

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Издательский дом «Компаньон» и банк «Урал ФД» представляют совместный проект — эксклюзивные интервью с ведущими российскими экспертами



Владимир Чирахов: Рынок детских товаров очень перспективен

Заместитель председателя правления банка «Урал ФД» Леонид Морозов побеседовал с генеральным директором группы компаний «Детский мир»

— «Детский мир» — это то, что всем нам знакомо с детства, это то, куда мы ходили с родителями, и что было для нас настоящим событием. Тем не менее «Детский мир» — это не только праздник детства, это целая империя, которая активно развивается как территориально, так и по разным направлениям: здесь есть детские товары, логистика, интернет-магазин и т.д., и т.п. Что же представляет собой группа компаний «Детский мир»?

— На сегодняшний день это не только 200 розничных магазинов «Детский мир», но и порядка двух десятков магазинов сети «ELC — Центр раннего развития» и luxury-центр «Детская галерея «Якиманка». Группа компаний развивает свои розничные магазины на территории России и Казахстана, география которых охватывает около 100 городов. Совокупная выручка группы по итогам 2012 года — 27,75 млрд руб., общегодовой рост составил 20%.

В этом году мы планируем значительно ускорить темпы развития сети. Цель, которую мы себе поставили, — это 30%. Задачами этого года являются увеличение масштаба бизнеса, открытие новых магазинов и увеличение доходности.

При этом мы стремимся не только наращивать свою долю на рынке, но и повышать эффективность работы. Впервые за последние пять лет «Детский мир» принёс прибыль, и задача этого года, которую ставит перед собой топ-менеджмент, — это её удвоение. Задача серьёзная и амбициозная. Мы определили ключевые проекты, которые дадут наибольшие возвратные инвестиции. Их реализация позволит повысить эффективности работы компании.

Да, нам необходимо продемонстрировать отличные результаты на всех направлениях: компании нужно расти, увеличивая количество магазинов и осваивая новые территории, и в то же время быть максимально прибыльной и эффективной.

В этом году «Детский мир» планирует увеличить количество магазинов на 40. И одновременно продолжит работу по повышению производительности, увеличению выручки на сотрудника.

— Что вы можете сказать о рынке и ваших конкурентах?

— Объём рынка детских товаров к концу года достигнет порядка 500 млрд руб. На мой взгляд, рынок является очень перспективным, потому что он сохраняет высокий потенциал роста.

В сегменте детских товаров представлено много розничных игроков, но доли

их незначительны — в данный момент превалирует неорганизованная розница.

С одной стороны, «Детский мир», безусловно, является лидером этого рынка, с другой стороны, его доля остаётся меньше 7%. Парадокс в том, что, будучи сильнейшим игроком в этой сфере, компания занимает небольшую часть рынка. И хотя доля «Детского мира» в несколько раз выше, чем у ближайших конкурентов, мы точно знаем, что нам есть куда развиваться.

— «Детский мир» — это только торговля или производство плюс торговля?

— Одно из направлений, которое мы развиваем, — это товары, выпущенные под собственными торговыми марками, которые изготавливаются по нашему заказу партнёрами компании. Их производственные мощности не являются нашей собственностью, но торговые марки выпускаются по разработанному нами дизайну и в соответствии с нашими пожеланиями.

— Наблюдают ли какие-то тенденции в структуре спроса?

— Яркое выраженных изменений потребительского поведения не наблюдается. Увеличивается число потребителей, выбирающих вместо мягких игрушек интерактивные модели. Но сказать, что ассортимент радикально поменялся, я не могу.

— Существует ли госзаказ на игрушки?

— Госзаказа не существует, но государством совместно с бизнесом разрабатывается долгосрочная стратегия развития индустрии детских товаров, в рамках которой будут решаться некоторые проблемы отрасли. Это, например, высокая доля импорта, отсутствие собственного производства. В рамках стратегии будут даны ответы на вопрос, как развивать в том числе и собственное производство.

— «Детский мир» — это публичная компания?

— Наша цель — выйти на IPO в 2015 году. Для этого необходимо существенно подтянуть финансовые показатели.

