

ХОЧЕШЬ, Я УЙДУ К СОСЕДЯМ?

КАК ОТКРЫТЬ ЮВЕЛИРНЫЙ МАГАЗИН В ДРУГОМ ГОРОДЕ

РАНО ИЛИ ПОЗДНО У МНОГИХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЮВЕЛИРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОЗНИКАЕТ ЖЕЛАНИЕ РАСШИРИТЬ СВОЙ БИЗНЕС. И В НЕБОЛЬШИХ ГОРОДАХ, ГДЕ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЗАЧАСТУЮ ОГРАНИЧЕН, ВЫХОД У СОБСТВЕННИКА ТОЛЬКО ОДИН: ПОПЫТАТЬСЯ ОСВОИТЬ СОСЕДНИЕ НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ ИЛИ ВЫДВИНУТЬСЯ В БЛИЖАЙШИЕ РЕГИОНЫ. ПО КАКИМ ПАРАМЕТРАМ ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ВЫБРАННОГО НАСЕЛЕННОГО ПУНКТА? С КАКИМИ ТРУДНОСТЯМИ ПРИДЕТСЯ СТОЛКНУТЬСЯ? КАК ГРАМОТНО ВЫСТРОИТЬ КАМПАНИЮ ЭКСПАНСИИ?

Елена ЗАЛЕСКАЯ



Расставляем приоритеты

Первым делом владельцу розничного ювелирного бизнеса необходимо оценить регион или населенный пункт, куда предполагается экспансия, по определенным критериям. Эксперты в области ритейла рекомендуют использовать следующие **наиболее важные показатели**: численность населения, уровень социально-экономического развития региона, состояние инфраструктуры, логистические возможности.

Обратите внимание: важно учитывать не только численность населения, но и его структуру (так называемый социальный срез, когда оценка проводится по параметрам городское/сельское, достаток ниже среднего/средний/выше среднего). Важна также и положительная динамика демографической и экономической ситуации в регионе. Уровень жизни в городе индексируется на основе показателей уровня цен, среднего уровня дохода населения и его количества.

Один из приоритетных показателей – это уровень конкуренции в регионе, характерис-

тика существующих и потенциальных соперников. Обычно в порядке убывания приоритетности проводится анализ количества торговых площадей (цивилизованной/нецивилизованной торговли), а также количество магазинов локальных и федеральных сетей и их форматов. Необходимы сведения об уже действующих в городе (регионе) ювелирных точках продаж. Так, в частности, нужно обратить внимание на то, какие крупные сети представлены в данном городе, поскольку именно они являются основным конкурентом для отдельно взятых ювелирных магазинов – за счет объемов продаж такие операторы имеют возможность составить индивидуальную конкуренцию в ценовом сегменте. На основе всех вышеперечисленных показателей вычисляется «индекс конкуренции» данного региона.

Для получения полной картины нужно учесть и прогноз развития региона, области, города (который практически всегда присутствует в открытом доступе на официальных

сайтах города) относительно изменения доходов населения, его численности и структуры потребления. Плюс ознакомиться с генеральным планом развития. Таким образом, можно оградить себя от неприятных неожиданностей, как, например, «внезапное» открытие по соседству с будущим магазином новой сетевой точки, работающей в сегменте «эконом» и «эконом плюс».

Значение имеет также близость региона к так называемым распределительным центрам – то есть к предприятиям, на которых владелец ювелирного магазина закупает свою продукцию. Или же к той точке, откуда после закупки оптовых партий будет вестись распределение товара между магазинами. В редких случаях, когда город сильно удален от основного распределительного центра, имеет смысл начинать не с одного, а сразу с нескольких магазинов в зависимости от численности, плотности населения и других показателей. Но это, скорее, – исключение из правила.

Анализируем показатели

Эксперты в области розничной торговли также рекомендуют использовать **специальные критерии оценки региона или города**.

