

Всех обставить

Александр Кузнецов, опубликовано в журнале "Бизнес-журнал" №6 от 02 Июня 2009 года.

Оригинал см. - <http://www.business-magazine.ru/profiles/companies/pub320954/>

После дефолта 1998 года к нам пожаловала ИКЕА, предложив покупателю яркую и модную концепцию модульных интерьерных решений. Десять лет спустя, в разгар нового кризиса, на российский рынок выходит другой игрок, исповедующий похожую концепцию, — Kika. Не слишком ли поздно?

В пяти километрах от МКАД по Новорижскому шоссе открылся первый российский мебельный гипермаркет Kika. Проектом управляет компания «Домашний интерьер» — франчайзи известного европейского ритейлера.

На первый взгляд, Kika — прямой конкурент ИКЕА. Мебель и предметы интерьера, элементы декора, свет, ковры, постельное белье, шторы и аксессуары... Ассортимент и цены очень похожи. Вот только стартовые условия соперников явно несопоставимы. Марка Kika плохо знакома российскому покупателю, тогда как шведский гигант открыл в нашей стране уже десять магазинов, сумев сформировать многомиллионную армию лояльных клиентов. Да и по объему торговых площадей первый объект Kika уступает столичным магазинам ИКЕА (11,5 тыс. против 28–29,5 тыс. кв. м соответственно).



Однако руководители «Домашнего интерьера» настроены по-боевому. К концу 2012 года они планируют открыть десять магазинов площадью от 12 до 20 тыс. кв. м в городах с населением более полумиллиона человек.

Из сети в сеть

Идея вывода на российский рынок розничного брэнда Kika появилась у вице-президента и совладельца «М.Видео» Александра Зайонца в начале 2007 года. Контакты подбросил председатель совета директоров «М.Видео» Питер Герфи, хорошо знавший семью Герберта Коха — предпринимателя, открывшего в 1973 году первый мебельный гипермаркет Kika в Австрии.

В ноябре 2007 года сеть «М.Видео» разместила на бирже 52,5 млн акций, выручив 365,5 млн долларов. Фактическим продавцом бумаг стала зарегистрированная на Кипре компания Svece Ltd., акционерами которой выступали Александр Тынкован (61%), его брат Михаил Тынкован (13,5%), Павел Бреев (13,5%) и Александр Зайонц (12%). Уже тогда финансовые аналитики предполагали, что IPO «М.Видео» было вызвано не только необходимостью привлечь средства для подпитки региональной экспансии, но и стремлением Александра Зайонца выйти из бизнеса. Так и оказалось: в декабре 2008 года он покинул компанию. Принять участие в новом проекте вместе с ним решил и Михаил Кучмент, оставивший пост коммерческого директора «М.Видео»¹.

Чем так понравились Зайонцу магазины Kika? Как минимум форматом. Еще в начале 70-х Герберт Кох решил, что покупатели вполне могут самостоятельно выбрать мебель по образцам и своими руками собрать ее дома. Соединив логику «сделай сам» с набирающей популярность концепцией cash&carry, основатель сети занял почетное место одного из новаторов розничного рынка Австрии. К середине первого десятилетия нового века Kika/Leiner Group уже выдвинулась на рынки стран Восточной Европы, открыв магазины в Венгрии, Чехии, Словакии, Хорватии и Румынии. Пора было идти дальше, на впечатляющий своими объемами российский рынок. К тому же оказалось, что в России уже есть инвесторы, готовые принять участие в развитии этого проекта.

Проведенный командой Зайонца анализ свидетельствовал, что торговля мебелью и товарами для дома остается в России одним из самых крупных, а главное — перспективных сегментов ритейла, демонстрирующим уверенный (около 20% до начала кризиса) ежегодный рост. Кроме того, оказалось: несмотря на присутствие довольно крупных игроков, этот рынок до сих пор абсолютно не консолидирован.

