева».

Респонденты назвали несколько различных вариантов снизить расходы компаний, чтобы не лишиться прибыли. Олег Воронин, I Am Studio, поделился: «Оптимизацию будем осуществлять за счет переговоров с ТЦ о снижении арендной ставки или изменении ее формы. Также у нас сократились расходы на рекламу и маркетинг за счет уменьшения каналов». Наталья Войнич и Татьяна Валентович, Le Journal Intime, сообщили: «Мы отказались от разработки дорогостоящих капсул, пытаемся оптимизировать ассортимент, продумываем производство других категорий товаров». Александр Бобылев, SAVAGE, сказал: «Стараемся оптимизировать транспортные и логистические расходы, производства...»

Как показывает опыт респондентов, компании, которые обладают собственными производственными площадками в России, оказались сейчас в более выигрышном положении. Так, Юлия Елисеева, You Wanna, рассказала: «У нас независимое производство в России, и мы не попадаем под экономическое давление. Мы планируем расширять и развивать все составляющие нашего бренда: от производства до качества сервиса».

Локализация производства становится эффективным способом снизить себестоимость продукции. Анастасия Задорина, ZASPORT, сообщила: «Сейчас мы ищем новых производственных партнеров, чтобы максимально локализовать выпуск продукции в РФ. Строительство нашей фабрики ZASPORT в Башкортостане не останавливается, в 2023 году мы планируем открыть ее и производить там большой объем заказов». Елена Кадыкова, «Снежная Королева», прокомментировала: «Опыт многочисленных кризисов, которые пережила наша страна за последние 20 с лишним лет, учит тому, что компании должны использовать все имеющиеся у них инструменты для обеспечения независимости от волатильности курса рубля. Стоит отметить, что курс на импортозамещение нашей компанией взят давно. Развитие взаимодействия с российскими производителями и поставщиками – одна из важнейших задач всей

команды. За последние пару лет нам удалось добиться значительного увеличения объема товаров российского производства из отечественного сырья. Если говорить о категориях зимней одежды из натуральных материалов, то здесь мы наблюдаем значительное развитие. Российские производители натурального меха норки за время пандемии существенно нарастили объемы сырья, конкурентоспособного на европейском рынке. На данный момент можно смело говорить о том, что изделия из норки от российских производителей не уступают по качеству греческим. Также стоит отметить существенно возросшее качество изделий из овчины, натуральной кожи и дубленок, сопоставимое с ранее недостижимым качеством турецких производителей. В категории пальто доля изделий российского производства в коллекции нашей компании достигает 70% – и все это продукция высокого качества».

Активация новых каналов трафика

Недоступность платного трафика в иностранных сервисах мотивирует российские бренды искать новые каналы и стратегии коммуникации. Юлия Елисеева, You Wanna, прокомментировала: «Большинство рекламных сервисов приостановило работу в России. Мы адаптируемся к новой реальности. Если сегодня заблокировали один канал продвижения и коммуникации, у нас в запасе всегда есть другой. В данный момент мы перенаправляем нашу аудиторию в Telegram и «ВКонтакте», так как считаем их менее восприимчивыми к внешним экономическим факторам».

«Основными каналами продвижения сейчас являются Telegram, «Яндекс. Директ», рассматриваем запуск рекламы во «ВКонтакте». Стараемся, чтобы наш контент был не слишком раздражающим, не вызывал негативной реакции. При таком высоком уровне стресса у аудитории, как сейчас, контент должен быть спокойным и нейтральным», – пояснил Олег Воронин, I Am Studio. Елена Кадыкова, «Снежная Королева», согласилась: «Сейчас, как никогда, важно создавать для аудитории пространство стабильности и вдохновения. Поэтому мы придерживаемся спокойной тональности, публикуем эстетически приятный, вдохновляющий контент. С точки зрения перераспределения внимания аудитории

между социальными сетями наблюдаем возросшую активность во «ВКонтакте». Наша SMM-активность всегда была мультиплатформенной, поэтому сейчас стоит задача обеспечить перетекание аудитории в устойчивые каналы коммуникации».

