

УДОБРЕННЫЙ ПРОЕКТ

КРОЛИКИ, ГОРШКИ, ПИВО, ВОБЛА, ЗЕМЛЯ И ЦВЕТЫ – ПАВЕЛ ЕРШОВ ПОСТАРАЛСЯ СОБРАТЬ ПОД КРЫШЕЙ ОДНОГО МАГАЗИНА ВСЕ, ЧТО НУЖНО ДАЧНИКАМ. ЗАМАНИТЬ САМИХ ДАЧНИКОВ ОКАЗАЛОСЬ СЛОЖНЕЕ.

Свои отпуска владелец ГК «Ростком» Павел Ершов проводит в ботанических экспедициях. Первая состоялась 15 лет назад, на Камчатку. С тех пор Ершов побывал в Новой Зеландии, Аргентине, Чили, Тибете и еще десятке мест. Везде он ищет орхидеи. Найденные цветы предприниматель разводит на подмосковном участке. Орхидеи растут прямо в открытом грунте. «Мне нравится естественная природа», – подчеркивает Ершов. Орхидеи – это хобби. Деньги на собственный участок площадью 1 га и на дорогостоящие поездки Павел Ершов заработал на фасованных грунтах и удобрениях. Входящая в ГК «Ростком» компания «Фаско» является крупнейшим производителем в России, выпуская около 40 млн упаковок ежегодно. Учитывая оборот оптового подразделения – «Гарден ритейл сервис», совокупная выручка группы превышает 1 млрд руб. в год. 45% продаж приходится на Москву, где компания присутствует в 80% специализированной розницы, остальное – на регионы. В июле прошлого года Ершов открыл собственный магазин площадью 6 тыс. кв. м в подмосковном Солнечногорске.

Высокая стеклянная крыша делает дачный супермаркет «Дарвин» похожим на большую оранжерею. На парковке стоит машин десять: будний день, не сезон, да и находится супермаркет на 67-м километре Ленинградского шоссе. Ближе к Москве Ершов строить поостерегся из-за ОВИ, расположенного в Химках: в строительном гипермаркете тоже есть отдел товаров для дачи. Но оказалось, что прямой конкуренции между форматами нет.



ЗЕЛЕНЫЙ ЧЕЛОВЕК

В планах Павла Ершова перевести офис компании в лес – ближе к земле

1/2-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ

В ближайшие семь лет Ершов планирует построить в Подмосковье сеть из 20 дачных супермаркетов, которые напоминают гибрид garden-ритейла (в этом формате работают OBI и «Ашан сад») с премиальным супермаркетом, специализированным растительным питомником и зоомагазином.

АНГАР ИЗОБИЛИЯ

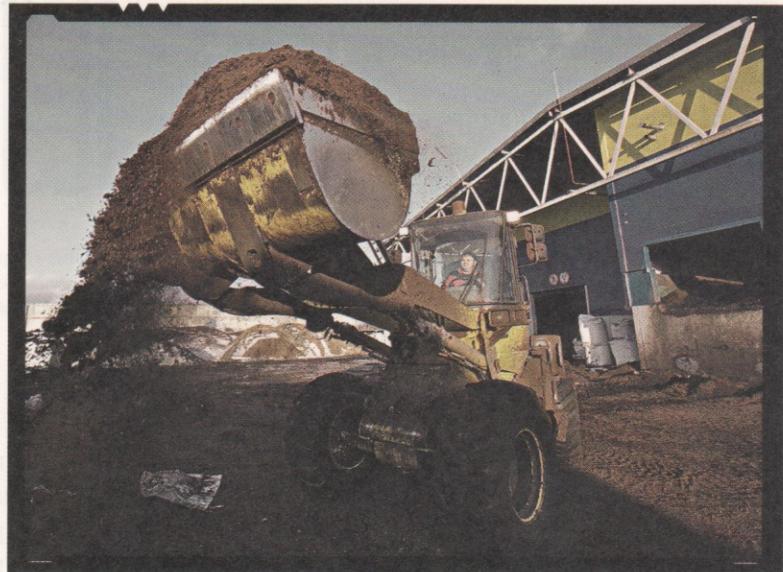
Павел Ершов — большой почитатель Чарльза Дарвина, в честь которого и назвал розничный проект. Будучи последовательным дарвинистом, Ершов и свой бизнес воспринимает как часть глобального эволюционного процесса, который начался задолго до рождения самого бизнесмена: «Часто история успеха заложена предыдущими поколениями. Это глубокие корни, о которых обычно не задумываются. Например, у кого-то в роду были хорошие военачальники. Наверное, есть в этом смысл». В роду Ершова были хорошие земледельцы. У пропрадеда даже в неурожай водился хлеб, а бабушка в одиночку вырастила в войну семерых детей.

