

Чистая ХИМИЯ

Вера Колерова

ВО ВРЕМЕНА СССР ХИМЧИСТКИ И ПРАЧЕЧНЫЕ БЫЛИ НАСТОЯЩЕЙ ИНДУСТРИЕЙ, ОДНАКО К СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ ОТРАСЛЬ ОКАЗАЛАСЬ В РУИНАХ. ТЕ, КТО ТОГДА ЗАНЯЛСЯ ЕЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕМ — ПОДОБНО СЕТИ «ДИАНА», — СЕГОДНЯ СРЕДИ ЛИДЕРОВ РЫНКА. ДМИТРИЙ НЕСВЕТОВ, ПРЕЗИДЕНТ «ДИАНЫ», СЕЙЧАС ВСПОМИНАЕТ, КАК НА СТАРТЕ ПОДТРУНИВАЛИ НАД ПРОЕКТОМ ЗНАКОМЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ: ТО БЫЛО ВРЕМЯ ВЫСОКОЙ ИНФЛЯЦИИ И БЫСТРО ОБОРАЧИВАЮЩИХСЯ ДЕНЕГ — ЭПОХА РАСЦВЕТА ТОРГОВО-ПОСРЕДНИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ВКЛАДЫВАТЬСЯ В ДОЛГОИГРАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ, ТРЕБУЮЩИЕ ЗАКУПКИ ДОРОГОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ, КОТОРОЕ ОКУПИТСЯ ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ, БЫЛО «НЕ МОДНО».

Маркетинговая легенда сети «Диана» гласит, что один из основателей компании Сергей Ильин положил глаз на рынок прачечных-химчисток в начале 1990-х годов исключительно из-за собственных бытовых затруднений. Он (тогда — президент холдинга «БФТ») во всей Москве не мог сыскать приличного места, где могли бы с гарантированным качеством привести в порядок его дорогие рубашки. Сейчас сложно сказать, так ли оно было на самом деле, но воспоминания современников подтверждают: некоторые россияне, относившие себя тогда к только-только народившемуся классу состоятельных людей, подолгу копили грязное белье и другую одежду, чтобы отправить контейнером на чистку в Европу — как бы дико это сегодня ни звучало.

Так что бизнес в сфере химической чистки одежды по современным западным технологиям — да еще с позиционированием в сегменте «премиум» — представлялся вполне перспективным. Заразились идеей и стали компаньонами в проекте семеро — партнеры и знакомые Сергея Ильина

и выходцы из БФТ. Один из них — нынешний президент компании «Диана» Дмитрий Несветов.

ЧИСТОТРЕСТ

В СССР во всех крупных городах работали построенные по типовому плану фабрики срочной химической чистки с прачечными самообслуживания. Говорят, идею таких комплексов подсмотрел во время своей знаменитой поездки в США в 1959 году Никита Хрущёв. Однако к концу 1994 года в Москве, например, из 80 объектов, входивших при советской власти в объединение «Чайка», по профилю худо-бедно работало меньше половины. Часть объектов приватизировали трудовые коллективы, которые оказались не в состоянии финансировать модернизацию и обновление основных фондов, а потому шли по пути наименьшего сопротивления — сдавали площади в аренду сторонним организациям, далеким от сферы бытовых услуг. Правительство Москвы тогда отмечало, что объем реализации услуг химчистки и стирки в городе составлял 30% от уровня 1990 года, а их качество было ниже всякой



критики. Фактически это означало одно: рынок нужно было начинать строить с нуля.

Начинала «Диана» с реконструкции и полного переоборудования двух бывших советских фабрик-прачечных в столице. Довольно быстро удалось показать «товар лицом» чиновникам из московского правительства, которые к тому времени то и дело обсуждали на совещаниях неблагоприятное положение в сфере бытовых услуг. Опыт властям понравился. Они понимали, что без частника с этим беспокойным хозяйством не управиться, — и в начале 1996 года «Диана» выиграла конкурс на модернизацию «постсоветских» химчисток. В качестве «приза» победителю, в соответствии с постановлением правительства Москвы, выделялась инвестиционная ссуда в размере 60 млрд тогдашних рублей (из расчета 3 млрд на объект).

Не удивительно, что при таком финансировании старт у «Дианы» получился довольно мощным. Сеть собирали в бесконечных переговорах с трудовыми

коллективами, которым в результате малой приватизации достались объекты, — с посулами, обещаниями инвестиций, рассказами о преимуществах работы в составе крупного объединения. На разных условиях удавалось договориться о вхождении в капитал предприятий.

