Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

**Высшая школа бизнеса**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

«SWOT-анализ компании ООО «КАЛЦРУ» (Calzedonia Group)»

по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»

образовательная программа «Бизнес-информатика»

|  |
| --- |
| **Проект выполнили:** |
| Баранова Дарья Кирилловна, ББИ212  Демачева Кристина Игоревна, ББИ212  Литвак Ева Сергеевна,  ББИ214  Сёмин Николай Александрович,  ББИ214  Соколова Полина Сергеевна,  ББИ214 |
| Руководитель курсового проекта: Фокеев Максим Александрович |
| Курсовой проект  соответствует / не соответствует требованиям |

Москва 2022

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание

# Изображение выглядит как текст Автоматически созданное описание

# Содержание

[Содержание 4](#_Toc1937733751)

[введение 4](#_Toc2090780316)

[1. Описание анализируемой компании и её макросреды 5](#_Toc1739232938)

[1.1. Краткая информация о компании 5](#_Toc636584919)

[1.1.1. История развития компании 6](#_Toc1006242664)

[1.1.2. Основные виды деятельности 7](#_Toc1212734481)

[1.1.3. Текущее положение на рынке 7](#_Toc74145357)

[1.2. Анализ внешней среды компании 8](#_Toc172602536)

[1.2.1. Pestel-анализ 8](#_Toc2000396474)

[1.2.2. Выводы 16](#_Toc1049604466)

[1.2.3 анализ 5 сил м. Портера 16](#_Toc1420277374)

[1.2.4. Выводы 19](#_Toc436812844)

[1.3. Ключевые факторы успеха компании 20](#_Toc317385776)

[1.3.1. Описание факторов 23](#_Toc823008649)

[1.3.2. Выводы 26](#_Toc1122356288)

[2. Первичный swot-анализ 27](#_Toc605164442)

[2.1 подробное раскрытие пунктов первичной матрицы 28](#_Toc1072226337)

[2.1.1 сильные стороны 28](#_Toc1547988317)

[2.1.2 слабые стороны 30](#_Toc1168934057)

[2.1.3 возможности 31](#_Toc864474706)

[2.1.4 угрозы 32](#_Toc981951654)

[3. Поэлементный swot-анализ 34](#_Toc1075751628)

[3.1 рекомендуемые стратегические альтернативы развития компании 36](#_Toc597526912)

[заключение 38](#_Toc128745125)

[список использованных материалов 39](#_Toc1092517129)

ВВЕДЕНИЕ

Данный отчёт является результатом группового проекта по SWOT-анализу итальянской компании Calzedonia Group, которая занимается производством и реализацией женского и мужского нижнего белья. Объектом исследования является сама компания, предметом – один из ее брендов – Intimissimi, а также внутренние и внешние факторы, влияющие на его деятельность в рамках российского рынка.

Конечной целью работы является комплексный анализ организации в текущей ситуации, разработка стратегических альтернатив и возможных направлений дальнейшего развития компании. Для достижения цели, командой были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать историю создания и развития компании;
2. Провести анализ макро- и микросреды компании;
3. Выявить ключевые возможности и угрозы компании;
4. Провести анализ внутренней среды компании;
5. Выявить ключевые сильные и слабые стороны компании;
6. Сформировать первичную матрицу SWOT-анализа;
7. Провести поэлементный SWOT-анализ;
8. Определить рекомендуемые стратегические альтернативы компании;
9. Сформировать расширенную матрицу SWOT-анализа;
10. Определить возможные направления дальнейшего развития компании.

Для анализа макросреды компании будет использоваться PESTEL-анализ, а анализ пяти конкурентных сил М. Портера поможет исследовать микросреду организации. Так мы сможем оценить возможности и угрозы внешней среды. Далее мы выделим ключевые факторы успеха для оценки имеющегося потенциала и перспектив развития. Оценка сильных и слабых сторон, а также анализ возможностей и угроз компании поспособствует правильному выбору дальнейших стратегий развития.

Выбор организации Calzedonia Group был обусловлен интересом коллектива к анализу крупного международного бренда и личному интересу отдельных членов команды к деятельности фирмы. Исследование организации такого уровня позволит узнать об основных внешних и внутренних факторах, которые представляют сложность в ведении международного бизнеса, конкурентной борьбе, и деталях, которые компании приходится учитывать для поддержания спроса покупателей.

Для проведения SWOT-анализа нами был выбран один из брендов Calzedonia Group – Intimissimi, специализирующийся на производстве женского нижнего белья. Перед нами была поставлена задача изучить данный сегмент российского рынка и положение бренда на нем. Тщательное исследование помогло нам обнаружить новые тенденции рынка и предложить российскому подразделению Intimissimi скорректировать текущую стратегию развития с учётом вероятных угроз и возможных перспектив роста.

В качестве основных источников информации использовались ресурсы крупных сайтов, статьи, новостные порталы, аналитические статьи и интервью с представителем компании.

# 1. Описание анализируемой компании и её макросреды

# 1.1. Краткая информация о компании

Calzedonia Group - компания, основанная в 1986 году, имеющая более чем 5000 торговых точек по всему миру. Холдинг состоит из 4 отдельных крупных брендов и является одним из российских[[1]](#footnote-2) (и мировых) лидеров[[2]](#footnote-3) по производству чулочно-носочной продукции, нижнего и домашнего белья, а также пляжной одежды и купальников. Товары Calzedonia созданы для женщин, мужчин и детей.

Четыре основных бренда, входящие в состав компании, имеют бутики в большом количестве развитых стран. Это Intimissimi, специализирующийся на производстве нижнего белья в полном ассортименте. Это Tezenis со схожей продукцией, но направленной на более молодежную аудиторию. Falconeri - известный своим кашемировым трикотажем и аксессуарами. И наконец - Calzedonia, специализирующаяся на чулочно-носочной продукции[[3]](#footnote-4).

# 1.1.1. История развития компании

Основатель Calzedonia - молодой и амбициозный Сандро Веронези. Он решил вывести рынок текстильной продукции на новый уровень и создать собственное дело, где мог бы внедрять инновации, которые не пересекались на тот момент с традиционными итальянскими методами.

Компания развивалась с невероятной скоростью. Быстрый темп роста частично объясняется решением Веронези использовать франчайзинговую сеть для сбыта произведенного товара.

К 1996 году ассортимент компании значительно расширился, что привело к созданию дочерней компании Intimissimi. Вскоре бренд, специализирующийся на производстве нижнего белья, отсоединился от Calzedonia и приобрел самостоятельность.

Молодой бренд довольно активно развивался и привлекал к рекламе одних из самых красивых женщин в мире (например, в 2009 году линия белья Shapewear была представлена внучкой Алена Делона - Элисон Ле Борж).

В 2003 году Сандро Веронези создает Tezenis, а уже в 2009 году, с присоединением бренда Falconeri, формируется новый вектор развития компании, направленный на создание одежды второго и третьего слоя премиального качества. Оснoвные материалы, из которых сделана прoдукция Falconeri — это шерсть и кашемир.

Сандро Веронези хватило несколько лет для того, чтобы поставить бизнес на ноги и тем самым привести его к активному росту продаж: в промежутке между 2013 и 2014 годами выручка Falconeri увеличилась на 85% и достигла €37 млн.

История выхода Calzedonia на российский рынок берет свое начало 4 мая 2004 года. Открытие в Москве первого магазина в ТЦ «Охотный ряд» вызвало невероятный восторг у покупательниц. В 2017 году компания Calzedonia создала собственный интернет-магазин, а уже в 2019 распахнул свои двери бутик на старом Арбате.

Сотрудничество Calzedonia Group с российскими знаменитостями принесло брендам Calzedonia и Intimissimi огромную популярность на территории страны.

В 2015 году итальянская фирма сотрудничала с Верой Брежневой, два года спустя объявила своим амбассадором Елену Темникову, а в 2019 - Регину Тодоренко.

Falconeri не отставал от своих “собратьев”. Для представления осенне-зимней коллекции 2019/2020 посланницей бренда была выбрана русская топ-модель Ирина Шейк. Эта коллаборация была замечена многими известными модными журналами, что, несомненно, привлекло внимание аудитории.

# 1.1.2. Основные виды деятельности

Главным видом деятельности компании по ОКВЭД является:

47.71 Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах, так как данный холдинг является итальянским ритейлером.

Поскольку компания имеет широкий ассортимент товаров важно отметить дополнительные виды:

46.42.14 Торговля аксессуарами одежды и головными уборами, кроме меховых;

46.45 Торговля парфюмерными и косметическими товарами.

Общее количество направлений деятельности — 16.

# 1.1.3. Текущее положение на рынке

В России компания имеет организационно-правовую форму ООО "КАЛЦРУ" - зарегистрирована 23.12.2003 г.

С каждым годом Calzedonia Group старается делать шаги на пути к дальнейшему развитию компании. Организация грамотно учитывает особенности запросов российского потребителя, предоставляет приоритетную для него текстильную продукцию средне-высшего класса, тем самым получая большой спрос на товары и лояльность покупателей.

По данным реестра предприятий России, за 18 лет работы на территории нашей страны выручка компании постепенно росла (см. рисунок 1) и на данный момент составляет 23 млрд ₽ при оценке стоимости в 6,4 млрд ₽. Исключением в тенденции роста является 2020 год, что можно объяснить экономическим кризисом и режимом самоизоляции на фоне пандемии. Однако даже во время такого сложного периода бренд оставался прибыльным. В 2021 году продажи выросли на 33,8% (по сравнению с 2020).

На данный момент продукция компании представлена более чем в 50 российских городах, а в компании работают около 5000 сотрудников. На фоне нестабильной политической ситуации часть конкурентов (например, H&M и Victoria’s Secret) временно покинули рынок, что является несомненным плюсом для Calzedonia.

