

ПРОСТО МОДНАЯ И ДОСТУПНАЯ ОБУВЬ – ЭТО НЕ ПРОСТО!*



1. Как сын основателя Эконики строит сети обувных Porta 9 и Portal

В апреле 2015 года в день открытия первого обувного магазина Porta 9 у входа выстроилась очередь, сейчас, 5 лет спустя есть красивый сайт и магазины в известных торговых центрах, но владелец сети магазинов Porta 9 и обувного бренда Portal Алеко Илиопуло признаётся, что дела идут не так хорошо, как хотелось бы. Не смотря на следование современным трендам, а также готовность Илиопуло экспериментировать с товарным ассортиментом и каналами сбыта, компании не удастся выйти на чистую прибыль. Прочитайте кейс и подумайте, в каком направлении двигаться компании с учетом новой ситуации, чтобы укрепить свою конкурентную позицию и улучшить финансовые показатели?

2. Клан обувщиков

Отец Алеко Андрей Илиопуло возглавляет холдинг «Новард», которому принадлежит крупный российский бренд и сеть обувных магазинов «Эконика». Илиопуло-младший говорит, что всегда был предприимчивым. «Эконика» организовала внутри компании команду для разработки новых проектов, чтобы рассмотреть разные варианты диверсификации бизнеса. Илиопуло стал членом этой команды и придумал бренд Porta 9. «Для меня это был проект мечты — открыть обувной концепт-стор, привезти бренды, которых нет в России», — вспоминает он. Ему всегда нравились обувные в Европе: симпатичный дизайн, приветливый

* В описании кейса использованы материалы статьи Дарьи Кушнир «Семейные ценности: Как сын основателя «Эконики» строит сети обувных Porta 9 и Portal. Алеко Илиопуло и его концепт-сторы» в журнале «Секрет фирмы»: <https://secretmag.ru/business/trade-secret/semeynye-cennosti-kak-syn-osnovatelya-ekoniki-stroit-seti-obuvnykh-porta-9-i-portal.htm>

персонал, модная и качественная обувь по приемлемым ценам. В Москве похожих концепций он не знал («Эконика», на взгляд Алеко, — довольно консервативная марка).

Полгода Алеко Илиопуло разрабатывал концепцию обувного магазина в холдинге, а затем учредил компанию «Гриндор». Илиопуло говорит, что отделиться от «Эконики» было важно с точки зрения имиджа и маркетинга, ассортимент в магазинах не пересекается. Первым делом он нанял двух сотрудников. В апреле 2015 года он открыл первый магазин Porta 9. Инвестором «Гриндора» стал холдинг «Новард»: он вложил 7 млн в первый магазин и взял на себя бухгалтерию, финансы и юридическое сопровождение. Предполагалось, что младший Илиопуло построит сеть, куда будут ходить молодые люди, которым «Эконика» не кажется модной.

На первый сезон весна–лето Алеко Илиопуло закупил 1600 пар обуви европейских и американских модных брендов (Senso, Miista, Jeffrey Campbell), но оказалось, что нужно больше. Пришлось впопыхах дозаказывать ещё около 600 пар моделей, которые лучше всего продавались. На осенне-зимний сезон бизнесмен закупил уже больше 2600 пар. Казалось, дела идут великолепно.

3. Своя марка

Коллекцию весна-лето — 2015 Илиопуло закупал по старому курсу — заказ и предоплата были сделаны в начале 2014 года. Осень-зима, состоящая из обуви тех же брендов, обошлась бы в два раза дороже. А главное, обувь на полке уже не стоила бы в районе 10 000 рублей, как рассчитывал Илиопуло. Цены подбирались бы к 20 000, целевой аудитории Porta 9 такие ботинки были бы не по карману. Алеко пересмотрел линейку брендов, нашёл более дешёвые марки и закупил их. Цены всё же пришлось немного поднять, до 11 000 — 13 000 рублей за пару.

Аудитория магазина оказалась значительно старше, чем предполагал Алеко. Он думал привести к себе подростков и молодых людей до 25 лет, а оказалось, что обувь в Porta 9 покупают люди за 30, а дизайн обуви не был рассчитан на их предпочтения. Для молодёжи ассортимент оказался слишком дорогим. Тогда Илиопуло решил сделать более дешёвую обувь сам. В мае 2015 года он нанял дизайнера, а уже в июне вместе с ней и готовыми эскизами поехал в Китай договариваться с фабриками. Идеи по производству подсказал отец. «Эконика» делает заказывает бренды в Италии, Бразилии, производство осуществляется в основном на фабриках Индии и Китая. В 2016 году Илиопуло запустил собственную марку обуви под названием Portal, часть товара планировал продавать в одноимённых магазинах, другую — в Porta 9 рядом с европейскими брендами.

