

**Hoff!**



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



**Hoff!**



**Hoff!**

**Hoff!**



**Hoff!**



**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)

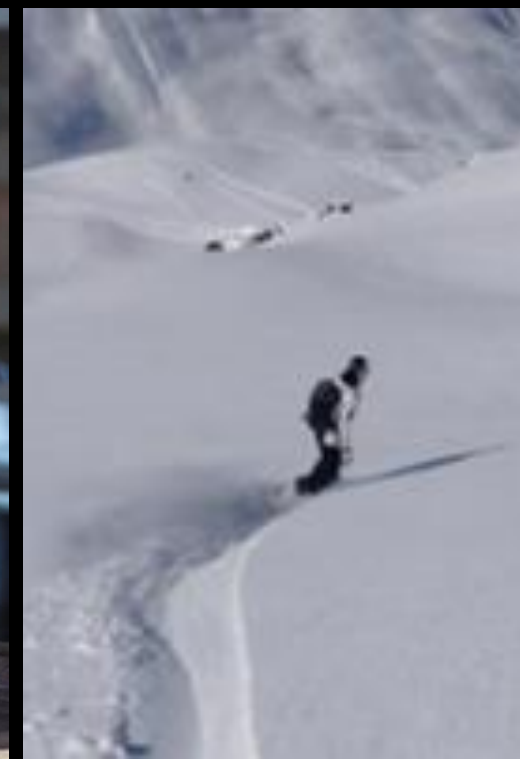


Член Наблюдательного Совета ведущей продуктовой розничной компании в России



# ОБО МНЕ

 michael\_kuchment





michael\_kuchment

# МОЕ ОБРАЗОВАНИЕ





michael\_kuchment

# 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





startup



**kika**

Возможность — благоприятный случай করতে পারেন।

НИРС АМБРОС

## 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 принадлежащие 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 принадлежит 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. Имеет 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.магазин» 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 освоено западными ритейлерами, 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. Откачивая 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 пустой», — 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 «Финанза», 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, предпочитая полу-

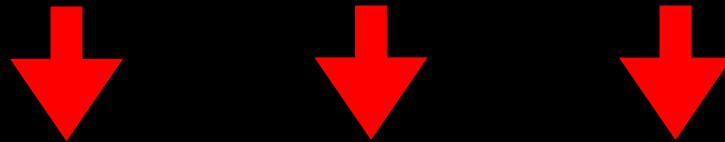


Выходцы из «М.Видео» Александр Зайонц и Михаил Кучмент открыли свой первый франчайзинговый гипермаркет австрийской сети товаров для ремонта и обустройства дома (DIY) Kika. Западный ритейлер уже давно обкатал этот формат в Западной и Восточной Европе. Российская версия Kika оказалась игрокам рынка интересным,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



**ФРАНЧАЙЗИНГ ОГРАНИЧИВАЕТ ВАШИ ВОЗМОЖНОСТИ**



michael\_kuchment



# РЕБРЕНДИНГ

***Kika***



**Hoff!**

ОТ ХОРОШЕГО



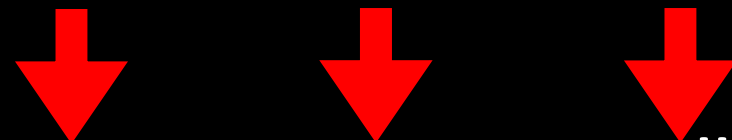
К ЛУЧШЕМУ!



# 2014 ГОД – В КАЖДОМ КРИЗИСЕ ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ



- Фокус на цены
- Локализация ассортимента
- Усиление маркетинга
- Развитие собственных торговых марок
- Старт цифровой трансформации – усиление развития онлайн



**АДАПТАЦИЯ К ТУРБУЛЕНТНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ**



# HOFF В ЦИФРАХ



michael\_kuchment



- **50 магазинов** по всей России
- Оборот в 2019 г. – **более 40 млрд. руб.**
- **Более 6,5 млрд. руб.** – в онлайнe



# HOFF В ЦИФРАХ



michael\_kuchment



**#28** в рейтинге ТОП-100 крупнейших интернет-магазинов России (DataInsight)

**#374** в рейтинге 500 крупнейших компаний России (РБК 2019)







# В ЧИСТОМ ПОЛЕ ЧЕРЕЗ 7 ЛЕТ



michael\_kuchment



startup

**kika**

Активность - Интернет  
отличный способ получить  
информацию.

