

Пожалуйста, познакомьтесь с публикацией «Как владельцы сказочных персонажей создали бизнес с оборотом 80,5 млрд рублей» и выполните ЗАДАНИЕ.
См. формулировку ЗАДАНИЯ в конце текста публикации, стр.5.

Как владельцы сказочных персонажей создали бизнес с оборотом 80,5 млрд рублей

Forbes, октябрь 2023

Предприниматель Михаил Корепин более 30 лет назад основал в Екатеринбурге (№5 в рейтинге Forbes лучших городов для бизнеса) оптовую компанию «Гала-центр», торгующую недорогими товарами для дома. Сейчас в его торговой империи работает около 1000 магазинов, суммарный оборот которых в 2022 году составил 80,5 млрд рублей. Как «Гала-центру» удалось стать вторым после Fix Price игроком на рынке магазинов фиксированных цен, войти в рейтинг 30 самых выгодных франшиз Forbes и причем тут Баба-яга?

Три года назад в центре Лондона произошла детективная история: из парка в районе Найтсбридж исчезла Баба-яга. Героиня русских сказок, которую отлили в Смоленске, ранее мирно сидела на своей бронзовой лавочке и привлекала прохожих своей суровой красотой.

«Скульптуру русской Бабы-яги выкрали и продали на аукционе», — сухо описала происшедшее в столице Великобритании «Российская газета» в октябре 2020 года. Как оказалось, во время пандемии арт-объект убрали из лондонского сквера и отправили на склад, чтобы избежать скопления людей возле странной бронзовой женщины из России. А потом из-за невостребованности его продали.

Когда скульптуру открывали в 2018 году, ее автор Ирина Лагошина объясняла, что Баба-яга появилась в Лондоне в рамках культурного проекта Baba Yaga (BY), цель которого — «рассказ о лучших качествах русского народа». Подобные арт-объекты тогда уже были установлены на улицах Дубая, Майями, Челябинска, Уфы и Екатеринбурга. «У меня появился заказчик-меценат родом из Екатеринбурга, которого вдохновляла русская культура. Он захотел установить скульптуру Бабы-яги в центре родного города», — рассказывала Лагошина о начале арт-проекта в интервью альманаху Artifex.

«Бабки рулят»

Этим заказчиком был Михаил Корепин, основатель холдинга «Гала-центр», один из самых необычных и непубличных уральских предпринимателей. Интервью он не дает, и в открытых источниках можно найти только штрихи к портрету. Например, что на его дне рождения в феврале 2022 года были замечены группы «Иванушки International», «Руки вверх!» и даже лидер Rammstein Тилль Линдеманн, писало екатеринбургское онлайн-издание «Моменты». Корепин — вице-президент Федерации дзюдо «Урал — Западная Сибирь». А еще у него есть личный некоммерческий проект by-world.ru, придуманный для «сохранения культурного кода России»: его холдинг уже несколько лет развивает «Вселенную российских супергероев».

«Мы хотим предложить детям и подросткам выбор, ведь кроме Вселенной Marvel есть герои славянского и русского фольклора — Конек-Горбунок, Горыныч, Кощей, Пересвет, Ермак, Василиса», — рассказывает Forbes представитель «Гала-центра». На сайте проекта написано, что всех героев пришлось осовременить. Например, Леший в этой Вселенной — экологический активист, который «повлиял на создание Greenpeace» (включена в перечень иностранных организаций, деятельность которых признана в России нежелательной), а Кощей — специалист по нанотехнологиям.

В 2019 году холдинг зарегистрировал товарный знак «Баба Яга» для большого количества товаров и услуг — от игрушек и косметики до гостиниц и автомобилей. Кроме того, в базе Роспатента значатся марки «Бабки првят миром» и «Бабки рулят», их правообладатель — ООО «Гала-плейс».

Кукла Бабы-яги в человеческий рост встречает посетителей в московском офисе «Гала-центра»: он разместился в дореволюционном особняке, бывшей картинной галерее Клода-Мари Жиро, владельца знаменитой шелкоткацкой фабрики, работавшей в Хамовниках до 1919 года. Теперь под сводами с венецианской росписью трудятся управленцы холдинга, совокупный товарооборот которого в 2022 году достиг 80,5 млрд рублей.