— Давайте трезво взглянем на сложившиеся реалии, — поясняет логику инвесторов проекта вице-президент Kika Russia Михаил Кучмент. — Начнем с импортеров. Многие из них продвигают «люксовые» брэнды (по соответствующим ценам!), которые в Европе относятся к среднему ценовому сегменту. Следом идут производители, начавшие отстраивать собственную розницу по причине отсутствия у них нормального канала сбыта. Такая схема с самого начала несет в себе глубокий конфликт. Ведь ассортимент формируется вовсе не исходя из реальных запросов потребителей, а скорее под нажимом производственного направления бизнеса, продукцию которого нужно продать. Еще один распространенный персонаж на этом рынке — мебельные центры, объединяющие под своей крышей от ста до пятисот разных магазинов. В таком случае интересы потребителя, как и возможность навигации по товарным категориям, цене и стилю, отодвигаются на второй план. Здесь нет системы: каждый сам по себе, а бал правит арендодатель.



Результатом маркетингового исследования стал вывод: культивируемый Kika формат гипермаркета one-stop shopping наиболее конкурентоспособен на российском рынке. Правда, независимые аналитики напоминают: далеко не во всех европейских странах этот тезис находит подтверждение. Так, по словам Антона Липатова, заместителя руководителя департамента Research.Techart маркетинговой группы «Текарт», на мебельном рынке Великобритании доминирует как раз мелкая и средняя розница (примерно 40%). Крупные ритейлеры обеспечивают еще четверть продаж, в то время как на долю торговых сетей приходится 5–10%. В Италии благодаря активности множества производителей, предлагающих уникальную продукцию, лидирующие позиции также удерживает малая и средняя розница (около 70% рынка).

— В Европе просто не существует единой модели розничных продаж, к которой могла бы стремиться Россия, — подчеркивает Антон Липатов. — Да, на Западе растет концентрация каналов в руках крупных участников рынка. Однако сказать, насколько быстро эта тенденция будет развиваться, например, в Великобритании и Италии с учетом нынешнего состояния мировой экономики, пока сложно. Еще более сложным является вопрос о том, когда тенденция к концентрации каналов сбыта станет актуальной в России.

Впрочем, инвесторы «Домашнего интерьера» собираются открывать магазины Kika не в Англии и не в Италии. «В России, где сейчас проживает 149 млн человек, люди ощущают дефицит крупноформатных мебельных магазинов сегмента home furnishing2, — говорит Александр Зайонц, принявший на себя обязанности генерального директора Kika Russia. — Если посмотреть на европейский рынок, легко обнаружить большое количество известных игроков. А у нас есть только известная всем шведская компания, которая к тому же всегда утверждает, что ее бизнес в России «не окупается» и что работает она «себе в убыток». На самом деле у этой шведской компании все хорошо. Просто ее представителям удобно так говорить. В том числе для того, чтобы отпугнуть от России других международных игроков. Мы же считаем, что здоровая конкуренция — это всегда лучше, чем монополия».

Время и место

После подписания франчайзингового соглашения с Kika/Leiner Group настало время искать площадку для строительства торгового центра. Выбор пал на пятый километр Новорижского шоссе. Ежедневный трафик на этом участке составляет 50–60 тысяч автомобилей. Дальше — вплоть до Волоколамска — не обнаруживается ни одного торгового центра. А рядом — подмосковный Красногорск, где ведется интенсивное жилищное строительство. А значит — тысячи новых квартир, которые придется обустраивать и обставлять мебелью.

По ходу строительно-монтажных работ адаптировался ассортимент, причем дважды. Сначала матрицу пришлось подгонять под особенности российского рынка, а вскоре еще раз корректировать в связи с нагрянувшим кризисом. «Формируя ассортимент, мы сделали две главные вещи, — рассказывает в интервью «Бизнес-журналу» Михаил Кучмент. — На первом этапе расширили диапазон товаров в нижнем ценовом сегменте. А затем, в отличие от других крупных игроков мебельного ритейла, не стали повышать цены на свою продукцию в целом. Хотя сама по себе импортная мебель из-за увеличения курса евро и доллара в условиях кризиса, конечно же, подорожала. Мы сумели изменить достигнутые прежде договоренности с поставщиками, зафиксировав цены в рублях или оговорив скидку накупаемый нами товар».