Впоследствии она же пристрастила Павла к огородным работам. Правда, крестьянином он себя не видел. Вернувшись из армии в конце 1980-х, Ершов занялся оптовой торговлей, открыл вместе с партнерами маленькую пивоварню, а затем кафе. «Когда вам 20 лет, вы еще плохо представляете свои ценности», — оправдывается Ершов. Спустя несколько лет он продал партнерам долю в бизнесе.

«Сила рода» настигла его в 1993 году. Для Дарвина поворотным моментом

стало кругосветное путешествие, для Ершова — поездка с отцом сдачи в Калужской области. Подороге Ершовы увидели заброшенный ангар с минеральными удобрениями. Отец и сын набрали несколько мешков. «Это был шанс. Очень часто, когда вам выпадает шанс, вы начинаете рефлексировать: „А с чего бы он мне пришел, не испытание ли мне посыпает дьявол?“ Тогда вы не получите историю успеха», — говорит Ершов. Он не рефлексировал, а расфасовал удобрения в упаковки поменьше и развез на «Москвиче» по окрестным магазинам. Такого предложения на рынке не было, и товар буквально смели с полок.

Тогда Ершовы договорились с производителями удобрений, которые обслуживали совхозы и колхозы в советские времена, и стали перепродаивать их продукцию под маркой «Фаско» в более удобной для потребителя фасовке со 100-процентной наценкой. К делу подключилась вся семья. Впоследствии родители вышли из бизнеса, а вот сестра Павла — Евгения — сейчас директор «Дарвина». По данным «СПАРК-Интерфакс», Павлу принадлежит 100% ООО «Ростком» и по 75% ООО «Фаско плюс».



ЩЕДРОЙ ГОРСТЬЮ

Основное сырье — песок и торф — хранится прямо под открытым небом



ДЕШЕВО И СЕРДИТО

Грунты — сложный для логистики продукт: упаковки тяжелые, а стоят дешево

и ООО «Гарден ритейл сервис». У Евгении — по 25% в двух последних компаниях.

Вскоре вместо «Москвича» появился уазик, вместо гаража сняли помещение побольше. В 1998 году Ершовы купили зарубежную упаковочную машину.

РЕФОРМЫ В СНОПОВО

«Фаско» закупает чужое сырье, перемешивает и фасует в красивые пакетики, — говорит управляющий партнер компании „Мосгрунт“ Родион Борзенков. — Это чистый маркетинг. Сегодня таким «маркетингом» занимаются сотни компаний. В основном это небольшие «дочки» предприятий, которые ведут разработку карьеров. Продают они недорогой грунт. «Фаско» пошла по другому пути.

Еще в конце 1990-х Ершов пришел к выводу, что ему, как садоводу, было бы удобно покупать не отдельные удобрения (селитру, нитрофоску и т. п.), а продукты для конкретных видов растений. Затем Ершов захотел производить жидкие удобрения: «Это сейчас они везде есть, а тогда не было». Для этого требовались серьезное оборудование, профессиональные агрономы и химики.

Оценить общий объем инвестиций в производство Ершов затрудняется: эволюция шла постепенно. Но в 2004 году «Фаско» купила 4 га земли в селе Снопово под Солнечногорском и построила там завод. Сегодня Ершов оценивает его стоимость вместе с землей в 250–300 млн руб. В самый первый построенный цех директор завода Денис Кевченков ведет немного стесняясь. Там темно и пахнет гарью. «Это из-за печи. Чем выше температура, тем продуктивнее линия», — поясняет Денис, зачерпывая из ведра черные гранулы удобрений. Рабочий говорит, что гранулы бракованные, и протягивает те, которые прошли контроль качества. Внешне они неразличимы.