Под брендом ВУ (сначала это была аббревиатура Baba Yaga, потом марка трансформировалась в ВУ World) «Гала-центр» начал выпускать гаджеты, повседневные товары и одежду для молодежи.

Год назад на Новом Арбате, в здании, в котором в 1990-е работало казино «Метелица», открылся «бутик уличной моды» ВУ Street Couture, торгующий одеждой — шелковыми пижамами с Бабой-ягой, толстовками с ироническими принтами.

Летом 2023 года «Гала-центру» удалось вовлечь в свою Вселенную даже Филиппа Киркорова. На своем YouTube-канале певец похвастался, что под брендом ВУ выпустили игрушку — пупса Филиппа, который «говорит его крылатыми фразами». Пупс стоит около 4000 рублей, его можно купить на маркетплейсах и в магазинах «Гала-центра».

Апгрейд «1000 мелочей»

Михаил Корепин основал компанию «Гала-центр» в 1992 году. Поначалу она занималась оптовыми продажами товаров для дома. Другой екатеринбургский предприниматель Андрей Симановский вспоминает в одном из интервью, что, когда его торговая компания «Сима-Ленд» в 2000 году только начинала работать, «Гала-центр» уже был самым крупным игроком на Урале в своем сегменте: «Приходилось на них равняться и пытаться обогнать».

В Екатеринбурге на церемонии вручения премий «Человек года» издания «Деловой квартал» Симановский так отзывался о Корепине: «Человек очень системный и сам контролирует каждый сегмент бизнеса, в чем и заключается его основная сила».

В 2009 году в «Гала-центре» решили развивать розничное направление. Сначала это делали для реализации остатков оптовой торговли, рассказал Forbes Денис Краснов, директор по развитию холдинга. Так в Екатеринбурге появился первый «Магазин постоянных распродаж» (МПР). По формату он был похож на Fix Price, российскую розничную сеть, которая была основана в 2007-м, а по ассортименту чем-то напоминала советский хозяйственный магазин «1000 мелочей».

Поскольку компания давно занималась оптовыми продажами, то смогла предложить уральцам выверенный ассортимент недорогих товаров, нужных в хозяйстве: посуду, бытовую технику, инструменты, игрушки, канцелярию, товары для садоводов, кондитерские изделия и многое другое. Такой «народный магазин» покупателям понравился — в 2009 году среднедушевой доход в России упал на 6%, согласно исследованию GFK, и розница экономсегмента стала самой популярной.

Концепция магазинов МПР — это распродажи non-stop и интересные акции, в которых есть элемент игры с покупателями. Например, игрушку за 1000 рублей можно было купить за 39 рублей, но акция длилась всего час, подогревая интерес потребителей. В магазинах регулярно проводят недели подарков, акции вроде «всё по 59 рублей» или «две вещи по цене одной».

Концепция не нова, подобные магазины давно работают в других странах: Five Below в США (большинство товаров стоит от \$1 до \$5), V&M в Великобритании и Tchibo в Германии. Но главная фишка «Гала-центра» — это инвестиции в инжиниринг, разработку новых продуктов, отмечает Михаил Бурмистров, генеральный директор компании Infoline. Даже более крупные игроки, которые ввозят большими партиями товары из Китая, по его словам, так не «заморачиваются» на разработке.

«Сейчас у нас несколько десятков собственных торговых марок, мы занимаемся не перепродажей, а производством товаров, ассортимент магазинов состоит в основном из наших СТМ», — уточняет Денис

Краснов. Их производят на партнерских предприятиях — более двух десятков фабрик в Белоруссии, России, Китае, Корее, Узбекистане, Индии и других странах.

В «Гала-центре» работает пул аналитиков, которые изучают спрос и тренды, и создается четко выстроенный ассортимент, поясняет Краснов. Только в Китае у компании три офиса и более 100 сотрудников, которые работают в тесной связке с местными фабриками. В разработке новых концептов заняты около 30 инженеров и дизайнеров, сейчас ассортимент компании состоит из более 25 000 товарных единиц.