1. Процент потенциальных покупателей. Этот показатель рассчитывается исходя из формата ювелирного магазина и его ценового позиционирования. Он показывает, какой процент потребителей от общего числа населения потенциально будет регулярно посещать планируемую торговую точку и делать там покупки.

2. Пенетрация (планируемая частота посещения торгового предприятия). В настоящий момент уже есть статистические данные по пенетрации основных сетевых операторов в РФ – в Москве, Санкт-Петербурге и крупных региональных городах.

3. Потенциальный размер средней покупки.

Чтобы точно рассчитать процент потенциальных покупателей и пенетрацию, необходимы уже упомянутые сведения о конкуренции в регионе, выбранном для экспансии.



Для первоначальных прогнозов можно ориентироваться на данные Росстата, которые размещаются публично и бесплатно. Кроме того, здесь также нужны данные по обороту розничной торговли в сегменте ювелирных изделий, данные по численности населения и доходам жителей региона (можно также смотреть на их корреляции с данными по заработной плате).

Первое, что нужно сделать владельцу ювелирного бизнеса при открытии нового магазина в другом городе, – найти грамотного управляющего, которому он мог бы доверять целиком и полностью

Кроме всего вышеперечисленного необходимо проанализировать и будущие затраты компании по выходу в тот или иной город (сюда входят расходы на формирование и поддержание ассортимента, на аренду/покупку торговой площади, логистику, обеспечение кадрами и т.д.).

Для изучения конкурентной среды можно использовать официальные статистические

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Наталья ОНИЩЕНКО, генеральный директор сети магазинов «Рубин» (Ставропольский край):

«При открытии наших магазинов в других городах мы анализируем такие параметры, как количество населения в данном городе, развитость инфраструктуры (есть ли крупные торгово-развлекательные центры, какие магазины представлены), анализ конкурентной среды. Также немаловажным фактором является

наличие в том или ином привлекательном для нас городе крупных заводов, фабрик, градообразующих предприятий. Если таковые имеются – большая часть населения трудится именно там. И это – стабильная заработная плата, которая определяет уровень жизни населения. Ведь основной фактор, влияющий на принятие решения об открытии магазина в выбранном и изучаемом городе, – покупательная способность населения».



данные, которые предоставляет Росстат, данные Национальной торговой ассоциации, сведения с сайтов регионов и городов, информацию из федеральной и местной периодики и т.п. То есть обращаться к открытым (и бесплатным!) источникам. А можно заказывать маркетинговые исследования по регионам в ведущих аналитических компаниях, таких как РБК, MEMRB и Nielsen. Но стоит учесть, что это – довольно дорогостоящее удовольствие, которое по карману

лишь крупным сетям с большими оборотами. Однако никто и ничто не мешает владельцу отдельно взятого ювелирного магазина заказать исследование у обычного маркетингового агентства. Сегодня в связи с непростой экономической ситуацией в стране маркетологи значительно снизили стоимость своих услуг, и торг здесь, что называется, вполне уместен. И если подходить к делу серьезно и планировать на этапе разведки определенные финансовые затраты, есть смысл заказать подробное маркетинговое исследование. Специалисты проведут подробный анализ с использованием эффективных маркетинговых инструментов и предоставят полный отчет, включающий все показатели, перечисленные выше.

Кроме того, существуют «неформальные» способы сбора «разведанных» – беседы с коллегами, социологические опросы, проведенные собственными силами, сбор и анализ слухов, анализ общей рыночной ситуации на основе открытых исследований.

Управляем кадрами

Конечно, ювелирной экспансии мешают проблемы с переносом стандартной ассортиментной матрицы и ценовой политики в местные магазины, поскольку в городах, которые находятся буквально в соседних районах, уровень цен и жизни может значи-

тельно отличаться. Однако, по оценкам экспертов, отнюдь не сложностью с ценообразованием тормозят сегодня процесс проникновения в регионы ювелирных магазинов, принадлежащих одному собственнику. Основная проблема – кадры. Экспансию в регионы практически любого вида бизнеса, в том числе и ювелирного, сдерживает недостаток на месте квалифицированных кадров, а также высокие издержки на подбор и обучение персонала. Кроме того, сразу же встает вопрос о контроле. Если в городе первоначального присутствия магазина проверку

