



ЮЛИЯ
ПИГРОВА,
ПЕТР
КОРОЛЕВ

ТОЧКИ ОПОРЫ

ОБУВНОЙ РИТЕЙЛ ОСТАЕТСЯ ВЕСЬМА МНОГООБЕЩАЮЩИМ, В ТОМ ЧИСЛЕ И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА, НАПРАВЛЕНИЕМ БИЗНЕСА. ЭТОТ СЕГМЕНТ ПРЕТЕРПЕЛ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ЭВОЛЮЦИЮ И ОБРЕТАЕТ СЕГОДНЯ ВСЕ БОЛЕЕ ЦИВИЛИЗОВАННЫЕ ОЧЕРТАНИЯ. НО ПОЧЕМУ ТОГДА ДОЛЯ ФРАНЧАЙЗИНГА НА РЫНКЕ ОБУВИ ОСТАЕТСЯ ДО СИХ ПОР СТОЛЬ СКРОМНОЙ?

ИНВЕСТОРАМ СЛЕДУЕТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ОБУВНЫЕ ФРАНШИЗЫ В СРЕДНЕМ ЦЕНОВОМ СЕГМЕНТЕ

B2007 году объем российского рынка обуви составил около 21,5 млрд долларов, а в 2008-м этот показатель, по оценкам экспертов, достигнет 25,5 млрд. В ближайшие два-три года, по прогнозам, обувной рынок в России будет расти на 10-16%.

Очевидно и качественное развитие. Еще несколько лет назад многие россияне «обувались» на вещевых рынках или в загадочных магазинчиках, украшенных вывеской «Обувь» — интригующей, но лишенной какой бы то ни было конкретики. Теперь же ситуация в корне изменилась: благосостояние покупателей растет, а с ним все большую популярность приобретают фирменные обувные магазины. А главное, потребитель начинает отдавать предпочтение известным торговым маркам вне зависимости от ценового сегмента и предъявляет совершенно иные требования, чем прежде: качество обуви и разнообразие ассортимента в точках продаж выходят на первый план.

В последние годы покупательские предпочтения решительно смещаются в сторону среднего ценового сегмента, занимающего уже около 30% от всего объема обувного рынка страны. Одновременно исследования позволяют выявить целый ряд других особенностей российского обувного рынка, носивших порой иррациональный характер.

Так, при прочих равных россияне обычно останавливают свой выбор на обуви, именуемой «итальянской», хотя в действительности продукция итальянского производства составляет не более 5% в общем объеме продаж. Этим обстоятельством сумели воспользоваться российские компании, торговые марки которых звучат на итальянский манер: Carlo Pazolini, Paolo Conte и ряд других. Вовремя принятая стратегия вывода на рынок бренда с «западным» звучанием, а также организация контрактного производства в нескольких странах позволили им успешно развернуться в самом аппетитном — среднем ценовом сегменте.

Другая любопытная особенность российского рынка обуви — растущая популярность мультибрендовых мага-

зинов. В этом смысле монобрендовые сети пока проигрывают.

Заметно, что все большую актуальность в российском обувном ритейле начали приобретать специализированные предложения. Ориентация продукции на более узкие целевые сегменты действительно обеспечивает целый ряд преимуществ. Интенсивность конкуренции в специфических нишах нередко оказывается ниже, чем в целом по рынку. Да и возможностей удовлетворить запросы сфокусированной аудитории в таком случае куда больше, что позволяет сократить затраты на маркетинг.

Интерес инвесторов к обувному ритейлу определяется не только органическим ростом рынка и растущей структурированностью, но и сравнительно малыми сроками возврата инвестиций. Средний обувной магазин окупается за год-полтора. Справедливости ради следует заметить, что этот показатель имеет, увы, стабильную тенденцию к увеличению.

И все же большинство экспертов единодушно: розничная торговля обувью в России — очень прибыльный и многообещающий бизнес. У некоторых сетей, обладающих собственным производством, рентабельность достигает 60%, в среднем ценовом сегменте она составляет 20%, в сегменте дорогой обуви — около 50%. Впрочем, членами могут считать себя продавцы дешевой китайской обуви. В этой нише отдельные игроки фиксируют фантастическую рентабельность на уровне 70%.

Партнерские программы

Ретроспективный анализ зарубежных рынков свидетельствует: обострение конкуренции в обувном ритейле обычно сопровождается активным всплеском продаж франшиз. Однако в России подобную логику развития бизнеса ныне применяют лишь немногие производители. В чем дело: конкуренция недостаточно сильна? Скорее не готовы сами игроки. Для запуска франчайзингового проекта необходим весьма обширный и разнообразный ассортимент — иначе монобрендовый магазин не заполнить. Между тем далеко не все отечественные производители обладают соответствующими ресурсами и возможностями. К тому же большинство из них работает в нижнем и ниже-среднем ценовых сегментах, где франчайзинговая стратегия невыгодна в связи с очевидным падением спроса на дешевую обувь.

