

ТО

**успішних
компаній**

Нова якість
підприємництва
в Україні

DISCURSUS

Олег Криштопа
Христина Бурдим

TOP

**успішних
компаній**

Нова якість
підприємництва
в Україні

DISCURSUS

Олег Криштопа
Христина Бурдим

Анотація

Де одні шукають зраду, інші знаходять можливості. Історії героїв книжки «10 успішних компаній. Нова якість підприємництва в Україні» чудово ілюструють, як можна побудувати якісний та прибутковий бізнес в наших реаліях, попри війну, спадок «совка» та інші проблеми.

Ми зібрали історії 10 компаній, розпитали керівників та працівників про побудову їхнього бізнесу — від появи ідеї до створення якісного українського продукту.

ISBN 978-617-7411-26-9

© Дискурсус, ідея, видання, 2018

© Олег Криштопа, Христина Бурдим, текст, 2018

Олег Криштопа, Христина Бурдим

**10 УСПІШНИХ КОМПАНІЙ. НОВА ЯКІСТЬ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Українська мрія

«Зрада» витає просторами соцмереж, на телебаченні й радіо, в газетах і навіть у місцях масового скупчення людей. «Усе не так, гірше ще не було». Професійні «скиглики» за п'ять хвилин здатні переконати будь-кого у пропащості України й довести: іншого виходу, як «звалити», — нема. Втім, якщо не піддатися на першу емоцію «всепропало» і роззирнутися, все виглядає не так уже й зле. Бо поки одні вічно плачуть, інші тихенько роблять. Відкривають свою справу і навіть більше — досягають успіху. Не даючи хабарів, справно сплачуючи всі податки, створюючи робочі місця, ще й займаючись додатково соціальними проектами. Такі історії не просто показують успішний приклад. Вони надихають.

Надихають, наприклад, мене: взятися за те, чого ніколи раніше не робив, — написати книжку з бізнес-літератури. Це серйозний виклик. Адже, з одного боку, треба розказати історію, а з іншого — наситити її великою кількістю фактажу і цифр. При цьому зберегти легкість оповіді. Працював я не сам — мені допомагала дружина Христина Бурдим. Вона брала інтерв'ю в засновників чи керівників компаній, доповнювала і редагувала вже готові тексти.

Минулого року видавництво «Discursus» видало «10 успішних українських брендів». І той проект був успішним. Ця книжка — наче сиквел. Утім, «10 успішних компаній» дещо відрізняється від «10 брендів». Найперше тим, що компанії інші. По-друге, тут дещо змінено акценти.

Це книжка про українську мрію. Всі історії про те, як з мінімумом стартового капіталу, але максимумом унікальних ідей можна досягти успіху. Один зі співрозмовників у книжці

дивується: як можна ремствувати на погані умови в Україні? Країні, яка розвивається, і тому для нової справи просто безліч можливостей. Потрібно лише знайти їх.

Звісно, не святі горшки ліплять, тому жодна з історій не обійшлася без помилок і набитих гуль. Що ж, без цього не обходиться, мабуть, жодне починання. Головне — не опустити руки і зробити правильні висновки.

Вибір компаній, які потрапили до книжки, звісно, суб'єктивний. Але були й певні критерії. Ми вирішили зосередитися на так званому дрібному й середньому бізнесі. Більшість компаній — молоді. Навіть якщо вони з'явилися давно, то успіху досягли за останні три-чотири роки.

Наші герої працюють у досить традиційних галузях, але, на відміну від багатьох інших компаній, саме ці виробники підійшли до роботи з абсолютно новою якістю. Додаткова вартість, гра з ненульовою сумою — те, що вирізняє «10 компаній».

А ще всі вони, звісно, дбають про якість і використовують світовий досвід. Багато хто (як, наприклад, власники Селиської сироварні, «Woodwerk» та «Varvar») чимало часу провели, навчаючись чогось нового за кордоном. А дехто («Коник») навіть зрозумів, що така наука — теж товар, за який варто платити гроші.

Уже в процесі збору матеріалів додався (чи точніше з'ясувався) ще один критерій: ми самі користуємося продуктами майже кожної з цих компаній. Так, на завершальному етапі цілком випадково виявилось, що у нас вдома є набір для творчості «ROSA».

Керуючись ще одним критерієм, ми викреслили зі списку потенційних учасників цієї книжки ті компанії, власниками чи засновниками яких були політичні діячі епохи Януковича. А ще (оскільки йдеться про українські компанії) ми зважали на те,

щоб їхні сайти були україномовними. Можливо, саме цим пояснюється географія компаній. Дві з Івано-Франківщини, дві із Закарпаття, одна заснована на Волині, решта — з Києва та околиць. Звісно, місце заснування переважно не означає, що компанія прив'язана до якогось регіону. Так, «Чиста хата» вже кілька місяців успішно завойовує харківський ринок, а «UGEARS» давно вийшов за межі України. А є й історії, в яких географія відіграє чи не ключову роль (Селиська сироварня), але таких тут меншість.

Компанія — це не лише виробничі потужності, менеджери, а й передовсім засновники. Саме їхня харизма, закоханість у свою справу — один з основних критеріїв успішності.

«10 успішних компаній» — унікальний проект. На полицях книгарень тепер багато мотиваційної бізнес-літератури, та саме ця книжка — перша, яка ґрунтується виключно на українському досвіді.

Ми намагалися зробити книжку в повному сенсі мотиваційною. Щоб її прочитання, можливо, надихнуло і вас на щось подібне. Звісно, це не підручник: як починати свою справу. Лише історії злетів і падінь звичайних людей. Які живуть в одному з нами світі.

З тими ж чиновниками, працівниками податкових, Верховною Радою і президентом. Але їм вдалося здійснити свою українську мрію. Як саме — дізнаєтесь, перегорнувши лише одну сторінку.

Олег Криштопа

23 Ресторани

Гастротуризм. Ворд поки не знає цього слова, але воно вже давно увійшло в молодіжний (і не тільки) сленг. «А чому б нам завтра не поїхати в Івано-Франківськ смачно поїсти?» — кажуть люди з Києва, Харкова чи Львова. І... їдуть. Ми, звісно, приїхали в Івано-Франківськ не за тим. Тут — родина, а ще треба зібрати матеріал для книжки. Але перша зупинка по приїзді саме ресторан «Urban space» (ним управляє компанія «23 ресторани»): смачно поїсти і попити. Пиво — звісно, «Varvar». Біля входу стоїть дівчинка з наплічником. Комуś телефонує:

— Уже у Франику! Добралась норм. Іду в «Урбан» повечеряти. Зіздвонимося! Завтра повернуся!

Гастротуристка? Хтозна. Наступного вечора зустрічаємося з двома представницями компанії — айчаром Аліною Токмиленко та бренд-шефом Оленою Жаботинською. Місце — кондитерська «Делікація» на пішохідній «стометрівці» у центрі Івано-Франківська. Неділя, в кафе ніде яблуку впасти — сюди приходять на десерти, щоб відпочити сім'єю або провести час із друзями. «Делікація» — одна з останніх у «23 ресторанах».

НЕ 23 РЕСТОРАНИ

Їх, щоправда, зовсім не двадцять три, — розкриває секрет одна із співзасновниць Аліна Токмиленко. Компанія володіє «лише» чотирма, а одним управляє.

— У нас багато версій з приводу назви, — ділиться Аліна. — Чому? Тому що 23 — це якесь таке лаке число, з яким ми стикалися дуже часто в житті. От воно якось нас супроводжувало. 23 роки. 23-я квартира. Юрко Филук (співзасновник) дуже любить Майкла Джордана, в нього номер 23. Ми жили в хаті 23, працювали в Києві

на вулиці Дружби народів, 23. Все якось так збіглося, і коли постало питання про назву, не могли нічого придумати і вирішили: давайте назвемося «23». Наразі це тільки число. Та ми собі вже потім почали гнати, що давайте відкриємо 23 ресторани, не більше. Думаю, що є багато речей, які не мають пояснень, і це нормально.

ПОЧАТОК

Починалося все типово — з невдачі. Криза 2008 року боляче вдарила по всіх, хто займався фінансами. Юрій Филюк з Олександром та Аліною Токмиленками тоді були кредитними брокерами в Києві і в один момент втратили бізнес. На запрошення Юрія вирушили відпочити до його майже рідного Івано-Франківська.

— Я не пам'ятаю якихось деталей, — пригадує Аліна. — Але якщо коротко, то так: ми приїхали у Франківськ тимчасово з метою тільки перебути літо, трохи походити в гори, побути на свіжому повітрі, пожити в маленькому місті. Зняли квартиру біля ратуші. Це було дуже романтично: виходити зразу гуляти по центру. Якісь от такі маленькі речі...

Але просто довго відпочивати в маленькому місті не вдалося. На місці не сиділося, й одного дня прийшла ідея робити невеликий бізнес. Тим паче, в Юрія Филюка бізнес-жилка, мабуть, у крові. Він ніколи не працював найманим працівником. Заробляти почав з класу сьомого, спочатку банальним миттям машин. На першому курсі університету бізнес став інтелектуальним: Юрій створив електронну базу підприємств Івано-Франківська і продавав її. Тож нова ідея не забарилася.

— Все почалося з морозива. Хтось запропонував: а давайте поставимо точки з морозивом по місту, ми такі: а давайте. Це ж так просто. Взяли, поставили, зробили. А потім подумали: що ще можна зробити? Чого в цьому місті немає? І хтось згадав про

гофри, які в Бельгії на кожному кроці. Смачна така штука. Ми подумали, що хочемо спробувати, подзвонили друзям, які на той момент жили в Польщі, попросили купити нам гофровницю. Вони вислали. І ми почали експериментувати і смажили ці гофри на площі Міцкевича навпроти дитячої бібліотеки. Робили тісто вдома, в тій самій хаті, де ми всі разом жили. І носили тісто у відрах... Там недалеко, 200 метрів.

Наближалася зима, і хлопці та дівчата прийшли до думки, що треба переходити з вулиці у приміщення. Відкривати власний заклад. Але який саме? Чим він буде особливий? Ніхто із засновників раніше не мав жодного стосунку до ресторанного бізнесу. Вирішили запросити консультанта. Жінка-експерт забажала чималі гроші за те, щоб просто приїхати і подивитися. погодилися. Показали приміщення, розповіли, що хочуть робити ті ж гофри, тільки вже стаціонарно. Розказали про свою ідею зробити заклад без сигарет і алкоголю (тоді у всіх закладах ще курили). Експертка тільки заперечливо похитала головою. Мовляв, це зайве. Саме куріння і алкоголь приваблюють значну частину клієнтів. А ще обов'язково потрібно поставити велику плазму. Врешті, аналітикиня поїхала, а заклад відкрився саме таким, яким його бачили засновники. Без сигарет, алкоголю і плазми. Не такий, як усі. Назвали «Мануфактура». Альтернативний заклад одразу став цікавим у невеликому місті. Працювали спочатку самі:

— Ти просто приймав кожен день гостей. Я не пам'ятаю, чи мали ми якісь вихідні, просто встаєш і йдеш, приймаєш гостей, спілкуєшся з ними. Дуже круто спостерігати, що є люди, які до нас приходили як гості, а тепер це наші друзі, з якими ми разом зустрічаємо Новий рік. І ми згадували той момент, коли людина вперше приходила до нас у заклад, сідала біля вікна, а ми обслуговували її, бігаючи офіціантами.

Згодом з'явилися перші наймані працівники. І — бажання розширяться. Проте вже в іншому напрямку.

— Далі подумали: а чого хочеться? Кави не вистачає нормальної в цьому місті, треба відкрити кав'ярню. Приміщення знайшло нас саме, ми зайшли туди і такі: тут точно має бути кав'ярня, тут вона просто мусить бути! Так з'явився «Говорить Івано-Франківськ».

«Говорить Івано-Франківськ» відкрився просто в центрі міста, на площі Ринок, біля міської ратуші. Тут уперше можна було «підвісити» каву для когось, а відомі містяни підпрацьовували барменами та офіціантами. Як і «Мануфактура», заклад став популярним одразу. Не тільки серед франківчан, але й серед гостей міста. Тож на досягнутому не зупинилися і вирішили відкрити ще один.

Тут до розмови долучається бренд-шеф Олена Жаботинська. Вона родом з Донецька, свого часу брала участь у телепроекті «Пекельна кухня». Там познайомилася з Антоніною Носко, теж уродженкою Донбасу. Тоня на той момент уже перебралася до Івано-Франківська і долучилася до команди «23 ресторанів». І запросила нову подругу Олену в гості. Вона приїхала і закохалася в місто. Згодом Юрій Филюк звернувся до Олени з пропозицією:

— Юра мені по Скайпу дзвонить і каже: є класне приміщення в центрі, треба робити ресторан, давай думати, який саме. Але одразу ж додає: тільки не Італія, будь ласка.

Аліна та Олена сміються. Не дивно: у результаті відкрився саме ресторан італійської кухні. Подібних закладів в Івано-Франківську на той час було дуже багато. Одні робили піцу, інші пасту, хтось завозив італійські продукти, а дехто обходився українськими. Відкрити ще один італійський ресторан, але щоб він був кардинально не схожим на інші — це був серйозний виклик для «23 ресторанів». Але там його прийняли.

— І Юра Филюк каже: а якщо ми будемо самі борошно робити, наприклад? — згадує Олена. — Я така говорю: о, Боже! Розумію, що зерно якимось чином треба подрібнити, щоб з нього зробити борошно. В принципі всі розуміють, як борошно робиться, але не всі знають, як це реалізувати в умовах закладу. Але кажу Юрі: напевно, що можна зробити. Тільки я не знаю, чи це можна робити в маленькому масштабі, а не промисловими машинами. Треба дослідити й дізнатися. Давай дізнаватися. А якщо ми будемо самі робити сир, а якщо самі робити помідори?

Відповідно до цієї концепції з'явилася і робоча назва закладу — «Фабрика». Кращої врешті й не придумали, тож вона збереглася донині. Сказати — легко, зробити — важче. Почався пошук обладнання і технологій. В італійському Неаполі знайшли місце, де вчилися робити якісну піцу. Там познайомилися зі Стефано Ферраро, який володіє сімейним бізнесом з виробництва пічок для випікання піци. В Австрії відшукали чоловіка, який уже в енногому поколінні виробляє млинки для борошна. Поволі з'явився один із принципів «Фабрики»: усе має бути зроблено своїми руками. Звісно, не обходилося без удачі. Якось в один із «23 ресторанів» зайшов чоловік, пан Микола, який під час розмови повідомив, що має дивне хобі: готувати витримані сири. Суто для себе: головку брі або камамберу, з червоною або синьою пліснявою. Врешті, саме Микола запропонував робити маскарпоне — ніжний вершковий сир, популярний на Апеннінах.

— Він усе робить насправді класно, але дуже повільно, — розповідають дівчата. — Він дуже все зважає. А ми його підбадьорюємо, що виходить дуже смачна моцарела. Він уже чотири роки разом з нами, і ми несказанно раді цьому. Крім того, він і далі вчиться. Їздив у Францію, хоче збільшувати асортимент ще більш витриманих сирів.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ПЕРШОВІДКРИВАЧІ

Помідори в'ялили теж самотужки — технологія нескладна. Підійшли українські — з Херсонщини. З них же робили томатний сік. Без жодних консервантів. Також почали виготовляти пелаті — консервований м'якуш помідорів. Робити і це самотужки не було принциповим — просто на той момент на ринку не було нічого подібного. Тобто «23 ресторани» були першими. Новинка стала популярною. Сьогодні і в'ялені помідори, і пелаті українського виробництва — вже не рідкість.

Ще одна новинка закладу — абсолютна прозорість. Жодної закритої кухні. Сьогодні так працюють сотні закладів, а тоді це було чимось дивним. Заклад одразу помітили, але не всі оцінили.

— Комусь подобалась наша ідея: італійська кухня на українських продуктах, — згадує Аліна. — Комусь не подобалось, люди йшли й не повертались. У нас був оцей момент розкачки, тому що місто маленьке і достатньо консервативне. І те, що ми зробили нетипову піцерію, викликало питання: навіщо? Якась «непонятна» піца з товстими краями. Робіть нормальну піцу! Де салямі, де кукурудза? Де ананас і тому подібне? Але ми не піддалися і вистояли; ми вважали нашу ідею правильною, чистою і смачною. Ми знаходили своїх гостей, які до нас поверталися, з кожним місяцем і роком їх стає більше, що свідчить про те, що ми все зробили правильно.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ТЕРПІТИ І ПРАЦЮВАТИ У ЗБИТОК

Процес розкачки для «Фабрики» тривав десь рік. Це ще небагато, стверджують дівчата і розповідають про італійського ресторатора Массімо Боттуру, який відкрив заклад у маленькому містечку. Він був збитковим вісім (!) років. Массімо мав власну кухонну філософію, міг пояснити кожну свою страву, чому й навіщо саме ці інгредієнти. Але в рідному маленькому

місті його ніхто не розумів. Інший би здався, але не Массімо. Він їхав до Нью-Йорка на заробітки, але ресторан не закривав. І на дев'ятий рік успіх прийшов.

Тож «Фабриці» відносно пощастило, що активна фаза несприйняття частиною місцевої публіки тривала тільки один рік. Коли заклад відкрився, у маленькому меню (на крафтовому папері) було лише п'ять піц, сім паст і три салати. Зараз меню в чотири рази більше.

НЕ РОБИТИ CTRL C CTRL V

Минулого року «Фабрика» вирішила розширитися. З'явилася можливість взяти другий поверх. Проте зробити точну копію першого було б надто просто. Послухали думку гостей: чого б тим хотілося ще? Виявилось, гості трохи втомилися від тіста. Тож вирішили додати м'яса. Поставили гриль. Крім того, подбали про дітей. А ще це місце надається до бенкетів. Не змінився тільки принцип відкритості.

НЛО

Більшість тих, хто створював компанію «23 ресторани», родом не з Івано-Франківська. Аліна — з Криму, Олександр — з Харкова, Олена і Тоня — з Донбасу. Не всі їхні ідеї у консервативному містечку сприймалися із захватом. Можливо, саме тому вони порівнюють свої заклади з НЛО.

Ідея «Urban space» справді була практично інопланетна. Сотня людей збирає по тисячі доларів і на ці гроші відкриває заклад. Але не заради прибутку. Все зароблене рестораном буде витратитися на потреби міста. Компанія «23 ресторани» не є власником закладу, а лише управляє ним. За це отримує двадцять відсотків чистого прибутку. Решта іде на проекти з розвитку міста. На які саме — визначається на конкурсі. Спочатку варіантів було небагато: поставити якусь лавку,

посадити дерево. Проте з часом фантазії у конкурсантів побільшало. Наприклад, на останній конкурс прийшов проект про вирощування в місті білок. Мовляв, місту не вистачає цих тварин.

— Це вже не про дитячі майданчики, чим має займатися влада. Це якраз соціально активні люди, в яких є ідеї і яким треба трошки допомогти їх реалізувати.

І насправді проекти є, — впевнена Аліна.

«Urban space» виявився не просто успішним, але й унікальним проектом. Подібні планують відкривати в інших містах. І не лише України. Ресторан перетворився навіть на свого роду ворота в Івано-Франківськ. Сюди заходять рановранці попиту кави ті, хто щойно приїхав київським потягом. А ще тут працює однойменне радіо.

Що цікаво: ресторан розмістився просто навпроти «білого дому» — приміщення мерії і обласної державної адміністрації. І саме чиновники звідти стали мало не першими постійними клієнтами «Урбана». Жінок і чоловіків в офісному вбранні можна зустріти в ресторані і сьогодні — вони вирізняються на фоні інших відвідувачів: студентів, хіпстерів, бізнесменів.

КЛІЄНТ

Хто буде клієнтами «23 ресторанів», на початку засновники навіть не задумувалися. Уже зараз кажуть: орієнтуються в основному на середній клас. Але не лише. Наприклад, багато студентів.

— Дуже важко робити класні речі дешево, — пояснює Аліна. — Кава, якщо вона класна, якщо це арабіка, обсмажена так, як потрібно, не може коштувати десять гривень. Відповідно, наші гості цінують якість. Краще випити одну смачну каву, ніж десять дешевих. А може, я собі це вигадала, і насправді ні. Наша аудиторія дуже різна, і ми для себе вирішили, що хочемо, щоб

кожна людина знаходила щось своє у закладі. Можна з'їсти смачний десерт за двадцять гривень і можна за вісімдесят. І то, і то буде десертом якісним, і навіть якщо він коштує двадцять гривень — це не означає, що він якийсь поганий.

Відсотків на вісімдесят гості закладів уже постійні клієнти. «23 ресторани» перетворилися на велику сім'ю. Аліна усміхається з цього приводу:

— Люди, які приходять, кажуть: слухай, там хто, Володя на каві сьогодні? Скажи йому, що щось недобре, перероби. Це люди, які знають іноді страву краще, ніж кухар, який працює в нас. І це такий кайф, я дуже вдячна цьому моменту, що ми працюємо з постійними гостями, які іноді знають краще, ніж наш офіціант. Офіціанти можуть змінюватися, кухарі можуть змінюватися, а вони от пам'ятають, як воно має бути. Основна аудиторія — це постійні клієнти. Чи це люди, яких можна зарахувати до середнього класу? Я не знаю, чесно. Тому що насправді не знаю, що таке зараз середній клас в Україні, як його виміряти? А з якої суми починається середній клас зараз? А можливо, це спосіб життя?

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

«Urban space» — єдиний заклад у місті, який працює з шостої ранку. Зручно для тих, хто щойно вийшов із київського поїзда і хоче випити кави чи поснідати.

— У перший день я працювала зранку, — згадує Аліна. — І рівно о шостій заходить пара і каже: ми кожну зиму їздимо до Буковеля через Франківськ і знаємо, що тут нічого не працює так рано. Просто йшли з вокзалу в центр, думаємо собі: прогуляємося, поки їхати далі. Аж дивимося, що світиться. Підійшли і навіть не повірили, що щось може працювати так рано. І от ця перша хвилина першого сніданку о шостій ранку вказала нам, що ми правильно рухаємося.

Проте випадок — це всього лише випадок. Щоб відкриття ошостій ранку не перетворилося на провал, довелося докласти чимало зусиль. Їздили на вокзал з кавою у термосі й розповідали людям про ресторан, намовляли таксистів, щоб ті робили рекламу. Минуло приблизно півроку, перш ніж ідея себе виправдала.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: ЯК ДЛЯ СЕБЕ

Аліна Токмиленко вважає, що існує кілька моделей ведення бізнесу. Перша і найпростіша — створити конкуренцію вже існуючим товарам та послугам. Є дві ювелірні майстерні на вулиці — роби третю.

Друга модель — створення нішевого продукту, нового та унікального. Це важче. Значно більше шансів програти, але так само і виграти.

І є ще варіант робити те, що цікаво самому. Експерти вважають, що це неправильно, але у випадку «23 ресторанів» саме такий підхід і спрацював.

ПЕРСОНАЛ

«23 ресторани» загалом не відчувають проблем із кадрами. Управлінський персонал отримує хороші зарплати і не поспішає змінювати роботу. З помічниками кухарів, офіціантами та барменами ситуація трохи інакша. Річ у тім, що цю роботу більшість людей розглядає як тимчасове явище у житті. Просто спосіб підзаробити. І велике завдання мотивувати їх викладатися на всі сто відсотків. Бувають унікальні випадки. Бармен Віталік раніше був патологоанатомом, але робота за баром йому сподобалася більше, ніж попередня.

Найбільша проблема з персоналом — відсутність якісної освіти. Але безвихідних ситуацій не буває.

І «23 ресторани» відкрили власний внутрішній університет. «І що там вчать — філософію?» — іронізую я. «І філософії трошки, і трохи намацальних речей — що треба вміти ручками робити», — серйозно відповідає Аліна.

— І це для нас вихід зараз. Ми абсолютно нормально ставимося до того, що людина може піти від нас, отримавши це навчання, адже так теж росте сфера. Тому що він потім піде кудись і все одно там працюватиме якісніше. Я принаймні на це надіюся. Тому було би добре, щоб навчанням займалися не тільки ми, щоб навчання, яке існує, — я не кажу: було в ногу з часом — хоча би на 5 років відставало, а не на 50. Це напевно моя біг дрім.

СПЕЦИФІКА РЕГІОНУ

Коли розпочинати свій бізнес у невеликому місті, обов'язково треба враховувати регіональні особливості. Наприклад, в Івано-Франківську в неділю тисячі людей ідуть до церкви. А звідти — можна і на каву. Куди? Звісно, в «Говорить Івано-Франківськ», який за кілька кроків. Але є й інші особливості. У вас щось поламалося на свята і треба терміново полагодити? Не кваптеся, доведеться зачекати, поки свята завершаться.

— І з постачальниками так само, тому що місто маленьке, постачальників не так багато, тому вони насправді під себе підлаштовують. Ми будемо працювати другого числа, вибачте, ми не працюємо, тому що не працюємо. Але з'являються нові. Ті, які розумніші, наполегливіші й дають інакший сервіс, кращий, тобто вони будуть завжди у виграші.

В Івано-Франківську проблема з морепродуктами. А все — через погану логістику. До міста не їздять морозильні камери.

— Ми б давно використовували мідії, рапани, чорноморську рибу, але людей, які б сюди привозили якісну рибу, немає.

ЧАС ДЛЯ ПАУЗИ

Вважається, що в бізнесі треба не стояти на місці й розвивати успіх. Проте у «23 ресторанах» у цьому не впевнені. «Є час відкривати нові заклади, а є час розвивати те, що вже є», — замість відповіді на питання про плани ухильно каже Аліна Токмиленко. 2017 рік був насичений для компанії. «23 ресторани» відкрили кондитерську «Делікація», оновлену «Фабрику»

в Івано-Франківську, відкрили і закрили «Фабрику» в Києві. Щоправда, останній проект був не зовсім «23 ресторанів». Це була класична франшиза.

— У нас з нашими київськими партнерами не збіглися цінності щодо ведення цього бізнесу, — розповідає Юрій Филюк. — Тож довелося відкликати франшизу. Але розійшлися ми мирно.

Що ж, можливо, справді настав час для паузи.

А можливо, вже незабаром компанія вразить усіх якимось новим незвичним проектом. Скоро дізнаємося.

Rosa

Дідусь хотів дати мені класичну освіту. В сім у мене з'явився фотоапарат і фотозбільшувач. Читати я навчився у чотири роки, як ходять шахові фігури — знав навіть раніше. Мабуть, саме тоді дід вирішив ще й навчити мене малювати. У нього була спеціальна література: у книжках на прикладах демонструвалося, як правильно вибудовувати перспективу, давали корисні поради щодо пропорцій. Але в мене, хоч убий, нічого не виходило. Прямі викривлювалися, як у Лобачевського, гідроцефальні голови хилили чи то людей, чи то прибульців набік. У школі домашні уроки з малювання робили батьки — по черзі. І лише у старших класах я відчув потяг до образотворчого мистецтва. Проте тоді, у дев'яностих роках, у мене були дуже обмежені можливості. В «канцтоварах» я міг купити хіба шкільний альбом для малювання і жахливі акварелі чи гуаш. Пензлі після першого полоскання у воді починали розлазитися. Яюсь пізніше я зайшов у спеціалізовану крамницю для художників. «Що ви хочете?» — запитав мене продавець, я пробурмотів, що просто дивлюся і за хвилину вийшов геть, посоромившись запитати про різницю між фарбами чи яке полотно краще. Хтозна, може, світ втратив великого художника? А може, я ще повернуся до картин, адже зараз для таких, як я, існує «ROSA».

ВІД ДИТИНИ ДО ПРОФЕСІОНАЛА

— Розвиваємо українську творчість, — з усмішкою каже директор з маркетингу «ROSA» Олексій Петров. — Від дитини до професіонала. Так прописано в місії компанії.

