

**Hoff!**



**Hoff!** Гипермаркет мебели  
и товаров для дома



**Hoff!**



**Hoff!**

**Hoff!**



**Hoff!**



**ГДЕ БИЗНЕСУ НАХОДИТЬ  
ТОЧКИ РОСТА**



**Hoff!**



**Hoff!** Гипермаркет мебели  
и товаров для дома



**Hoff!**



Сооснователь сети гипермаркетов мебели и товаров для дома Hoff в России



Акционер и Председатель Наблюдательного Совета Совкомбанка (входит в Топ-3 частных банков в России)



Член Наблюдательного Совета ведущей продуктовой розничной компании в России

# ОБО МНЕ



# МОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



# ПЕРВЫЕ ШАГИ И КАРЬЕРА



**КУЧМЕНТ  
Михаил**

**Помощник  
менеджера**

**Представитель  
отделения  
Бытовой  
Электроники**

**САМСУНГ ЭЛЕКТРОНИКС**

**МОСКОВСКИЙ ОФИС**

125167 Москва, Ленинградский проспект, 37

Гостиница «АЭРОСТАР», корпус 9

ТЕЛ.: (095) 213-9154

ФАКС: (095) 213-9163



**КУЧМЕНТ  
Михаил  
Львович**

**ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

105066, Москва,  
ул. Нижняя Красносельская,  
д.40/12 Бизнес-центр "Новь"

Тел.: +7 903 764 49 73  
E-mail: Michael.Kuchment@mvideo.ru

# HOFF В ЦИФРАХ

- 1-ый магазин открыт в **апреле 2009 г.**
- **37 магазинов** по всей России:
  - **26** гипермаркетов Hoff
  - **9** Hoff Home
  - **2** Hoff Mini
- Оборот в 2018 г. — **35 млрд. руб.**, из них
- **5,5 млрд. руб.** в онлайнe
- **4000** сотрудников
- **10 млн.** посетителей магазинов в год
- **40 млн.** посетителей сайта Hoff.ru в год

Общая площадь сети Hoff более 300 000 кв. м.





startup



**kika**

Возможность — финансовый случай покрывает расходы.

НИРС АМБРОЗ

## Мебель в чистом поле

Бывший коммерческий директор «М.Видео», а ныне совладелец и вице-президент компании «Домашний интерьер» Михаил Кучмент с некоторыми пор предпринимает жаркую погоню. «Жара — враг мебельного бизнеса», — говорит он, с грустью разглядывая парковку перед ТЦ «Юни-молл», где расположен его первый магазин. В теплое время потребитель думает разве что о покупке гаммака на дачу. На автостоянке ТЦ вечером буднего дня было припарковано всего несколько машин. Тонкости мебельного бизнеса Михаилу Кучменту приходится узнавать на ходу. Еще совсем недавно он ничего не знал об этом рынке. В 2007 году его партнер (а в тот момент вице-президент «М.Видео» Александр Зайонц) в ходе IPO «М.Видео» продал принадлежащую ему 12% акций, выручив за них \$120 млн. Чуть позже он ушел и с поста вице-президента сети, решив заняться собственным бизнесом.

«Идея заняться мебельным бизнесом приводежает Александру Зайонцу. Так получилось, что председателем совета директоров «М.Видео», австриец по происхождению (Питер Герфа. — Прим. «ИР»), имел контакты с руководством сети Kika, — рассказывает Михаил Кучмент. — Мы поняли, что формат Kika очень интересный и уникальный для нашего рынка. Если говорить, к примеру, о продуктах питания или электронике, то эти сегменты уже во многом

поделены, здесь есть известные бренды, крупные игроки. А вот рынок мебели абсолютно не консолидирован. Если задать вам вопрос: где вы будете покупать мебель, вы ответите, что диван возьмете в одном магазине, шкаф в другом... Мы решили занять свободную нишу мебельных гипермаркетов в России, где можно приобрести все предметы сразу, создав домашний интерьер».