Впрочем, и в этой ценовой категории попадаются примеры вполне успешного построения бизнеса по франчайзинговой схеме. Наиболее известный франчайзер в этой нише — компания «ЦентрОбувь», запустившая франчайзинговую программу в 2006 году и успевшая с тех пор построить сеть из трех десятков партнерских магазинов. Франшиза «ЦентрОбувь» недорога по сравнению с другими обувными франшизами, а заявляемый компанией срок возврата инвестиций составляет около 10 месяцев. Низкий порог входа отчасти компенсируется жесткой политикой франчайзера, который самостоятельно

Что впереди

Наталья Демидова,

директор Национального союза обувщиков

У франчайзинга на обувном рынке России хорошие перспективы. На фоне подъема экономики очевиден рост потребления — и количественный, и качественный. В стране быстро формируется средний класс, ориентированный на цивилизованную торговлю и качественный сервис. А это дополнительный довод в пользу франчайзинга.

Следует признать, что пока на российском рынке обуви фран-

шизы все еще не так распространены, как в сегменте одежды. Спецификой обувного рынка является его малая консолидированность: даже крупные игроки контролируют не больше 2-3% рынка. В среднесрочной перспективе наибольших результатов, скорее всего, добьются франчайзеры, оперирующие в среднем ценовом сегменте: здесь, по прогнозам, ожидается самый быстрый рост.

Об авторах: Юлия Пигрова и Петр Королев — эксперты компании «Fransh стратегия роста», занимающейся стратегическим управлением кансалтингом в сфере франчайзинга и ритейла.

ПОЛИГОН
ФРАНЧАЙЗИНГ

определяет ассортимент, поставляемый партнерам. Таким образом, франчайзи практически не влияют на процесс формирования ассортимента в собственных магазинах. Впрочем, «ЦентрОбувь» отчасти сглаживает ситуацию, принимая по окончании сезона часть нераспроданных остатков — до 10% от поставленного в его начале объема.

На подобные уступки идет «Алфавит», работающий в нижних сратах среднечесового диапазона. Но, принимая до 10% закупок прошедшего сезона от своих франчайзи, франчайзер не пытается диктовать им ассортимент. Франчайзи «Алфавита» заказывают товар на свой страх и риск.

В обоих случаях франчайзы стремятся снизить риски партнеров (прежде всего начинающих), что чрезвычайно важно именно на рынке обуви. Ведь в отличие, например, от продажи одежды, закупка товара в обувном ритейле требует значительно больших вложений. В первом случае формирование товарного запаса магазина в среднем обходится в три

миллиона рублей, владельцу же обувного магазина приходится тратить на приобретение ассортимента к очередному сезону пять миллионов и более. Значительный объем нераспроданной продукции в последнем случае способен утянуть на дно весь бизнес франчайзи, а значит, для поддержания сети в жизнеспособном состоянии франчайзер должен предлагать партнерам инструменты, демпфирующие риски.

Премиальный сегмент обувного ритейла в России точно так же не пестрит предложениями франчайзеров. Во всем виновата специфика спроса в регионах и относительно невысокая восребованность дорогой обуви, особенно дизайнерской. Один из немногочисленных примеров работы с таким товаром — франчайзинговое предложение ростовской компании Zali-Casa, предлагающей элитную итальянскую обувь класса «премиум плюс». Франшизный проект был запущен в 2007 году. За прошедшее время под этой маркой на условиях франчайзинга открылось два магазина — в Краснодаре и Туле. Стартовый объем ин-

вестиций в открытие бутика Zali-Casa составляет 6,5 млн рублей, обещанный франчайзером срок окупаемости — около 19 месяцев, что сравнительно немного по нынешним меркам.

Нет ничего удивительного в том, что наибольших результатов добиваются франчайзеры, построившие свою стратегию вокруг эпицентра среднего ценового сегмента.

В средней ценовой категории, да и в целом на рынке обувного франчайзинга первенство до сих пор уверенно держит «Эконика-обувь», начавшая продажу франшиз еще в 1996 году. Сегодня компания делает ставку на формат «каскета», представляющий собой комбинацию эксклюзивного бутика и обычного обувного магазина. Сам по себе этот формат относительно молод (первый каскет был открыт в Великобритании в 2002 году), а в России его эксплуатирует пока только «Эконика». Сегодня компания представлена в 44 регионах страны и управляет сетью из 106 каскетов, 43 из которых принадлежат партнерам-франчайзи (в прошлом году «Эконика-обувь» открыла 15 каскетов по франчайзингу).

Любопытный пласт франшиз на этом рынке — попытка совместить торговлю одеждой и обувью «в одном флаконе». Подобной логики придерживаются DENYL, ZENDEN, «Луан», Camelot, «Дислокация» и ряд других марок. Судя по всему, подобная диверсификация товарного предложения в сочетании с продуманной маркетинговой стратегией благоприятно влияет на коммерческие результаты. Однако к какому виду относить такие франшизы: к обувным или к «одежным»? Франчайзы предлагают не мудрить и отвечать на этот вопрос, ориентируясь на процентное соотношение обуви и одежды в обороте конкретного партнерского магазина. Иными словами, партнер сам определяет, как позиционировать приобретенную франшизу.

