

Сергей Кравченко



# 0.53 ШАГА К ИДЕАЛЬНОМУ МАГАЗИНУ ОБОЕВ



Сергей Кравченко

**0.53 шага к идеальному  
магазину обоев**

«Автор»

2023

**Кравченко С.**

0.53 шага к идеальному магазину обоев / С. Кравченко —  
«Автор», 2023

Книга про бизнес и менеджмент подойдет всем, кто планирует заниматься розничным товарным бизнесом. Она станет пошаговой инструкцией и предостережет от критических ошибок. Все советы и ситуации взяты из личного опыта автора. Здесь нет не связанной с жизнью теории и пустых слов вдохновения: только те знания, которые помогут защитить и развивать бизнес. Эта книга будет кому-то наставником, кому-то помощником, кого-то убережет от неверного шага, а кому-то подскажет правильный. Каждый читатель найдет на страницах инструкции, как скачать наши актуальные действующие документы (которыми мы сами пользуемся в работе): - Автоматизированную таблицу расчета финансовой модели - Полный перечень необходимого технического оборудования для торговой точки - Карьерную карту наших продавцов. Польза будет в любом случае. Приятного прочтения.

© Кравченко С., 2023

© Автор, 2023

# Содержание

Введение	5
Обойный рынок РФ	6
Шаг 1. Поищи что-то еще	6
Шаг 2. Изучи продукт	8
Шаг 3. Изучи производителей	10
Шаг 4. Объем рынка	11
Шаг 5. Конкуренты	12
Шаг 6. Основные игроки	15
Шаг 7. Перспективы	17
Локальный рынок	18
Шаг 8. Посети все магазины своего города	18
Шаг 9. Изучи ассортимент	21
Шаг 10. Посети выставку	23
Шаг 11. Сходи на собеседование в магазин обоев своего города	24
Шаг 12. Сколько можно заработать?	26
Решение принято	29
Шаг 13. Выбор помещения	29
Шаг 14. Позиционирование	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Сергей Кравченко**

## **0.53 шага к идеальному магазину обоев**

### **Введение**

Однажды в беседе с матерыми представителями обоевой индустрии, построившими не одно успешное производственное предприятие и достигшими больших предпринимательских высот, прозвучала мысль о том, что обоевый бизнес самый сложный из всех тех, которыми они занимались и занимаются.

И я с этим соглашусь. Много всего нужно учитывать, понимать и многим уметь управлять. Дело усложняется еще и тем, что сам продукт (обои) – товар эмоционального спроса: сегодня коллекция в топе, а завтра уже не модная, а та, что вроде бы модная, не продается.

Но всё это на самом деле прекрасно, я не представляю, как можно заниматься бизнесом, где всё максимально предсказуемо – это же, наверное, скучно.

И вот, варясь в обоевом бизнесе с 2006 года, пройдя путь от менеджера по продажам до партнера в крупной обоевой компании, построив современную технологичную розничную сеть, я, вероятно, не мог не поделиться своим опытом.

Этот опыт я изложил в своей книге.

Эта книга будет кому-то наставником, кому-то помощником, кого-то убережет от неверного шага, а кому-то подскажет правильный. Польза будет в любом случае.

Приятного вам прочтения.

## Обойный рынок РФ

### Шаг 1. Поищи что-то еще

Итак, вы решили открыть магазин обоев. И сейчас самое время... хорошо подумать еще раз. А точно ли вам оно надо? Даже один магазин (я уж молчу про сеть) потребует максимальной включенности в бизнес-процессы, в операционку. То есть формат «вложить денег и улететь попивать дайкири на пляже, пока все само работает» точно не пройдет.

А вот простой тест. Если на все вопросы вы можете ответить утвердительно, то обойный бизнес вам подойдет. А если есть парочка отрицательных ответов, то, возможно, стоит приглядеться к другим рынкам и вариантам.

1. Вы готовы к значительным (от 7 млн. руб.) инвестициям на старте.
2. Вы не ждете космической прибыли и готовы работать на марже в 5–10 %.
3. Вы понимаете высокую зависимость результатов работы бизнеса от продавцов и готовы заниматься их обучением и мотивацией.
4. Вы готовы постоянно быть в операционке и изучать, как работает обойный бизнес в деталях.
5. Вы готовы к работе «в долгую» и искренне любите продукт (обои).

Если на всё это вы ответили «да», то добро пожаловать на самый большой рынок отделочных материалов в России и занимайте на нем свое место. За место, впрочем, придется побороться. Хотя из следующих разделов этой книги будет понятно, что места и денег тут хватит очень и очень многим игрокам. Тем, кто готов системно работать, конечно.

Задача этой части книги в том, чтобы вернуть вас к размышлениям о поиске своего дела. И еще раз с холодной головой взвесить все за и против. Обойный бизнес – серьезное дело с серьезными инвестициями. К нему надо быть готовым. А в лучшем варианте еще и иметь какой-то бизнес – бэкграунд. Потому что настройка всех процессов, работа с ассортиментом, работа с продавцами и покупателями – всё это требует навыков, скиллов (и hard, и soft) и ресурсов.

Если решите «идти в обои», то нужно быть готовым как минимум ближайшие несколько лет не выходить из операционки. В первую очередь это связано с тем, что спрос на товар, на котором вы собираетесь зарабатывать, сильно зависит от моды и трендов. А это штуки довольно переменчивые. Иногда кардинально. Поэтому управление ассортиментом точно потребует личного включенного участия. И вот почему.

В идеальном мире предпринимателя все наемные сотрудники так же болеют своим делом, как и он сам. Готовы постоянно следить за новостями рынка и быть «на гребне волны». Но на практике рассчитывать на такую самоотдачу точно не стоит. Тут прячется высокий риск, что категорийный менеджер возьмет в ассортимент не то, что должно продаваться, а то, что удобнее, там, где менеджер у поставщика посимпатичнее и откаты побольше. И с такой схемой работы магазин быстро накопит столько неликвидов, что замучаетесь потом от них избавляться. Причем на первый взгляд ассортимент может выглядеть действительно хорошо отобраным.

Приведу пример. Я фанат гонок «Формула 1». К каждому сезону команды готовят апгрейды автомобилей. Эти улучшения могут быть очень и очень незначительными и давать преимущество пилоту менее чем в одну секунду на круг. Но для финального результата в этом виде спорта это огромная разница.

В обоях то же самое: тут цветы и тут цветы. Но, поверьте, это разные цветы. И какие-то из них будут точно продаваться лучше и станут хитом, какие-то остановятся на среднем уровне, а какие-то осядут в неликвидах. И понимать эту разницу можно только сильно включившись в дело, варясь в этом, общаясь (много!) с другими участниками рынка и покупателями.

Думаю, что из всего вышесказанного уже понятно, что обойный бизнес – это не про быстрый заработок и не про пробу бизнес-пера. Если вы до сих пор уверены, что магазин обоев – то самое дело, которое вам нужно, – круто! А если остались сомнения, то можно воспользоваться простым, но эффективным инструментом выбора: матрицей принятия решений.

Составление матрицы – понятный и прозрачный алгоритм. А в результате ее заполнения вам станет понятнее, в какой бизнес идти. Итак, открывайте таблицы или берите листок с ручкой, поехали:

1. Определите альтернативы. В нашем случае это будут разные бизнес-направления: магазин обоев, франшиза ресторана, салон красоты и т. д., пишите свое. Все варианты выписывайте в крайний левый столбец таблицы.

2. Определение критериев выбора. Это все моменты, которые влияют на принятие финального решения. Расположите их в первой строчке таблицы. Что может быть: интерес к продукту, наличие нужной суммы для инвестиций, возможность быстро заработать и т. д.

3. Оцените каждую альтернативу по выбранным критериям. Шкалу оценок можно взять от 1 до 5. Цифру пишите в соответствующем пересечении.

4. Добавьте вес. Какие-то критерии лично для вас могут показаться важнее остальных, в таком случае им стоит добавить повышающий коэффициент. Тоже по шкале от 1 до 5.

5. Посчитайте взвешенные оценки. Для этого нужно перемножить базовую оценку из пересечения на значение веса.

6. Вычислите итоговые оценки по каждому из вариантов.