### БИЗНЕС ПО-АВСТРИЙСКИ

В 2008 году Александр Зайонц и Михаил Кучмент основали компанию «Домашний интерьер», которая приобрела франшизу австрийского ритейлера. Открыть первый магазин удалось рекордно быстрыми темпами, чуть больше чем за год. Первый гипермаркет Kika в России стартовал в конце апреля этого года. В Европе Kika известна с 70-х годов, она входит в пятерку крупнейших DIY-ритейлеров. Оборот сети превышает 1 млрд евро. Имея 66 гипермаркетов, она добралась уже и до Восточной Европы, где развивается собственными силами. В Венгрии открыто уже 6 магазинов, в Чехии — 4. Впрочем, вне стран ЕС австрийский ритейлер предпочитает расти силами франчайзи. В Европе Kika открывает огромные гипермаркеты, аналогов которым нет в России. Площади некоторых превышают 30 000 кв. м. «Это многоэтажные интерьерные магазины, которые



продают мебель, товары для дома, кроме того, торгуют еще и спортивными товарами», — рассказывает Вячеслав Коркин, старший консультант компании «Магазин магазина» в ассоциации с CV Richard Ellis. Делать такой непривычной и дорогостоящей формат в России владельцы «Домашнего интерьера» не стали. У нас рынок товаров для ремонта и строительства уже отчасти освоил западные ритейлеры, такими как OBI, Saitotama, Leroy Merlin и пр. По оценкам компании Möbel & Zeit, уже 30–40% отечественных потребителей покупают товары для строительства и цивилизованной рознице. Достаточно высокая конкуренция и на рынке спортивных товаров. В результате Зайонц и Кучмент решили сосредоточиться на мебели. «Наш формат для тех, кто уже сделал ремонт и занимается созданием интерьера», — поясняет Кучмент. Площадь первого мебельного гипермаркета составила 12 000 кв. м, ассортимент состоит из 30 000 наименований. Кроме мебели здесь продается текстиль (постельное, халаты, постельное белье), а также огромное количество посуды, разноманерных картин, вазочек, коробок и т. п. «Мы увеличили площадь под определенные товары для дома относительно тех площадей, которые они занимают в Европе. Нам, в частности, интересно делать фокус на посуде и текстиле, потому что в России мало магазинов, которые

продают эту продукцию, и нет особой конкуренции. Больше площади отдали под кухню, они являются здесь хорошо востребованным товаром», — говорит Кучмент. В российской Kika появилась также собственная дизайн-студия, в то время как европейцы такого сервиса не предусматривали. Откачив от Европы, разумеется, стало и наличие местных поставщиков — их около 150 (российские франчайзи также участвуют в консолидированных закупках с европейской Kika, таким образом, товар закупается у 300 поставщиков).

### СВОБОДНАЯ НИША

«Владельцы франшизы Kika размывали верную нишу гипермаркетов на рынке мебели пустяк», — комментирует Андрей Яценко, управляющий директор холдинга Möbel & Zeit (занимается производством мягкой мебели и развивает около 500 собственных мебельных магазинов). В целом мебельный рынок, по данным «Финэкс», в 2008 году оценивался в \$15 млрд. Эту оценку сложно назвать точной, так как она не включает огромное количество ввозимого товара, который приходит в Россию по серым схемам. Доля импорта оценивается примерно в 25%. В целом наш рынок мебели можно считать закрытым и весьма отсталым. «Отечественные производители часто не были заинтересованы в развитии бизнеса, предпочитали полу-



Выходцы из «М.Видео» Александр Зайонц и Михаил Кучмент открыли свой первый франчайзинговый гипермаркет австрийской сети товаров для ремонта и обустройства дома (DIY) Kika. Западный ритейлер уже давно обкатал этот формат в Западной и Восточной Европе. Российская версия Kika показала игрокам рынка интересным, но весьма рискованным в условиях кризиса экспериментом.

ТЕКСТ ОЛЬГА КОСТУНОВА  
ФОТО АЛЕКСЕЙ СОВЕТКОВ

# ПОЧЕМУ МОДЕЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГА НЕ СРАБОТАЛА

- Разные потребители – необходимость адаптации маркетинга, ассортимента и мерчендайзинга
- Валютные риски из-за импорта – необходима локализация
- Разные бизнес-процессы – другая логистика, другие требования к IT системе и бухгалтерскому учету, другие розничные технологии)
- Низкая узнаваемость бренда
- Разный подход к корпоративному управлению

# РЕБРЕНДИНГ

***Kika***

**HOFF!**

**ОТ ХОРОШЕГО**



**К ЛУЧШЕМУ!**

# FAIL FAST / FAIL CHEAP



# В ЧИСТОМ ПОЛЕ

startup



**kika**

Активности – Бизнес-план  
новый проект получить  
разрешения.