**Рисунок 1.** Рост доходов компании «КАЛЦРУ», источник: составлено автором.

# 1.2. Анализ внешней среды компании

# 1.2.1. PESTEL-анализ

В данном параграфе планируется описание ключевых факторов макросреды, которые оказывают влияние на компанию. Для этого воспользуемся PESTEL-анализом, включающий в себя 6 основных категорий:

- P -политические факторы.

- E -экономические факторы.

- S -социальные факторы.

- T -технологические факторы.

- E -экономические факторы.

- L -правовые факторы.

Влияние каждого из вышеупомянутых факторов рассмотрено в Таблице 1, приведенной ниже.

**Таблица 1.** Результаты PESTEL-анализа,

источник: составлено автором.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** | **Характеристика фактора** | | | | **Влияние на компанию** |
| По времени | По типу | По динамике | Относительная значимость фактора |
| **Р - Политические** | | | | | |
| Введение санкций на импорт товаров в РФ | Н/Б | - | = | Очень важный | Пятый пакет санкций ЕС включает блокировку транспортировки товаров наземным путем в пределах ЕС транспортом Российских и Белоруских компаний, в том числе транзитным транспортом, что значительно затрудняет поставку товаров бренда в Россию и приводит к дополнительным затратам |
| Необходимость перестраивания цепочек поставок из-за политической блокировки использования транспортных корридоров для импорта товаров в РФ | Н/Б | - | > | Очень важный | В связи с политической обстановкой логистика товаров иностранного производства усложняется и требует перестройки, что означает повышение издержек компаний (в т.ч. Calzedonia). |
| Внутриполитическое давление властей стран-регистрации компании о необходимости приостановки своей деятельности в РФ | Н | + | < | Важный | В отрасли фэшн-ритейла, а в особенности рынка нижнего белья, многие крупные поставщики временно закрыли офлайн и онлайн магазины в России, что снизило конкуренцию на рынке (см. рисунок 2), например, Inditex, Victoria's Secret и другие. |
| **E – Экономические** | | | | | |
| Введение запрета проведения валютных операций с помощью Российских банков | Н | - | > | Очень важный | Так как продукция компании полностью импортная, усложнятся процессы внутрикорпоративных расчётов между российским и головным подразделениями. |
| Неустойчивое положение рубля и валюты | Н | - | > | Важный | Из-за нестабильного курса рубля удорожают логистические цепочки и может произойти значительный рост цен на продукцию иностранных производителей (в т. ч. Intimissimi, это будет отражаться на конечной цене продукции) |
| Рост инфляции до 20% по прогнозам на 2022 год[[4]](#footnote-5). | Б | - | = | Существенный | Инфляция уменьшает покупательскую способность населения и повышает цены на сырье, вследствие чего увеличивается себестоимость изделий, что, в совокупности, значительно срезает средний чек |
| **S – Социокультурные** | | | | | |
| Изменение модели поведения потребителей | Н/Б | + | > | Очень важный | Потребители все больше внимания начинают обращать на социально-значимые проблемы. В связи с этим меняются факторы, влияющие на их выбор. Люди стремятся покупать одежду, созданную из переработанных материалов, выбирают товары компаний, которые следят за экологичностью и безопасностью производства. |
| Увеличение спроса на удобное и спортивное нижнее белье[[5]](#footnote-6) | Н | + | < | Очень важный | Например, в 2019 году появился тренд на бралетты и спортивные модели нижнего белья (см. рисунок 3), спрос на которые с тех пор увеличился больше чем на 150%. В свою очередь, многие производители нижнего белья стараются соответствовать ожиданиям покупателей и создают все больше удобных и свободных моделей такого типа, а порой и целые линейки такого белья, что значительно повышает продажи |
| Снижение уровняжизни населения | Н/Б | - | > | Очень важный | Снижение уровня жизни напрямую влияет на покупательскую способность населения. И как следствие, приводит к уменьшению числа покупателей товаров средней и средней-повышенной ценовых категорий (в т.ч изделий бренда Intimissimi) |
| **T – Технологические** | | | | | |
| Оптимизация производства за счёт внедрения автоматизированных систем | Б | + | > | Очень важный | Автоматизация приводит к повышению эффективности производства в целом и сокращению затрат. Благодаря внедрению автоматизированных систем улучшается организация труда, уменьшаются издержки на оплату труда рабочих, что может привести к росту прибыли в 20–30% |
| Нарушение или разрыв логистических цепочек поставок товаров | Н/Б | - | < | Важный | Кризис глобальной цепочки поставок (в 2020 – 2022 годах), вызванный пандемией коронавируса, а после и сложившейся политической ситуацией вызвал значительные трудности, связанные с поставками товаров по всему миру, в том числе в Россию. Это требует налаживания новых логистических цепочек с использованием альтернативных видов транспорта. |
| Повышение потребительской лояльности за счет систем управления потребительским опытом | Н/Б | + | > | Важный | Внедрение дисконтных карт помогает компаниям транслировать покупателям выгодные преимущества, стимулировать их к повторным покупкам и удерживать клиентов от перехода к конкурентам. Также, для привлечения новых клиентов компаниям выгодно сотрудничать с инфлюенсерами (блоггерами), предоставляющими своей аудитории промокоды для покупки товаров. |
| Применение IT-технологий в области онлайн продаж | Н/Б | + | > | Важный | Развитие цифровых технологий позволяет создавать удобные мобильные приложения с возможностью оплаты покупок онлайн. Это привлекает новых клиентов и укрепляет лояльность пользователей, предоставляя им уникальные предложения и возможность экономить свое время. |
| Внедрение системы оплаты покупок с помощью QR-кодов (куайринг) | Н/Б | + | = | Существенный | Возможность совершать покупки по QR-коду через СБП и другие системы предлагает покупателям новый и современный способ расчета. Это удобная альтернатива оплатам покупок через мобильные сервисы, которые стали недоступны российским пользователям с марта 2022г. Это  стимулирует все большую готовность покупателей совершить покупку в магазине бренда |
| **E – Экологические** | | | | | |
| Использование технологий для переработки и экологичной утилизации одежды | Н/Б | + | = | Очень важный | Использование принципов устойчивого развития позволит сократить затраты на материалы для новых изделий, а также повысить продажи и привлечь новых покупателей за счет eco-friendly коллекций, созданных из переработанных материалов |
| Переход к инновационным эко-френдли технологиям в производстве нижнего белья | Н/Б | + | > | Важный | Внедрение экологичных технологий производства одежды минимизирует вред, наносимый окружающей среде, что соответствует современной концепции "Sustainbility development". Это привлекает новых покупателей, в особенности молодое поколение, которому важна экологичность материалов |
| Инвестирование в фонды, которые реализуют проекты по охране окружающей среды, экологическому образованию и просвещению. | Н/Б | + | = | Существенный | Пожертвование денег в компании и фонды, занимающиеся защитой окружающей среды, улучшает репутацию компании и делает ее уважаемым игроком на рынке, так как инвестиции в подобные программы демонстрирует наличие не только коммерческих, но и социально значимых целей |
| Знак экологичности | Н/Б | + | > | Неважный | Маркировка товаров знаком экологичности означает следование экологическим тенденциям, а также подробное описание затраченных ресурсов на производство одного товара способствуют росту лояльности покупателей и вызывают у них большую степень доверия |
| **L – Правовые** | | | | | |
| Ослабление правил ввоза продукции на фоне нестабильной политической ситуации | Н/Б | + | > | Очень важный | Упрощение порядка ввоза и сертификации продукции предоставят дополнительные возможности для реализации внутри страны товаров зарубежных компаний |
| Запрет на деятельность крупных сервисов, которые также являются популярными рекламными площадками | Н/Б | - | = | Важный | Запрет таких сервисов как Facebook[[6]](#footnote-7) приведет к тому, что многие иностранные и российские компании не смогут запускать таргетированную рекламу и вести страницу бренда. Так, компании продвигавшиеся на этих и других платформах, потеряют значимую часть потенциальных покупателей, а у тех в свою очередь, снизится уровень интереса к продукту. |
| Повышение требований к качеству продукции | Н/Б | - | = | Важный | Например, ужесточение требований ТР ТС 017/2011, в частности по уровню гигроскопичности, устойчивости красителей и содержанию стирола (компонента тканей, придающего несминаемость). Во избежание отклонений от положений данного и других законов, производители будут вынуждены отреагировать повышением требований к поставщикам тканей, что вызовет изменения в ассортименте и повысит себестоимость изделий |
| Внесение Госдумой поправок в закон о “Защите прав потребителей” касаемо необоснованного сбора личных данных[[7]](#footnote-8) | Н/Б | - | = | Существенный | Прежде всего данные поправки затрагивают механизмы осуществления покупок в онлайн магазинах. Сейчас для покупки товаров на сайте Calzednoia обязателен ввод email и номера телефона, что попадает под действие поправок к закону. Нововведениями ограничен сбор контактной информации у клиентов при совершении покупок. Это приведет к дополнительным издержкам, например, на внедрение современных, более безопасных технологий и систем сбора, хранения и обработки персональных данных. Также это грозит потерей возможности контактировать с клиентами с помощью рассылки информации или телефонных звонков. |
| Ужесточение положений в Трудовом Кодексе (трудовом законодательстве) | Б | - | = | Существенный | В случае ужесточения требований Трудового кодекса и/ или их нарушений, например, в сроках выплат заработных плат сотрудникам, возрастут затраты на оплату штрафов, компенсаций и перестройку в оформлении и организации процесса трудовой деятельности, увеличится текучесть персонала. *С 23 июля 2021 года действует новое положение о проверках работодателей (Постановление Правительства РФ от 21.07.2021 N 1230 с правками от 27.01.2022)* |

**Рисунок 2**. Распределение ушедших из России иностранных компаний по сегментам, источник: Составлено автором по FCG

**Рисунок 3.** Сравнение количества поисковых запросов за май 2022 года некоторых моделей белья, источник: WordStat Яндекс

# 1.2.2. Выводы

После проведения PESTEL-анализа можно сделать вывод, что политические, экономические и правовые факторы по большей части оказывают негативное влияние на объект нашего анализа – например, необходимость перестраивания цепочек поставок. В то время, как экологические (например, использование технологий для переработки и экологичной утилизации одежды) и технологические и по большей части социокультурные имеют положительный эффект и могут предоставить возможности для развития, которые позже будут учтены в первичной матрице SWOT-анализа.