Ольга Михайловская и Евгения Филиппова, основатели интернет-магазина FRONT, рассказали: «У нас стратегия простая – говорить с аудиторией честно. Без пафоса и высоких слов. В создание наших вещей вложены труд, время, энергия и средства многих людей, у каждого из которых есть дети, родители, ипотеки и много других обязательств. Они должны работать и зарабатывать, а для этого созданные ими вещи должны продаваться».

Анастасия Задорина, ZASPORT, поделилась: «Мы продолжаем работу во «ВКонтакте», «Яндекс.Дзен», завели канал в Telegram. Будем работать в этих направлениях, там сейчас очень большой прирост аудитории. Мы максимально дружески общаемся с нашей аудиторией, знакомим людей с новостями спорта, делаем интервью с олимпийцами и интересными героями».

Антон Гуреев, автор Telegram-канала «Человек, который шьет», уточнил: «Независимо от того, чем вы занимаетесь, на вас отразится запрет некоторых социальных сетей на территории России. Возможности для работы урезаны, придется искать замену для привычного продвижения. Кризис показал важность понятия «личный бренд» организации или собственника. Блогеры и предприниматели просто взяли и перешли вместе с аудиторией на другие площадки, потому что они умеют общаться со своими подписчиками. Не делайте ставку на один канал коммуникации и продаж, развивайте сразу несколько. Например, сайт, сообщество во «ВКонтакте», присутствие на маркетплейсах. Еще можно подключить рассылку для постоянных клиентов и прочие автоматизированные сервисы». «Для себя мы выбираем сейчас «ВКонтакте», «Яндекс», сотрудничество с Telegram-каналами и, конечно же, освоение новых популярных и перспективных площадок», – рассказала Анастасия Пиорунская, URBANTIGER. – С учетом обстоятельств нам пришлось перестроить маркетинговую стратегию: сейчас мы делаем акцент на кросс-маркетинговые проекты и дропы с интересными героями, а также на запуск лимитированных капсул с уникальными

принтами. Также мы планируем запустить новую рекламную кампанию на улицах городов, поскольку сейчас как никогда важно повышать узнаваемость бренда».

Перестройка команды

В турбулентные времена работа с командой становится особенно важной для деятельности компании, уверены респонденты, и руководителю необходимо вовремя выбрать правильную стратегию коммуникации с персоналом. «В данный момент руководитель компании должен сохранять спокойствие. Настроение коллектива зависит от моего настроения, и, даже если мне страшно и непонятно, я не могу показать это на работе. Нужно не останавливаться, не падать духом», – уверена Юлия Галунова, MOZА. Анастасия Задорина, ZASPORT, сообщила: «Мы провели оптимизацию внутри компании и приняли на работу нескольких новых сотрудников со свежим взлядом и большим опытом в индустрии».

Елена Кадыкова, «Снежная Королева», поделилась: «Руководство компании большое внимание уделяет самочувствию сотрудников, ощущению стабильности и поддержке командного духа. Все запланированные выплаты идут в соответствии с графиком. Мы умеем оперативно реагировать на изменения ситуации. В преддверии гендерных праздников компания сделала подарки сотрудникам, собрав гастробоксы из продукции российских фермерских хозяйств, оказав поддержку развивающемуся малому бизнесу. Эта инициатива нашла сильный положительный отклик у сотрудников компании, так как показала, что мы можем не только работать и развиваться самостоятельно, но и поддерживать других. Таким образом, сложные периоды способствуют сплочению команды, повышению эффективности взаимодействия между департаментами».

«Общение с сотрудниками в магазинах стало еще более личным: мы постоянно держим руку на пульсе, получаем обратную связь от наших сотрудников и прорабатываем полученную «с полей» информацию, регулярно проводим конференц-колы, где стараемся объяснять ситуацию на рынке, выделять преимущества нашего бренда. Также мы проиндексировали оклады на 5%, чтобы не только словом, но и финансово поддержать коллег», – рассказала Анастасия Пиорунская, URBANTIGER.

