**

*Программа МВА «Мастер делового администрирования»*

**Детская одежда**

Интернет-магазин детской одежды Radamama.ru работает с 2009 года. «Это семейный бизнес, мне помогают муж и дочь. По необходимости нанимаю помощников-фрилансеров, доставку осуществляет курьерская служба»,— рассказывает генеральный директор и основатель Radamama Ирина Нурматова. Выручка компании составляет около 250 тыс. руб. в месяц, магазин выполняет три-пять заказов в день, средний чек — около 3 тыс. руб. Расходы Нурматовой — аренда склада (20 тыс. руб. в месяц), контекстная реклама (10–20 тыс. руб. в месяц).

Многие интернет-магазины, особенно небольшие, работают под заявки, то есть размещают на сайте информацию о товаре, но не имеют собственного склада. Набрав некоторое количество заказов, курьер отправляется к поставщику и только потом развозит товар клиентам. В этом случае срок доставки доходит до трех дней (или больше). Кроме того, может оказаться, что нужного клиенту размера или цвета у поставщика уже нет. Нурматова, открыв магазин, решила держать на складе весь представленный на сайте ассортимент, полный размерный ряд. Но для этого требовались оборотные средства, в несколько раз превышающие месячную выручку. «Наша средняя маржа составляет около 80%. При существующих оборотах небольшой семейный бизнес мог бы существовать успешно, если бы не неподъемные выплаты по кредитам: на них уходит больше половины выручки»,— рассказывает Ирина.

Несколько сделанных ошибок плюс проблемы одного из поставщиков, из-за которых магазин остался в сезон без товара, а также усиливающаяся конкуренция заставили Нурматову пересмотреть стратегию. «Для маленького бизнеса любая ошибка может оказаться фатальной, многие знакомые вообще советуют закрыть интернет-магазин»,— говорит предпринимательница. Она видит новые пути развития своей компании, но хотела бы избежать подводных камней.

**Одеть детей**

Заняться собственным бизнесом Нурматову подтолкнул кризис 2008 года. Ирина работала директором по маркетингу одной из ведущих компаний, занимающейся онлайн-продажей концертных билетов, но попала под сокращение. Бывший коллега посоветовал открыть интернет-магазин, а подруга предложила продавать одежду для детей «Веселый малыш», которую она выпускала, дала большие скидки и двухмесячную отсрочку платежа. Магазин Radamama.ru открылся в апреле 2009 года, в первый месяц выручка составила около 55 тыс. руб.

На создание ресурса Ирина потратила около 100 тыс. руб., а в роли фотомоделей выступили дети ее друзей и знакомых. Предпринимательница оборудовала под склад комнату в собственной квартире и поначалу сама доставляла клиентам покупки. Недорогая детская одежда в ценовых сегментах «средний» и «средний минус» пользовалась спросом, основой ассортимента стала одежда для детей в возрасте до семи лет, в том числе ползунки, колготки, распашонки для самых маленьких. «Я ориентировалась на родительскую аудиторию. А дети старше семи обычно сами хотят участвовать в выборе одежды»,— поясняет Нурматова.

Тратиться на SEO-оптимизацию Ирина не стала: раскручивать новый ресурс слишком дорого, сначала надо набрать обороты. Запустила контекстную рекламу (10–20 тыс. руб. в месяц.), рекламировала сайт с помощью друзей и знакомых. Проводила акции со скидками, дарила подарочные сертификаты (до 500 руб.). «Магазин быстро оброс постоянными клиентами, которые получали электронную рассылку об акциях и скидках, поступлении новых товаров»,— рассказывает Ирина.

Бренд «Веселый малыш» (недорогой трикотаж для детей в возрасте до двух лет, например ползунки до 120 руб.) оказался востребованным. Вскоре Нурматова стала работать и с другими поставщиками — компаниями «Мир детства» и Play Today. Через полгода после начала работы магазин Radamama.ru предлагал уже полный ассортимент одежды (в том числе верхнюю и зимнюю) для детей ясельного и дошкольного возраста. Компания «Мир детства», являющаяся на тот момент одним из крупнейших производителей детских товаров в России, разместила информацию о Radamama.ru на своем сайте. «Постепенно этот поставщик стал приносить интернет-магазину до 50% оборота, а его сайт генерировал существенную часть трафика,— говорит Ирина.— Мы также получили месячную отсрочку платежей».

К началу 2011 года выручка Radamama.ru составляла около 500 тыс. руб. в месяц, посещаемость сайта — 400–500 человек в день. Ежедневно Ирина получала восемь-десять заказов со средним чеком 2,4 тыс. руб., а база постоянных клиентов насчитывала около 5 тыс. человек. «Я почувствовала себя уверенно, расслабилась и в результате допустила ряд необдуманных шагов»,— рассказывает предпринимательница.

**Оборотный момент**

«Создав за минимальные деньги сайт, я не очень осознавала, что для ведения бизнеса нужны значительные оборотные средства»,— говорит Ирина. Но когда из первой партии товара, полученной от подруги, были раскуплены все ходовые размеры, нужно было пополнить ассортимент, а для этого выплатить деньги за весь взятый товар. «Производителям тоже нужны оборотные средства, двухмесячная отсрочка платежа — хорошие условия. Часто же поставщики требуют сразу внести оплату»,— поясняет Нурматова. Стоимость минимальной оптовой партии для продавца детской одежды составляет 15–20 тыс. руб., партия верхней одежды обойдется в 50–60 тыс. руб., а закупка целой коллекции уже требует 300–500 тыс. руб.

