

# ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПО ВЫХОДУ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Инструменты, методики, инсайты от первых лиц бизнеса





#### Оглавление

| Введение  |
|---|
| Кого мы опросили?5  |
| Кто мы? 6   |
| Как это было?   |
| Команда 8   |
| Как проходил отбор компаний для исследования?1              |
| Обзор сводных данных по компаниям-участникам исследования12 |
| Экспорт России в цифрах17                                   |
| Заслуженный лидер23   |
| SPLAT24   |
| Natura Siberica38   |
| Смешарики50   |
| Group-IB64  |
| Alawar7 <sup>-</sup>  |
| ICL Services82  |
| Победа  |
| Вокорд  |
| NPM Group107  |
| Softline119   |



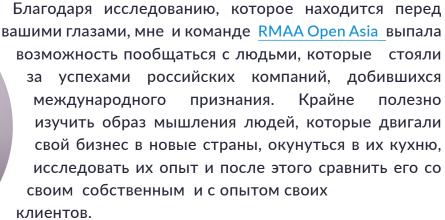


| Восходящая звезда                             | 126 |
|---|-----|
| amoCRM  | 127 |
| CULINARYON                                    | 133 |
| Retail Rocket                                 | 143 |
| ООО «Дальневосточная торфяная компания»       | 149 |
| Choupette                                     | 158 |
| Ерасов  | 168 |
| uKit Group                                    | 176 |
| VisionLabs                                    | 186 |
| Simformer                                     | 193 |
| Bookmate                                      | 201 |
| Tamm'antimebel                                | 210 |
| GetIntent                                     | 220 |
| Ссылки на использованные электронные ресурсы  | 226 |
| Заключение                                    | 227 |
| Прогнозы и тенденции                          | 229 |
| Помогаем бизнесу выходить на глобальные рынки | 232 |





#### Введение





Вадим Тылик Руководитель маркетингового агентства RMAA Open Asia

Мы создали единственное в своем роде исследование о российских компаниях, преуспевающих на иностранных рынках. Наше исследование – это не сухие цифры, а инсайты от первых лиц бизнеса.

В исследование вошли 22 компании.
Мы поговорили с представителем каждой компании лично.

Люди, причастные к успехам российского бизнеса на международных рынках, — самый ценный источник информации. глобального бизнеса.

- В исследование вошли компании из самых разных отраслей. Мы не раз убеждались, что лучшие решения в бизнесе предприниматели перенимают из смежных отраслей. Поэтому мы надеемся, что опыт разных компаний даст вам как можно больше новых идей и точек зрения на ведение глобального бизнеса.
- Основной фокус исследования стратегии продаж и бизнес-девелопмента.

Перед нами стояла задача изучить стратегии продаж, маркетинговую и кадровую политику, бизнес-девелопмент и многое другое. С другой стороны, мы практически не касались вопросов логистики, сертификации и других технических сторон ведения глобального бизнеса. Это наша осознанная политика. Мы считаем, что если бизнес понимает технологии продаж и продвижения, то технические стороны бизнеса не будут пугать предпринимателей.

Также отмечу, что мы, как <u>агентство</u>, в основном занимаемся проектами для своих клиентов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, поэтому наши вопросы касались именно азиатского направления. Не удивляйтесь, что мы часто спрашивали участников интервью о бизнесе в Азии в целом и о Китае в частности.









#### Кого мы опросили?

























































#### Кто мы?



Маркетинговое агентство RMAA Open Asia занимается продвижением российского бизнеса на международных рынках с 2009 года. Большая часть проектов агентства направлена на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Среди наших клиентов такие компании, как «ПЛМ Урал» — партнер Siemens PLM Software, международный инвестиционный форум «Astana Invest», «Відроіпт» — компания-разработчик браузерных онлайн-игр из Германии, «Центр Ремонтных Технологий» — производитель полиуретановых подвесок для автомобилей под торговой маркой «Точка Опоры» — и многие другие.

Мы оказываем компаниям маркетинговую и бизнес-поддержку на международных рынках: проводим маркетинговые исследования, помогаем с определением позиционирования, нахождением своего уникального торгового предложения, рекламой и продвижением бизнеса на новых для компании рынках.

Свою миссию мы видим в том, чтобы дать бизнесу из РФ и СНГ реальные инструменты выхода на глобальные рынки.





#### Как это было?

Мы работали над этим документом почти четыре месяца. Положа руку на сердце, это порой было непросто: помимо того, что нами было затрачено много времени, сил и энергии, мы столкнулись с тем, что далеко не все компании, с кем мы контактировали, осознавали важность нашей работы и выражали готовность общаться. Поэтому мы выражаем огромную благодарность тем лучшим из лучших, кто уделил нам свое время и поделился с нами, а теперь – и с вами, своими бесценными знаниями и опытом.

Мы будем вам очень благодарны, если вы распространите наше исследование и расскажете о нем своим друзьям в социальных сетях:)

Так мы вместе сделаем мир русскоязычного бизнеса сильнее и «глобальнее»!

Искренне ваши, Маркетинговое агентство RMAA Open Asia

# Понравилось исследование? Поделись в соц.сетях













### Команда

Вадим Тылик - идеолог и руководитель проекта

Марина Кадочникова - редактор-составитель

**Илья Чупика** - IT-поддержка проекта

Олег Матейкович - дизайнер, верстальщик

Сергей Глухов - техническое обеспечение процесса







# Как проходил отбор компаний для исследования?







#### Как проходил отбор компаний для исследования?

- Мы искали компании, находящиеся в России и ведущие глобальный бизнес предприниматели из других стран СНГ не были включены в выборку, чтобы проект получился более сфокусированным. