



Высшая
школа
бизнеса

Маркетинг
Брендинг Территорий

0063-1-1

А.В. Грибанова, А.Г. Старков, А.С. Турлаева

«ФАБРИЧНЫЙ КВАРТАЛ»: РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ЧАСТНОГО ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОСТРАНСТВА

Данный учебный кейс разработан Анной Викторовной Грибановой (заместитель директора, ООО «Институт Тренинга —АРБ Про»), Андреем Геннадьевичем Старковым (доцент Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Анной Сергеевной Турлаевой (руководитель инновационных проектов, ООО «Институт Тренинга —АРБ Про»).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

Оксана выехала из ворот своего дома, глянула налево. Там улица почти сразу терялась в зарослях кустов и уходила в лес – холодный и неуютный в этом снежном феврале 2024 года. Туда не хотелось. Но ей и надо было направо, к шоссе в сторону Рузы.

Поехав небыстро по укатанному снегу и ежась в еще не прогретой машине, Оксана вспомнила рассказы местных бабушек, которых она успела застать, переехав сюда, в деревню Лукино, 20 лет назад. Бабушки говорили, как страшновато им было возвращаться ночью после смены по лесной дороге с мебельной фабрики, где работала добрая половина деревни. Эта, теперь заросшая за ненадобностью, дорога и уходила налево от дома. Именно туда, на фабрику, но по новому шоссе, и ехала этим утром Оксана – акционер и генеральный директор.

ИСТОРИЯ «ФАБРИЧНОГО КВАРТАЛА»

Рузская мебельная фабрика основана 130 лет назад и работает до сих пор. В январе 2023, подхватив тенденцию рынка, Оксана начала трансформацию фабрики в общественное пространство – «Фабричный квартал».

Идея «Фабричного квартала» вдохновлена несколькими общественными пространствами: Флакон и Хлебозавод №9 в Москве, Севкабель Порт в Санкт-Петербурге, Шёлковая фабрика в Наро-Фоминске. В каждом Оксана нравились какие-то детали: общая эстетика, многофункциональность, бережное отношение к истории места. Но ни одно из них не было полным прообразом «Фабричного квартала».

Название ей нравилось. «Фабричный», так как ядро – по-прежнему работающее исторически значимое для города мебельное производство, а «квартал», так как территория выходит на три улицы, включает здания и инфраструктуру – котельную, трансформаторную подстанцию. «Тут можно создать город в городе, чтобы в одном месте можно было найти все нужное», – думала Оксана.

Мебельная фабрика стояла на холме в центре Рузы. На территории в 1.5 Га разместился комплекс зданий. Их функции с годами менялись. Сегодня, например, не нужна конюшня. Зато нужны склады, гаражи, офисные здания, само производство.

Оксана руководила фабричным комплексом уже почти 20 лет. Фабрика по-прежнему выпускает корпусную мебель, будучи небольшим, но надежным производителем локального значения. Рядом 17 лет успешно работает мебельный магазин на 1000 кв. м. – любимое детище Оксаны, где она собрала разнообразный ассортимент мебели для дома, подобрав в партнеры крупные мебельные фабрики из Пензы, Ижевска, Марий Эл. Сюда уже привыкли приезжать за покупками и местные жители, и московские дачники. В офисном здании обосновались 6 надежных арендаторов: бухгалтерский аутсорсинг, адвокатская контора, судебная экспертиза, измерительная лаборатория, интернет-провайдер и поставщик пищевого оборудования с демо-пространством. Этот бизнес, предшественник «Фабричного квартала», надежно функционировал, приносил доход за счет четких процессов и выстроенных отношений.

А вот и Руза. За размышлениями и без того короткая, всего 10 минут, поездка по отличной, освещенной дороге промелькнула незаметно.

Оксану радовал этот город. Незаметно она стала чувствовать себя ружанкой. На ее глазах и не без ее участия Руза хорошела и оживала. Согласно исследованию уровня комфорта, первые 2 места среди городов от 25 до 55 000 жителей, заняли Можайск и Истра. Руза как раз между. Видимо, поэтому официальные 15 000 жителей перерастали летом во все 50 000. Да и зимой последние годы количество жителей не падало до официального из-за ставшей привычной удаленной работы.

НЕ АРЕНДАТОРЫ, А РЕЗИДЕНТЫ

Оксана повернула и подъехала к «Фабричному кварталу».

На фасаде отчетливо видна кирпичная кладка разных периодов. Исходный кирпич 130-летней давности. Местами – спешно положенный в 1942 году, когда после недолгой оккупации фабрику быстро залатали и запустили. Ну и более новый, советских времен. «Здорово, что за эти годы не зашили фасады, сейчас проще открыть их для людей».

Охранник Сергей поднял шлагбаум, Оксана въехала на территорию и сразу уловила «хозяйским взглядом» предательски сверкающий свежий лед на дорожках. Привычно достала телефон. «Фотофиксация» с немедленной отправкой в соответствующий чат или сотруднику давно стала привычным способом контроля, отчетности, обмена информацией в компании.