# 1.2.3 Анализ 5 сил М. Портера

В данном параграфе будут рассмотрены внутренние факторы, а также степень их влияния на деятельность организации, которые приведены в Таблице 2. В качестве инструмента использовался анализ “5 сил М. Портера”, который выделяет следующие элементы: внутриотраслевая конкуренция, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, угроза появления товаров-субститутов, угроза появления новых игроков на рынке. Результаты оценки влияния проиллюстрированы на “лепестковой диаграмме” (см. рисунок 4).

Комментарии по содержанию некоторых из элементов, указанных в таблице, будут даны далее.

**Таблица 2.** Таблица результатов анализа 5 сил М. Портера,

источник: составлено автором

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Конкурентная сила** | **Оценка степени влияния** | **Описание характера влияния конкурентной** | |
| Внутриотраслевая конкуренция | 5/6 -Высокая степень зависимости | 1) Стабильный рост рынка нижнего белья сегмента “upper mass market” на  8–13% в год |
| 2) Рынок монополистической конкуренции. |
| 3) Существует несколько (около 4-ех) прямых крупных компаний-конкурентов, однако они не обладают большим количеством конкурентных преимуществ. |
| Угроза появления новых игроков на рынке | 2/6 - Низкая степень зависимости от данной силы | 1) Intimissimi – сильный, хорошо узнаваемый по всему миру бренд, который имеет большое количество лояльных покупателей |
| 2) Имеется эффект экономии на масштабах ведения бизнеса |
| 3) Вход на российский рынок нижнего белья требует больших стартовых вложений |
| Рыночная власть покупателей | 4/6 – Степень зависимости компании выше среднего | 1) Основная деятельность компании направлена на В2С рынок |
| 2) Покупатели легко могут совершить аналогичную покупку в другом месте, а затраты на переключение отсутствуют |
| 3) Покупатели не могут диктовать цены, но их предпочтения (в т. ч. мода, тенденции) существенно влияют на ассортимент и дизайн будущих коллекций. |
| Рыночная власть поставщиков | 6/6 – компания практически полностью зависима от данной силы | 1) Материнская компания выступает единственным поставщиком, который фактически осуществляет прямую интеграцию |
| 2)Издержки смены поставщика неизмеримо велики, так как это означает создание абсолютно нового производства и самостоятельное налаживание компанией всех производственных цепочек |
| 3) Процесс смены поставщика требует большого количества времени и средств, а также вызывает угрозу потери большей части покупателей. |
| Угроза появления субститутов | 2/6 – Низкая степень зависимости от данной силы | 1) Нижнее белье – основная продукция бренда, которая не имеет субститутов. |
| 2) Некоторые сопутствующие изделия могут иметь товары – заменители. |

**Рисунок 4.** Результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера (лепестковая диаграмма), источник: составлено автором

**А) Внутриотраслевая конкуренция – 5 балла**

Рынок нижнего белья и домашней одежды в России стабильно растет на 8–13% в год. В среднем и среднем+ ценовых сегментах присутствуют несколько крупных мировых брендов (Incanto, MilaVitsa, Victoria’s Secret, Etam), которые составляют реальную конкуренцию Intimissimi. Остальные игроки рынка небольшие, локальные, нишевые (например, BelleYou) Все они предлагают покупателям дифференцированные товары одинакового (схожего) назначения, следовательно, исследуемый бренд работает на рынке монополистической конкуренции. Анализ ассортимента, ценовой политики и целевой аудитории аналогичных компаний показал, что конкуренты (Incanto, Victoria’s Secret, MilaVitsa, Etam) имеют расширенный ассортимент, который включает линейку купальников, широкую размерную линейку (включающуюмодели plus size). Кроме этого, MilaVitsa и Etam продают изделия по цене ниже, чем остальные бренды, включая Intimissimi. Уникальные, сложно копируемые преимущества у них отсутствуют.

**В) Угроза появления новых игроков на рынке – 2 балла**

Данный рынок – рынок монополистической конкуренции, следовательно, входные барьеры существуют, но носят преимущественно краткосрочный характер.

Первоначальные вложения для создания небольшого, локального производства сравнительно невелики, однако для масштабирования и выхода на региональный и национальный рынки потребуются уже целые фабрики и налаживание прочных логистических цепочек. Это, в свою очередь, требует большого стартового капитала.

Новые игроки, как и уже существующие, не будут обладать сложнокопируемыми конкурентоспособными преимуществами, чтобы создавать угрозу Intimissimi. Более того, масштаб производства изделий бренда снижает себестоимость продукции, что позволяет сохранять оптимальное соотношение цена/качество, чего будет сложно достичь новым игрокам. Помимо этого, стоит отметить, что исследуемый бренд имеет безупречную репутацию, которая формировалась годами. Это не препятствует появлению новых игроков на рынке, но создает значительные трудности для их развития и быстрого роста.

Компания имеет собственное производство, так что затраты на переключение на другие товары достаточно малы. Более того, продукция бренда Intimissimi уже включает в себя некоторые предметы одежды (топы, майки, кофты, леггинсы, брюки).

**С) Рыночная власть покупателей – 4 балла**

Основные клиенты Intimissimi – физические лица (В2С рынок), также компания имеет широкую франчайзинговую сеть (В2В). Так как компания работает на рынке монополистической конкуренции, покупатели никак не могут повлиять на ценообразование. Однако их предпочтения и культурные особенности в значительной степени влияют на ассортимент и дизайн коллекций. Чтобы сохранять лояльность покупателей и поддерживать лидирующую позицию на рынке, Intimissimi регулярно создает новые коллекции, которые соответствуют актуальным трендам и удовлетворяют потребностям клиентов. Покупателям легко совершить аналогичную покупку в другом месте, а затраты на переключение отсутствуют. Ввиду того, что около 94% продукции бренда производится на собственных фабриках, подобные товары могут отличаться качеством и/или ценой.

**D) Рыночная власть поставщиков – 6 баллов**

Как было сказано выше, материнская компания Calzedonia имеет несколько собственных заводов, на которых производится 94% продукции бренда Intimissimi, поэтому у компании нет альтернативных поставщиков. Так как холдинг работает по системе «полного цикла», затраты на смену поставщика будут высоки. Продукция, которая создается по заказу бренда Intimissimi, реализуется непосредственно ею (исключительно в фирменных салонах). То есть фактически, поставщик осуществляет прямую интеграцию. Intimissimi практически полностью зависит от данной конкурентной силы, однако эта зависимость не является негативной или опасной, за исключением ситуации, когда материнская компания, ввиду, например, политических взглядов, будет вынуждена разорвать сотрудничество с российским отделом. В этом случае он лишится единственного поставщика и будет вынужден создавать абсолютно новое производство или вовсе прекращать свою деятельность.

**E) Угроза появления субститутов – 2 балла**

Основную продукцию бренда - нижнее бельё, невозможно полностью или частично заменить другими товарами. Однако другие изделия можно заменить (например, пижамы - халатами, кардиганы - свитерами, леггинсы - брюками или спортивными штанами). Это несколько увеличивает степень угрозы появления субститутов.

# 1.2.4. Выводы

Проведя анализ пяти конкурентным сил М. Портера можно сделать вывод, что Intimissimi занимает очень уверенную позицию на российском рынке. Бренд имеет несколько крупных внутреотраслевых конкурентов, к которым достаточно просто могут перейти клиенты, и полностью зависим от своей материнской компании - главного поставщика продукции. Однако из-за сильной личного бренда и особенностей реализуемой прродукции для Intimissimi практически не страшны новые игроки на рынке и появление субститутов.

# 1.3. Ключевые факторы успеха компании

В данном параграфе выделены ключевые факторы, необходимые для успеха компании, а также сравнение этих факторов с конкурентами по степени их присутствия для каждого из них. Конкуренты были предоставлены нам представителем компании. Данный анализ поможет выделить позицию компании в определенной отрасли и узнать области, в которых компания превосходит или уступает конкурентам. Результаты анализа приведены в Таблице 4.

Прежде чем начать анализировать и выделять ключевые факторы успеха компании, наша команда провела опрос среди наших друзей, знакомых, однокурсников, а также лично посетила магазины каждого бренда в различных торговых центрах Москвы. Так как Victoria’s Secret закрыли свои магазины в марте 2022 года, мы анализировали этот бренд по личному опыту, полученному ранее, так как многие из опрошенных не раз были покупателями в данном магазине. Магазины остальных брендов открыты и работают в том же режиме, поэтому опрос проводился в актуальное время, в середине мая 2022 года.

Данные опроса состоят из субъективной оценки каждого члена команды, которая складывается на основе личного посещения каждого из магазинов, и оценок опрошенных нами людей. Результат представлен в таблице 3 на основе 93 ответов.

Предварительно перед КФУ-анализом наша команда провела опрос в Интернете, чтобы выявить пользовательскую оценку каждого из брендов по следующим критериям:

1. Привлекательность комплекта
2. Цена за один комплект (бюстгальтер и трусики)
3. Расположение в городе
4. Внешний вид магазина

Согласно этим критериям составлена Таблица 3 с оценками по шкафе от 1 до 5 (где 1 - ужасно, 5 - отлично).

