

Экспедиция на экспорт

Глава компании «Руян» Александр Кравцов обещает в течение пяти лет открыть 2000 магазинов «Экспедиция», 1500 из них -- за рубежом. Осталось найти армию покупателей и научиться управлять полком франчайзи.

За последние трое суток Александр Кравцов придумал три смешные надписи для футболок: «Холостой, но боевой», «Пока есть зубы, будет и хлеб» и «Принцесса огорошена». Все эти шедевры он записал на бумажку, или, как он сам выражается, положил в отстойник. К надписям Кравцов вернется через два месяца. Если тогда они снова ему понравятся, то вскоре в магазинах «Экспедиция» появятся соответствующие футболки.

Процесс создания новых надписей на футболках или безумных товаров вроде секс-набора (наколенники и повязка на глаза, два кубика с фривольными надписями, четыре влажных салфетки и один презерватив) в компании называется «экспетрить». «Как правило, мы экспетрим, когда тусуемся, но иногда и заставлять себя приходится,-- вздыхает Александр Кравцов.-- Мы заложники постоянного расширения нашего ассортимента».

Аварийные ситуации

Александр Кравцов встречается нас в своем магазине «Экспедиция» в подвале одноименного ресторана на Солянке. Он философски рассматривает стенд с меховыми шапками народов севера. Рядом в витрине стоит статуэтка оленьей упряжки из бивня мамонта по цене \$60 тыс. На полках -- странная смесь из туристического оборудования, товаров магазина приколов и лавки при краеведческом музее.

Этот магазин самый старый в сети. Он открылся в 2003 году, когда компания уже год как выпускала товары для туризма и активного отдыха. Александр Кравцов решил попробовать торговать ими в розницу самостоятельно. У компании уже имелся ресторан северной кухни с двумя банями в подвале. Недолго думая Кравцов сломал одну баню и открыл магазин.

Проект оставался экспериментом до декабря 2005 года. За два года был открыт еще только один магазин в ТЦ «Экстрим». Но после одного случая «Экспедиция» активизировалась. «В ДТП в октябре позапрошлого года попала управляющая магазинами **Оксана Никоненко**, получила серьезные травмы и долго лечилась,-- рассказывает Кравцов.-- Желание помочь коллеге сплотило всю команду, люди взялись за работу всерьез: обновили ассортимент, торговое оборудование. Через три месяца прибыль от магазинов увеличилась в несколько раз. Тут мы поняли, что имеем моральное право сделать это явление массовым».

Под массовостью подразумевается франчайзинг. Благодаря ему только в 2006 году сеть «Экспедиция» выросла в 51 раз -- с двух магазинов до 102 (23 точки принадлежат самой компании). Сейчас под этим брэндом работают 130 торговых точек, и еще 12 откроются в самое ближайшее время. Глобальная цель -- 2000 магазинов через пять лет, причем три четверти из них -- за границей. Чтобы заполнить Европу «Экспедициями», Кравцову нужно открывать по одному магазину в день.

Специалистов заявленные планы шокируют. «Они слишком амбициозны»,-- делится своими опасениями генеральный директор агентства Vector Market Research **Дмитрий Чумаков**. Действительно, из российских розничных сетей аналогичный масштаб имеет

разве что «Евросеть» с 4,8 тыс. магазинов в СНГ. А у сетей спортивных магазинов и магазинов подарков не более 200 точек продаж. «При этом людей, пользующихся услугами мобильной связи, значительно больше, чем тех, кто покупает подарки и туристическое снаряжение», -- напоминает Дмитрий Чумаков.

Но Кравцов полагает, что сможет осуществить задуманное. Он пытается воздействовать сразу на две аудитории проекта. Чтобы поймать в сеть «Экспедиция» как можно больше конечных покупателей, Кравцов с бешеной скоростью увеличивает ассортимент. Чтобы сделать проект привлекательным для франчайзи -- плодит новые форматы магазинов.

ДОСЬЕ

Группа «Руян» начала свою деятельность в 1995 году с торговли обувной косметикой. Позже к ассортименту прибавились средства от насекомых, товары для пикника и т. д. В 2003 году оборот компании составил около \$30 млн. Зимой 2006 года группа разделилась. Двум акционерам -- Владимиру Чекурде и Алексею Белевцеву -- отошел наиболее доходный бизнес компании -- марки «Раптор», Salton и прочие брэнды бытовой химии. Еще один совладелец «Руяна» -- Александр Кравцов -- сосредоточился на товарах для туризма и активного отдыха.