До сих пор на российском рынке обуви практически не представлены зарубежные франшизы. Большинство франчайзеров предпочитает латиницу в своих фирменных наименованиях, однако это лишь вполне прогнозируемый жест в адрес покупателей. Большинство обувных брендов, воспринимаемых в качестве «иностранных», на самом деле имеет чисто российское происхождение.

Самый заметный игрок в этом сегменте — компания «Спортмастер»,

Будьте осторожны!**Андрей Хвостов,**

руководитель отдела франчайзинга компании «Терволина»

По моим наблюдениям, обувной франчайзинг развивается довольно быстро. Только в прошлом году наша компания открыла 18 магазинов по франшизе, а на этот год запланировано более 30 стартов партнерских бизнесов. Впрочем, не дремлют и наши конкуренты-франчайзы, среди которых есть как крупные сети, так и новички.

Помимо макроэкономического роста, самым непосредственным образом расширению этого рынка способствует развитие ритейла в целом. Все более характерная ситуация: девелопер возвел современный, качественный торговый центр, но предпочитает «пускать» к себе арендаторов «с именем» — то есть представителей известных сетей. Вот почему к нам все чаще приходят предприниматели, прямо объясняющие свой интерес к приобретению франшизы: без громко-

го имени хорошее место в торговом центре не получить.

В ближайшие годы рынок обувного франчайзинга продолжит уверенный рост, особенно в регионах. Впрочем, и столичный рынок далеко не исчерпан.

Полагаю, в перспективе основными игроками обувного франчайзинга станут федеральные сети, хотя ощущимую конкуренцию им могут составить набирающие силу региональные франчайзы, такие как «Росита», «Монро» и другие, имеющие сильные позиции в своих регионах. При этом на рынке появляется много новичков, которые предлагают весьма слабые франчайзинговые пакеты, «надерганные» из предложений коллег по рынку. Вот почему я бы советовал потенциальному франчайзи с осторожностью подходить к процессу выбора франшизы.

Вовремя принятая стратегия вывода на рынок брендов с «западным» звучанием и метод контрактного производства позволили ведущим франчайзерам стать лидерами в среднем ценовом сегменте.



предлагающая мультифраншизный пакет из трех марок: Columbia, O'Neill и Footterra. «Фишка» проекта в том, что, приобретая сразу три франшизы, партнер может работать одновременно в трех различных целевых сегментах спортивной одежды и обуви. Да и марки подобраны удачно. Columbia — американская торговая марка одежды и обуви для активного отдыха с более чем 60-летней историей, Footterra — неплохо раскрученная марка обуви, а O'Neill по праву занимает одно из лидирующих мест на мировом рынке спортивной одежды и обуви для активной молодежи.

В своем формате

Каковы пути эффективного развития обувного бизнеса по франчайзингу? Прежде всего следует учитывать, что франшизы, предлагаемые на этом рынке, обладают рядом специфических особенностей, требующих детальной проработки: общие правила организации франчайзингового бизнеса в данном случае не работают.

Возьмем в качестве примера одно из важнейших финансовых условий ведения бизнеса по франчайзингу — отчисления в рекламный фонд. Как правило, франчайзеры устанавливают процент от выручки, который франчайзи должен тратить на локальный маркетинг. Но в обувном ритейле все иначе. Выручка от продажи осенне-зимней коллекции обуви в среднем на 30% больше, чем от продажи весенне-летних моделей. Значит, следуя общей логике, весной и летом франчайзи будет тратить на рекламу на 30% меньше, чем осенью и зимой. Ясно, что с точки зрения эффективности бизнеса это совершенно неверный подход. В итоге обувным франчайзерам придется разрабатывать куда более сложные модели.

В успешном и быстром развитии франчайзингового проекта за счет расширения сети независимых партнеров ключевую роль играют не специализация и даже не предлагаемая продукция, а прежде всего та выгода, которую в результате покупки франшизы получит партнер. Особенно важно это для регионов. Вот почему



В РОССИИ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ЗАРУБЕЖНЫЕ ОБУВНЫЕ ФРАНШИЗЫ: БОЛЬШИНСТВО БРЭНДОВ, ВОСПРИНИМАЕМЫХ В КАЧЕСТВЕ «ИНОСТРАННЫХ», НА ДЕЛЕ ИМЕЮТ РОССИЙСКОЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ

потенциальные покупатели франшиз все больше внимания уделяют проработанности франчайзинговой программы и преференциям, которые предлагает головная компания сети. Все это приходится учитывать франчайзерам, поскольку их предложения потенциальные партнеры сравнивают с обещаниями конкурентов, причем не обязательно действующих на обувном рынке. Ведь, изучая спектр предложений франчайзеров, будущий франчайзи наравне с обувными франшизами, скорее всего, будет обращать

внимание и на все остальные — «одежные», «бельевые», продовольственные, ресторанные. А ведь есть еще множество других франшиз!

Франшиза — специфичный товар, который продается на специализированном рынке франчайзинговых предложений. Вот почему в процессе разработки предложений франчайзерам (и это касается не только рынка обуви) следует как можно глубже прорабатывать детали. И прежде всего те, от которых напрямую зависят конкурентные преимущества. ■