**Таблица 3**. Пользовательская оценка магазинов,

источник: составлено автором на основе опроса покупателей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий** | **Intimissimi** | **Incanto** | **Victoria’s Secret** | **MilaVitsa** | **Etam** |
| Привлекательность | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Цена | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| Расположение | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| Внешний вид магазина | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |

Просуммировав каждый столбец, мы получаем, что у Intimissimi 17 баллов, у Incanto – 16, у Etam – 14, а Victoria’s Secret и MilaVitsa получили по 13 баллов. Таким образом, можно сделать вывод, что анализируемый нами бренд является наиболее предпочитаемым у клиентов.

Ниже приведены Рисунок 5, который наглядно отражает результаты таблицы 3 графически, и Рисунок 6, который иллюстрирует, в каком бренде каждый из опрошенных предпочитает приобретать белье.

**Рисунок 5.** Пользовательская оценка брендов,

источник: составлено автором

**Рисунок 6.** Количество покупателей для каждого бренда среди опрошенных,

источник: составлено автором

Так, сравнительная Таблица 5 была составлена на основе не только объективных источников, но и исходя из нашего субъективного мнения, как непосредственных покупателей брендов.

**Таблица 4**. Ключевые факторы успеха,

источник: составлено автором

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | **Что хотят получить клиенты?** | **Как компания выживает в конкурентной борьбе?** | **Ключевые факторы успеха** |
| 1 | Качественную продукцию из премиальных натуральных материалов | Использование исключительно собственного сырья на производстве в Италии | Высокий уровень контроля за качеством производства на собственных фабриках в Италии, где создается почти вся продукция бренда |
| 2 | Актуальные вещи, соответствующие модным тенденциям | Поддерживание связь между рынком и трендами в России и производством в Италии, которое работает по схеме полного цикла | Следование моде и мировым трендам, а также учитывание особенностей российских клиентов при создании коллекций. А благодаря работе всего холдинга по схеме «in house», бренд облагает высокой гибкостью и способна быстро разрабатывать и создавать новые трендовые коллекции. |
| 3 | Адекватные цены и выгодная программа лояльности | Экономия за счет масштабов производства и наличие систем скидок, бонусов и карт лояльности | Сохранение баланса цена/качество, влечет высокую лояльность покупателей, большинство которых вступает в бонусную программу |
| 4 | Эксклюзивные коллекции, уникальный дизайн продукции | Тщательный и непрерывный процесс разработки новых продуктов профессиональными дизайнерами и продумывание всех мелких деталей | Ценность Intimissimi – создание качественного, красивого и уникального товара, аналогов которому нет в других магазинах |
| 5 | Помощь консультантов в магазинах | Наличие полноценной системы обучения персонала | Активные, высококвалифицированные и вовлеченные в работу продавцы-консультанты, которые регулярно проходят курсы обучения и знают всю линейку продукции |
| 6 | Возможность посмотреть в интернете текущие коллекции и цены, а также сделать онлайн заказ | Имеет многофункциональный, качественно разработанный сайт с удобным и стильным интерфейсом | Intimissimi заботится не только о физических салонах, но и об онлайн-магазине, где публикуется актуальная информация о коллекциях, скидках |
| 7 | Удобное расположение магазинов | Обладает широкой франчайзинговой сетью, которая постоянно расширяется | Прочная и широкая франчайзинговая сеть, с более чем 1100 магазинами по всему миру. А сам бренд всегда помогает и советует партнерам, как расти в профессиональном и финансовом плане. |

В Таблице 5 представлено сравнение степени присутствия КФУ в рассматриваемой компании и компаниях-конкурентах, которые нам были обозначены представителем компании.

**Таблица 5.** Оценка положения компании по КФУ

в сравнении с основными конкурентами,

источник: составлено автором

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Intimissimi** | **MilaVitsa** | **Incanto** | **Etam** | **Victoria’s Secret** |
| КФУ-1 | +++ | + | ++ | ++ | +++ |
| КФУ-2 | +++ | + | ++ | + | +++ |
| КФУ-3 | ++ | +++ | ++ | +++ | + |
| КФУ-4 | ++ | + | ++ | + | +++ |
| КФУ-5 | +++ | + | +++ | + | +++ |
| КФУ-6 | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| КФУ-7 | ++ | +++ | ++ | ++ | + |

# 1.3.1. Описание факторов

Далее приведено подробное описание каждого фактора, указанного в Таблице 4.

**КФУ-1:**

В современном мире, среди огромного множества дешевых, неприятных телу изделий, выполненных полностью из искусственных нитей, особенно высоко ценится качество материала и пошива, так как это напрямую влияет на качество жизни и даже здоровье покупателей. По итогу исследования Роскачества в 2021 году, бренду Intimissimi не было предъявлено ни одного замечания (например, по превышению содержания токсичного вещества стирола в тканях)[[8]](#footnote-9).

Исследуемый бренд имеет собственные фабрики, где тщательно контролируется каждый этап производства от конструирования лекала до финальной отделки изделий. При создании используются качественные, деликатные ткани, как из искусственных гипоаллергенных (вискоза, атлас), так и из натуральных материалов (хлопок, шелк). Использование последних придают изделиям особую мягкость и элегантность, а тончайшее кружево высокого качества делает модели невесомыми, стильными и элегантными.

Такой гигант в сфере нижнего белья как Victoria’s Secret заботится о качестве своей продукции, которое соответствует их репутации и ценовой категории. Французский бренд Etam также уделяет большое внимание качеству изделий. А вот в Incanto были выявлены некоторые несоответствия требованиям - белье бренда почти в 10 раз превышено содержание токсичного вещества стирола. У MilaVitsa эксперты нашли ткани, которые плохо поглощают и удерживают влагу и некачественные красители, неустойчивые к поту.

**КФУ-2:**

Соответствие изделия моде и трендам является одним из главных факторов при выборе одежды у современных девушек. Intimissimi активно следует мировым тенденциям и создает не только классические, но и актуальные модные линейки, которые неизменно пользуются большим спросом. Также, регулярно запускаются лимитированные флэш-коллекции для поддержания интереса покупателей к бренду.

Intimissimi работают по системе полного цикла, что означает работу всех сотрудников внутри бренда и наличие собственных заводов. Это позволяет бренду быстро реагировать на изменение потребительского спроса и создавать актуальные трендовые коллекции.

Victoria’s Secret является компанией, задающей тренды, а значит, практически полностью отвечает запросам своей целевой аудитории (также и Incanto). Другие конкуренты (Etam и особенно MilaVitsa) придерживаются мировых трендов, однако основной упор делают на классические, базовые модели.

**КФУ-3:**

Для большинства покупателей основным критерием при выборе вещей является цена. Говоря об Intimissimi, нужно упомянуть, что бренд является одним из лидеров, сохраняющих оптимальное соотношение цена/качество. Это конкурентное преимущество несомненно привлекает все больше новых клиентов и сохраняет лояльность тех, кто уже стал поклонником бренда.

В 2020 году на официальном сайте бренда для всех стран был запущен опрос для клиентов-участников программы лояльности об уровне обслуживания, полученном в физических магазинах. Индекс потребительской лояльности (NPS) составил 75.7, что означает высокий уровень лояльности клиентов[[9]](#footnote-10).

Victoria’s Secret предоставляет своим клиентам белье высшего качества и отличного дизайна, однако для среднестатистического покупателя оно может являться слишком дорогим. Ввиду большой конкуренции, компании MilaVitsa, Etam большое внимание уделяют цене, которая должна быть доступна большинству женщин. Бренды Intimissimi и Incanto реализуют продукцию в одинаковых ценовых диапазонах.

Помимо этого, приятным бонусом для клиентов являются скидки и программы лояльности, которые могут сделать «случайного» покупателя постоянным посетителем. Такие программы есть у всех анализируемых брендов.

**КФУ- 4:**

Наличие нескольких крупных конкурентов на рынке нижнего белья обуславливает необходимость создания не просто качественных товаров, а товаров, которые не имеют аналогов у других производителей и при этом являются доступными по цене для покупателей. Дизайнеры и стилисты Intimissimi каждый сезон создают уникальные и изысканные коллекции для самых искушенных покупателей, не копируя идеи других брендов и при этом придерживаясь ценовой политики компании. Эксклюзивный дизайн вещей привлекает клиентов, которые устали от однотипной продукции большинства других брендов.

Компания Victoria’s Secret благодаря своим неповторимым дизайнам уже получила мировую славу и лояльную аудиторию. Итальянский бренд Incanto также имеют уникальным модели, в отличие от Etam и белорусского конкурента MilaVitsa, которые, в свою очередь, отдают предпочтение проверенным классическим моделям базового кроя.

**КФУ-5:**

Консультант — это профессионал, который в совершенстве знает всю товарную линейку магазина и может подобрать покупателю идеальный товар на основе его пожеланий и предпочтений. А дополнительно предложив клиенту изделие, которое соответствует его вкусу, работник возможно принесет «дополнительную» прибыль компании.

У материнской компании и у Intimissimi, в частности, очень грамотно выстроена модель продаж, которая ненавязчиво стимулирует клиентов к совершению покупок. Это уникальная система, придуманная основателем Calzedonia Group Сандро Веронези. Продавцы-консультанты проходят бесконечный процесс обучения правильной системе продаж, который организовывает сама компания. Они наизусть знают артикулы товаров, следят за порядком в зале, отслеживают наличие тех или иных позиций, используя специально для этого написанную систему Shoppy, изучают различные техники общения с клиентами и т. д.

В Incanto, Victoria’s Secret и Etam работает отлично обученный персонал, который всегда подскажет и поможет подобрать наиболее подходящий комплект. Консультанты также стараются должным образом помочь клиентам в подборе белья. У MilaVitsa данный КФУ присутствует частично, так как рынки сбыта у него разные: это могут быть как супермаркеты (например, Ашан), так и отдельные фирменные магазины.

**КФУ-6:**

Data Insight в марте 2022 года опубликовали данные (см. рисунок 7), согласно которым количество заказов онлайн на российском рынке в 2021 году достигло 1700 млн. штук, что на 26% больше показателей предыдущего года. По прогнозам, объемы онлайн-продаж будут непрерывно расти и в дальше.