ENFC ANBROS

## Мебель В ЧИСТОМ ПОЛЕ

Бывший коммерческий директор «М.Видео», а ныне совладелец и вице-президент компании «Домашний интерьер» Михаил Кучмент с некоторым опозданием приступил к работе. «Кика – бренд мебельного бизнеса», – говорит он, с грустью ретроспективно парюкнув перед ТЦ «Юнион», где расположен его первый магазин. В теплое время потребитель думает разве что о покупке гамбургера на ходу. На автостоянке ТЦ вечером буднично для было припарковано всего несколько машин. Точности мебельного бизнеса Михаилу Кучменту приходится узнавать на ходу. Еще совсем недавно он ничего не знал об этом рынке. В 2007 году его партнер (в тот момент вице-президент «М.Видео» Александр Зайонц) и ходя PRO «М.Видео» продал принадлежащую ему 17% акций, выручив за них \$130 млн. Чуть позже он ушел и с поста вице-президента, решив заняться собственным бизнесом. «Нам захотелось мебельным бизнесом занимается Александр Зайонц. Так получилось, что председатель совета директоров «М.Видео», австриец по происхождению (Питер Берфи – Пётр «Б») имел контакты с руководством сети Kika, – рассказывает Михаил Кучмент. – Мы поняли, что формат Kika очень интересный и уникальный для нашего рынка. Если говорить, к примеру, о продуктах питания или электронике, то эти сегменты уже завоёваны

подполью, здесь есть известные бренды, крупные игроки. А вот рынок мебели абсолютно не консолидирован. Если задать вам вопрос: где вы будете покупать мебель, вы ответите, что диван покупаете в одном магазине, шкаф в другом... Мы решили занять свободную нишу мебельных гипермаркетов в России, где можно приобрести все предметы сразу, создав домашний интерьер».

**БИЗНЕС ПО-АВСТРИЙСКИ**  
В 2008 году Александр Зайонц и Михаил Кучмент основали компанию «Домашний интерьер», которая приобрела франшизу австрийского ритейлера. Открыть первый магазин удалось рекордно быстрыми темпами, чуть больше чем за год. Первый гипермаркет Kika в России стартовал в конце апреля этого года. В Европе Kika известна с 70-х годов, она входит в пятерку крупнейших DIY ритейлеров. Оборот сети превышает 1 млрд евро. Την 66 гипермаркетов, она добралась уже и до Восточной Европы, где развивается собственными силами. В Венгрии открыто уже 6 магазинов, в Чехии – 4. Впрочем, вне стран ЕС австрийский ритейлер предпочитает расти с помощью франчайзи. В Европе Kika открывает огромные гипермаркеты, площадь которых составляет 30 000 кв. м. «Это массово-ориентированные интерьерные магазины, которые

Выходцы из «М.Видео» Александр Зайонц и Михаил Кучмент открыли свой первый франчайзинговый гипермаркет австрийской сети товаров для ремонта и обустройства дома (DIY) Kika. Западный ритейлер уже давно обкатал этот формат в Западной и Восточной Европе. Российская версия Kika оказалась игроком рынка интересным, но весьма рискованным в условиях кризиса экспериментом.

ТЕКСТ ДАША КОТЛЕНКО  
ФОТО АЛЕКСЕЙ СЕВЕРГОВ

КОМПАНИИ №79 | 2010.08.04



# ТРУДНОСТИ ПЕРЕХОДА



# КОМАНДА – ЕДИНОМЫШЛЕННИКИ, ГОТОВЫЕ НА РИСК



# СКОЛЬКО ИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ «Р» ЕЩЁ АКТУАЛЬНЫ?

~~PRICE~~

PRODUCT

~~PLACE~~

~~PROMOTION~~

# ВАЖНЫ ТОЛЬКО 2 ВЕЩИ

ПРОДУКТ

CUSTOMER  
EXPERIENCE

✓ Конкуренция за лучший покупательский опыт





# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РИТЕЙЛЕ



- **AR – дополненная реальность**  
примерка, дизайн интерьера, вовлеченность пользователя



- **VR – виртуальная реальность**  
3D тур в пространстве, взаимодействие с объектами, удаленная коммуникация и дизайн «на лету»