Вот так может выглядеть ваша таблица:

	<b>Интересный продукт (вес: 5)</b>	<b>Понимание рынка (вес: 3)</b>	<b>Наличие нужной суммы для старта (вес: 4)</b>	<b>Быстрая окупаемость (вес: 2)</b>	<b>Низкая конкуренция (вес: 4)</b>	<b>Стабильность рынка (вес: 4)</b>	<b>Итог</b>
<b>Магазин обоев</b>	4 x 5 = 20	3 x 3 = 9	3 x 4 = 12	1 x 2 = 2	3 x 4 = 12	4 x 4 = 16	<b>71</b>
<b>Ресторан</b>	5 x 5 = 25	2 x 3 = 6	4 x 4 = 16	3 x 2 = 6	1 x 4 = 4	2 x 4 = 8	<b>65</b>
<b>Салон красоты</b>	3 x 5 = 15	4 x 3 = 12	2 x 4 = 8	4 x 2 = 8	1 x 4 = 4	2 x 4 = 8	<b>55</b>

В этом примере магазин обоев «победил». Возможно, у вас будет по-другому. Главное, не торопиться и взвешенно продумать все варианты и критерии. Преимущества такого подхода в том, что вы получаете четкое и основанное на цифрах представление о том, какое решение является наилучшим. Это удобно.

## Шаг 2. Изучи продукт

Ну что, друзья, если вы еще тут, предполагаю, что все-таки принято решение двигаться в сторону открытия обоевого магазина. Поэтому предлагаю совершить небольшой экскурс в рынок и продукт.

Российский обойный рынок один из крупнейших в мире. Есть еще большие центры – это Китай и Корея. По крайней мере в обойной тусовке считается, что это два сильных рынка.

В 2022 году произошло резкое падение импорта, более чем на 75 %. Экспорт тоже упал, но при этом впервые его показатели превысили показатели импорта почти на 3 млн рулонов. Это произошло не только из-за экономических сдерживающих факторов. По большей части дело в том, что российские производители достигли огромных успехов в своем деле. Наша отечественная обойная индустрия за последние несколько лет сделала квантовый скачок в производстве качественных и крутых по дизайнам покрытий.

То есть сейчас наши товары сравнялись (и даже опередили) по качеству свои европейские аналоги. Баланс цены на внутреннем рынке тоже, конечно, в их пользу. Плюс наши производители делают много «экспериментальных» категорий покрытий: безвиниловые обои, антибактериальные, soft touch и т. д.

Импортные обои часто в разы дороже наших. При этом отличия по качеству сейчас уже едва заметны (если вообще их можно обнаружить). За последние 5 лет больше всего рулонов в Россию ввезли из Германии, приблизительно в 5 раз больше, чем итальянских. Это если не считать белорусских производителей, так они с огромным отрывом на первом месте. В 2022 году случился резкий провал поставок по понятным причинам. Освободившееся место занимают отечественные обои.

Что касается технологии производства, то подавляющее большинство рулонов сегодня – это винил на флизелине. Соотношение бумажных обоев к флизелиновым в 2022 году составило примерно 1 к 7. Это значение производства, но на полках картина примерно такая же.

Среди виниловых обоев с огромным отрывом лидирует «горячка» (обои горячего тиснения), ее за 2022 год напечатали в 5,5 раз больше, чем «пены» (обоев с покрытием «вспененный винил»). В первом квартале 2023 года разрыв чуть меньше, но тренд, несомненно, сохраняется. Это не удивительно, технология горячего тиснения дает гораздо больше возможностей для реализации разных техник и дизайнов, а значит, может лучше удовлетворить запрос конечных потребителей.

И для протокола отмечу, что совсем немного на рынке осталось виниловых обоев химического тиснения. Это так называемые кухонные обои. Их производство в последние годы колеблется на уровне 1,5 млн рулонов в год.

Что касается тренда по размеру рулонов, то российские покупатели предпочитают широкие метровые (106 см) обои. Это отличает ассортиментные матрицы наших магазинов от европейских, там подавляющее большинство полок занимают рулоны шириной 53 и 70 см.

Говорить о трендах в дизайнах на страницах этой книги не буду. Эта информация уже через год будет неактуальна. Но перед открытием магазина это нужно изучить. План-минимум: посетить MosBuild и, возможно, какие-то еще интерьерные выставки и изучить ассортимент популярных магазинов своего города/региона.

То же самое касается и тренда на краску. Сейчас, в первой половине 2023 года, он растет, но обои всё равно остаются покрытием, которое выбирает подавляющее большинство. Так, если верить статистике поисковых запросов, обои в сети за 2022 год пользователи искали более 4 миллионов раз, а краску для стен – 200 тысяч. Аргумент, что краску можно выбрать только офлайн, некорректен, потому что обои в Сети тоже покупать пока не очень любят.



Многие сейчас отдают предпочтение однотонным обоям, а не краске. Потому что, во-первых, выгоднее намного, а во-вторых, гораздо проще обои поклеить, чем выровнять и покрасить стены. А ассортимент однотонов сейчас большой. Помимо того, что почти в каждой коллекции есть компаньоны без рисунка, выходит много и чисто однотонных линеек без декора, матовых, разных колористик. Но хитами всё равно становятся мотивы. Вот вам и тренды.

Итак, в России обои любят и будут клеить. И вероятность кардинальной смены этого правила очень и очень мала. Производить классное наши фабрики уже научились. Поэтому нашему рынку нужны красивые и современные магазины с хорошим уровнем сервиса и высоким качеством обслуживания покупателей.

### Шаг 3. Изучи производителей

После того как вы начали погружение в обойный рынок и примерно разобрались с продуктом, самое время изучить производителей. В этой главе поговорим об основных отечественных фабриках и их особенностях.

Ниже будет рейтинг российских площадок, составленный по объему производства за 2022 год, начиная с лидера. И специально для новичков на обойном рынке я дам краткую характеристику тройке лидеров, чтобы вы примерно понимали, что они из себя представляют.

Всего за 2022 год наши фабрики выпустили более 117 млн еврорулонов (то есть рулонов размером 10 × 0,53 м).

На первом месте уже который год располагается КОФ «Палитра». Это сильное и современное производство, у них хороший ассортимент и своя дизайн-студия. «Палитра» произвела почти 26 млн рулонов. Фабрика одна из первых появилась на рынке, в 2022 году ей исполнилось 20 лет, поэтому опыт работы очень приличный.

Вторую строчку рейтинга занимает фабрика «Артекс», которая выпустила свой первый рулон в ноябре 2016 года. Отрыв от лидера незначительный, меньше 300 тыс. рулонов. А между тем это одно из самых молодых российских обойных предприятий, открылась площадка буквально вчера. Ребята очень мощно ворвались на рынок, так как уже обладали большим опытом крупного дистрибьютора.

В отличие от большинства обойных производств, площадка «Артекс» изначально «затачивалась» и строилась именно под производство обоев. То есть если ветераны индустрии чаще всего располагаются в помещениях бывших советских заводов и вынуждены идти на компромиссы в организации работы из-за особенностей помещений, то тут всё изначально красиво и правильно. У «Артекса», построенного с нуля, учтены все особенности обойного производства: корпус сырья, обработки, оснастки, производственный, склады и т. д.

Благодаря опыту и довольно агрессивной тактике выхода на рынок они довольно быстро заняли хорошую долю и уже, как показывает статистика, дышат в затылок «Палитре». Да и не просто дышат, кое-где даже и обгоняют.

Закрывает тройку лидеров фабрика «МаякПринт». Это тоже сильное и опытное предприятие, запущенное в 2005 году. И, кстати, пример того, как современное обойное производство располагается в старом промышленном фонде. На территории, где сейчас работает «МаякПринт», раньше была фабрика по производству бумаги, построенная аж в 1850 году.

Мощнейшим драйвером развития этой площадки стало тесное партнерство с дизайн-бюро «Victoria Stenova». Именно в Пензе дизайнеры VS воплощают свои идеи и технологические задумки. Наша компания, как один из ведущих дилеров обоев «Victoria Stenova», является частью этого партнерства.

На четвертом месте рейтинга расположился «Эрисманн».

На пятом – «Индустрия».

Шестое место с небольшим отрывом занимает «Elysium».

Остальные производители выпускают гораздо меньший объем рулонов, чем вышеперечисленные. Поэтому я не буду их тут перечислять просто ради списка. Эту информацию можно легко найти в интернете, актуальную на момент чтения этой книги.

И еще отдельно отмечу, что в феврале 2022 года начала работу фабрика «Deco Group». Она принадлежит довольно крупному игроку на российском рынке – компании «Euro Deco». Это тоже опытные и сильные специалисты и тоже производство, построенное с нуля специально под обойные линии. За неполный год они выпустили чуть меньше 4,5 млн рулонов, будем наблюдать за их успехами.

## Шаг 4. Объем рынка

Оценка объема рынка – необходимый этап в построении бизнес-плана. В следующей главе подробно поговорим о том, как оценить рынок локальный и понять, сколько вообще может зарабатывать конкретный обойный магазин. А сейчас возьму шире, речь в этой части пойдет о российском рынке в целом.