**Рисунок 7.** Динамика количества заказов российских пользователей,

источник: Data Insight

Исходя из этого, становится ясно, насколько важно компаниям развивать сегмент онлайн продаж, как через сайты, так и через мобильные приложения.

Проанализируем, насколько удобно и выгодно совершение онлайн заказа у исследуемого бренда и его главных конкурентов.

У всех пяти рассматриваемых брендов практически одинаковые сайты с очень схожим, но приятным глазу интерфейсом и возможностью сделать онлайн покупку.

У Intimissimi, Incanto и MilaVitsa есть опция примерки изделия перед выкупом, а бесплатная доставка товаров осуществляется при заказе от 4500 тыс. руб. (у Etam от 5000 тыс. руб.), а у Victoria’s Secret это сумма значительно ниже – от 3000 тыс. руб.

Качественно разработанных мобильных приложений для онлайн-покупок нет ни у одного бренда, кроме Victoria’s Secret.

**КФУ-7:**

Во многом фактор удобства расположения магазина влияет на то, у какой компании покупатель совершит покупку. Наличие как множества собственных фирменных салонов, так и широкой франчайзинговой сети позволяет бренду иметь магазины даже в самых отдаленных точках страны.

Для сравнения: бренды Intimissimi имеют порядка 45 салонов в Москве – они представлены во многих торговых центрах. Etam - 14, а MilaVista имеет около 50 фирменных магазинов, а также реализует продукцию через посредников. А вот бренд Victoria’s Secret имеет только 6 магазинов в столице, так как их ценовая политика ориентирована на более высокий ценовой сегмент.

# 1.3.2. Выводы

Проанализировав ключевые факторы успеха бренда, можно сказать, что Intimissimi имеет некоторые преимуществ перед конкурентами. Однако цены у бренда несколько выше, чем у пары его прямых конкурентов. Также, нужно упомянуть, что все бренды имеют возможность развиваться в сфере онлайн-продаж и улучшать свои приложения, сайты и добавлять новые возможности для покупки товаров через Интернет. Ни один из конкурентов не оказывает большое влияние на онлайн сегмент российского рынка.

# 

# 2. Первичный SWOT-анализ

**Таблица 6.** Первичная матрица SWOT анализа,

источник: составлено автором

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны**   1. Высокое качество продукции 2. Высококвалифицированный персонал 3. Широкая франчайзинговая сеть 4. Сильный, узнаваемый бренд и высокая лояльность аудитории 5. Следование модным тенденциям и создание эксклюзивных дизайнов коллекций 6. Удобный многофункциональный сайт с удобными способами доставки 7. Экономия от масштабов производства | **Слабые стороны**   1. Нет хотя бы частичного производства в РФ 2. Отсутствие многофункционального мобильного приложения 3. Отсутствие линейки plus size 4. Деятельность ориентирована только на аудиторию от 25 до 45 лет 5. Использование устаревших маркетинговых стратегий 6. Текучесть рядовых сотрудников магазинов (продавцов-консультантов) |
| **Возможности**   1. Уход или временная приостановка деятельности компаний-конкурентов на российском рынке из-за специальной военной операции на Украине 2. Развитие IT-технологий в сфере продаж 3. Увеличение количества покупателей, предпочитающих онлайн-шоппинг 4. Увеличение спроса на отдельные модели белья 5. Развитие систем управления потребительским опытом 6. Повышение внимания общества к социально-значимым проблемам (таких как экология, военные действия, инвалидство, сиротство) | **Угрозы**   1. Предоставление конкурентами более низких цен и более выгодных программ лояльности 2. Изменение курса рубля 3. Уменьшение спроса из-за снижения уровня жизни. 4. Введение санкций на импорт товаров в РФ 5. Возникновение логистических проблем с поставками товаров В РФ 6. Запрет деятельности крупных интернет ресурсов в РФ 7. Ужесточение требований качества продукции в разделах ТК РФ и ЗПП |

# 2.1 Подробное раскрытие пунктов первичной матрицы

# 2.1.1 Сильные стороны

Рассмотрим сильные стороны Intimissimi – внутренние характеристики бренда, которые отличают его от конкурентов и позволяют успешно реализовывать свою деятельность:

1. **Высокое качество продукции**

Бренд, как и сама компания, уделяет большое внимание качеству, безопасности и экологичности материалов, из которых создается продукция Intimissimi. Обновленные в 2020 году принципы устойчивого развития бренда касаются также прозрачности и прослеживаемости состава изделия[[10]](#footnote-11). При создании продукции используются такие материалы, как шелк, натуральный и органический хлопок, атлас, вискоза, микрофибра и др. Подробнее ознакомиться с ними можно на официальном сайте бренда[[11]](#footnote-12).

1. **Высококвалифицированный персонал**

У компании есть целый отдел по созданию и проведению тренингов для сотрудников, который постоянно совершенствует методику продаж и создает обучающие курсы. В специальных тренинговых магазинах для персонала проводят тренинги по общению с клиентами, работе в торговом зале и т. д. Кроме этого, во время карантина в связи с эпидемией коронавируса все продавцы почти каждый день проходили онлайн тренинги, улучшая свои знания продуктов и навыки в сфере продаж.

Благодаря тому, что обучению сотрудников уделяется особенное внимание, российский рынок считается одним из самых успешных по показателям выручки.

1. **Широкая франчайзинговая сеть**

В России бренд развивается как самостоятельно, так и с помощью продажи франшиз. Договор франчайзинга Intimissimi находится в полном соответствии с правилами Ассоциации «Assofranchising», которая контролирует соблюдение законов, касающихся покупки франшизы.

Компания обеспечивает постоянную связь между главным офисом и магазином, а также регулярно проводит для партнеров теоретические курсы обучения по организации системы продаж, профессиональному и экономичному росту.

Благодаря выгодным условиям сотрудничества сеть магазинов бренда постоянно растет. Засчет этого продукция бренда становится доступнее и привлекает нового клиента. На данный момент в нашей стране открыто 2020 фирменных магазинов.

1. **Сильный, узнаваемый бренд и высокая лояльность аудитории**

Стабильность компании, которая была основана в 1986 году и уже 18 лет представлена на российском рынке, вызывает доверие аудитории к ней и к бренду Intimissimi в частности (для сравнения, Victoria’s Secret открыла первый фирменный бутик в России лишь в 2011 году). А большое количество магазинов, которые представлены во многих торговых центрах по всей России, повышает узнаваемость бренда.

Весной 2022 года, когда многие иностранные компании (в т.ч. Victoria’s Secret) заявили о прекращении своей деятельности на территории РФ, Intimissimi не закрыли ни офлайн, ни онлайн магазины бренда (и компании в целом). Этот факт ценен для российских потребителей и показывает преданность бренда своей аудитории.

Intimissimi сотрудничает не только со знаменитостями мирового масштаба, такими как Дакота Джонсон, Ирина Шейк, Джулия Робертс, Кьяра Ферраньи, но и с российскими звездами: Региной Тодоренко, Еленой Темниковой, Верой Брежневой, Маргаритой Мамун. Их привлечение делает бренд сильнее и популярнее.

1. **Следование модным тенденциям и создание эксклюзивных дизайнов коллекций**

Intimissimi завоевал рынок нижнего и домашнего белья благодаря своей особой специализации и безошибочному итальянскому стилю. Утонченность, привлекательность, уникальность изделий – то, за что покупатели любят бренд. Кроме этого, дизайнеры бренда постоянно радуют клиентов модными линейками, которые созданы с учетом последних трендов fashion-индустрии. При этом изделия Intimissimi сохраняют свою уникальность и непохожесть на продукцию других брендов.

1. **Удобный многофункциональный сайт с удобными способами доставки**

На официальном сайте Intimissimi публикуются все новости бренда, представлены актуальные коллекции и цены, можно подробно ознакомиться с условиями участия в программе лояльности, почитать про материалы изделий и уход за ними, подобрать по параметрам идеальную модель бюстгальтера и прочее. Интерфейс сайта стильный, красивый, а главное – удобный, и можно без проблем сделать покупку в интернет-магазине. Широкий выбор вариантов доставки товаров позволяет клиентам подобрать для себя наиболее оптимальный. Немаловажно, что доставка в магазин Intimissimi осуществляется бесплатно, а при заказе доставки курьерском можно выбрать опцию примерки перед покупкой. Это стимулирует клиентов к совершению покупки в онлайн-магазине бренда, так как для многих из них важно перед покупкой удостовериться в качестве и удобстве изделия, посмотреть, как оно будет сидеть на их фигуре и т. д.

1. **Экономия от масштабов производства**

Как уже было сказано, материнская компания имеет порядка 24 заводов по всему миру, работающих по системе полного цикла, так что почти вся продукция Intimissimi производится на них. Такие масштабы производства позволяют сдерживать рост себестоимости продукции и сохранять оптимальное соотношение цена/качество.

# 2.1.2 Слабые стороны

Рассмотрим слабые стороны бренда:

1. **Нет хотя бы частичного производства в РФ**

Отсутствие фабрик по производству продукции Intimissimi в России влечет за собой высокую зависимость цен на товары бренда в перерасчёте на рубли. Более того, доставка продукции в Россию из Европы требует серьезных затрат на логистику. А во время транспортировки товаров есть риск утери или порчи некоторых единиц товаров.

1. **Отсутствие многофункционального мобильного приложения**

Доля мобильного трафика с каждым годом неуклонно растет. Только в 2018 году она увеличилась на 37 %, к концу 2020 года составляла 68 %, а по итогам 2021 года на долю мобильного трафика в России приходится рекордные 83%. Такие данные получены аналитиками SlickJump, которые отслеживают динамику изменения трафика в интернете. Исходя из этого, отсутствие полностью работоспособного приложения является существенным минусом, препятствующим развитию бренда и увеличению его аудитории и прибыли. Стоит отметить, что в сервисе Google Play представлено мобильное приложение Intimissimi, однако оно имеет большое количество «лагов», поддерживает только английский и испанский язык, и на нем невозможно оформить заказ в Россию.