Как я уже говорил, «Детский мир» был убыточной компанией с 2008 года, и только в прошлом году компания продемонстрировала позитивные финансовые результаты. Поэтому пока нашей целью является агрессивный рост сети, затем — наверное, уже в следующем

году — мы начнём ставить перед собой цель на увеличение объёмов продаж.

— Что позволило выйти на прибыльность? Какова роль менеджмента?

— До прихода в «Детский мир» я возглавлял компанию «Кораблик», которая также является сетью детских магазинов. Нашей команде за три года удалось увеличить бизнес в три раза.

Придя в группу компаний «Детский мир», мы понимали, что нужно изменить и какие преобразования необходимо осуществить. Но также осознавали, что решить все проблемы одновременно невозможно — мы потерпим фиаско. Поэтому я определил для себя несколько приоритетных направлений работы, позволяющих в кратчайшие сроки достичь необходимых результатов.

Основной задачей стало изменение коммерческой политики. В «Детском мире», как правило, цены были выше среднерыночных. Мы снизи-

«Детский мир», безусловно, является лидером этого рынка, с другой стороны, его доля остаётся меньше 7%. Парадокс в том, что, будучи сильнейшим игроком в этой сфере, компания занимает небольшую часть рынка

ли их до уровня конкурентов, понимая, что маржинальность бизнеса снизится. Поэтому одновременно была запущена программа оптимизации расходов. Пришлось не только сократить затраты на автотранспорт, офис, но и пойти на непопулярные меры: сократить офисный персонал с 700 до 500 человек, урезать преференции для топ-менеджеров, в частности, пожертвовать собственной столовой с поваром. Получилось, что сокращение расходов позволило снизить цены и привлечь тем самым покупателей в наши магазины.

Итогом работы стал рост выручки: первый квартал мы закончили, перевыполнив все бюджетные показатели. Второй квартал также был завершён довольно успешно.

Достижение этих результатов позволило нам приступить к ремонту и полной реконструкции магазинов, что не делалось «Детским миром» на протяжении последних пяти лет из-за недостатка свободных средств.

— Какой объём инвестиций планируется на реконструкцию?

— На реконструкцию и строительство магазинов на текущий год запланирова-

но порядка 600 млн руб. Для совершенствования концепта магазинов были привлечены опытные специалисты, которые к концу года представят новую концепцию «Детского мира».

— Любый успех компании — это успех каждого человека в команде...

— Безусловно, без команды успеха бы не получилось. Собрались люди, мотивированные на результат, ради достижения которого они готовы работать несколько месяцев без выходных. Для них важно получать удовлетворение от работы, от того, что они развиваются. Для них важно не подвести своих коллег, добиться решения поставленных перед собой задач.

В «Детском мире» сложилась отличная команда, и мы добьёмся ещё более впечатляющих результатов.

— Вас называют сильным стратегом. Как вы определяете баланс стратегических и тактических задач?

— Большое количество стратегических вещей зависит от операционных показателей. Если компания неприбыльна, неэффективна, то говорить о каких-то изменениях гораздо сложнее. В настоящий момент в части стратегии мы фокусируемся на трёх

вещах: операционная эффективность, торговые марки, интеграция онлайн- и офлайн-бизнеса.

Задач очень много, и мы понимаем, что не можем взяться за все сразу. Поэтому, чтобы не распыляться, расставляем приоритеты, фокусируясь на ключевых аспектах.

— В чём, на ваш взгляд, заключается главная функция топ-менеджера?

— Это функция менеджмента в целом. Ведь на самом деле руководитель не занимается продажами игрушек. Задача менеджера — построить процессы, которые позволят персоналу выполнять свою работу более качественно и эффективно. Это создание условий для работы сотрудников.

— Не кажется ли вам, что производство игрушек напрямую связано с киноиндустрией?

— Да, конечно! Это один из способов поддержания интереса у детей.

Disney так и работает. Сначала запускается мультипликационный фильм, например, «Тачки». К этому времени все эти игрушечные машинки уже должны быть в торговых сетях и готовы к продаже.