Если вы пропустили предыдущий шаг о производителях, то сейчас можете вернуться, потому что уже там много цифр. Они дают понимание масштабов потребления обоев в России.

Довольно долгое время на обойном рынке было принято считать, что обоев продается примерно 1 еврорулон на человека в год. Еврурулон – это узкий рулон: 10 × 0,53 м. Сейчас эти цифры ниже.

В прошлой главе уже упоминал, что за 2022 год российские фабрики произвели 117 млн еврорулонов. Это 58,5 млн метровых рулонов. Так говорить не совсем корректно, поскольку узкие обои (53 см) у нас тоже производятся, хоть их очень и очень мало. Это скорее для общего понимания.

Импорт в 2022 году рухнул почти в ноль. За весь год ввезли всего 7,5 млн рулонов. Напоминаю, что везде речь идет именно о еврорулонах, узких. И эта цифра включает в себя и ввезенные обои из Белоруссии. Да, формально это тоже зарубежные товары. Но по факту, конечно, нет. Даже часть наших коллекций СТМ (собственные торговые марки) печатается на белорусских производствах. В общем, если убрать из подсчета эту страну, то цифра стремится к нулю.

Для лучшего понимания масштабов падения импорта сравню. За карантинный 2020 год в Россию ввезли в 4 раза больше рулонов. А в 2018-м значение импорта составляло почти 42 млн рулонов.

Обои за последнюю пятилетку ввозили в основном из Белоруссии, Германии, Китая, Италии, Латвии, Кореи и Бельгии.

То есть наша обойная индустрия локализовалась. Да, есть еще иностранные компоненты, материалы и технологии, но в целом рынок полностью принадлежит отечественным производителям. Это важно, потому что дает хорошую устойчивость и меньшую зависимость от внешних условий всем игрокам.

При этом значительно снизился и экспорт. Не так шокирующе, конечно, но тоже серьезно. Значение 2022 года ниже аналогичных за 2020 год почти в 3 раза. С 2018 до 2021 год показатели вывоза продукции наших обойных производств росли на 3–5 млн рулонов ежегодно.

Путем нехитрых подсчетов выясняем, что всего на отечественном рынке в 2022 году «осело» 115 млн еврорулонов. Можно примерно посчитать объем в деньгах. Если средняя розничная цена метрового рулона 1700 рублей, то емкость рынка составляет около 100 млрд рублей. И новые хорошие магазины могут забрать себе хороший кусок этого «обойного пирога».

В целом в кризисный 2022 год объем российского рынка снизился более чем на 12 %. Упали объемы производства, упал импорт, упал экспорт. Но после провала всегда начинается рост. Осталось только понимать, когда рынок достигнет нижней точки этого провала. А пока всё указывает на то, что он уже пройден.

## Шаг 5. Конкуренты

Россия – обойная страна. Думая о ремонте, подавляющее большинство людей если не в первую, то во вторую очередь задумываются о поклейке обоев. Но, естественно, конкуренты у нашего товара есть и их немало. О них сейчас и поговорим.

Под конкурентами я понимаю любые альтернативные обоям способы оформления стен в интерьере. Самые популярные материалы:

- Краска
- Декоративная штукатурка
- Жидкие обои
- Панели из разных материалов

Это покрытия, которые используются более или менее массово. Конечно, есть еще куча разных способов декорировать стены: от альтернативных обоев (тканевых, например) до росписи стен вручную. Но они занимают настолько незначительную долю рынка, что говорить о них не буду.

Готовясь к открытию магазина и продумывая способы его продвижения, коммуникацию с покупателями, нужно обязательно учитывать, что конкурировать за деньги людей вы будете не только с другими обойными магазинами, но и с теми, кто продает все названные выше товары. Точно так же, как при выстраивании стратегии присутствия в социальных сетях нужно понимать, что за внимание пользователя вы конкурируете не с другими коммерческими страницами, а прежде всего с друзьями, родственниками, коллегами и любимыми блогерами.

У каждого настенного материала есть свои преимущества. Недостатки, естественно, тоже. Почему же в этой «битве» пока выигрывают обои?

Во-первых, цена. Средняя стоимость квадратного метра обоев на момент написания этой книги (первая половина 2023 года) – 200 рублей. Стоимость работ по поклейке примерно такая же. То есть стоимость отделки стен в общей смете ремонта (если он заключается не просто в переклейке обоев) довольно низкая.

Во-вторых, обои очень легко поклеить самостоятельно. Это просто и быстро. А качество современных покрытий такое, что даже швы не особо заметны.

Покрасить стены самостоятельно тоже довольно легко, современные краски обладают хорошей укрывистостью. Но вот с подготовкой стены, выравниванием человеку без специального опыта не справиться. А помимо основательности этой работы (то есть сложно провести их в уже жилом помещении), она еще и дорогая.

Штукатурка же сложный материал именно в нанесении. Услуги мастеров обойдутся в 400+ рублей за квадратный метр.

Жидкие обои – история неоднозначная. С одной стороны, их легко нанести самому и все неровности стен они закроют. С другой – слишком уж проигрывает этот материал остальным в разнообразии вариантов и финальном «визуале».

Панели дорогие. Да и покрыть ими все стены в доме/квартире решится не каждый, тяжелое визуально получится решение.

То есть по большому счету краска остается основным конкурентом обоев. И тренд на окрашивание стен сейчас растет, хоть и пока спрос относительно низкий в натуральном выражении. Относительно спроса на обои.

Основная «питающая сила» этого спроса – некий стереотип, что обои – это устаревшее решение. Вероятно, ноги у такого мнения растут из того времени, когда подавляющее боль-

шинство рулонов на рынке было с низким уровнем качества и слабым разнообразием в дизайнерских решениях.

С конца 90-х годов европейская обойная промышленность жила и развивалась прежде всего за счет российского рынка и стран СНГ. Сейчас, когда наши производители научились делать классный продукт, импортные обои уже не отличаются от российских, спрос на них падает. Яркая иллюстрация того, что забугорная индустрия превращается в «пшик»: 15 лет назад в Европе работали 37 обойных фабрик. По данным на 2018 год их осталось 5. А сейчас, может, и еще меньше. Допускаю некоторую неточность в цифрах, но их порядок такой. Это был небольшой отступ от темы, возвращаюсь.

Еще, кстати, есть стереотип, что обои – это «бабушкин вариант», потому что интерьер якобы смотрится дешево и клеят их только те, у кого совсем нет вкуса. Ну это очень странно, конечно. У Loymina, например, есть рулончики по 20 тыс. руб. за штуку. Ну вряд ли целевая аудитория такого продукта делает ремонт без дизайнера, да?

Итак, помимо того, что обои объективно самое выгодное и удобное настенное покрытие, сейчас и ассортимент очень соответствует тренду. Да, рисунки есть, их много. Но есть и огромный выбор обоев под покраску, однотонов с эффектом окрашенных стен и т. п. Производители всё чаще стали выпускать линейки без дополнительного декора, матовые, в популярных оттенках.

На мой взгляд, упущением со стороны обойщиков было и остается отсутствие системных мер по популяризации обоев как настенного покрытия. Это, конечно, не работа одного отдельного магазина. Несколько лет назад мы обсуждали с Российской ассоциацией производителей обоев программу этой самой популяризации, но на тот момент договориться не успели. Потом пандемия. Потом продажи шарахнули на отложенном спросе и мало кто задумывался о коммуникациях с покупателями на будущее, успеть бы производить нужный объем.

Но я точно знаю, что сейчас РОСОБОИ к этой теме возвращаются и, вероятнее всего, будет начата работа.

Итак, резюмирую. Конкурентная угроза со стороны краски альтернативных настенных покрытий для обоев есть. Но она пока еще слабая и, по-моему, предпосылок к усилению не особо много. Как минимум потому, что людям очень сложно перестраивать свои привычные порядки. Если всегда на стенах были обои, то вдруг взять и выбрать краску – решение непростое.

И, думаю, что на самом деле обойный рынок тем стабильнее, чем больше шатает экономическую и социальные сферы жизни. Звучит резко, но как уж есть. Людям просто не до размышлений, не до выбора дизайнера «когда вокруг непонятно что и когда закончится». Поэтому большинство будет делать так, как привыкли. Тем более ассортимент обоев позволяет сделать круто.

Плюс, кстати, всё больше производителей уделяет внимание производству качественного контента для своей продукции. Есть хорошие фото, видео и, почти у всех, возможность посмотреть коллекцию в 3D-интерьере. Это значительно упрощает работу магазинам и выбор конечным покупателям.

Чтобы картина конкуренции стала еще понятнее, посмотрите наше видео на канале «Настенный бизнес», про сравнение разных материалов. Там всё честно. Да, ему уже скоро 5 лет, но в целом актуальности информация не потеряла.