10 % ПОСЕТИТЕЛЕЙ

не нравится название «Дарвин», потому что ассоциируется с теорией эволюции. Павел Ершов не видит в родстве человека с обезьяной ничего предосудительного

Земельный цех по соседству выглядит более капитально. По конвейеру едут россыпи песка и торфа, они перемешиваются в огромном котле. Под ногами тоже песок и торф. Людей нет. После того как в прошлом году линию доукомплектовали, все делается автоматически.

В соседнем зале к песку и торфу добавляются удобрения, и получается грунт. Раньше здесь работали восемь кладовщиц, которые готовили нужные компоненты перед каждой смесью. Теперь процесс распланирован на три смены вперед, а кладовщиц осталось две. Несколько работников укладывают готовые мешки на паллеты. Клету их тоже заменят машины: завод докупит оборудование.

КАК РАБОТАЕТ «РОСТКОМ»



Источник: ГК «Ростком», «СПАРК-Интерфакс»

«За полтора года мы увеличили эффективность производства почти в два раза», — гордится Денис Кевченков. На доске в переговорной, которая также заменяет ему кабинет, расписан весь цикл производства. По схеме сейчас в смену выходят 47 человек. Раньше было около 80.

Загружено производство в среднем на 80%. Начиная с ноября завод работает на пиковый сезон — апрель—май. По всему двору лежат покрытые черной пленкой паллеты с готовой продукцией. Дистрибуторы постепенно забирают их, но рассчитываться начнут только через два-три месяца.

БРЭНДИНГ ОТ ХИМИКОВ

Раз в квартал Павел Ершов выделяет день, чтобы объехать магазины, продающие продукцию «Фаско», и общаться с их директорами и персоналом. Результатом встреч стало то, что около пяти лет назад Ершов захотел превратить свою компанию из производителя удобрений в поставщика, который закрывал бы все потребности огородников и садоводов.

Завод в Снопово выпускает примерно 300 различных видов продукции. Еще 100 позиций изготавливаются под марками и по заказу «Фаско» на сторонних площадках. Например, салфетки для протирки листьев делает производитель гигиенической продукции, а аэрозольные удобрения — производитель аэрозолей.

Торговых марок Ершов придумал много, около 40. «Мы все точнее segmentируем потребителей», — объясняет он свой креатив. Например, марка Green Boom предназначена для ухода за газонами, хвойными и декоративно цветущими растениями, «Крепыш» — для рассады, Aquantida — для водных растений. Под маркой «Фаско» выпускаются универсальные минеральные удобрения и смеси. В пестром портфеле «Фаско» есть марки, которые пересекаются между

собой, допускает Александр Еременко, управляющий директор агентства BrandLab. В прошлом году оно провело редизайн упаковки «Фаско» и разработало для компании бранд органических удобрений Robin Green. «С точки зрения маркетинга рынок удобрений находится во вчерашнем дне. Это бизнес химиков. Новые марки появляются просто в зависимости от возможности создать новый продукт», — считает Еременко. По его словам, на общем фоне маркетинг «Фаско» выглядит более чем прогрессивно.

Параллельно с заводом Ершов стал развивать дистрибуторскую компанию «Гарден ритейл сервис». Ее ассортимент насчитывает 3 тыс. наименований. Для сравнения: другой крупный подмосковный производитель грунтов и удобрений — «Гера» — предлагает около 1 тыс. товаров, из которых 100 — под своей маркой.

Кризис 2008–2009 годов на бизнес Ершова повлиял незначительно, впрочем, как и на рынок грунтов и удобрений в целом. Уменьшились объемы загородного строительства, но люди не перестали копаться в земле. «Кризис кризисом, но я не видел, что люди выбрасывают горшки», — рассуждает Родион Борзенков. — У меня у самого дома цветы. Почему не купить два три пакета удобрений, чтобы подпитать друзей?»