Свого часу «ROSA», яка сьогодні є лідером на ринку з виробництва фарб, пензлів, мольбертів і всього іншого, що необхідно художнику, стикнулася з тим, що ринок дуже нішевий. Художників не так багато. Зате малювати хочуть усі. Усвідомлення цього і стало ключем до успіху. В компанії дуже чітко прорахували всі можливі цільові аудиторії: дітей, новачків, аматорів і професіоналів. І почали працювати для кожної з цих груп. «ROSA» зуміла передбачити і розрахувати поведінку такого новачка, як, скажімо, я. Його невпевненість, сором'язливість, страх перед білим полотном.

— Новачок хоче, але боїться, — розкладає на атоми цільові аудиторії Олексій Петров. — Страх першого полотна і так далі. Аматор — той, який, можливо, у дитинстві в художню школу ходив, пішов у фінанси, у менеджери. І хоче якось розслабитися. Повертається до витоків, до коріння, того, що в дитинстві виходило добре. Є студенти, є декоратори. І наша головна ніша, наш головний рівень у бренд-архітектурі — художники.

ВИПАДОК

Як і багато інших історій успіху, ця почалася з випадку. У невеликому містечку Нововолинськ був великий завод спеціального обладнання. У дев'яностих роках підприємство практично припинило свою роботу. Обладнання роздали практично за безцінь.

— Бізнес починався ще у 1996 році, — згадує генеральний директор компанії Інна Гайдученко. — У нас містечко невелике, все розвалилося. Завод, на базі якого взагалі існувало місто, теж розвалився. Батько нашого власника взяв кілька верстатів, які штампують пластмасові вироби. І почали робити.

«Хочеш жити — вмій крутитися» — популярна у дев'яностих роках приказка. Згодом до неї додали іронічний підпис — «курка гриль». Батько нинішнього власника компанії Сергій

Рудь крутитися вмів. Для своїх пластмасових виробів знайшов замовника — російську компанію «Гамма», яка виготовляла фарби. Бізнес нехитрий, зате прибутковий. Штampuеш коробочки, в які потім заливають фарби, й отримуєш гроші.

НЕ БУЛО БИ ЩАСТЯ, КРИЗА ДОПОМОГЛА

У дев'яностих все змінювалося надто швидко. Російська криза і дефолт 1999 року боляче вдарив по «Гаммі». Смертельно боляче. У 2000 році завод припинив платити гроші. Врешті віддали борги товаром — фарбами.

— І це був початок дистрибуційного бізнесу, — згадує Інна Гайдученко. — Компанію назвали «ROSA» — це аббревіатура. Рудь — прізвище власників. Олена, Сергій, Андрій — це імена дітей. Сімейний бізнес. Що робити з цією гуашкою, акварелькою, ми не розуміли. Що це за товар. Що це за ринок. Кому його пропонувати. Але жити треба, їсти треба. Зарплату людям платити. Пішли по канцелярських магазинах, тоді ще були спілки художників. У спілках художників були невеличкі зали, де продавали товари. Пішли туди і почали пропонувати це все.

Це був період, коли канцелярські магазини не продавали спеціалізовані продукти. Такі речі можна було купити виключно у спілках художників. Фарби художників зацікавили. Але самих фарб їм було мало. Ще були потрібні розчинники, сикативи, палітри, полотна. У «ROSA» навіть не знали частини термінів.

— Нас кинули, як сліпих кошенят, у цей бізнес, — розповідає Інна Гайдученко. — Ми взагалі не розуміли, що з цим робити! А у вас є пензлі? Нема. У вас є полотна? Ні, в нас нема. А у вас є розчинники, сикативи і решта, що потрібно для того, щоб це була повна палітра, є комплексне забезпечення цього бізнесу? Ні, нема. Ну і тоді ми почали думати, як.

ШАХТА

Спочатку «ROSA» займалася виключно перепродажем. Фарби закупували в Росії. Поступово почали завозити й інші товари: пензлі, розчинники. Зав'язалася співпраця з підприємствами Китаю і Європи. Перші пензлі привозили з Китаю і Росії. Є пензлі із синтетичним волосом і з натуральним. Останні найкращі в Росії, і їх привозили звідти. З часом почали додавати відомі європейські бренди.

У процесі зрозуміли, що варто починати власне виробництво. Як саме — ще не знали. Фахівців не було. Навіть найпростіше — виготовлення полотен — здавалося тоді вищою математикою. Врешті запросили фахівця з Росії, з Подольська. Приїхала жіночка — головний інженер з полотен. Показала щось, дала рецептуру і поїхала назад. Перше полотно розкладали в кабінеті власника. Дивилися всім колективом — чи просвічує, чи ні. Почали вчити власних фахівців. Викупили приміщення колишньої шахти і взялися до роботи. День у день, місяць у місяць, рік у рік на власних помилках вчилися і розвивалися. За три, а може, навіть чотири роки перестали боятися за якість власних товарів.

ФАРБИ

Ідея виготовляти художні фарби належить власнику компанії Андрію Рудю. Зі старту роботи дистриб'юторського напрямку він бачив, що ніша українських фарб на ринку не заповнена, художники багато разів давали запит на український продукт, та не розуміли, чому країна з таким промисловим потенціалом не може забезпечити їх продуктом.

А Андрій мріяв не тільки про якісний продукт, а й про потужний український бренд товарів для творчості, з яким можна виходити на міжнародні ринки.

Цією ідеєю він марив більше десяти років — до того моменту, поки стали готові і люди компанії, і виробничі потужності.

Виробництво фарб — це вже вищий рівень. Здавалося б, що тут складного? Але для професіоналів є багато нюансів: правильні відтінки, густина й десятки інших характеристик. До «ROSA» в Україні не було крупних виробників фарб професійного рівня. Все було або з Росії, або з Європи, або з Китаю. Тож за перший продукт страшенно переживали. У роботу включилися всі: Андрій Рудь, його батько Сергій Якович, технологи, маркетологи. Допомогали художники. Створили лабораторію, потроху докуповували нове обладнання. Почали з гуаші й акрилів, потім додали професійні олійні та акварельні фарби.

Вирішили протестувати перші вироби з художниками на пленері у Кам'янці-Подільському. Дали людям спробувати. Отримали достатньо непогані відгуки. Дорогою додому почали думати: і що далі? Як просувати цей продукт? Ідея народилася спонтанно. По-перше, це український продукт. По-друге, його - співавторами є самі українські художники. Ні російські, ні європейські виробники не питали в художників, як їм фарби? Бери й малюй, не хочеш — шукай щось інше. А «ROSA» вирішила створити інтерактивний продукт. Кожну нову фарбу представляють художникам, запитують їхніх рекомендацій і враховують їх.

— Ми приїхали на пленер з участю відомих українських художників і кажемо: ось вам три зразки одного кольору, — розповідає Олексій Петров. — Тестуйте, який вам більше сподобався? Вони пробують і кажуть: ці два не підходять, а третій класний. Але ще треба трохи попрацювати. Наступного разу приїжджаємо, вони здивовані: я сказав, а виробник прислухався! Я долучився до створення українського продукту!

Цей емоційний момент зіграв дуже важливу роль. «Свій» продукт одразу зацікавив українських художників. Інтерактив у «ROSA» скрізь. Це і виїзди на пленери з художниками, і

спілкування з клієнтами у соцмережах. На кожну репліку там відповідають протягом 10 хвилин. Віддача не забарилася. Одна художниця процес тестування акварельної фарби знімала на відео. Зробила великий огляд, порівнювала вироби «ROSA» з європейськими фарбами. Закінчила фразою, що бути залученою до створення акварелі — це так класно! Інші акварелісти одразу вірусно розповсюдили це відео.

Кілька місяців тому представники «ROSA» домовилися про тестування фарб з відомим українським художником зі світовим ім'ям — Іваном Марчуком. Розповідають, що коли їхали до майстра, то дуже хвилювалися. «Коліна тремтіли». Але поспілкувалися дуже гарно. Художник напоїв чаєм, похвалив фарби, а спільне фото розмістив на своїй сторінці у Фейсбуці. Пообіцяв приїхати на завод. Це одразу викликало ще одну ідею — публічних екскурсій на виробництво. Як додаткового промо.

Під брендом «ROSA» зараз виготовляють гуаш, акварель, акрилові та олійні фарби. Є спеціальна лабораторія.

СТРУКТУРА БІЗНЕСУ

На певному етапі компанія розділилася. Виробництво фарб належить батькові, все інше — синові Андрію. Є управляюча компанія, яка формує стратегію та займається фінансовим управлінням різними частинами бізнесу. На заводі з виготовлення фарб працює приблизно сто осіб, стільки ж — на виробництві полотен і ще сотня людей — в управляючій компанії та на продажах. Так, з маленького верстата для штампування пластмас «ROSA» перетворилася на одне з бюджетоутворюючих підприємств міста Нововолинськ з філією у Києві.

ТАЛАНОВИТІ ЛЮДИ

Загальний штат «ROSA» — три сотні людей. Але головне — що це за люди!

Головний критерій команди — цінності. Тому в управляючій компанії дружна і творча атмосфера. Більшість людей, які там працюють, прийшли у «ROSA» десять років тому. Тоді вони були амбітними й молодими, мали по двадцять років, мрії та бажання, але жодного досвіду. Сьогодні всі вони очолюють відділи та цілі напрямки. Разом пережили злети та кризи. Пішли з компанії лише одиниці. На підвищення.

— Ми готуємо людей для «Google», — жартує Олексій Петров. — У нас дівчинка пішла у польський «Google». Тобто це не жарт: ми готуємо людей для світових лідерів. Вони ростуть, переростають свою посаду в компанії і йдуть на підвищення, іноді в європейські компанії.

А от на виробництві, розміщеному в Нововолинську, — висока плинність кадрів. Багато людей у пошуках більших заробітків виїжджають за кордон. Зупинити цей процес можна, лише збільшуючи зарплати.

ЕКСПОРТ

Як би ви не планували стратегії, як би все не розраховували, без його величності випадку не обійдеться. З експортом «ROSA» вийшло саме так. Плани були, але як їх втілити — не знали. Аж поки партнери не запропонували одну американську компанію. Пішли перші поставки в США. Але випадковий успіх так і залишився поодиноким, поки він не був підкріплений стратегією.

Довгий час експортний відділ компанії вважався мало не проклятим місцем. Там ніхто не затримувався довше кількох місяців. За кілька років змінилося чотири людини, і жодній з них не вдалося налагодити успішну роботу. Містичне пояснення вирішили відкинути і пошукати більш раціональне. Всі експорт-

менеджери приходили на роботу з інших компаній. Відповідно, не знали специфіки саме цього, нішевого і особливого ринку. Тому п'ятим працівником став «свій»: його, попри страх, вмовили перевестися з відділу продажів полотен. У 2017 році він отримав від власника повний карт-бланш. І довіра спрацювала. Експортний відділ пішов своєрідним шляхом. Він перестав шукати великих дистриб'юторів у Європі та США, бо ця стратегія вела у безвихідь. Ринок заповнений, конкуренція шалена, до України немає особливої довіри. Плюс великі дистриб'ютори дуже консервативні, і їх важко схилити до чогось нового. Тож експорт-менеджер займався пошуком невеликих мережевих крамниць, яким був би цікавий якісний продукт з невідомим брендом. У цьому була особлива перевага — через консерватизм ринку не вистачає нових брендів, нових продуктів, нових облич. Кожен магазин, кожна торгова точка хоче відрізнитися від своїх найближчих конкурентів, і «ROSA» допомагає їм у цьому.

До речі, про якість. «ROSA» тут кардинально змінила підхід. Навчилися у європейців. Зараз на виробництві зберігаються зразки кожної партії фарб. Тепер, якщо з'являються рекламації, вони можуть дістати зразок і перевірити.

Дуже важливою для «ROSA» стала регулярна участь у Франкфуртській міжнародній виставці канцелярських виробів «Paperworld» — найбільшій такій у світі. Це унікальна можливість показати себе потенційним клієнтам з усього світу. Представники крамниць та великих дистриб'юторів ходять у пошуках нових постачальників. «ROSA» помітили одразу. За короткий час «ROSA» стала експортувати свої продукти з шести країн у двадцять дві і далі розширювати географію продажу.

Додатковий плюс роботи з невеликими крамницями — у тому, що не потрібно раптово нарощувати виробництво. А раптом щось зірветься — втрати теж невеликі. Починали з

експорту полотен. Потім додали мольберти, зараз долучають фарби.

З митницею «ROSA» проблем не має, всі процеси налагоджені. Є свої брокери. Менеджери компанії кажуть, що в експортно-імпортних операціях більше проблем з логістикою. Знайти нормального перевізника, який вчасно приїде, вчасно завантажиться, вчасно завезе товар і при цьому не буде ніяких форс-мажорів — це набагато складніше.

Ось далеко не повний перелік країн, до яких експортує свою продукцію «ROSA»: Вірменія, Азербайджан, Болгарія, Грузія, Литва, Молдова, Польща, Румунія, Словаччина, Греція, Естонія.

НОВІ ГОРИЗОНТИ

Тим часом в Україні в якийсь момент компанія відчула: застопорилась і перестала розвиватися. Здавалося, ринок насичений максимально. Перспектив не проглядалося.

Саме тоді виникла ідея збільшити продажі за рахунок новачків та аматорів.

— Магазин на цьому ринку виглядав так: стелажі і каса. Товар — за касою, — розповідає Олексій Петров. — Новачок заходить, губиться і йде без покупки. При тому що має шалене бажання реалізувати себе у творчості. Ми бачили, що це потенційно дуже велика ніша. Тренд творчості в Україні стрімко зростає, це пов'язано з негативним інформаційним простором, з погіршенням рівня життя, а можливо, зі зрілістю суспільства. Людина природно шукає позитиву, емоцій і знаходить їх у творчості.

Всі геніальні ідеї, як відомо, прості. А чому б, вирішили у «ROSA», не зробити спеціальний набір для новачків і аматорів? Коробочка, в якій є все необхідне: полотно, пензлик, нанесений контур, покроковий майстер-клас. Ідея не була новою, у США такий продукт є вже більше 50 років, і в Україні були компанії,

які робили схожі продукти. «ROSA», маючи великий досвід роботи на професійному ринку художніх матеріалів, вирішила робити цей набір так, як би його складав сам художник, з професійними матеріалами високої якості. Купуєш коробочку — і малюєш. «Навіть якщо ви ніколи не тримали пензлі та фарби в руках, ми гарантуємо прекрасний результат!» — обіцяє «ROSA». І це справді так. Процес створення картини є надзвичайно захопливим та водночас легким завдяки тому, що малювати потрібно за номерами. Що це означає? Все дуже просто: контури готової картини акуратно нанесено на полотно ручної роботи. Полотно розділено на окремі ділянки з присвоєними номерами. Номер ділянки відповідає номеру фарби на баночці. Поступово зафарбовуючи їх, ви отримуєте готову картину.

Перші такі набори з'явилися у жовтні 2013 року. Продукт одразу зацікавив ринок.

ПЛЮСИ КРИЗИ

Криза 2014 року, здавалося, боляче вдарила по всіх. Україна збідніла, збіднів і споживач. Однак це, як не парадоксально, відкрило шлях українським брендам. Гасло «купуй українське» набуло нового значення. Українське в умовах здорожчання валюти вигідно відрізнялося від імпортного як мінімум ціною. Плюс хвиля патріотизму, яку підхопила і «ROSA». Всі торговельні точки побажали мати в себе український продукт. Звісно, мало бути просто українським виробником. Потрібна якість. Та індивідуальний підхід до клієнта.

НА ДВА МІСТА

«ROSA» розміщується у Нововолинську. Це невеличке містечко (шістдесят тисяч мешканців) на Заході України. Там компанія починалася, там розташовано всі виробничі потужності. Але з часом у провінції «ROSA» стало тісно. І

компанія відкрила додатковий офіс у Києві. Паралельно виникла ідея створити у столиці спеціалізовану крамницю для аматорів та новачків.

«ARTMART»

Крамниця не надто вписувалася у стратегію розвитку бізнесу, адже «ROSA» не займається роздрібною торгівлею, лише оптом. Проте в якийсь момент оптовик вирішив показати своє бачення торгівлі в роздріб, якою саме має бути спеціалізована крамниця. Головна ідея — зняти бар'єр страшного магазину для творчості перед потенційно великими споживчими сегментами, на яких раніше не акцентували уваги, — аматорами і початківцями.

Щоб зробити крамницю правильно, вирішили стати на місце клієнта. Що взагалі потрібно аматору і початківцю? Щоб він заходив у крамницю, і йому було комфортно та просто. Разом із наборами для малювання з'явилися набори для вишивання, декору, валяння, квілінгу і т. д. Хочете творити? Будь ласка! Від вас — бажання і невеликі гроші, про решту подбає «ROSA». На додачу до наборів тут проводять майстер-класи. Вас навчать, як зробити подарункову коробочку за 10 хвилин, тримач фотографій, великодній декор з глини, сердечко на підставці і багато-багато іншого.

Назвали крамничку «ARTMART». Довго думали над логотипом. І тоді вигадали кота.

— Ми для себе визначили, що нам потрібен веселий персонаж, який викликає у споживача усмішку, заспокоює його, — розповідає Олексій Петров. — За настроєм хотіли зробити саме ось такого хулігана. Тих завдань, яких хотіли досягти з цим логотипом, — ми домоглися. Для мене важко було реалізувати цю задачу — знайти емоцію кота! Якщо ми говоримо: підхід до клієнта та індивідуальний підхід до споживача — це взагалі

ключове, що зараз є в маркетингу. Ми чуємо, ми спілкуємося з нашим споживачем і робимо те, що хоче він, а не те, що хочемо ми як бізнес.

«ARTMART» був не стільки фінансовим проектом, скільки іміджевим. Крамниця не одразу стала прибутковою. Ще один подібний проект у Львові взагалі довелося закрити — через незадовільні фінансові показники проекту. Він проіснував менше року. «ARTMART» вижив. Проте «ROSA» вирішила більше не гратися у роздріб, а сфокусуватися на виробництві і продажах.

РЕБРЕНДИНГ

На 2014 рік припав ребрендинг компанії. Проблемою було те, що під одним «дахом» існувало одразу кілька брендів. І всі — мало впізнавані. Хотілося зробити один — і дуже яскравий та однаково зрозумілий для всіх цільових груп. Також однією з ключових задач ребрендингу був перехід з кирилиці на латиницю, що було пов'язано з амбітними планами виходу на експортні ринки. Почали все, як книжка пише. Замовили послуги агентства. Ті пропонували один варіант за іншим — все мимо. Подякували і попросилися. Вирішили виконати цю задачу внутрішніми силами компанії. Достатньо швидко знайшли рішення, але разом з логотипом довелося переробляти дизайн усіх продуктів компанії: на фоні сучасного лого старий дизайн виявився заважким. Виникла ще одна супутня проблема. «РОСА» не лише перетворювалася на «ROSA» — крім літер, мінялася вимова. Орієнтувалися на те, як компанію називали іноземці — «рбса», тоді як в Україні казали «роса».

ДЕ БРАТИ ГРОШІ?

Питання — де брати гроші на розвиток бізнесу? — актуальне для всіх. Зовнішніх інвесторів у «ROSA» немає. Тож доводиться

вкладати власний прибуток і брати кредити в банках.

ОСОБЛИВІСТЬ

Особливістю «ROSA» є те, що нішевий ринок компанія зуміла зробити масовим. Товари для творчості віднедавна з'явилися навіть в «Епіцентрах». Це був великий ризик. Навіть власник не вірив, що ідея матиме успіх. Але... спрацювало! У 2014 році «ROSA» була єдиним поставником таких виробів, зараз їх багато. Конкуренти не сплять. Щоб вижити, доводиться бути на крок попереду. Поява «ARTMART» теж сильно змінила ринок. Почали з'являтися концептуальні крамниці. Акцент стали робити не тільки на продаж товару, а й на атмосферу в магазині. Потроху стирається межа між арт-товарами та канцелярією.

МАЙБУТНЄ

Бізнес — це завжди не лише бізнес. Одна з ідей «ROSA» на найближче майбутнє — премії для молодих художників з виїздами в Європу, де для митців є спеціальні резиденції. «ROSA» підтримує молодих художників і сьогодні, роздаючи безкоштовні зразки фарб.

Взагалі «ROSA» — різнопланова, різнобічна компанія. Що ж, це плюс і мінус водночас.

КОДА

«ROSA» не лише успішна компанія й успішний бренд. Вони зуміли поєднати роботу з професіоналами та аматорами. І зробили в Україні те, що свого часу соціальні мережі у світі: коли письменником зміг стати кожен охочий. Образотворче мистецтво перестало бути прерогативою художників. Тепер долучитися до творчості з полотном і фарбами зможу навіть я.

Ugears

Ця історія — особлива. Вона, звісно, про успіх. Про те, як за кілька років від продажу на Андріївському узвозі кількох 3D-конструкторів ручної роботи можна вирости до великої компанії з виробництвом у сотні тисяч на рік і стати партнером «Walt Disney». Але також це історія про різницю між творчістю та справжнім бізнесом. Утім, давайте про все своєю чергою.

СТАРТАП

Молодий дизайнер і конструктор Дмитро Охрименко мав багато ідей. Одна з них — виробництво пазлів-конструкторів з фанери. Від звичайних вони відрізнялися тим, що були об'ємними і ще й рухалися. Виокремивши з фанерної дощечки деталі-шестерні, можна було зібрати тракторець, голову, яка розмовляє, годинник тощо. Геніальна ідея, проте Дмитрові не вистачало коштів для її реалізації. Він власноруч продавав свої геть прості вироби на Андріївському узвозі. Навесні 2014-го у Києві відбувався конкурс стартапів, де ідеї шукали гроші і навпаки. Гроші представляв бізнесмен Геннадій Шестак. У минулому в нього було кілька «дитячих» проектів, зокрема видавництво «Егмонт». Поглянувши на вироби Охрименка, Шестак одразу зрозумів — це воно.

— Оскільки я працював з «дитячою» темою, — згадує Геннадій Шестак, — то знав, що відбувається на ринку. 3D-пазли — не наше ноу-хау, на той час уже були китайські вироби. Але, по-перше, вони були статичні, а ці рухалися, по-друге, китайські вироби — це низька якість.

Зрозумівши, що реалізовувати проект потрібно негайно, Шестак одразу запропонував Дмитрові співпрацю. Той

розробляє, а Геннадій виготовляє.

Весна 2014-го — це був час, коли Україна не сходила з язиків у всього світу. Сувеніри з України тоді користувалися попитом.

ЯК «УКРАЇНСЬКІ ШЕСТЕРНІ» ПЕРЕТВОРИЛИСЯ НА «UGEARS»

Над назвою «UGEARS» думали кілька місяців. Хоча у Дмитра Охрименка назва вже була — «UKRAINIAN GEARS» («Українські шестерні»), — проте коли дійшла справа до патентування бренду, виявилось, що патентні бюро негативно ставляться до того, коли в назві є прив'язка до конкретної країни. Тож проекту наполегливо порекомендували пошукати іншу назву. Кілька місяців тривали безперервні пошуки. У цей час між собою всі вже називали проект скорочено — «UGEARS», тож у якийсь момент стало ясно, що нічого іншого і вигадувати не потрібно.

ТЕСТУВАННЯ

Поки тривав болісний процес патентування назви і виробів, під Києвом запускали тестове виробництво. Купили два верстати і почали. Тут виявилось, що одна річ — ручна робота в кількох екземплярах, а зовсім інша — серійне виробництво. У цьому ні Дмитро, ні Геннадій не розуміли практично нічого. Спочатку хотіли виробляти конструктори з ламелі (дерев'яного шпону), проте виявилось, що цей матеріал крихкий і у процесі вирізання швидко руйнується. Методом проб і помилок прийшли до фанери. Нарешті зробили сто перших конструкторів і повезли їх на ярмарок в Одесу, щоб перевірити, як на виріб реагуватиме споживач. Люди зреагували дуже позитивно. Ярмарок тривав чотири дні, а «UGEARS» розпродав свою сотню вдвічі швидше. У наступні два дні приходили все нові й нові покупці, вимагаючи конструктори.

Наступний тест був на Львівському форумі видавців. Знову успіх. Потім жовтень — ярмарок «Made in Ukraine» у Києві — теж дуже позитивно.

Після цього стало зрозуміло: проекту бути. Докупили обладнання, винайняли під Києвом цех площею сто вісімдесят квадратних метрів і взялися до серійного виробництва.

Тестування кожного виробу — досить цікавий процес. Конструктор мало виробити. Треба, щоб покупець зумів його зібрати. Для цього перші партії дарують людям з різноманітних соціальних груп — лікарям, вчителям, поварам. Навіть керівникам компаній. Вони збирають конструктор, а потім діляться враженнями.

— Я, наприклад, — зізнається Геннадій Шестак, — мав проблеми з комбайном. Точніше з його ножами. Ніяк не вдавалося їх скласти. Може, звичайно, через те, що я ліворукий.

ПЕРШИЙ КОНТРАКТ

Перший контракт був одразу солідний — з підрозділом мережі дитячих супермаркетів «Антошка». Його підписали у перших числах листопада 2014-го, а вже наприкінці місяця почали поставки. Компанія «UGEARS» розвивалася швидко. Плюсом було те, що в Геннадія Шестака вже були інші проекти і налагоджена мережа дистрибуції. Головним завданням було довести нове виробництво до ладу і перевірити, наскільки якісним виходить продукт.

— Перший продукт був сируватим, якщо чесно. Хлопці-виробники зберегли ті перші зразки, і я їх недавно порівняв з теперішніми і був вражений від різниці. Контраст просто колосальний.

СПЕЦІАЛІСТІВ ТРЕБА ВИХОВУВАТИ

В Україні не було спеціалістів, які б уміли працювати з лазерним випилюванням. Взагалі жодного. Ніхто не знав, як працювати на верстатах, які замовили з-за кордону.

— Приходили якісь «кулібіни», які експериментували з нашим обладнанням, — сміється Шестак. — Доводилося самим читати літературу. Інших рішень просто не було.

Допоміг виробник обладнання — невеликими курсами. Потім ті, хто вже навчився працювати, передавали свої знання іншим. За таким принципом «UGARS» працює і сьогодні: не тільки виробництво, а й своєрідна школа.

РІСТ

На початку обсяги виробництва були відносно невеликими — дві тисячі чотириста конструкторів на місяць. Це був максимум. Сьогоднішні показники — до вісімдесяти тисяч виробів на місяць. Але щоб досягти такого росту, потрібно було зробити якісний стрибок. Щоб збільшити продажі, спочатку відкрили інтернет-магазин, домовлялися з роздрібними продавцями. Але врешті прийшов момент, коли український ринок наситився. Потрібно було шукати щось нове. Проте компанія не поспішала рватися на міжнародні ринки. Адже експорт — це завжди серйозні ризики. Запросили нових дизайнерів, перейшли на складніші проекти. Створили новий асортимент. І тоді з'явилася ідея податися на...

«KICKSTARTER»

«Kickstarter» — міжнародний краудфандинговий майданчик стартапів. Люди з усього світу підтримують якийсь проект фінансово в обмін на певну кількість виробів. Ідеальне рішення безболісно вийти на міжнародний ринок — без серйозних інвестицій та ризиків. І от восени 2015-го «UGARS» запропонував свій проект на «Kickstarter». За тридцять п'ять

календарних днів конструктор планував зібрати всього двадцять тисяч доларів. Вийшло набагато більше. Насправді йшлося про маркетингову хитрість: в «UGEARS» були впевнені, що зберуть значно більше, ніж попросили. Це робилося для того, щоб якомога більше людей звернули увагу на проект: програма його одразу перекидає у топ, і сам «Kickstarter» починає рекомендувати продукт на власному сайті. Врешті, так вдалося перетворити збір коштів на цілу подію. І отримати безкоштовну рекламу. Результат все одно перевершив очікування.