В 2013 году в холдинге провели ребрендинг — МПР переименовали в «Галамарт», и это была не просто смена вывески. Магазины переделали в более современные, насыщенные и структурированные, объясняет Краснов. Площадки стали дороже и интереснее по ассортименту, но акции и скидки для покупателей остались.

В 2013–2014 годах сеть начала региональную экспансию: ее магазины появились в Тюменской, Московской, Новосибирской, Оренбургской, Самарской, Челябинской областях. Тогда же запустили франчайзинговую программу — партнерские площадки должны были продавать ассортимент «Гала-центра». Холдинг помогал открыть точку, обучить управленцев, оказывал маркетинговую поддержку.

К 2019 году франчайзинговая сеть разрослась до 250 площадок, проникла в Белоруссию и Казахстан. В том же году магазин «Галамарт» открылся в Нидерландах. Партнер сети уверял, что для голландцев такие магазины в новинку, а продвигали его с помощью все того же образа Бабы-яги. Сейчас сеть «Галамарт» насчитывает более 500 точек, и большинство из них — собственные площадки холдинга. По оценкам Infoline, выручка «Галамарта» в 2022 году выросла на 34% — до 30,8 млрд рублей.

Тонкая игра

Первый партнерский магазин МПР появился в 2018 году. А уже в следующем сеть насчитывала 93 точки. Быстро стартовать помогла хорошо подготовленная база, говорят в холдинге: «Поначалу мы активно привлекали действующих оптовых клиентов, барьеров для входа почти не было». Например, новым франчайзи разрешали продавать 40% стороннего ассортимента, а паушальный взнос был всего 50 000 рублей. За 2019 год сеть появилась в 39 регионах России, Казахстане и Белоруссии.

Все магазины МПР франчайзинговые, кроме одного собственного в Екатеринбурге: его используют для обучения сотрудников франчайзи и тестирования маркетинговых решений. Партнеры сами управляют ценами с учетом конкурентного окружения, рассказывает представитель холдинга, хотя есть рекомендованный подход к ценообразованию: «Он позволяет использовать навыки и предпринимательский опыт партнеров и повышать общую конкурентоспособность сети».

Сейчас доля стороннего ассортимента в партнерских магазинах не должна превышать 10%. Для открытия МПР самого небольшого формата площадью 80 кв. м потребуется от 3,9 млн рублей. Средняя площадь магазинов сети сейчас — 198 кв. м, для открытия такой точки нужны инвестиции от 8,5 млн рублей. Окупиться они должны в среднем за год, обещают владельцы франшизы. Средняя годовая выручка одной точки составляет 25,2 млн рублей, прибыль — 9,4 млн рублей.

В «Гала-центре» выплачивают бонусы партнерам, которые развивают несколько точек МПР. В 2022 году компания на это потратила 27 млн рублей. Сейчас в сети более 220 франчайзи и у 40% из них — более одной торговой точки. «Любопытный магазинчик, в нем есть все, что встречается в интернете, в хозяйственных или кондитерских, можно прийти пощупать, присмотреться и купить позже», — пишет покупательница о московском магазине МПР в отзыве на сервисе «Яндекс Карты».

Офлайн-магазинам, работающим в таком формате, приходится конкурировать прежде всего с маркетплейсами — за счет ассортимента и цен, а это очень тонкая игра, отмечает Бурмистров. Надо точно выстроить ассортиментную матрицу, ценообразование, логистику, чтобы удерживаться на первых позициях. Бурмистров приводит в пример российскую сеть Home Market, которая «ушла в товары для дома и там умерла в 2021 году».

В ассортименте «Гала-центра» появилось много действительно уникальных товаров, плюс сработала ставка на развитие направления электроники под брендом ВУ, считает Бурмистров. В результате в первом полугодии 2023 года у крупных компаний, торгующих нон-фуд-товарами, например у Fix Price, выручка выросла на 3%, а у сетей «Галамарт» и МПР — более чем на 20%, говорит эксперт. Совокупная годовая выручка сети МПР в 2022 году составила 7,9 млрд рублей, а в первом полугодии этого года она достигла почти 5 млрд рублей. В 2023-м «Магазин постоянных распродаж» впервые вошел в рейтинг самых выгодных франшиз Forbes: в сегменте со стартовыми инвестициями от 5 млн рублей бренд занял третье место.

