



# Владимир Василенко: «Кто не умеет считать, тот проигрывает»

2019 год переживут далеко не все региональные компании, предупреждает **Владимир Василенко**, CEO ГК «Приборы охраны», держатель торговых марок ВЭРС, SarmatT, Slinex. В канун выставки Securika Moscow он рассказал журналу RUBEЖ, как сохранить бизнес даже в стабильно беднеющих последних 10 лет регионах.



Беседовал: Михаил Динеев

*Владимир?*

**ВЛАДИМИР ВАСИЛЕНКО:** Да, привет.

*Как ты?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Нормально.

*Хорошо. Ну, рассказывай, как ты сохранил компанию и развил в течение десяти лет обороты до миллиарда рублей в год?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Да, умею заинтересовать! Смотри, я довел оборот нашей компании до «ярда», я за 10 лет не попал под кризис.

*Нормально, уже половина будущей президентской программы, если что.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Понимаешь, ты не забывай, мы же по WhatsApp говорим, открытая связь не подразумевает таких откровений. Я просто сейчас параллельно, когда громкая связь, смотрю, что я тебе вчера написал, как бы построить наш диалог.

Я хочу для себя понять, насколько открыто наше интервью с тобой будет проходить. Потому как в определенный период времени какая-

то информация — это инсайд, в следующий — лайфхак. А потом — это уже такое ноу-хау для учебников.

*Это и есть готовый вопрос. Как вывести региональную компанию на обороты «за ярд»?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Если здесь, то кратко буду говорить о том, что единственная возможность — через создание максимально устойчивой, дифференцированной, сбалансированной группы компаний. На нашем рынке (система безопасности. — Прим. ред.) это сто процентов должна быть торговля как в опт, так и в розницу, это должны быть свои собственные и импортные бренды. Причем построенные как на инновационных или же уникальных технических решениях, так и на low-cost стоимости.

И в идеале желательно иметь свое российское производство — это важно и в рамках общей геополитики последних лет «Made in Russia», и вообще в принципе в любой стране ты должен располагать чем-то своим, с производственной базой на данной территории.

«Those who can't count, loose» / By Mikhail Dineev



Not all regional companies will survive 2019, warns Vladimir Vasilenko, CEO of Pribory Okhrany Group, holder of trademarks VERS, SarmatT, Slinex. On the eve of the SecurikaMoscow exhibition, he told the RUBEZH magazine how to keep business, even in the regions that are steadily impoverishing over the past 10 years.

*Интересно, вот ты рассказываешь о таком пути, который не пройдешь за пару лет.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Безусловно.

*Получается, если торговый дом не успел начать несколько лет назад перестраивать бизнес, то он опоздал.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Да. В данной ситуации да, потому что на самом деле рынок-то наш невелик, и невооруженным глазом видно, много кто умер из региональных компаний, остальные находятся на такой пограничной, скажем, стадии. Ситуация в том, что региональный рынок не может обеспечить себе необходимого спроса, чтобы получить тот самый ярд. Физически не хватает денег в регионах, нигде нет денег, регионы не просто закредитованы, часть имеют огромные долги, которые могут быть невозвратными.

Если бизнес ограничен  
только одним своим  
регионом, он обречен

Это в том числе касается правительства регионов, местных администраций. Частный бизнес тут невелик, по сравнению с той же Москвой. Даже Питер уже не вытягивает ситуацию.

Если говорить о том, что выставка умерла в Новосибирске, это один вопрос — можно списать на то, где находится Новосибирск. А питерская Securika как бы после московской — вторая по статусу, но ее по факту нет.

*Хотя именно в 2018 году про выставку Securika St. Petersburg / SFITEX приходили позитивные отзывы, она ожила благодаря переезду обратно в центр города, в Ленэкспо.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Все это разговоры. Не оживет там. По двум причинам. Первая — рынок уже достаточно проверен, некого удивлять и нечем. Может быть, еще ради маркетинга крупные игроки, кто остались, будут какое-то время выставляться по принципу копипаста «ctrl+C, ctrl+V», а в принципе новым игрокам эта выставка ничего не дает. Вторая причина — контингент. Ну он такой. Как когда-то на новосибирской выставке, ты когда приезжал, мог застать этот момент. Нагоняли детей, студентов, еще кого-то, те сгребали всю продукцию бесплатную, раздатку, а потом выставка делала отчет: ура, у нас 1500 посетителей в день набралось.





*Хорошо. По выставкам понятно. Но, смотри, оборот в «ярд» — это факт. То есть мы не рассуждаем о том, как бы достичь, а говорим уже по факту, как удалось выйти на такой оборот.*

*Значит, денег нет, но деньги есть.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Безусловно. Ты должен забрать максимально возможное количество денег у своих «друзей-соседей» по рынку.

*Как, у кого, где искать, находить деньги в регионах?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Смотри, если бизнес ограничен только одним своим регионом, он обречен. Все. Именно поэтому, когда я перебрался в Новосибирск, когда был поставлен глобальный вопрос учредителями, что мы будем делать, как будем развиваться, я однозначно сказал, что это розница для начала. То есть нельзя работать только с инсталлятором.

Да, изначально рынок ориентировался на работу с инсталляторами, когда монтажники были еще слабо образованные. И это им не в упрек — профессионального образования лет 10-15 на нашем рынке вообще не было по факту. Не было, а может, и до сих пор нет такой профессии — монтажник систем безопасности.

*Да, ты прав.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Соответственно, это были монтажники, мы работали только на них. Розничник очень мало понимал, что вообще это такое. Это сейчас все говорят про системы домофонии, интегрированные с контролем доступа. Стали расширять задачи просто безопасности в узком ее понимании дальше, подключать учет рабочего времени, бизнес-цели.