Антон Гуреев, «Человек, который шьет», уверен: «В сложные времена сотрудники показывают свое истинное лицо. Некоторые работники готовы поддерживать компанию и входят в положение. Но есть такие, которые думают только о себе. Они не выполняют своих обязательств в полной мере, не готовы выкладываться. Они хотят, чтобы в первую очередь позаботились о них. С такими работниками лучше попрощаться. В стрессовых ситуациях руководитель должен оценить способности своей команды, сделать перестановки, заменить сотрудников, иначе распределить обязанности. Команда станет сплоченной, и работа пойдет лучше».

Поиск стратегии развития

Что же должен сделать сегодня руководитель, владелец компании в первую очередь, чтобы развивать бизнес в новых условиях?

Ольга Михайловская и Евгения Филиппова, FRONT, уверены: «На этот вопрос каждый руководитель, владелец ответит по-своему в каждом конкретном случае. Но, как и при любом кризисе, нам кажется, что важно развиваться именно в том направлении, которое отличает вашу компанию от всех остальных. Не бежать вдогонку за всеми прочими, а именно гнуть свою линию».

Владимир Шеховцов, «5КармаНов», сказал: «Необходимо быть «у руля». Все стандарт-

ные механизмы не работают, а новые еще не созданы, приходится самому принимать решения и отвечать за последствия».

Олег Воронин, I Am Studio, отметил: «Прежде всего следует оценить плюсы и минусы для разных сфер бизнеса – в различных сегментах их баланс может быть разным. В нашей сфере появилось новое окно возможностей для расширения аудитории. Очевидно, что спрос упал, но при этом сильно снизилось и количество предложений. Рано или поздно обороты начнут расти». Юлия Елисеева, You Wanna, прокомментировала: «Нужно сохранять спокойствие и не принимать невзвешенных решений, думать о репутации, сотрудниках, клиентах. Тяжелые времена заканчиваются, а отношения с людьми остаются».

Елена Кадыкова, «Снежная Королева», порекомендовала: «Важно информировать команду о ситуации, планах и прогнозах, сохранять способность быстрого принятия решений и гибкого реагирования, минимизировать бюрократическую нагрузку».

Анастасия Задорина, ZASPORT, сказала: «Прежде всего руководитель своим примером должен показать своей команде, что не нужно поддаваться панике, а надо сосредоточиться на работе. Да, всем сейчас непросто, но трудности должны не разобщить, а наоборот, сплотить коллектив. Несмотря ни на что, надо поддерживать друг друга, стараться сохранять позитивный настрой и внутреннюю уверенность в том, что все будет хорошо».

Екатерина Лихачева, Lakshmi Fashion, поделилась: «Мы ждем увеличения количества оптовых покупателей, а именно салонов свадебной и вечерней моды, которые работали ранее с европейскими производителями. Сейчас витрины таких магазинов могут оказаться пустыми, если они не найдут замену поставщикам. Поэтому мы готовы к увеличению новых оптовых клиентов. При правильном планировании закупок и продаж сейчас российский производитель, можно сказать, будет на коне».

Анастасия Пиорунская, URBANTIGER, уверена: «Сейчас открываются довольно хорошие перспективы для развития локальных брендов, развития импортозамещения. Одежда нужна будет всегда, а в отсутствие в стране большинства зарубежных компаний, впрочем, даже в случае их возвращения с очевидно более высокими ценами, покупатели в большей степени обратят свое внимание на отечественные бренды».



ОСТАТЬСЯ ЖИВЫМ БИЗНЕСОМ

**Анна Лебедева, сооснователь бренда
одежды из трикотажа «ОБНЯЛ» (Кострома)**



Анна Лебедева

РУКОВОДИТЕЛИ
РОССИЙСКИХ
БРЕНДОВ –
О ВОЗМОЖНОСТЯХ
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ
В ЛЕГКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

эту задачу взяли в цех конструктора. Но пришлось отказаться от идеи расширения штата в офисе. Весь комплекс предпринятых мер дал результат, и к середине июля мы вышли на уровень выше прошлого года. Снижение издержек на рекламу и увеличение летнего ассортимента позволили нам остаться живым бизнесом. На удивление, среди наших клиентов стало больше оптовиков. Как нам кажется, это результат того, что с Китаем стало сложнее работать,

Спрос на наши изделия держался на уровне прошлого года до конца марта, а в апреле начал резко сокращаться в связи с тем, что в новых соцсетях у нас была низкая узнаваемость, а в старой, запрещенной, упали охваты. Ну и нельзя не учитывать сезон: продажи коллекции весна-лето всегда ниже.