<https://youtu.be/2AVboGnRUjM>

## Шаг 6. Основные игроки

В этой главе пойдет речь о «сильных мира обоевого». Такие крупные рыбы есть как на федеральном уровне, так и в регионах. Их точно стоит знать, понимать стратегию развития, брать пример в каких-то моментах.

Что я имею сказать на тему конкуренции в розничном обоевом бизнесе: сильные будут становиться только сильнее. Бизнесы будут становиться всё более системными, учет прозрачнее, процессы точнее и эффективнее.

Вообще в целом сейчас прослеживается тенденция выхода на розничный рынок производителей и дистрибьюторов. Они открывают и развивают свои магазины и сети, напрямую касаясь розничных покупателей и не тратя деньги и ресурсы на промежуточное оптовое звено.

Сейчас самое время открывать «умные» магазины, потому что производители могут и хотят инвестировать «в полки». Такого удачного времени, пожалуй, на рынке еще не было, сами фабрики всячески стимулируют розничных игроков. И важно то, что чем более грамотное управление будет в магазине, чем системнее и структурированнее будут процессы, чем прозрачнее будет отчетность, тем выше шансы получить эту поддержку.

Если раньше производитель напечатал обои, дилеры распахали коллекции по полкам и дальше никого, кроме руководителя магазина не интересовала особо судьба товара, то теперь ситуация изменилась. Фабрики хотят видеть конечные продажи, анализировать весь жизненный цикл своей продукции. Им уже неинтересно продавать «в пустоту», им надо продать тем, у кого рулоны уйдут с полок, а не будут занимать стеллажи и склады.

Мы очень хорошо видим эту тенденцию на рост прозрачности отчетности в связке «магазин-производитель» по спросу на наш IT-продукт для обойщиков: Систему управления продажами. Система работает на основании данных учетной программы, обрабатывает полученные данные и представляет в виде удобных и понятных отчетов, дашбордов, графиков. Если раньше мы с трудом доносили ценность этого продукта до ритейлеров, то теперь у нас очередь на интеграцию.

Конкуренция станет менее значимой, если хорошо отстроиться в плане коммуникации, сформулировать собственные уникальные торговые предложения. Мы, например, делаем ставку на то, что клиентский опыт в покупке обоев недостаточен. Как минимум потому, что люди редко покупают этот товар. Поэтому ориентированы на грамотную работу хорошо обученных продавцов, развернутые презентации, консультации и, самое важное, хороший клиентский сервис.

Мы ставим перед собой большую задачу – помочь покупателям сделать классный интерьер, в котором будет приятно находиться. То есть это более глобальная история, чем просто продажа рулонов. Из этой точки строится коммуникация, создаются бизнес-процессы и запускаются всякие вау-штуки для клиентов.

Я вижу, что у всех лидеров рынка есть довольно четкая стратегия развития. Поэтому новым игрокам однозначно стоит заходить с пониманием, как отстроиться и как построить системный бизнес. Тогда успех если не гарантирован, то очень вероятен.

Итак, на кого из розничных игроков стоит обратить внимание?

- Наверное, самая яркая сеть специализированных обоевых магазинов – это «Обойкин». Их по праву можно назвать лидерами. Всегда красивые и просторные магазины с великолепным оформлением и прекрасной демонстрацией обоев на витринах. Сайт: [oboykin.ru](http://oboykin.ru).

- Сеть обоевых магазинов «Премьера». Не такие заметные, но занимают немаленькую долю в ЦФО. Сайт: [premiera-obo.ru](http://premiera-obo.ru).

- Сеть магазинов «Декорация». Все точки расположены в Сибирском Федеральном округе, на них также стоит обратить внимание. Сайт: *oboideco.ru*.
- Сеть фирменных магазинов «Victoria Stenova». Здесь необходимо уточнить, что в сети около 40 магазинов на текущий момент, но владельцы разные. Для простоты понимания назовем это франшизой с обоей особенностью. Почему так – вам станет понятно далее. Сайт: *stenova.ru*.
- Самым крупным неспециализированным обоевым розничным игроком является «Леруа Мерлен». Про них необходимо знать одно: цена там всегда будет ниже, процентов на 5, поэтому единственным решением будет не торговать коллекциями, которые есть у них в ассортименте, либо свести пересечения к минимуму.

Безусловно, есть много достойных обоевых магазинов в различных городах, но вышеупомянутые будут вам ориентиром для развития, либо сигналом о том, что открытие обоевого магазина в городе их присутствия надо обдумать особенно тщательно.

Тема конкуренции тесно переплетается с обсуждением перспектив рынка. Сейчас самое время перейти к разговору о них.



## Шаг 7. Перспективы

Итак, уже то, что рынок не консолидирован, говорит о том, что на нем можно зарабатывать. Наличие монополиста сильно бы осложнило дело, поскольку один игрок может выступать регулятором и никого на этот рынок не пускать. Демпинговать, например. В обоях, по крайней мере в обозримом будущем, образование такой громадины не намечается.

То есть возможность заработать на продаже обоев вполне себе реальная. И, более того, порог входа в этот бизнес снижается. За счет реальной возможности привлечения партнерских ресурсов. Во-первых, можно получить инвестиции от производителей. Уже говорил об этом в предыдущей части книги. И, во-вторых, можно получить консультации от опытных игроков. У нас, например, работает целый «Центр развития розничных магазинов», в рамках которого спецы, занимающиеся открытием и продвижением наших собственных магазинов, делятся опытом с партнерами.

Если говорить о чуть более отдаленных перспективах развития обоевого ритейла, то мне представляется рынок по типу маркетплейса, но в офлайне. Владельцы розничных магазинов будут продавать свои полки производителям, управлять этими полками и получать комиссию с продаж. Вот так в упрощенном виде это может выглядеть. Но для функционирования такой структуры нужна полная прозрачность в продажах и понимание движения каждого артикула.

Про работу с онлайн-маркетплейсами, кстати, мы тоже поговорим. В главе про маркетинг.

В целом перспективы для новых участников на рынке обоев сегодня очень неплохие. Да, есть крупные игроки, да есть «Leroy Merlin». Но вместе взятые они занимают по разным оценкам около 40 % рынка. То есть 60 % принадлежит несистемной рознице. А эти ребята либо будут работать над процессами и становиться системными, либо будут вынуждены уйти с рынка рано или поздно, просто потому, что не вывезут конкуренцию со стороны системного ритейла, поддерживаемого производителями.

Я это всё к тому говорю, что рынок не консолидирован, не сконцентрирован в руках одного или малого количества игроков. А такого рынка бояться не стоит точно, на нем у новичков, особенно заходящих с пониманием процессов, есть высокие шансы на успех. Вот если бы, например, у «Leroy Merlin» было 50 % рынка, монополия, тогда да, ситуация была бы кардинально другой.

Надеюсь, что какое-то понимание рынка после прочтения этой главы у вас сложилось. Но важно знать особенности не только федерального порядка, но и понимать, что происходит на рынке локальном. Об этом поговорим дальше.

## Локальный рынок

### Шаг 8. Посети все магазины своего города

Итак, от федерального уровня переходим к местному, локальному рынку. Прежде всего: что понимать под локальным рынком? Это может быть город, округ, городской район или даже некая агломерация населенных пунктов.

Тут важно смотреть на особенности конкретной территории. Если говорить о городах-миллионниках, то есть смысл ограничиться округом или районом, поскольку маловероятно, что за обоями люди поедут слишком уж далеко, это просто неудобно. А если, например, вы собираетесь открываться в небольшом городе в районе более крупного населенного пункта, то, вероятно, стоит изучить ситуацию не только в выбранной точке, но и вокруг. Приведу пример. В районе Иванова есть несколько небольших городков. И вот в каких-то обойные магазины точно открывать не стоит, потому что население чуть ли не каждый день ездит в областной центр. Вероятнее всего, за обоями им тоже захочется «выбраться в люди». Но есть и городки тоже близкие к Иванову, но там хороший обойный магазин будет весьма кстати. Внимательно посмотрите на поведенческие особенности и, если можно так выразиться, покупательские традиции.

Вообще хорошим маркером «пригодности» рынка конкретного населенного пункта для открытия магазина можно считать наличие хороших обойных магазинов. В нашем случае это будет означать наличие рынка сбыта, а не конкуренцию, которой следует избегать.

Если обойных магазинов нет, то стоит выяснить, где тогда люди покупают обои. А они их точно покупают. Тут возможна ситуация вынужденной миграции, о которой чуть выше писал на примере небольшого города. И в случае отсутствия обойных точек стоит оценить вообще местный рынок строительных материалов. Возможно такое, что есть магазины с плиткой, наполькой, светом, а до обоев просто у бизнеса еще руки не дошли. И в таком случае новый магазин укомплектует потребности и всем станет хорошо. Хотя, конечно, может быть и история, что предложения нет по причине отсутствия спроса.