Технологии стали доступней, и это подтолкнуло к развитию. Камеры видеонаблюдения можно просмотреть на смартфоне, который по факту реально появился только где-то в 2010-2011 годах. Да хотя бы чуть-чуть стали появляться все эти просмотры на мобильных приложениях.

Соответственно, то же самое в охранной и пожарной сигнализации, которая раньше сводилась к датчикам — розеточкам, которые висели, как в старых советских гостиницах. Даже «Рубежом» не попахивало, а сейчас все понимают, что это достаточно серьезная адресная система, где ты можешь понять, где у тебя возгорание — и не просто на объекте, а в какой комнате, и увидеть это где-то удаленно на пункте наблюдения. Опять же охранная сигнализация, которая позволяет получать данные и

управлять ею по всем возможным каналам — от GSM до интернета.

То есть основная задача — это довести свой продукт до розничника, до конечника. Скажем так, какой-то прибор (не зная, что это и всех его полезных свойств), какую-то вещь мы с тобой не будем покупать как розничники. Ну цитрамон мы же покупаем в аптеке, поэтому нет вопросов довести его до конечника и настроить цепочку потребления, т. е. если розничник этого продукта не понимает, он не будет это покупать. Поэтому построение розницы!

Я могу тебе сказать, почему у нас по факту практически ни у кого в стране нашей розницы не было, а у меня было. Надо определенного времени. Потому что, как человек, который на самом деле стоял у истоков загрузки всех этих товаров в сети, в том числе Metro, Leroy Merlin, я прекрасно понимал, что де-факто розница сама не выстрелит. Она не имеет технических консультантов. И когда ты покупаешь, у тебя есть просто коробка. Ты не знаешь, что это, как это монтировать, куда это должно вставать и вообще, зачем это нужно. Ну что ты будешь делать, если тебе это нужно? Ну реально пойдешь в поисковик, наберешь запрос, получишь ссылки на дилерские компании, где технари все объяснят.

Менеджер должен уметь продавать в проекты разного масштаба. И в бизнес-центр с оборудованием на 10-20 миллионов, и небольшой офис с простой системой видеонаблюдения за 30 тысяч рублей

Соответственно, когда ты делаешь розничный магазин систем безопасности, а я его делал, нужен технарь, причем «жесткий» технарь, гик, специалист, который объяснит и покажет.. И более того — там проходили стажировки продающие менеджеры.

Потому что менеджер должен уметь продавать в проекты разного масштаба. И в бизнес-центр с оборудованием на 10-20 миллионов, и небольшой офис с простой системой видеонаблюдения за 30 тысяч рублей.

Менеджер должен уметь объяснить розничнику, который даже пускай одну камеру всего лишь берет, да умудриться продать, при этом — если надо — руками показать, «берете кусочек кабеля,

вот жесткий диск, сюда коннектите, форматируете, подключаете камеру, все работает, все показывает». Вот так это должно происходить.

*Разве монтажники — не наше все для торговых домов?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Очень спорный вопрос. Когда монтажникам продаем, мы огромную часть своей маржи убиваем на них. И я тебе могу сказать, у меня был такой пример. Это был, дай бог памяти, первый кризис, 2008 год. Мы продавали брелоки Came, управление шлагбаумами для дворов, чтобы ограничить там въезд в один-два, три дома. Соответственно, к этим брелокам монтажник, если закупит непосредственно этот шлагбаум, отжимает меня как продавца на цену по этим брелокам.

Допустим, на тот момент они стоили ну рублей 350-400. И он отжимает меня до плинтуса, на цену 300. Я уже там реально зарабатываю 10 рублей. Ну вот прямо реально. Ок, 20, может быть, зарабатываю. Ну как бы ладно, большой объем, несколько тысяч, я уступаю. А он идет и продает эти брелоки клиенту по 1000 рублей. Понимаешь?! Я, как оптовик, зарабатываю 20 рублей, а он продает их по цене «в три конца». Причем 1000 рублей — это достаточно большая цена на тот момент, доллар даже не по 32 рубля был, иногда и по 29 случался в те времена. И когда возникает проблема, он еще говорит продавцу, то есть мне: «Вот мне бы еще там скидочку рубль». Понимаешь?

*И как ты отстаивал свою маржу в таких случаях?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Я ему прямо говорил: «Скажи спасибо, что я вообще сейчас не пошел на объект, который я великолепно знаю, и не развесил объявление маленькое, простое на 10 подъездов». Или там на 20, 30, не помню, сколько там конкретно подъездов. Объявление, где скажу — приходите, пожалуйста, купите этот брелок по цене 400 рублей. Думаю, любому человеку приятно было бы увидеть объявление на своем подъезде, после того как его ТСЖ обработало на 1000 рублей, а он мог это купить по цене в 2,5 раза дешевле.

Еще одним примером, очень классным, было то, что у меня, допустим, каждый квартал проходила инвентаризация розницы, а вместе с ней — аудит навыков. И я, пока не продавал что-то конкретное в рамках мастер-классов своим менеджерам, с этой инвентаризации не уходил.

И как-то заходит к нам в офис мужчина, злой, бешеный, говорит «так, у вас домофонные трубки Vizit есть?» Мы киваем головами, он спраши-

Аппетиты инсталляторов вообще космические. Поэтому прямая розница позволяет добрать денег, повысить свою маржу и при грамотной технической и коммерческой консультации привлечь людей, что называется, на свою сторону

вает про цену, мы называем ему что-то около 200 рублей, это розничная цена, и мы зарабатываем ну просто бешено на тот момент, входная цена была что-то около 80 рублей. И он рассказывает нам, что трубка вышла из строя, самая простая модель, и ему за нее монтажники выставили 500 рублей и за установку еще 500. И когда он от нас получил цену 200 рублей, сразу обмяк: «Я знал, что есть честные люди в России, спасибо вам ребята большое, вы красавцы, я к вам еще приду обязательно, если что, всем буду рекомендовать вас». Хотя мы на этом мужике реально заработали много. Так вот и стало понятно — аппетиты монтажников, т. е. инсталляторов, вообще космические. Поэтому прямая розница позволяет тебе добрать денег. Повысить свою маржу и при грамотной технической и коммерческой консультации привлечь людей, что называется, на свою сторону.