Мы приняли решение отказаться от инвестиционного проекта, потому что горизонт планирования теперь – не больше месяца. Начали активно развивать бесплатное продвижение в формате дропов. Все фотосессии перевели в формат Time for Prints. Ежемесячные расходы на рекламу сократили почти до нуля, оставив для промо только соцсети и поисковики, активно занялись разработкой сайта.

Закупки сырья у нас полностью на валютных контрактах. Первые несколько месяцев мы жили на старых остатках, устраивали распродажи, затем пришлось повышать цены на изделия. Мы заменили ряд поставщиков, пересмотрели ассортимент – усилили летнюю коллекцию для нивелирования сезонного проседания. В день мы отработывали до трех новых лекал – для нас это много. Под



«ОБНЯЛ»



а продукция предприятий Казахстана не всех устраивает по качеству. У нас же качество пошива – главный критерий. В рознице аудитория стала реже делать покупки: вместо двух в месяц – одна (если две, то на меньший чек).

Многие надеялись, что уход Inditex приведет к высвобождению ниши для российских брендов. Наивно полагать, что этот сегмент сможет занять малый бизнес. Тут, безусловно, будут работать такие же крупные корпорации, уже имеющие вес на сложившемся рынке.

Для себя мы выбрали стратегию – предлагать качественную одежду с акцентом на персонализацию небольшими партиями и принимать оптовые заказы. Это позволит без рисков увеличивать объемы и держаться на плаву.

Реальность такова – многие ценят возможность общаться не с обезличенной компанией, а с командой знакомых людей. Написать напрямую основателям (мне и сестре) может любой желающий, за каждую вещь мы отвечаем лично, и это увеличивает долю повторных покупок – до 68%. Несмотря на соблазн уйти в массмаркет и шить вещи-однодневки, мы решили не снижать качество, а, наоборот, усилить его, параллельно работая над сокращением издержек.

Сейчас 70% продаж нам приносит Instagram* и 30% – «ВКонтакте» и Telegram. Мы работаем над увеличением нашей аудитории на новых онлайн-площадках. Создали бота в Telegram и внедрили каталог во «ВКонтакте». Мы заметили сильные изменения в геолокации пользователей. До 24 февраля 80% нашей аудитории составляли москвичи, сейчас более 60% относятся к Костроме. Поэтому для нашего региона мы снижаем цены.

Во время мировых встрясок спасают нестандартный подход и работа по нескольким гипотезам одновременно. Хоть одна, но выстрелит. Многие наши коллеги остались на плаву, и мы видим позитивную динамику. Сейчас есть ощущение того, что можно начинать заново строить планы даже на год.

Самые серьезные проблемы – отсутствие оборотных средств, долги по кредитам и платежам. Но все это ерунда по сравнению с ситуацией, когда у собственника потеряны ориентиры и нет ощущения, что он справится. Поэтому, перед тем как думать, где взять денег, нужно договориться с собой, решить про себя – что ты принимаешь правила игры и перед тобой стоит не проблема, а задача. Простая смена формулировки порой круто меняет настрой.

Отдельно хочется сказать, что в сложные периоды стоит использовать все возможные каналы увеличения прибыли и повышения узнаваемости. Так, мы сделали запрос в департамент экономического развития Костромской области и получили возможность бесплатно снять ролик про наше производство, который показали на местном телевидении, и к нам пришло несколько хороших заказов. Еще мы написали на радио «Маяк», и нас пригласили в утреннее шоу Сергея Стиллавина «Сделано в России». Это тоже принесло свои плоды в виде оптовых заказов.