ЕВРО АНДРОИД

## 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. «Жизнь — это мебельный бизнес», — говорит он, с грустью разглядывая паркуются перед ТЦ «Юнион» магазины. В теплое время года потребитель думает разве что о покупке гамбургера на ходу. На автостоянках ТЦ вечером бываете дни было припарковано несколько десятков машин. Творцы мебельного бизнеса Михаилу Кучменту приходится унывать 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» привил принадлежность ему 17% акций, выручив за них \$130 млн. Чуть позже он ушел и с поста вице-президента, оставив заниматься собственным бизнесом. «Нам захотелось независимым бизнесом принадлежать Александру Зайонцу. Так получилось, что президент 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

пандемия, 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, создать 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 об гипермаркетом, 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 | 2018.08.08

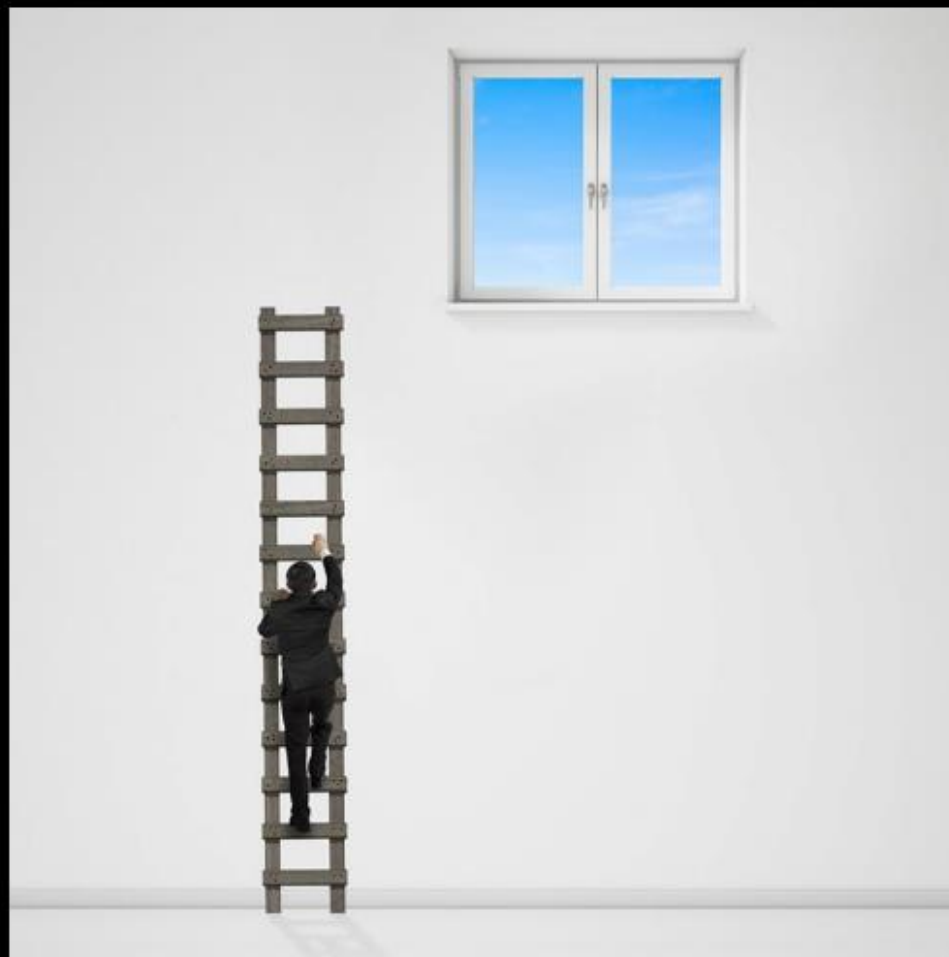




michael\_kuchment



# FAIL FAST / FAIL CHEAP







michael\_kuchment



# ТРУДНОСТИ ПЕРЕХОДА



# КОМАНДА – ЕДИНОМЫШЛЕННИКИ, ГОТОВЫЕ НА РИСК



michael\_kuchment

Hoff!





