

«ИНТЕРЬЕРНАЯ ЛАВКА» — СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС С АКЦЕНТОМ НА ЛИДЕРСТВЕ В НИШЕ

Управлять самому или делегировать управление профессиональному менеджеру? Этот вопрос хоть раз в жизни, но задавал себе собственник любого предприятия. Актуален он и для малого бизнеса в розничной торговле. На примере сети салонов «Интерьерная Лавка» автор показывает, как за пять лет семейная компания превратилась в самого крупного в мире дистрибьютора французских фабрик Comptoir de Famille и Country Corner, открыла 75 салонов и стала абсолютным лидером ниши в дистрибуции товаров в стиле прованс.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мебельный салон, франчайзинг, семейный бизнес, международная сеть, дистрибьютор, импорт товара, b-2-c и b-2-b-продажи, целевая аудитория, способы поддержки франчайзи



Курышкин Павел Юрьевич — директор по развитию франчайзинга компании «Интерьерная Лавка» (г. Москва)

В ЧЕМ ИЗЮМИНКА?

Открыть бизнес в жестко конкурентном сегменте не было целью основателей «Интерьерной Лавки». Наоборот, не имея опыта ведения собственного бизнеса, основатели компании Алексей и Наталья Демьянченко хотели найти свободную бизнес-нишу и создать перспективу для расширения компании от нескольких собственных салонов до крупной федеральной сети, работающей под одним брендом и по единым бизнес-стандартам. Помогли им в этом предпринимательская интуиция и любовь к Провансу¹.

Для начала необходимо было выбрать поставщиков. Ими стали Comptoir de Famille и Country Corner. Первая фабрика делала акцент на производстве аксессуаров, здесь можно выделить следующие основные категории: посуда и столовые приборы, часы, текстиль, ароматы для дома, воощеная и мягкая мебель. Country Corner уже тогда была известна

¹ Прованс (буквально «провинция») — это историческая область, составляющая часть региона Прованс — Альпы — Лазурный берег. Столица Прованса — город Марсель. Название «прованс» получил стиль оформления загородных домов, пришедший с юго-востока Франции. — *Прим. ред.*

как крупный производитель мебели и предметов интерьера под старину. Сегодня под данным брендом представлено более 15 мебельных коллекций. В России наибольшую популярность приобрели «Шато», «Романс», «Густавьен», «Перле», «Гармония», «Флорентин» и «Брокант».

Comptoir de Famille (в переводе с французского — «семейная лавка») зародилась в 1980-х гг. в небольшом французском городке La Tour-du-pin в пригороде Лиона. Именно в нем прошло детство основателей семейного предприятия — Филиппа Мурана, его дочери Изабель и ее мужа Патрика Рупе. Первый магазин под вывеской Comptoir de Famille открылся в 1996 г. в Париже. Сегодня функционирует более 130 фирменных магазинов по всему миру и более 200 точек продаж.

Country Corner (в переводе с английского — «деревенский уголок»). Основатель компании Жан-Мишель ле Бруссуа начинал свое дело с одного небольшого антикварного магазина. В дальнейшем он организовал проектное бюро и собственное производство старинной мебели. В настоящее время компания представлена шестью собственными фабриками, 80-ю брендовыми магазинами под названием Interiors. По всему миру функционирует более 5000 точек продаж. В Европе два эти бренда конкурируют между собой. В России они объединены в концепции салона «Интерьерная Лавка».

Сочетание в ассортиментной политике магазина продукции данных поставщиков, аксессуаров и мебели в едином стилевом решении стало залогом успеха концепции «Интерьерной Лавки». Возможность комплектовать помещение клиента «под ключ», от посуды и столовых приборов до предметов мебели и интерьера, дало мощный импульс не только к развитию розничных продаж, но и к активному ведению b-2-b-торговли с ресторанами, кафе, гостиницами и отелями.