Павел Фомочкин, коммерческий директор производителя комплектующих для одежды NL-Trim (Санкт-Петербург)



Павел Фомочкин

Западные санкции внесли свои коррективы в нашу работу. Мы предлагаем продукцию собственного российского производства – и это является безусловным преимуществом. Долгое время мы изготавливали продукцию только из сырья европейского производства. В нынешних обстоятельствах поставки сырья из стран ЕС затруднены. Следуя принципу диверсификации, мы постоянно ищем новых поставщиков и партнеров. Работаем над созданием собственной сырьевой базы. Ключевой нашей компетенцией остается производство фурнитуры под ключ, клиент сам может выбрать, из какого материала, какой формы ему нужна фурнитура, какой логотип нужно нанести на то или иное изделие. И все это делается





NL-Trim



«ЯЕсть»

локально, что позволяет обеспечить скорость производства, правильную цену и избежать возможных проблем с логистикой.

Еще до введения санкций мы выбрали для себя стратегию и продолжаем ее придерживаться. Мы верим в то, что легкая промышленность в России будет развиваться и будем принимать непосредственное участие в этом процессе. Рынок ритейла одежды освобождается с уходом западных брендов, отечественные производители не спят. Заказы на фурнитуру с логотипом поступают ежедневно.

До 2020 года нашими заказчиками были преимущественно крупные фабрики России и Беларуси, работавшие с нами на протяжении долгого времени. Сейчас добавляется много новых заказчиков, небольших и средних. Часто такие компании отдают изготовление своей продукции на аутсорсинг как в России, так и в ближней Азии. Мы также расширяемся и ищем каналы сбыта в этом направлении. Например, наша компания уже представлена в Киргизии, в скором времени будет и в Узбекистане.

Появляется множество капсульных проектов, многим молодым компаниям интересна брендированная фурнитура хорошего качества в ограниченных количествах. Растут запросы на пуговичную продукцию от российских производителей трикотажных изделий.



Игорь Горячев



«ЯЕсть»

Игорь Горячев, дизайнер и основатель бренда одежды «ЯЕсть» (Пермь)

У нас молодой бренд, и мы пока только тестируем каналы продаж. Для многих марок основными были Instagram*, сайт, «ВКонтакте» и маркетплейсы. Нам подходят лишь Instagram* и собственный онлайн-магазин, так как во «ВКонтакте» и на маркетплейсах представлены недорогие базовые вещи, а мы делаем концептуальную одежду. Однако Instagram* без таргета работает на уже существующую аудиторию, что не способствует росту нового бренда. Нужно искать другие способы коммуникации. Но где? Это для меня до сих пор загадка. Я не понимаю, как работает «ВКонтакте», а Telegram это мессенджер для общения, но не площадка для продвижения.

Уход иностранных компаний с российского рынка вызвал двойные последствия. С одной стороны, из-за дефицита качественных материалов взлетели цены на сырье. С другой – прекращение работы брендов иностранного массмаркета стимулирует рост спроса на российскую моду. Это серьезный вызов для всех нас. Сможем ли мы избавиться от импортозависимости в одежде? Научимся ли работать самостоятельно? Наш бренд работает над этим. 🇷🇺

*Instagram принадлежит Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией, деятельность которой запрещена на территории РФ.

ПРАВИЛА СПАСЕНИЯ ВО ВРЕМЯ ШТОРМА

КАК РАБОТАТЬ
БИЗНЕСУ В ПЕРИОД
ХАОСА

Для того чтобы сделать эту статью максимально практичной, я провела опрос участников трех наших Telegram-чатов о том, что их беспокоит в текущей ситуации больше всего. Спрашивали? Отвечаем!

Рост закупочных цен

Из-за колебаний курса валют цены поставщиков выросли. Как быть: увеличивать

розничные цены и терять покупателей или резать маржинальность и терпеть убытки? На самом деле есть еще один вариант. В бизнесе есть такие два показателя эффективности: маржинальность и рентабельность. Маржинальность – это удельный вес валовой прибыли относительно выручки. Высчитывается она по формуле:

$$M = (B - C) / B \times 100\%$$

где **M** – маржинальность,

B – выручка, **C** – себестоимость товара.

Себестоимость – это закупочная цена плюс таможенные пошлины. В некоторых случаях в себестоимость включаются транспортные расходы.

Рентабельность – это удельный вес чистой прибыли относительно выручки. Формула расчета:

$$P = (B - ППИ - \text{налоги}) / B \times 100\%$$

где **P** – рентабельность, **B** – выручка, **ППИ** – прямые и переменные издержки.