С самого начала не было окончательной ясности и относительно формата бизнеса. По уровню рентабельности химчистки привлекательнее прачечных, но услуги стирки нужны были для полного спектра, поэтому решили делать «гибрид». А на прачечных самообслуживания поставили крест: популярность таких заведений в 1980-е годы была вызвана дефицитом домашней стиральной техники, но с ростом ее продаж в 1990-е услуга должна была неминуемо потерять актуальность (кстати, сейчас она возрождается, но в новых формах).

Доставшаяся в наследство от СССР инфраструктура настраивала исключительно на индустриальный размах бизнеса: все объекты представляли собой фа-

брики полного цикла площадью в полторы тысячи «квадратов», имели собственные котельные и располагали всеми условиями, чтобы работать с так называемым сложным ассортиментом. Вокруг этих предприятий, которые пришлось модернизировать, стали строить обширную сеть приемных пунктов. Дмитрий Несветов отмечает, что в России рынок химчисток-прачечных несколько отличается от западного: в Европе мало крупных сетевых структур, зато много маленких предприятий семейного типа.

Обеспеченных россиян тогда интересовали «евростандарты», они хотели жить, как в Европе, так что ставка на «премиум» в тот момент была оправдана. Первую химчистку класса «люкс» партнеры открыли в столице на Поклонной горе. «Диана» сразу заявила о том, что внедрила у себя заветный «евростандарт услуг». «Тогда это не было еще таким «заезженным» словом, как сейчас «евроремонт», — говорит глава компании. — Мы действительно многому научились в Европе и Америке. Нам нужно было быстро объяснить людям, что наши химчистки — это не «скворечник» с теткой в халате». Один из соучредителей «Дианы» Глеб Ибрагимов даже съездил за рубеж, чтобы поработать месяц на рядовой должности в химчистке. Собственноручно выводил пятна, принимал белье, стоял за гладильной доской.

Между тем «евростандарты», внедренные «Дианой», были на нынешний взгляд незамысловатыми: вещи упаковывали в аккуратные пакеты, а не заворачивали их в оберточную бумагу и газеты, как при советской власти, выдавали вместе с одноразовыми вешалками, не требовали отрезать пуговицы и пришивать метки. Но главное, конечно, — работали над сервисом и качеством чистки. Иначе, даже несмотря на льготные ссуды, вряд ли удалось бы завоевать репутацию: россияне очень ценят свои старые вещи.

«Диана» быстро развивалась и естественным образом перетекла в медиум-сегмент, став лидером в Москве по количеству не только предприятий полного цикла, но и приемных пунктов. В конце 1990-х компания вкладывала в новые предприятия по 7–10 млн рублей (уже деноминированных), хотя бывали проекты и на 20 млн — в зависимости от состояния помещений и метража. Химчистки — тяжеловатый бизнес: нужно специальное оборудование, инженерные коммуникации; при этом техника на 95% закупается за рубежом, за 20 лет отечественных аналогов так и не появилось. В двухтысячные уже развивались в основном «на свои», рассказывает Несветов. До кризиса 2008 года «Диана» росла быстро, как и весь потребительский рынок Москвы. В 2005-м, к примеру, рост составил 15–20%. «Рынок взлетал, но мы понимали, что это не навсегда, — говорит Дмитрий Несветов. — Ждали потрясений, но, правда, не из Америки, а из Европы. Было ясно, что мы на пороге кризиса «перепотребления». Что больше тратим, чем зарабатываем. Этот дисбаланс был очевиден, и рынок начал лопаться».

ЕВРО ПО-РУССКИ

Кризис затормозил рост «Дианы», ведь в России люди не готовы воспринимать химчистку как услугу первой необходимости. Впрочем, и в «депрессивные» периоды компания открывала по два–три предприятия в год. Сейчас в сети более 600 приемных пунктов и 23 предприятия полного цикла в Москве и регионах. Маркетинговая компания «АМИКО» ставит «Диану» на первое место по размерам сети на московском рынке, за ней следуют «Леда» (180 приемных пунктов, 3 комбината) и «Лисичка». Рынок состоит из российских операторов, но любопытно то, что позиционируются наши химчистки часто как разного рода «европейские»: «итальянская» химчистка «Лавандерия», «немецкая» химчистка «Эльза» и т. д. Если же посмотреть на сайтах, какое оборудование используется в компаниях, то оно в основном от одних и тех же европейских производителей. Считается, что «иностранный происхождение» придает солидности в глазах потребителя; с другой стороны, такое количество «еврохимчисток» девальвирует само понятие. Но маркетинговые усилия и годы, которые «Диана» присутствует на рынке, дают себя знать. Компания «O+K research» оценивает уровень спонтанной узнаваемости бренда «Дианы» в 40% — практически рекорд для этой отрасли.