— Ми думали, що зберемо 100-150 тисяч доларів, а в результаті отримали майже чотириста тисяч.

Спрацював ще один розрахунок: основні покупці «Kickstarter» — з країн Євросоюзу та Північної Америки. Наприкінці грудня Різдво. Покупки подарунків на свята споживач зазвичай відкладає на останній момент. Кампанія «UGEARS» по часу лягла просто ідеально. І все одно замовити конструктори встигли не всі. Тож довелося домовлятися з «Kickstarter» про продовження проекту ще на тиждень. Остаточна сума замовлень з урахуванням доставки — шістсот тисяч доларів!

Так з мінімальними затратами вдалося вийти на закордонний ринок. Заявити про себе, протестувати споживача. Крім того, Геннадій Шестак розраховував, що підтягнуться дрібні дилери, як він їх називає — «партизани», які захочуть співпрацювати. Виявляється, чимало продавців у Європі та США моніторять «Kickstarter» саме з метою знайти нові популярні продукти. І таким чином зацікавлені партнери за кордоном таки з'явилися.

ФАКТОР ВІЙНИ

Коли на початку 2014-го Україна була на піку популярності у світі в контексті Революції гідності, то вже через рік новини про

війну кардинально змінили імідж. Люди із Заходу дуже слабо уявляли, що саме відбувається в Україні.

— Вони думали, що тут постійні артобстріли, а ми в перервах між ними в підвалах збираємо свої вироби.

Додавало складностей те, що «UGEARS» просив у покупців передоплату. Без винятків. Це було зумовлено обов'язковим поверненням валютної виручки, яку вимагало законодавство, і стрибками курсу. Тобто відстрочка в оплаті могла перетворити бізнес із прибуткового у збитковий. Закордонні покупці цього не дуже розуміли.

Бували й інші непорозуміння. Якось до «UGEARS» написав один японський дистриб'ютор, який зацікавився конструкторами. Попросив прайс-лист, йому надіслали. У відповідь отримали листа, в якому японець написав, що ціни... завищені. Мовляв, якби цей продукт виробляли в Німеччині або хоча б Італії — тоді він би зрозумів. А йдеться ж про Україну!

— Його відправили куди подалі. А через кілька тижнів японець написав знову. Вибачився. Розповів, що купив на «Амазоні», зібрав, був здивований якістю продукту.

І ще раз вибачився.

СЛЬОЗИ ЯКОСТІ

«UGEARS» ставить високу планку якості свого продукту. Одного разу компанія викинула на смітник партію виробів після цілої зміни. Причина — верстат був не точно відцентрований. Візуально дефект був непомітний. Але при збиранні конструкторів вони працювали не ідеально. Ментальність більшості українських підприємців — і так зійде, принаймні на внутрішній ринок; чого ж добру пропадати?

«UGEARS» цим шляхом не пішла. Вимоги до партій однаково високі — незалежно від того, чи призначені вони на експорт, чи

для України. Тож браковані вироби не просто викинули — їх знищили.

— Стояли, дивилися, як все це перемелюється на крупу, і плакали. Реально плакали. Але я сказав: ми цього не продаватимемо. Бо якщо зробимо так хоча б раз, то зробимо і вдруге, і втретє. Станемо, як усі.

МІЖНАРОДНИЙ УСПІХ

Перші міжнародні замовлення з'явилися, ще поки тривала кампанія на «Kickstarter». Це були невеликі поставки.

Переважно йшлося про замовлення на 3-5 тисяч доларів.

Географія замовників обмежувалася тоді Європейським Союзом — переважно Німеччина, Франція, Нідерланди, Чехія. Це теж були пробні покупки. Свого роду тестування: піде чи ні.

Непередбачений успіх на «Kickstarter», проте, мав не лише плюси. Виявилось, компанія просто не готова до таких обсягів. Тільки щоб виконати зобов'язання по краудфандингу, потрібно було працювати півтора місяця.

У липні 2016-го Геннадій Шестак змушений був попередити своїх партнерів, що не зможе відвантажувати продукцію до середини березня. Довелося відмовити навіть «Антошці».

Щоб упоратися з валом замовлень, придбали нове обладнання. Проте знову ж таки — не вистачало робочих рук, які б уміли на ньому працювати. Термін навчання становив два-три місяці. А їх якраз і не вистачало. Проте з часом вдалося пристосуватися до нових умов. Спочатку навчали людей, потім уже замовляли обладнання. Хвороба росту тривала цілий рік. І лише в першому кварталі 2017-го вдалося її подолати.

Географія присутності «UGEARS» на карті світу вражає: від шістдесяти до вісімдесяти країн. Тут і США, і Китай, і Сполучене Королівство, і майже всі країни Євросоюзу, а також Сінгапур та Індія.

— Я довго стукався на Середній Схід і особливо в Індію. Дуже важкий ринок, особливий, але дуже перспективний. Один мільярд чотириста мільйонів. Плюс поруч ще Пакистан — сотні мільйонів. На папері він виглядає бідним, жебрацьким практично. Але це тільки через те, що там ніхто не платить податків.

СТАРТОВІ ІНВЕСТИЦІЇ

Перші інвестиції у проект були невеликі. Вартість одного верстата — десять тисяч доларів. Таких купили три. Оборотні витрати у виробництво — приблизно сорок тисяч доларів. Ще п'ятдесят тисяч доларів пішло на розвиток. Всього — сто двадцять тисяч доларів. Після цього компанія «UGEARS» уже інвестувала сама в себе.

— Але «UGEARS» жив дуже скромно. Я, як керівник підприємства, не отримував зарплати до осені 2016-го року. Зарплати в усіх були скромні. Але ми обіцяли, що тільки-но виростемо і почнемо експортувати, то ті, хто залишиться в команді, отримають відповідну винагороду. І ми свої обіцянки дотримали.

УСПІХИ

Спочатку в «UGEARS» працювало сім людей, зараз — двісті. Хоча кількість персоналу зовсім не показник, — стверджує Геннадій Шестак. Головне — технологічність процесу. Дев'яносто відсотків працівників — з села Горенка, де власне зосереджене виробництво «UGEARS», або з навколишніх населених пунктів. Інженерно-технічні робітники — з великих міст.

Щодо гендерного балансу: на верстатах працюють переважно чоловіки, на упаковці — жінки. Відділ маркетингу й офіс — п'ятдесят на п'ятдесят. Дев'яносто відсотків інженерів — чоловіки, але очолює підрозділ жінка.

Сьогодні середня зарплата в «UGEARS» — шістнадцять з половиною тисяч гривень. Це без урахування топ-менеджменту. Є кваліфіковані працівники, які отримують більше двадцяти тисяч гривень — зарплата, яку не часто знайдеш навіть за кордоном. При цьому «UGEARS» — повністю біла компанія. Ніяких «конвертів».

Компанія розвивалася швидкими темпами: у 2015 році порівняно з 2014 роком обсяги виробництва виросли у десять разів, у 2016-му порівняно з 2015-м — в одинадцять разів, а у 2017-му порівняно з 2016-м — удвічі.

МОДЕЛЬ ЗА ТРИ РОКИ

У середньому на серійний запуск нової моделі конструктора «UGEARS» витрачає десь півроку. Все починається з ідеї, потім над нею працює кілька спеціалістів, далі тестування, доведення до ідеалу і нарешті — виробництво. Але бувають випадки, коли процес затягується. Один із перших дизайнерів довго не міг довести до пуття одну з моделей — механічного коня. Він кілька разів переключався на інші проекти, але не здавався і рівно через три роки таки довів почате до логічного завершення.

РОЗЛУЧЕННЯ ПО-УКРАЇНСЬКИ

У 2016 році в «UGEARS » відбулися зміни у правлінні: один із засновників, Дмитро Охрименко, пішов з проекту. Конфлікти почалися, щойно компанія почала рости — через різні підходи до ведення бізнесу.

— Дмитро не бізнесмен, — висловлює свою точку зору Геннадій Шестак. — Коли ми лише познайомилися, я його запитав: а скільки ти хочеш продавати в місяць таких виробів. Дмитро задумався, порахував, додав іще і сказав: п'ятсот. Я йому тоді сказав: мені п'ятсот нецікаво, я мислю десятками тисяч. Він

мені не повірив. Але зараз компанія продає саме до вісімдесяти тисяч конструкторів на місяць.

У результаті було вирішено піти різними шляхами. Дмитро запропонував продати свою частку у 25%. Так і сталося. Інвестори викупили її за майже десять мільйонів гривень.

АУДИТ ВІД «WALT DISNEY»

Один із закордонних дилерів «UGEARS» якось показав їхні конструктори своєму знайомому з «Walt Disney». Тому сподобалося, і він запитав, чи готові ті до співпраці.

В «UGEARS» сказали, що їм цікаво. «Disney» запропонував пройти аудит.

Багато українських компаній дуже насторожено ставляться до фінансового аудиту — тим паче з боку іншої компанії. Але в «UGEARS» не боялися. З офісу «Walt Disney» прислали приблизно чотириста вимог. Частина з них навіть не треба було виконувати. Тому що вони вже відповідали цим вимогам.

— Ми компанію від початку будували... не класично по-українськи, — підбирає слово Шестак. — Ми з партнером вихідці з європейських компаній. Я віддав дистрибуції п'ятнадцять років. Культуру і правила гри розумію прекрасно.

Кілька місяців зайняла підготовка до аудиту. Нарешті в грудні 2017 року компанія «UGEARS» заявила, що готова до аудиту. «Disney» надіслав список афільованих компаній, які мають право проводити аудит. Вибрали навмання європейську компанію.

Аудит — це не лише перевірка фінансів та бухгалтерії, а й також соціальний моніторинг. Ставлення до персоналу, дотримання вимог охорони праці та трудового законодавства.

— Ідеться не про український кодекс законів про працю. У них значно серйозніші вимоги за наш КЗПП.

Аудитору виділяється окрема кімната, і він має право провести інтерв'ю з будь-яким працівником. Підготувати їх до цього неможливо, адже ніхто не знає запитань. Вони можуть бути найнесподіванішими.

«UGEARС» — перша пострадянська компанія, яка пройшла аудит без жодного зауваження. Аудитор довго не міг зрозуміти, як їм це вдалося, але як не шукав, не мав до чого причепитися. Аудит коштував «UGEARС» три тисячі євро.

КОНТРАКТ З «WALT DISNEY»

Після аудиту мав бути контракт з «Disney». Але й тут усе не було просто. «Walt Disney» переважно купує не товар, а й лейбл. Тобто конструктори продавалися б уже не під маркою «UGEARС», а під маркою «Walt Disney». «UGEARС» відмовили! Але діалог продовжився.

Врешті, вдалося досягти компромісу. «UGEARС» став першою компанією, з якою «Walt Disney» уклав угоду не на умовах приват-лейблу. Тобто на упаковці вказано «UGEARС».

— Я, звичайно, дуже опустився в ціні. Маржа тепер мінімальна. Але я прекрасно розумів: щоб щось отримати, щось доведеться віддати. Пожертвував грошима заради імені, впізнаваності бренду.

Перше замовлення від «Walt Disney» було доволі невелике — на суму сто п'ятдесят тисяч євро.

НЕДИТЯЧА ІГРАШКА

Спочатку конструктори «UGEARС» позиціонувалися як дитячий продукт. Проте з часом коло клієнтів значно розширили. Сьогодні клієнт компанії — це чоловік віком більше двадцяти п'яти років. Переважно батько, який збирає конструктор разом з дитиною. Два в одному — і для дітей, і для дорослих.

В результаті «UGEARS», вислухавши побажання клієнтів, розділила іграшки — на суто дитячі, а також ті, які більше підходять дорослим.

Зараз на підході зовсім новий продукт — «UGEARS games». Настільні ігри.

Власники «UGEARS» давно зрозуміли: головне — ідеї. І вони залучають до проектів якомога більше молодих талановитих людей. На черзі група розробників настільних ігор. Ідеться про складні ігри з великою кількістю героїв.

— Це колосальна робота. Наприклад, героїв треба збалансувати. Щоб не виявилось, що якісь будуть перемагати частіше. Ще такий смішний момент: розробники присилають звіти про зроблену роботу. За минулий тиждень пишуть: «розробили три закляття, тестять». Прекрасна робота.

«UGEARS» сподівається, що ігри значно розширять кількість їхніх клієнтів. Адже це буде не лише чоловіча іграшка.

Розрахунок — на недалеке світле майбутнє. Адже все, що виробляє і планує виробляти «UGEARS», можна зарахувати до одного сегменту — хобі. Геннадій Шестак апелює до того, що в роботизованому світі в людей з'являтиметься дедалі більше вільного часу. Який найкраще провести, наприклад, у колі друзів за настільною грою або з дітьми, складаючи конструктор.

Varvar

Мрійте нахабно. З розмахом. Безсоромно. Завжди мрійте про велике. Ми почали з малого, бо, власне, єдине, що ми мали на початку цього всього — це зухвала мрія. У нас не було обладнання, тому перше наше пиво народилося зовсім в іншому місті і в геть інших чанах. Але крок за кроком ми наближали цю мрію, і невдовзі до нас з Білої Церкви приїхала наша і лише наша повністю вручну зібрана броварня. Ми встановили її на території колишньої лісопилки — звідси і назва нашого фірмового бару — і продовжили гонитву за мрією.

Із сайту varvarbrew.com

«Varvar» ідеально пасує під історію української мрії. Навіть у самоописі на сайті слово «мрія» вжито 5 разів — у восьми реченнях. Це при тому, що починався бренд з війни і практично безвиході.

Але спочатку трохи історії. І ще про те, що таке взагалі крафт.

ЩО ТАКЕ КРАФТ?

Важко повірити, що ще кілька років тому можна було пити лише позбавлене смаку пастеризоване пиво великих заводів. Іншого просто не було. Крафтові броварні прийшли на наш ринок відносно недавно. Це при тому, що терміну «крафт» — уже понад 30 років. Вперше його вжив пивний оглядач «Washington Post» Він Коттоне у далекому 1986-му:

«Я застосовую термін “крафтова броварня”, щоб описати невелику броварню, яка використовує традиційні методи та

інгредієнти для виробництва безкомпромісного пива ручної роботи, що продається на місцевому рівні».

Почалося все в Британії. Маленькі броварні кинули виклик корпораціям. І в цій битві Давида та Голіафа крихітні, але орієнтовані на споживача підприємства виявилися принаймні не слабшими за неповоротких гігантів, спрямованих на прибуток.

Як то часто буває, хорошу європейську ідею підхопили підприємливі американці. І сьогодні саме США — світовий лідер крафтового пивоваріння. Там понад 5 тисяч крафтових пивоварень. Їхній річний обіг становить 30 мільярдів доларів. Практично річний бюджет України! Хоча для американського ринку пива — це тільки 16%. Крафтове пиво в США стало настільки модним, що тамтешня асоціація пивоварів уже дуже суворо ставиться до кожного, хто намагається назвати себе цим терміном. Жодного великого капіталу серед засновників, лімітовані обсяги, локальність. Доходить до абсурду. Одна з вимог полягає в тому, що пиво має бути зварене не з метою отримання прибутку, а для творчого задоволення. Хоча ніхто, звісно, не забороняє поєднувати приємне з корисним.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ТІЛЬКИ ДЛЯ «СВОЇХ»

Що ж, тепер смачний крафт бродить і в Україні. Щоправда, ми поки на самому початку шляху. На пивному ринку крафтові виробники за різними оцінками займають від 1 до 3 відсотків. «Varvar» на цих початках відіграв далеко не останню роль. Їхні «IPA-nemo» та «Pilsner» — одні з моїх улюблених сортів. Щоб краще розповісти про бренд «Varvar», мені доведеться здійснити відносно тривалу подорож. Пивоварня і паб «Lisopylka» — на Лівому березі Києва, далеко від метро. Їхати пити пиво на авто сенсу нема, а громадським транспортом дорога займе до години часу. «Lisopylka» ховається між гаражів та складів — не кожен

таксист знайде правильний шлях. Це невелика двоповерхова будівля, поруч — літній майданчик, обставлений полінами. Попри віддаленість від основних транспортних артерій столиці, влітку тут ніде яблуку впасти. Що цікаво: розміщення пивоварні та бару в промзоні — не прорахунок, а свідоме рішення засновників.

— Мені хотілося зробити гаражний проект, — розповідає головний «варвар» Василь Микулин. — Маленький такий, у спеціальній локації, ви бачите — це індустріальна зона. Тобто такий незвичайний для України проект, але це дуже популярний формат у Західній Європі, в Америці — ось такі гаражні проекти на околицях або в індустріальних зонах, куди приїжджають свої шанувальники, любителі пива.

Мета такого рішення — зробити щось на зразок клубу. Відсікти випадкових відвідувачів. У загублену між гаражів «Lisorylk-у» мають їхати тільки свої, свідомо, за тим, що люблять. На те, що таких клієнтів буде дуже багато, не розраховували. І помилилися. Коли влітку 2015-го «Lisorylka» тільки відкрилася, пива, звареного на весь сезон, заледве вистачило на два тижні. Довелося терміново варити ще, а поки — купувати в інших крафтовиків.

Бар «Lisorylka» — геть маленький. Ледь вміститься кількадесят людей. Основний розрахунок на літній майданчик під навісом. Не дивно, що зараз у «варварських» планах — відкрити нові заклади. Частково вже реалізовані: з 2017-го в центрі столиці функціонує «Varvar Bar».

ЯК ПОЧАТИ БІЗНЕС З НУЛЯ

А починалося все практично з нуля. Влітку 2014-го майбутній засновник пивоварні Василь Микулин із сім'єю втік з окупованого та охопленого війною Донецька до Києва. У

минулому успішний бізнесмен (займався переважно нерухомістю) залишився ні з чим.

Тут він і згадав про своє хобі, яке з'явилося років 9 тому. Пивоваріння. У 2009-му одному донецькому приміщенню ніяк не могли знайти застосування. Дві тисячі квадратних метрів не приносили нічого, крім збитку. З-поміж різних ідей раптом вигулькнуло пиво. Перш ніж облаштувати броварню й ресторан, Василь Микулин вирішив на власні очі побачити, як це роблять у світі. І, звісно, спробувати на власний язик. Бельгія, Німеччина, Австрія, Чехія. Десятки пивоварень, сотні сортів. Та спочатку шанувальник вина Василь Микулин не міг звикнути до хмелевої гіркоти. Його угорський товариш сміявся і підбадьорював — ще кілька ковтків, й іншого пива ти вже пити не зможеш. Так і сталося.

Врешті, вивчивши чужий досвід, вирішив робити пиво сам. Накупив літератури, зайнявся самоосвітою. Так виникла «Юзівська пивоварня», яка свого часу була в Донецьку культовим місцем. 600 посадочних місць постійно були заповнені. Пиво лилося рікою. Працює пивоварня й сьогодні, от тільки кому вона приносить прибутки — невідомо.

У кожному разі досвід — річ безцінна. І навіть якщо втратити все, то досвід лишиться. Тож у Києві Василь Микулин разом із партнерами — Наталією Ковалевською й Олексієм Гавришем, — а ще командою однодумців вирішив застосувати свої знання у новому проекті.

Щоб варити пиво, потрібно кілька речей. Приміщення — старий тартак — знайшли без проблем. Наступний пункт — устаткування. Це питання «Varvar» вирішив досить своєрідно: почали робити своїми руками.

— Від початку до кінця! В нашій команді є інженер-конструктор, який спроектував броварню, разом з нашими

хлопцями в Білій Церкві орендували шматок цеху на Росаві і там клепали, зварювали, робили пивоварню. Дуже круто вийшло.

— І наскільки це дешевше, ніж купувати лінію? — питаю.

— Незначно. За попередніми розрахунками була суттєва економія, а по факту вийшло, як завжди. Повністю комплект нам обійшовся в 120 тисяч доларів.

Тобто якщо ви хочете почати пивний бізнес, то ось вам і цифра мінімального стартового капіталу.

Розраховувати на пільгові кредити чи допомогу від держави не варто. Принаймні не в Україні.

— Мій партнер з Угорщини будує там цех із пивоварнею. Держава компенсує половину. За створення робочих місць. Тобто якщо створюєш робочі місця, тобі компенсують з державних коштів. Знову ж таки кредити: він може кредитуватися під півтора відсотка. Тому розвивається, скажімо так, енергійніше.

Утім, українці — особливий народ. Який звик працювати не завдяки, а всупереч. Тож сьогодні в нас відкриваються все нові й нові міні-пивоварні — окрилені успіхами «Varvar», «ПравДи», «Ципи» та інших крафтових брендів. Щоб почати справу, продають авто, закладають квартири. Однак невелика броварня — це тільки перший крок у невідомість. Адже далі на вас чекає...

ПОДАТКИ І НЕДОБРОСОВІСНА КОНКУРЕНЦІЯ

«Хай уже не допомагають, але хоча б не заважали», — типова фраза дрібного українського бізнесу на адресу держави й тих, хто її представляє. Рік 2016-й мало не поховав український крафт. Держава прирівняла пиво до горілки та іншого алкоголю і встановила річну ліцензію на оптову торгівлю в розмірі 500 тисяч гривень. Небагато для великого заводу, але смертельно для маленької броварні. Ймовірно, не обійшлося без лобювання великого бізнесу, який вирішив знищити дрібних конкурентів у

зародку — поки вони ще не становлять небезпеки. Принаймні у цьому впевнені крафтовики, серед яких і Василь Микулин:

— Великі гравці? Звичайно. Тисячу відсотків так. Це добре хоч, що ми дотиснули, й у грудні 2016-го ліцензію знизили до 30 тисяч, а так взагалі у дрібних підприємств, у маленьких пивоварень працювати шансів не було б. Ну звідки в маленькій броварні, яка може виробляти 200 тисяч літрів на рік, півмільйона на ліцензію за оптовий продаж? Нонсенс. Причому знижують в усьому світі, наприклад, у Штатах цього року знизили вдвічі податки для виробників пива.

Вирішити податкову проблему крафтовикам вдалося спільним фронтом. Вони об'єдналися, і їх таки почули. Тепер, якщо ви виробляєте до 300 тисяч літрів пива на рік, ліцензія на гуртовий продаж становить 30 тисяч гривень. Грубо кажучи, одна гривня на 10 літрів. Це крім інших податків. Жити можна. Проте вже 300 тисяч і один літр переводять ваш бізнес у розряд важковаговиків, яким таки доведеться сплачувати за ліцензію півмільйона.

Між іншим, власне між крафтовими виробниками серйозної конкуренції поки не спостерігається. Кожен займає свою нішу. Трапляються навіть випадки колаборації: коли два бренди намагаються створити якийсь спільний продукт. Утім, ця дружба — до пори до часу. У США, де крафтове пиво — серйозний бізнес, змагальність на найвищому рівні. Там на галузь, до речі, теж звернули увагу великі виробники. Проте пішли іншим шляхом. Не змігши подолати крафтову революцію, вони вирішили її очолити. Тож просто купують частки успішних міні-броварень. Єдине, що поки стримує цей процес, — вимоги тієї ж американської асоціації броварів: крафтовою має право називатися пивоварня, де мінімум 75% належить засновникам, а частка третіх осіб не перевищує 25%.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: НЕПОВТОРНІСТЬ СМАКУ

Основна різниця між крафтовими пивоварнями і традиційними заводами — смак пива. Великі виробники роблять ставку на обсяги та рекламу, малі — на неповторність смаку. У пива всього три інгредієнти — вода, солод і хміль. Але якість, пропорції та різний температурний режим дозволяють отримати практично безмежну палітру смаків. У пиві це головне. Крафтове пиво — в рази дорожче, ніж заводське, тому може перемагати лише якістю. Причина дорожечі — малі масштаби і ціна компонентів. Коли вода й солод — вітчизняні, то хміль переважно імпортується.

«Varvar» за свою менш ніж трирічну історію зварив уже 60 сортів пива. Це ще одна перевага невеликої пивоварні перед великим заводом — мобільність, можливість експериментувати й слідувати за смаками клієнтів. Спочатку нові смаки винаходив засновник бренду. Пізніше його ідеї підхопив головний пивовар. Про важливість команди й горизонтальність управління ми поговоримо трохи пізніше.

Ще один рецепт успіху — залучити до справи клієнта. «Varvar» час від часу проводить на Фейсбуці конкурси на нові сорти пива. Вигода — для всіх. «Varvar» отримує нові ідеї, учасники конкурсу — можливість реалізувати свої мрії. Так у лінійці з'явився кокосовий портер «Caribbean dream» і одразу став дуже популярним. Його рецепт придумав один пивовар зі Львова.

Але повернемося до смаків. Важлива річ — не сплутати свої власні зі смаками аудиторії.

— Яке пиво Ви найбільше любите? — запитую у Василя Микулина.

— Складно сказати. Я їх усі люблю, тому що кожен сорт зварений з душею і любов'ю. Мабуть, якісь сорти, скажімо так, особисто мені не дуже близькі. Ну, наприклад, я не дуже люблю

пшеничне. Більше люблю кислі сорти. Це мені цікаво. Люблю складні сорти, що вимагають особливого підходу, особливої витримки, часу і так далі. Повторюся: дуже багато сортів мені подобаються.

Поряд із частим оновленням смакової гами важливо також не втратити улюблені клієнтами пива.

— А які сорти найпопулярніші? — питаю в Микулина.

— Складне питання, тому що у нас завжди в лінійці не менше 14-16 сортів. Завжди. Тобто якісь постійні, якісь змінюються. Ми за ці два з половиною роки зварили більше 60 сортів! Тому палітра велика. Якісь закріпилися в основній лінійці. Лідери продажів — це «Milk Stout» та «Golden Ale». Потім ідуть «IPA» та інші.

«India Pale Ale», або «IPA» — зараз один з найпопулярніших у світі та Україні. Перші згадки про цей сорт датуються 20-ми роками 19 століття у Британії. Але свою популярність він здобув наприкінці 1970-х у США. Насичений хмелем і гіркий, він в останні роки завоював прихильність і українських поціновувачів пива. Серед крафтовиків почалася справжня гонитва за IBU, індексом гіркоти пива. Подолавши поріг у 50, вони невдовзі проминули й сотню.

«Це божевілля! — сміється один американський пивовар. — Людина не здатна відчутти гіркоту понад 100. Крім того, за такими високими індексами може ховатися банальне невміння варити пиво. Адже за гіркотою ви просто сховаєте всі інші смаки».

У лінійці «Varvar» сорти «Pale Ale» посідають свої почесні місця. Є тут і звичайний «IPA», і чорний, і навіть потрійний.

ЖИВЕ ПИВО НЕ ПОМИРАЄ ШВИДКО

Щоб потрапити у святая святих «Varvar» — власне броварню, — треба одягати бахіли — наче в лікарні. Живе, непастеризоване

пиво вимагає стерильності. До речі, поширений міф про те, що живе пиво має малий термін придатності — уже давно лишень міф. Звісно, тут воно не зрівняється із заводським, у якому вбито всі бактерії, і тому те не скисне, мабуть, ніколи. Але у випадку правильної технології варіння (коли в чани не потрапляє бруд), три чи навіть шість місяців — не межа для живого пива. Цікаво, що деякі сорти протягом зберігання навіть у пляшці можуть змінювати свій смак.

Цех розміщений одразу за баром і не займає багато місця. Кілька цистерн та чанів, центрифуга, лінія розливу. У ще одному невеликому приміщенні — експериментальний цех, де пробують робити нові сорти. Власне це і є та легендарна, власноруч зроблена пивоварня. Тут же ще одне ноу-хау «Varvar» — дубові бочки. Вистояне в них пиво матиме особливий смак.