ПЕРВЫЙ МАГАЗИН

Свой первый магазин компания открыла 9 марта 2008 г. в ТЦ «РИО» в Москве. Спрос на товары

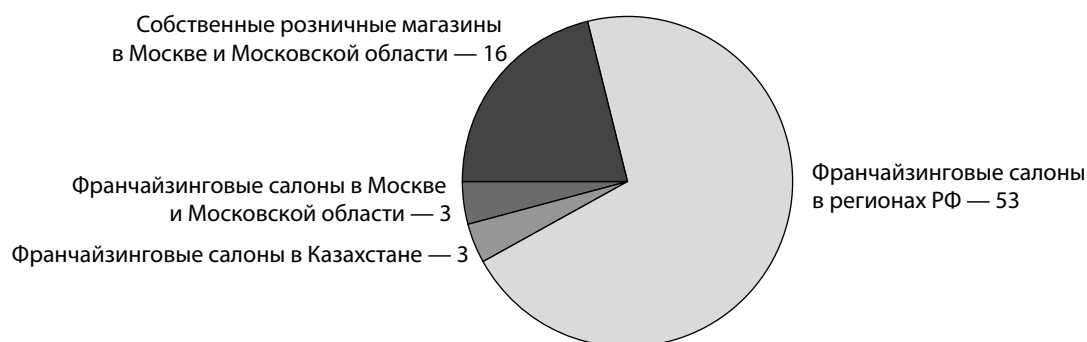
превысил ожидания, и начало было положено. Численность сотрудников компании на тот момент составляла четыре человека, включая собственников, но это не смутило начинающих бизнесменов. Для захвата рынка и распространения концепции «Интерьерной Лавки» важно было выбрать эффективную стратегию роста, ведь рынок не терпит пустоты, если нишу не заполнить, в нее придут конкуренты или производители товаров-заменителей.

Реализовать стратегию роста через развитие рынка было решено с помощью франчайзинга: так, в начале 2009 г. у компании появились первые франчайзинговые магазины в Южно-Сахалинске, Екатеринбурге и других городах. Сегодня сеть представлена более чем 75-ю салонами в РФ и Казахстане, при этом в Москве и Московской области компания развивает преимущественно собственную розницу — только три из 19-ти салонов принадлежат франчайзи (рис. 1). Быстрому старту франшизы способствовали выгодные условия, созданные для инвесторов (франчайзи): партнер не платит ни паушального взноса за использование товарного знака, ни роялти — процента от выручки. Вложения в бизнес по франшизе «Интерьерная Лавка» состоят из двух частей: разовые инвестиции в помещение и вложения в оборотный капитал. Ремонт и подготовка помещения зависит от состояния площадки для будущего магазина и варьируется от 500 000 руб. до 900 000 руб. Объем первичной закупки товара на минимальную площадь в 70 м² составляет 4 000 000 руб. Текущий объем ежемесячной закупки товара зависит от оборота магазина в предыдущий месяц и составляет 35%.

ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА ФРАНШИЗЫ «ИНТЕРЬЕРНАЯ ЛАВКА»

Сегодня построение бизнеса по франшизе «Интерьерная Лавка» включает в себя четыре основополагающих принципа.

1. *Принцип эксклюзивности.* Свой статус эксклюзивного дистрибьютора французских фабрик

Рис. 1. Структура сети салонов «Интерьерная Лавка»

на рынок РФ, Казахстана и Беларуси компания смогла получить постепенно: сначала в 2008 г. от Comptoir de Famille, а в 2011 г. — от Country Corner. Это было первым серьезным достижением: «Интерьерная Лавка» показала самые высокие объемы закупки товаров среди всех дистрибьюторов в мире, исключая саму Францию (рис. 2).

Maryse a Paris — небольшая мастерская в Париже по изготовлению ароматических саше, созданная Мариз Кути, профессиональным декоратором интерьеров и парфюмером, чье имя и было положено в основу названия марки, и Карлом Лемайре — идейным вдохновителем бренда. Саше обладают истинным французским шармом, задуманы как деликатный знак внимания и украшение повседневной жизни и сохраняют запах до трех лет. Компания «Интерьерная Лавка» имеет эксклюзивные права на дистрибуцию товаров данного производителя.

Одновременно с правом быть единственным представителем компания взяла на себя обязательство по развитию монобрендового формата «Country Corner by Интерьерная Лавка» и организации складской программы относительно мебели и предметов интерьера от Country Corner в Подмоскowie. Срок отгрузки продукции данного поставщика сократился с 2,5 месяца до трех дней.