Вот это важно. Мы живем в рыночной экономике. Спрос рождает предложение. Всегда. И если магазинов нет, то это вовсе необязательно значит, что до вас никто не додумался продавать обои. Запускаться там, где нет предложения, не изучив причины его отсутствия, – довольно частая ошибка новичков. Не делайте так. Отсутствие специализированных обойных точек должно натолкнуть на более глубокий анализ ситуации, чем наличие конкурентов.

Итак, возможно придется посетить магазины не только своего города, но и близлежащих. Обычно, конечно, будущий собственник знает ситуацию там, где живет, понимает, где люди покупают те или иные товары. Но я всё равно рекомендую проехаться по магазинам и оценить ситуацию своими глазами, уже с прицелом на открытие нового магазина. То есть проводится некий конкурентный анализ.

На что обратить внимание в действующих магазинах?

- Нужно оценить, как выглядят магазины. Какой интерьер? Что за оборудование? Как дела со светом? Заполнены ли полки?

Как-то я был в относительно крупном торговом центре с большим обойным отделом. И, смотря на состояние этого отдела глазами опытного обойщика, понял, что дела идут там сильно так себе. Да, там стояло классное новое оборудование от одного из крупнейших поставщиков.

Но оно было пыльное, товар развешан неаккуратно, половина полок пустовало, выклейки не везде были актуальными выставленным рулонам. О чем это говорит? Скорее всего, с продажами обоев у этого торгового центра всё грустно, руководство вряд ли работает над ситуацией и скорее всего застряли в яме кредиторской задолженности поставщику.

Я это понял, потому что знаю отношение поставщиков к своим полкам (особенно при установке фирменного оборудования, за которое немало заплатил сам поставщик). Если продажи есть, клиент платит вовремя, следит за ассортиментом, то представители дистрибьютора / фабрики / торгового дома стараются помогать и поддерживать точку. Тут, очевидно, магазин денег не приносит, на него внимания не обращают и поэтому состояние торгового зала такое, какое есть.

Человек, который не знает обойный рынок, может подумать, что подобный большой магазин будет сильным конкурентом новой обоевой торговой точке. Просто потому, что зал большой, да и ассортимент, кажется, широкий. Но он не будет. Чтобы убедиться в этом, достаточно выполнить рекомендации из следующего пункта.

- Следует оценить актуальность ассортимента. Фабрики не так давно стали наносить на этикетку год производства. Достаточно посмотреть пару-тройку этикеток, чтобы понять, как обстоят дела с обновлением ассортимента в конкретном магазине. Если даты производства нет, значит, рулоны точно старые.

- Не лишним будет посчитать артикулы, чтобы примерно прикинуть плотность ассортимента конкретного магазина. В части про формирование ассортиментной матрицы я подробнее расскажу о том, сколько артикулов нужно иметь в магазине, чтобы ассортимент эффективно оборачивался и почему слишком широкий ассортимент – это плохо для бизнеса.

- Оцените площадь торгового зала. Если в магазине ассортимент разнообразный, то площадь обоевого отдела или зоны. Это тоже потом для оценки ключевых показателей потребуется.

- Сделайте фотографии и/или видео. Никто вам этого запретить не может. А если обозначен запрет на съемку (от продавцов или на внутренних объявлениях), то это вызывает дополнительные вопросы к тому, будет ли являться этот образец обоевого магазина конкурентом действительно хорошей торговой точке.

- Поговорите с продавцами. Если получится разговорить, то узнаете примерные выручки, что с ассортиментом и т. д. Я как-то продавцам конкурентов сказал, что планирую открыть магазин с наполкой рядом (дело было в ТЦ), они мне рассказали много интересного. А если понимаете, что такое не пройдет, то можно стать просто дотошным покупателем, тогда как минимум про ассортимент точно много всего узнаете и оцените уровень работы консультантов.

Удобно планировать рейд по магазинам с помощью онлайн карт (Яндекс, Google, 2Gis). Открываете карты, делаете поиск по обоевым магазинам, изменяете масштаб так, чтобы на экране было видно весь город, и оцениваете расположение точек. Часто бывает, что магазины кучкуются в каких-то отдельных районах. В таких случаях и покупатели тянутся именно туда; может, там традиционно продают строительные и отделочные материалы или есть еще какие-то причины такого расположения. Если причин не знаете, надо выяснить.

На этапе планирования поездки посмотрите в Сети всю информацию о каждом потенциальном конкуренте: карточки на картах, рейтинги, отзывы, аккаунты в социальных сетях, сайты (если есть). Потом интересно сравнивать ожидание и реальность. Но лично нужно съездить обязательно, останавливаясь на этапе «кабинетного анализа» – частая и серьезная ошибка. Без «полевых» исследований вы точно придумаете себе субъективную картину, которая обычно мало соответствует реальности.

Еще есть способ примерно оценить выручку магазина. Делаете покупку сразу после открытия (т. е. первый покупатель) и прямо перед закрытием (последний покупатель). По номерам чеков можно оценить количество продаж в день. Далее, прикинув средний чек (4 рулона обоев), получите цифру дневной выручки. Отсюда месячные цифры тоже плюс-минус станут понятны.

В этом способе, конечно, есть несколько условий. Например, если в магазине через одну кассу проходит много мелкой сопутки или других товаров, то оценка не выйдет. Или могут в течение дня снять кассу, тогда нумерация чеков пойдет с начала. Но в целом такой вариант имеет место быть.

И еще один рабочий способ оценки магазинов есть. Мы так изучали спрос на местном рынке, когда планировали открытие одного из магазинов нашей розничной сети. Итак: нужно посчитать количество покупателей магазина в течение всего дня, оценить, по сколько рулонов они берут; если получится, то отметить, какие бренды обоев наиболее популярны. Мы просто сажали человека недалеко от входа, и он всё фиксировал письменно и на фото. Но можно поставить машину с регистратором и потом посмотреть видео. Способ этот нам тогда очень помог принять решение. А если планируете брать площадь в торговом центре, то так можно оценить входящий трафик. Можно, конечно, заплатить продавцу и узнать всё, но это не особо этичная история, мы так не делаем.

В общем лучше всего использовать разные методы оценки, точнее получится результат.

## Шаг 9. Изучи ассортимент

Частично про изучение представленного в местных магазинах ассортимента я уже говорил на прошлом шаге. А теперь остановимся на этом подробнее. В товарном бизнесе многое зависит от сервиса, качества работы продавцов, хорошего маркетинга, но все-таки первичен непосредственно товар.

Те, кто уже работает «в обоях», сможет оценить актуальность ассортимента примерно за 1,5 секунды. Если за анализ берется новичок, то потребуется чуть больше времени, но сложности в этом особо нет. Уже писал, что сейчас производители указывают на этикетках год производства. Поэтому первым делом покрутите пару рулонов, посмотрите год, тогда станет понятно, насколько часто в магазине обновляется выкладка.

В разговоре с продавцом про обновление тоже можно узнать. Если это происходит 1–3 раза в год, то магазин можно считать почти мертвым. В России ежегодно выпускается порядка 1000 новых коллекций. И если новинки не завозятся, значит, на то есть причины: полки забиты неликвидами, кредиторская задолженность и т. д. и т. п.

На этот шаг стоит выделить побольше времени. Необязательно объезжать все магазины за один-два дня. Особенно если вы не в обойной теме. Посмотрите месяц-два. Каждую точку можно посетить несколько раз.

На что еще следует обращать внимание при изучении ассортимента?

- Размеры обоев. Сейчас подавляющее большинство полок занимают метровые. Если видите узкие обои, то, возможно, это неликвид.

- Товарные группы, сопутка. Что еще продается в магазинах, кроме обоев?

Обязательно выписывайте представленные фабрики. Потом, когда будете формировать ассортимент, слабо представленные производители, возможно, помогут вам отстроиться. Неплохо составить сводную матрицу по всем магазинам, которые посещаете, будет наглядно. На это можно будет опираться при отборе коллекций в свою матрицу в дальнейшем. Выглядеть таблица будет примерно так.

	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3	Магазин 4	Магазин 5
<b>КОФ</b>					
<b>Палитра</b>					
<b>Аспект</b>					
<b>Артекс</b>					
<b>Маякпринт</b>					
<b>Elysium</b>					
<b>Loymina</b>					
<b>Другие</b>					
<b>Всего SKU</b>					
<b>Площадь</b>					
<b>SKU/м²</b>					

В соответствующие пересечения вносите количество артикулов производителя по каждому магазину. Тут же можно записать общее количество SKU, площадь и рассчитать плотность ассортимента. Это всё дальше пригодится.