НЕ ЗУПИНЯЙТЕСЯ НА ДОСЯГНУТОМУ, або ХВОРОБИ РОСТУ

Скільки саме «Varvar» заробляє на пиві, мені дізнатися не вдалося. Таємниця. Проте точно знаю, що більшість заробленого вкладається у розвиток. Стояння на місці для бізнесу — вирок. Тож треба постійно оновлюватися.

Спочатку броварня «Varvar» мала тільки 500-літровий варильний чан. Вихід пива — від 350 до 400 літрів на день. Це випивається в кліп ока. Тож постало питання про розширення. Кошти взяли в кредит. Щоб дешевше — у європейському банку. Установку теж купили з-за кордону — в компанії «Zip Technologies».

— Це вже інший рівень. Ми самі б не зробили обладнання такого рівня. Тут треба чесно називати речі своїми іменами. Але працюють обидві пивоварні. Маленька варить тільки кислі сорти, оскільки їх не можна об'єднувати, не можна, щоб сорти перетиналися, тому що там кисле середовище, працюють

бактерії, які можуть заразити звичайне пиво. А великий завод працює тільки з тихими, скажімо так, сортами. Ну ось, коротко. Сьогодні ми ще не досягли піку виробництва, тобто не вийшли на технологічний максимум. Живемо в ринку, скажімо так, скільки ринок на сьогодні замовляє і сприймає, стільки й робимо.

Але в зростання є і свої ризики. Основний — ті ж податки:

— Є проблема зростання. Збільшуєш обсяг виробництва — й одразу потрапляєш в іншу категорію, де більше проблем і дорожче обходитиметься вироблення.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: КОМАНДА

У бренду «Varvar» троє засновників. Крім Василя Микулина, ще Наталія Ковалевська та Олексій Гавриш. У кожного свої функції. Хтось займається фінансами, хтось операційною діяльністю. Наймані працівники — такі ж члени команди. Принципи: «я начальник, ти — дурень» або «ініціатива карається» — тут не працюють. Навпаки, людей мотивують до творчості. Одна зі співробітниць «Varvar» розповідає, що почала кар'єру там просто з посиденьок у барі та порад: було б добре отак. То зроби, — запропонували їй. Тепер — робить. У кожному разі така горизонтальна, а не вертикальна модель управління на прикладі невеликого бізнесу себе цілком виправдовує.

ЗБУТ

Звісно, ви не знайдете «Varvar» будь-де. Більшість супермаркетів та крамниць поки взагалі не пропонують українським споживачам крафтового пива. Проте в мережі «Сільпо» та «Fozzy» «Varvar» уже пробився. Продається він, звісно, і в невеликих пабах та ресторанах — разом з іншими крафтовими брендами. Всього таких — близько двох сотень на всю країну. Іде «Varvar» і на експорт — в Австрію.

ТВОРЧІ ПЛАНИ

Зараз Микулин керує трьома закладами: «Lisopylka», «Syndicate craft beer & fire grill» та «Varvar Bar». У планах — відкриття ще 4-5 барів у Києві та в обласних центрах — перш за все погляди спрямовані на Одесу, Харків, Львів. У випадку відкриття нових місць підприємці виходять із цифри 1 тисяча доларів за квадратний метр. Але все залежить від локації і стану приміщення.

Попри усвідомлення проблем, «варвари» не панікують і вірять у краще.

Ринок розвивається, зростає конкуренція. Стає дедалі більше «малюків» — так крафтовики жартома називають зовсім крихітні пивоварні.

— Ось чим українці відрізняються від багатьох інших — що мало хто сподівається на когось, — усміхається Микулин. — Насамперед покладаються на себе. Значить, потрібно працювати більше, активніше рухатися.

Моє знайомство із «Varvar» закінчується там, де й почалося — у барі «Lisopylka». Уже відчинено, і перші відвідувачі саме допивають перший бокал. Просто за баром сидить спітнілий чоловік у старому піджаку. Він просить у бармена по ковтку різних сортів, смакує, а потім щось занотовує собі в зошит.

Василь Микулин пропонує й мені продегустувати те, чого ще не пробував. Куштую «АРА», «Golden Ale» і чорний «ІРА». Смачно, але не моє. Свої улюблені сорти я вже знаю.

Микулин поглядає на годинник, перепрошує і зникає у дверях пивоварні. Здійснення мрій — справа кропітка і займає багато часу.

Vovk

Це класична історія успіху. Вісім років тому Тетяна Семенченко (тоді Вовк) була студенткою — вчилася на інженера-технолога харчової промисловості. Вранці ходила на пари, а вечорами сідала за швейну машинку — пошити щось собі, друзям чи й незнайомим людям. Це були перші заробітки. І то непогані: іноді вдавалося одержувати до десяти тисяч гривень на місяць (у той час долар коштував вісім гривень), але бізнесом цю важку роботу назвати було складно. Однак ще тоді Тетяна вирішила: працювати на когось не буде. І вже сьогодні вона разом із чоловіком Віталієм — співвласниця справжньої бізнес-імперії: компанії «VOVK». Це бренд жіночого одягу і взуття, який має цехи з пошиття і десятки студій по всій країні.

Як за відносно короткий проміжок часу вдалося досягти такого успіху, стати володарем більш ніж 20 нагород, серед яких «Вибір року» 2016 та 2017, заслужити визнання та завоювати довіру українців?

З цими запитаннями вирушаємо на зустріч із Тетяною у серце «VOVK». Чотириповерхове виробниче приміщення в Києві живе своїм життям, наче гігантський вулик. Дизайнери та конструктори кроють нові моделі, швачки шиють, хтось щось вантажить, а дехто саме обідає. Тетяна швидко проводить екскурсію всіма поверхами. Людині, яка потрапила сюди вперше, легко заблукати в цехах і переходах між ними — підіймаєшся одними сходами, спускаєшся іншими. Всього — понад 6 тисяч квадратних метрів. Нарешті екскурсію завершено; є можливість присісти і згадати:

ЯК УСЕ ПОЧИНАЛОСЯ

— Я хотіла бути істориком, як дідусь і бабуся, — починає Тетяна. — Чи принаймні психологом. Щось гуманітарне. Але врешті, коли прийшов час вступати, батьки наполягли, щоб обрала щось практичне. Подруга каже: давай у хіміки, на харчовий, і я погодилася. Спеціалізація в мене — оздоровчі продукти, це мене підкупило.

Утім, з часом Тетяна зрозуміла: працювати за спеціальністю не буде. На старших курсах захопилася шиттям одягу. У дев'яностих роках її мама заробляла цим на життя. В якийсь момент Тетяна зрозуміла, що те, що вона робить для себе, подобається й іншим. З'явилися перші замовлення. Свої моделі розміщувала в соцмережах. Клієнтів не бракувало. При цьому Тетяна не пішла класичним шляхом ательє: індивідуальне замовлення, підбір тканин і примірка. Вона одразу взялася за щось на кшталт серійного виробництва — пропонувала вже готові моделі. Заробітки — понад тисячу доларів на місяць — для студентки дуже навіть непогано. Проте це, звісно, ще зовсім не було бізнесом. Та й у добі лише двадцять чотири години, рук — тільки дві, тож виконати всі замовлення, а їх було багато, просто неможливо.

Через рік після закінчення університету дівчина познайомилася зі своїм майбутнім чоловіком Віталієм. Він підтримував її починання, і в якийсь момент молоде подружжя наважилося відкрити повноцінне підприємство — з власною крамницею. Тетяна звернулася до подруги, яка орендувала невелике приміщення для торгівлі квітами у Вишгороді, з пропозицією продавати там ще й свій одяг. Та відмовила, але із зустрічною пропозицією: свою крамничку вона переміщала, тож запропонувала забрати місце собі.

— Вона порадила, щоб я офіційно оформила ФОП, уклала договір з орендодавцем. Лише так там можна було продавати. Звісно, були сумніви, адже раніше такого досвіду в мене не було.

Віталій підтримав це рішення, все ж таки це радше необхідність у будь-якому бізнесі, аніж примха.

Так званий стартовий капітал становив усього п'ятнадцять тисяч гривень — ці гроші було витрачено на оренду приміщення, легкий косметичний ремонт, закупівлю необхідного обладнання і пошиття перших виробів.

ЖОДНИХ КРЕДИТІВ

Приміщення було не те, щоб невелике — крихітне: всього сім з половиною квадратних метрів. Проте одяг користувався попитом, людям подобалось. А коли справи йдуть добре, природним стає бажання розширювати горизонти. Тому зовсім скоро вирішили відчинити крамницю в Києві, де є можливість охопити більшу аудиторію.

Тут починається найцікавіше, тому що локацію Тетяна і Віталій обрали зовсім нетипову — приміщення прямісінько в переході метро Льва Толстого. Або пан, або пропав. Отже, 1 лютого 2012 року відчинилася перша студія. Саме цей день вважається днем народження компанії «VOVK».

Молоді бізнесмени не прогадали: висока прохідність цього місця подарувала багато нових клієнтів та першу впізнаваність бренду. І бізнес став розвиватися, однак не надто швидко. Річ у тім, що Семенченки ніколи не брали кредитів. «VOVK» розвивався суто на заробленому.

— У мене є золоте правило. Якщо, не дай Боже, щось стається з бізнесом, то все, що втрачається, має бути зароблено на цьому ж бізнесі. Ніяких закладених квартир, тому що бізнес має годувати себе сам.

Далі помалу росли й розвивалися. Вийти на прибуток вдалося вже на третьому місяці роботи.

А переломний момент настав кілька років тому. Як не дивно — під час війни і кризи. Раптово розпочався...

БУМ УКРАЇНСЬКОГО

Кілька ярмарків у центрі Києва, сюжети на телебаченні — і «зроблене в Україні» раптово стало дуже популярним. Особливо якісно зроблене. А виявилось, у нас вміють не гірше, ніж за кордоном.

— Завдяки тому, що західний мас-маркет подорожчав, багато людей переключилися на вітчизняний, тобто на нас. Кількість наших клієнтів збільшилася в рази, і тепер ми не просто залишаємося на плаву, а стрімко розвиваємося.

Бойкот російських, дорожнеча європейських і низька якість китайських товарів створили прекрасні умови для розвитку українського виробника. І «VOVK» одразу використав ці можливості. Якісний кольоровий одяг, який одразу привертає увагу, приваблював ще й ціною.

ОДЯГНУТИСЯ НА ЗАРПЛАТУ ВЧИТЕЛЬКИ

Якщо зайти в крамницю будь-якого світового бренду, навіть якщо йдеться про масове виробництво, то ціна на сукню стартує далеко за тисячу гривень. «VOVK» продає свої вироби за цінами, зрозумілими для пересічного українця. В середньому плаття обійдеться в 700-800 гривень, спідниці — 350 гривень, блузи — 400, світшоти — 450, брюки — 600 гривень. Найдорожчий виріб, який коли-небудь випускав бренд, було плаття в підлогу, що коштувало 1990 гривень.

— Іноді клієнти просять незвичайні вечірні сукні з вишивкою або паетками. Створюємо і такі моделі, проте через більшу витрату матеріалу та часу на пошив ціна вище середньої. Однак для себе ми вирішили, що не будемо перескакувати за дві тисячі, навіть по вечірньому асортименту. Тому що люди сприймають наш бренд так, що до нас можна зайти і навіть на зарплату вчительки або викладачки в університеті вдягнутися.

ЦІНА / ЯКІСТЬ

У «VOVK» зрозуміли від початку, що погану річ можна продати лише раз. Більше до тебе не придуть. Тому особливу увагу звернули на якість. І тут виникла проблема з підбором персоналу.

— Знайти людей, які шитимуть, — складно, а знайти тих, хто робитиме це якісно, — ще складніше. Хоча в Києві дуже багато швачок. Але знаєте, як буває: десь на сантиметр не сходиться шов, а тобі розповідають, що «за технологією так і треба».

Сьогодні у цехах «VOVK» працює близько півсотні швачок. Цього катастрофічно не вистачає. У найближчих планах збільшити кількість втричі.

А щоб дотримуватися зразкових стандартів у створенні одягу, організували відділ контролю якості. Кожну нову модель, до речі, спеціально тестують.

— У нас є люди, які носять новий одяг день-два, щоб перевірити, чи зручно в ньому, як він сидить.

Для свого одягу «VOVK» обирає переважно натуральні матеріали. Мінімум 60-70 відсотків шиється з бавовни, льону тощо. Решта — «найнатуральніша» зі штучних тканин: віскоза.

Сировину закупають через постачальників за кордоном.

— З українськими виробниками майже не працюємо. Ми замовляли в льонокомбінату, де виробляють трикотаж. Але не можу сказати, що дуже задоволена якістю. В основному, відсотків вісімдесят п'ять замовлень — це Китай, до десяти відсотків — Туреччина, інколи Корея. Раніше, коли ще були менші масштаби, ми працювали з італійськими залишками, стоками. Тепер у нас масштаби істотно більші.

Домовитися про постачання якісних тканин зазвичай дуже важко. Цей процес займає місяці.

— Ми дуже багато робимо для того, щоб на кожен новий сезон замовити максимально класні та якісні тканини. Буває: нема-нема поставок, а потім одразу два контейнери приїжджає на п'ятсот тисяч доларів, і треба в один день усе забрати. Домовляємося віддавати на виплат. Важко. Бо всі клієнти починають смикати ці тканини. І постачальник каже: або беріть зараз усе, або віддам комусь іншому.

Фурнітуру закупають переважно в Туреччині — звідти приходить до 90 відсотків того, що треба для виготовлення одягу. Загалом добором матеріалів займається особисто Тетяна Семенченко. Звісно, не сама, а з допомогою цілої команди з відділу закупок.

— Наш відділ закупок — просто бімба. Реально такі дівчата, яким даєш завдання, а через півтори години вже повна розгортка по ситуації, моніторинг по цінах, все-все. Це дуже круто, якщо люди такі зацікавлені й активні.

ПОВНІСТЮ ПОЗБУТИСЯ БРАКУ

Чи можливо позбутися браку, коли підприємство виробляє десятки тисяч одиниць продукції в місяць? Більшість відповість — ні. А от «VOVK» це вдалося. Через увагу до цього моменту і розподіл виробничих процесів на фірмі. Зокрема, тут створено відділ технічного контролю.

— Все, що робимо, ми максимально ділимо на процеси. Вивчаємо кожне питання дуже досконало, набиваємо гুলі. Наприклад, усі приміщення побудовано, виходячи з процесу. Для того, щоб максимально ідеально все перевірити, щоб жодна одиниця з браком не потрапила до рук клієнта.

КЛІЄНТ — ПОНАД УСЕ

Клієнтоорієнтованість — одна з основних складових будь-якого успіху. «VOVK» у цьому сенсі — не виняток. Хоча коли

компанія тільки починала працювати на ринку, нікому навіть на гадку не спадало промоніторити: а хто ж це — їхній клієнт.

— Я вам скажу відверто: ніяких бізнес-планів і розрахунків, хто наш клієнт, ми не робили. Тому що не вміли це робити.

Працювали інтуїтивно. Покладалися або на власний смак, або на те, що вже успішно продається. І вже зараз, із виходом на геть інший рівень, «VOVK» почав аналізувати — а для кого ж, власне, працює?

Виявилося, клієнт бренду дуже різний. Щодо віку, то у «VOVK» переконують — обмежень тут немає: наймолодшій клієнтці було шість років, а найстаршій — вісімдесят два. Доступні ціни роблять їхні вироби привабливими для всіх соціальних категорій:

— Це й учениці старшої школи, й студентки, і жінки, в яких є маленькі діти, домогосподарки, і бізнес-вумен, у нас є і бабусічки. Ми робимо дуже різний асортимент. Ми не можемо сказати так, як «Victoria's Secret», що працюємо для дівчат від вісімнадцяти до двадцяти трьох років — і все, більше ні для кого.

Бувають і VIP-покупці. Кілька років тому скупитися у студію в підземному переході на площі Льва Толстого приходила Тереза Яценюк із чоловіком Арсенієм. А у 2018-му була екс-голова Національного банку України Валерія Гонтарева, з охороною.

У базі «VOVK» сто тисяч лояльних покупців. Тобто тих, хто приходить у їхні магазини регулярно. Є, звісно, і такі, які заходять лише раз.

— Є люди, яких у нас не було в базі, але вони про нас чули, тож готові купити кілька речей. Є імпульсивні покупки. Наприклад, трафік у студії «VOVK» на Льва Толстого високий і складається зі студенток, офісних співробітниць, які вискочили на обід, — а вони купують небагато, бо йдеться радше про спонтанну покупку.

КОМАНДА

«Команда — це наше все, після клієнтів», — любить повторювати засновниця компанії. Всього на «VOVK» працює понад чотири сотні осіб. Кістяк команди — приблизно сорок людей, які працюють уже давно. Перевірені топ-менеджери, регіональні керівники. Утім, у «VOVK» з розумінням ставляться до кожного:

— Дуже не любимо, коли хтось від нас іде. Не любимо звільняти, і взагалі, політика компанії — не звільняти. Якщо комусь не подобається в нас працювати, то ми не тримаємо, але просто треба правильно поговорити та зрозуміти, що вплинуло на таке рішення.

У «VOVK» політика якомога більше мотивувати старожилів компанії, щоб вони могли знайти своє місце саме тут. Але, звісно, в кожного є свої моменти: хтось втомився, перегорів, хтось хоче іншого розвитку. Одна з топ-менеджерок свого часу вирішила розпочати власну справу. Вмовляння не допомогли: риба шукає, де глибше, людина — де краще. Проте свій магазин їй прибутків не приніс, і через рік менеджерка попросилася назад. Її готові були прийняти — без образ.

Зараз над виробництвом одягу «VOVK» трудяться швачки, закрійники, начальник виробництва і контролер якості. Доставкою виробів, перевезенням тканини та іншими переміщеннями займається логіст.

Крім того, в компанії працює три менеджери, які відповідають за роботу з клієнтами, складом, а також за оптові закупівлі.

Ще в команді є PR-директор, IT-директор, який розробляє сайт, і контент-менеджер, який його наповнює. На фрілансі працюємо з моделями та фотографами.

Основні в компанії, звісно, її засновники — Тетяна і її чоловік Віталій Семенченко. Обов'язки в обох розподілені. Віталій займається будівництвом, ремонтами, ІТ, ще на ньому — фінансова частина. На Тетяні — виробництво, маркетинг, роздрібна мережа. Але важливі фінансові рішення ухвалюють спільно.

ПРАЦЮВАТИ ПО-НОВОМУ

Ще два роки тому «VOVK» був відносно невеликою компанією. І раптом в один момент почався бурхливий ріст. Зараз виробництво становить понад півмільйона на рік! Усе це продається у тридцяти двох студіях у багатьох регіонах України.

Оскільки за дуже короткий період часу стався шалений ривок, компанію довелося будувати абсолютно по-новому. Фактично з нуля.

Спочатку за обсягами замовлень банально не встигали. Треба було різко збільшувати виробництво. Зі збутом теж виникли проблеми. Почали відкривати крамниці в регіонах. Стикнулися з браком кадрів. Перекидали вже перевічених людей з регіону в регіон.

Довелося здійснити серйозні структурні зміни. З'явилися відділи закупок, виробництва, логістики, продажу, регіональні менеджери.

З'явилися і рекрутери, які відповідають за набір персоналу за конкретними напрямками.

ФРАНЧАЙЗИНГ

Спробували франчайзинг. Але ставка на франшизу себе не виправдала. Виявилось, люди, які взялися працювати по франшизі, не так відповідально ставляться до клієнта.

— Чому ми вирішили закрити франчайзинг як метод розвитку? Тому що для нас дуже важливий сервіс, дуже важлива

репутація. Є люди, які постійно працюють по франшизі, по будь-якій, не обов'язково по нашій. Вони не настільки вивчають усю цю кухню, щоб гарно вести справи.

Кілька студій, відкритих по франшизі, закрили або перебрали на себе. Утім, ще кілька, де вдалося налагодити гарні партнерські стосунки, залишилися: в Кривому Розі, Тернополі та Дніпрі.

Від гуртового продажу також відмовилися. Це позиція, яка впливає з клієнтоорієнтованості бренду. Тетяна Семенченко не хоче, щоб вироби «VOVK» без відповідного супроводу продавалися на базарах. Адже пошити мало — треба ще донести це до покупця.

РОБОТА З ТРЦ

Для багатьох брендів справжня мрія — потрапити у торговельно-розважальні центри. У випадку з «VOVK» — радше навпаки: ТРЦ хочуть бачити цей бренд у себе. Але співпраця не завжди буває вдалою. «VOVK» продає свої вироби за максимально низькими цінами. Знижки просто не передбачені. А ТРЦ часто-густо роблять наголоси саме на акціях.

— У нас було грандіозне просідання по відвідуваності перед «чорною п'ятницею»: ми пішли назустріч торговельному центру, і, хоча раніше такого не робили, зробили два дні знижки 20%, яка для нас є дуже відчутною, — скаржиться Тетяна Семенченко. — Але ці два дні не відшкодували збитків від скорочення відвідуваності в три попередні тижні.

У студіях поза ТРЦ такого не було — знижками не розкидалися, тому показники листопада були стандартними: ніяких просідань не було. Тож у «VOVK» упевнені — заздалегідь повідомляти про знижку не можна: повинен бути ефект несподіванки.

Знижки на вимогу — це великий мінус роботи в торгових центрах. До того ж ТРЦ рідко відповідають заявленим ними показникам відвідуваності. Утім, це не заважає деяким студіям «VOVK» у ТРЦ мати дуже добрі продажі. Скажімо, в ТРЦ «Ocean Plaza» і «Проспект» у Києві. Добре працює «City Center» в Одесі.

Ще один секрет успіху «VOVK» — постійне оновлення асортименту. У всіх регіональних студіях — три-чотири рази на тиждень, а в київських — шість разів, з урахуванням двох поставок у п'ятницю.

Студії «VOVK» — невеликі. Максимальний розмір — чотириста квадратних метрів. Виявилося, це оптимальна площа, на якій продавці-консультанти можуть якісно обслуговувати клієнтів. На більшій відвідувачки не відчувають до себе достатньої уваги з боку продавців. А цього у «VOVK» не хочуть.

ПРОДАЖ ОНЛАЙН

Інтернет-студія у «VOVK» була з самого початку. Вона виростила з маленького самописного сайту. У квітні 2018-го почався наступний етап розвитку — компанія перейшла на нову платформу. Інвестиції в неї зовсім невеликі.

Зараз частка онлайн-продажів становить приблизно 2-3 відсотки. Але функція інтернету не лише у продажах. Іде сильна взаємодія онлайн і офлайн: люди дивляться моделі онлайн на сайті і приходять у студію, іноді показуючи стилісту товар на сайті.

Крім власного сайту, «VOVK» розміщує товар на «Lamoda», свого часу працювали з «modnaKasta» і «LeBoutique». Але їхні принципи роботи не підійшли: забагато повернень, тому що на цих сайтах можна повернути товар протягом 45 днів. Пробували працювати і з «Rozetka», але тоді цей маркетплейс не робив ставку на сегмент одягу. У них є 200 виробників, і, може, загалом

обсяг продажів і високий, але для окремого виробника це спірний результат.

— Для нас важливо, щоб бренд давав певний рівень сервісу і якості і цим запам'ятовувався. Ми не знаємо, як, наприклад, різні сайти працюють з товаром на складах.

ПЛАН — ЗАХОПИТИ СВІТ

У кожної бізнес-моделі є своя стеля. У «VOVK» порахували, що максимум, на який можна розраховувати в Україні, — це сорок п'ять студій. Більше — немає сенсу, якщо дотримуватися клієнтоорієнтованості і не перетворюватися на мас-маркет. Нещодавно до «VOVK» звернувся з пропозицією великий інвестор з Британії, проте йому відмовили. Тетяна Семенченко вважає, що у випадку інвестицій втратить контроль над бізнесом, а цього вона не хоче.

Тож поки «VOVK» наближається до своєї максимальної планки в Україні, у компанії вже з'явилися плани вийти на міжнародні ринки.

— Є кілька країн, в яких ми вже запустили певні процеси. Взагалі хотіли ще два роки тому почати. Але тоді не були готові — найперше з документацією. Зараз працюємо над причісуванням, це і є підготовка виходу на міжнародні ринки.

Як на українського виробника зреагує дуже конкурентний західний ринок — поки сказати важко. Хоча попередні очікування дуже позитивні:

— У нас є клієнти у Львові, які приїжджають з Європи: Німеччина, Польща, Італія. Вони купують по тридцять одиниць і везуть із собою туди, де зараз живуть. Своїм подружкам, знайомим, родичам. Білорусь дуже любить заходити до нас у гості, дуже нас чекають у себе. До речі, ми нещодавно відкрилися в Чернігові, і там теж багато клієнток з Білорусі.

Між тим «VOVK» змінюється і в Україні. Не тільки структурно, а й зовнішньо. Змінився екстер'єр та інтер'єр студій: додали дерев'яні матеріали, роблячи акцент на екологічності. Трохи сучасності і навіть майбутнього.

Woodwerk

У піраміді людських потреб меблі посідають, звісно, не перше, але й далеко не останнє місце. Десь одразу після житла. Пострадянська людина, вихована на «Оксамитах» і кривеньких «Зроби сам», у буремних дев'яностих не витримала випробування вибором і геть втратила естетичний смак. У кого були гроші, купували все, що блищить. У кого їх не було, вдовольнялися безформними тумбами і шафами з руїн меблевих комбінатів. Аж поки дешевий імпорт не добив їх остаточно. Врешті ми опинилися в ситуації вибору без вибору. І лише в останні роки на хвилі популярності всього українського зі здивуванням дізналися, що українські якісні меблі — таки є. Коштують вони, звісно, не дуже дешево, борсаються в умовах жорсткої конкуренції, але свого споживача вже завоювали. Серед них і «Woodwerk».

ЦІНА vs ДЕРЕВО

Ціни на вироби «Woodwerk» вищі за економваріант. Журнальний столик ви зможете купити за дві з половиною тисячі гривень, стіл — у залежності від складності — від п'яти до дванадцяти тисяч гривень, диван — кілька десятків тисяч. Це при тому, що дизайн доволі простий, стриманий. Проте всі вироби — з натурального дерева. Жодного вам ДСП чи МДФ. - Засновник компанії Артем Пономаренко робить ставку на середній клас:

— Ми для себе почали робити висновки і розуміємо, що треба йти не у преміум-сегмент, а орієнтуватися на середній клас. Хоча конкуренція значна. З'явилося багато виробників, які можуть робити меблі дешевше і які справді роблять дешевше.

Можливо, простіше, можливо, не так якісно, можливо, з інших матеріалів. Але теж сучасні і якісні меблі. Зараз такі меблі можна купити навіть в «Епіцентрі».

ПОЧАТКИ

А починалося все у далеких дев'яностих. З моди на більярд. Батько Артема зайнявся продажем більярдних столів, київ та іншого обладнання для гри. Його доставляли з Китаю і навіть Куби. Обходилося це недешево, до китайської продукції було багато питань щодо якості, але прибуток це приносило. На початку 2000-х років вирішили створити власне виробництво. Але криза 2008-го сильно вдарила по цьому сегменту бізнесу. Нові більярдні клуби не з'являлися, почали закриватися навіть ті, що вже існували. Попит упав. А у 2013 році зник повністю. Бізнесу потрібно було терміново переорієнтовуватися на щось інше. Оскільки на той час уже мали невеличку меблеву фабрику в Києві, то довго не сумнівалися, в якому напрямку рухатися.

ІДЕЯ ВЖЕ БУЛА

Зайнятися меблями Артем думав ще раніше. Він кілька разів бував у Голландії, куди їздив до партнерів по бізнесу, і йому дуже сподобалися тамтешні вироби. Прості, без зайвого пафосу і водночас зручні та функціональні. Вони дещо відрізняються від скандинавських якраз мінімалізмом. Від італійських та іспанських — простотою та нижчою ціною. Озирнувшись на український ринок, де переважали або дешеві й неякісні вироби з ДСП, або дуже дорогі елітні меблі, причому «пшонкастайл», Артем вирішив, що терміново потрібно робити щось подібне в Україні.