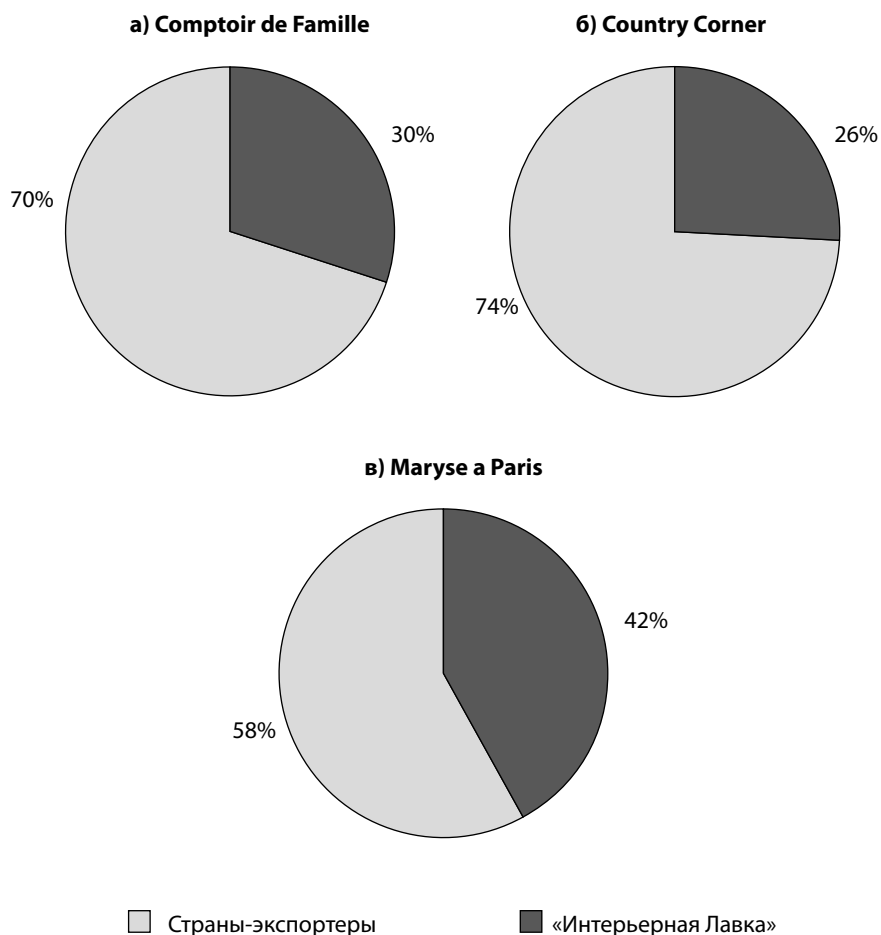
Сегодня система логистики активно развивается: складские мощности для продукции Country Corner представлены складом на 4000 м² в Можайском районе Московской области и тремя операционными складами недалеко от Одинцова.

В своих отношениях с франчайзи компания передает им право на эксклюзивное ведение и развитие данного бизнеса на определенной территории при условии соблюдения ими стандартов франшизы и достижения плановых показателей продаж.

2. Принцип высокой маржинальности. Высокая наценка при едином розничном ценообразовании на всем федеральном пространстве стала возможной благодаря неэластичному спросу на продукцию, которая представлена на полках «Интерьерной Лавки». В то же время конкурентная стратегия лидера ниши позволяет владельцу данного бизнеса почувствовать себя довольно комфортно: конкуренты если и есть, то находятся в статусе «догоняющих».

Средняя наценка в 150% позволяет франчайзи при открытии бизнеса по франшизе «Интерьерная Лавка» вкладывать средства в высокодоходный инструмент инвестирования. На мебель средняя наценка составляет 120%, на аксессуары и предметы декора — 180%. Важно, что ценообразование контролирует управляющая компания

Рис. 2. Доля закупок «Интерьерной Лавки» среди мировых дистрибьюторов



через единую систему в 1С, правообладатель жестко следит за соблюдением установленных розничных цен и за отсутствием необоснованного демпинга в региональных салонах.

В последний год стал меняться портрет инвестора. На смену партнерам, которые в большинстве своем не имели опыта ведения бизнеса и, как правило, привлекали кредитные средства для запуска магазина в своем городе, приходят опытные

бизнесмены с более широкими возможностями развития сети по франшизе «Интерьерная Лавка». Ярким отличием инвестора нового типа является то, что такие собственники сами не стоят за прилавками, они способны делегировать управление эффективным менеджерам.