В марте 2016 года открылся первый магазин Portal в «Цветном», через две недели — в «Авиапарке», ещё через две — в «Атриуме». Первые два открытия превзошли ожидания по продажам, на третий магазин уже не хватало популярных моделей. Тем же летом Илиопуло открыл ещё три магазина в торговых центрах. Хотел десять, но на пятом понял, что затея слишком амбициозная — бренд ещё не известен массовой аудитории, а конкурировать по аренде с сетями уровня Rendez-Vous сложно. «В торговых центрах многие люди, если не знают бренд, в магазин не заходят. Всю жизнь в Ессо покупают, и всё», — жалуется он. «Мы переоценили масштаб нашей аудитории», — констатирует Илиопуло. Лояльных пользователей не хватило на количество магазинов, а «не родные» потребители не были готовы покупать продукцию бренда. «Люди заходили и спрашивали, это что, магазин для клоунов?» — рассказывает Илиопуло. Около года он боролся за магазин в Меге, разместил рекламу по всему ТЦ, но конверсия трафика была втрое ниже обычного. Покупатели в основном покупали модели со скидками. В итоге магазин в Меге пришлось закрыть.

Первая коллекция Portal состояла из 300 моделей по 30 пар (сейчас — по 40 на сезон). 10% коллекции отшили из искусственной кожи, чтобы посмотреть, как отреагируют аудитория. Реагировала плохо, десять артикулов туфель из коже-заменителя пришлось уничтожить.

Интернет-магазин запустился относительно недавно — в мае 2018 года. «Кучу раз ошиблись в выборе подрядчика», — объясняет Илиопуло столь поздний запуск. Причём у Porta 9 и Portal два разных сайта. Илиопуло считает, что такое разделение поможет в будущем сделать Portal международным обувным брендом, а Porta 9 оставить локальным концепт-стором, но сам немного в этом сомневается: «Может, делал бы я всё сейчас, был бы один сайт».

«Сегмент, в котором играет Алеко Илиопуло, — самый сложный и самый рискованный на российском рынке», — считает гендиректор Fashion Consulting Group Анна Лебак-Клейманс. После кризиса 2014 года потребители обуви европейских марок среднего сегмента всё чаще стали выбирать более дешёвые российские. «Ситуация затяжного кризиса в российской экономике распространилась на весь средний сегмент, спрос переместился в нижний ценовой сегмент, который за период с 2014 по 2016 год вырос с 51% до 65%. В 2017 году паритет сохранился», — добавляет она. «Пока продажи марок с ценой за пару туфель от 500 рублей и ботинок от 1000 рублей вроде Zenden, Ralf Ringer и Kari растут на 30% в год, бутики вроде Porta 9 не досчитываются клиентов...»

«Бренд Portal делает хороший коммерческий ассортимент, грамотно отражая привлекательные модные тренды и имея в сезонных коллекциях правильный баланс востребованных позиций. Цветовая палитра также соответствует глобальным тенденциям. Визуально выглядит вполне достойно в сравнении с качественными европейскими брендами. Вероятно, стоило бы отшлифовать конструкцию и колодку», — хвалит Илиопуло Анна Лебак-Клейманс.

4. Porta 9 и Portal в новой социально-экономической ситуации

«У нас шестилетняя плановая окупаемость по Portal, мы к ней идём, но немного медленнее, чем планировали», — признаётся бизнесмен.

В в Portal и Porta 9 работают десять человек, они занимаются продуктом, продажами и маркетингом. Среди них есть стилист и фотограф, которые создают контент для Instagram. «Instagram — наш хлеб!», — говорит Илиопуло. На двоих у Portal и Porta 9 почти 400 000 подписчиков, но из-за нового принципа формирования новостной ленты аккаунты брендов растут медленно, собирают меньше просмотров и лайков, а денег на рекламу у крупных блогеров у компании нет. К тому же на соцсети бренда чаще подписываются 20-летние девушки, но они не могут потратить 6000 рублей на пару туфель — покупают только со скидкой.

Илиопуло мечтает, как однажды покорит со своим брендом модные столицы Нью-Йорк, Лондон и Париж, а также будет продавать обувь в международном онлайн-магазине премиум-класса Farfetch. Правда, сейчас успешнее всего в онлайн Portal продаётся через интернет-магазин Wildberries, который рассчитан на массовую аудиторию.