НАЗВА

Терміново не вийшло. Запуск нового бренду затягнувся більш ніж на два роки. Придумування дизайну, налагодження виробництва, треба було ще переконати у правильності обраного шляху команду, врешті, придумати назву.

— Десь два роки пошуку себе, пошуку назви, — згадує Артем. — Дійшли до «Woodwerk», це також слово голландського походження, що означає «робота по дереву». Воно запам'ятовується, всі казали, що назва подобається. І ми на ній зупинилися.

Перша серйозна презентація була у 2013 році. «Woodwerk» взяв участь у виставці дизайнерів.

Ніша простих якісних меблів у середньому ціновому діапазоні тоді була абсолютно незайнята. І «Woodwerk» потрапив просто у яблучко.

ПЕРШІ ТРУДНОЩІ

На невелику фабрику посипалися замовлення. Утім, виявилось, що виконати їх не так і просто. Бракує обладнання.

Потужності були маленькі, — зізнається Артем. Коли почали займатися меблями, зрозуміли, що не вистачає обладнання для виробництва. Хоч більярдний стіл — складна конструкція, але якихось особливих верстатів не потребує. Тому довгий період компанія все, що заробляла, інвестувала в обладнання.

Проте труднощі було подолано. Найголовніше: ідеї Артема нарешті підхопив персонал компанії, який раніше дивився на нього, як на дивака.

— Складно було пояснити столярам, що стіл, який робитимемо, буде не фарбований, а з металевої чорної труби. Вони на мене дивилися трошки... Мовляв: хто таке купуватиме? Але коли вони побачили, що це класно виглядає, що є якийсь інтерес, що це можна робити, можна продавати, то більше підтримки стало з боку тих людей, що в нас працюють.

ПРОЦЕС І КОМАНДА

«Woodwerk» невелика компанія. Починається вона, звісно, з голови — тобто засновника Артема Пономаренка. Він не тільки очолює компанію, обирає напрямки розвитку, але й займається дизайном. Формулює ідеї. Після цього в роботу включаються конструктори. Їх на фірмі двоє.

— Я їм роблю невеличкі ескізні креслення. Я не володію всілякими дизайнерськими програмами типу «3D Max», та й часу вчитися немає. Ми все проектуємо в конструкторських програмах, а вже потім замовляємо візуалізацію.

Після цього виробляють прототипи. Потім їх допрацьовують і запускають у серійне виробництво. Є ще варіант роботи на замовлення, але про це трохи згодом.

На чолі виробництва керівник виробництва, є технолог-адміністратор. Є основний закупівельник, який займається поставками матеріалів. А потім виробничий цех.

Інша частина команди — офіс продажів. Так званий шоурум. З Артемом ми зустрічаємося саме тут. Виявляється, він не лише дає інтерв'ю, а ще й паралельно працює — заміняє працівницю, якій потрібно було кудись терміново поїхати. Через шоурум проходить дев'яносто відсотків клієнтів.

— Меблі така штука, яку замовити онлайн, не подивившись, складно. Онлайн замовляють тільки ті люди, які в нас уже щось купували, які вже щось знають, які десь нас бачили на виставці. А так в основному приходять, тому що треба це все помацати. Подивитись, як меблі виглядають, яка кольорова гама.

У відділі продажів працює дві-три людини. Звісно, не рахуючи шефа.

Ще одна частина команди — невидима. Це маркетолог і SMM-маркетолог.

— Оскільки ми намагаємося розвивати свій бренд і виходити на ринок як бренд, працювати з особливими клієнтами, то нам треба мати якісний сайт і підтримувати SMM.

Над самими меблями трудиться 15 столярів. Але є ще багато інших кваліфікованих працівників: 1 маляр, 4 зварювальники, 2 оператори ЧПУ (числове програмне керування), 4 збиральники і пакувальники та 3 помічники на виробництві.

— Знайти людей досить важко. Окрім того, що вони мають бути спеціалістами, вони ще мають поділяти цінності нашої компанії.

Тому робота з пошуку кадрів досить важка.

От, власне, і вся невелика, але якісна команда. Був ще проектний менеджер, який займався індивідуальними замовленнями, проте від цього напрямку «Woodwerk» вирішив відмовитися.

ПЛЮСИ ТА МІНУСИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАМОВЛЕНЬ

Меблі під замовлення — дуже популярний сьогодні на ринку вид виробництва. Приходить замовник, каже, що саме йому потрібно, і компанія у якомога стисліші терміни виконує всі його побажання. Здавалося б, добре всім. Проте — не зовсім.

На хвилі популярності у «Woodwerk» з'явилося багато замовлень: від ресторанів, барів та рецепцій. Одразу виникли проблеми. Бар, ресторан чи рецепція починається з дверей. Потребує постійних замірів і виїздів. Усе це займає багато часу. Крім того, щоразу це інший дизайн. Причому не стільки власний, скільки дизайнера замовника або навіть самого замовника. А потім ще додаються особливості конструкції приміщення. Десь вентиляція не так пішла, десь труба заважає.

— А хто останній? Ясно ж, як завжди, підрядник. І підряднику доводиться підлаштовуватись під ці зміни. А потім дуже важко. Або ціник нормальний ставити, щоби перекрити ці ситуації, з

одного боку. А з іншого боку, замовник не готовий стільки платити. Завжди є ризики. Ми багато разів стикалися з ситуацією, коли два-три тижні витрачали на якісь переговори, поїздки, заміри, розрахунки, моделювання і всяке таке, а потім кажуть, дорого. І «мне дядя Петя в гаражі обіцяв в два рази дешевше». І замовник з кресленнями може піти до дяді Петі — і вийде дешевше.

Втім, бувають і банальніші варіанти. Ціна виробництва зростає у порівнянні з першим розрахунком, і в замовника просто реально не вистачає на це грошей.

Тому з літа 2017-го «Woodwerk» повністю відмовився від роботи на замовлення. Точніше, замовити можна, але лише певні нюанси в уже серійному виробі.

ЯК КРАЩЕ: СЕРІЙНО ЧИ ПОШТУЧНО?

Навіть людина без відповідної освіти одразу відповість на запитання: що серійне виробництво вигідніше. Однак це лише в теорії. Ринок меблів завалений пропозицією, а попит, на жаль, менший. Завалювати склад виробами, які довго продаватимуться, — теж не вихід. А є ще індивідуальні побажання клієнта, до яких іноді треба прислухатися. Тож «Woodwerk» шукає золоту середину. Баланс.

— Ми досі працюємо під замовлення відсотків, мабуть, на шістдесят. Якщо потрібно, є дуже багато варіантів кастомізації, зокрема колір можна вибрати. У стелажів можна трошки розміри змінити: зробити більші або менші. Але якісь суто індивідуальні штуки ми перестали робити.

КОНКУРЕНЦІЯ НА ФОНІ ЗМІНИ СПОЖИВАЧА

Коли на інших ринках слово конкуренція — досі не більш ніж звук, то в меблевій сфері все дуже серйозно. Крім імпорتنих меблів, в останні роки з'явилося дуже багато дрібних

виробників. Великі компанії, які цікавив зовсім інший аспект ринку, в погоні за споживачем теж переключилися на нішу.

— І більші фабрики почали дивитися в бік сучасного дизайну. Був час, коли серйозні виробники підходили і казали: що це ви робите, якась фігня, простувате, не благородне. А зараз вони розуміють, що на такі меблі є попит. Вони розуміють, що ринок трансформується.

Ринок змінюється дуже мобільно. Це залежить від багатьох факторів. Найперше — рівня доходів та освіченості.

«Woodwerk» намагається не втратити актуальності. І тому, попри особисті вподобання, доводиться адаптовуватися до запитів публіки. Зокрема частково переходити з голландського стилю до скандинавського.

Хоча повністю лягати під бажання більшості «Woodwerk» не збирається. Хочуть зберегти свою стилістику.

— Ми ніколи не шукаємо легких шляхів. Можливо, це більшою мірою мене стосується. Хочеться робити те, що подобається, певну стилістику і певну культуру. Хтось її сприймає, хтось не сприймає. Ми робимо отак, вам може це подобатись, може не подобатись. Якщо не подобається, є інші виробники, які роблять інше.

Щоб візуалізувати естетику, в якій працює «Woodwerk», шоурум зробили схожим на справжню домівку. Тут багато місця та світла. Частина стін з голої цегли. На столах стоїть красивий посуд дружніх брендів та кухонні дошки власного виробництва. Коли потрапляєш всередину, розумієш, чому «Woodwerk» подобається голландський та скандинавський стилі. А ще одразу хочеться облаштувати своє житло в такому ж стилі і забрати додому всі меблі з магазину.

ФАКТОР «ІКЕА»

«ІКЕА», можливо, повноцінно з'явиться на українському ринку у 2019 році, проте «Woodwerk» думає про наслідки цього вже сьогодні. Адже меблі цього масового виробника достатньо стильні, надійні та, головне, дешевші.

— Усі туди підуть, я в цьому впевнений. Нам треба буде шукати якусь свою нішу на цьому ринку. І ми розуміємо, що це ніяк не дешеві меблі. Ми не в змозі робити дешеві меблі з дерева, в принципі неможливо робити якісно і дешево, і щоб на довгі роки — це досить складно. Тому я думаю, що «ІКЕА» з часом просто забере на себе відсотків 60-70 українського меблевого мас-маркету, і всім виробникам буде дуже несолодко. І нам зокрема.

КЛІЄНТ

Збірний образ клієнта «Woodwerk» — це молоді люди (інколи з дітьми, інколи — без), які в процесі облаштування своєї оселі. Основна аудиторія віком від двадцяти п'яти до сорока років. Ядро — тридцять-тридцять п'ять. Сучасні, з непоганим заробітком, багато подорожують, побачили кращі європейські зразки і на них орієнтуються. Прихильники середнього цінового сегменту. У них є любов до натуральних матеріалів. І вони хочуть бачити свою оселю сучасною й естетичною.

— Чесно кажучи, приємно з такою аудиторією працювати. Хоча я розумію, що в нас в Україні таких людей — тонкий прошарок. Які хочуть цей дизайн. Ми розуміємо, що ця аудиторія не така вже широка, але нічого з собою не можемо зробити.

ЗНОВУ ЦІНА

«Woodwerk» — компанія з невеликим прибутком. У рік реалізують близько 2 тисяч товару. Маржа при роздрібній

торгівлі — тридцять відсотків. Гуртом, звичайно, менше. При цьому деякі покупці обурюються — мовляв, дорого.

— Зразу мені смети розказують. Я їм кажу: будь ласка, ідіть робіть. Ідіть і зробіть, тому що начебто так. Прямі витрати мізерні, але коли все рахуєш в комплексі, то виходить дуже багато.

Витрати — це утримання виробництва, зарплата, відходи. Є ще загальновиробничі витрати, і вони серйозні: це електроенергія, газ і опалення. Що потужніше виробництво, то ці загальновиробничі витрати менші — якщо їх переводити на одиницю продукту. Кілька мільйонів доларів інвестицій — і все одразу стає дешевшим, відсотків на сорок.

Але інвестицій нема, а купувати дороге обладнання без розширення немає сенсу. Замкнуте коло.

— Технологічно ми країна третього світу. Нас просто затиснули дешевим імпортом з різних боків. З Китаю, Малайзії, Індонезії. Ми це дуже чітко відчули, коли спілкувалися з представниками європейських компаній, які купують меблі і яких цікавить український ринок. Зараз Україну вони ретельно розглядають і виробництва розглядають. Але ціна для них зависока, з ким ми не працювали, всі кажуть: хлопці, ви — дорогі.

ЕКСПОРТ

Попри це «Woodwerk» — компанія-експортер. За кордон ідуть... ті ж більярдні столи. Наразі їхнє виробництво — це близько 20% бізнесу. Їх замовляють Нідерланди. Щоправда, це вже не старий більярдний стіл, а абсолютно нова модель, спеціально розроблена для такого замовлення. На це, щоправда, пішло багато часу — півтора року. Нові столи — не для клубів, а для домашнього вжитку. Їхня особливість — кришка, яка

перетворює більярдний стіл на звичайний. Через цю деталь виникло найбільше проблем.

— Це популярна штука в Європі. Але на допрацювання пішло півтора року. Навіть весь минулий рік ми з кожною поставкою робили якісь зміни в конструкції. І тепер модель уже повністю опрацьована. Спочатку робили цю кришку повністю дерев'яною. Потім вирішили робити з МДФ, тому що з деревом були проблеми: воно гнулося. Немає ребер жорсткості, плюс європейський клімат дуже відрізняється від нашого. В нас сухо, особливо взимку в приміщеннях, і дерево поводить себе одним чином. Туди приїжджає і поводить себе іншим чином. У нас було кілька таких клієнтів, особливо в Англії, у яких стіл постояв кілька тижнів, а потім вони не змогли цю кришку поставити в нього, тому що дерево набрало вологи і розширилось.

Довелося повністю міняти партію. Замінили двадцять шість комплектів. Ще втратили на доставці — за власні кошти. Голландські посередники теж постраждали. Але в Європі подібні проблеми вирішуються дуже тихо і спокійно. На взаємній повазі.

ДЕРЖАВА

Якихось особливих нарікань на державні органи у «Woodwerk» нема. Ті ж, що й у всіх — перевірки. Єдина масштабна була від охорони праці. За її результатами з'явився великий список, що потрібно змінити.

— Серед цих вимог є серйозні, які справді треба зробити. В принципі, охорона праці — це у всьому світі найбільш серйозна організація. Тому що там дуже серйозно ставляться до безпеки на виробництві, до підготовки персоналу, до захищеності персоналу. Всі приміщення мають бути обладнані витяжками, вентиляціями, щоби повітря було без шкідливих речовин. Там охорона праці — дуже серйозні організації, які завжди

підприємства тримають в тонусі. І нас теж так в тонус поставили.

Щодо оподаткування, то «Woodwerk» працює по спрощеній системі. Платити доводиться трохи більше, але так однозначно простіше.

З митницею проблем нема. Хоча імпортує компанія небагато. Лише плити для більярдних столів з Китаю. Роблять усе по-білому — це мало того, що безпечніше, ще й насправді дешевше, ніж так звані сірі схеми. Більше з-за кордону нема нічого. Фурнітуру купують у місцевих представництв.

СТРЕС СЕЗОННОСТІ

Меблі, виявляється, доволі сезонний продукт. Пік продажів — перед Новим роком. Для невеликої компанії — це великий стрес. Відділ продажів приймає замовлення, а виробництво не встигає з ними впоратися. І починаються неприємності.

— Коли затримується замовлення на три-чотири дні. І я розумію людей, коли вони дзвонять і кажуть: нам треба стіл, треба перед Новим роком, де мій стіл?!

І розумію виробництво. Складно балансувати і розуміти, коли припинити брати замовлення.

Натомість після Нового року ринок завмирає. Черговий стрес. Адже ніколи не знаєш, чи повернуться замовлення.

РИНОК ПРАЦІ

Були в історії компанії помилкові рішення. Наприклад, купівля виробничого комплексу на Львівщині. Робилося це з розрахунку, що на заході України робоча сила дешевша, ніж у Києві, і поруч найбільша фабрика з виробництва більярдного обладнання. Проте прорахувалися як з одним, так і з другим. - Особливо з робочою силою. В останні роки почався сильний відтік кваліфікованих кадрів на заробітки за кордон. Крім того,

саме на Львівщині почали будувати свої заводи великі європейські компанії. Щоб зупинити відтік кадрів, вони підняли зарплату. Тож доводиться конкурувати за працівників ще й з ними.

КРАЇНА МОЖЛИВОСТЕЙ

Попри все Артем Пономаренко вірить, що Україна — це країна можливостей. Адже ринок досі не насичений:

— Можна повчитися чогось класного за кордоном, а потім принести це сюди і почати це робити в Україні. Хто перший — той молодець. Бо у Європі вже все дуже щільно.

Звісно, доводиться постійно тримати ніс за вітром і переорієнтовуватися. Так, «Woodwerk» планує виробляти більше корпусних та м'яких меблів, а також гнутих — те, що конкуренти поки досягти не можуть просто технологічно.

Коник

По всій Україні ще сіро і прохолодно, вітер гойдає голі дерева, на перевалі взагалі лежить сніг, а на Закарпатті — майже літо. Тобто весна. Все цвіте і буяє.

КОРИСТУЙСЯ МОЖЛИВОСТЯМИ

На Закарпатті — особливий клімат, яким гріх не скористатися, — каже Андрій Мелеш, співвласник бренду «Коник», який спеціалізується на фруктах і натуральних соках:

— Закарпаття — це край садів та виноградників. Тут росте все. Ми — не унікальні люди, та Бог створив нам унікальні кліматичні умови й дав землі для вирощування садів.

Тридцятирічний молодий чоловік вражає за-любленістю у свою справу. Сім років тому, завершивши навчання на юридичному факультеті ужгородського університету, Андрій прийшов допомагати батькові на сімейне сільськогосподарське підприємство. Тато, Василь Мелеш, у дев'яностих роках покинув роботу в прокуратурі й узявся за землю. Вирощував картоплю. Але не звичайну, а сортову. Як то часто трапляється, був самоучкою. Читав літературу, радився з людьми. Близькість кордону з Європою теж зіграла свою роль — легко було виїхати і подивитися: а як воно у сусідів? Починав з двох гектарів. Наступного року посадив уже двадцять. Справа пішла. У що вона вилетється, тоді ще ніхто не розумів. Мале підприємство помітили великі гравці. Їм саме бракувало якісної сировини для популярних тоді чіпсів. Посипалися замовлення, які виконати на двадцяти гектарах було вже нереально.

НЕВИПАДКОВА ВИПАДКОВІСТЬ

Саме розпадалися колгоспи, і з'явилася можливість орендувати селянські паї. Мелеші взяли цілих п'ятсот гектарів. Проте селяни наполягали: хочете землю? Беріть не тільки її, а й техніку, ферму і сади.

— Ото знаєте, як буває в селі: від Василя береш, а від Петра не береш, — сміється Андрій Мелеш. — Петро каже: як так? Або все, або нічого. І нам віддали весь колгосп. Ми вже не знали, що робити. Зрозуміли: тваринництво — це не наша тема. І ми її вивели з обороту. Вирощували свою картоплю. Ще нам дісталось двісті з чимось гектарів саду. Загалом нам дали тисячу гектарів землі та двісті гектарів саду, який декілька років до того нічого не родив. Селяни не знали, що зробити, все заростало травою. Мені було років чотирнадцять, я ходив по тому саду і не бачив, як там пройти.

ЛОВИ ХВИЛЮ, або РИНОК ПОСТІЙНО ЗМІНЮЄТЬСЯ

Тим часом на ринку картоплі ставало дедалі тісніше. З'являлися великі агрофірми, які демпінгували й витісняли дрібних виробників. Переключатися на сад, утім, ніхто тоді й не думав. Максимум, що вдалося, — трохи його розчистити. Деревя зародили, проте плоди були несмачними. Їх здавали на сік-концентрат для консервних заводів. Який-не-який, а прибуток з раніше безгосподарної землі. Однак було зрозуміло, що це далеко не максимум, на що здатна закарпатська земля.

Поки Андрій розповідає, ми об'їжджаємо сади «Коника». Велетенська територія. Раптом упираємося в колючий дріт. За ним — перекопаний шматок прикордонної смуги і стовпчики.

— Це вже Словаччина. Можете кинути камінь або палку в Євросоюз. 15 метрів буквально.

Власне, вчитися, що робити з садом, вирішили у європейців. Найближче була Угорщина.

— Угорщина — тоді це було вав! Це ще не був Євросоюз, але вже Європа. Вони були розвиненіші, ніж ми. Ми поїхали дивитися туди: сади виглядали не так, там інтенсивна технологія. Деревя вирощують спеціально. Але від ідеї везти дерева звідти ми одразу відмовилися. Тому що готове дерево в Європі коштує сім євро. Дорого. А якщо брати підщепу, то вона коштує всього двадцять євроцентів. І з цієї підщепи вегетативним способом ще можна отримати триста-чотириста підщеп. Словом, це зовсім окремий бізнес.

До розуміння цього Мелеші дійдуть згодом. Наприкінці 1990-х — на початку 2000-х вони інтенсивно вивчали інформацію про садівництво. Причому переважно за кордоном. Бо в Україні її просто не було.

— У нас дуже погані університети. От маємо двох агрономів. Вони з біологічного факультету, багато і непогано вчилися. Їх готували як спеціалістів широкого профілю. Вони знають багато різних трав, як ті ростуть, знають біологію. А зробити яблуко — таке, щоб ви хотіли його купити, — вони не знають. Такого в університеті їх не навчили. Старі книжки, старе все.

Не дивно, що садівництво в Україні у критичному стані. Деревя хворі, несортіві. Тож компанія Мелешів почала сад з нуля. Спочатку виростили саджанці, посадили їх. Три гектари. Потім сімдесят. Ще сто.

Без особливого розрахунку на швидку віддачу. Адже сад — це...

ДОВГОСТРОКОВА ІНВЕСТИЦІЯ

На той момент компанія ще не робила ставку на сад. Основним заробітком залишалася картопля. Тим паче, деревя не дають урожаю одразу. Їх ще треба виростити. Десь у цей момент допомагати батькові й почав Андрій Мелеш. «Щоб ти за мною не

бігав, займайся ось садом і старим консервним цехом!» — віддав Василь Мелеш синові зону відповідальності.

І той із завзяттям взявся за діло. Консервний цех ентузіазму не додавав. Колись він був найбільшим на Закарпатті — випускав консервовані огірки, помідори, горошок тощо, проте з часом перестав відповідати потребам ринку й занепав. Сад був хіба в зародку.

ОСВІТА КОШТУЄ ГРОШЕЙ

Андрій читав літературу і їздив по Європі в пошуках досвіду. В Україні вчитися не було в кого:

— Ринок був порожній. І зараз дуже багато є порожнього ринку. Тому коли кажуть, що ринок насичений... Чим насичений? Нічим не насичений! От зараз нас уже запрошують на різноманітні фестивалі, і ми зустрічаємо людей, які виробляють дванадцять видів арахісової пасти! Хлопці під Києвом зібралися і таке роблять. І вони заходять на ринок спокійно. Раніше боялися, що задавить великий бренд. А зараз можна спокійно знайти нішу і її піднімати.

Проте за кордоном ніхто не поспішав ділитися знаннями. Треба було хіба підглядати у щілину. Але, як відомо, наполегливість винагороджується. Постійні поїздки одного разу дали несподіваний результат. На одній із виставок Андрій Мелеш впізнав відомого фахівця з консалтингу, фото якого бачив у журналі про садівництво. Того запросили спікером, і в очікуванні на свій виступ він просто сидів у кріслі, втупившись у телефон. Андрій зрозумів, що такий шанс трапляється нечасто, й одразу звернувся до фахівця з проханням про навчання. Той вислухав, усміхнувся і сказав: добре, але мої послуги дорого коштують.

— І от це перший момент, коли я зрозумів, що знання коштують гроші. Для багатьох людей це дивно. На той час і

тепер процентів п'ятдесят не готові платити багато за знання. Тобто всі кажуть: ану покажи, ану розкажи. В аграрній сфері ніхто не хотів брати дорогих консультантів. Нащо? Я ото, як мій дід, роблю. Людина поговорить по Скайпу одну годину, а я маю декілька тисяч євро платити?! В сенсі, за що?! Для мене, двадцятитрирічного хлопця, це був теж вибір: купити три «Айфони», а я не мав жодного, чи заплатити консультанту, який щось там поговорить. Але я розумів, що він щось знає.

Андрій на гроші не поскупився. Так у нього з'явилося розуміння підприємницької філософії, усвідомлення, навіщо створювати бренд і чим добре вести бізнес в Україні порівняно з Європою.

— Європа нам тільки здається казкою. А насправді зовсім не казка. Там важко жити, важко знайти нішу. Класно бути ланкою системи, вивчитися на інженера, заробляти непогано або щось таке. Але почни вирощувати яблука, створювати бренд... Там уже п'ятсот вісімдесят три бренди! З рекламою, з піар-акціями, агенціями, які їх просувають на ринку. Туди тяжко засунутися, дуже закритий ринок. Не те, що в нас. І тут ніхто не робить! Чому не роблять? Бо не знають як.

ФІЛОСОФІЯ

Розмовами по Скайпу консультації не обмежилися. Українські садівники зацікавили голландських консультантів аж так, що ті приїхали подивитися на все власними очима. Чи то їх вразив юний вік Андрія, чи розмір саду. Консультант кілька разів перепитував про кількість землі. В його уявленні великий сад — це десять-п'ятнадцять гектарів. А тут — цілих сто! Андрій сміється, згадуючи здивування іноземців:

— Як сто? Це ж у десять разів більше, ніж наші сади! А я їм кажу, що в нас велика країна. Коли їм сказати, що в нас великі агрохолдинги, такі як «Ландфармінг», мають сотні тисяч

гектарів, то взагалі зомлівають — бо це в кілька разів більше, ніж усі їхні Нідерланди.

У той час яблука для споживачів на українському ринку відрізнялися хіба кольором. Жовті, зелені, червоні. В одній фірмі розповідали історію: потрібна була велика партія яблук. Замовили в одного продавця на ринку, той повів на склад. Там ящики. На кожному підписи. БФ, ЧФ, БД, ЧД і БХ, ЧХ. Продавець відсипав з усіх, крім двох останніх. Покупці поцікавилися, що означають аббревіатури. «Ну як що? — здивувався продавець. — БФ — це білі файні, ЧФ — червоні файні. Д — то добрі». — «А Х.?» — запитали покупці. «Я ж вам їх не даю», — засміявся продавець.

Так до Мелеша прийшло розуміння, що ринку яблук в Україні просто немає і його потрібно створювати та захоплювати. Тим паче — сортові яблуні саме почали приносити перші врожаї.

СІК

Сьогодні бренд «Коник» відомий в Україні насамперед соками. Так званого прямого віджиму. Без цукру і консервантів, — написано на них. До соків прийшли поступово, але безальтернативно. Вперше про це задумалися, коли на запрошення своїх друзів-консультантів приїхали до Нідерландів. Там і побачили новинку — сік прямого віджиму. В Україні тоді ніхто таким не займався. Технологія, насправді, стара як світ. Раніше всі соки були прямого віджиму. Після пастеризації їх закручували в банки і продавали. Але з часом великий бізнес встановив нову моду й нові правила. Пакетовані концентрати. Перевозити велику кількість соку на великій відстані — накладно. Значно дешевше зневоднити його, перевезти, а тоді знову розвести водою. Щоб не псувався — додати консерванти. Єдина проблема цього економічно вдалого винаходу — у процесі такої технології втрачається багато

корисних речовин і смак. Вітаміни вже не повернеш, а от смак — можливо.

— І багато виробників розуміють: або вони в натуральному вигляді зберігають, або додають консервантів, або цукор, щоб підсолодити продукцію. Тоді на виході є дуже класна бізнес-ідея, але споживач отримує воду з цукром зі смаком апельсина чи чогось іншого. Люди спочатку кинулися це споживати — бо воно кольорове, а потім почали думати: а як це для здоров'я? І все повернулося назад. У Європі цей бум пройшли значно раніше. От якщо ви в Австрії зайдете в супермаркет, там великий вибір соків прямого віджиму, у Франції великий. А в Угорщині ще досі концентрати переважають. У нас — суцільний концентрат.

Технологія виробництва соку прямого віджиму проста. Яблука подаються на прес, який їх чавить, потім сік нагрівається до температури понад 80 градусів і розливається у пляшки. Вихід соку — сімдесят відсотків від ваги яблук. Тобто на мільйон літрів потрібно один мільйон шістсот тисяч кілограмів яблук.

