



ТРЦ Европа, 236022 Калининград, ул. Театральная, 30, офис М 204а

тел. (4012) 616 – 201, www.cbs-group.net,
e-mail: office@cbs-group.net

Мусин Марат

Генеральный директор консультационной компании «КБС Групп», к.э.н.

Розничные проекты компании «Юринат»



Справка о компании



Компания «Юринат» основана в 1993 году, основная сфера деятельности – логистика и дистрибуция товаров повседневного спроса (FCMG). На сегодняшний день компания является крупнейшим оператором региона в данной сфере, работая с 9 тыс. наименованиями товаров от 80 поставщиков, осуществляя поставки более чем 2 тыс. клиентам (в регионе, а также в странах Балтии, Чехии и Словакии). Оборот компании превышает 2 млрд. рублей, численность сотрудников – около 600 человек.



Вместе с учредителем «Юринат», Юрием Дергачевым, мы обсудили первые результаты, сложности и перспективы новых проектов компании, связанных с развитием розницы (ритейл-бизнеса).

История и первые результаты

Впервые идеи ритейл-бизнеса появились в 2005-2007 годах, кризис 2008 года стал дополнительным катализатором, а проведенный в 2010 году ежегодный студенческий конкурс Балтийского делового Клуба «Формула успеха», на котором одна из студенческих

групп прорабатывала бизнес-идею «Юринат» придал дополнительной энергии и вдохновения. Кстати слоган **«Совершенствуй себя и свой дом без лишних затрат»** придумали именно студенты. Название же «Шик&Блеск» родилось непосредственно в компании, над ним долго проводили мозговые штурмы, очень хотелось отразить в названии чистоту, красоту, яркость будущего магазина. В результате первый магазин формата дрогери¹ «Шик&Блеск» появился в 2010 году. На сегодняшний день компания открыла 8 магазинов «Шик&Блеск» в регионе (скоро открывается девятый), оборот которых за 2013 год составил около 65 млн. рублей. Средняя площадь одного магазина – около 130 кв. м (торговая – около 100 кв. м), штат сотрудников – 4-5 чел., инвестиции на открытие одного магазина – около 3,5 млн. рублей. Несмотря на небольшую площадь магазина, ассортимент товаров включает в себя около 10 тыс. наименований в следующих категориях: косметика, парфюмерия, средства гигиены, бытовая химия, детские товары, товары для животных, подарки, сопутствующие и сезонные товары. В мировой и российской практике форматы магазинов дрогери отличаются, главным образом, соотношением долей различных товарных категорий. У магазинов «Шик&Блеск» основной упор в ассортименте сделан на косметику (56%), бытовую химию (10-12%), средства гигиены и парфюмерию (8%). Несмотря на то, что промежуточные результаты данного проекта оцениваются Ю.Дергачевым как позитивные, на пути их достижения пришлось решать ряд непростых проблем.



Проблемы и решения

Один из вопросов, с которым необходимо было определиться – это взаимоотношения между уже существующей дистрибуцией «Юринат», его поставщиками и портфелем брендов с теми же элементами по магазинам «Шик&Блеск». В результате было принято решение, что нельзя смешивать системы управления в ритейле и дистрибуции, и у ритейла появился собственный категорийный менеджмент, а условия поставки в «Шик&Блеск» товаров от «Юринат» на сегодняшний день те же, что и для других клиентов. При этом в товарном портфеле ритейла примерно 40% поставок осуществляет «Юринат», что позволяет рассматривать данный проект компании как элемент стратегии прямой вертикальной интеграции (от дистрибуции к рознице).