*Не страшно рушить традиционную схему, где бизнес торговой компании построен на лояльности монтажников?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** А вот то, чего боимся все, — что это все порушит, а что же мы будем делать без наших монтажников, а они же уйдут к конкуренту или исчезнут. А почему бы нет? А может быть, они станут работать более цивилизованно? А может быть, у них тоже станет нормальная наценка, а не попытка урвать «два конца» от каждого заказа? А может быть, они станут оказывать сервис более качественный? А может быть, они станут лучше разбираться в софте оборудования и не промывать мозги техподдержке вендоров, начнут сами разбираться на уровне наших технарей?

И, соответственно, если мне первый офис сделают хорошо и красиво и не срубят на мне 400%, то какова вероятность, что второй мой офис будет делать тот же монтажник?

*Высокая.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Сто процентов практически. Я даже заморачиваться на поиск альтернативы не буду. Вот тебе и весь ответ.



*В общем, первый шаг к обороту в миллиард для региональной компании — построение розницы.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Да. Не замыкаться на полуоптовых продажах, кастомизировать продажи, знать своего конечного заказчика в лицо, понимать его. Убирать промежуточные звенья в цепочке продаж, иначе никакого миллиарда в провинции не добьешься, просто потому, что на периферии и в регионах тупо нет денег.

Второй момент, который нужно учитывать, если у тебя ассортимент на импортных брендах: твой продукт должен быть конкурентным.

Если ты занимаешься только перепродажей, а на тот момент это было большинство региональных игроков, во-первых, у тебя маленькая маржа. Я сам был вендором систем видеонаблюдения в Москве, у меня были очень крутые условия, я давал по дилерской программе заработка 20-25% наценки (маржи) для партнера. И это казалось очень круто. Но де-факто, я думаю, все прекрасно понимают, опять же, если мы отмотаем время на 10 лет назад, сколько составлял реальный заработка с китайской продукции, до этого тайваньской продукции, а до этого корейской. То есть импорт. Там заработка был гораздо выше. И он достигал 100%, а в некоторых случаях и 120-150%, при прямом ввозе с заводов.

Соответственно, продавец рано или поздно оказывается перед выбором — торговать своим или чужим. И выбор сразу идет в пользу своего. Да потому что ты просто повысишь маржу. Но это первый шаг построения своего импорта. Второй шаг: у тебя этот импорт должен иметь приемлемую цену. Ну потому что наши непрекращающиеся кризисы, когда доходы все падают, падают и падают, заставляют сто раз уже повторять, что население дерется за копейку, потребитель дерется за копейку и т. д. Соответственно, это диктует такой принцип построения ассортимента, когда ты можешь спокойно, скажем так, упасть в цене до любого конкурента. Когда ты понимаешь, что если ты будешь low-cost'ить, ты его обыграешь, пусть и не вынесешь с рынка, но обыграешь. Но это не все.

Low-cost low-cost'ом, но не все покупают low-cost, кому-то нужно и качественное оборудование и какие-то дополнительные технические фишки. Многие региональные бренды умерли именно из-за своего low-cost-формата.

Как говорят китайцы, «для вас, рашн, нужен только чиппер-прайс, по тоге».

Но low-cost не позволяет получить нормального объема выручки для выхода на тот самый миллиард.



## **Slinex как бренд всегда шел инновационным, красивым и уникальным**

У тебя не получится качнуть из своего региона этот тренд в другие регионы. Понимаешь? Потому что там этого добра хватает, там такой же low-cost-бренд, который отличается от тебя в цене на 10 рублей. Для рывка к новым оборотам в ассортименте нужно другое оборудование, которое обладает техническими инновационными фишками. Вот у нас были белые домофоны Slinex...

*Ну белый цвет — еще не фишка. В чем была техническая инновационность домофонии от Slinex? И чем его концепция отличалась от другого вашего private label — SarmatT?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Да погоди ты! А то сейчас все реально подумают, что у нас белый цвет был технической фишкой. Slinex как бренд всегда шел инновационным, красивым и уникальным. Это изначально было наше решение. Хотя два бренда развивались параллельно. SarmatT возник как бренд, когда мы перестали довольствоваться тем, что возим непонятно какую дешевую CCTV-линейку.

Да, в 2009 году нам важен был именно low-cost, даже по name. Чтобы в ассортиментной матрице были позиции с заведомо высокой маржой. А следом появился как раз Slinex.

Видеонаблюдение и домофония — обе наши СТМ (собственные торговые марки). — Прим.



ред.) — позволили нам воспользоваться чужими каналами сбыта, «залезть» в торговые дома, сети и т. д. Для захода туда нужно было предложить что-то оригинальное, какие-то абсолютно яркие новинки, и здесь работает другой принцип: в чужой торговый канал ты должен отдать максимально возможную маржу. Отдать. Но зато ты получаешь оборот и получаешь известность. Вот здесь эти два бренда позволили нам достичь вот этих результатов.

*Как задачи по освоению каналов продаж влияли на саму концепцию брендов?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** SarmatT берет форматом low-cost-цены, он больше продается в местах нашего непосредственного присутствия, т. е. в свое время это Новосибирск, Москва, Краснодар. А есть Slinex, который продается по всей России, т. е. который интересен, потому что аналоги с ним если и есть, то это 1-2 полноценных бренда, т. е. партнеры понимают — конкуренция там условна, как у Coca Cola и Pepsi. Все равно потребляется одно и второе.