Что будет, если на российский рынок придут истинные «еврохимчистки» — операторы из Западной Европы? Дмитрий Несветов считает такой риск минимальным. Зато всерьез опасается, что рынок обрушат предприимчивые и вездесущие «гости» из Китая. Сети «химчисток за доллар» — это уже реальность во многих странах Юго-Восточной Азии. Дешевое китайское оборудование для химчисток на российском рынке уже представлено.

До кризиса у «Дианы» появились амбиции стать федеральной сетью. В 2005 году она вышла в Московскую область, до 2008-го — в четыре региона: Рязань, Ярославль, Владимир и Иваново. Все недалеко от Москвы — чтобы сохранить управляемость бизнеса. Сегодня компания представлена в десяти регионах. В столице из-за конкуренции уже тяжело расти экстенсивно. Можно только реформативировать сеть, покупать других операторов, работать над стандартами качества. В регионах же легко открываться, но очень тяжело зарабатывать, признает Несветов: некоторые предприятия сети фактически не приносят прибыли. Однако «Диане» принципиально само присутствие в регионах, и она готова идти на определенные затраты в расчете на будущий рост. Впрочем, ситуации бывают разные: иногда регион неожиданно может «выстрелить», как получились, к примеру, в Иванове и Ярославле, показавших очень неплохие результаты. «Диана» вначале очень рассчитывала на рост на местах за счет «производственного» франчайзинга. Но специфика бизнеса этому не благоприятствует. Эксперименты с франчайзи у «Дианы» были неудачные. С одной стороны, возникает проблема с контролем. Стандарты



УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ОПЕРАТОР КОНКУРСА

КЛУБ КЛУБОВ
Международная Ассоциация клубов



Реклама



ЕЖЕГОДНЫЙ ГОРОДСКОЙ КОНКУРС
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



«Московский предприниматель»

**Москва выберет
лучших предпринимателей!**

21 мая 2014 года в Большом конференц-зале Правительства Москвы состоится торжественная церемония награждения победителей конкурса «Московский предприниматель – 2013».

Организаторы конкурса: **Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы и Межрегиональная общественная организация «Московская Ассоциация предпринимателей».**

Церемония награждения лауреатов и победителей основных номинаций Конкурса, а также межотраслевых и социальных номинаций, в том числе за достижения в сфере инноваций, социальных проектов, лучших стартапов, включает также и деловую программу, которая пройдет в живом формате интерактивных встреч и презентаций.

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР**

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ТВ-ПАРТНЕР

бизнес
про

АНЖ АГЕНТСТВО
НЕЗАВИСИМОЙ
ЖУРНАЛИСТИКИ

ОФИЦИАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ



Российская Газета



Ежегодный Конкурс
«Московский
предприниматель»

Узнать подробности и подать заявку на участие в конкурсе можно на сайте мероприятия: **www.mos-konkurs.ru**

Медиапартнеры

HRDAILY
ПЕРВЫЙ ДИНАМИК

ЭКСПЕРТ
ИНВЕСТИЦИОННО-ПРОЕКТНОЕ КЛУБ

ТВОЙ ЦЕНТР
www.tvoicenter.ru

ASPmedia 24.ru
AGENCY OF PROFESSIONAL MEDIA

ИНДИКАТОРЫ
РЫНКА
НЕДВИЖИМОСТИ

Аналитический
банковский журнал

LEXPRO
LEGAL AND BUSINESS CONSULTING

www.mosmp.ru
МОСКОВСКИЙ
КЛУБ МОЛОДЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



RSNews.net
Russian Society News

БИЗНЕС
журнал

Business Excellence
ОТКРЫТЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ТЕП

Время
Инноваций

БИЗНЕС
РОССИИ

PR News

Трибуна
www.tribuna.ru

Босс
ОТКРЫТЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ТЕП

химчистки не так строго структурированы, как, допустим, в случае с сетевым общепитом. «Дело не в том, что у нас были нерадивые партнеры, — объясняет Несветов. — Просто они по незнанию могли выходить за рамки стандартов качества». С другой стороны, сам по себе франчайзинг эффективен на развитых рынках, где бренд действительно имеет значение. В регионах же услуги химчисток-прачечных чаще всего, мягко говоря, не очень конкурентная сфера: два-три предприятия на город прочно держат в руках весь местный рынок. «Мы

«Диана» с большим отрывом
от конкурентов лидирует в сегменте
химчисток-прачечных.