- Обратите внимание на способ продажи обоев: из наличия или под заказ. Если под заказ, то стоит уточнить у продавцов сроки доставки заказа.
- Проверьте наличие каталогов. Насколько они свежие. Используются ли в работе.

Есть еще довольно простой способ оценить скорость обновления ассортимента. Посмотрите новинки на сайтах поставщиков и позвоните в магазин, чтобы уточнить, есть ли они в наличии. А если нет, то когда будут. Тут сразу станет понятно, насколько оперативно завозят новые коллекции.

И еще раз: не занимайтесь кабинетным анализом, особенно если вы не в рынке. Звоните, ездите, коммуницируйте с игроками другими возможными способами. Иначе есть риск допустить ошибки конкурентного анализа, которые потащат за собой ошибки в дальнейшем планировании работы.

## Шаг 10. Посети выставку

Строго говоря, выставка одна – это MosBuild. Событие крупное и значимое для всего обоевого рынка. Проходит всегда в последнюю неделю марта в крупных московских выставочных центрах. Где именно будет базироваться мероприятие на момент чтения вами этой книги, я угадать не могу. Но, скорее всего, это либо «Экспоцентр», либо «Крокус Экспо», уточните в Сети.

Если вы планируете открытие магазина обоев и попадаете по срокам на MosBuild, то посетите ее обязательно. Это must have starter pack любого обойщика.

Выставка организуется еще в Сибири и на юге России, но это больше похоже на небольшие местечковые события. Понимания рынка там не получить. В общем, местные выставки обычно вообще не стоят внимания. В отличие от Московского события. Если очень хочется, то сходить туда можно, но в пользу этого вояжа уверенности мало.

Вместо локальных выставок лучше поезжайте в рейд по поставщикам. Практически при каждой фабрике сейчас есть шоурумы. Везде вам расскажут и покажут все особенности обоев и расскажут условия сотрудничества.

Предположим, что с поставщиками вы пообщались, узнали много нового про ассортимент и рынок. Но это информация федерального масштаба. На локальном уровне вам нужно сравнить предложение магазинов с предложениями поставщиков. Вы можете обнаружить какие-то неприкрытые места и отстроиться от конкурентов в дальнейшем, заведя, например, новую для города фабрику в ассортимент. Это значительно смягчит конкурентную борьбу, как минимум демпинговать не придется.

А еще вы можете обнаружить, что в вашем городе 2 неплохих магазина, которые покрывают в принципе весь ассортимент. И цены у них, возможно, неплохие. И тогда просто нужно принять во внимание, что в этом отношении вам будет сложнее, придется искать и создавать сильные нетоварные УТП (Уникальное торговое предложение).

Выставка, конечно, более удобный вариант, чем ездить по городам и фабрикам. Там за 1–2 дня в одном месте можно получить всю необходимую информацию. И производителей, естественно, больше, чем вы сможете посетить лично (по всем ездить уж точно не вариант). Дополнительно еще и сопутку можно оценить, если планируете ее ввод в ассортимент.

## **Шаг 11. Сходи на собеседование в магазин обоев своего города**

Готовность к открытию магазина будет неполной, если не знать особенности локального рынка труда. Иногда там появляются сюрпризы. Поэтому лучше изучить всё заранее. Как правило, достаточно сходить на собеседование в качестве кандидата в продавцы. Это легальная возможность еще и изучить конкурентов, дополнив знания о локальном рынке.

Поищите размещенные вакансии и откликайтесь. Если их нет, то можно зайти в несколько магазинов и уточнить, не требуются ли им продавцы. Как правило, текучка среди продавцов довольно высокая, поэтому заинтересованность есть всегда.

Вот на что стоит обратить внимание на таком фейковом собеседовании:

- Какова система материальной мотивации продавцов. Уровень оклада, переменная часть, как формируются итоговые цифры зарплаты.

Обратите внимание на прозрачность и понятность системы мотивации. Как правило, если тут не всё понятно, то в остальных процессах тоже есть проблемы (так не всегда, но часто бывает). Спросите, какой план продаж, сколько продают, сколько вы сможете зарабатывать. Эти вопросы звучат от потенциального продавца вполне логично.

- Рабочий график. Традиционно продавцы работают 2/2. Но могут быть и другие варианты. У нас, например, Дисконт работает 6/1.

- Функционал продавца. Обязательно задавайте этот вопрос. Если обязанности грамотно распределены между сотрудниками, то это говорит о качестве всех бизнес-процессов.

Приведу пример. Есть магазины, где работают продавцы, кассиры, грузчики, кладовщики, уборщики. А есть те, где все эти обязанности выполняют продавцы. Это сильно экономит деньги компании и увеличивает доход продавцов. Все довольны. Но выстроить и контролировать такую систему – довольно сложная задача, что говорит об уровне управленческих компетенций руководства. Первый вариант организации работы о некомпетентности не говорит, конечно.

- Какие возможности карьерного роста у консультанта? Есть ли понятный план развития?
- Есть ли обучение? Как оно организовано? Это разовая история для адаптации или регулярное повышение квалификации?

- Помогают ли продавцам продавать? Может, есть скрипты, ассортимент для допродажи, обучение техникам работы с покупателями.

- Есть ли какие-то корпоративные мероприятия, тимбилдинги, совместные выезды? Это все элементы нематериальной мотивации сотрудников.

А после того как вы сходите на собеседование, проведите свое. Просто разместите вакансию и пообщайтесь с кандидатами. Скорее всего, первыми вам позвонят продавцы действующих магазинов. И это опять «легальный» способ мониторинга рынка и конкурентного анализа. У этих кандидатов можно узнать много интересного о ваших будущих конкурентах.

Итак, изучение локального рынка труда – часть конкурентного анализа. Ее проводить нужно, она важная, к тому же можно получить много дополнительной информации непосредственно о конкурентах.

И в завершение этой части перечислю основные особенности работы с продавцами. Более подробно расскажу об этом в главе про персонал.



- Большая текучка. Если в компании не предусмотрено каких-то классных и мотивирующих плюшек для продавцов, то они всегда находятся перманентно в поисках более теплого места.
- Работу продавцов нужно тщательно контролировать. Они найдут лазейки даже в самой продуманной системе мотивации и создадут новые способы обмануть систему. Просто будьте к этому готовы.
- Для поиска хороших людей нужно много сил и ресурсов. Скорее всего, вам придется изучить работу разных каналов привлечения кандидатов.
- Продавцов обязательно надо обучать и адаптировать на новом месте работы.
- Важна прозрачная система мотивации и карьерного роста, тогда люди будут лучше держаться за свое место работы.

## Шаг 12. Сколько можно заработать?

Это, пожалуй, самый интересный и важный для принятия решения об открытии магазина шаг. Тем не менее очень и очень многие предприниматели не относятся с должной серьезностью к оценке емкости локального рынка и своих будущих доходов. Думаю, что причина в том, что недостаточно полно конкурентный анализ проводится, цифр мало и сложно понять, что учитывать, а что нет.

Да, на коленке, скорее всего, каждый посчитает. Но где гарантии, что это будет хотя бы отдаленно похожая на правду история?

Специально для читателей этой книги я подготовил классный файл автоматизированного расчета финансовой модели. Там уже есть все ключевые показатели, защиты все формулы, нужно только расставить ваши переменные, чтобы получить объективные результаты.

Чтобы получить этот файл бесплатно, отправьте письмо с темой «Расчет финансовой модели» на почту *kniga@oboi.ru*. В ответ вам придет письмо со вложенной таблицей, которую нужно скачать, и всё, можно пользоваться. Реплика: ответ может прийти с некоторой задержкой, если его нет очень долго, то проверьте папку Спам.

Чтобы прогнозировать выручку будущего магазина, нужно понимать емкость локального рынка. Сейчас на примере разберемся, как ее оценить.

Итак, например, собираемся открывать магазин в Костроме.

Население там 277 тыс. человек.

В первой части этой книги я уже говорил, что некоторое время было принято оценивать емкость рынка по формуле 1 еврорулон на человека в год. Сейчас рынок чуть просел, и эта цифра чуть ниже: 0,8 еврорулона.

Легким усилием калькулятора выясняем, что емкость обоевого рынка Костромы = 221,6 тыс. еврорулонов в год. Или 110,8 тыс. метровых рулонов.

Дальше будем считать в метровых рулонах.

Отнимаем от этой цифры 20 %, которые занимает «Леруа Мерлен».

Остается 88,6 тыс. рулонов. Примерно столько продает вся остальная обоевая розница в этом городе.

Средняя цена метрового рулона 1700 рублей.