И еще один момент. Когда у тебя оригинальный дизайн, оригинальные технические фишки, и ты, ну уже в дальнейшем, работая с китайскими партнерами или Кореей, входишь в жесткие контрактные взаимоотношения, ты мешаешь

конкурентам отзеркалить тебя. Да, они (конкуренты) пытаются это сделать, они говорят «мы хотим точно такое же», но китайцы связаны этими договорными отношениями, присутствует жесткий контракт. И здесь я могу сказать про еще один важный момент. Наверное, не будет секретом, что китайцы очень непостоянны.

*Непостоянны в чем?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Ты знаешь, про что я говорю. Есть у тебя \$100 тысяч — тебе сделают все то же самое по той же цене. То есть на словах «будем работать только с тобой, только с тобой», но появился кто-то другой и уже ему: «ой, да пожалуйста, заходите».

Понятно, что полный эксклюзив на чужом производстве делать очень сложно. Поэтому политика, которая была выбрана нами по своим брендам, была абсолютно разной, и команды, которые их развивали, были абсолютно разные.

Причем управление было единым, в большей степени моим, а вот сам бизнес-концепт брендов был разный. Slinex добивался, например, гипермногостраничного контракта, который прописывал условия прямо до миллиметра, шаг влево, шаг вправо — тебе конец. Соответственно, мы брали у китайцев какие-то фишки для себя как эксклюзив. И они до сих пор остаются наши-ми под эксклюзив, очень многие кусают локти, глядя на них.

В SarmatT я этого не добивался, мне был важен именно ценовой сегмент, тот самый chipper price. Все.

Когда у тебя оригинальный дизайн, оригинальные технические фишки, и ты, работая с китайскими или корейскими партнерами, входишь в жесткие контрактные взаимоотношения, ты мешаешь конкурентам отзеркалить тебя

*Каковы выводы по итогам развития брендов SarmatT и Slinex ты для себя вынес?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Первое: импорт продавать выгоднее, чем локальные бренды, поэтому импортом ты должен заменить свои локальные торговые марки и локальное аналогичное оборудование. Второе: импорт должен соответствовать, мы опять-таки от регионов пляшем, характеристике low-cost, чтобы ты у себя в регионе мог вынести все и всех.



Но! Если ты хочешь дальше развиваться, достичь этого пресловутого «оборота в ярд», то импортом ты не можешь ограничивать только свой регион. А чтобы сделать продажи в других регионах, заинтересовать торговые дома, сети и т. д., у тебя должен быть импорт, который при гарантированной марже будет обладать при этом техническими или дизайнерскими или какими-нибудь инновационными фишками. Вот как-то так.

Правило двух ходов. На первом — построили розницу, на втором — построили импорт.

*Так, хорошо. Но есть еще и схема собственного производства.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Третье правило (или же третий ход) — это как раз производство. Потому что это более сложный этап. Однодело — розницу построить: открыть магазины, посадить людей, обучить их — и поехали. Импорт сделать сложнее, особенно в нескольких направлениях, но тоже посильно самому освоить.

Одно дело — розницу построить: открыть магазины, посадить людей, обучить их — и поехали. Импорт сделать сложнее, но тоже посильно самому освоить. А вот следующий уровень сложности в бизнесе — это завод.  
Делать завод самому — это утопия, если ты не понимаешь, как это происходит

А вот следующий уровень сложности в бизнесе — это завод. Делать завод самому — это утопия, если ты не понимаешь, как это происходит. Поэтому если ты еще не бог в производстве, то до свидания, лучше туда даже не лезть.

Понятное дело, мы пошли на объединение, поглощение, присоединили завод, причем присоединили в том же городе, где мы как раз смотрим на развитие в регионе. И получили устоявшийся бренд с готовой дилерской сеткой по всей России для того, чтобы заводить в локализацию свои импортные товары. Так мы получили возможность производства различных сопутствующих, скажем так, блоков наших ODM-разработок.

*И что это дало?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Мы получили возможность влиять на смежные рынки. Допустим, ВЭРС — это ох-

ранно-пожарная сигнализация, а при этом на том же заводе производим часть оборудования Slinex, что позволяет выстраивать комплексные заказы.

С помощью этого же производства, повысив его конкурентоспособность, мы смогли выйти на сотрудничество с на порядок более сильными иностранными компаниями, такими как Honeywell, для которых мы сейчас частично являемся производственной площадкой. Была даже попытка работать напрямую с производством Hikvision через локализацию некоторых их моделей. Повысив при этом свою известность и для иностранных партнеров. Сидя, напомню, в Новосибирске! Где у нас известность? Известность и возможности в Москве. А оказалось, в Новосибирске реально есть люди, с которыми вы можете работать и по разработке, и по реализации проектов — так мы получили возможность повысить имя бренда «Приборы охраны» в России. Даже не в России дело. Важно, что тебя как партнера крупных иностранных компаний знают в соседних регионах, где ты строишь работу, — Омске, Томске, Барнауле, том же самом Екатеринбурге, Тюмени. В один прекрасный день они понимают: ага, рядом с нами тоже крутой игрок, он является производственной площадкой или разработчиком, одновременно у него два импортных бренда и уже большой торговый дом и т. д. и т. д. Вот это — еще одна выгода от реализации изложенной мной в начале беседы бренд-стратегии. Есть и еще одна!

*Выгод набирается уже на книгу.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Записывай внимательно. Четвертая выгода, про которую я не рассказал, но мы добавили чуть позже, — это участие в реализации, в том числе и иностранного оборудования для достаточно значимых проектов именно по Сибири. То есть мы не пошли в розничную инсталляцию. Установить один домофон — ну не настолько интересно, отъедает много времени, сил. Опять же нужно достаточно грамотно управлять такой схемой.

Мы реализуем глобальные проекты, уровня МЕГА, ИКЕА. Где есть глобальный проект, туда приходим мы. Соответственно, это помогает нам загрузить работой своих монтажников, продвинуть дополнительное оборудование (кросс-продажи) и в итоге повысить ту самую доходность компании.