«Песок и реагенты опять закончились. Инженер говорил, уже в три раза больше нормы закупили. Ну и зима...», – покачал головой Сергей.

«Отправила инженеру. Надо решить, пока резиденты не подъехали».

Резидентами Оксана называла арендаторов «Фабричного квартала» и требовала того же от команды. В видении Оксаны Квартал – не просто здания, где каждый может арендовать помещение, получать услуги эксплуатации и администрирования за разумную плату, а место, где разные бизнесы, ориентированные на сходные целевые аудитории, получают условия для своего развития, но и следуют определенным правилам. Уже запущен сайт Квартала, где бесплатно, но обязательно представлен каждый резидент, созданы точки на Яндекс-картах, дана возможность бесплатно разместить на территории баннер своей компании в обновленном холле самой фабрики.

«Хорошего дня, Сергей», – сказала Оксана и направилась в офис.

БИЗНЕС СО СМЫСЛОМ

«Начну с неприятного», – решила Оксана и открыла почту.

Со вчерашнего дня в черновиках висели пара писем с отказами потенциальным резидентам. Первое – медицинскому центру. Тут вариантов нет. Центру нужна

медицинская лицензия, а она закроет возможность работы на территории для общепита или розницы с алкоголем. Пара уважительных фраз с пояснениями – письмо улетело.

Если рассматривать все здания, примерно половина площадей под аренду ещё свободна, за полгода накопились отказы автосервису, автомойке, известной сетевой рознице формата «жесткий дискаунтер».

Над следующим письмом Оксана задумалась. Запрос на открытие танцевального класса на «Фабрике Красоты» пришел уже неделю назад, и дальше тянуть с ответом было просто уже не прилично. «Фабрика Красоты» – этаж здания, где создано пространство для кабинетов косметолога, мастера маникюра, педикюра, массажистов. Места для танцевального класса, конечно, хватит, но принять решение все же не так и просто. Оксана вздохнула и вновь отложила письмо.

В приоткрытую дверь заглянул Олег – «главный по строительству»:

– Тут счет за ступени для лестницы в новом холле. Выбрали лиственницу. Подпиши.

– Да уж, недешево стоят красивые решения – вздохнула Оксана, но счет подписала. Для неё было важно, чтобы «Фабричный квартал» выглядел достойно во всех деталях, пусть добиться этого получится и не одним днём.

Оксана вернулась к почте. Наталья – руководитель проекта «Руза Чудесная» – прислала драфт коммерческого предложения на сувенирку для гостиниц Рузского района.

«Наташа, привет. Сувениры «Руза Чудесная» – больше имидж, чем зарабатывание денег, как для нас, так и для партнёров. Подумай, как мы можем снизить отпускную цену. Добавь в письмо эмоциональный посыл – это же прекрасно, когда ваши гости увезут с собой частичку Рузы». Оксана добавила еще несколько идей и нажала «отправить».

«Руза чудесная» – один из проектов Квартала – задуман как образовательный и имиджевый. Появился он, как и всё в Квартале, неслучайно.

В 2023 году некрасивый фасад, который никак не укладывался в ремонт этого года, затянули красивым баннером «Фабричный квартал». С появлением баннера люди начали задавать вопросы об истории фабрики. Оксана поняла, что им это интересно. Да и материала об истории было накоплено много. Так полгода назад родилась идея экскурсий по «Фабричному кварталу» и мебельной фабрике. Их Оксана любила проводить сама.

Сейчас проект разросся. Идёт строительство Музея мебели. Он расположится на территории Квартала в здании, построенном в конце 19 века. Там, где кирпич разрушился, идет его замена. Новая кладка создается из кирпичей, привезенных с других разрушенных зданий. Их внешний вид специально состарят.

Уже запущен канал <https://t.me/ruzachudesnaya> об истории Рузы, регулярно проходят экскурсии по городу. Оксана подумывала о том, как сделать проект доходным, но смысл, интерес, вклад в развитие города для нее с годами становились все важнее.

Экскурсиями по Кварталу, мебельной фабрике, городу «Руза чудесная» не ограничилась: организовали профориентационные экскурсии для старшеклассников. В этом проекте поучаствовали уже все резиденты, провели встречи с молодёжью, рассказали о своём деле, показали рабочее место.

Зазвонил телефон:

– Да, Александр Михайлович, рада Вам. Да, встречу подтверждаю. В следующий вторник, в 12.00. Приеду к Вам в кузницу. ...Да, хочу посмотреть, как все работает, обсудить с Вами сотрудничество. Вы же, как говорят, лучший кузнец района. Кузнечное дело в Рузе всегда было развито, хочу, чтобы оно было представлено в ремесленной деревне. Нет-нет, не пугайтесь. Время у нас есть. Деревня откроется не раньше следующего года. Сейчас там бурьяна по пояс. До встречи.