Ирина заняла $20 тыс. у своего знакомого, через год долг вернула. «Но чем больше продаешь, тем больше нужно денег для поддержания ассортимента. Чтобы держать полный размерный ряд, необходимо вкладывать в товар средства в размере пяти-шестикратного месячного оборота»,— говорит Нурматова. За следующим кредитом она обратилась в несколько банков, и все они откликнулись на ее заявку. «Я решила, что денег много не бывает, и взяла сразу несколько кредитов»,— рассказывает Ирина. Это, по ее мнению, стало ошибкой.

Съездив на выставку детской моды во Флоренцию, она внесла предоплату за заказ нескольких коллекций итальянских и испанских модельеров. «Это прекрасная одежда, но я не учла несколько факторов. Во-первых, в России дизайнерскую детскую одежду покупают для детей старшего возраста и для подростков. Я же закупила продукцию в привычной возрастной категории до семи лет. Во-вторых, предоплату за коллекцию в размере 30% вносят почти за полгода до ее поставки. Если вкладывать в нее кредитные деньги, надо учитывать проценты по кредиту в ее себестоимости, тогда торговля становится невыгодной»,— говорит Ирина.

Второй ошибкой, которую, по мнению Нурматовой, совершают многие интернет-продавцы, стало увлечение офлайн-торговлей. В октябре 2011 года Ирина взяла в аренду помещение под склад-магазин. «Был самый разгар сезона, но вместо того, чтобы максимально сосредоточиться на работе с онлайн-заказами, я тратила время и усилия на торговую точку. Не успела вовремя распродать сезонные зарубежные коллекции, потеряла долю постоянных покупателей, которых просто не успевала вовремя обслуживать»,— говорит Ирина. Место для магазина оказалось неудачным (вложиться пришлось и в ремонт, и в зарплату продавцов), точка не окупила себя.

Ошибки Нурматова проанализировала, но на следующий год с проблемами столкнулся один из главных ее российских поставщиков: он не смог отшить к зимнему сезону обещанную коллекцию. «Найти же нового поставщика в сезон крайне сложно. В результате я осталась без товара, выручка упала, ушли покупатели, ориентированные на конкретного производителя»,— рассказывает Нурматова.

**Выход в регионы**

Еще одной проблемой стала конкуренция на рынке. Появились такие активные игроки, как, например, Mamsy.ru, продажей одежды для детей и подростков занялись и крупные интернет-проекты, например Lamoda. Чтобы им противостоять, требовались деньги. «Наш сайт устарел, изначально платформа не была рассчитана на такой объем ассортимента. Многое приходится делать в ручном режиме, это требует много времени. Нужно заниматься и продвижением сайта, привлекая новую аудиторию»,— говорит Ирина. Минимальные затраты на модернизацию сайта, по ее оценкам, составят не менее 120 тыс. руб., затраты на SEO-продвижение в конкурентной среде — около 50 тыс. руб. в месяц. Если продолжать работать «со склада», нужны деньги и на пополнение ассортимента.

Сегодня выплаты по кредитам составляют около 150 тыс. руб. в месяц, в товарные запасы Radamama.ru вложено около 3 млн руб. Предпринимательница хотела бы «вытащить» деньги из товарных запасов, отдать кредиты и подобно другим интернет-магазинам начать работать под заявки. «Сейчас к этой схеме привыкли уже и многие поставщики. Компания оставляет небольшой депозит и постепенно выбирает товар по мелкооптовым ценам»,— поясняет Нурматова.

В последнее же время к Ирине поступило несколько обращений от региональных производителей, выпускающих недорогую одежду для детей. «Пробиться в Москву им непросто, крупным интернет-магазинам интереснее раскрученные международные и российские бренды, работающие в более высокой ценовой категории. Возможно, онлайн-магазины могли бы продавать такую продукцию под заявки, но у производителей нет своих складов в Москве»,— поясняет Ирина.

У Нурматовой есть опыт продаж недорогих марок и клиенты, интересующиеся подобной продукцией. Проверив качество и оценив спрос на продукцию фабрики «Союз текстильных промышленников» из Тульской области, Ирина предложила поставщику привезти партию продукции на ее склад с условием выплатить деньги после реализации товара. А чтобы такая схема была интереснее производителю, пообещала также стать его представителем в Москве, осуществляя со своего склада отгрузку другим интернет-магазинам. Подобное предложение она сделала и некоторым другим региональным поставщикам и сейчас ведет с ними переговоры. «Я готова продавать товар оптом и в розницу с помощью своего сайта. Разница в стоимости крупнооптовой и мелкооптовой закупки может составлять 20–25%. Такая комиссия меня устраивает»,— говорит предпринимательница.

Сейчас у Нурматовой продажи по заявкам клиентов составляют примерно 20% оборота, остальное — реализация товарных запасов. Ирина собирается расширять круг региональных поставщиков, а также включить в ассортимент, одежду не только для детей дошкольного возраста, но и для школьников и подростков, ведь дети ее постоянных покупателей растут.

Но если развивать идею с представительством в Москве региональных производителей, потребуются дополнительные затраты на логистику и персонал, расширение складских площадей. А на продвижение новых малоизвестных марок нужны дополнительные усилия и, возможно, затраты. «Аудиторию надо прикармливать»,— говорит Ирина. Оценить все потенциальные сложности новой схемы Нурматова пока не может, а потому опасается рисков.

***Вопросы:***

1. ***Каковы факторы успеха компании?***
2. ***В чем состоят конкурентные преимущества компании? Каким образом компания может закрепить свои позиции на рынке?***
3. ***С какими трудностями может столкнуться компания в ближайшем будущем?***
4. ***Дайте рекомендации по дальнейшему развитию компании.***