*Владимир, извини пожалуйста, а вот мы с тобой об этом говорим в каком разрезе? Как надо или можно сделать? Либо как получилось кон-*



Мы реализуем глобальные проекты, уровня МЕГА, ИКЕА. Где есть глобальный проект, туда приходим мы. Соответственно, это помогает нам загрузить работой своих монтажников, продвинуть дополнительное оборудование (кросс-продажи) и в итоге повысить ту самую доходность компании

*крайне у вас? То есть насколько ваш пример уникален и единичен. Или это, наоборот, технология бизнеса?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Нет, нет. Мы говорим в первом разрезе. Наш случай не уникален и не единичен. Так надо было делать с 2008-2009 годов по 2018-й и 2019-й. Ситуация в нашей стране, мягко говоря, не улучшилась за весь этот период, а по факту многое в чем ухудшилась, ухудшается и будет продолжать ухудшаться. Еще одну ракету запустим какую-нибудь за пару триллионов, и будет вообще все «классно». Так вот, экономическая ситуация сейчас уже не позволит сделать те же самые шаги на рынке.

#### *Почему?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Сейчас по факту у тебя уже не получится построить розницу. Почему? Да потому что у нас сейчас вернулась в обиход поговорка о том, что партия холодильников наконец-то побеждает партию телевизоров. Когда народу не всегда есть, что есть, то не особо он будет покупать видеонаблюдение себе домой, понимаешь? Не особо он будет покупать себе дизайнерский домофон домой.

#### *Нельзя не согласиться с тобой, Владимир.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** В связи с этим я принял в 2015 году решение закрыть именно розничные магазины, после скачка курса доллара в два раза.

Потому что я понимал, еще один год — и мы получим падение с потерями вложений. Те, кто подождали и ушли с рынка год спустя, получили «минуса», я вышел «сухим». Подтверждением, что сделать ее (розницу) не смогли, ну как бы не смог не только я, но и более крутые ребята, моих слов может служить пример METRO — ритейлер выпихнул из ассортимента системы безопасности очень давно по двум причинам. Первая, не было технической поддержки, а, как я сказал, в рознице всегда должен сидеть технарь. Но это полбеды. Второе — когда у него нет адекватной покупательской способности, он пойдет за нишевым решением только целенаправленно. То есть забьет в том же «Дубль ГИС» или в интернет название позиции — и получит ответ «Приборы охраны». Все.

METRO убрал тематику безопасности из ассортимента. У кого получилось ее сохранить? У Leroy Merlin. Почему? DIY — do it yourself, «сделай сам». «Леруа» — единственный глобальный игрок нашего рынка по всей России, который делает решения в формате DIY. У него нет конкурентов, туда приходят все, кто что-то умеет делать своими руками.

Что сделал Leroy Merlin? Заменил собственным брендом всякие Falcon Eye и прочие. То есть, когда сеть поняла, что у нее это получается, все «вендоры» — любители менять только шильдики — были отправлены далеко и надолго.



## ТОРГОВЫЕ ДОМА



Sarmat на  
международной  
выставке  
CSTB-2018

*Соответственно, отстроить импорт, как ты говоришь, сейчас для торговых компаний так же маловероятно, время запуска новых брендов прошло?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Взять сейчас что-то, технически инновационное при наличии Hikvision и Dahua, очень проблематично. И те и те потихоньку собирают, пытаются брать под себя все темы. Не секрет, что Hik спрашивает постоянно своих дилеров: «ребята, а каким вы кабелем пользуетесь, какие вы аккумуляторы продаете?», чтобы суметь и это тоже забрендировать под себя.

Поэтому региональные торговые компании ни о каких новых брэндах уже не могут и мечтать, сейчас это утопия. Просто у тебя столько денег нет, чтобы выйти на какой-то крупный китайский завод и сказать: «ребята, ну я вам сейчас плачу миллион долларов, а вы для меня сделайте что-то эксклюзивное».

И плюс еще никакой брэнд в регионе ты не сумеешь продвинуть в нужном объеме реализации. Ну набьешь склады на этот миллион долларов. А что с ними делать-то будешь? Они у тебя будут уходить год, а то и два.

*Какой вариант остается? Некоторые ищут выход в завозе новых брендов, с более демократичной на фоне Hikvision и Dahua ценой.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Low-cost, да. Можно завезти тех же самых Longse. Мы очень давно с ними не работали. Ты можешь от них завезти 10 камер, но 100 камер. Но насколько ты будешь конкурентен по цене по сравнению с моим же Sarmat? По факту ни насколько, если я об этом узнаю. Рублей на 10-100 ты сможешь дать цену ниже, втихаря так сказать: у «Приборов охраны» стоит столько-то, а я дам столько-то. А техническая поддержка, гарантия, сервис? Ты же не сможешь на своих низких костах это сделать! Ну и наличие своего завода, локализация под все российские нормы и требования опять же — это мой козырь.

*Все, ты прав — сдаюсь. Твои конкуренты, видимо, тоже.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Я тебе почему интервью даю именно сейчас. Теперь я могу раскрыть те шаги, которые сделаны нами в течение 10 лет.

На Securika Moscow-2018 мне говорили, чтобы я написал на стенде — I will be back, вместо стандартных «Нам 20 лет». Очень долгая кропотливая и, скажем так, изматывающая, изнуряющая работа была проделана. Региональное развитие регионального игрока в противовес Москве. Конечно, из Москвы все это делать проще, потому что денег тут гораздо больше, логистика налаже-

на лучше, причем не твоя, а по умолчанию, так как Москва — это Москва, центр России.