На мой взгляд, в текущей ситуации за маржинальность, конечно, нужно бороться. И все же помните: наиболее важный показатель – рентабельность. Ведь, как известно, главная цель бизнеса – это прибыль. Поэтому, для того чтобы одновременно сохранить рентабельность и удержать покупателей, необходимо максимально сократить себестоимость товара, а также прямые и переменные издержки.

Что это значит?

- Проводим переговоры с поставщиками.
- Проводим переговоры с арендодателями.
- Отказываемся от неэффективных методов продвижения.
- Максимально сокращаем расходы.



«В чем сила?..»



**Сила – в сотрудничестве,
в коммуникации, во взаимодействии**

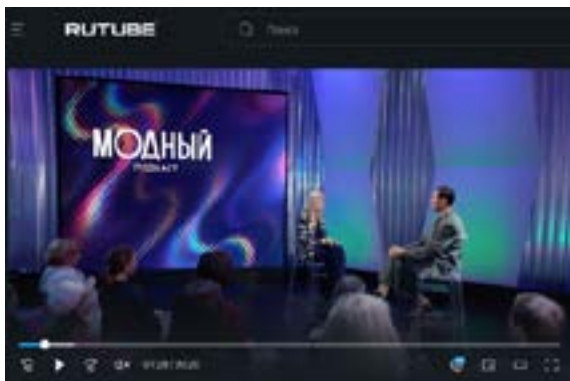
Сила – в команде!



Президент РАФИ Татьяна Белькевич приняла участие в заседании Правительственной комиссии по вопросам развития МСП



Татьяна Белькевич сопровождала заместителя министра экономического развития РФ Татьяну Александровну Илюшникову во время ее визита на 13-ю Международную бизнес-платформу по аутсорсингу в легкой промышленности BEE-TOGETHER.ru

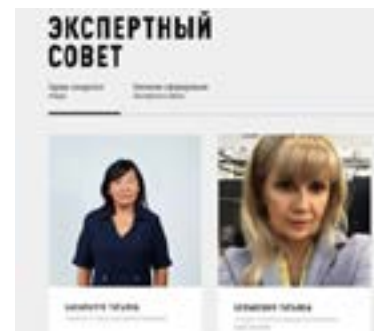


Татьяна Белькевич приняла участие в «Модном подкасте»



Татьяна Белькевич выступила с докладом на Российском форуме малого и среднего предпринимательства в рамках Петербургского международного делового форума

Татьяна Белькевич вошла в экспертный совет Московской недели моды



Татьяна Белькевич приняла участие в B2B-мероприятии Fashion4passion. Fashion4future. Internationalization



Татьяна Белькевич стала участницей Евразийского экономического форума в Бишкеке (Кыргызстан)

Первые два пункта могут показаться трудно реализуемыми. Делайте максимум из того, что можете. Если вы попробуете, у вас есть два варианта: получится или не получится. Если не попробуете – то только один. Следующим шагом рассчитываем, насколько нам необходимо повисить наценку, чтобы обеспечить будущую закупку ассортимента и сохранить рентабельность.

Психологическая поддержка продавцов и покупателей

Сейчас трудный период не только с политической и экономической точки зрения, но и с психологической.

У многих в зоне конфликта оказались близкие. Кто-то стал жертвой травли в соцсетях. У кого-то развился семейный конфликт на почве несовпадения политических взглядов. А кто-то накручивает себя и представляет в подробностях самые негативные варианты развития событий. На этом фоне люди впадают в уныние и становятся более агрессивными. В ваших силах им помочь. Станьте для них опорой, окружите заботой, больше говорите, уделите внимание нематериальной мотивации, дарите небольшие радости каждый день. Если в ваших магазинах есть управляющие – научите их этому. Когда ваши продавцы спокойны и находятся хотя бы в нейтральном настроении – они передают это состояние покупателям. А люди, как известно, желают быть там, где чувствуют комфорт.

Покупателей нет, скидки не работают

Многие предприниматели говорят о том, что покупателей стало меньше и их калачом не заманишь в магазин.

Стоит отметить, что такие ответы я получала и до текущих событий. Поэтому рекомендую в первую очередь не скидки делать, а определить причину происходящего.