По данным «СПАРК-Интерфакс», с 2007-го по 2010 год (сведения за прошлый год не опубликованы) выручка «Гарден ритейл сервиса» выросла в 3,5 раза, до 319,1 млн руб. Выручка «Фаско» увеличилась вдвое, до 494,3 млн руб. Обе компании ни разу не работали в убыток. В 2010 году их чистая прибыль составила 13,8 млн и 78 млн руб.

«У нас есть правило: вся прибыль реинвестируется в развитие», — говорит Ершов. В 2011 году он рискнул пустить ее на розничный проект. Кроме того, «Ростком» прибегла к банковским

кредитам. Если раньше долговая нагрузка по группе составляла 1:1 EBITDA, то в прошлом году она выросла до уровня 1:2,5.

На старте проекта инвестиции в «Дарвин» оценивались в 150–200 млн руб. Сейчас Ершов говорит о 250 млн руб. — формат пришлось дорабатывать.

ПИВО С ЕЛКОЙ

«Салюты, фейерверки, петарды», — висит объявление на дверях супермаркета «Дарвин». Пространство у входа оккупировали елки, шары, декоративные светильники и прочие рождественские аксессуары. И если одна стена супермаркета завешена пакетиками с семенами, то в отделе товаров для бани продаются пиво, сидр и фасованная вобла.

Изначально торговать продуктами питания не предполагалось, равно как домашним текстилем и игрушками. «У нас оказался другой клиент, более богатый и требовательный, — объясняет Павел Ершов. — Соответственно, зал надо делать удобнее, навигацию — информативнее. Это уже не DIY». Скорее это гибрид разных форматов.

Ассортимент «Дарвина» насчитывает около 12 тыс. позиций. Половина приходится на растения. В соседнем ОВИ в Химках в этой товарной категории примерно 3 тыс. наименований. Еще 15–20% занимают товары по уходу за растениями: грунты, удобрения, инструмент. 5% — животные. Катерийный менеджер «Дарвина» Виктория Кирпа с гордостью показывает огромные аквариумы с рыбами для пруда, стеклянные боксы с курами-несушками, кроликами, хомячками и морскими свинками.

— Мы думали: кроликов 10. Недавно на инвентаризации выяснилось, что уже 19, — улыбается Кирпа.

— Кроликов на мясо продаете?

— Что вы. Только в живой уголок.

Управляющий партнер компании Serviceman Training and Consulting

Андрей Ничипоренко находит формат интересным: «Основная проблема обеспеченных людей, которые живут в городе, — это недостаток времени. Поэтому идея „человек едет на дачу, давайте продадим ему все, что нужно“ правильная».

Кроме того, таким образом «Дарвин» борется с извечной проблемой garden-ритейла — сезонностью. В среднем объем продаж в несезон падает на порядок. По словам Ершова, в «Дарвина» разница составляет пять-шесть раз, а средний чек больше, чем в аналогичных садовых супермаркетах в Европе, — 1,2 тыс. руб. против 20 евро. Правда, за первый год работы прогнозируемая выручка «Дарвина» составит всего 150 млн руб., или 25 тыс. руб. с квадратного метра. В 2011 году агентство INFOline подсчитало, что ритейлеры DIY и household зарабатывали с «квадрата» в среднем 127,2 тыс. руб. Едва ли супермаркет в Солнечногорске окупится за три года, как предполагалось изначально. Однако пока средства у «Фаско» есть. В 2011 году выручка производственного подразделения выросла на 27% по сравнению с 2010-м. В ближайшие три года Ершов надеется сохранить темп и ведет переговоры о покупке участка под второй «Дарвин». Он должен открыться в конце нынешнего года на Дмитровском шоссе, ближе к Москве, где трафик посетителей значительно выше, чем в Солнечногорске. Второй «Дарвин» будет на 1–2 тыс. кв. м больше. В нем, например, станут продавать срезанные цветы, появится полноценный продуктовый отдел с упором на органическую еду.

Первый магазин является экспериментальной площадкой, не скрывает Ершов. В дальнейшем развивать ритейл станет проще — на то она и эволюция.