1. **Отсутствие линейки plus size**

Ассортимент продукции Intimissimi не включает в себя коллекцию больших размеров. У прямых конкурентов есть целые коллекции для plus size моделей. Например, размерный ряд бюстгалтеров исследуемого бренда ограничивается размером 100В, в то время как у фирмы-конкурента MilaVitsa он доходит до 122, чем привлекает дополнительную аудиторию.

1. **Деятельность ориентирована только на аудиторию от 25 до 45 лет**

Ассортимент бренда рассчитан на относительно узкую целевую аудиторию. Для довольно юных девушек выбор кажется достаточно серьезным и однообразным, для дам постарше ассортимент может казаться слишком откровенным и раскрепощенным. С точки зрения развития можно рассмотреть вариант создания новых моделей, ориентированых и на более молодую, и на более возрастную аудиторию.

1. **Использование устаревших маркетинговых стратегий**

Для привлечения новых клиентов и рекламных кампаний бренда используются устаревшие способы продвижения: размещение рекламы на билбордах, на телевизионных каналах. Отсутствие новых постов на официальной странице Intimissimi Russia в популярных в России социальных сетях - Instagram, Telegram, VK препятствует увеличению популярности бренда, а отсутствие таргетированной рекламы для российской аудитории затрудняет распространение информации о новинках и скидках.

1. **Текучесть рядовых сотрудников магазинов (продавцов-консультантов)**

Текучесть сотрудников низшего звена остается значимой проблемой для многих компаний в fashion-индустрии. По отзывам бывших работников Intimissimi и со слов представителя компании, можно сделать вывод, что у бренда такая проблема тоже есть и вызвана она задержкой заработных плат, плохим отношением непосредственного руководства к продавцам и др. Проблем текучесть вызывает немало. Во-первых, она не дает сформироваться постоянному и слаженному коллективу, корпоративному духу в компании, который важен для вдохновения для генерации свежих идей по работе компании даже на низших уровнях. Во-вторых, текучесть станет настоящей бедой, если сотрудники будут увольняться прежде, чем отработают вложенные в них средства на тренинги и обучения. В-третьих, новые сотрудники не будут обладать там опытом, который имеется у консультанта, проработавшего несколько месяцев.

# 2.1.3 Возможности

Далее разберем возможности внешней среды:

* 1. **Уход или временная приостановка деятельности компаний из области fashion-ритейла на российском рынке из-за специальной военной операции на Украине**

Из-за обострения политической ситуации на Украине многие компании, в том числе из индустрии моды, заявили о прекращении или приостановке своей деятельности на территории РФ. Например, американский бренд нижнего белья Victoria's Secret в конце мая 2022 года сообщила на своем официальном сайте об окончательном уходе из России. На некоторое время это приведет к снижению конкуренции в этом сегменте рынка, пока другие компании не заполнят образовавшийся «пробел». Для Intimissimi это означает появление возможности расширения ассортимента новыми продуктами-заменителями тех изделий, которые поставляли иностранные компании

* 1. **Развитие IT-технологий в сфере продаж**

Современные технологии открывают много возможностей для упрощенного и удобного совершения покупок не только в онлайн, но и в физических магазинах. Использование таких возможностей исследуемым брендом сократит количество очередей в магазинах, сделает процесс выбора и покупки товаров более быстрым и комфортным для покупателей.

* 1. **Увеличение количества покупателей, предпочитающих онлайн-шоппинг**

Рост российского рынка электронной коммерции открывает новые каналы сбыта продукции Intimissimi – через интернет, мобильные приложения маркетплейсы и т. д. Правильная стратегия продвижения бренда в онлайне приведет к непременному росту его выручки и увеличению аудитории.

* 1. **Увеличение спроса на отдельные модели белья**

С началом пандемии в 2020 году значительно вырос спрос на удобные модели белья. Все больше девушек начали отдавать предпочтение спортивному белью из мягких материалов, без жёстких косточек и с удобной посадкой. Также, большую популярность приобрели спортивные топы из дышащих материалов с хорошей поддержкой. Intimissimi, в свою очередь, имеет как широкий ассортимент утончённого кружевного белья, так и несколько моделей, идеально подходящих для повседневной носки и не сковывающих движения. Спрос на такое белье продолжает расти, так что эту возможность можно использовать с целью дальнейшего расширения линейки удобных моделей.

* 1. **Развитие систем управления потребительским опытом**

С развитием технологий и изменением потребительских привычек в связи с пандемией и нестабильной ситуацией в мире многие компании начали вводить новые предложения и акции. Например, скидки на первый заказ онлайн или же бесплатную доставку на каждый 5-ый заказ из интернет-магазина. Большим успехом начали пользоваться компании, подхватившие тенденцию онлайн шоппинга. Таким образом, вводя больше акций и выгодных предложений для покупателей онлайн, компании привлекают еще больше клиентов. В особенности тех, кто не любит проводить часы в торговых центрах или кто живет в дальних уголках страны и не имеет возможности физически попасть в любимый магазин.

* 1. **Повышение внимания общества к социально-значимым проблемам (таких как экология, военные действия, инвалидность, сиротство)**

Все больше внимания привлекают к себе острые социальные вопросы. Люди перестают закрывать глаза на болезни, психологические травмы, проблемы в семье. Все начали понимать, что экологические катастрофы – вполне реальная угроза для населения и нужно уделять ей должное внимание. Как бренд с мировым именем, Intimissimi может стать трендсеттером и поддержать людей, как-либо пострадавших от жизненных обстоятельств. Этим он подаст пример другим представителям фэшн-ритейла. Можно проводить различные акции, мастер-классы в поддержку сирот, людей с ограниченными возможностями и тяжело больных. А в глазах общества Intimissimi заработает еще более достойную репутацию.

# 2.1.4 Угрозы

Разберём подробнее угрозы - факторы внешней среды, которые могут оказать негативное влияние на работоспособность компании.

1. **Предоставление конкурентами более низких цен и более выгодных программ лояльности**

Цена зачастую выступает ключевым пунктом для покупателей при сравнении продукции разных брендов**.** Поэтому многие компании стремятся привлечь клиентов с помощью скидок, специальных акций и программ лояльности, чем привлекают все больше аудитории.

1. **Изменение курса рубля**

Под воздействием различных экономических, политических событий последних лет рубль пережил значительные колебания. Так как продукция бренда импортая, ее цены в России сильно зависят от колебания курса рубля относительно доллара и евро. Из-за этого также дорожает стоимость топлива, что увеличивает затраты бренда на логистику – товары Intimissimi доставляются в нашу страну сухопутными путями.

1. **Уменьшение спроса из-за снижения уровня жизни**

Эпидемия коронавируса, введение санкций против России и другие экономичекие факторы негативно сказываются на уровне дохода населения. Некоторые потеряли рабочие места или подверглись снижению зарплат. Поэтому покупательская способность некоторых групп населения на данный момент довольно низкая.

1. **Введение санкций на импорт товаров в РФ**

В Приложении XVIII Регламента (ЕС) упомянут запрет на ввоз предметов роскоши дороже 300 евро , к этому причисляют относительно дорогую одежду и аксессуары.

Вопрос о полном запрете ввоза иностранной продукции остаётся открытым, однако нависает угроза потери возможности реализовывать товары иностранного производства. Ввиду санкций и обостренных взаимоотношений стран компания сталкивается с рядом проблем касательно торговли на территори РФ, которые могут стать критичными для российского отдела Intimissimi. Над Calzedonia также висит угроза подрыва авторитета на домашнем рынке, бойкотирование продукции на родине, что будет критично для них.

1. **Возникновение логистических проблем с поставками товаров в РФ**

Логистика в России имеет ряд проблем, причём одна вытекает из другой. Низкое качество транспортных инфраструктур (дорог, мостов, терминалов) приводит к быстрому износу грузовых машин. Некорректная маршрутизация увеличивает срок выполнения заказа и объем затрат. Важно добавить, что географические особенности нашей страны сильно затормаживают развитие транспортных сетей. Всё это выливается в невероятную сложность решения вопросов поставок товаров для крупных компаний.

1. **Запрет деятельности крупных интернет ресурсов в РФ**

Запрет деятельности информационных «гигантов», таких как Google и Facebook существенно снизит степень воздествия бренда на потенциального покупателя.

1. **Ужесточение требований качества продукции в разделах ТК РФ и ЗПП**

Нормативные требования к качеству продукции повышаются с каждым годом. Также учащаются инспекционные проверки, что в совокупности, приводит к появлению непредвиденных расходов из-за штрафов и вынужденных перемен в технологии прозводства.

# 

# 3. Поэлементный SWOT-анализ

В Таблице 7 представлена полученная в ходе анализа расширенная матрица SWOT- анализа. Описание стратегических альтернатив компании представлено в п. 3.1.