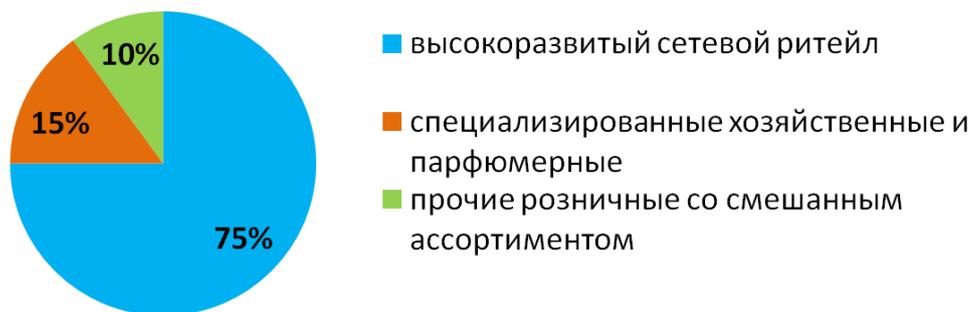
¹Дрогери – формат небольшого магазина у дома, в котором продаются, в основном непродовольственные товары повседневного спроса (косметика, парфюмерия, средства гигиены, сопутствующие товары, в некоторых странах часто присутствует фармацевтическая группа товаров, продовольственные товары)

Серьезной проработки потребовал вопрос в балансировке соответствия «Ценовая политика – Дизайн – Целевой клиент». Для «тестирования» формата компания решила открывать свои первые магазины в городах области (Черняховск, Гусев, Светлый). Как показали наблюдения за поведением покупателей, жители этих городов, не избалованные качественным сервисом, заглядывая в открывшийся магазин и увидев непривычную чистоту и яркость, часто довольно спешно покидали торговую точку, даже не взглянув на ценники, заранее предположив, что здесь очень дорого. Тем не менее, компания, определив своего целевого клиента (женщина в возрасте 25-40 лет со средним доходом, проживающая в радиусе 500 м от магазина), сделала упор именно на чистоту и яркость (оригинальный, яркий, стильный дизайн с преобладающим цветом фуксии), но при этом активно использует крупные и яркие ценники на новинки и акционные товары как в магазинах, так и рекламных материалах. Активная система продвижения (реклама в магазинах, индивидуальные еженедельные рассылки в 20 тысяч адресов, скидки на товарные категории) также внесла значительный вклад в успех проекта.



Уже по ходу запуска проекта приходилось постигать особенности категорийного менеджмента в ритейле в части формирования товарной матрицы, еженедельному вводу новинок, соблюдения принципа «рекламируемые товары всегда в наличии», обеспечения в ассортименте эксклюзивных товаров, сезонного и подарочного ассортимента. Дополнительной проработки потребовал вопрос стимулирования торгового персонала, которое не могла быть таким же, как в дистрибуции. Всем особенностям управления розничным бизнесом (особенно в части категорийного менеджмента) пришлось много учиться как в России, так и за рубежом, одновременно реализуя полученные знания на практике. Такая системная работа дала свои результаты. Ежедневное количество клиентов магазинов за 2 года увеличилось с 302 до 720 человек, средний чек вырос со 180 до 284 рублей, оборот с 1 кв.м – с 46 тыс. руб. до 115 тыс. руб. И если в первый год работы весь проект принес убытки (в 2 раза выше планируемых!), то итоги второго года показали, что не все так уж плохо! Но еще более значимым промежуточным итогом проекта является накопленный опыт и приобретенные компетенции. В компании создана профессиональная проектная группа, способная запускать очередной объект через 1,5 месяца после подписания договоров аренды помещения, накоплены различные варианты типовых проектов расстановки и дизайна, налажены прямые поставки торгового оборудования от надежного производителя, полностью формализован процесс открытия новой торговой точки.

Рынок дробери в регионе



Перспективы

В качестве целей на ближайшие 2 года Ю.Дергачев определил для себя увеличение числа магазинов «Шик&Блеск» в Калининградской области до 25 единиц и начало продаж франшизы на открытие магазинов в других регионах России. В 2016 году планируется принять стратегическое решение по одной из альтернатив: продать данный бизнес одному из федеральных операторов или развивать свою федеральную сеть. Необходимо отметить, что ритейл-проекты «Юринат» не ограничиваются магазинами дробери. Компания одновременно развивает сеть продуктовых магазинов в формате «магазин у дома» под торговой маркой «Ю-Маркет», начинает проект создания небольших кафе под торговой маркой «Есс-кафе», но это уже тема для отдельной статьи.