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Матвей ЛЕНАУ, руководитель направления по работе с розничными сетями ИД «Гелос»:

«Принцип анализа региона одинаков практически для всех рынков. В первую очередь необходимо смотреть на такие параметры, как средний доход на душу населения, плотность населения, наличие крупных культурных центров, вузов, уровень безработицы в регионе, наличие крупных промышленных и производственных объектов. Нужно выяснить, есть ли у населения деньги, и если есть, то сколько. И по возможности понять готовность населения тратить эти деньги на товары отложенной необходимости – предметы роскоши, коими и являются ювелирные изделия.

Важно помимо общих экономических показателей оценить уровень проникновения крупных торговых компаний и сетей, федеральных дискаунтеров и развитых ювелирных розничных брендов. Нужно понять, насколько в регионе раз-

вита торговая инфраструктура, логистика, сколько торговых площадей приходится на душу населения (в метрах). По личному опыту могу сказать, что резонно останавливать свой выбор на том населенном пункте, в котором как можно меньше конкурентов. К таким городам, как правило, относятся те, где количество населения варьируется от 50 000 до 300 000 человек. Для крупных торговых сетей они непривлекательны в силу того, что последние берут объемами, а в городах с небольшой численностью населения достичь крупных продаж довольно сложно. Не крупным же, «штучным» розничным форматам там будет наиболее комфортно. Привлекательность каждого конкретного региона – это тема серьезного исследования. Если вкратце, то наиболее заманчивыми сегодня являются Москва, Санкт-Петербург, Уральский федеральный округ, Южный федеральный округ и Западная Сибирь».

мог осуществлять сам владелец, постоянно удерживая в поле зрения все, что происходит с его бизнесом, то, «отпочковавшись», новый магазин начинает жить самостоятельной жизнью. И контроль за его работой, по сути, переходит в чужие руки.

Потому первое, что важно сделать владельцу ювелирного бизнеса при открытии нового магазина в другом городе, это найти грамотного управляющего, которому он бы мог доверять целиком и полностью. Многие решают эту проблему не через поиск топ-менеджера «на местах», а организуя перевод одного из приближенных и достаточно квалифицированных людей на новое место работы. Главное в этом случае – проявить лояльность и такт, поскольку прежде всего в такой ситуации важна готовность самого сотрудника «снять с насиженного места» и отправиться работать в другой город.

«Самая главная проблема, с которой мы сталкиваемся, принимая решение об открытии магазина в другом городе – это кадры, – подтверждает **Наталья ОНИЩЕНКО**. – О том, что практически в любой отрасли постоянно возникает проблема с подбором грамотного, квалифицированного персонала, знают все. И ювелирная отрасль в данном случае не является исключением из общего правила. Важно не только найти и подобрать кадры, «замотивировать» их на эффективную работу, но и наладить систему непрерывного обучения, повышения квалификации работников. Кроме того, необходимо организовать постоянный контроль над работой персонала. Мы решаем эти вопросы, организуя постоянное обучение и экзамены для персонала. Кроме того, возникающие в процессе работы проблемы с контролем «чистоплотности» персонала мы решаем с помощью установки в магазине систем видеонаблюдения, также организуем частые проверки с выездом непосредственно на место. Система общего управления всеми магазинами «на местах» у нас осуществляется из центрального головного офиса. Именно у его сотрудников сосредоточены все



Альком Ювелир г. Москва

**Бриллиант - это стильно!
"Альком Ювелир" - это модно!**



Ювелиры нашей компании воплотят любую Вашу фантазию в металле и драгоценных камнях. На изделия, изготовленные нашими мастерами, мы предоставляем гарантию эксклюзивности и защиту от подделки.

Ваше кольцо, серьги или колье будут уникальными. К каждому эксклюзивному изделию, выполненному в компании Альком Ювелир™, предоставляется сертификат с подробным описанием характеристик качества драгоценных камней и металла.