3. *Принцип b-2-c + b-2-b.* Согласно концепции компании «Интерьерная Лавка», одним из ее явных преимуществ является возможность

активных продаж в b-2-b-сегменте. Другими словами, бизнес по франшизе «Интерьерная Лавка» представляет собой не просто розничную точку — это центр продаж, в котором выручка диверсифицирована и поступает из двух основных каналов: от продаж физическим лицам и продаж организациям. Клиентами на промышленном рынке являются владельцы объектов гостеприимства (гостиниц, отелей, ресторанов, кафе). За пять лет работы более чем в 120 ресторанах была размещена продукция «Интерьерной Лавки». Сфера индустрии гостеприимства (HoReCa) легко увязывается с работой дизайн-студий — для них действует система мотивации через получение агентского вознаграждения. В последнее время мебель от «Интерьерной Лавки» широко используется при оснащении смежного ретейла (магазинов одежды и обуви), салонов красоты, существуют даже поставки продукции в православные монастыри.

4. Принцип активной поддержки. Одним из главных преимуществ франшизы стал тот факт, что стратегию развития компании определяет непосредственно собственник, и его цель — установить прозрачные и доверительные отношения с инвестором (франчайзи). Во главу угла ставится развитие эффективной системы поддержки франчайзи на всех этапах становления бизнеса по франшизе «Интерьерная Лавка». Сама система поддержки строится на трех уровнях (см. таблицу).

КЛИЕНТЫ «ИНТЕРЬЕРНОЙ ЛАВКИ»

Успех в розничном бизнесе зависит от местоположения торговой точки. Выбор помещения под салон «Интерьерная Лавка» определяется особенностями позиционирования для целевой

Таблица. Уровни поддержки франчайзи «Интерьерной Лавки»

Уровень	Вид поддержки	Содержание
Первый	Наличие регионального директора	Курирование 15–20 региональных салонов
	Помощь в подборе помещения (бесплатно)	Анализ помещения, участие в переговорах с арендодателем, получение выгодных условий аренды, подготовка дизайн-проекта (бесплатно)
	Помощь в подборе персонала	Участие регионального директора в собеседованиях, внедрение системы мотивации
	Выезд команды для технического открытия (два человека)	Три дня на выкладку товара и первичное обучение персонала на месте, запуск бизнеса
Второй	Обучение в учебном центре (бесплатно)	Каждые три месяца в течение пяти дней — проведение тренингов по продукту, мерчандайзингу, продажам в салоне с последующей аттестацией персонала
	Поддержка выкладки товара	Контроль соблюдения стандартов мерчандайзинга на основании фотоотчетов выкладки товаров в салоне
	Федеральные акции, стимулирующие сбыт (бесплатно)	Разработка концепции. Подготовка дизайна POS-материалов
	Работа в единой системе «1С:Торговля и Склад»	Обучение работе в системе и онлайн-поддержка, формирование единого ценообразования, контроль продаж и возможность проведения ABC-анализа
Третий	Бизнес-сессии во Франции	Выезды в Лион и Гавр для прямого общения с топ-менеджментом производителей продукции два раза в год

аудитории. Например, все розничные салоны в Москве работают в торгово-развлекательных центрах, а в регионах предпочтение отдают формату street retail². Выбор в пользу отдельно стоящих зданий для франчайзи в городах РФ вызван тремя причинами:

- 1) особенностями целевой аудитории;
- 2) низкой стоимостью (по сравнению с ТРЦ) аренды помещения;
- 3) возможностью получения больших преференций для арендатора (арендных каникул, постепенного увеличения арендной ставки, возмещения затрат на капитальный ремонт помещения, регистрации долгосрочного договора аренды).

Опишем подробнее, какие категории покупателей относятся к целевой аудитории «Интерьерной Лавки». Среди физических лиц это люди с доходом выше среднего, имеющие загородный дом, регулярно выезжающие за границу и ожидающие от персонала салона высокого уровня сервиса. На 70% это женщины. Одним словом, клиенты «Интерьерной Лавки» могут и умеют жить красиво. Эту особенность необходимо учитывать при построении программы продвижения: акцент в ней необходимо смещать от средств массовой информации (телевидения, газет, радио) в сторону прямого общения с потенциальными клиентами (директ-маркетинга, прямых продаж, PR, организации мероприятий, кросс-промоушена).

