

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
23 РЕСТОРАНИ	9
ROSA	23
UGEARS	39
VARVAR	53
VOVK	67
WOODWERK	81
КОНИК	95
ПОКУТСЬКА КЕРАМІКА І ТАПЛАР	115
СЕЛИСЬКА СИРОВАРНЯ	129
ЧИСТА ХАТА	145

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 пропашості 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.

6 | ПЕРЕДМОВА

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 РЕСТОРАНЫ

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 попиту. Пиво — звісно, «Varvar». Біля входу стоїть дівчинка з наплічником. Комуś телефонує:

— Уже у Франику! Добралась норм. Іду в «Урбан» по черяти. Зідзвонимося! 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».

12 | 23 РЕСТОРАНИ

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 Филюк (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 сьо-

мого, 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, при-

ймаєш 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 розширитися. 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 — консервованний 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 кожна 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 рано-вранці попиту кави ті, хто щойно приїхав київським потягом. А ще тут працює однією радію.

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, пере-
роби. 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 гос-
тями, які іноді знають краще, ніж наш офіціант. Офіці-
анти можуть змінюватися, кухарі можуть змінюватися,
а вони от пам'ятають, як воно має бути. Основна ауди-
торія — 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 почи-
нається середній клас зараз? А можливо, це спосіб
життя?*

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

«Urban space» — єдиний заклад у місті, який пра-
цює 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 зна-
ємо, 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
казала нам, що ми правильно рухаємося.*

Проте випадок — це всього лише випадок. Щоб
відкриття о шостій 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, отри-

мавши 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 звіти — 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 вигазі.

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

22 | 23 РЕСТОРАНИ

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.

Rösa

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 жажливі акварелі чи гуаш. Пензлі після першого полоскання у воді починали розлазитися. Якось 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. Штампуюєш коробки, 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 пере-продажем. 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 плінність 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