Ежемесячно из Китая в Россию «Гала-центр» отправляет до 500 контейнеров товара, рассказывают в холдинге. За счет большого оборота магазинов удается держать выгодные для покупателей цены. Если заказывается минимальная партия, например? наушников, то это обычно от 3000 до 10 000 штук, приводит пример Краснов. «Матрицы товаров на 70% одинаковые, а все остальное мы модифицируем для каждого города: валенки или перчатки мало кому нужны на юге, а мангалы для шашлыков плохо заходят в северных регионах даже летом», — поясняет он.

У рынка товаров по фиксированным ценам огромный потенциал роста, считают эксперты. По данным Infoline, в прошлом году сегмент прирос на 21% до 3,6 трлн рублей, и теперь на него приходится 8,4% оборота всей торговли в стране. Лидер этого рынка — Fix Price с 6000 точек. Компания оценивает свою рыночную долю в 90%, рассказывает Екатерина Гончарова, директор по коммуникациям Fix Price. Выручка ретейлера за 2022 год составила 246,2 млрд рублей.

В Fix Price говорят, что знают розничные сети «Гала-центра», как и других игроков этого сегмента. «За историю нашей работы в России ретейлеры аналогичного формата не раз заходили на рынок, но со временем многие из них были вынуждены его покинуть», — замечает Гончарова. У Fix Price, по ее словам, есть особенности, которые «непросто воспроизвести новым игрокам и игрокам с менее широкой представленностью на рынке».

4

Весной 2023 года в «Гала-центре» проанализировали рынок и поняли, что в городах не хватает небольших магазинов у дома, в которых матрица товаров четко соответствует ежедневному потреблению жителей. Так родилась идея сети «Пыжикофф»: первый дискаунтер открылся летом в подмосковном Одинцове, до конца года холдинг обещает ввести в строй еще 30 точек по франшизе, в 2024-м — минимум 500. За два года до этого к подобной мысли пришли в X5 Group и запустили сеть магазинов-дискаунтеров «Чижик».

В последние годы «Гала-центр» открывает для себя еще одну Вселенную — запускает проекты в коллаборации со знаменитостями. Магазин «Рыжий» в Сочи создан в партнерстве с Андреем Григорьевым-Аполлоновым, лидером группы «Иванушки International». Сеть Ivlev Chef Home ВУ Kitchen — совместный проект с известным шеф-поваром Константином Ивлевым (пять действующих магазинов и еще два откроются до конца года). В ТЦ «Афимолл» с мая 2023 года работает «Всегазин» — в коллаборации с телеведущими Павлом Волей и Ляйсан Утяшевой.

Но и любимая Баба-яга не забыта. Бренд ВУ сейчас является официальным партнером самого крупного музыкального фестиваля на Ближнем Востоке, который ежегодно проводится в легендарном отеле Burj Al Arab.

Автор: Елена Горелова, Forbes

ЗАДАНИЕ:

Проанализируйте материал публикации «Как владельцы сказочных персонажей создали бизнес с оборотом 80,5 млрд рублей». С учетом активного развития новых форматов магазинов розничной торговли, и сделайте свое аргументированное предложение: **Предложите новый формат сети магазинов-дискаунтеров на рынке розничной торговли в России.**

Используйте следующую структуру изложения материала:

- Какие нерешенные потребности/проблемы покупателей решает предлагаемый Вами новый формат магазинов розничной торговли?

- Кратко сообщите о ключевом конкурентном преимуществе предлагаемого Вами нового формата магазинов-дискаунтеров розничной торговли.

- Опишите, за счет чего (товары, сервисы в обслуживании, категории покупателей и т.д.) достигается дифференциация от конкурентов на российском рынке?

5

Не забывайте о реализуемости предлагаемого Вами формата магазинов (существуют нужные технологии, разумные бюджеты на создание и т.д.).

Будьте краткими, лаконичными и убедительными. Используйте предлагаемую структуру изложения в своем ответе.

Суммарно Ваш ответ не должен превышать **ОДНОЙ** страницы (А4), шрифт - Arial, размер шрифта - **10**, междустрочный интервал - **одинарный**.

Тексты длинее **1-й** страницы А4 не будут рассматриваться.