Привлечь такого целевого покупателя в городе с населением 500–700 тыс. человек возможно не только благодаря высокому входящему трафику, что характерно для торгово-развлекательных центров, но и за счет расположения торговой точки в так называемом центре притяжения целевой аудитории. Правда, в таком случае необходимо осуществлять более эффективное продвижение для привлечения покупателей в конкретное место. Такие центры притяжения располагаются в центральной части города, в пешеходной зоне, имеют возможность удобной парковки личного

автотранспорта. Лучшими «соседями» в таком месте являются предприятия по оказанию услуг или продаже товаров в премиальном сегменте: рестораны, мебельные магазины, салоны красоты, ювелирные и продуктовые магазины.

Однако с таким мнением категорически не согласны некоторые собственники франшизы. Так, Ирина Орлова, владелица двух салонов «Интерьерная Лавка» в Тюмени, говорит: «Все мои магазины находятся в торговых центрах. Торговый центр является профильным, он привлекает профильного покупателя. Гораздо проще продавать в торговом центре, с моей точки зрения. Единственное, если зашкаливает аренда, то это уже вызывает сложности. Тем не менее я за торговые центры». Данное мнение подтверждает, что выбор торговой площадки во многом зависит от специфики региона и предыдущего опыта собственника франшизы.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

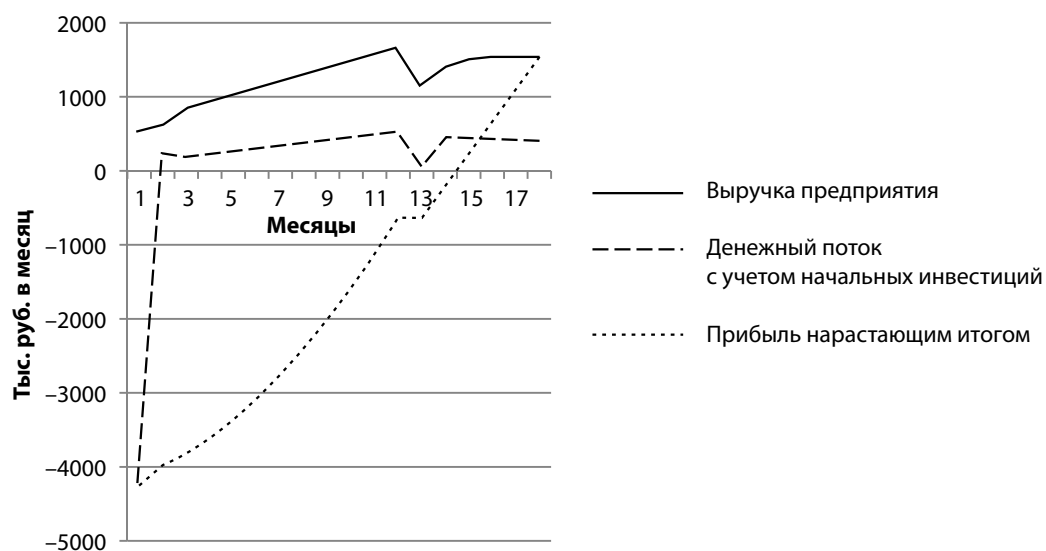
Средний показатель рентабельности продаж предприятия по франшизе «Интерьерная Лавка» в первый год работы составляет 25%. При расчетах мы использовали данные действующих франчайзи, где доля выручки от розничных продаж составляет более 80% (рис. 3).

На примере франшизы «Интерьерная Лавка» мы рассмотрели систему построения бизнеса в сфере ретейла. Можно заключить, что главными факторами успеха при открытии розничного предприятия по франчайзингу являются:

- 1) уникальность концепции;
- 2) наличие эксклюзивных прав на закрепленной территории;
- 3) высокая маржинальность бизнеса;
- 4) многоуровневая система поддержки;
- 5) возможность продаж в b-2-c- и b-2-b-сегменте.

² Street retail — разновидность торговой недвижимости, представляющей собой торговые помещения, расположенные на первых этажах зданий, имеющие отдельный вход и собственные витрины. — Прим. авт.

Рис. 3. Пример экономической модели бизнеса по франшизе «Интерьерная Лавка»



ЛИТЕРАТУРА

1. Ремез И. Специфика работы с крупными розничными сетями // Личные продажи. — 2013. — №3. — С. 200–204.
2. Никишкин В.В., Твердохлебова М.Д. Современные тенденции маркетинга розничных торговых предприятий // Практический маркетинг. — 2012. — №11 (Спецвыпуск). — С. 5–12.
3. Чилингорян А. Факторы успеха дистрибуционного бизнеса // Личные продажи. — 2013. — №2.