- **AI – искусственный интеллект и deep learning**  
чат-бот, консультант, нейросети, AI дизайнер



- **VS – visual search**  
поиск по фото



- **Face ID**  
идентификация покупателей

# СТРАТЕГИЯ HOFF – 6 КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ НА ФЛАГЕ КОМПАНИИ



ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ

МУЛЬТИФОРМАТНОСТЬ

ИННОВАЦИОННОСТЬ

УНИКАЛЬНЫЕ  
ПРОДУКТЫ

СЕРВИС

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

# КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОМНИКАНАЛЬНОСТИ



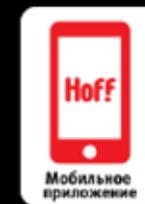
- Одинаковые услуги, сервис, товар – удобно клиенту
- Более высокое LTV клиента, более низкая стоимость привлечения



= 100 руб.



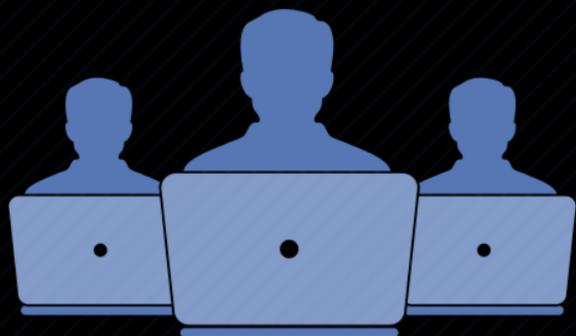
= 220 руб.



= 520 руб.

# КОНВЕРТАЦИЯ ОНЛАЙН-ТРАФИКА В ОФФЛАЙН

Hoff!



40 млн./год

сайт



10 млн./год

розница

*Amazon объявил  
об открытии  
3000 магазинов  
без кассиров*

Открытие офлайн магазина увеличивает онлайн продажи в 5 раз

# ОМНИИНИЦИАТИВЫ

- ROPO и обратное ROPO (research online purchase offline // research offline, purchase online)
- Омнипродажи расширенного ассортимента
- Marketplace / Visual search
- Планшеты
- Wi-Fi аналитика – догнать рекламой покупателя, зашедшего в магазин
- Продвижение App
- Pick-up
- Кухни 2.0 – конвертация онлайн трафика в офлайн продажи



**УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ МУЛЬТИКАНАЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

# ОМНИЗОНЫ / ПЛАНШЕТЫ



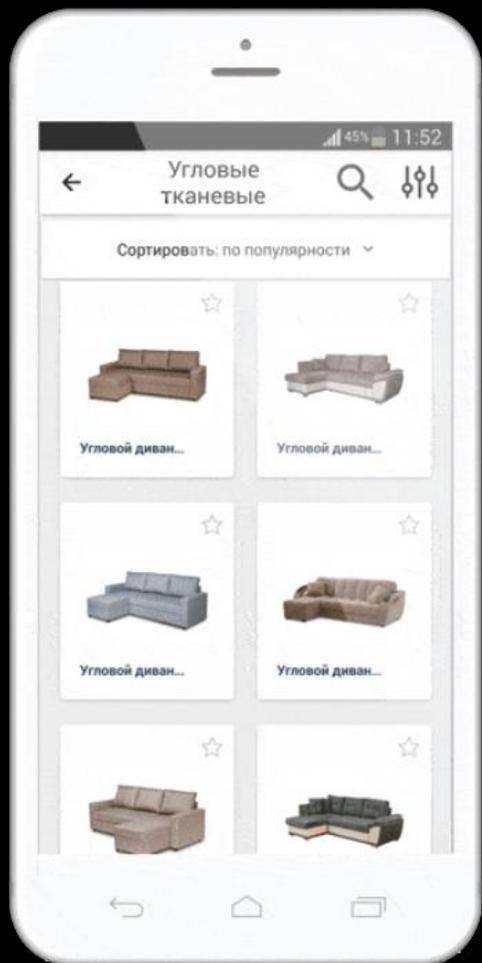
# МУЛЬТИФОРМАТНОСТЬ



# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Hoff Каталог

- Каталог товаров и поиск
- Информация по бонусной карте
- Корзина и оформление заказа
- Сканер штрих-кода
- Более 25 000 наименований



## Hoff Дизайн

- Примерка 3d мебели в интерьере
- Реалистичность и детализация
- 1200 моделей в каталоге