Значит, емкость рынка = 150,5 млн рублей в год. Или около 12,5 млн. рублей в месяц, если не учитывать сезонность.

Есть правило, точнее, наблюдение опытных ритейлеров, что 10 % рынка можно занять довольно легко, без больших рекламных бюджетов и других ресурсов. То есть в нашем примере можем считать, что при системном подходе к бизнесу магазин с хорошим ассортиментом, сервисом и т. п. сможет выйти на выручку в 1,25 млн в месяц.

На первый взгляд вполне неплохо. Но что важно: эта сумма должна быть выше точки безубыточности вашего бизнеса. То есть если 1,25 млн рублей – это достаточная сумма для покрытия всех издержек и что-то еще остается на развитие, то можно пробовать. Если точка безубыточности выше этой суммы, то лучше даже не начинать.

И что касается примера с Костромой. Если вы внимательно читаете эту книгу с самого начала, то помните, что еще до расчета финансовой модели я предлагал провести аудит локального рынка, выяснить покупательские привычки и сценарии. И вот такой внимательный читатель, который задумывался об открытии магазина в Костроме, уже тогда понял, скорее всего, что емкость рынка считать даже и не стоит.

Дело в том, что именно в этом городе сформированы довольно стабильные паттерны покупательского поведения. В Костроме есть «Леруа» и «Аксон». За обоями все едут туда,

спецмаги не рассматриваются. Вот такая особенность локального рынка. Мы сами там совершили ошибку и в итоге закрыли магазин.

Итак, допустим, что таких «но», как в примере, нет и можно рассчитывать на выручку в 1,25 млн рублей в месяц. Так сколько же можно заработать? Сверстаем упрощенный вариант фин. модели. Подробный шаблон уже, скорее всего, пришел вам на почту, если вы отправили запрос в начале чтения этой главы.

## **Статьи постоянных расходов обоевого магазина**

### ***Аренда***

Допустим, что помещение площадью 200 м<sup>2</sup>. Для ровного счета пусть цена будет 500 рублей за 1 м<sup>2</sup>. Итого 100 тыс. рублей.

### ***Коммунальные платежи***

В обоевом магазине специальное освещение, работает оно постоянно, поэтому накапливаться будут ощутимые суммы. В среднем за 200 м<sup>2</sup> будет выходить около 40 тыс. руб. Но это нужно уточнять на месте, в разных регионах суммы могут существенно отличаться.

Сюда же надо добавить оплату интернета. Тут можно сэкономить и обойтись мобильным вариантом, а не тянуть дорогой интернет для юридических лиц. Поэтому в этом примере я учитывать не буду эту сумму.

### ***ФОТ (Фонд оплаты труда)***

Средняя зарплата продавца 30 тыс. руб. (зависит от региона). Еще 23 % прибавьте на налоги. Итого, на одного сотрудника закладываем в расчете 37,5 тыс. руб. Сколько людей вы планируете нанимать? Допустим четырех. То есть ФОТ составит 150 тыс. руб.

Тут можно сэкономить и самостоятельно поработать продавцом. Более того, на первых порах я бы очень рекомендовал именно так и сделать. Особенно новичкам на обоевом рынке. Сразу очень много можно узнать о покупателях, об особенностях бизнес-процессов и вообще о функционировании магазина. Для чистой математики сейчас вычитать ничего не будем.

Итого: 100 тыс. руб. аренда + 40 тыс. руб. коммуналка + 150 тыс. руб. на зарплату. Постоянные расходы составляют 290 тыс. руб.

Если выручка магазина будет на уровне 1,25 млн, то валовая прибыль при рентабельности 30 % (это неплохой средний показатель) составит 375 тыс. руб.

За вычетом постоянных расходов остается 85 тыс. руб. И это у нас аренда по 500 руб. в примере. А обычно цены выше.

Если продавать на 1,5 млн, то можно заработать +/- 160 тыс. руб. Если оптимизировать расходы, то +/- 200 тыс. руб.

И вот, исходя из такой математики, нужно принимать решение об открытии магазина.

Сейчас средняя наценка на обои стартует от 50 %. На новинки может быть выше, например, у линейки «Stenova Exclusive» она варьируется от 63 % до 67 %. Продавец может и выше поставить, конечно, если в городе этот товар уникальный, например. Главное, за рамки сегмента не выходить, чтобы обои не зависли по причине необоснованно высокой стоимости.

И вот вы ставите рулоны на полки с такой наценкой. В процессе работы применяются к цене программы лояльности, скидки, акции, потери, брак, что-то попадет в распродажу. И в конечном итоге маржа останется на уровне 30–35 %. Это важно понимать и учитывать. Чтобы как минимум не совершить ошибок при планировании.

И еще про стоимость аренды. Обязательно смотрите среднерыночную цифру метра в вашем городе. И в расчете фин. модели указывайте ее. Если найдете дешевле – круто. Но это может быть временная цена для привлечения арендатора, и она потом вырастет, потому что любые цены всегда тянутся на уровень рыночных. Или, может, арендодатель просто не изучил ценники по городу. Поверьте, он свою ошибку поправит. А вам точно не стоит закладывать заведомо сниженную стоимость аренды в расчет экономики бизнеса. Или сразу фиксируйте сумму в долгосрочном договоре.

И всегда, запомните, всегда допускайте, что могут вылезти еще какие-то издержки. Конечные цифры очень зависят от конкретного города и помещения. Везде есть свои особенности. Например, у нас в одном магазине в статье постоянных расходов фигурировала одно время стоимость оплаты такси для сотрудников, потому что туда перестал ездить общественный транспорт на время ремонта дороги. То есть в качестве основы и базы обобщенная схема расчета финансовой модели подойдет, но учитывайте персональные особенности и риски.

## Решение принято

### Шаг 13. Выбор помещения

Итак, вы познакомились с особенностями российского обойного рынка, изучили рынок локальный и даже (надеюсь) посчитали финансовую модель. И если желание открывать обойный магазин всё еще сильно, то пора выбирать помещение.

Подходящая площадь помещения для обойного магазина составляет 200–300 м<sup>2</sup>. Так можно будет эргономично расположить 400–600 артикулов. О плотности ассортимента, то есть о количестве артикулов на 1 м<sup>2</sup>, буду говорить в главе про ассортимент. Поэтому пока просто примите во внимание эту цифру.

По расположению с точки зрения трафика может быть два варианта: отдельно стоящее здание или павильон в торговом центре. В каждом варианте есть как плюсы, так и минусы. Сейчас я бы рекомендовал искать площадь в ТЦ. Речь идет, конечно, о специализированном строительном центре.

Огромными преимуществами расположения в ТЦ будут готовое помещение, не требующее ремонта, и наличие потока целевого трафика. Второе хорошо работает, если магазин расположен рядом с конкурентами, т. е., например, этаж с обойными павильонами. В этом случае плюс целевого трафика перевешивает минус наличия конкурентов так близко. Также почти в любом ТЦ удобные парковки, высокие потолки, есть возможности для рекламы на фасаде. Это всё очень облегчает открытие и дальнейшую работу, снимая кучу головной боли.

Стоимость аренды в ТЦ, как правило, выше, чем в отдельно стоящих зданиях. Но частично (или даже полностью) эту переплату вы компенсируете сокращением маркетинговых расходов на привлечение покупателей. И еще к минусам можно отнести довольно строгие ограничения и правила работы. Есть центры с более лайтовым руководством, там проще, а есть и такие, где вам придется неделями согласовывать размещение дополнительной рекламной информации в торговом зале и тем более какое-нибудь переоборудование.

Хорошее помещение в торговом центре найти довольно сложно. Все топовые места, как правило, заняты давно и надолго, поэтому тут придется напрячься. Как вариант, если есть новый или строящийся центр, можно рассмотреть возможность входа там на хорошее место. Но тут надо смотреть на перспективы этого нового комплекса. Мы для себя, например, приняли решение, что как минимум в ближайшие пару лет в новых торговых центрах не открываемся. Как правило, там еще не понятен трафик, неизвестно, как будет вести себя арендодатель, если люди туда не пойдут или пойдут слабо; какие будут соседи. И по опыту могу сказать, что если новый ТЦ и взлетает, то лишь через 3–5 лет. А всё это время нужно платить аренду и сидеть без трафика, получается. В главе про маркетинг подробно расскажу, почему привлекать покупателей в магазин в ТЦ самостоятельно из города идея плохая. Поэтому мы готовы платить за аренду в уже рабочем центре. Если бы рынок был растущий, то это другая история, но на падающем зарабатывать нужно начинать быстро.