Когда ты из региона — Москву покоряешь не в первую очередь. Сначала ты из региона должен доказать, что твой товар достоин внимания. Тот же Slinex — сначала в него поверили все крупные региональные торговые дома. И только тогда партнеры в Москве призадумались — кто это там в Краснодаре, Перми, Омске, Новосибирске, не знаю еще где, в Саратове продается, а в Москве нет? И только тогда можно было сказать: «А вот ребята, я там это для вас готовил и теперьлагаю».

Я уже не говорю про то, чтобы войти в крупные сети типа того же ЭТМа, «Спутник Трейда». Вот, как-то так.

*И все это касается темы «оборота в ярд».*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Именно. Как не слететь во время кризиса, когда у тебя урезается розница, но уже есть в ассортименте готовые импортные марки-заместители с той же маржой. Когда у тебя готова представленность и узнаваемость бренда и ты можешь претендовать на продажи не только по своему региону, но и по соседним, а следом по всей России и в той же Москве.

*Сейчас многие компании со страниц нашего журнала стали делиться наработанным опытом. Например, по управлению ассортиментом и категорийному менеджменту. Тебе на верняка есть что рассказать.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Да, я внимательно читаю такие материалы. Миша (Михаил Бялый, директор торгового дома «Актив СБ». — Прим. ред.) пишет о разделении ассортимента на брендовое и товарное, типовое. Здесь что получается, на данный момент именно в России, конечно, очень круто, когда как в фильме «Интердевочка» она заходит в заграничный магазин, а там 20 сортов колбас, т. е. да, вот это ассортимент! Но по факту никто же не любит вот эти 20 сортов колбасы, ну реально, это же понты.

*В Англии многие супермаркеты используют ABC-матрицу, отказываясь от этого безумия на 20 сортов одного и того же товара.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Абсолютно верно. Только ABC! Ты абсолютно прав! В «Приборах охраны» мы довольствуемся только так называемым «типовым» способом. Мы не придерживаемся политики бешеной широты брендового ассортимента. В нынешнее время это не только затратно, но и

не нужно. Это вам подтвердит ассортимент любой торговой сети, хотя бы того же METRO. Мы вкладываемся в продвижение определенного пула брендов, а для потребителя оставляем выбор high, middle, low-cost.

Ну то есть, грубо говоря, вот вам Sony, вот вам Samsung, вот вам Slinex. Все. Не нужно ему 25 марок, на нашем рынке тем более. Если он в этом не понимает, он вообще будет брать то, что я предложу.

В «Приборах охраны» мы не придерживаемся политики бешеной широты брендового ассортимента. В нынешнее время это не только затратно, но и не нужно. Мы вкладываемся в продвижение определенного пула брендов, а для потребителя оставляем выбор high, middle, low-cost

*Потребителей не отпугнет такая категоричность продавца?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Так, извините, это для их же блага делается. Ребята, вам зачем изучать 85 характеристик, сравнивать 25 моделей между собой?

У меня как у вендора и производителя есть и должна быть огромнейшая зона ответственности, как удовлетворить моего потребителя. То есть я четко должен понимать, что, допустим, у меня есть три товара. Первый стоит в low-cost 1000 рублей, в middle 2000 рублей, в high-классе стоит 3000 рублей. Я четко должен понимать, что даст потребителю покупка за 1000 рублей, за 2 и за 3. Все. Это должна быть полностью закрытая его потребность. Опять же вспомним правило Парето — большинство, 80%, не пользовались изобилием и выбирали одну, вторую и третью модель. Все. Точно так же происходит и с категорийностью. Деление по брендам в принципе не нужно.

*Справедлив ли твой тезис для онлайн-торговли?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Даже «Видеоглаз», который бесспорно является лидером в рамках интернет-торговли, не сможет поддерживать такой ассортимент. Да простит меня Андрей Васильев (директор по развитию ТД «Видеоглаз». — Прим. ред.).

Интернет — это оперативность. Представляешь, какой склад мы должны иметь в каждом горо-



де? Мы не сможем позволить себе поддерживать широкую ассортиментную матрицу и вбухивать туда столько денег, потому что мы находимся в Сибири, и чтобы гарантировать качество, как тот же ТД «Тинко» — когда купил что-то малопонятное, не то по факту, что было нужно, и на следующий день тебе это поменяли.

Чтобы у «Приборов охраны» купили малопонятное, у меня склады должны быть в два раза больше, чем у «Тинко», потому что ко мне это идет еще полторы недели, при нынешних сроках логистики.

Когда покупатель спрашивает: «А где у вас тут можно купить вот такую вещь, мало пользующуюся спросом, если у вас написано на сайте, что вы сетевой магазин, где она у вас?» Вот в этот момент продавец не должен выглядеть бледно в духе «ой, извините, к нам приедет через 10 дней». Никто не будет ждать, пойдет и купит все в другом месте. Поэтому здесь и сейчас необходимо дать покупателю то, что ему нужно. Он встал там, где видеокамеры в один мегапиксель и нашел свой low-cost, а не middle и high, которые тебе нужно продать.

Либо ты активно должен пиарить свои бренды, точно также как сделали ARO (*private label* торговой сети METRO. — Прим. ред.). Вот у нас на сайте ARO дешевле, чем у вашего производителя, вот у нас еще какая-то мулечка ARO дешевле, чем вы могли увидеть, если вы будете покупать ARO, то вообще больше ничего не нужно, потому что это удовлетворяет все ваши потребности, вот тебе весь расклад.

В 2019 году будет такой формальный спад, начнется проворачивание колес на фоне повышения НДС, а вот в следующем году машинка понесется хорошо, под гору. Соответственно, останутся те, у кого максимальная диверсификация

*Скажи, пожалуйста, а торговый дом «Планета СБ» из Хабаровска, ведь он в такой же удаленности от мегаполисов находится...*

**В. ВАСИЛЕНКО:** В худшей, конечно же.

*И он мультибрендовый. То есть не совсем подтверждает твою концепцию про сведение всего к нескольким позициям.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** А можешь сказать, на скольких позициях, по-твоему, в «Приборах охраны» я делаю «тот самый ярд» оборота? На 300? На 500?