В сеть входит 23 комбината полного
цикла в Москве и регионах и свыше 600
приемных пунктов

не навсегда отказались от франчайзинга: просто ждем, когда рынок созреет», — обещает Несветов.

Зато у «Дианы» неплохо растет франчайзинг в приемной сети. Понятно, что ее легче развивать: она подъемнее хотя бы по вложениям. Хотя и здесь не без проблем. «Когда рынок рос, все были готовы играть в разные виды бизнеса, — говорит Несветов. — А сейчас стали больше обращать внимание на маржинальность». Все-таки химчистки не самый доходный бизнес: средняя маржа здесь не более 10–12%, и с такими показателями трудно конкурировать с некоторыми видами розницы. Самые маржинальные услуги — чистка кожи и мехов. Что до стирки, то доходность здесь вообще почти нулевая, говорит Несветов. Но ее необходимо иметь для полноты линейки предложения.

Сегодня бытовые услуги — наиболее быстрорастущий сегмент потребительского рынка. Химчистки-прачечные занимают не самую большую его долю, но она растет, как и услуги клининга. В компании «Индекс Бокс» отмечают, что в 2012 году этот рынок активно развивался — прежде всего за счет открытия мини-предприятий и предприятий самообслуживания. «Диана» также старается развивать новые форматы, утверждает Дмитрий Несветов. Сеть сделала небольшой шаг в сторону премиума — ввела услугу «Ваш персональный технолог», когда отдельными вещами клиента за дополнительную плату занимается выделенный специалист. Правда, технология стирки и ингредиенты те же самые, что и при работе

по обычной схеме; просто чуть больше внимания. Отдельных премиальных точек у «Дианы» нет. Кроме того, компания открыла уже несколько точек в более «подвижных» форматах. Это так называемые экспресс-химчистки — мини-производства в проходных местах, в торговых и деловых центрах. В таком формате уже работают главные конкуренты сети. Он позволяет оказывать услуги оперативно и привлекать большие потоки клиентов. Недостатки, по словам Несветова, у него тоже есть: во-первых, на сотне квадратных метров трудно обеспечить полный цикл чистки, так что есть ограничения в обрабатываемом ассортименте. А во-вторых, велика зависимость от арендодателя, условия могут поменяться в любой момент, а на точках все-таки развратно оборотование.

ВЕРНОСТЬ ХИМЧИСТКАМ

Глобальный план развития «Дианы» в дальнейшем не исключает выхода на биржу. Правда, компания состоит из различных юридических лиц и имеет довольно сложную структуру, которая, возможно, будет непонятна инвесторам. Но этот вопрос можно решить. Главное, что основные владельцы компании — те же семь человек, которые ее основали 20 лет назад. Это довольно редкий случай в практике российского бизнеса, считает Несветов. «Мы еще «на пороге»

договорились, что не будем создавать друг другу проблемы, — говорит он. — А появление нового акционера всегда означает некоторые трудности». Можно было бы удивиться такой постоянной верности химчисткам-прачечным. Несветов согласен: все бизнесы создаются для того, чтобы быть когда-то проданными. Возможность выгодно продаться была и у владельцев «Дианы» — в период быстрого роста рынка. «Но я не считаю ошибкой то, что мы этого тогда не сделали, — говорит Несветов. — В определенной степени нам даже повезло, потому что сейчас выгоднее быть в бизнесе, чем в кеше». А сегодня выходить из дела и вовсе нет смысла: экономика не растет, вкладываться в новые проекты рискованно. Вот и приходится искать новые горизонты чистки и стирки. Акционеры весьма плотно вовлечены в бизнес, занимаясь в основном разработкой стратегии, хотя у всех есть и сторонние бизнес-проекты. На себя Дмитрий Несветов взял масштабную задачу выстраивать отношения с властями: он является функционером «ОПОРЫ РОССИИ», членом совета московского отделения. Нет, он не занимается «лоббированием» интересов бизнеса: это слово было актуально в начале 2000-х, вздыхает предприниматель. Сейчас это скорее защита. И прежде всего — от постоянных изменений правил игры. Он также надеется на то, что «Диана» на своем рынке сумеет сохранить лидерские позиции в ближайшие годы. И здесь у него, похоже, больше шансов на успех.

БЖ