**Таблица 7.** Матрица

расширенного SWOT-анализа,

источник: составлено автором

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** | |
| 1. Высокое качество продукции 2. Высококвалифицированный персонал 3. Широкая франчайзинговая сеть 4. Сильный бренд и высокая лояльность аудитории 5. Следование модным тенденциям и создание эксклюзивных дизайнов коллекций 6. Многофункциональный сайт с удобными способами доставки 7. Экономия от масштабов производства | 1. Нет хотя бы частичного производства в РФ 2. Отсутствие многофункционального мобильного приложения 3. Отсутствие линейки plus size 4. Деятельность ориентирована только на аудиторию от 25 до 45 лет 5. Использование устаревших маркетинговых стратегий 6. Текучесть рядовых сотрудников магазинов | |
| **Возможности** | 1. Уход или временная приостановка деятельности компаний из области fashion – ритейла на российском рынке из-за специальной военной операции на Украине 2. Развитие IT-технологий в сфере продаж 3. Увеличение количества покупателей, предпочитающих онлайн-шоппинг 4. Увеличение спроса на отдельные модели белья 5. Развитие систем управления потребительским опытом 6. Повышение внимания потребителей к социально-значимым проблемам (таким как экология, военные действия, инвалидность, сиротство) | 1. **S6О2 –**   Разработка онлайн-примерочной   1. **S4O6 –**   Создание специальных акций для товаров с низкой динамикой оборачиваемости, часть прибыли с продаж которых пойдет на благотворительность   1. **S2O5 -**   Оптимизация процесса  сбора обратной связи с помощью профессионально обученных консультантов.   1. **S5O6 –**   Проведение благотворительных мастер-классов в хосписах, больницах, детских домах по самостоятельному созданию нижнего белья и домашней одежды.   1. **S3O3 –**   Создание дополнительного барьера для возврата изделий, путем ограничения возможности совершить возврат почтой для клиентов, желающих заменить купленные изделия | 1. **O2О3W2 –**   Создание мобильного приложения с функцией онлайн-заказов   1. **W3O4 –**   Расширение ассортимента линейкой нижнего белья и домашней одежды больших размеров   1. **W2W5O2 -**   Внедрение системы QR-кодов на бирках для усовершенствования моделей продаж   1. **W4O1O4 -**   Расширение ассортимента новыми категориями одежды, которые популярны сейчас, и дефицит которых возник из-за ухода компаний, специализирующихся на них   1. **О5W5 -**   Введение партнерской системы по работе с медийными личностями, предоставляя специальные промокоды для их аудитории | |
| **Угрозы** | 1. Предоставление конкурентами более низких цен и более выгодных программ лояльности 2. Изменение курса рубля 3. Уменьшение спроса из-за снижения уровня жизни 4. Введение санкций на импорт товаров в РФ 5. Возникновение логистических проблем с поставками товаров В РФ 6. Запрет деятельности крупных интернет ресурсов в РФ 7. Ужесточение требований качества продукции в разделах ТК РФ и ЗПП | 1. **S1T1T7 –**   Внедрение автоматизированных систем 3D-сканирования, для оптимизации контроля качества продукции и обслуживания | 1. **W1T2T4T5 -**   Открытие производства в РФ, в целях снижения зависимости цен от изменений курса валют и предотвращения появления проблем с импортом продукции в страну   1. **W5T6 –**   Осваивание и продвижение бренда на популярных российских информационных площадках, как ВКонтакте, Телеграм и YouTube.   1. **W6T3 -**   Введение дополнительных скидок на товары и льгот для сотрудников и их родственников для привлечения аудитории |

# 3.1 Рекомендуемые стратегические альтернативы развития компании

* 1. **Разработка многофункционального мобильного приложения.**

**SО1+OW1+WO3**

Учитывая то, что в современном мире люди проводят большую часть времени в смартфонах, им намного удобнее использовать мобильное приложение с понятным, простым и стильным интерфейсом, чем заходить на сайт. Помимо этого, в приложении нет необходимости каждый раз вводить запрос и ждать загрузки страниц, что значительно ускоряет процесс шоппинга.

В приложение предлагается добавить технологию онлайн-примерочной, где, указав свои параметры (или прикрепив фото), можно посмотреть, как та или иная вещь будет смотреться на фигуре. Эта функция поможет покупателям не ошибиться с выбором и подобрать модель, которая будет идеально им подходить.

В дополнение, рекомендуется внедрить систему QR-кодов (или перепрошить штрих-кода, что будет экономичнее) для удобства совершения покупок в физических магазинах. Через приложение можно будет отсканировать QR-код с товарных бирок и посмотреть карточку товара, его отзывы и рейтинг, а также быстро оплатить покупку через СБП или другие системы во избежание очередей на кассе.

Конечно же, в приложении будет полный каталог товаров, сихронизирующийся с сайтом, возможность оформить заказ и выбрать удобный способ доставки и электронная дисконтная карта.

Такое мобильное приложение создаст настоящее конкурентное преемущество. Оно позволит бренду увеличить продажи и средний чек, быстрее привести клиентов к повторным покупкам, повысить их лояльность к Intimissimi посредством своевременного информирования о новых акциях, скидках и бонусах.

* 1. **Создание современной маркетинговой стратегиии, направленной на российскую аудиторию**

**WT2+О5W5**

В связи с ограничением возможности создать и развить (развивать) страницу бренда в Instagram, проводить таргетированные рекламные кампании бренда через Facebook и размещать рекламу с помощью сервисов Google, остро встает вопрос о разработке маргетиноговой стратегии с учетом последних изменений на российском рынке.

В первую очередь, необходимо организовать PR-отдел по развитию бренда в российском медиа-пространстве. Предлагается создать страницы бренда на наиболее посещаемых российских информационных площадках, как ВКонтакте, Телеграм и YouTube, где будут публиковаться новинки и актуальные подборки от стилистов. Качественный контент привлечет новую аудиторию и откроет новые возможности реализовать товар.

Также, рекомендуется внедрить систему уникальных промокодов от популярных русскоязычных блоггеров для их аудитории. Так, они будут радовать своих подписчиков эксклюзивными скидками и предложениями, а исследуемому бренду это привлечет качественно-новую аудиторию. Более того, данную стратегическую альтернативу можно интегрировать в мобильное приложение Intimissimi – предоставить скидку на первый заказ для новых пользователей.

* 1. **Проведение благотворительных кампаний (благотворительной деятельности)**

**SO2+ SO4**

Сделать вклад в нечто ценное для потребителей означает вызвать у них положительные ассоциации, уважение и интерес к своей продукции.

Предлагается создать благотворительные акции, под которые попадут товары со специально разработанной маркировкой. Она будет означать, что часть прибыли с этого товара будет перечислена в социально-значимые фонды. Такое нововведение приведет как к росту оборота отдельных, менее приобретаемых товаров, так и к развитию осознанности общества. Для распространения информации о таких акциях будут привлекаться российские знаменитости.

Похожую миссию имеет и другое направление данной стратегической альтернативы - проведение силами бренда благотворительных мастер-классов по самостоятельному созданию нижнего белья и домашней одежды в хосписах, больницах, детских домах и других аналогичных местах.

Став частью благотворительного сообщества, Intimissimi не просто поддержит нуждающихся, но и улучшит имидж бренда, укрепит доверительные отношения с клиентами.

* 1. **Модификация методов сбора обратной связьи**

**S3O3 + S2O5**

Существование функции “возврат товара в интернет-магазин” сильно ограничивает возможности компании. В городах, где есть физически магазин Intimissimi, предлагается оставить только возврат в оффлайн магизин. При дистанционном возврате товара довольно затруднительно понять причину недовольства клиента и обработать её, так как, в основном, отзывы собираются от участников программы лояльности, которые настроены к бренду положительно. Однако по-настоящему полезные комментарии можно услышать от покупатели, которые остались недовольны обслуживанием и/или товаром. Предлагается мотивировать таких клиентов на очную встречу, чтобы у профессиональных консультанов появилась возможность получить более подробную обратную связь и обработать её. Добавление персональных скидок при оффлайн возврате товара будет способствовать совершению новых покупок и повышению эффективности сбора и обработки отзывов и недовольств клиентов.

Более того, после таких встреч можно подробно записывать результаты в специально разработанную базу данных, что необходимо для повышения наглядности случаев и удобства работы с ними. Впоследствии можно использовать эту информацию для повышения качества продукции и обслуживания. Данные встречи также поднимут посещаемость физических магазинов.

# 

# 

# Заключение

Розничная торговля нижнего белья является популярной отраслью. По данным Allied Market Research, на нижнее белье приходится  6% от всего широкого объема продаж одежды, поэтому основная продукция бренда пользуется спросом среди покупателей, особенно у женской аудитории. Более того, сейчас с распространением тренда на “бодипозитив”, активный образ жизни и социальные сети, по мнению экспертов, продажа нижнего белья будет стабильно увеличиваться на 8-9% в год.

Intimissimi –  одна из самых популярных компаний в сфере продаж нижнего белья. Её ценностями являются защита интересов покупателей, а также забота об окружающей среде. У Intimissimi нами были выявлены как сильные стороны: качественная продукция, высококвалифицированный персонал, широкая франчайзинговая сеть, так и слабые: отсутствие мобильного приложения для российских потребителей, использование устаревших каналов продвижения. Поэтому необходимо точно определить ее возможности и угрозы для создания стратегических альтернатив, которые помогут ей непрерывно расти и увеличивать свою прибыль.

Исходя из вышеописанного, можно сделать вывод о том, что компании необходимо разработать многофункциональное мобильное приложение, создать современную маркетинговую стратегию, направленную на российскую аудиторию, и проводить благотворительные кампании. Реализация представленных идей сложна и затратна. Например, разработка многофункционального мобильного приложения включает в себя не только единоразовую оплату труда разработчиков, но и постоянное поддержание работоспособности приложения, реагирование на запросы пользователей для исправления недочётов, обновление базы данных клиентов и перечня продаваемой продукции. Развитие маркетинговой стратегии не будет лёгким в реализации, так как часть аудитории отнесётся к рекламе в социальных сетях и навязчивой рекламе от медийных личностей с недоверием и предосторожностью: многим людям привычнее воспринимать информацию с билбордов. В итоге, стратегические альтернативы, которые представлены в курсовой работе, имеют как сильные стороны, так и слабые, но каждая из них способна оказать большое влияние на компанию.

Таким образом, Intimissimi обладает всеми возможностями для дальнейшего непрерывного роста. Компания должна уделять должное внимание внедрению передовых технологий для оптимизации бизнес-процессов и новым путям продвижения бренда, особенно в России. Intimissimi имеет все ресурсы, чтобы не только развивать свою компанию, но и делать мир лучше.