✓ 1 000 000 установок к 2019 году

# BUYING VS. SHOPPING

Buying



Transaction



Shopping



Customer  
experience

# ЭКОСИСТЕМА ОБУСТРОЙСТВА ДОМА



# ОСОБЕННОСТИ ИНДУСТРИИ



Производить легче, чем  
продавать



Продавать легче, чем  
производить

# Неконсолидированный рынок

Поставщики

Продавцы

# БИЗНЕС – НЕ «КУПИ-ПРОДАЙ»

- Важность эксклюзивности продукта
- Усиление компетенции в разработке продукта и упаковки
- Экспертиза в трендах и стилях
- Совместное управление ассортиментом
- Совместное управление маржой
- Совместная работа по упрощению процессов и снижению себестоимости
- Увеличение доли эффективных поставщиков
- Увеличение доли прямых поставок
- Понимание формирования себестоимости



**ПЕРЕХОД ОТ «КУПИ-ПРОДАЙ» – К «СОЗДАЙ И ПРОИЗВЕДИ»**



# Hoff!

СОБСТВЕННЫЕ  
ТОРГОВЫЕ МАРКИ



# СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ РАСТЕТ

2007



\$200B Giant



U.S. only



iPhone 1



X



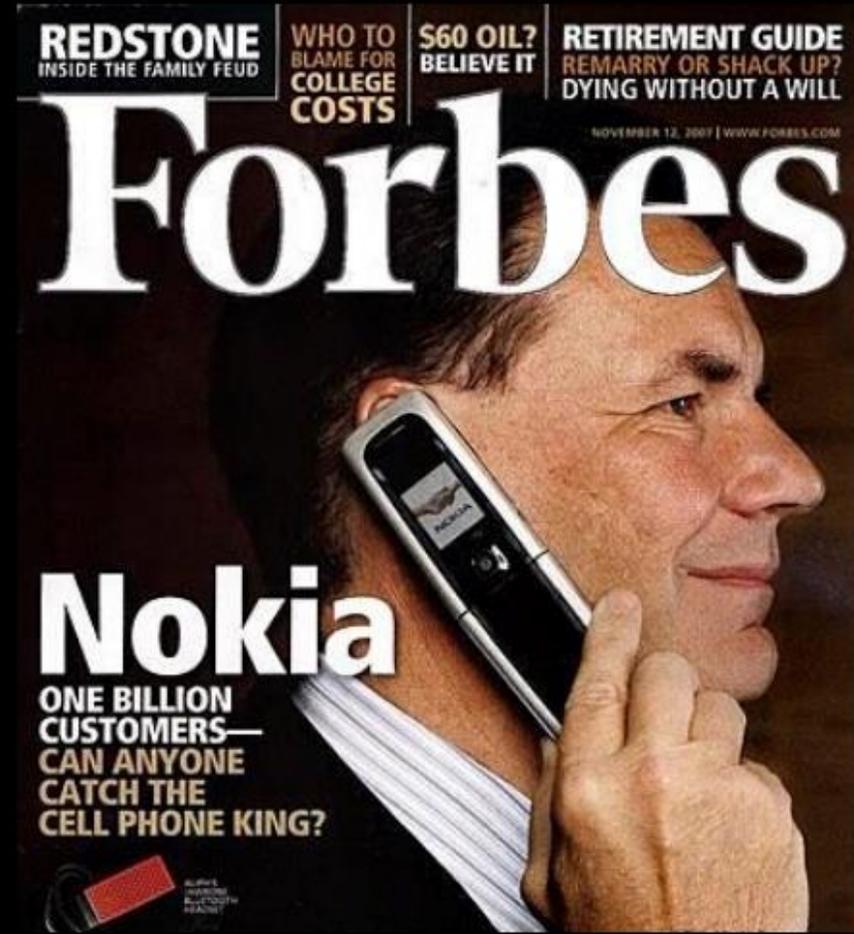
X

UBER

X



X



# КОНКУРЕНЦИЯ С ГЛОБАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ



# БИЗНЕС – ЭТО ИГРА В ПАС



**БИЗНЕС – ЭТО ПАЗЗЛ**



# ЗЕРКАЛО ЗАДНЕГО ВИДА

Hoff!