Два года назад Илиопуло смело говорил, что скоро откроет магазины Portal в десяти торговых центрах Москвы и пойдёт развивать сеть в регионы. Сейчас он делает менее амбициозные прогнозы. Сам идти в регионы бизнесмен не готов. Ждёт, когда позовут в удачное место вроде универмага «Большой» в Екатеринбурге, аналог московского «Цветного». «Хочется, чтобы трафик кто-то предоставил, — объясняет он. — Брать на себя преобразование рынка слишком дорого».

Новая модель развития брендов — формат субаренды с другими молодыми марками. Эта концепция уже реализована в Петербурге: на 600 кв. м помимо Porta 9 работают корнеры 12storeez и ювелирного бренда Avgvst, кофейня Surf Coffee и цветочный магазин Lasy Bird. Модель может развиваться и в других городах, подобные проекты становятся площадкой для общения, что принципиально для поколения Instagram, объясняет Илиопуло: «Модникам постоянно нужно что-то новое, они не будут просто так ходить в один магазин. Самая большая сложность — постоянно создавать хайп».

Для молодых марок такие объединения — вопрос выживания, торговые центры дают им не лучшие места и назначают высокую стоимость аренды. Porta 9 недавно запустила YouTube-канал Fashion Business, на котором выходят интервью с предпринимателями, одним из первых героев стали ювелирный бренд «Сахарок» и одежный I Am Studio. Крупные компании с манерой промышленного шпионажа так себя не ведут, но у их молодых соперников другой менталитет, считает Алеко: «Мы живем во время, когда уже ничего не скрыть. Невозможно придумать что-то, до чего не догадается конкурент. Кроме того, идея ничего не стоит без первого шага». С кооперацией усиливается и конкуренция: например, в Instagram подписчики не всегда обращают внимание, что Portal — обувной бренд. Они видят на фото или видео модель в полный рост, им интересно, что за одежда на ней. Это натолкнуло Илиопуло на мысль о диверсификации ассортимента: «Мы успешно работаем с коллегами из одежных марок, но в какой-то момент подумали, зачем нам рекламировать чужие вещи, если можно начать шить свои?»



В конце весны 2018 года в магазинах Porta 9 появилась капсульная коллекция одежды с совсем не летними жакетами и пальто. «Мы должны были привезти её в начале весны, но производство не успело со сроками, надо было начинать всё раньше», — объясняет Илиопуло. Эскизы одежды разрабатывала Катя Бутко, которая также отвечает за YouTube-канал бренда. Техническую обработку эскизов отдали на фриланс, а отшивали коллекцию в Волгограде на фабриках местного бренда «Лук». Илиопуло уверяет, что производить одежду гораздо легче,

чем обувь, — её можно шить в России и процесс занимает меньше времени. Но об успехе запуска он говорит расплывчато: «Мы пока учимся, получаем обратную связь».

В 2020 году в обувной отрасли в целом произошли глубокие изменения, связанные с пандемией Covid-19, временным ограничением посещения магазинов людьми, серьезными изменениями в распорядке жизни и покупательной способности людей, особенно среднего класса и молодежи, а также бурным ростом продаж в интернет-магазинах.

Сегодня Porta 9 позиционирует себя как интернет-магазин модной, но доступной обуви в своем ценовом сегменте (www.porta9.ru), сохраняя два фирменных магазина Portal в универсаме «Цветной» и торговом центре «Авиапарк» Trend Island.

«В период самоизоляции, когда люди просто перестали ходить на работу, конечно, обувь покупали меньше – говорит Алеко Илиопуло. Поэтому в апреле—мае мы просели очень сильно, но уже с начала лета продажи стали постепенно восстанавливаться. Онлайн компенсировал примерно 15% продаж в апреле, 30% — в мае.

Мы работаем с таким продуктом и в таком сегменте (средний — средний плюс), когда покупка обуви или сумки в большей степени — это эмоции, чем просто удовлетворение каких-то функциональных и рациональных клиентских потребностей. Наши клиентки хотят покупать новую обувь и аксессуары, чтобы выглядеть стильно и чувствовать себя комфортно.

В этом году мы запустили очень успешную коллекцию благодаря позитивным изменениям в команде, объективной обратной связи от покупательниц и модных экспертов. Привезли ее вовремя и в полном объеме. Поэтому с июля восстановление продаж началось особенно там, где открылись магазины. В августе сработал отложенный спрос. Думаю, большую роль в этом сыграл и переток «отпускных» бюджетов на шопинг. В прошлом году за тот же период туристы потратили на поездки десятки миллиардов долларов, в этом году эта цифра составила около 400 миллионов долларов. То есть деньги фактически остались в стране. И даже несмотря на то, что многие люди потеряли в зарплате, они были готовы тратить.