Ответьте себе на вопросы:

- Как давно наблюдаете отток клиентов?
- Каков трафик вашей локации (трафик ТЦ или рядом со стрит-магазином)?
- Какова конверсия и средняя комплексность чека вашего магазина?
- Как часто в магазин возвращаются постоянные покупатели?

Проведите проверку тайным покупателем и оцените качество сервиса.

В большинстве случаев отток клиентов

наблюдается уже давно. И в то время, когда ваши конкуренты анализировали показатели эффективности, строили воронки продаж, создавали программы лояльности, оптимизировали закупку, улучшали сервис и открывали новые каналы продаж, в вашем бизнесе все оставалось по-прежнему. В результате покупатель просто выбрал конкурентов.

Если узнали себя – не опускайте руки и начните делать хотя бы первые шаги в сторону улучшения.

Иногда случается, что снизился трафик, при этом конверсия в норме (для ТЦ >10–12%, для стрит-ритейла индивидуально, но в среднем около >25%). В этом случае нужно корректировать воронки продаж, увеличивать приток трафика и стимулировать повторные покупки. Либо менять локацию.

Добавлю еще список из 21 пункта выживания в кризисе, который мы сформулировали на онлайн-встрече в Zoom:

1 Сфокусируйтесь на том, чтобы сохранить рентабельность, команду, клиентов и контрагентов.

2 Проведите работу с командой: позаботьтесь, поднимите дух, постарайтесь сохранить штат.

3 Переходите в ручной режим управления: погружайтесь в задачи магазинов, общайтесь с командой, контролируйте.

4 Посмотрите на расходы глазами инвестора: усиливайте продуктивные и сокращайте бесполезные.

5 Отрезайте лишние расходы. Экономьте в первую очередь на том, что не приносит прибыли и не влияет на качество работы.

6 Проведите работу с постоянными покупателями, идите им навстречу в меру возможностей. Они – самые лояльные.

7 Для опта: если есть возможность, дайте отсрочку или скидку пострадавшим клиентам или контрагентам.

8 Держите руку на пульсе и анализируйте продажи ассортимента. Вкусы аудитории могут измениться.

9 Проверьте свои рекламные лозунги и креативы. То, что было актуально еще неделю назад, сейчас может выглядеть неуместно.

10 Рассчитайте финансовую модель в трех сценариях: худший, нормальный, лучший.

11 С помощью финансовой модели определите показатели эффективности, которые помогут влиять на деньги и прибыль.

12 Внедрите платежный календарь и регулярно его ведите, чтобы не допустить кассового разрыва.

13 Для опта: не допускайте появления и роста дебиторки.

14 Займите активную позицию: ведите переговоры с поставщиками о скидках и отсрочках (в вашу сторону), с арендодателями о снижении аренды, с банками о реструктуризации.

15 Избавьтесь от ненужных запасов. Можно даже по себестоимости, главная цель – получить вместо балласта живые деньги.


16 В случаях, когда это возможно, предлагайте сотрудничество по бартеру.

17 Сократите личные расходы, чтобы ваши привычные траты не стали губительными для бизнеса

18 Сократите выплату дивидендов. Кризис – не время вытаскивать деньги из компании.

19 Возьмите себя в руки. Вы руководитель и несете ответственность за своих сотрудников. Вы последний, кто должен паниковать.

20 Не тратьте время и энергию на вещи, на которые вы не в силах повлиять. Работайте над подвластными вам факторами.

21 Если ваша компания чувствует себя в кризис хорошо, приобретайте выгодные активы и принимайте на работу сильных специалистов, потерявших работу. 

Самый короткий путь от контакта до контракта

МЕЖДУНАРОДНАЯ
БИЗНЕС-ПЛАТФОРМА
BEE-TOGETHER.RU
АУТСОРСИНГ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



РЕКЛАМА

16-17 ноября 2022

14-я МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-ПЛАТФОРМА
ПО АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ЛЕГКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Место проведения:
Radisson Славянская
Москва, пл. Европы, 2

See you!

AKFA

*Логистические цепочки
восстановлены*



8 (800) 200 0158
www.akfa.ru