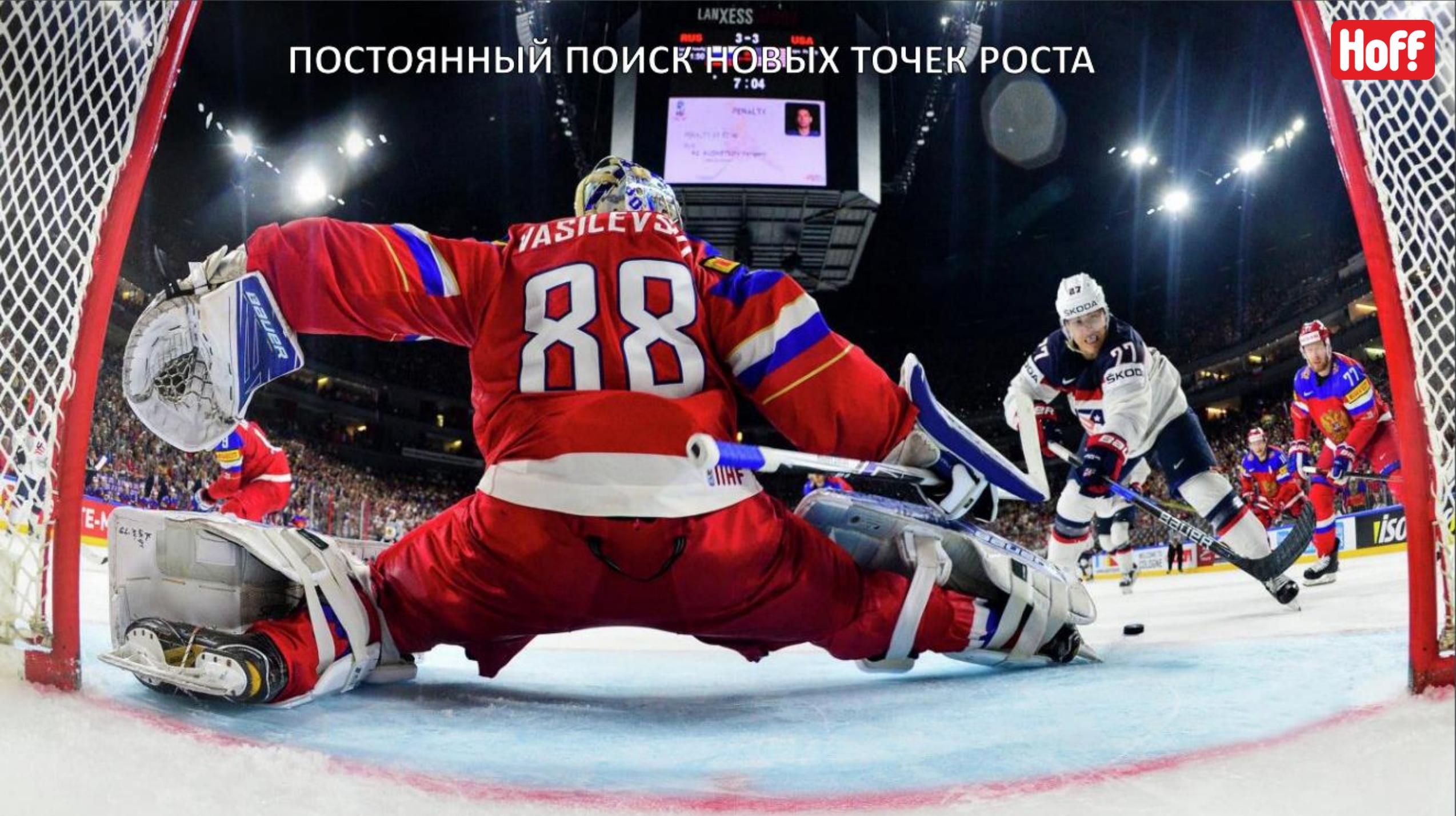
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЛЮБОПЫТНЫМ**

**Hoff!**



ПОСТОЯННЫЙ ПОИСК НОВЫХ ТОЧЕК РОСТА

Hoff!





**EY**

Совершенствуя бизнес,  
улучшаем мир

# Предприниматель года 2017 EY Entrepreneur Of The Year™



Михаил  
Мент

Предприниматель  
Hoff



Михаил Кучмент



/mkuchment



/michael\_kuchment



/mkuchment