# 

# Список использованных материалов

Библиография:

1. Катькало В.С., Веселова А.С., Смельцова С.В. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ». М.: Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2022

Интернет-источники:

2. Рейтинг интернет-магазинов (2020) // Сайт URL: <https://wwwrating.com/top/retail/clothes/> Дата обращения: 27.03.2022

3. Официальный сайт “Intimissimi” (2022) // Сайт URL: <https://www.intimissimi.com/ru/> Дата обращения: 27.03.2022

4. Официальный сайт “Intimissimi” (2022) Франшиза // Сайт URL:  <https://www.intimissimi.com/ru/franchising-company-page.html> Дата обращения: 10.03.2022

5. РБК  (2015) Чулочный король: как итальянец заработал $2 млрд на нижнем белье // Сайт URL:  <https://www.rbc.ru/business/30/10/2015/5631db349a79474febb8dd18>

Дата обращения: 15.03.2022

6. Официальный сайт “Calzedonia group” // Сайт URL:   <https://www.calzedoniagroup.com/en/the-group/our-brands/intimissimi>

Дата обращения: 15.03.2022

7. Ведомости (2014) Интервью - Сандро Веронези, основатель и президент Calzedonia Group // Сайт URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/10/28/dumal-chto-v-rossii-zhenschiny-ustroyat-revolyuciyu-sandro> Дата обращения: 05.03.2022

8. ТАСС (2021) Роскачество обнаружило токсичное вещество в продукции бренда женского нижнего белья // Сайт URL: <https://tass.ru/ekonomika/11958901?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com>

 Дата обращения: 01.03.2022

9. Вестник (2018) Маргарита Мамун – новый амбассадор Intimissimi // Сайт URL: <https://www.marieclaire.ru/vestnik/margarita-mamun-novoe-ambassador-intimissimi/>  Дата обращения: 01.03.2022

10. Vogue (2018) Intimissimi начали сотрудничество с Жизель Бюндхен и Кьярой Ферраньи // Сайт URL: <https://www.vogue.ru/fashion/news/intimissimi_nachali_sotrudnichestvo_s_zhizel_byundkhen_i_kyaroy_ferrani>

Дата обращения: 01.03.2022

11.Яндекс Дзен  (2021) Белье и колготки по-итальянски. Как Intimissimi и Calzedonia сделали простого итальянца миллиардером Forbes // Сайт  URL: <https://zen.yandex.ru/media/italy4.me/bele-i-kolgotki-poitalianski-kak-intimissimi-i-calzedonia-sdelali-prostogo-italianca-milliarderom-forbes-5fdc8c6c7200780de1fcf65f>

Дата обращения: 01.03.2022

12. Marieclaire (2019) 15 лет в в России: как бренд Calzedonia добился такой популярности // Сайт URL: <https://www.marieclaire.ru/moda/15-let-v-rossii-kak-brend-calzedonia-dobilsya-takoy-populyarnosti/>

Дата обращения: 01.03.2022

13. Retail  (2021) Рынок нижнего женского белья 2021: что влияет на спрос?// Сайт URL: <https://www.retail.ru/tovar_na_polku/rynok-nizhnego-zhenskogo-belya-2021-chto-vliyaet-na-spros-/>

Дата обращения: 05.03.2022

14. РБК (2008) Объём рынка нижнего белья РФ составляет 3,5 млрд долл. // Сайт URL: <https://www.rbc.ru/society/19/03/2008/5703cbb19a79470eaf769c3f>

Дата обращения: 05.03.2022

15. РБК (2022) Анализ рынка нижнего белья в России - 2022. Показатели и прогнозы // Сайт URL: <https://marketing.rbc.ru/research/36237/> Дата обращения: 06.03.2022

16. Edited (2022) Kayla Marci The Lingerie Market Explained In 8 Charts // Сайт URL: <https://blog.edited.com/blog/lingerie-market> Дата обращения: 06.03.2022

17. Forbes (2022) Владельцев зарубежных активов избавят от налога при переводе их на себя в России // Сайт URL: <https://www.forbes.ru/finansy/458855-vladel-cev-zarubeznymi-aktivami-izbavat-ot-naloga-pri-perevode-ih-na-seba-v-rossii> Дата обращения: 15.04.2022

18. Интерфакс (2022) Путин ожидает, что инфляция в 2022 году не превысит 15% // Сайт URL: <https://www.interfax.ru/business/842893> Дата обращения: 15.04.2022

19. New Retail (2021) Новейшая история рынка белья в 5 актуальных трендах // Сайт URL: <https://new-retail.ru/marketing/noveyshaya_istoriya_rynka_belya_v_5_aktualnykh_trendakh/> Дата обращения: 15.04.2022

20. Edited (2022) Kayla Marci The Lingerie Market Explained In 8 Charts // Сайт URL: <https://blog.edited.com/blog/lingerie-market> Дата обращения: 16.04.2022

21. Портал PRO Город (2020) ВТБ запустил эквайринг для сети магазинов Calzedonia Group // Сайт URL: <https://pg21.ru/news/68512> Дата обращения: 17.04.2022

22. Рос Качество Портал для умного покупателя (2021) Коварные трусы: кружевное импортное бельё оказалось опаснее российского коварные // Сайт URL: <https://rskrf.ru/tips/spetsproekty/kovarnye-trusy-kruzhevnoe-importnoe-bele-okazalos-opasnee-rossiyskogo/> Дата обращения: 18.04.2022

23. 72.RU (2022) «Поставки идут с перебоями». Как работают оставшиеся в Тюмени иностранные бренды. Calzedonia и Tezenis пока остаются на рынке // Сайт URL: <https://72.ru/text/gorod/2022/03/16/70508282/> Дата обращения: 19.04.2022

24. List-Org (2022) // Сайт URL: <https://www.list-org.com/company/3349250> Дата обращения: 01.03.2022

25. Sustainability Report (2020) // Сайт URL: <https://www.calzedoniagroup.com/mediaObject/images/report-sostenibilita/CalzedoniaGroup_SustainabilityReport2020/original/Sustainability+Report+2020+-+Calzedonia+Group.pdf> Дата обращения: 26.05.2022

1. Анализ рынка нижнего белья в России - 2022. Показатели и прогнозы. Date Views 04.03.2022 [www.marketing.rbc.ru/research/36237/](http://www.marketing.rbc.ru/research/36237/) [↑](#footnote-ref-2)
2. Рынок нижнего женского белья 2021: что влияет на спрос?. Date Views 05.03.2022 [www.retail.ru/tovar\_na\_polku/rynok-nizhnego-zhenskogo-belya-2021-chto-vliyaet-na-spros-/](http://www.retail.ru/tovar_na_polku/rynok-nizhnego-zhenskogo-belya-2021-chto-vliyaet-na-spros-/) [↑](#footnote-ref-3)
3. The Lingerie Market Explained In 8 Charts. Date Views 14.03.2022 [www.blog.edited.com/blog/lingerie-market](http://www.blog.edited.com/blog/lingerie-market)

   Рынок нижнего женского белья 2021: что влияет на спрос?. Date Views 05.03.2022 [www.retail.ru/tovar\_na\_polku/rynok-nizhnego-zhenskogo-belya-2021-chto-vliyaet-na-spros-/](http://www.retail.ru/tovar_na_polku/rynok-nizhnego-zhenskogo-belya-2021-chto-vliyaet-na-spros-/) [↑](#footnote-ref-4)
4. Консенсус-прогноз ЦБ: инфляция в 2022 году ожидается на уровне 20%. Date Views 15.04.22 [www.vedomosti.ru/economics/articles/2022/03/10/912962-konsensus-prognoz](https://eduhseru-my.sharepoint.com/personal/pssokolova_2_edu_hse_ru/Documents/www.vedomosti.ru/economics/articles/2022/03/10/912962-konsensus-prognoz) [↑](#footnote-ref-5)
5. Рынок нижнего женского белья 2021: что влияет на спрос?. Date Views 05.03.2022 [www.retail.ru/tovar\_na\_polku/rynok-nizhnego-zhenskogo-belya-2021-chto-vliyaet-na-spros-/](http://www.retail.ru/tovar_na_polku/rynok-nizhnego-zhenskogo-belya-2021-chto-vliyaet-na-spros-/).

   Новейшая история рынка белья в 5 актуальных трендах. Date Views 15.04.2022 [www.new-retail.ru/marketing/noveyshaya\_istoriya\_rynka\_belya\_v\_5\_aktualnykh\_trendakh/](http://www.new-retail.ru/marketing/noveyshaya_istoriya_rynka_belya_v_5_aktualnykh_trendakh/)

   The Lingerie Market Explained In 8 Charts. Date Views 14.03.2022 [www.blog.edited.com/blog/lingerie-market](http://www.blog.edited.com/blog/lingerie-market) [↑](#footnote-ref-6)
6. Запрещены на территории РФ [↑](#footnote-ref-7)
7. Госдума приняла закон о защите покупателей от необоснованного сбора личных данных. Date Views 23.04.2022 [www.tass.ru/ekonomika/14422759](http://www.tass.ru/ekonomika/14422759) [↑](#footnote-ref-8)
8. Роскачество попросило изъять из продажи опасные женские трусы. Date Views 05.05.2022 [www.rbc.ru/society/22/07/2021/60f93ca79a794743c7fc364a](https://eduhseru-my.sharepoint.com/personal/pssokolova_2_edu_hse_ru/Documents/www.rbc.ru/society/22/07/2021/60f93ca79a794743c7fc364a) [↑](#footnote-ref-9)
9. по данным из отчёта об устойчивом развитии 2020 [↑](#footnote-ref-10)
10. Данные из ежегодного отчета компании по устойчивому развитию 2020 [↑](#footnote-ref-11)
11. Гид по продукции. Date Views 10.03.2022 [www.intimissimi.com/ru/product-guide-textiles.html](http://www.intimissimi.com/ru/product-guide-textiles.html) [↑](#footnote-ref-12)