*А на скольких?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** На пяти с половиной тысячах.

*Ясно.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Но сравни с «Тинко», и это будет другой совершенно расклад. У них обороты не «ярд», но в несколько раз больше, практически на порядок больше.

Поэтому вопрос масштабов. Мы — крупнейший торговый дом Сибири, без вопросов. А если смотреть на ведущих игроков по рынку, на кого я должен равняться по большому счету? На «Тинко». Я могу быть таким же? В теории да, на практике у меня не хватит потенциала именно моего расположения, чтобы быть таким же. Вот и все. Поэтому мультибрендовость — понятие относительное.

*Кстати, интересный ты вопрос поднял. С какого момента начинается мультибрендовость?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Вот абсолютно верно, и я тебе скажу так, глобально «Планета СБ» не мультибрендовая, у них три бренда есть, и это правильно, им по-другому нельзя. У них своих брендов нет, они не могут, извини, сделать единственную ставку на Hikvision. Или, предположим, на Uniview, вроде бы как сейчас они занимаются им. Или на дешевый Tantos.

Для региональной компании пять брендов, грубо говоря, в пакете одного оборудования, это уже мультибрендовость, причем с перебором! Четыре бренда — это уже перебор, а пять — это уже перебор-перебор. Три бренда — вот то, что тебе нужно в регионе, чтобы полностью заполнить матрицу, причем в каждом продукте. Три бренда — не считая своей собственной торговой марки — ты должен иметь по-любому, потому что у тебя могут возникнуть какие-то проблемы, конфликты, перебои на складах с ведущим брендом, соответственно, ты должен иметь замену, альтернативу.

Но с четырьмя-пятью брендами в регионе тебе хана. Ты просто их не потянешь, ни по обязательствам складского наполнения, ни по отношениям. Каждый из твоих партнеров будет к тебе ездить и говорить: «Ты что делаешь? Мы с тобой договорились, что ты мой бренд как-то будешь двигать! У тебя плохая выкладка, и ты должен ее поменять в своих магазинах».

И ты будешь юлить, отнекиваться, но, в конце концов, твои отношения сойдут на нет не только с одним, но, может, еще со вторым, а может, еще и с третьим, потому что ты размажешь свой

возможный объем потребления. И в итоге вместо того, чтобы получить троих надежных партнеров, ты получишь троих скептиков и вычеркнешь их у себя совсем. Вот такая ситуация.

*Дай совет тем торговым домам, кто не сориентировался раньше. Каков путь для них сейчас, чтобы сохранить бизнес на падающем рынке? Хотя Владимир Осипов из 3S Group говорит однозначно: «Идите, пеките хлеб, если не знаете, что делать на этом рынке».*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Владимир Осипов очень грамотный человек, которого я очень уважаю. Профессионал рынка со стажем побольше, чем у меня. Когда он возглавлял компанию «САТРО», я еще только начинал работать наемным сотрудником в аналогичной московской структуре (компания ATV, позже переименованная в «Бенитекс». — Прим. ред.). Я думаю, Осипов абсолютно прав.

Если у тебя нет своей производственной площадки, своей платформы — тебя смоет с рынка

С другой стороны, я не знаю, как поступили бы региональные мои конкуренты, если бы они знали мои планы и понимали, во что это выльется.

*Тот, кто владеет информацией и знает заранее, тот и прав в итоге.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Хотя у меня по математике всегда была пятерка, я не сказал ничего такого, не изобрел ничего, я просто применил определенный вектор развития. Ну когда есть возможность у тебя правильно и хорошо сделать ремонт — здесь ведь нет ничего глобально непонятного. Вот и я точно так же сделал.

Что нужно сделать сейчас? Да ничего, к сожалению. Глобально мой путь повторить нельзя, а сейчас возвращаемся к трем пунктам. Розницу ты сейчас откроешь? Ну сам ответь.

*Нет.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Замечательно. Импортный бренд типа Slinex с большими вложениями создаешь? Ты понимаешь меня. Сейчас нельзя вообще сделать ничего из того, что создал рынок систем безопасности сколько-то лет назад, тогда он был пустой. Осипов прав — пеките хлеб.

Но глобально слова Осипова на самом деле я бы расценивал как призыв к диверсификации. Если

бизнес нормально себя чувствовал в предыдущие годы, но не строил далеко идущих планов, не смертельно. У тебя не получилось вырастить розницу и импорт, партнеры кинули, бывает. Главное, есть сейчас какие-то деньги, и все еще у тебя не так плохо будет, а будет, и будет причем в следующем году, не в этом, но в следующем.

*В 2020 году?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Да. В 2019 году будет такой формальный спадик, начнется такое проворачивание колес, скрипты, скрежеты на фоне повышения НДС, а вот в следующем году машинка понесется хорошо, под гору. Соответственно, у кого максимальная диверсификация, те останутся, и рынок будет существовать, не хватает на четырех игроков клиентов, но на троих хватит. Один уйдет, а трое будут продолжать жить дальше.

Мой экономический не то чтобы совет, но посып: смотрите, к кому примкнуть, все. Глобально, по регионам, людей, которые реально что-то могут и которые останутся, — увы, по пальцам двух рук пересчитать можно.

Дальше — это Москва. Возможно, «Деан» усиливается, именно за счет федерального своего веса.

*На фоне нарисованной тобой картины, ты веришь в идею российского производства?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** А как же! Если у тебя нет своей площадки, своей платформы — тебя смоет с рынка. У нас, например, основа этого года — строительство и запуск еще одной производственной линии. Что она будет производить — пока секрет. Пусть будет сюрпризом. Мы становимся здесь, в Новосибирске, маленькой китайской фабрикой. Опять же, я ничего нового не изобрел, я пошел по пути китайских коллег. Ты был в Китае на какой-нибудь фабрике? Вот мы такие же теперь будем. Так же все построено, так же сделано.