Маркетинговый бюджет, выделенный на раскрутку первого российского магазина Kika, составлял 24 млн рублей. По меркам рекламного рынка деньги небольшие. Однако в условиях существенного снижения цен на размещение в условиях кризиса эти средства компании удалось потратить куда более эффективно, чем предполагалось еще в конце прошлого года. «Снизившиеся цены на рекламу позволили закупить по ряду медиа, среди которых были лифлеты, outdoor, специализированная и профессиональная пресса, в два раза больше площадей, чем было возможно до кризиса», — говорят в компании. По тем же причинам меньших вложений потребует и строительство новых магазинов.

Согласно данным Kika Russia, совокупные инвестиции в запуск первого магазина сети составили всего 144 млн рублей. «Если так, то этот объект компании удалось открыть малой кровью, — оценивает расходы инвесторов Антон Липатов («Текарт»). — При аналогичном уровне расходов для запуска десяти магазинов в течение четырех лет понадобится не более 50 млн долларов».

В Kika Russia полагают, что уже через шесть месяцев после появления магазинов сети в любом крупном городе страны бренд сети обязан будет зафиксироваться на вершине покупательских предпочтений. Специалисты именуют такую позицию торговой марки «top on the mind». Проще говоря, в компании надеются, что уже спустя полгода с момента запуска очередного торгового центра на вопрос «Где купить мебель?» местные жители будут дружно отвечать: «В Kika!» И все-таки главная задача пока состоит в том, чтобы привлечь в только что открывшийся магазин избалованных москвичей.

— Так или иначе, первопроходцем формата, в рамках которого мебель и товары для дома представлены вместе в виде интерьерных решений, стала ИКЕА, — признает Михаил Кучмент. — Этот бренд прочно сидит в головах потребителей. Чем же отличаемся мы? Одна из наших главных особенностей в том, что покупатель может выбрать товар не только в магазине, но и по каталогам. Например, диван из определенного материала, нужного цвета и размера. И, конечно, у покупателей Kika есть возможность воспользоваться такими услугами, как установка техники, пошив штор, сборка мебели, замер помещений, дизайн, доставка; можно также прибегнуть к услугам персонального консультанта. Мы готовы помочь клиентам сделать целый дизайн-проект. Думаю, это должно привлечь покупателей.

По понятным причинам стремление Kika одним махом побить ИКЕА и занять доминирующее положение сопровождается довольно скептическими комментариями. Маркетологи предупреждают: продвижение новой марки в сегменте, плотно оккупированном ИКЕА, даже в «мирное время» выглядело бы непростой задачей. А в условиях кризиса покупатели еще менее склонны к экспериментам. Управляющий партнер группы компаний Management Development Group (сети ProdECO и «ГастрономчикЪ») Дмитрий Потапенко полагает, что главные проблемы диктует не столько время, сколько местоположение магазинов будущей сети. Кроме того, следует учитывать и ценовой фактор. «Эффект может быть достигнут, — утверждает Потапенко, — лишь при условии размещения таких магазинов в торгово-

развлекательных комплексах, где действуют «якорные» операторы продуктового ритейла, или в непосредственной близости от них, как поступает, кстати, ИКЕА. Да и цены, которые предлагает Kika, мне не показались низкими. На мой взгляд, эта компания не сможет составить конкуренцию ИКЕА. Проект, по моим оценкам, будет убыточным до тех пор, пока в стране снова не возобновится развитие реального бизнеса, не начнут покупать дома и открываться новые офисы среднего ценового сегмента».

Представители ИКЕА отказываются напрямую обсуждать перспективы соперничества с новичком. «Мы приветствуем конкуренцию, поскольку она помогает нам стать сильнее, стимулирует к постоянному улучшению качества наших товаров и услуг и, конечно, способствует исполнению нашей мечты — изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей, — деликатно комментирует Сюзанна Кайяли, PR-менеджер ИКЕА. — Ведь в конечном итоге выигрывает потребитель. Что же касается оценочных суждений, то наша компания не стремится их высказывать». При этом Кайяли напоминает, что в России многие мебельные компании сознательно стремятся расположить свои торговые точки как можно ближе к магазинам ИКЕА, считая их мощными «центрами притяжения».