# СКОЛЬКО ИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ «Р» ЕЩЁ АКТУАЛЬНЫ?

~~PRICE~~

PRODUCT

~~PLACE~~

~~PROMOTION~~





michael\_kuchment



# ВАЖНЫ ТОЛЬКО 2 ВЕЩИ

ПРОДУКТ

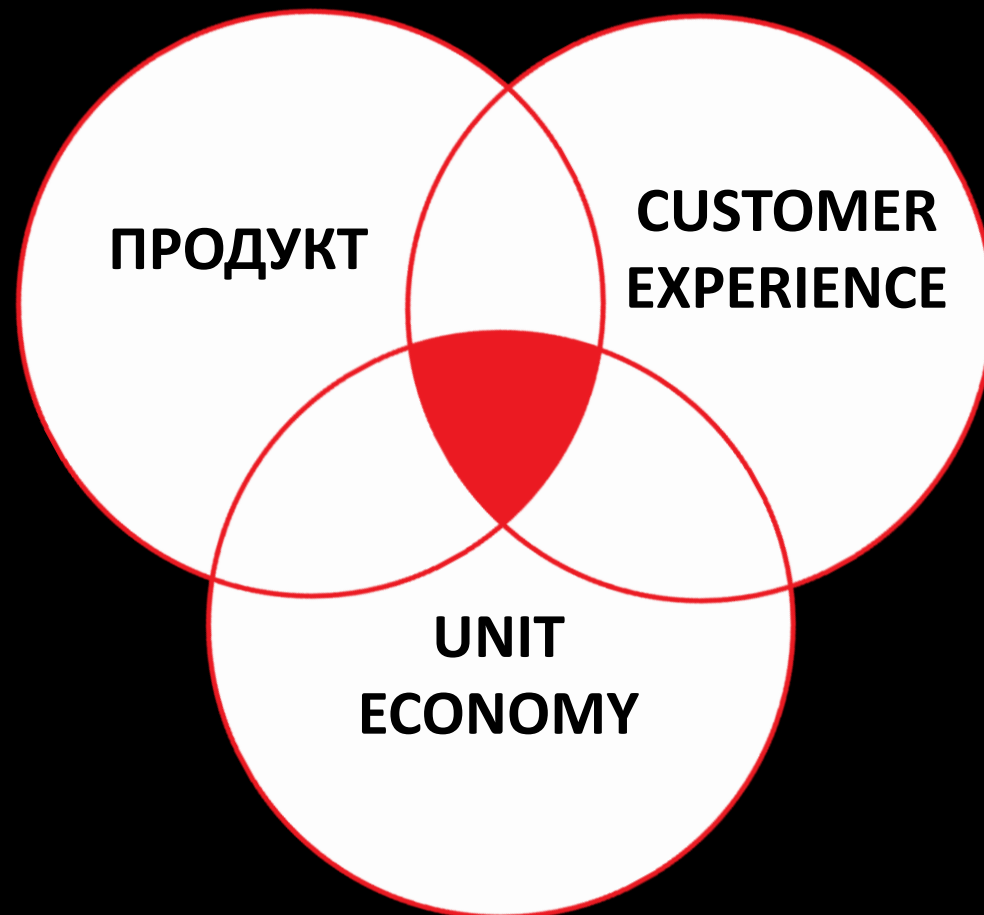
CUSTOMER  
EXPERIENCE

✓ Конкуренция за лучший покупательский опыт





# БАЗА ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ







michael\_kuchment



# СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ РАСТЕТ

## 2007



\$200B Giant



U.S. only



iPhone 1



X



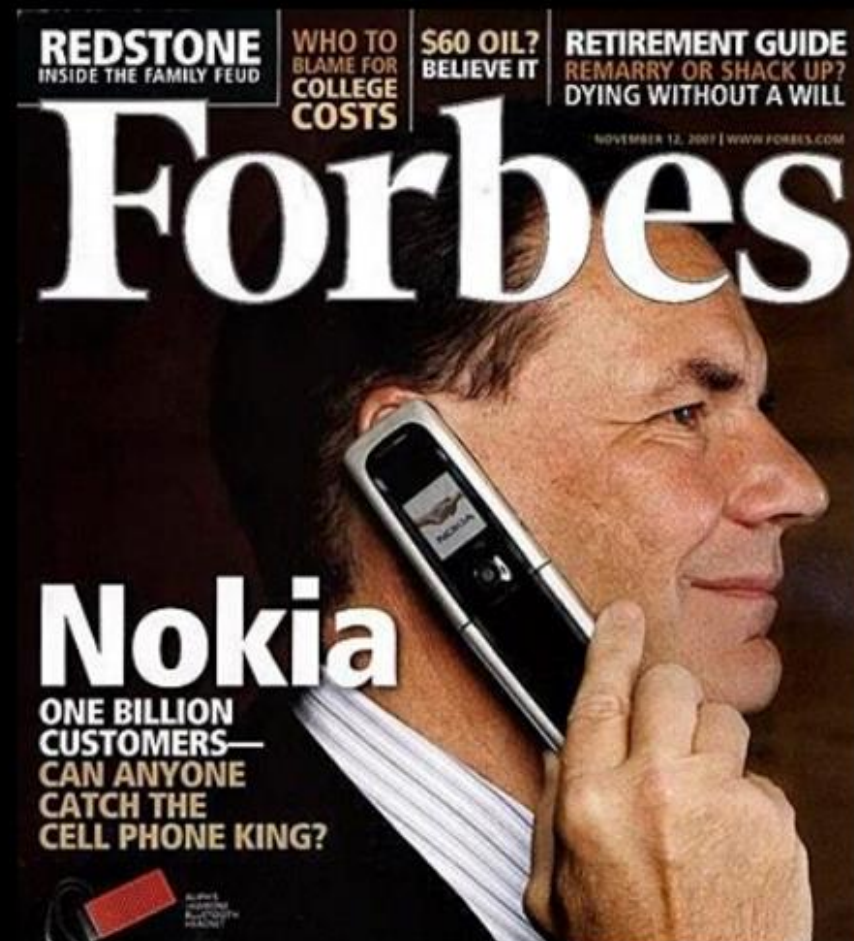
X

UBER

X



X



# КАК БЫСТРО ТЕХНОЛОГИЯ ОБРЕТАЕТ 50 МЛН. ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ?



michael\_kuchment



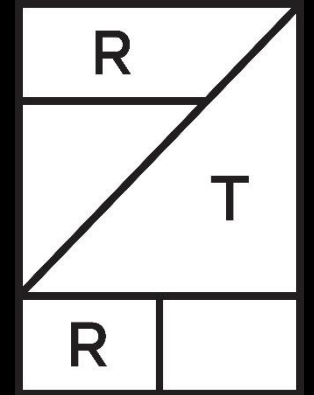
 Автомобиль	62 года
 Телефон	50 лет
 Радио	38 лет
 Телевидение	22 года
 Компьютер	14 лет
 Мобильный телефон	12 лет
 Интернет	7 лет
 Facebook	3 года
 Instagram	19 месяцев
 Youtube	10 месяцев
 ANGRY BIRDS	35 дней
 Pokemon Go	19 дней





# RENT THE RUNWAY

- Аренда вечерних платьев, деловой, повседневной и спортивной одежды
- Одежда по подписке – дисраптор магазинов одежды
- Стоимость подписки – от 40\$ до 159\$ в месяц
- Оценка компании – 1 млрд. долларов



[www.renttherunway.com](http://www.renttherunway.com)

Change Your Closet Forever

DISCOVER UNLIMITED

# DOLLAR SHAVE CLUB



- Товары для бритья и мужской гигиены по подписке
- Дисраптор основного конкурента: Gillette
- Более 3 млн. подписчиков
- Стоимость подписки – от 39\$ до 55\$ за доставку с периодичность 1 раз в 2 месяца
- В 2016 г. куплена Unilever за 1 млрд. долларов

[www.dollarshaveclub.com](http://www.dollarshaveclub.com)

The screenshot displays the Dollar Shave Club website interface. At the top, a navigation bar includes 'MENU', 'OUR BLADES', 'OUR PRODUCTS', 'GIFT', a logo, 'HOW IT WORKS', 'REVIEWS', 'LOGIN', 'JOIN', and 'BOX'. The main content is organized into four horizontal sections:

- BLADES:** Features three razors (blue, silver, and chrome) with the text 'We have three high quality razors for you. Each comes with a FREE handle.' and a 'TRY THE CLUB' button.
- SHAVE:** Promotes 'DR. CARVER'S by DSC' products, described as 'Premium products for a delightful shave from start to finish.' It includes a 'New' badge and a 'SHOP ALL SHAVE' button. Two products are shown: 'EASY SHAVE BUTTER' (ADD \$8) and 'MAGNANIMOUS POST SHAVE CREAM' (ADD \$9).
- CLEAN:** Promotes 'WANDERER by DSC' products, described as 'Sulfate-free shower products that hydrate without stripping.' It includes a 'SHOP ALL CLEAN' button. Two products are shown: 'AWAKENING BODY CLEANSER' (ADD \$9.50) and 'CALMING BODY BARS - 2PK' (ADD \$7.50).
- STYLE:** Promotes 'BOOGIE'S by DSC' products, described as 'Your search for the perfect hair styling product ends here.' It includes a 'SHOP ALL STYLE' button. Two products are shown: 'PACIFIC HAIR POMADE' (ADD \$10) and 'CASUAL HAIR CLAY' (ADD \$10).





# ALLBIRDS



- Любимые кеды Кремниевой долины
- Эко-обувь из переработанной овчинной шерсти (cruelty free-материал)
- Никакого внешнего брендинга и логотипов
- 2016 г. – запуск, продано 1 млн. пар кроссовок
- 2018 г. – доход: \$100 млн., 1 млн. клиентов, 200 сотрудников
- Стоимость компании в 2018 г. – \$1,4 млрд.

[www.allbirds.com](http://www.allbirds.com)



# УБЕРИЗАЦИЯ ДОМАШНИХ СЕРВИСОВ

- Уборка
- Приготовление и доставка еды
- Стирка и химчистка
- Уход за животными

**ЖЕНЩИНЫ НЕ ХОТЯТ БЫТЬ ДОМОХОЗЯЙКАМИ**



Qlean



Яндекс  Еда

# МИКРОМОБИЛЬНОСТЬ

- 60% автомобильных поездок – менее 8 километров
- Проблема последней мили
- Люди не хотят ездить на машине
- Возникновение и быстрое развитие компаний по аренде самокатов (скутершеринг)



LimeBike



BIRD



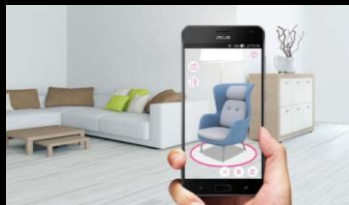
ДЕЛИСАМОКАТ

CIRC





# ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РИТЕЙЛЕ



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



- **AI и RPA – искусственный интеллект и роботизация**  
чат-бот, консультант, нейросети,  
AI дизайнер



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



- **Face recognition**  
идентификация покупателей и  
сотрудников



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



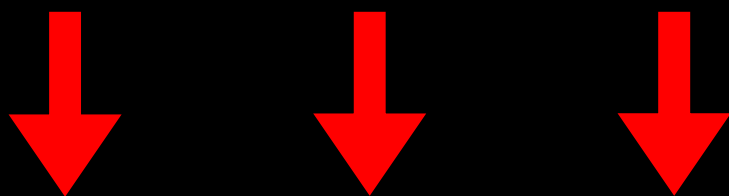
- **3D printing**  
изготовление индивидуальных  
товаров и запчастей





# BIG DATA И АВТОМАТИЗАЦИЯ

- Важность автоматизации процессов
- Цифровая зрелость бизнеса
- DATA-DRIVEN процесс принятия решений
- РЕГУЛЯРНЫЙ сбор большого объема данных
- НЕПРЕРЫВНОЕ тестирование гипотез



**УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**



# 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



Магазины

= 1x



Магазины



Сайт

= 2,5x



Магазины



Сайт



Приложение

= 5x



# ОМНИЗОНЫ / ПЛАНШЕТЫ



michael\_kuchment



МУЛЬТИФОРМАТНОСТЬ



michael\_kuchment



Hoff! Hoff! home

Hoff! smart





michael\_kuchment

**Hoff!**



# Hoff!

СОБСТВЕННЫЕ  
ТОРГОВЫЕ МАРКИ







michael\_kuchment



# КОНКУРЕНЦИЯ С ГЛОБАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ





michael\_kuchment



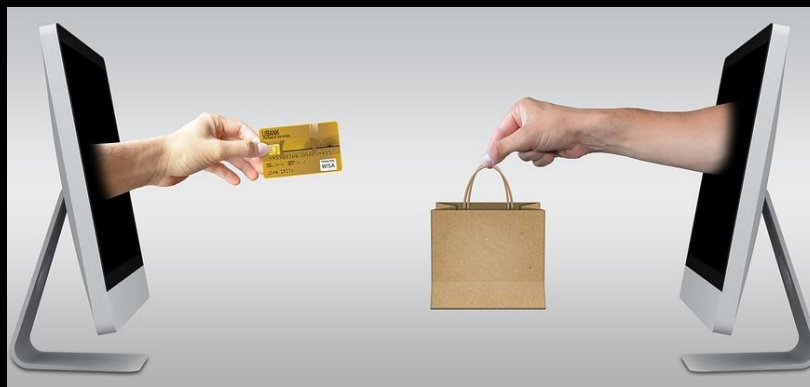
# КОНКУРЕНЦИЯ С ГЛОБАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ





# BUYING VS. SHOPPING

Покупка



Транзакция



Шопинг



Покупательский  
опыт



# БИЗНЕС – НЕ «КУПИ-ПРОДАЙ»



michael\_kuchment



- Создание и разработка продукта
- Удобство совершения покупки
- Повышение эффективности поставщиков
- Быстрая доставка
- Персональные предложения
- Работа с обратной связью от покупателя

**ПЕРЕХОД К МОДЕЛИ «СОЗДАЙ ЦЕННОСТЬ»**

БИЗНЕС – ЭТО ПАЗЗЛ



michael\_kuchment



# ЗЕРКАЛО ЗАДНЕГО ВИДА



michael\_kuchment







Ребята,  
пора выйти  
из зоны  
комфорта...

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЛЮБОПЫТНЫМ**

**Hoff!**





# ПОСТОЯННЫЙ ПОИСК НОВЫХ ТОЧЕК РОСТА

Hoff!







michael\_kuchment





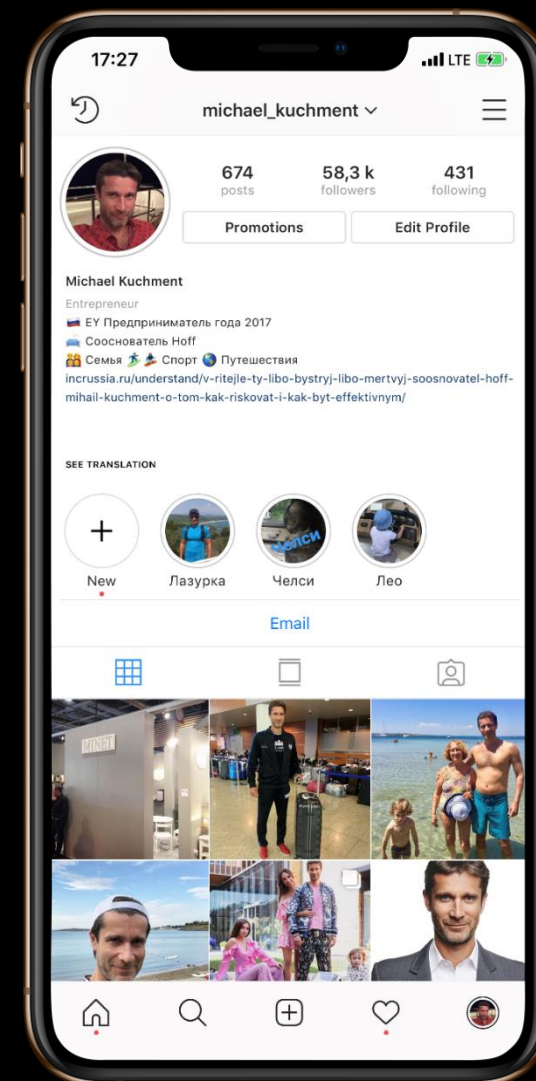
michael\_kuchment



# Если вам нужна презентация...

## Что нужно сделать:

- Подпишитесь на мой аккаунт @MICHAEL\_KUCHMENT
- Поставьте лайк на последний пост
- В КОММЕНТАРИЯХ под последним постом напишите: «Хочу презентацию!»





# Конкурс: #45МинутОбизнесе

## Что нужно сделать:

- Подпишитесь на мой аккаунт @MICHAEL\_KUCHMENT
- Опубликуйте у себя в сториз 3 инсайта с моего выступления с упоминанием аккаунта @michael\_kuchment и хэштэгом #45минутобизнесе. ВАШ АККАУНТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОТКРЫТ!
- Выберу 3 победителей для личной встречи!





Михаил Кучмент



/mkuchment



/michael\_kuchment



/mkuchment