В декабре 2005 года Кравцов объявил о развитии сети магазинов под брэндом «Экспедиция». Сейчас под этим названием действует 130 магазинов, из которых 25 находятся в собственности компании, остальные работают по франчайзингу. Компания владеет собственным производством в подмосковном Нахабине. Оборот компании в 2007 году, по ее собственным прогнозам, должен составить \$100 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «Руян»:

- разработала несколько форматов магазинов, чтобы позволить франчайзи развивать торговые точки различной площади;
- отказалась от сбора роялти, обязав партнеров закупать товар напрямую у «Руяна»;
- постоянно обновляет ассортимент, чтобы не наскучить потребителю.

РЫНОК

Ассоциация Russian Outdoor Group, объединяющая основных производителей и продавцов товаров для активного отдыха и туризма, оценивает объем этого рынка в \$160 млн.

Несмотря на то что сам рынок занимает лишь 5% индустрии товаров для спорта, растет он значительно быстрее. Ежегодно продажи товаров для активного отдыха увеличиваются на 20–30%, тогда как в целом спортивная индустрия прибавляет в весе 15% в год. 75% рынка товаров для отдыха контролируется десятью крупнейшими российскими игроками. Среди ведущих розничных сетей, представленных на этом рынке, можно назвать «Альпайн хаус», «Альпекс», «Альпиндустрию», «Трассу».

По оценкам исследовательской компании Step-by-Step, объем российского рынка подарков составляет \$10 млрд. Правда, речь здесь идет обо всех покупках, которые россияне рассматривают в качестве подарков. Что же касается непосредственно сувениров, основными игроками являются «Красный куб», Zebra Home, Le Futur, интерьерный супермаркет «Место». Оборот крупнейшей сети этого рынка «Красный куб» составил в прошлом году \$74 млн.

Главный по бумерангам

Каждый день в компании «Руян» придумывают три новых вида товара. В этот процесс вовлечены буквально все сотрудники компании и даже владельцы франчайзинговых магазинов. «Меня сейчас коллега ждет -- владец шести магазинов,-- кивает Кравцов на дверь.-- Он за направление бумерангов отвечает».

Если постоянно не обновлять ассортимент, считает Кравцов, люди просто перестанут ходить в «Экспедицию». «Мы действительно не торгуем сотовой связью, так что наш единственный шанс -- все время удивлять клиентов»,-- признается он. Часть заказов он размещает за границей, часть (вроде футболок и сувениров) -- на собственном производстве компании на фабрике «Орленга» в подмосковном Нахабине. Впрочем, что, где и как именно производится, не знает даже сам Кравцов. Все проекты выделены в самостоятельные бизнес-единицы: футболки, кружки, сувениры и так далее вплоть до бумерангов.

«Два года назад у нас появилась идея создать рюмки из льда,-- описывает творческий процесс Кравцов.-- Идея была одного человека, другой увидел такой же продукт на другом континенте. Он прислал образец, мы его улучшили. Пресс-форму заказали на Тайване, а производить будем у себя. Зимой „лечарки“ поступят в продажу».

В самой компании уверяют, что выпускают около 20 тыс. наименований товаров. Но «Руяну» этого мало. Прошлой зимой Кравцов заключил первые контракты со сторонними производителями и начал продавать в своих магазинах чужие товары. Парадокс в том, что, как признается глава «Руяна», ни один магазин «Экспедиции» уже не может вместить весь ассортимент, производимый компанией. Но это не так уж и важно: главное, чтобы у франчайзи был большой выбор. С другой стороны, 60% производимых «Руяном» товаров поступает к другим розничным игрокам. Сейчас компания активно сотрудничает с «Метро», «Спортмастером» и другими ритейлерами.

Богатый ассортимент позволяет компании справиться и с проблемой сезонности. В «Руяне» даже изобрели название для такой стратегии -- теория стыков ниш. «Ниши должны быть достаточно велики, чтобы они могли заинтересовать слабых игроков, и достаточно малы, чтобы привлечь серьезных монстров,-- объясняет концепцию Кравцов.-- А большой ассортимент должен позволять иметь несколько пиков продаж в году». Например, подарки для мужчин традиционно хорошо покупают в канун 23 февраля, туристическое оборудование -- весной, одежду -- весной и осенью, летом продается много футболок. Сейчас 40% оборота магазинов приходится на туристическое оборудование, 60% -- на все остальные товары.