Друга річ, яка підштовхнула «Коник» до виробництва соку, — це власне старий консервний цех. Чому б не поекспериментувати — подумав Андрій. Старе обладнання вивезли на металобрухт і почали встановлювати нове. Невелику лінію збирали самотужки. Звісно, не без помилок і набитих ґуль. «Дуже важко бути першим», — усміхається Андрій.

Одразу почалися проблеми з державними органами. Санепідемстанція не повірила, що можливий сік без консервантів. Там розмахували держстандартами зразка вісімдесятих років. Довелося носити купу паперів, доводити очевидне. Це була історія на кшталт «найшла коса на камінь». «Коник» стверджував, що соки в такий спосіб виробляти можна, епідеміологи — що ні. Війна документів тривала довго. Переміг — «Коник», тобто сік. І ми з вами.

Саморобна лінія «Коника» сьогодні здатна виробляти півтори тисячі літрів на годину. Це вдвічі більше, ніж на початку виробництва. Хоча тоді й такі цифри здавалися завеликими. Маючи здатність робити кілька мільйонів літрів у рік, зробили лише сорок шість тисяч. Потім збільшили виробництво до ста тридцяти однієї тисячі літрів, потім ще подвоїли — до двохсот п'ятдесяти тисяч літрів. Потім взагалі потроїли, нарешті перетнули позначку в мільйон літрів. І після цього вирішили трохи пригальмувати та зменшити темпи.

— Ми зрозуміли — завжди треба вибирати: або якість, або масовість. Немає класного масового вина або дуже класного масового шампанського. От винороб у Бордо. Він робить п'ять тисяч пляшок по тисячі євро за штуку. І в нього навіть думки нема зробити десять тисяч пляшок і продати по сімсот євро кожну. Бо він розуміє — не зробить. Нема того винограду. То і ми так.

Але навіть зробивши першу маленьку партію соку, Андрій Мелеш зрозумів, що припустився великої помилки. Товар є, а що з ним робити — він просто не знає.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: МЕРЕЖІ

Батько Андрія, Василь Мелеш, скептично ставився до роботи з мережами. Мовляв, це для великого бізнесу, а не сімейної фірми. Але син наполягав.

І йому вдалося. Переконати одну з мереж, що брендові сортові яблука — це краще, ніж просто білі, червоні чи зелені.

Далі була ще одна цікава бізнес-ідея: продавати свій справжній сік не у відділі з соками, а разом із яблуками.

— Це була частина великої філософії, — переможно виструнчується Андрій. — Коли є споживачі, які п'ють соки прямого віджиму, вони у відділ із соками не заходять принципово. Чому: хімія, цукор, нектари; це ж не фрукти, то

вони туди і не йдуть. А в нашому випадку людина бере фрукти й одразу бачить сік. Не казатиму, що я Ейнштейн, це я побачив у Європі. У Словаччині, в «Теско». Картопля, а поруч картопляні чіпси. Це сприяє імпульсній покупці. А я це перефразував: давайте покладемо таким чином і соки, які відрізняються від тих, що у відділі з соками. Так само і з вином та іншими продуктами: хороші є в супермаркеті, але спробуй знайди. І їх краще ставити в окремих відділах. У «Сільпо» в цьому плані набагато просунутіші. Ми їм розказали, показали — і вони повірили в це. За це, звичайно, велике спасибі, бо ми не такі сильні, щоб могли за це заплатити.

Ще один простий, але ефективний посил до споживача: цей сік зроблено не бозна з чого, а саме з цих яблук, які зовсім поруч.

Потім «Коник» пішов ще далі — в супермаркетах «Сільпо» тепер можна купити цілу лінійку виробництва цього бренду: дерево, яблуко і сік. Повний цикл.

До речі, продукція «Коника» продається тільки в одній мережі. Багато хто не може зрозуміти — чому не піти ще й в інші. Виявляється, іноді краще мати менше, але краще. У «Коника» із «Сільпо» ексклюзивні відносини. Майже шлюб.

До речі, ринок концентрованих соків в Україні демонструє тенденцію до скорочення, натомість соки прямого віджиму з кожним роком продаються дедалі краще.

Проте перш ніж досягти цього, «Конику» довелося зробити ще одну важливу річ — створити...

БРЕНД

Ведучи переговори з мережами про продаж своїх соків, Андрій Мелеш ще не розумів, що йдеться про брендовий продукт. Адже яблука можна продавати і без цього. Їх достатньо просто завантажити у фури, вказати сорт (Голден, Чемпіон

тощо) — і все. Продано! А от із соком було складніше. У мережі цікавилися: чим цей сік відрізнятиметься від, припустімо, «Сандори»? І який зиск їм додавати на полиці ще й цей продукт? Чому покупці мають купувати саме його? Довелося не просто пояснювати унікальність технології, а придумати цілу стратегію. Ну й назву.

— А чому власне «Коник»? — питаю в Андрія.

— Це просто прізвище дідуся, який двадцять років тому прийшов реєструвати компанію. Микола Коник. Так з того часу і повелося — «Коник». І коли дійшло до створення бренду, то довго думали, все перебрали...

— «Apple» уже зайнятий.

— «Apple» зайнятий. Філософія створення бренду в мене була проста...

Щоб пояснити цю філософію, Андрій перевтілюється у споживача, який наприкінці робочого дня заходить у супермаркет вибирати товар. Наприклад, маму-домогосподарку, в якої на закупи кілька хвилин. Вона не братиме товар ФОП Андрія Андрійовича і не читатиме довго, що написано на упаковці. Забагато інформації. Домогосподарка чи її чоловік оберуть відомий їм бренд. І робитимуть так завжди, поки інший не переконає, що він чимось кращий. При цьому гучні назви радше відштовхують покупця. Потрібно щось просте і зрозуміле. Коник цілком підходив.

Запросили дизайнерів, розробили логотип. Намалювали коника. Заплатили за це чималі гроші. Інтуїтивно розуміли, що це має дати результат. Хоча стратегічного планування не було.

— Нам пощастило, що вдалося. Сказати, що все було продумано, — означало б злукавити. Але зробили й аж тоді зрозуміли, хто наш головний клієнт. В основному це жінки з дітьми. Є і чоловіки зараз, але цільова аудиторія — саме жінки, які купують яблука дітям. Багато конкурентів зробили якийсь

агресивний дизайн своїх брендів, і це відлякує. А в нас вийшло саме те. От у мене сину три з половиною роки, і він не знає, що це мої соки, але просить саме їх, бо там коник намальований. Так само він просить «Jaffa» — бо там міньйони на упаковці. Але вони заплатили за них, мабуть, якісь мільйони, а ми значно менше.

Але брендом стали не тільки соки, а й власне яблука. Знову ж таки — підгледіли в Європі.

— От я виростив хороше яблуко, вклав у це душу. Зробив його смачним. Не просто смачним — у мене унікальний сорт. Як донести це споживачу? От ви купили хороше яблуко, прийшли додому, з'їли, повертаєтеся у супермаркет. А там уже інше яблуко. І ви починаєте трохи по-іншому думати. Ви вже обираєте — солодке, кисле, кисло-солодке, ще якесь.

А ще Мелешу було важливо пов'язати бренд із Закарпаттям. Адже цей край навіть у людей, які там не були, асоціюється з чимось хорошим: гори, чисте повітря, приємний клімат.

Бренд — це не лише перевага. Але й відповідальність. Споживача важко захопити, але дуже легко втратити. Брендівики, як сапери, — помилитися можуть тільки раз. Тому один з головних принципів «Коника» — краще менше, але краще.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ЯКІСТЬ

Цех, у якому яблука перетворюються на сік, — відносно невеликий. Обладнання — просте. Прес, де чавлять яблука, чан для пастеризації і лінія розливу.

Один літр соку виробляється з кілограма і шестисот грамів яблук. Підвищити продуктивність у теорії можна. Але тоді це зашкодить якості. Через це Андрій Мелеш постійно сварився з технологами.

— Про користь будь-який технолог думає в десяту чергу. Йому важливо, щоб не зіпсувалося і гроші принесло. А для мене на першому місці якість. Тому мені пропонували додавати ферменти. Мовляв, вони теж природні, нічого поганого в тому нема, а соку з кілограму яблук виходить більше. Але ферменти все одно спотворюють структуру продукту. Вони витягують воду, яка при механічній обробці не мала б туди потрапити. Потім цукор. Скільки мене переконували, що треба додавати. Мовляв, смачніше буде, класно, люди п'ють, їм подобається. Досі є ті, хто не вірить, що ми не додаємо цукру. Але радує, що кардинально менше.

Для своїх соків «Коник» не використовує яблука, які впали на землю. Тільки зірвані з дерева. Щоб не зіпсувався смак. Решту здають на заводи, які виготовляють концентрат.

Врешті, ставка на якість у суперечці з комерційною складовою перемогла. У «Коника» кристалізувався свій споживач — люди віком від двадцяти п'яти до сорока п'яти років. Розумні та поінформовані, вимогливі саме до якості.

НЕ МОЖНА ЗУПИНЯТИСЯ НА ДОСЯГНУТОМУ

Першому простіше, але й важче. Ти вже проклав шлях для інших, зробив замість них помилки, які вони не повторять. І варто тобі бодай трохи розслабитися, як доженуть і переженуть. І ти вже не будеш першим. Слідом за «Коником» на ринку яблук та соків прямого віджиму почали з'являтися все нові й нові компанії. Є й такі, у кого виходить краще. Що робити в таких конкурентних умовах? Створити новий, унікальний продукт.

У кожного сорту яблук є свій неповторний смак. При дотриманні технології він передається і сокові. А якщо додати імбир, чорниці чи ще якоїсь ягоди, можна розширити смакову палітру до нескінченності.

Проте «Коник» вирішив піти ще далі.

— У нас іще тоді зародилася мрія, зараз ми до неї прийшли. Основна новинка, яка ще не потрапила на ринки, але от уже скоро, — це марочний яблучний сік. Це буде чотири види яблучного соку, кожен зроблено з конкретного сорту яблук. Коли ми так спробували зробити, то самі дуже здивувалися, наскільки сік відрізняється. Я от став фанатом конкретного яблучного сорту. І вже інший я не дуже хочу. Не тому, що він поганий, просто інший. Це дуже цікаво.

Інша особливість «Коника» — завжди йти всупереч моді й тенденціям ринку. Бути на крок попереду. Диктувати смаки. Саме так з'явилися абсолютно нові соки. Яблуко-імбир. Яблуко-чорниця, а також персик і абрикос.

— Ми були перші в Україні, хто запустив соки прямого віджиму з кісточкових: персик-абрикос. У Херсоні ми знайшли господарство зі схожими думками. Завезли якісні зірвані фрукти. Робимо бомбезний смак. Беремо свої яблука, мішаємо з персиком, з абрикосом — це вав як смачно! Пофартило, що Закарпаття багате на дикороси — це чорниця й аронія, чорна горобина. Бабці ходять, збирають це все по полонинах. Ми в них це скуповуємо — суперклас.

САДИ

Гордість «Коника». Ми довго їдемо ґрунтовою дорогою між рівних рядів дерев. Більше схоже на виноградники, ніж на фруктові сади. Лінії стовпчиків, підв'язки. Середня урожайність — сімдесят тонн яблук з одного гектара. Є старі сади, де родючість дуже низька — дев'ять тонн, а є ділянки, де вдалося досягти неймовірної продуктивності — дев'яносто тонн з гектара. При тому, що в Україні середній показник — двадцять одна тонна.

Автомобіль зупиняється: Андрій хоче щось показати. Грушеві сади. Нова ніша на українському ринку, яку взявся

займати «Коник». Бо досі домінує імпорт. Але грушею не обмежилися. Вирішили бути не на крок, а на два попереду конкурентів.

— Після груші ми знайшли таку міні-нішу для себе. Для того, щоби людина могла не тільки купити дерево, попити соку, поїсти яблука і груші під торговою маркою «Коник», — хвалиться Андрій. — Ми ще зрозуміли, що на Закарпатті дуже добре росте черешня. Посадили невеличкий черешневий сад, для того щоб і черешня була «Коник». Абрикоси — це вже, як кажуть, Остапа понесло. Тут фактична ідея така. Був Крим, Криму не стало. Ми, звісно, надіємося, що він повернеться

в Україну, але там росло дуже багато кісточкових. Мало де в Україні, крім Криму, можуть рости кісточкові. На Закарпатті можуть, тому що в нас мікроклімат. Філософія цього саду була посадити десять сортів абрикосів. Від найранішого до найпізнішого. Це дуже передовий проект, якщо вдасться, то тридцятого травня вже матимемо перший абрикос і п'ятнадцятого вересня останній. Сам сказав і досі не вірю.

Зараз сезон абрикосів в Україні триває місяць. Липень-серпень. Завдяки новим сортам з'явиться можливість їсти українські абрикоси з червня по вересень. Екзотика перетвориться на реальність. Звісно, якщо на перешкоді не стануть кліматичні зміни. Але про них пізніше. А поки про...

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ТЕХНОЛОГІЯ СУПЕРІНТЕНСИВ

Ми зупиняємося на перехресті, звідки видно три види саду. Старий, звичайний, інтенсивний і суперінтенсивний. Андрій одразу заспокоює, що в нових технологіях немає жодної хімії.

Андрій показує на ширину рядів і кількість дерев. Старі сади схожі на ті, які ростуть на людських подвір'ях. Інтенсивна технологія — менша відстань між рядами та деревами, суперінтенсив — ще менша.

Спочатку садили дерева шість на чотири метри, потім п'ять на три, далі три з половиною на один метр. Останнє ущільнення — три метри на сімдесят сантиметрів.

— І в чому різниця? — запитую я.

— Ідея дуже проста. Що менше яблук на одній яблуні. Це як вихователька в садочку, котра виховує десять дітей замість п'ятдесятьох. Як думаєте, кого вона краще виховає?

— Десять, звичайно.

— Там, де яблука посаджено інтенсивніше, їх багато, вони бачать сонечко, тому що гілляки не закривають сонечко. Відповідно, в мене виходить більш товарне яблуко. Це головний секрет — звідки береться велике гарне яблуко. Багато на цю тему дискутуємо, мовляв, яблука чимось накачали, але такого немає. Дуже багато спекуляцій про ГМО-яблука: в Америці такі є, американці їх виводять, а в Україні немає. Так, як і нема ГМО-картоплі.

На території саду із землі стирчать труби. Вода. Клімат змінюється, опади стали дуже нерівномірними, а деревам, особливо у випадку інтенсивних технологій, вода потрібна постійно. Тож їх потрібно поливати самотужки. У садах «Коника» працює технологія надкореневого зрошення.

Порада від Андрія: перш ніж займатися садівництвом, потрібно перевірити, чи є поруч вода.

ПРИМХИ ПОГОДИ

Над садами — щось на зразок навісу. Антиградова сітка. Захищає дерева як від граду, так і від надто палючого сонця. Дорога технологія, але в нових умовах просто необхідна. Садівники дуже залежать від примх погоди. Пізні заморозки можуть знищити весь урожай. Наприклад, у 2010-му 6 травня було мінус три градуси. Загинули практично всі плоди.

Пережити той рік вдалося тільки завдяки диверсифікації. Врятувала картопля.

— У Польщі минулого року мінус сорок п'ять процентів урожаю було. В Європі в середньому мінус двадцять три, це був найгірший рік. В Італії, у Франції, всюди пройшлися ці хвили приморозків, раніше такого не було. Так само град. Як спитати старше покоління, то вони кажуть, що град бував раз на десять років. А зараз — тричі на сезон. А наступного сезону може бути чотири рази. Треба все сітками накривати. Але це дуже дорога технологія, ми накриваємо потихеньку, зараз накрили десь на шістдесят процентів.

Але надто гарний урожай теж може виявитися проблемою. У 2017 році яблука вродили так рясно, що частина садів під їхньою вагою просто впала. Дерев завалилися за принципом доміно. Зараз цей сад ремонтують. Тобто пересаджують.

СКЛАД

Одне діло яблуко виростити, інше — яблуко продати. Третє — зберегти яблуко так, щоб його можна було продати. Клієнт хоче їсти фрукти не лише восени, а протягом усього року. І «Коник» навчився робити так, щоб плоди виглядали добре навіть через рік після збору врожаю. Секретів кілька. Перший — відсутність хімії у процесі вирощування. Другий — склад. Тут потрібно дотримуватися відповідного температурного режиму, вологості й забезпечувати мінімум кисню.

— Якщо ви даєте яблукам менше кисню, то вони наче сплять. Відповідно, ми можемо це регулювати, і таким чином можна зберігати яблука до дев'яти-десяти місяців, це дуже легко. Тому от і температура півтора градуса. Це важливо, щоб був нормальний фрукт, щоб ви його купили, щоб він хруснув, щоби вам сподобалось, і ви прийшли за ним ще. Якщо порушити цей

довгий процес — все, ви вже не захочете купити, тому що не хрустити.

РЕКЛАМА

Як відомо, є два типи реклами. Агресивна, щоби зробити бренд упізнаваним, і тиха, майже непомітна. Гарним прикладом є стратегії «Samsung» і «Apple». Перші нав'язливо рекламують свої телефони на кожному кроці. Другі роблять презентації нових продуктів і роздають товар блогерам, які можуть оцінити переваги і написати про них. І про перших, і про других знають усі.

«Коник» пішов шляхом Стіва Джобса. Компанія робить ставку на спілкування зі своїми клієнтами у соцмережах, використовує сарафанне радіо і зовсім не витрачається на рекламу в ЗМІ.

— Об'єктивно в нас є два варіанти. Або ми, маючи купу грошей, вкладаємо їх у рекламу. Тоді ви навряд чи зможете купити наші продукти, навіть я не зможу — це буде занадто дорого. Або ми вкладаємо в якість і чекаємо на результат. Людина купила, прийшла знову, ще, ще і ще. І тоді вона вже наш клієнт. Цей шлях трошки довший. Та ми зрозуміли, що нам він підходить більше. Тобто зараз реклами в нас немає, ніякої. Я взагалі кажу, що треба пам'ятати в нашій сфері, що ми в 21-му столітті. Це соціальні мережі, якісь дегустації продукції і блогери. А наше завдання — зробити якісний продукт і якісну упаковку. Реклама — це зробити якісну упаковку.

ВІДНОСИНИ З ДЕРЖАВОЮ

Тільки почувши це запитання, до того веселий і життєрадісний Андрій замовкає. Каже, що не любить цю тему. Нещодавно податкова опублікувала якийсь звіт, і «Коник» опинився на четвертому місці в Україні серед садівників за сумою сплачених податків.

— Перший день я ходив і пишався: я четвертий в Україні платник податків серед тих, хто займається садівництвом. Це круто! І виходить як: з одного боку, я плачу податки — це добре? Добре. Чим це погано? Погано це тим, що я працюю офіційно, в мене все видно в бухгалтерії, а людина, яка так чинить, завжди зробить більше помилок, ніж людина, в якої нема документів. Нічого нема. Не звинувачую нікого, але когось же треба перевіряти. А кого перевіряти? «Коника»! Зараз уже на нас зважають, я — молода людина, а батько з ними радикальніше говорить. Він каже: відваліть. Ви не заважайте, ми самі зробимо, самі заплатимо вам податки. І не треба помагати, просто не заважайте.

До різноманітних державних програм «Коник» ставиться скептично. Мовляв, за задумом добре, а за виконанням — як завжди. Умови прописано не зрозуміло під кого. Значно ефективнішою допомогою були б дешеві кредитні програми.

УКРАЇНОЦЕНТРИЗМ

«Коник» орієнтований передовсім на внутрішній український ринок. Експортувати щось можуть, але це не самоціль.

— Коли ти виграв чемпіонат області, не варто ж, мабуть, одразу на Олімпіаду їхати? — приводить спортивну аналогію Андрій Мелеш. — Спочатку ще чемпіонат України треба виграти.

Тож наразі «Коник» сконцентрований саме на чемпіонаті України. На прощання нам дають скуштувати їхніх яблук і соків — смачно. Рекомендую.

Покутська кераміка і TarLar

Городенка, навіть за мірками Івано-Франківщини, — провінція. Менше 10 тисяч населення, кілька радянських п'ятиповерхівок у центрі, на околицях — приватний сектор. Колись тут був замок, проте зараз його можна побачити лише на старих фото. Уже багато років Городенка асоціюється виключно з цукровим буряком: тут роблять цукор і горілку. Тому поява саме в Городенці бренду «TarLar», на перший погляд, дивує. За їхньою керамікою вилаштовуються черги. Зазубрені тарілки ручної роботи замовляють ресторани Львова, Києва, Харкова, Дніпра, Одеси. Що ж — тим паче цікаво, як усе з'явилося.

СВЯТО НАБЛИЖАЄТЬСЯ

П'ятниця, 5 січня — офіційно робочий день. Але на Галичині — суто формально. Уже з обіду всі починають готуватися до Святвечора і Різдва. «TarLar» — не виняток. Представниця бренду Ліля по телефону каже: якщо хочу застати когось на виробництві, треба приїхати до 14:30. Відповідаю, що лечу. З Івано-Франківська до Городенки якихось 70 кілометрів, але дорога всуціль у вибоїнах. Як розповідала Ліля, за знаком Городенка мав бути невеликий вказівник з написом «Покутська кераміка». Очевидно, він геть невеликий, бо я його не помітив. Зупиняюся, щоб зателефонувати й уточнити дорогу: з асфальту треба з'їхати на ґрунт і поволі, на першій передачі, сунутися по болоту вздовж похмурого зимового ставка. Два круті повороти — і я на місці. Переді мною старе безлике двоповерхове приміщення радянського крою. Колишні гаражі. Ліля зустрічає мене й одразу починає екскурсію. Всередині все зовсім інакше, ніж зовні.

У невеликому просторі завдяки дерев'яним перекриттям вдалося помістити цілі три поверхи і досить таки велике виробництво. Тут і гончарні круги, і печі, і стелажі, де вироби сохнуть, і місця для розмальовування та глазурування. Ми піднімаємося на другий поверх, спускаємося, знову підіймаємося, і я відчуваю, що заблукав у цих лабіринтах.

— Шкода, що ви приїхали на свята, коли тут мало людей. Але є Богдан, то він вам усе розкаже.

Богдан (молодий чоловік зі світлим волоссям) сидить в імпрровізованому офісі на третьому поверсі, десь між виробництвом і складом. Розмовляючи зі мною, паралельно вирішує якісь нагальні питання.

Я вмикаю диктофон і пропоную представитися.

— Богдан Микитюк, — тут він змовкає. — От навіть не знаю, як правильно сказати, хто я на виробництві. Прийнято казати, що я власник великої фірми... чи невеликої. Але нема в нас такого. Починалося все з мого брата.

НЕВДАЧІ ЗАГАРТОВУЮТЬ

Як то часто буває, історія успіху почалася з невдач. Нічого дивного: Айнштайн, як відомо, у школі отримував «трійки» з фізики.

Молодший брат Богдана Антон Микитюк дуже хотів бути гончарем. Щойно зайшов у майстерню Косівського інституту, як сказав: це моє. Але от з навчанням не залагодилося. Його роботи ставили у приклад: як не треба робити. Антон був найгіршим серед 33 учнів. «Двієчником був», — сміється Богдан. Ніхто з учителів у нього не вірив. Інший би все покинув і здався, але не Антон. Допоміг і батько. Безвихідь змусила. Власне у момент, коли про це говоримо, заходить і він — батько Михайло Микитюк. Великий чоловік з довгими сивими вусами.

— Я тоді працював журналістом у районній газеті.

У зв'язку з політичними подіями і моєю активною позицією довелося піти.

Тож і запропонував синові «почати щось робити». Першим цехом був гараж. Працівники — Антон, тато і мама. Ринок збуту — сусіди, а згодом базари. Крок за кроком, день за днем кількість замовлень збільшувалася. 6 червня 2010 року Антон Микитюк зареєструвався підприємцем, і власне цей день сім'я Микитюків і вважає за старт свого бізнесу.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: НЕ БРАТИ КРЕДИТІВ

За якийсь час батьківського гаража вже не вистачало. Постало питання приміщення. Так і знайшлися гаражі, в яких підприємство розміщується й досі. Добудували ганочок, зробили дерев'яні перекриття, збільшивши корисну площу, встановили печі — і пішло-поїхало. От тільки трохи прорахувалися зі складом. Він на третьому поверсі, тому відвантажувати продукцію, м'яко кажучи, не дуже зручно.

— Не по фен-шую, як у Європі, але маємо, що маємо, — сміється Богдан.

Один із секретів успіху «Покутської кераміки» в тому, що вони не зичили грошей. Жодного кредиту! Заробили — вклали — розширились. Потрошку. Без поспіху. Спочатку працювало троє людей, потім п'ятеро. Далі додалися двоюрідні брати. Потім довелося залучати робочу силу вже не з родини. Сьогодні в «Покутській кераміці» працює тридцять троє людей. І це ще, очевидно, не межа.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ЩОСЬ НЕЙМОВІРНЕ

Коли «Покутська кераміка» тільки робила перші кроки, до Микитюків з ідеєю звернувся доктор хімічних наук, проректор Прикарпатського університету Іван Миронюк. Він запропонував обробляти посуд колоїдним сріблом. До молока, яким

обробляють кераміку, додали міліграм срібла. Це дало ефект «гігієнічного посуду». Спробували. Миронюк відвіз вироби на експертизу до Академії наук. Там у три різні глеки (один з яких був «Покутської кераміки») налили брудну воду. На третій день у покутському глеку вода самоочистилася! Після цього на Городенку посипалися замовлення з Академії наук.

ПОЧАТОК БРЕНДУ

В Україні є багато сімей, які займаються гончарством. Хтось — із діда-прадіда, інші, як Микитюки, прийшли до цього самі. Є кераміка гуцульська, покутська, опішнянська, слов'янська. Є однотонна, а є різнокольорова, ручної роботи і заводська. Навіть найкращі зразки не завжди стають брендами.

Нове життя в сімейний бізнес вдихнув Богдан Микитюк. Коли батько з братом починали справу, він був у Англії на заробітках. Але у 2010-му Богдан повернувся — допомагати. Його дружина (родом з Донецька) теж включилася в сімейну справу. Менеджер за освітою, вона розуміла: щоб люди помітили, потрібно щось особливе. Це особливе з'явилося суто випадково. Жінка пробувала щось ліпити сама. Над її безформними, але покритими глазур'ю роботами спочатку сміялися. Але в один момент вони стали популярними. Так і з'явився бренд «TapLap»: вироби ручної, або як її ще тут називають, «дикої» ліпки — без гончарного круга.

Дочірня структура «Покутської кераміки» якийсь час навіть існувала окремо, навіть в іншому приміщенні, проте згодом повернулася під батьківське крило «Покутської кераміки». Попри це два бренди існують наче паралельно. Споживачі «Покутської кераміки» можуть не знати про «TapLap», так само як ті, хто купує останнє, не завжди знають про «Покутську кераміку».

МІСІЯ

«Покутська кераміка» і «ТарЛар» — це не просто бізнес заради бізнесу. У Городенці свого часу відкрився експериментальний Вальдорфський дитячий садочок. Вальдорфська педагогіка суттєво відрізняється від традиційної. Її мета — виховання вільної, відповідальної та соціально адаптованої особистості. Наприклад, до 9 класу оцінок не ставлять, а тестування обмежуються тим, що необхідно для вступу у виші.

В садочку дітям пропонують ігри та різні способи самовираження, такі як малювання фарбами чи восковою крейдою. Багато часу діти проводять на свіжому повітрі, де роблять щось практичне.