КОФЕ С РЕЗИДЕНТАМИ

«Ира, привет. Выпьем кофе?», – Оксана отправила сообщение. Выпить по чашке кофе уже стало традицией со многими резидентами. Оксана находит для этого время в любом, самом плотном графике, ведь это способ поддержать отношения и быть в курсе всего, что происходит в Квартале. А с Ирой – собственником и руководителем Air Bake (поставщика оборудования для пищевой отрасли) и «Дома вкусных историй» – еще и приятная традиция, потому что они единомышленницы.

– Привет, Ира. Как дела?

– Привет! Бодрая неделя намечается. В демо-центре завтра клиенты, едут изучать машины для хлебозавода. В «Доме вкусных историй» сразу три группы школьников, и все на разных программах, с одними про хлеб на Руси будем говорить, с другими – пиццу неаполитанскую печь.

– Ну, у тебя не бодрых не бывает. С гололедом сейчас решим, ремонт у соседей на время демо и программ приостановим. Еще чем помочь?

– Да больше ничего не нужно, спасибо. А ты мне вот что скажи. Летом асфальт положить сможешь? До сих пор только у моего центра заасфальтировано! Люди пока до меня идут, развернуться и уехать готовы. Уходят, правда, довольные, видом вокруг Квартала любуются, историческим центром города. Какой вообще план по ремонту? Так всё у тебя придумано хорошо, а! Когда ж уже сделаем?!

– Ну, лавочки вот уже поставили, елочки посадили. И остальное сделаем постепенно. Инвесторов богатых у нас нет, сама знаешь.

– Да это понятно. Но сроки и порядок во всём быть должны. Что там с сетевиком кстати? Хотела супермаркет. Есть арендатор на помещение?

– Хотела одна сеть разместиться, но они нам по среднему чеку не подходят. Не нужны их клиентам ни кадастровый инженер, ни адвокат. Даже маникюр и педикюр маловероятны. Целевая аудитория не та. Ищу. Буду предлагать другим. Зато с фитнес-клубом договор подписала, ждут не дождутся.

– Это хорошо, моим сотрудникам это тоже понравится.

– Еще им понравится магазинчик местных продуктов, открываем в следующем месяце. А в подземном этаже будет сырное хранилище, дегустации.

– Идей у тебя всегда громадье! Хорошего дня!

Оксана вышла на морозный воздух. Ирина, конечно, права. Беспорядок на территории еще есть, до задуманного идеала далеко. Но торопиться нельзя, важно двигаться последовательно: сначала проложить коммуникации под задуманные реконструкции и стройку новых зданий, потом закатывать площадку в асфальт. Открытие фитнес-клуба так же потребует расширения парковки, подведения воды и канализации, нужно будет проверить, какая выделенная мощность электроэнергии им потребуется, и что будет с общей электрической нагрузкой Квартала.

Зазвонил телефон. Ольга Юрьевна, сотрудница городской администрации, звучала бодро:

– Оксана Иннокентьевна! Важный вопрос есть. Могу заехать в районе 17.00? Заодно посмотрю, что у вас нового.

– Конечно. До встречи.

НУЖНА КОНЦЕПЦИЯ!

Ольга Юрьевна зашла традиционно с улыбкой:

– Оксана Иннокентьевна, здравствуйте. Угостите кофе? Мороз, сил нет. Везде скользко, а у вас, как всегда, порядок на территории

Оксана с удовлетворением подумала «молодцы мои, нашли реагенты, засыпали лед» и нажала кнопку на кофеварке.

– Я по делу. У Вас есть концепция «Фабричного Квартала»?

– Конечно. Я же развиваю его осмысленно как общественное городское пространство в центре Рузы.

– Это, конечно. А документ есть? Описание?

– Увы, руки не доходят. Мы сразу к реализации.

– Нужен! Есть два рубежа. Областная выставка, где Руза и район будут делать стенд. Мы в администрации считаем, что Квартал обязательно надо представить! Вы же тут и бизнес, и город в целом, и туризм развиваете. Надо рассказать! А потом, в 2028, и 700 лет Рузе. Будет много событий, освещения в СМИ. Чтобы «Фабричный Квартал» полноценно участвовал, опять нужна концепция – описанная, привлекательная, ясная.

– Да, мы сделаем. Это в наших интересах.

Распрощавшись с Ольгой Юрьевной, Оксана задумалась. Просто сказать «концепция», написать сложнее. Она привыкла опираться на анализ и интуицию, действовать, пробовать и делать выводы, а не писать документы.

«Ну ладно, утро вечера мудренее». Оксана выключила свет и вышла на мороз.

Этим вечером над Рузой была полная луна. Оксана залюбовалась, достала телефон и сделала несколько фото, поворачиваясь то так, то эдак для лучшего ракурса.

«Что-то не так, Оксана Иннокентьевна?» Оксана вздрогнула и обернулась. Охранник Сергей подошел неслышно и стоял за спиной, поглядывая с сомнением. «Что фотографируете-то? Может, я могу поправить?»

«Посмотрите, Сергей, как красивая луна ... До завтра. Нас с Вами ждут великие дела».

«Неугомонная женщина», - Сергей покачал головой, глядя вслед машине.

ПРИЛОЖЕНИЯ