Судя по всему, теория стыков ниш сработала: конкурентом «Экспедицию» не хотят считать ни продавцы туристического оборудования, ни магазины подарков. «Мы не учитываем „Экспедицию“ при оценке рынка товаров для активного отдыха,-- откровенничает брэнд-менеджер компании Bask (крупный производитель одежды и снаряжения для туризма и активного отдыха) **Евгений Устинов**,-- у них слишком широкий для специализированного игрока ассортимент». Магазин подарков «Красный куб», в свою очередь, тоже не видит в «Экспедиции» соперника. «Они больше спортивный магазин»,-- уверяет заместитель начальника отдела розничных продаж этой компании **Ирина Гангал**.

Гонка форматов

Если конечная цель ассортиментной гонки -- покупатель, то для франчайзи Кравцов придумал игру в форматы.

Сейчас у «Экспедиции» пять форматов магазинов. Через два года их должно быть уже 15. Кравцов обещает запускать по одному формату в квартал. Идея проста: у франчайзи должна быть возможность найти то, что подходит именно ему. Чтобы убедиться в успешности формата, первые магазины компания открывает сама.

Магазин при ресторане называется «Экспедиция. Фактория». Пока он существует в единственном экземпляре, и у него самый дорогой средний чек в сети. Его специализация -- произведения искусства и товары народного промысла: статуэтки из кости, национальные костюмы. «Особенность его, конечно, еще в близости ресторана. Бывает, что посетители, выпив чуть больше настойки, могут пойти и купить что-нибудь за несколько десятков тысяч долларов»,-- объясняет особенность бизнес-модели Кравцов. Точно так же в одиночестве существует магазин «Экспедиция. НеТормоз», открывшийся этой весной, где продаются смешные вещи и футболки. Одиночка и «Экспедиция. NaGizma», появившийся в Охотном Ряду в начале лета. Там продаются необычные головные уборы и аксессуары.

Пока все эти магазины находятся в собственности «Руяна» (хотя осенью «Фактория» должна открыться по франчайзингу в Новосибирске и Минске). Для франчайзинга же компания предлагает два более обкатанных формата: «Оранжевый джип» и «Территория ярких впечатлений». По большому счету они отличаются друг от друга лишь размерами. «Джип» -- практически торговая палатка 8–16 кв. м, «Территория» -- магазинчик 40–60 кв. м. Там представлен некий срез всей продукции компании: от прикольных вещей и футболки до палаток и стаканчиков для походов.

Осенью «Руян» начнет осваивать еще один формат -- магазин для детей. «Называется он будет то ли „Клуб разведчиков-следопытов“, то ли „Клуб юных следопытов“. Точно! „Клуб юных следопытов“!» -- рвется в памяти Кравцов.

Люди экспедиции

Однажды Александр Кравцов поспорил с продавцом в одном из своих магазинов. Продавец раздраженно спросил: «Для какой целевой аудитории мы работаем?». Кравцов в ответ прочитал ему целую лекцию. Сейчас он повторяет ее мне: «У многих людей с детства есть что-то такое, что заставляет сердце трепетать, когда он примеряет, к примеру, пробковый шлем. Такой продукт может стоить \$10 или \$100 тыс. Это не важно. Наша задача -- дать это людям. Всем. Так, чтобы сегодняшней студент и олигарх любили нас одинаково сильно».

Если отдельные сотрудники в успешности брэнда сомневаются, то партнеры, как утверждает Кравцов, находят марку сами: «В 2006-м мы ездили в экспедицию-трофи -- автоприключение, которое регулярно проводит наша компания. Прибыли в Иркутск. Там наши фирменные машины увидела одна женщина, которая до этого не занималась самостоятельным бизнесом. Весной она открыла первый магазин. Летом мы с ней еще раз пообщались. Она вернулась к себе, продала квартиру и открывает второй магазин в Ангарске. Я полагаю, что с такой рентабельностью через полгода она купит новую квартиру больше раза в два. А может и нет: откроет третий и четвертый магазины и ресторан, например».

Условия для франчайзи у «Руяна» либеральные: им не только предлагают широкий ассортимент товаров и форматов, но и не берут с них роялти. Правда, Кравцов требует, чтобы закупки осуществлялись только у самой «Экспедиции». Наценка составляет от 100% и выше. Открытие одного магазина стоит \$30–40 тыс., которые окупаются, по словам Кравцова, за полгода-год.

Владельцы франчайзинговых магазинов получают рекомендации по ассортименту. «Внутри форматов мы делим магазины на три уровня премиальности в зависимости от площади, и для каждого уровня создаем матрицу ассортимента,-- поясняет Кравцов.-- Например, у нас есть шляпы из кожи кенгуру и зубов крокодила по \$200, а есть похожие текстильные по 900 руб. Вот в зависимости от размеров магазина мы каждый раз и решаем, каких шляп нужно повесить больше».