Антон Липатов советует не сталкивать ИКЕА и Kika лоб в лоб. На его взгляд, эти игроки существенно отличаются друг от друга. Как и их стратегии. «ИКЕА для российского потребителя, — рассуждает Липатов, — это уже не столько мебель и товары для дома, сколько стиль жизни. Применяемый шведской компанией формат и популярность стандартных «икеевских» интерьеров у друзей и знакомых подвигают российских потребителей покупать товары в ИКЕА даже несмотря на кризис. Кроме того, ИКЕА не только торгует мебелью, но и занимается девелоперской деятельностью: формат МЕГА позволяет располагать в гипермаркете магазины бытовой техники и другую розницу. Наконец, масштабы таких ТЦ позволяют с меньшими последствиями для бюджета комплекса оказывать дополнительные услуги. Большие многопрофильные гипермаркеты становятся центром притяжения не только для потребителей из региональных центров, в которых расположен гипермаркет, но и для покупателей из близлежащих городов, а порой и соседних регионов».

Вместе с тем, по мнению Липатова, широкое распространение интерьеров ИКЕА в квартирах и домах россиян уже можно рассматривать в качестве ахиллесовой пяты. В таком случае Kika оказывается, по сути, единственным альтернативным ритейлером, действующим в близком формате. Если так, то у этого проекта в России есть будущее.

— Главное, что следует сделать Kika, — полагает Липатов, — это предложить потребителю собственную идею. Концепцию, в рамках которой можно будет подбирать мебель в сетевом гипермаркете. В чем преимущества Kika? Каков лозунг ритейлера? Чем он отличается от множества других крупных розничных магазинов мебели, которые встречаются на пути потребителя? Мне кажется, секрет успеха кроется в способности руководителей сети ответить на эти вопросы. Действительно сильных идей в российской мебельной рознице пока очень мало. Зато достаточно свободного места для их развития. Но при отсутствии такой идеи еще один ритейлер, пусть даже крупный и сетевой, будет пользоваться лишь умеренной популярностью. Особенно в текущих экономических условиях.

В активе у Kika — отлаженные партнерские связи с европейскими поставщиками, вполне конкурентоспособные цены, а также возможность наладить эксклюзивные поставки мебели, которую нельзя приобрести в других магазинах. Однако ставка на средний ценовой сегмент в условиях кризиса вызывает немало вопросов. Этот рынок сегодня заметно сжался, поскольку подпитывался забарахлившей ныне системой потребительского кредитования. Наконец, российский покупатель требует сегодня за свои деньги полной реализации пожеланий. В том числе — идеального соответствия мебели особенностям жилья. А значит, успех Kika во многом будет зависеть от того, сумеет ли компания организовать работу с нестандартными запросами клиентов. Судя по всему, массу хлопот менеджменту Kika Russia доставит и запланированная региональная экспансия. Найти и выкупить удобное для экспозиции мебели помещение необходимой площади в регионах сегодня непросто. А строительство новых объектов с нуля существенно увеличит смету проекта.

Запуск новых проектов «несмотря на кризис» — либо неизбежность, либо трезвый расчет. В одном случае инвесторы вынуждены идти до конца (поскольку попытка заморозить вложенные средства



МАРКЕТИНГОВАЯ ГРУППА "ТЕКАРТ"

Маркетинговые исследования
RESEARCH.Techart

Россия, 115088, г. Москва,
Угрешская ул., д. 2 стр. 21, оф. 6, 14
тел./факс (495) 663-32-62 (отдел продаж)
тел./факс (495) 790-75-91, доб.124
(консультации и индивидуальные проекты)
<http://www.research-techart.ru>

равнозначна самоубийству), в другом — пытаются сделать рывок, пока рынок «поставлен на паузу». Хотя и это мало что меняет. Компании, волею судеб реализующие первый сценарий, вполне способны выжить и победить, тогда как кавалерийская атака на спящий под влиянием кризисного снотворного рынок легко может обернуться поражением.