Стиль «Альком Ювелир» – это ослепительная роскошь и изысканность. Они сделаны с любовью и не оставят равнодушным самого взыскательного покупателя.

Тел./Факс: (495) 253-9277, 253-9281, 253-1175
г. Москва, ул. Красная Пресня, д. 30, стр. 3



Оформите
подписку
на 2009 год.
Звоните:
(499) 238-27-77
Пишите:
mail@njt.ru

контролирующие функции. Проблемы с подбором кадров и низкий профессионализм сотрудников в городах присутствия наших магазинов, конечно, создают серьезные сложности. Однако это решаемые вопросы, и мы прикладываем максимальные усилия к тому, чтобы данный фактор не мешал нашим планам по расширению бизнеса».

Практически все сведения о городе – его так называемый паспорт – можно получить из открытых источников – пресса и статистические данные, которые в свободном доступе находятся в интернете

Учитываем минусы

Преимущества экспансии в другие города и регионы очевидны: это расширение сети как таковой, что влечет за собой рост бизнеса, увеличение объемов продаж, повышение покупательской аудитории и возможность постоянно держать руку на пульсе потребительского спроса. Но, несмотря на то что плюсов расширения бизнеса, безусловно, больше, чем минусов, о негативной стороне забывать не стоит. Так, **Наталья ОНИЩЕНКО** к недостаткам открытия магазинов вне зоны постоянного пристального контроля как раз отсутствие такового и относит. Она особо подчеркивает, что потенциальные проблемы с кадрами на новом месте и возможный низкий профессионализм новых сотрудников являются как раз той самой ложкой дегтя в и без того небезупречной региональной бочке меда.

Ритейлеры ювелирного рынка, работающие в Москве и расширяющие сети в регионы, к минусам относят в первую очередь такой фактор, как сильное отличие местных рынков от московского: более низкие дохо-

ды населения, высокая лояльность потребителя к магазинам, занимающим нишу с незапамятных времен. Кроме того, в ряде регионов владелец ювелирного магазина может столкнуться с проблемой административных барьеров и низкой узнаваемости своего бренда среди населения – по крайней мере на первых порах. То есть изначально стоит приготовиться к прохладному приему и вложению денег в рекламные акции с целью завоевания лояльности потребителя. Административные же барьеры могут возникать вследствие того, что у местных конкурентов наличествуют давние и хорошо отлаженные связи с местной администрацией и устоявшаяся система лоббирования собственных интересов. И если «пришлые» им мешают, они могут попытаться надавить на все возможные рычаги.

Помимо всего вышеперечисленного в отдельных случаях владелец магазина, планирующий расширяться за счет сопредельных территорий, может столкнуться с недостоверной информацией маркетингового характера: от развития конкуренции и спроса до отсутствия точной информации о том, где какие места можно получить в аренду или приобрести в собственность под открытие

магазина. **Матвей ЛЕНАУ** советует при принятии решения об экспансии в регионы все делать своими силами, не

боясь экспериментировать и переносить имеющийся положительный опыт в другие регионы: «Важно быть готовым к моментальной реакции в той ситуации, когда становится понятно, что существующие наработки неэффективны. И, повторюсь, самое главное – это не пожалеть сил и средств на сбор достоверной, максимально точной и полной информации о регионе. Ведь в каждом из них есть своя специфика».

В заключение хочется отметить, что хотя сегодня, по оценкам экономистов, в нашей стране не самая благоприятная ситуация для создания бизнеса с нуля, расширять свое дело – самое время. Падение цен на недвижимость и снижение арендных ставок позволяют получить помещение по более низкой цене, чем это было до кризиса. На рынке труда ситуация также в пользу работодателя – вчерашние дорогостоящие специалисты поумерили свои «зарплатные аппетиты» и готовы качественно работать за меньшие суммы. И для старта очередного магазина такие исходные данные – настоящий подарок судьбы. Упустить который было бы непростительно! ■