Утім, у консервативній та невеликій Городенці Вальдорфський садочок не прижився. Не вистачило грошей. Тож, створюючи «ТарЛар», Микитюки постановили, що 30% доходів піде на відновлення освітнього закладу. І їм це вдалося! Садочок діє, вартість навчання в ньому не набагато відрізняється від державного закладу — чотириста гривень на місяць. Проте Микитюки на цьому не зупинилися. Адже діти ростуть. Тож новий виклик — відкрити в Городенці Вальдорфську школу.

ПРОБЛЕМИ ОСВІТИ

Богдан захоплено розповідає про Вальдорфську педагогіку і не надто — про традиційну. Бідкається, що мало чого навчився. Ба більше, каже, що іноді варто забути все, чого вас навчили. Його братові Антонові, можливо, пощастило більше, бо він погано слухав учителів. Звиклі лише до свого матеріалу — прикарпатської глини, — вчителі розказували учням постулати, які виявилися геть непридатними, коли з економічних міркувань довелося змінити глину на іншу — зі Слов'янська.

Тож і Антонові, і Богданові довелося вчитися практично з нуля. Методом наукового тикуну — тобто проб і помилок. Врешті, саме так робляться й відкриття. Після всіх експериментів Микитюки навчилися випалювати свої вироби за 5 годин. Технологи як з України, так і з Польщі тільки руками розводять, бо їх вчили, що цей процес має займати мінімум 12 годин.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ЗАВЖДИ ПРОБУВАТИ ЩОСЬ НОВЕ

Простий і зрозумілий сайт, активність у соцмережах та сарафанне радіо дуже швидко зробили «ТарЛар» популярною керамікою. Їхні вироби замовляють ресторани і крамниці Львова, Києва, Харкова, Дніпра, Одеси. А нещодавно прийшли замовлення і з-за кордону. Останнє — викликає в мене усмішку: фонтан для котів. Керамічна мисочка, в якій кріпиться невелике підвищення. Всередині міні-помпа, завдяки якій вода постійно циркулює. Так у котиків завжди свіжа, збагачена киснем вода. Для України — витребенька, на Заході — писк моди.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

Тож у «Покутської кераміки» два основні напрямки: класична етнокераміка і глазуровані вироби «ТарЛар». Перша популярніша на Заході України та в Києві, друга — переважно у великих містах безвідносно до регіону. Втім, різниця не тільки у зовнішньому вигляді, а й у ціні. Звичайне «молочне» горнятко коштує 30 гривень. Його може дозволити собі кожен. А от таке ж, але глазуроване — уже під 200 гривень. Погодьтеся, трохи інший ціновий сегмент. Під споживача доводиться підлаштовуватися. Наприклад, одна з мереж ресторанів замовила тарілки. Показали прообраз, який знайшли в інтернеті, й запитали: чи можете таке зробити? Спробували — вийшло.

ДЕСЯТЬ ТИСЯЧ ВИРОБІВ У МІСЯЦЬ: БАГАТО ЧИ МАЛО?

Коли на початках своєї роботи Микитюки могли зробити і продати кілька десятків виробів за місяць, то зараз обсяги зовсім інші: десять тисяч одиниць! Але рости далі — складно.

— У нас все досить кустарно, — зізнається Богдан.

Замовник фонтанів для котів хоче, щоб «Покутська кераміка» виробляла тисячу таких виробів у місяць. Це вже складно. Не вистачає ні ресурсів, ні обладнання.

Одна з проблем — саморобні печі. Заводська піч коштує приблизно двадцять п'ять тисяч євро. А Микитюки спромоглися зробити самі щось подібне за чотирнадцять тисяч гривень. У п'ятдесят разів дешевше! Але при цьому все ж є падіння і якості, і швидкості роботи.

— Це все одно що вдома сам собі взяв і склав машину, — сміється Богдан. — Є чотири колеса, мотор, їде, але, звісно, заводська краще.

Керамічне обладнання дуже дороге. Наприклад, гіпсові форми. Ті самі, що і в стоматологів.

Микитюки поволі з аматорів перетворюються на професіоналів. Їздять за досвідом у Європу, вчаться на ходу.

КОНКУРЕНЦІЯ

Конкуренція — є! Принаймні так стверджує Богдан Микитюк. Щоправда, головне її джерело — за тисячу кілометрів. У Слов'янську. Один із майстрів, який працював у «Покутській кераміці», сам родом звідти, оповідав, що раніше в місті на Донеччині ледь не в кожному дворі займалися гончарством. Аж на такому рівні традиції не збереглися, але Слов'янськ і досі виготовляє велику кількість керамічних виробів. А от саме на Заході України великих виробників нема. Поодинокі майстри-кустарники. І все. Тож ніша майже незайнята.

«БІРЮЗОВА КОМПАНІЯ»

— А яка форма організації підприємства? — питаю я в Михайла Микитюка.

— Чи чули ви про «бірюзові компанії»? — відповідає він питанням на питання.

— Ні...

— Це ідея самоуправління.

«Бірюзові компанії», вони ж — організації майбутнього, вперше згадано в книжці Фредеріка Лалу 2014 року. Озираючись у минуле, він наводить 5 типів організацій: імпульсивна (вовча зграя), конформістська (армія або церква), конкурентна (машина), плюралістична (сім'я) й еволюційна (живий організм). Саме останні, мовляв, і є організаціями майбутнього. Їхня основна особливість — це самоорганізація. «Бірюзові компанії» перейшли від «пірамід» до «мереж». Від жорстких ієрархій з контролем керівника до розподіленої структури і роботи в командах. Співробітники сприймаються як особистості, а не інструменти. Не люди підлаштовуються під інструкції, а навпаки. Врешті, місія таких компаній не є чимось незмінним, нав'язаним згори, а визначається самим персоналом компанії.

Такі компанії вже існують у світі. Найвідоміший приклад — американська «Patagonia», яка виробляє альпіністське спорядження. Звісно, у теорії Лалу є і критики, які називають її утопічною та навіть комуністичною. Однак саме на таку модель компанії орієнтується «Покутська кераміка». Причому без утопічних уявлень.

БЕЗ ПОДАТКОВОЇ

— Хочемо зробити народне підприємство, — каже Михайло Микитюк. — Але шлях до цього неблизький. Зараз якщо сказати людям: все, керуєте ви, — то нічого не буде. Все розвалиться.

Терміну «народне підприємство» в українському законодавстві я не знайшов. Був свого часу подібний законопроект, внесений депутатами-соціалістами, проте доля його невідома. Категорично проти народних підприємств виступає фіскальна служба. Критики наполягають: їхня діяльність незаконна з юридичного погляду. Є питання і з морального: мовляв, одні податки сплачують, за їхній рахунок розвивається інфраструктура, існують школи, дитсадки та лікарні, а «народники», не віддаючи частини доходів державі, позбавляють допомоги малозабезпечених, інвалідів та пенсіонерів.

Що ж, Михайло Микитюк готовий заочно посперечатися з критиками:

— Юридично ми працюємо в полі територіальної громади. Самоорганізованої. Не такої, як пропонує держава.

У Михайла Микитюка своя життєва філософія. Підприємство працює не заради прибутку, а заради життя. І виконує соціальну функцію. Податки сплачуються. Але не так, як заведено, — через податкову в бюджет, — а в якийсь інший, своєрідний спосіб.

І витрачаються не туди, куди вирішує держава, а на вибір самої громади.

— Тобто ви з податковою взагалі не спілкуєтеся? — не йму віри своїм вухам.

— Абсолютно! — усміхається Михайло.

Пізніше перепитую про це в Лілі. Вона підтверджує:

— У нас є самоподаток, і потім ми визначаємо, куди ці гроші витратити. Крім нас, ще є такі підприємства. Держава, звісно, таких не любить. Але, слава Богу, поки не лізе. Врешті, ми ж не заробляємо бозна-які гроші.

Утім, виявляється, що не все так просто. Кілька людей таки зареєстровані як фізичні особи-підприємці. Для зручності клієнтів, яким потрібні документи для звітності.

— Від початку була ідея десятини, — каже Микитюк. — Незалежно від обставин, десяту частину заробленого ми віддавали на якісь соціальні проекти. Вальдорфський садочок, допомога нашим атовцям, ще щось. Бувало на зарплату не вистачало, але все одно десятина залишалася. І це допомагало у справах.

ЗАРПЛАТА

Зарплату на підприємстві теж нараховують собі самі. Не менше тисячі гривень на тиждень — це мінімум. Для Городенки не так і погано.

Гончарі заробляють більше.

ВИРОБИ

Бренди «Покутської кераміки» (власне «Покутська кераміка» і «ТарЛар»), як уже було зазначено, пропонують два абсолютно різні підходи до гончарства. «ТарЛар» — так звана поливана кераміка, покрита глазур'ю. Переважно ручної роботи тарілки, чашки та глечики специфічної форми.

Сама ж «Покутська кераміка» — традиційна. Без покриття поливою. Типова теракота. Тобто натуральний гончарний посуд із пористою структурою. Завдяки відсутності глазури посуд дихає. Тому його ще називають живим. Ця особливість має як свої переваги, так і незручності.

Натуральний посуд — безпрограшний варіант навіть для недосвідченої господині. Через пори горщик під час готування втягує надлишкову вологу. Зате потім поступово повертає її у страву. Тому їжа не пригорає. Це дозволяє обходитися без зайвих жирів. Разом з тим, глина чудово накопичує тепло і не поспішає віддавати. Таким чином, продукти не печуться і не варяться, а тушкуються. Як наслідок — страви виходять невимовно смачні.

Ще одна перевага живої кераміки — терморегуляція. Вона наче термос. Так, прохолодний напій збереже приємну свіжість навіть на сонці. Зате чай чи кава будуть гарячими протягом кількох годин. А знята з вогню турка ще якийсь час розігріватиме свій вміст.

Крім того, глиняний посуд чудово зберігає продукти. Сіль та цукор не мокріють. Молоко протягом кількох днів не кисне. Варення та соління не пліснявіють навіть без кришки. Природна мікрофлора продуктів здорова і при бродінні виділяє приємний солодкуватий запах. А для хліба й іншої випічки глина просто ідеальний матеріал. Ні дерево, ні полотно, не кажучи вже про метал, скло чи синтетику, не зберігають їх краще, ніж жива кераміка. У теракотовій хлібниці навіть свіжоспечений буханець не мокріє. Тим паче не пліснявіє від надмірної вологи. Разом з тим і не черствіє тижнями.

Здатність втягувати рідину вважається й недоліком живої кераміки. Якщо в теракотовий глечик налити воду і залишити до ранку — він вкриється росою. Це створює відповідні незручності. Такий посуд непридатний для тривалого зберігання вологих наповнювачів (наприклад, як підвазонник), бо швидко пліснявіє. Щоб уникнути побічних проблем, виробники традиційно заливають поливою. Проблеми справді зникають. Але разом з ними і переваги живої кераміки. Крім того, свинцева полива, яку переважно використовують гончарі, породжує питання екологічних стандартів. Власне тому в ГМ «Покутська кераміка» відшукали та відродили старовинну рецептуру заміника полив — гаряче вощення. Щоправда, технологія доволі трудомістка і затратна (воскований виріб здорожується на десять-п'ятнадцять гривень), зате відпадають сумніви щодо екологічної чистоти компонентів.

КОДА

Наприкінці — екскурсія складом. Мені дарують тарілку ручної роботи з подертими краями, я дякую і прощаюся. Ще кілька днів шукаю інформацію про «бірюзові компанії» та народні підприємства і кілька разів переслуховую запис, щоб переконатися, що все побачене і почуте не примарилося. Та ні — все саме так і було.

А тарілка і досі наша улюблена.

Селиська сироварня

Гугл-карта знає місце розташування Селиської сироварні. З Ужгорода до неї — всього 120 кілометрів. Інтернет стверджує, що цю відстань можна подолати за 2 години 15 хвилин. Але реальність далека від очікувань. Маршрутки, вантажівки, старезні «Жигулі» і навіть «Ауді» та «Лексуси» заповнили роздубану трасу і повільно об'їжджають ями. Опиняємося на місці майже через три години. Але засновника — Петра Пригари — ще нема. Каже, що поки він доїжджає, нас зустріне його донька Інна і проведе екскурсію. Невелике приміщення сироварні прямо в центрі села з простою назвою Нижнє Селище (Верхнього, між іншим, немає). Десь зовсім неподалік Долина нарцисів і Хустський замок, з гір задуває холоднеча. На вході напис про фінансову допомогу від європейського кооперативу Лонго Май і Базельської міськради. З'являється Інна і з порога починає розповідати:

— Ідея бере початок з 1995 року. А як саме виробництво сироварня існує тільки з 2002 року, тобто до цього відбувалося планування, будівництво, оснащення, оформлення документів. Сироварня стала таким специфічним результатом співпраці жителів цього села і європейського кооперативу Лонго Май.

ДИВНА КОМУНА ЛОНГО МАЙ

Про європейський кооператив Лонго Май варто розповісти окремо. Ця історія почалася під час масових протестів лівих наприкінці 1960-х років. Австрійські студенти з групи «Спартакус» після сутичок із неонацистами покинули батьківщину і знайшли притулок в Швейцарських Альпах. Жили в компанії своїх друзів, які теж сповідували ліберальні цінності.

Вони проводили численні акції протесту проти церкви, армії, диктатури, на підтримку біженців та за права робітників. Врешті молоді німці, швейцарці та австрійці, в основному вихідці з міст, вирішили спробувати новий стиль життя і стали займатися політикою у покинутій сільській місцевості, заснувавши спільноту «Основи виживання». Але облаштуватися в німецькомовній країні через опір влади не змогли. Тоді ентузіасти переїхали до Франції, теж в Альпи, де 1973 року завдяки жертвам благодійників група придбала земельну ділянку площею двісті сімдесят гектарів з метою заснування сільськогосподарського та ремісничого кооперативу. Облаштувалися на схилі гори Зензін, де була лише покинута ферма Гранж-Нев та голубник. Функціонування спільноти базується на принципах самозабезпечення, сільськогосподарського та ремісничого виробництва, автономного та екологічного використання енергії, води, а також відмови від найманої праці. З часом комуна так розрослася, що на одній фермі стало тісно. Подібні кооперативи виникли ще в чотирьох місцях Франції, у Німеччині, Австрії, Швейцарії і навіть у Коста-Риці. Зараз Лонго Май налічує понад триста членів. Кооператив заснував свою газету і навіть радіостанцію «Зензін».

— Зазвичай спільноти спеціалізуються на чомусь одному, — продовжує свою розповідь Інна Пригара. — Наприклад, одні роблять вироби з вовни, інші — сир, чай; абсолютно різні напрямки. І вони надали нам кредит і досить багато технічної допомоги.

СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ

Надягаємо халати і потрапляємо в цех. Особливістю сироварні є те, що молоко для виробництва беруть лише у селян Нижнього Селища та ще кількох навколишніх сіл. Працюють

тільки з тими, в кого одна чи дві корови. Зараз молоко в сироварню приносять більше двохсот п'ятдесяти сімей із чотирьох сіл. Власне, це було основною вимогою Лонго Май при наданні кредиту. Хоча були і скептики, які мали сумніви щодо якості молока. Мовляв, перевірити її неможливо. Проте на сироварні з цим справляються.

— Отак виглядають наші списки здавальників, — демонструє перелік Інна. — Прізвище, ім'я, адреса і скільки молока принесли. Є декілька умов: перше — молоко має бути тільки коров'яче, свіже, тобто вранці треба здавати те, яке здоїлося вранці, а ввечері — те, яке здоїлося ввечері. Молоко має бути чисте. І ніяких пластикових пляшечок, а в банках, бідончиках. Також це молоко має бути від здорової тварини, яка не споживала антибіотики, силос, комбікорм. І мінімальна кількість, яку ми приймаємо, — це три літри за раз.

ТЕХНОЛОГІЯ: УСКЛАДНЕНА ЧЕРЕЗ СТАНДАРТИ

При вході місце для миття обладнання, тут-таки котел-охолоджувач, у якому зберігається молоко до того, як піти на переробку. Щоправда, недовго — всього кілька годин. Теоретично можна до двох діб, але сировари не ризикують, бо процеси сквашування незворотні. Трохи віддалік сепаратор.

— Єдиний прилад, від якого пахне пострадянським, — сміється Інна. — Ми його використовуємо раз на два дні. Окремо робимо знежирене молоко, окремо концентровані вершки. Тоді знежирене молоко додаємо до звичайного і таким чином регулюємо жирність.

Річ у тім, що згідно з державними стандартами сир мусить мати фіксовану жирність. А молоко щодня з різною. Тож доводиться використовувати сепаратор і трохи ускладнювати процес, щоб вирівнювати жирність відповідно до ДСТУ.

Далі — основний котел. Він на невеликому підвищенні. Тут молоко швидко підігривають до температури сімдесят два градуси за Цельсієм. Пастеризація. Знову ж таки — вимога Державного стандарту. Це вбиває всі погані бактерії, але разом з ними і «хороші». Не дуже схоже на сироварський ідеал з його прагненням природності.

Але безвихідних ситуацій не буває. Тому після пастеризації в молоко додають корисні бактерії, а вже після цього сечужний фермент. Він дає можливість отримувати не кисломолочний, а солодкокомолочний сир. Молоко згортається.

Інна дістає річ, яку навіть важко описати. Щось схоже на музичний інструмент.

— Це наш ніж. На перший погляд його, звісно, важко назвати ножем. В українській літературі його називають кафель. За допомогою саме цього пристрою ми вирішуємо, що саме готуватимемо. Що менше сирне зерно ми зробимо, то сир буде твердішим і утримуватиметься довше. Що більшим буде сирне зерно, то сир буде м'якшим, відповідно процес займатиме меншу кількість часу. Саме під час використання ножа відбувається часткове відділення сиру від сироватки. Коли ми порізали, тоді сир розігривається і вже гарячим розливається у форму.

Інна дістає з котла, де сир змішаний із сироваткою, маленький шматочок і дає скуштувати. Він — солодкий!

— Він і має бути солодкий. Увесь сир лежить тут, у цеху, до наступного дня. Його складають на етажерку, спускають донизу. Давайте спустимося і ми з вами.

Спускаємося до підвалу. Там невеликий басейн із темнуватою водою. Це соляна ванна. Сир (уже розлитий у форми) ліфтом на етажерках спускається сюди і якийсь час витримується в солоному розчині. Сири «Селиський» і «Нарцис

Карпат» перебувають у ванні рівно добу. М'який — тільки п'ятнадцять хвилин.

— Дуже важливо не перетримати сир у соляній ванні. Тому що це продукт, який може втягувати все, що біля нього. Відповідно може втягнути в себе забагато солі, законсервуватися, і тоді вже в нього не буде ні смаку, ні аромату, ні кольору.

В іншому випадку буде просто дуже солоний сир. Крім того, не вдасться збільшити тривалість його зберігання. За рахунок повільного дозрівання термін життя сиру збільшується до нескінченності. Якщо за сиром доглядати правильно, то терміну придатності в нього немає. Коли ж він пересолиться, з нього виходить волога, і термін придатності стає дуже фіксований.

«СВЯТАЯ СВЯТИХ»

Заходимо в інше приміщення — склад. Тут прохолодно і пахне сиром. «Це наша “святая святих”», — усміхається Інна.

Після соляної ванни сир відправляється сюди на дозрівання. У прохолодній кімнаті головки сиру зберігаються на стелажах. Тут його миють вручну: щіточкою і солоною водою. Ось тут власне і потрібна витончена ручна робота. Вісім жінок з Нижнього Селища щодня доглядають за сиром.

Після того як сир простоїть так тиждень, його переносять в іншу частину підвалу. Миття триває, але вже на машині. Щітки автоматичні, вода тепер без солі. Миття пришвидшується. На кожній підставці з сирами бірочки. Вони позначають час надходження у підвал. Сир «Селиський» витримується в середньому три місяці. За цей час його промивають шістдесят разів, перевертають і міняють під ним розчин. Чимало кропіткої ручної роботи.

В окремій кімнатці зберігається сир «Нарцис Карпат». Його готують трохи інакше. Перший тиждень «Нарцис» натирають

сіллю і трішки змочують водою. Для його маси лише соляної ванни недостатньо. Дозріває «Нарцис» шість місяців. Новинка сироварні — восьмимісячний сир. На одну головку сиру потрібно двісті п'ятдесят — двісті шістдесят літрів молока.

ОСВІТА

— А де цього можна навчитися? — запитую я в Інни уже перед дегустацією сирів.

— В Україні — ніде. На жаль.

Українська освіта справді не дає можливості навчитися виробляти сири. Інна дещо взяла від тата — Петра Пригари, перейнявши його досвід. А дечого вчилася за кордоном.

— Я вчилася трохи тут, трохи у Франції стажувалася. Батько навчався в Швейцарії. Але всіх працівників ми вчимо тут на місці. Для нас важливо, коли людина хоче працювати тут і вчитися. Ми не вимагаємо в них спеціальної технічної освіти. І я стикалася з тим, що, на жаль, технічна харчова освіта в Україні відірвана від реальності. Вона радянська, немає уявлення про живі процеси.

Є речі, які від сировара не залежать, — а залежать від природи. Те, що закладено в молоко, змінити не можна, тому найважливіше — мати якісне молоко від здорових тварин, які не їдять нічого зайвого. Ідеально, коли це корова, яка споживає траву, сіно, сіль і воду.

В крайньому випадку трохи зерна, але тоді вже можуть виникнути проблеми зі здоров'ям тварини. І молоко, в залежності від регіону, відрізняється дуже сильно. Якщо перенести Селиську сироварню разом з усіма працівниками і всіма вихідними умовами за тридцять кілометрів, то сир буде зовсім інший.

— Інша трава, кліматичні умови, склад трави, води, наявність мікроелементів. Дуже важлива порода тварин. Тому нам шалено

пощастило, що тут збереглася стара порода тварин — бура карпатська. Не сучасна. Ці тварини дають небагато молока, скажімо, корова, яка дає тут сімнадцять літрів молока, — це вже дуже круто. Зате в корів цієї породи унікальний смак молока. Наприклад, сучасні породи тварин, які дають багато молока, — це проблема для сироварів у всьому світі. Тому що це фактично рідина. А сировару важливий білок.

ДЕГУСТАЦІЯ

Починаємо дегустувати сири. Це не привілей для автора книжки про бренди — дегустацію тут влаштовують і для звичайних туристів. Кожен смачний по-своєму. «Селиський молодий» геть ніжний, «Нарцис Карпат» насичений.

— От для цього ми і проводимо дегустації. Часом люди не розуміють, для чого мучитися з сиром стільки часу. Можна ж взяти, зварити й одразу продати. І під час дегустації ми даємо спробувати «Селиський молодий» разом із «Селиським» для того, щоб показати, що дає підвал.

«НАЇЗДИ», або НЕПРОСТІ УМОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

У цей час до нас нарешті приєднується засновник сироварні — Петро Пригара. Високий сивуватий чоловік. Вибачається за спізнення, пояснює, що в селі чергова проблема з контролюючими органами. На Селиській сироварні такого давно нема, але на початках бувало.

— Останнім часом не ходять, бо є заборона, — каже Петро Пригара. — А до цього були не раз. Якось на початку прийшов ветеринар з інспектором, а я якраз стару машину ремонтував, мені передали, що хтось прийшов, а я сказав, хай почекають. Склав у машину карбюратор, помив руки, виходжу. Він починає кричати: я закриваю вашу сироварню! Я йому: давайте документи, закривайте. Але завтра я всіх бабок, які здають нам

молоко, веду до вас. Прямо в Хуст. Він: ви що собі дозволяєте, ми на вас тут чекали! Я кажу: ви мене попередили, що приїдете? Я взагалі не зобов'язаний сидіти-чекати, коли хтось приїде. Він написав липовий протокол. Штраф. Я кажу: я не заплачу. Він: буде суд! Я кажу: добре, хай буде суд. Бувають такі ексцеси.

З'ясовується ще один важливий момент: принциповою умовою видачі кредиту від кооперативу Лонго Май було не давати жодних хабарів. І в Селиській сироварні цього правила досі твердо дотримуються. Зрештою чиновники після кількох спроб промацати ґрунт змирилися і зараз підприємство взагалі не чіпають. Тим паче, Петро Пригара зараз депутат районної ради. З погляду умов ведення бізнесу його більше непокоїть робота монополістів — облгазу та обленерго.

— Колись можна було прийти, написати заяву, і тоді швидко все робили. А тепер... По-перше, ціна за їхні послуги захмарна. Плюс вони кучу документів вимагають, щоб підключитися. Це абсурд! Коли я починав, то мав рішення сільської ради на будівництво, я надав те рішення, надав свідоцтво. Поклав опору, на опору поклали лічильник — будуйте. А тепер з'ясовується, що я маю укласти передавач через модем кількості спожитого газу. Я споживаю в місяць до двох тисяч кубів газу. Проект я маю замовити сам, інакше відключають. Дві тисячі п'ятсот гривень треба витратити на модем. І треба купити ще якусь апаратуру. Все разом — приблизно чотирнадцять тисяч п'ятсот гривень. І це все я маю купити за свої кошти. Я вже поставив колектор, який вимагали через те, що температура різна і різні об'єми газу споживаються в залежності від температури. Купив спеціальну флешку на заводі у Харкові, яка коштує сумашедші гроші. Бо флешка може бути лише така, хоча флешка до комп'ютера коштує копійки і на неї можна записати ту ж саму інформацію.

Попри це Петро Пригара налаштований оптимістично. За п'ятнадцять років роботи сироварні він знайшов багато друзів у

всіх куточках України. Серед них — і бізнесмени, і держслужбовці. Вони підставляли плече, коли було дуже важко, допомагали порадами і ділом.

ПОЧАТОК

А почалося все далекого 1994-го. Петро Пригара — випускник математичного факультету, працював завгоспом у садочку і не бачив жодних перспектив. Дружина, яка працювала у школі, отримувала зарплатню нерегулярно. Коли садочок закрили через брак коштів і Петро залишився без роботи, з'явилося відчуття безвиході. Пробирав, як усі навколо, їздити за кордон, чимось торгувати, але це було зовсім не те, чим хотів би займатися. І тут з'явилися представники Лонго Май.

— Ці люди ведуть специфічний спосіб життя, — каже Петро Пригара. — Живуть разом, в основному мають вищу освіту. Вони приїхали в Ужгородський університет, заключили договір: протягом десяти років брали студентів французької філології на стажування на два-три місяці до себе. Студенти могли там вивчити мову. Спілкуватися напряду з іноземцями, пожити в цій країні, почитати літературу, отримати доступ до книжок і так далі.

Один чоловік з Нижнього Селища зтягнув європейців з кооперативу в своє рідне село. Попри економічний занепад, їм у цьому прекрасному місці дуже сподобалося. Тоді й виникла ідея щось тут зробити. Серед п'яťох людей, які захопилися за ідею, був і Петро Пригара. Для початку вони на три місяці поїхали у Францію — пожити в комуні Лонго Май. У кінці цього терміну кожен мав подати свою ідею якоїсь справи. Петро Пригара тоді дуже цікавився технікою і хотів заснувати автомайстерню. Хтось інший думав про ресторан, третій — про готель. Але зійшлися на... сироварні.

— Зробили невеличкий аналіз, — згадує Петро. — Є надлишки молока, колгоспи розпались, молокозаводи позакривалися. Люди почали вдома тримати худобу, молоко виливали свиням. То з'явилася така ідея побудувати сироварню. Але брати молоко тільки малих виробників, за один раз людина має приносити три літри. І ми поїхали у Швейцарію, щоб подивитися на сироварню. І там впало в очі, що сироварня — це символ швейцарського села. Стоїть у центрі: сироварня і церква.