*Позови посмотреть...*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Только в этом году мы не успеем, это в следующем году, это задача на 2020-й. Вот у меня сейчас готов проект, мы переедем полностью со своих нынешних площадей. У нас в районе четыре тысячи с лишним квадратов своих площадей будет, это без арендуемых офисов, именно базовых. Соответственно, сейчас второй проект назревает с одной большой иностранной компанией.

*Ты как-то говорил, что ГК «Приборы охраны» включает в себя что-то около 8*



Каждый год у нас что-то появлялось: год — SarmatT, год — Slinex, год — ВЭРС, год — Москва

*компаний. Они вписываются в твою концепцию диверсификации?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Смотри, я легко могу пересобрать ассортимент, могу больше в low-cost вложить, я могу больше распределить в middle. И разработку перераспределить могу, усилить, каким-то образом пересмотреть, я могу опять же продажи перекинуть на другую компанию между московской и сибирской, где-то еще Украина присутствует точно также. То есть максимальная диверсификация. Если ее нет, то здесь уже вопрос не о том, как заработать «ярд», как этот «ярд» оборота сделать, а в том, как остаться на рынке. И очень много кто уходит, закрывается.

*Ты сказал, что у тебя «пять» по математике. Наверное, не у всех было так хорошо с ней, кто начал бизнес, а теперь оказался перед проблемой выживания.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Абсолютно с тобой согласен. Рынок перестал быть пустым, и тут уже нужно как-то оглядываться на других, другие тоже не дураки. И в итоге отваливавшиеся начинают некомпетентные люди и компании.

При этом смотри, я считал ситуацию еще в 2008 и 2009 году — конечно, предвидеть «Крымнаш» я не мог, к сожалению, хоть и сам крымчанин, но как будет глобально, я примерно понимал. И когда меня инвесторы спрашивали: «Володь, что мы будем делать?», спокойно отвечал: «Мы будем делать планово — то, то и то».

И каждый год у нас что-то появлялось: год — SarmatT, год — Slinex, год — ВЭРС, год — Москва и т. д. Соответственно, свои площади и опять же развитие и т. д. и т. п. И глобально я уже этот холдинг потихонечку объединяю, потому что сейчас уже быть директором, в моем случае, шести компаний меня напрягает.

*Ты согласен, что многие компании из этого рынка напоминают «случайных пассажиров» в бизнесе? Одно дело — делать деньги на простом рынке, другое — работать в системе бизнес-координат, при жестком регулировании и нарастающей конкуренции.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Как же ты прав! Рынок систем безопасности возник из ниоткуда. Была какая-то непонятная пожарка, камеры какие-то левые. «Приборы охраны» были одними из первых, кто это чухнул 21 год назад.

Люди сидели и паяли блоки питания, Миш, блоки питания! И «Сибирский Арсенал», только-только вышедший на рынок с одним из первых своих приборов. И вот потом люди подумали — не взять ли нам эти приборы и не «запихать» ли их во внедомственную охрану. И отсюда организовалась фирма, занимающаяся системами безопасности. Ну и, соответственно, очень много компаний, которые непосредственно так организовывались.

А в регионах часто фирмы были максимальные семейные, та же «Планета СБ». Откуда берут-



ся люди? Люди же берутся не с бухты-барахты, люди — это успешные сотрудники других компаний, которые при этом реализовали свои идеи.

*Да, я внимательно слушаю, просто замахив дыхание, что ты там про семейственность скажешь.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Спалишь кого, да?

*Да.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Да нет, это не секрет, просто это умалчивают, но здесь я считаю, что имена иногда стоит назвать тоже.

В Хабаровске ребята взяли и решили сделать свое, и сделали свое, а оно удается, т. е. до этого они делали то же самое, только приносили прибыль другим людям...

*А семейственность?*

**В. ВАСИЛЕНКО:** А другие люди... А семейственность в смысле?

*Ты про семейственность сказал в «Планете СБ».*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Нет, у «Планеты» нет семейственности, есть бизнесы, которые организовывали собственники и куда приходили наемные люди. Люди показывали определенные результаты, где-то не сходились, наверное, по заработку, организовывали свое. И показывали, что их свое, организованное, работает гораздо лучше,

чем те, кто к этому пришли семейным путем. У нас тут в Новосибирске одна из компаний, которую мы перекупили в свое время — это «Спецавтоматика», вот там была семейственность, были два товарища с очень хорошей фамилией, она была — Сечин, т. е. Сечин-старший и Сечин-младший... Прости Господи, я не про того говорю...

Я колбасу не ел... это для всех записывающих. Соответственно, папа рулил, вроде было все нормально, передал сыну, все хорошо, все круто, и в итоге в «Спецавтоматику» пришел другой человек, наемный, и сначала «Спецавтоматику» сделал другую, потом она отошла к нам. Это был 2014 год, второй глобальный кризис. Еще 2012-2013 годах я ребятам из «Спецавтоматики» сказал: давайте объединяться, иначе мы вас скушаем, т. е. вот вам там доля такая-то. Мне предложили какую-то ерунду, грубо говоря — типа Россия и Белоруссия, совместное управление. Я сказал: «До свидания, товарищ». Вот как бы и все.

Сейчас эта «Автоматика» (первоначальная) существует у нас где-то с месячным оборотом 100 тысяч рублей. Они даже пытались коллегиацию с другими сделать, с какой-то «комплектацией» монтажа, еще что-то, а по факту их уже нет. Много компаний таких можно привести в пример.

*Понял тебя, хорошо. Спасибо за интервью.*

**В. ВАСИЛЕНКО:** Увидимся на Securika Moscow!