Сегодня онлайн мы продаем каждую пятую пару обуви.

Выбрать туфли в интернете сложнее, чем многие другие товары: нельзя рассмотреть, примерить, поносить. Поэтому путь привыкания наших клиентов к покупкам онлайн был более долгим. Когда восемь лет назад мы запустили интернет-магазин, в него верили всего несколько человек в компании. Доля продаж на тот момент составляла 1–2%.

Лидер обувного рынка Nike ставит себе цель к 2025 году достичь 50% онлайн-продаж. Если наблюдать за Америкой, то там за 10 лет закрылась половина универсамов: торговые площади в прежнем объеме больше не нужны. Россия постепенно следует за трендом — продавать онлайн дешевле, чем офлайн.

Нельзя сказать, что благодаря карантину мы неожиданно бросились в онлайн. Еще три года назад развитие онлайн-канала мы выделили для себя в качестве приоритета.

Сегодня мы продаем и через свой магазин, и через сторонние маркетплейсы. Кстати, относительно последних каналов долгое время у нас были определенные предубеждения с точки зрения позиционирования бренда. Представьте, мы продаем обувь премиум-класса, а рядом с ней на маркетплейсе продвигают гречку. Это не совсем стыковалось с нашими представлениями. Но мы протестировали продажи и сделали вывод, что нет смысла додумывать что-то за клиента. Если ему удобно одновременно на маркетплейсе купить и лодочки за 10 000 рублей, и гречку, то почему бы и нет. Мыслить нужно удобством и доступностью для клиента во всех точках контакта с ним.

Однако собственная электронная коммерция необходима как минимум с точки зрения построения омниканальности. Нам выгоден собственный интернет-магазин, потому что у него достаточно высокий средний чек и он покрывает затраты на логистику, расходы на обработку заказов, эквайринг и прочее. Но если вы продаете носки по 100 рублей и у вас заказывают одну пару, стоимость товара сопоставима со стоимостью доставки — и тут экономика не сходится.

К тому же сегодня в 50% случаев клиенты, прежде чем прийти в магазин, заходят на сайт бренда. И раз уж они здесь, то почему бы не предоставить им возможность забронировать нужный товар в конкретном магазине, чтобы, когда они туда придут, у них была бы возможность получить тот ассортимент, который они хотят.

Для нас сайт — это еще и «точка сбора» клиентских контактов. До конца года мы планируем свести в единое информационное поле и социальные сети, и мессенджеры, и сайт так, чтобы можно было из любой точки контакта совершить заказ. Например, вы просите: «Хочу такую-то модель Portal или Ekonika, прошу доставить ее туда-то», и все — не важно, куда вы отправили этот запрос, в Instagram или в WhatsApp, его обработают и привезут вам товар в удобное место и время.

Будущее рынка в том, чтобы создать огромную базу лояльных клиентов с подробной информацией — не с датой рождения, а с параметрами их любимой обуви.»

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ

А. Целевые сегменты рынка и ключевые факторы успеха тогда и теперь (max. 15 баллов)

A1 Какие целевые сегменты Алеко Илиопуло выбрал для ведения своего собственного бизнеса? Перечислите ключевые факторы успеха (на основании материалов кейса) в выбранных целевых сегментах обувной отрасли.

A2 Какие изменения произошли в обувной отрасли в 2020 году в связи с пандемией COVID-19? Какие сегменты отрасли наиболее привлекательны теперь? Дайте Ваши рекомендации с обоснованием: на каких новых ключевых факторах следует сфокусироваться Алеко Илиопуло в 2021 году?

В. Бизнес-модель и конкурентное позиционирование (max. 15 баллов)

B1 Опишите бизнес-модель компании, используя известные способы визуализации, например canvas Остервальдера-Пинье.

B2 Достаточно ли описания бизнес-модели для формирования конкурентной стратегии компании? Какие преимущества и недостатки Вы отмечаете при использовании описаний бизнеса в формате бизнес-моделей типа canvas Остервальдера-Пинье?

С. SWOT-анализ (max. 20 баллов)

C1 Используя модель SWOT-анализа, обоснуйте перспективные варианты развития бизнеса в 2021 году.

C2 Какие преимущества и недостатки в применении SWOT-анализа в стратегическом процессе Вы можете указать с необходимыми пояснениями?

При ответах на вопросы и задания, помните, что Вы должны обосновать Ваши выводы и рекомендации, используя концепции стратегического менеджмента и материалы кейса. Отдельно оценивается логика и ясность обоснования