СЕКРЕТИ УСПІХУ: ТЕРПІННЯ

Повернувшись у рідне село у грудні 1994-го, хлопці одразу взялися до справи. Сільська рада виділила їм землю — просто в центрі, якраз біля будинку культури. Були свої складності з санепідемстанцією та екологічною інспекцією, які заявляли, що буде сморід, але врешті вдалося вирішити і це. Справжньою проблемою було те, що ніхто не знав, як робити сир. Треба було вчитися. У 1995-му Петро Пригара з одним із компаньйонів поїхали в Швейцарські Альпи на полонину неподалік села Гульєр. На висоті тисяча чотириста метрів над рівнем моря разом із місцевими сироварами без електрики (був лише генератор) в колибі вони перетворювали молоко у сир. Варили його на дровах. Переробляли у день чотириста літрів молока.

— Випас корів там досить специфічний: вся територія на полонині обгороджена, — згадує свій перший досвід Петро Пригара. — Пастуха як такого не треба. Коли маєш час, можеш пройтися вздовж огорожі, подивитися, чи немає проблем, якісь кілки забити. Воду підведено на всіх ділянках, для всіх корів. Тридцять корів ідуть ранком на дойку, ночують там і ввечері теж на дойку. То було перше моє стажування. Потім були вже стажування на більших підприємствах, сироварнях у селах, де молоко було привозне, без дойки корів. То було Форне де Сує, сироварня Аушніце, там ціле покоління сироварів. Тоді, коли ми

були, вони переробляли дванадцять тонн молока в день. Тепер переробляють десь двадцять. Я недавно заїжджав туди.

Стажування, крім знань, приносили ще й невеликі заробітки для будівництва сироварні. Але минав час, а справа ніяк не зсувалася з мертвої точки. Хабарів не давали, тож кожен дозвіл вимагав багато часу і зусиль. Поволі люди втрачали віру в те, що сироварню колись вдасться побудувати. Один за одним з гурту виходили люди — разом зі своєю фінансовою часткою. Врешті Петро залишився удвох зі своїм братом. Але перед самим запуском сироварні пішов і той. Петро Пригара виявився найтерплячішим.

У 2002-му він уже сам таки відкрив сироварню в Нижньому Селищі.

СОЦІАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Головною ідеєю сироварні було не просто почати бізнес, а створити соціальний проект. Крім власне підприємства, відкрилася громадська організація. Найперше відновили діяльність садочка. Районна влада ставилися до цього скептично, але громада села самоорганізувалася, і проект було втілено у життя.

Потім виникла ідея проводити фестивалі. Підгледіли у Швейцарії.

— У 2000 році один зі шкільних учителів, якому було вісімдесят років, підійшов до молодих учителів і сказав: хлопці, може, ми би щось зробили. Так започаткували фестиваль «Селиська співанка». І фестиваль от уже відбувся п'ятий раз, було до десяти тисяч людей, приїжджали «Mad Heads», Олег Скрипка.

У Нижньому Селищі оселилося одразу кілька кооператорів з Лонго Май. Один із них, Юрген, зайнявся виробництвом соків прямого віджиму, щоб урятувати місцеві яблуневі сади. А ще

заснував з місцевих музикантів гурт «Гудаки». Інший, Орест, заснував невелике підприємство з виробництва ковбас.

ВОДА

Тим часом перед сироварнею та й перед усім Селищем постала гостра проблема — вода. Багато років село користувалося брудними поверхневими водами. Найближче джерело чистої води — за чотири з половиною кілометри від села. Начебто недалеко, але проект все одно коштовний.

Вирішити проблему допоміг випадок. Якось Петра Пригару запросили допомогти з перекладом на одному урядовому заході. Відкривали дамбу, був присутній міністр зі Швейцарії, а перекладача не знайшли. Петро виручив і подарував швейцарцеві сир. Того зацікавила сироварня, і він запросив Пригару на обід. Але не приватно, а у справі. В результаті швейцарці допомогли забезпечити село чистою водою:

— Дирекція з питань розвитку і співробітництва прибула в нашу громадську організацію, заключили договір, перерахували нам на той час п'ятсот сорок чи п'ятсот п'ятдесят тисяч гривень. І ми побудували водопровід чотири з половиною кілометри, резервуар на схилі, насосну станцію, півтори кілометра високовольтної лінії і подали водичку у садок, амбулаторію, школу. Поставили у центрі села, щоб кожен міг зупинитися і набрати. Дали у сироварню, на будинок культури, який ми теж відновили.

ПРОБЛЕМИ

Хай у вас не складається враження, що проект «Селиська сироварня» завжди успішно розвивався. Найважчими були перші три роки. Український споживач був просто не готовий до нового продукту. Щоб пояснити, про що йдеться, Петро Пригара розповідає анекдотичний випадок. Під час першої поїздки

українців у Швейцарію їх завели у велику крамницю, де була сила-силенна різних сирів. Господарі чекали запитань. І першим від українців пролунало питання: а де тут швейцарський сир. Ті здивовано переглянулися і відповіли: так весь сир тут швейцарський, тобто вироблений у Швейцарії. Бідні українці, виховані в СРСР, взагалі нічого не знали про сорти сиру, крім того, що буває швейцарський і голландський.

— От у такому стані був український споживач на 2003 рік, — бідкається Пригара. — Пояснити йому: для чого ця шкірка, для чого дозрівання в підвалах, що саме це дає смак — було дуже важко. Люди знали голландський сир, який не має шкірки, не має ні вираженого смаку, ні запаху. І тоді не було, як тепер, моди на екопродукти, натуральні продукти.

У 2003 році, коли Селиська сироварня тільки починала виробництво і продажі, спеціальних сирних крамничок просто не існувало. Ринок продажів тільки створювався. Продати продукцію було дуже важко.

— У Київ їздили дуже багато. З сумочкою. І коли приходили пропонувати комусь продукт, то взагалі не починали з назви. Коли питали, що продаєте, я одразу діставав дощечку, сир і нарізав. Давав скуштувати. А вже після того переходив до розмови.

Знаходилися люди, які допомагали знайомствами чи порадами. Але все одно фірма замість прибутку приносила лише збитки. На третій рік Петро Пригара реально зневірився. Хоча його вчителі попереджали, що важко саме перші три роки. Не зневірився допомогли численні друзі. І в результаті на третій рік Селиська сироварня вийшла в нуль. А вже потім почався підйом.

НЕЗАПЛАНОВАНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ БУМ

— А скільки зараз продаєте сиру?

— Зараз продаємо десь тонну-дві на місяць. Не дуже велике виробництво.

У неділю на сироварні вихідний. На релігійні свята — також. Людей працює небагато. Всього дев'ятеро. Але Петро Пригара вважає, що працевлаштував не лише їх, а й тих, хто отримав можливість вигідно збувати своє молоко. А ще Селиська сироварня почала приваблювати в Селище туристів. Причому цього ніхто не планував — сталося саме собою. Приїхали одні, потім інші, розповіли друзям — і пішло-поїхало. Зараз стало модним завітати на сироварню і саме звідти привезти у подарунок смачного сиру.

РЕКЛАМА

Рекламою свідомо не займалися. Журналістам самим став цікавий феномен Селиської сироварні. Першим вийшов сюжет на «Першому національному», потім був «Сніданок на 1+1», далі — «ІСТV». Так Селиська сироварня стала відомою та популярною.

НОВЕ ДИХАННЯ

Петро Пригара багато часу провів за кордоном, але своє життя мислить тільки в Україні. Дітям вирішив дати вибір. Коли вони вже були дорослими, влаштував їм велике європейське турне. Показував переваги західного життя і недоліки. Відсутність тісного спілкування між людьми, постійний стрес. Врешті ні син, ні донька не захотіли виїжджати з України. Син обрав собі викладацьку роботу, а донька вирішила продовжувати батькову справу — сироварню.

— Вона живе цим. Інна була ініціаторкою запуску нашого четвертого сиру. Я боявся, щоб їй не заважало те, що це моя справа. Я хотів, щоб вона відкрила, що вона сама щось може.

Тому було стажування за кордоном, у Франції. І вона каже: тату, я хочу додому, хочу на сироварню. На жаль, син не захотів.

Прощаємося. Пригари дарують по шматочку кожного зі своїх сирів. Кожен по-своєму смачний. Адже зроблений — як би пафосно це не звучало — з душею.

Чиста хата

Усе почалося навесні 2014-го в одному з київських ресторанів. У понеділковий вечір, коли відвідувачів практично не було, між собою розговорилися бармен Паша і повар Ілля. Хлопці одразу знайшли спільну мову — обоє з Криму, обоє не розглядали свою роботу як щось постійне і мріяли у майбутньому працювати не «на дядю», а на себе. У кожного були якісь наївні ідеї з приводу майбутнього бізнесу, але те, що пропонував Ілля, критикував Паша, і навпаки. Таких розмов у вечірніх барах багато. Переважно вони нічим не закінчуються. Але в нашому випадку, як ви вже, мабуть, здогадалися, все було інакше.

ВИПАДКОВА ІДЕЯ

Якось Іллі потрібно було терміново поприбирати вдома — разом із дівчиною чекали в гості її батьків. Проте, як на лихо, ні в нього, ні в неї часу на це не вистачало. Ілля почав обдзвонювати клінінгові агентства, проте його очікувало розчарування: за прибирання невеликої однокімнатної квартири ті просили кілька тисяч гривень. Більшість взагалі відмовлялися навіть братися за таке невелике замовлення. Тоді Ілля почав шукати прибиральниць на сайті OLX. Знову розчарування. Прибиральниці, які пропонували свої послуги, хотіли, щоб їх зустріли біля виходу з метро, потім ще треба було піти в магазин купити миючі засоби. Довго.

І тут Ілля згадав про прибиральницю в кафе, в якому вони з Пашею працювали. Та постійно скаржилася на роботу і життя. Мовляв, заробляє сто п'ятдесят гривень за чотирнадцять годин

важкої роботи. А їй ще треба добратися в Київ із приміського села.

— А що якщо ми нашій тітці запропонуємо сто гривень за невелике прибирання? — поділився з Павлом своїми думками Ілля. — На це вона витратить три-чотири години. За день впорається, як мінімум, з двома квартирами. І їй вигідно, і ми зможемо заробити.

Так випадково народився бізнес-план. Хлопці не стали довго рахувати, а одразу взялися до справи.

— Ми підійшли до нашої прибиральниці й сказали, що от у наших знайомих є компанія, — продовжує історію Павло. — Чи не хоче вона підзаробити? Вона — попри те, що постійно скаржилася на життя, засумнівалася, але згадала про велику кількість родичок, які залюбки б погодилися. І залишила номер телефону.

КАСТИНГ НА ПОСАДУ РОЗДІЛЮВАЧА ШКІРИ НЕВБИТОГО ВЕДМЕДЯ

Хлопці подзвонили на той номер телефону. Жінки та дівчата без вагань погодилися на запропоновані умови роботи. Після цього Ілля та Павло зрозуміли, що вони на правильному шляху. На ринку є незайнята ніша (вони самі потенційні клієнти такого сервісу), персонал знайти не надто складно. І вирішили діяти, не відкладаючи справу в довгу шухляду.

З ЧОГО ПОЧИНАТИ?

Почали з брейнсторму з друзями. На шашликах. Що вони думають про проект? Усі були в захваті. А як назвати? Один із друзів, не довго думаючи, сказав: звичайно, «Чиста Хата». Інших варіантів навіть не розглядали.

Потім самі намалювали логотип — перехрещені швабра і мітла. Далі, знову ж таки, допомогли друзі. Один з них якраз

закінчував курси дизайну і, взявши цю ідею за основу, трохи її ушляхетнив.

Потім створили групу в мережі «ВКонтакте». Замовили сайт за п'ятсот гривень. Провели співбесіди. Оскільки подумали, що клієнтами будуть переважно одинаки, то постановили запрошувати на роботу молодих дівчат. Вирішили співробітниць називати не прибиральницями, а покоївками. Тестували послугу на друзях. Ті оплачували лише роботу і вартість миючих засобів. Комусь сподобалося, іншим не дуже. Ілля з Павлом занотували собі всі зауваження з тим, щоб у майбутньому виправитися. Що ж, можна було братися до серйозної роботи. Але постало просте запитання: де брати клієнтів?

ПОШУК КЛІЄНТІВ

Бізнес почали практично без жодного стартового капіталу! Не тому, що цього не потрібно — грошей просто не було. Перша серйозна інвестиція «Чистої Хати» — друк так званих хенгерів (інформаційних буклетів, на яких розміщено всю інформацію про послуги). Всього їх зробили кілька тисяч. Обійшлося гривень у п'ятсот.

Вартість прибирання встановили у розмірі двісті гривень — незалежно від площі квартири чи кількості кімнат.

— Ми взагалі не розуміли, як це буде працювати, — зізнається Ілля.

— Може, і розуміли, але не планували спочатку на цьому заробляти, — виправляє його Павло. — Ми хотіли запустити послуги, зібрати інформацію про покоївок. І робили послугу такою, щоб хоч хтось нею зацікавився.

Хенгери вішали на ручки квартир, запихали під двірники автомобілів. І дзвінки посипалися.

— Я розклеював флаєри на сміттевих баках, — зізнається Павло. — То мені дзвонили, сварилися, що я забруднюю простір.

А от замовлень... нуль. Поволі хлопці почали втрачати віру у власні сили. Дійшли до того, що почали перехоплювати клієнтські бази інших компаній і робити смс-розсилки.

— Займалися і такими небоговгодними ділами, — з соромом зізнається Ілля. — Але і це нічого не дало. Проте з часом, якщо ти щось робиш, воно все одно вистрелить.

ФЕЙСБУК І БОРЩ

Так протривало півроку. Якось один зі знайомих порадив хлопцям активніше використовувати «Facebook». Мовляв, уся платоспроможна аудиторія там, а не у «ВКонтакте». Сторінка «Чистої Хати» вже існувала, проте нею ніхто не займався. Постити абищо теж не хотіли. І тоді з'явилася ідея запропонувати додаткову послугу. Покоївка не лише поприбирає вашу квартиру, а ще й зварить борщ. Це була перша публікація від «Чистої Хати». Того ж дня Ілля і його майбутня дружина водночас опинилися без роботи. Вранці наступного дня в нього мала бути співбесіда. Прокинувшись о дев'ятій ранку, він поглянув на телефон і оторопів. Там було тридцять замовлень на прибирання. При цьому він міг розраховувати лише на двох покоївок. Спочатку Ілля подумав, що це якийсь розіграш. Але ні — кожен із замовників казав, що прочитав пост у Фейсбуці й вирішив спробувати. Лише через місяць Ілля дізнався, що його публікацію передрукувала на своїй сторінці відома блогерка. І саме так, раптово і несподівано, «Чиста Хата» стала популярною. Приблизно через півроку після заснування. На співбесіду Ілля не пішов. Через місяць звільнився і Павло.

Борщ, до речі, майже ніхто не замовив. Ні тоді, ні потім. Попри це, послуга досі залишається актуальною. Свого роду візитна картка компанії.

А слідом за Фейсбуком спрацювало так зване сарафанне радіо. Ті, кому послуги «Чистої Хати» сподобалися, радили їх

своїм друзям, а ті — своїм, і так далі, далі, далі.

ПЕРШІ ҐУЛІ

Уже невдовзі «Чиста Хата» зрозуміла кілька своїх помилок. Виявилось, основним їхнім клієнтом стали не чоловіки-одинаки, а... жінки. Успішні й зайняті — дітьми чи іншими справами.

— Дев'яносто відсотків наших клієнтів — жінки! — каже Ілля. — Більшість із них одружені, мають дітей. Серед них жінки, які мають свою справу, наприклад, власниці салонів краси, і в них не вистачає часу на прибирання. Бували випадки, коли клієнтки розповідали покоївкам, що хочуть зробити вигляд перед хлопцем чи чоловіком, що це вони самі поприбирали. Виходить, помилилися ми в усьому — і у потенційному клієнті, і у виборі персоналу.

Відповідно, не спрацювала і ставка на молодих покоївок. Клієнтам подобалося, коли прибирала людина з досвідом, яка знає, як це добре зробити. Тож середній вік покоївок зріс до тридцяти-п'ятдесяти років.

— Єдине, у чому ми не помилилися, — каже Павло, — це в самій ідеї. Ми були першими, хто почав надавати цю послугу. Крім нас, справді, нікого не було — тільки фрілансери з OLX і великі клінінгові компанії, які беруть нереально великі гроші.

КОНКУРЕНЦІЯ

Конкуренція тільки починає з'являтися. У 2014-му її не було зовсім. Клінінгові компанії націлені на прибирання великих офісів. Квартири їх не цікавлять зовсім — надто малі масштаби. Високі ціни — це радше спосіб відсікти небажаних дрібних клієнтів. Оголошення на OLX теж важко назвати конкуренцією. Хтозна, кого ти побачиш, зголосившись на це. Чи не запросиш сам додому злодія? Яка буде якість? А тут уперше на ринку

з'явилася компанія, яка за помірну ціну не просто надавала послугу з прибирання, а ще й давала гарантії, що в разі будь-яких непорозумінь поверне завдані збитки.

— Якщо покоївка зробила щось не так, ми виправимо. В крайньому разі, повернемо гроші. Бувають і осічки, — пояснює суть гарантій Павло. — Наприклад, якщо розбилася лампа, ми компенсуємо збитки. А якщо ви замовляєте фрілансера, то, звісно, на це вам розраховувати не варто.

Сьогодні вже з'явилися інші фірми, які також спеціалізуються на прибиранні квартир. Але «Чиста Хата» вірить, що вони кращі: адже їхні ціни нижчі (на 20, 30, а то й 50%), а послуг більше.

— Ми заробляємо не з одного об'єкта багато, а з багатьох потроху. Тому нас цікавить якомога більший обсяг робіт. А конкуренти поки до цього не готові. Тому наші клієнти, які пробували від нас іти до інших, все одно поверталися, — коментує Павло.

Уже з'явилися й клони «Чистої Хати», які повністю копіюють їхні умови.

СТРАХОВИЙ ФОНД

Попри оголошення принципів компанії, Ілля з Павлом навіть не задумувалися про так званий страховий фонд. Аж до одного прикрого випадку. Після прибирання у великій квартирі від клієнта надійшов дзвінок зі скаргою. Розбився скляний стіл. Виявилось, покоївка прибирала у квартирі за відсутності клієнта. Нічого не підозрюючи, увімкнула пилосос. Кіт, який жив у хаті, злякався звуку і почав утікати. Ненароком зачепив лижі, і ті гепнулися на стіл.

— Стіл під телевізор, — з усмішкою згадує Павло. — Завдовжки два метри. Товщина скла — сантиметр. Тобто товсте скло. Ще й зі згином. У результаті нам віддали цей шматок стола

і сказали: з вас стіл. Ми не тікаємо від відповідальності, прийшли на зустріч із клієнтом і почали шукати рішення.

Хлопці звернулися в усі компанії, які працюють зі склом. Ніхто не міг повторити цей стіл. В одній фірмі чотири рази виплавляли його і в кожному випадку невдало. Врешті справу таки залагодили. Стіл обійшовся «Чистій Хаті» у тисячу доларів. І після цього в компанії постійно діє страховий фонд — для подібних форс-мажорних випадків. Крім того, матеріальну відповідальність несе не тільки компанія, але й працівники. Тільки «Чиста Хата» одразу вирішує проблеми клієнта, а вже потім покоївка виплачує збитки невеликими частинами зі своєї зарплати.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

Усе заради клієнта. Адже якщо йому прибирання сподобається, то він звернеться ще раз. Ні — піде і більше не повернеться. Ще й друзів відрадить. Сьогодні у базі «Чистої Хати» — понад чотири тисячі постійних клієнтів. Одним потрібне прибирання щотижня, інші дзвонять раз на місяць або й у півроку. Щоб цього досягти, довелося чимало попідніти. По-перше — зворотний зв'язок. Після кожного прибирання менеджер компанії телефонує клієнту і пропонує оцінити роботу за п'ятибальною шкалою. Якщо оцінка невисока, просять пояснити, чим невдоволені. «Допоможіть нам стати кращими». Після з'ясування причин, намагаються їх усунути. Якщо річ у персоналі — проводять бесіду.

ПЕРСОНАЛ

На сьогодні у «Чистій Хаті» постійно працює двадцять покоївок. Вимоги до персоналу при цьому постійно зростають. Треба не лише вміти працювати віником та пилососом, а й бути ввічливою з клієнтами, охайно виглядати. І звісно, вміти варити

смачний борщ. Є люди, які працюють два роки. Уже прийняли це як спосіб життя. Утримують сім'ї на цю зарплату. Є сезонні працівниці, які їздять на заробітки за кордон. Іноді доводиться з людьми прощатися. Але лише у випадку, коли від клієнтів звучать регулярні скарги, а покоївка нічого не робить, щоб виправити помилки. Зарплата покоївок досить висока. Від двох до шести тисяч на тиждень — залежно від зайнятості та складності.

Різниця в діапазоні зарплат викликана переважно суб'єктивними факторами. Підхід до зайнятості в компанії — дуже індивідуальний. Хтось хоче заробити більше — будь ласка. Комуś просто нудно вдома і хочеться чимось зайнятися — теж раді бачити.

— Переважно ідеться про жінок, яким уже за сорок років і в яких є діти, — пояснює Паша. — Їм буває важко знайти роботу. Іти касиром у супермаркет — трохи не те. А тут — вільний графік і можливість самореалізації. Адже це саме те, що вони вміють робити, причому робити добре. І це те, що найбільше цінують наші клієнти.

Ще одна особливість роботи «Чистої Хати» — повна відкритість компанії. Кожен працівник чітко розуміє, чому він отримав саме таку зарплату, скільки відсотків отримує він, а скільки іде на розбудову компанії.

— Коли я був найманим працівником, — згадує Ілля, — то часто під час отримання зарплати був цей незручний момент, коли тобі не пояснювали, що і за скільки ти отримав. І тоді я собі пообіцяв: якщо я відкрию свій бізнес, то мої працівники, по-перше, не будуть працювати за мізер. А по-друге, розумітимуть, скільки конкретно за що отримали. І це насправді дуже важливо для мотивації працівників.

Особливого навчання для покоївок нема. Після співбесіди і працевлаштування вони відправляються на стажування —

прибирання з участю когось досвідченішого. І після цього вже починають власну кар'єру. Засновники компанії написали для своїх працівниць книжечку, так званий мануал. Тут — відповіді на всі питання, які можуть виникнути щодо роботи.

— Ми навчили свій персонал правильно працювати, ми самі багато чого навчилися у бізнесі, але є одна річ, яку ми так і не навчилися робити, — сміється Павло. — Це прибирати самим. Ми за те, щоб довірити цю справу професіоналам.

— На якомусь із бізнес-тренінгів я почув таку пораду: займіться тим, що ви любите, — підхоплює Ілля. — Мовляв, любите керувати авто — возіть людей і так далі. Так ось ми своїм існуванням спростовуємо цей стереотип. Ми прибирати не любимо і, може, саме завдяки цьому й існуємо.

ЦІНОВИЙ ДІАПАЗОН

Захопити й утримати клієнта стає дедалі важче, але «Чиста Хата» використовує свої основні козири: низькі ціни, а також гнучку систему знижок. Наприклад, якщо людина хоче щотижневе прибирання — це буде дешевше. Вартість одного прибирання — чотириста гривень. При замовленні пакета послуг — уже виходить по триста. Що більший об'єкт — то більша знижка. Загалом — до тридцяти відсотків. Є додаткові послуги: миття вікон та побутової техніки, прання та прасування і знамените приготування борщу. Можна замовити і це все в комплексі — у вигляді генерального прибирання теж зі знижкою. Нова послуга «Чистої Хати» — прибирання після ремонту. Клінінгові компанії роблять це за сім тисяч гривень, а у «Чистої Хати» — дві тисячі гривень. Ще одне ноу-хау — хімчистка м'яких меблів.

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

Ні в Іллі, ні в Павла немає жодної бізнес-освіти. Вчилися всього на практиці — тобто на власних помилках. Однак самоосвітою займаються. Ілля, наприклад, вчиться маркетингу та створення сайтів. Опанував програму CRM. Вона дозволяє бачити, саме завдяки чому клієнт зробив замовлення: рекламі у Фейсбуці, на сайті, в іншому місці.

У Павла інша спеціалізація — він більше цікавиться клінінговою технікою та миючими засобами.

ТЕХНІКА

— Ми обрали «Мерседес» серед техніки, — каже Павло. — Це «Karcher».

Ця техніка, звісно, дорожча за аналоги. І, звісно, значна частина ціни — суто за бренд. Однак є незаперечні плюси: вона довго не ламається плюс легка в обслуговуванні.

Ще один плюс суто психологічний — для клієнтів. З одного боку недороге прибирання, а з другого — дорога техніка, яка гарантує якість.

У «Чистої Хати» є пароочисники, будівельні пилососи, хімчистка.

А от побутові пилососи «Чиста Хата» купує в українського виробника. У нього немає марки — він просто виготовляє зручну легку базову модель під замовлення.

ЯК МИЛИ ПАМ'ЯТНИК

Ілля постійно придумує, як зробити безкоштовне промо. На одному з ярмарків у Києві «Чиста Хата» пообіцяла забезпечити чистоту. А оскільки все це відбувалося біля пам'ятника Вернадському, то родзинкою програми мало стати його миття.

Ілля та Павло удвох підтримували чистоту на ярмарку і наприкінці справді помили пам'ятник. Статтю про них написали, хоча результату це не дало.

ЧИСТА НАБЕРЕЖНА

Набережна біля «АРТ Причалу» вже кілька років як з весни до осені приваблює тисячі людей. Тут гуляють, п'ють пиво, просто сидять. А оскільки сміттєвих баків там не було, то сміття розвелось скрізь — і на березі, і у воді. І от «Чиста Хата» заявила у Фейсбуці: прибираємо набережну біля «АРТ Причалу» такого-то числа о такій-то годині. З нас рукавиці, пакети і вода, з вас — присутність.

— Ми планували це і як добру справу, і частково як промо, — згадує Павло. — Але не надто вірили, що акція буде успішною — думали, поприбираємо втрюх — з Іллею та його дівчиною Яною. І от приходить той день, ранок, Ілля з Яною приїхали раніше, і він мені дзвонить: Паха, бери води якомога більше, і рукавиць, і пакетів. Що сталося? — питаю. Та тут багато людей прийшло.

Всього зібралося близько тридцяти волонтерів. Приїхало телебачення. На акцію звернула увагу навіть міська влада, яка пригнала самоскид для вивозу сміття. Його заледве вистачило — так багато було сміття. За день «Арт Причал» відчистили. Втомилися не лише збирати, а й носити стодвадцятилітрові пакети.

У результаті дали інтерв'ю для чотирьох телеканалів. І від перевтоми забули сказати, що це проект «Чистої Хати». В сюжетах їх підписали громадськими активістами. Так замість реклами вийшла просто гарна соціальна акція. Але хлопцям сподобалося. Планують іще.

ПЛАНИ

Буквально за кілька днів до нашої зустрічі «Чиста Хата» відкрилася у Харкові. Промацують ринок.

Розвивають рекламу в мережах і через блогерів. Далі думають про Львів, Одесу, Дніпро. Попри розширення географії,

«Чиста Хата» не збирається спочивати на лаврах. Адже конкуренти не сидять склавши руки. Бути першим — означає мати лише незначну перевагу над іншими. Щоб її не втратити, потрібно постійно вдосконалюватися. І «Чиста Хата» над цим працює.

Відкрили новий сайт. Наймають новий персонал — але з розрахунку на кількість клієнтів.

Автори

Олег Криштопа

Письменник та журналіст. Живе в телевізорі: автор і ведучий історичної програми “Машина часу” на “5 каналі”. Написав більше десяти книжок — повістей, романів, художнього репортажу та публіцистики. Любить мандрувати, слухати й розповідати історії.

Христина Бурдим

Живе на кухні: кулінарка домашніх масштабів. Працює журналісткою. Періодично випробовує себе в чомусь новому: чи то в музичній сфері (на студії звукозапису), чи на державній службі. Любить мандрувати, фотографувати та робити людей ситими та щасливими.