Заграница нам поможет

Для настоящей экспедиции нужна широкая география. Поэтому Кравцов намерен активно

развивать свою сеть за пределами России. «Во всех странах есть люди, мечтающие увидеть себя в пробковом шлеме в прерии,-- утверждает он.-- Рано или поздно они попадут в наши цепкие лапы и с радостью поделятся с нами своими финансовыми возможностями».

Уверенности Кравцову добавляет удачный опыт работы в Латвии. В Риге магазин «Экспедиция» существует уже больше года, недавно там появилась вторая точка продаж. В планах рижских партнеров -- открыть еще четыре-пять магазинов в прибалтийских странах. Там уже создан и склад для дальнейшей экспансии за границу: осенью совместно с латвийскими партнерами «Руян» откроет магазины в Будапеште и Праге, до конца года - в Калифорнии.

Есть ли «жизнь на Марсе»? Согласно прошлогоднему исследованию Социального института Марселя, жители пяти крупнейших европейских стран (Франции, Германии, Великобритании, Италии и Испании) тратят на товары для активного отдыха и туризма около \$250 млн -- около 2–3% от общего объема рынка спортивных товаров. Для сравнения, в России этот рынок оценивается ассоциацией Russian Outdoor Group в \$160 млн, то есть в 5% индустрии товаров для спорта.

С подарочной нишей дело в Европе обстоит еще интересней. «Я как-то пытался в Европе найти сети, аналогичные нашей. Не нашел. Так что западный рынок для магазинов, работающих в этой нише, очень привлекателен»,-- делится наблюдениями генеральный директор «Красного куба» **Станислав Скачков**.

Впрочем, первопроходцем на этом рынке «Экспедиция» уже не станет. Весной сеть Le Futur продала франшизу на Ближний Восток United Brands Company и начала переговоры с компаниями из Германии, Италии, Мексики и Сербии.

«Нишевые российские ритейлеры вполне конкурентоспособны за рубежом. Но успех сети за границей зависит от стратегии продвижения и готовности в это инвестировать»,-- комментирует ситуацию основатель и бывший владелец Le Futur **Максим Валецкий**. В качестве примера он приводит интернет-магазин Le Futur в США: «Продажи шли неплохо, но едва компания перестала тратить деньги на первые строчки в поисковиках, спрос упал, и в 2005 проект пришлось году свернуть».

Сам Кравцов сомневается в эффективности траты денег на обычные формы рекламы. При этом он обещает своим франчайзи помощь в продвижении брэнда, но весьма оригинальным способом. Например, обязуясь дать призы тем, кто найдет предметы, специально раскиданные по городу. «Денег меньше, а эффект больше»,-- уверен Кравцов.

В сухом остатке

«Разнообразие форматов во франчайзинге возможно, но восемь-девять вариантов -- это слишком много,-- рассуждает директор по внешним коммуникациям Most Marketing **Антон Васильев**.-- В таком случае уже нельзя вести речь именно о формате магазинов, едином фирменном стиле, ассортиментном ряде, стандартизированных процессах в мерчендайзинге, маркетинге».

Традиционно слабое место модели, при которой франчайзи не платит роялти, а обязуется выкупать товар у «старшего брата»,-- контроль за франчайзи. Партнеры вполне могут пойти на расширение ассортимента за счет других компаний, более удобных в плане логистики. «Региональные магазины стремятся максимально расширить свой ассортимент за счет разных марок, и контролировать их очень сложно»,-- жалуется директор компании «Снаряжение» (производит товары для туризма и владеет сетью магазинов) **Александр Бабичев**.

Кравцов, впрочем, разрубил этот гордиев узел просто. Если магазин не удваивает оборот за первый год, он ликвидируется. За время существования сети было закрыто семь «Экспедиций». «Например, в Ставрополе и в Иванове,-- вспоминает Кравцов.-- В первом случае человек не потянул, во втором люди имели другой бизнес, отдавали время магазину по остаточному принципу».

Дальнейшее расширение сети должно показать, насколько эффективен такой метод селекции. Не исключено, что его придется принести в жертву росту. Но сам Александр Кравцов верит в успех «Экспедиции»: «Мы просто исходим из того, что у нас с партнером цель априори общая. Сделать себя богаче и успешней».

Иван Марчук

06.09.2007

[Секрет фирмы](#)