Почему бизнес идет в новые ТЦ? Как правило, из-за сниженных ставок по аренде на начальном этапе развития ТЦ. Но тут нужно понимать, что все арендодатели стремятся привести арендную ставку к рыночным показателям. А рынок аренды коммерческой недвижимости довольно прозрачный, понятный, с известными вводными для расчета цены на помещения определенного типа, формата, для разных районов города. То есть собственникам легко понять, какая ставка будет рыночной. И если помещение поддерживается в хорошем состоя-

нии, ведется работа по развитию и продвижению места, то цена аренды будет расти. Ну как минимум ежегодно индексироваться на процент инфляции.

При выборе отдельно стоящего помещения нужно учесть много факторов. Все правила подбора, которые тут будут описаны, выведены в результате нашего собственного опыта открытия магазинов.

Важно, чтобы у улицы, на которой вы рассматриваете помещение, был дублер или какой-то параллельный проезд. В противном случае трафик на такой отдельной дороге будет значительно ниже и сконцентрируется в других местах. Сильно снижает проходящий поток и одностороннее движение.

Сейчас есть тенденция на скупивание магазинов с товарами одного профиля в определенных районах. Если у вас в городе такое есть, некое прикормленное и привычное место, то стоит выбрать его, а не точку, например, поближе к центру города, но без соседей. У таких отделенных от конкурентов мест может быть сумасшедший трафик, но абсолютно не целевой. Знаю пример, когда хороший обойный магазин открылся прямо в одном из самых оживленных мест города. Там рядом вокзал, торговые центры, остановки и т. д. Но этот бизнес не продержался и пару лет. Просто люди там вовсе не для покупки обоев собирались, не до этого им было.

Осторожно стоит относиться к местам, где раньше уже были магазины обоев, но теперь площадь сдается или продается весь бизнес. В таких случаях надо проверять историю этого места, потому что у него может быть, к примеру, так себе репутация. У нас в Иваново есть такой пример: был большой обойный, которым долго никто не занимался, в итоге народ теперь знает это место как магазин со старыми обоями по завышенной цене. И когда там откроется новая точка, то мало кто посмотрит, что это другой бренд.

То есть, с одной стороны – это старое и известное место, которое знают. Но не ходит туда никто. Если магазин продается как готовый бизнес, то продавец может бесконечно долго говорить о «прикормленности места», но, вероятнее всего, выручки там не превышают 200–300 тыс. рублей (с нашей точки зрения, это отсутствие продаж). Иначе зачем избавляться от успешного дела?

Обращайте внимание на простоту подъезда и наличие парковки. Если помещение стоит на оживленной дороге, но к нему нет удобного съезда рядом – всё, мало кто будет искать дорогу.

Выбирайте площадки на так называемой «первой линии», на потоке. Никогда не стоит надеяться на рекламу. Даже очень хорошая кампания за много денег не сгенерирует вам поток, необходимый для хорошего уровня продаж. Обои – это не высокомаржинальный бизнес, чтобы работать исключительно на рекламе, поэтому такая история долго не протянет и бизнес уйдет в минус.

И еще раз: не бойтесь конкурентов рядом. Лучше работать с покупателями, которые могут уйти к соседям, чем сидеть вообще без трафика. В первом случае есть много возможностей закрывать сделки, как минимум классный сервис. Поэтому мы отдаем предпочтение торговым центрам.

Многие, кстати, считают, что отдельностоящее помещение можно найти со значительно более низкой ставкой аренды, чем в торговых комплексах. Можно, конечно, но вряд ли это первая линия. А в хороших местах цифры такие же, как в ТЦ.

Я не настаиваю на площадках исключительно в ТЦ. Этот выбор мы сделали для себя, потому что много аргументов за. И у меня нет задачи отговорить вас от отдельно стоящего помещения. В них, конечно, есть плюсы и большая свобода действий. Но давайте по-честному. Трафик привлекать нужно самостоятельно, и рекламные бюджеты нужны примерно всегда, много дополнительных нюансов нужно учитывать: как и куда вывозить мусор? кто будет

открывать и закрывать магазин? что с охраной? интернетом? уборкой территории? В общем, решать вам, но если что, то я предупреждал.

Еще, кстати, некоторые считают хорошей идеей открыть магазин там, где строится крупный городской микрорайон. Но давайте подумаем. У людей новая квартира, предполагаются большие объемы закупки строительных и отделочных материалов. И какова вероятность, что они захотят купить обои поближе к стройке, а не в каком-то месте, где рядом друг с другом есть множество магазинов с товарами из категории «ремонт»? Опыт показывает, что эта вероятность стремится к нулю. К тому же почти в любом городе не миллионнике доехать даже в другой конец не так сложно и долго, тем более если предстоит выложить круглую сумму за покупки. Конечно, если там рядом есть и другие работающие магазины нашего профиля, то решение может быть отличным. А в маленьких городах, с населением меньше 100 тыс. человек, люди вообще, скорее всего, все магазины объедут, так что тут большее значение будет иметь не расположение, а характеристики самого помещения. И, кстати, в небольших городах, как правило, отсутствуют специализированные ТЦ и поэтому выбор в пользу отдельностоящего помещения под магазин обоев здесь очевиден.

Резюмируя всё сказанное, подчеркну: подбор помещения – очень и очень важный шаг. Подходите к нему аккуратно, вдумчиво и выбирайте с холодной головой. Вот для удобства вам краткий список характеристик, на которые обязательно нужно обращать внимание.

#### ОТДЕЛЬНОСТОЯЩЕЕ ЗДАНИЕ (streetrerail)

- Площадь 200–300 м<sup>2</sup>
- Отдельный вход
- Свободная планировка (не комнатами)
- Санузел
- Отопление
- Свободная парковка на 5 машин
- Только первый этаж
- Есть базовая отделка помещения (пол, стены, электрика, потолок)
- Потолки от 3 м
- Не окраина города и не загород
- Рекламные возможности на фасаде
- Подсобное помещение (желательно)

#### ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР

- Специализированный строительный торговый центр
- Площадь 200–300 м<sup>2</sup>
- Отдельный вход
- Свободная планировка (не комнатами)
- Есть базовая отделка помещения (пол, стены, электрика, потолок)
- Потолки от 3 м
- Не окраина города и не загород
- Рекламные возможности на фасаде
- Подсобное помещение (необязательно)

## Шаг 14. Позиционирование

На этом шаге будем закладывать основы вашей коммуникации с клиентами и конкурентных преимуществ. Сразу оговорюсь, что в этой книге речь идет о классическом обойном магазине с ассортиментом в среднем ценовом сегменте, то есть о самом массовом и коммерческом сегменте этого рынка.

Позиционирование – это тот образ бизнеса, который вы будете выстраивать в глазах целевой аудитории. Важно, чтобы оно доносило ключевые преимущества бренда, тем самым происходит отстройка от конкурентов, подчеркиваются преимущества, увеличивается ценность продукта (легитимизируется цена выше рынка) и повышается лояльность аудитории (платят дороже и еще очень этим довольны). Тут можно было бы привести примеры классных стратегий позиционирования мировых брендов, но это не принесет вам абсолютно никакой практической пользы. Поэтому вернемся к нашим обоям.

В нашей рознице основу позиционирования составляет высокий уровень сервиса. Мы действительно уделяем ему повышенное внимание, гордимся результатами и много говорим об этом в рекламе и других маркетинговых активностях (т. е. рассказываем представителям целевой аудитории, как классно и удобно покупать у нас обои).

Почему мы выбрали эту линию? Прежде всего, потому, что большинство покупателей обоев идут за обоями раз в 5–7–10 лет. И это каждый раз событие, потому что ничего не понятно: как выбирать, что выбирать и т. д. И мы говорим людям: «Расслабьтесь, мы всё расскажем, покажем, поможем выбрать и посчитать количество. С нами вы купите такие обои, которые действительно подойдут в интерьер, помогут сделать его визуально более качественным, а значит, вам дольше не надоедят и будет приятно находиться в комнатах». Мы формируем правильный (с нашей точки зрения) покупательский опыт и получаем за это много благодарностей и лояльность клиентов.

Стратегия позиционирования может быть завязана на ассортимент. Когда мы только начинали розничные продажи, то была идея пойти таким путем. Звучало это как «каждую неделю – новая коллекция». Но от этого довольно быстро устали и мы и покупатели, поэтому идея не прижилась.

Позиционирование может быть ценовое. Магазин низких цен, например. Главное, чтобы бизнес на деле соответствовал заявлениям и рекламным сообщениям, то есть подавляющее большинство полок оставляйте за действительно дешевыми позициями. Для этого можно закупать у поставщиков распродажу, чтобы уместиться по марже. У этого подхода есть свои недостатки с точки зрения работы с ассортиментом, о них расскажу в других частях книги.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.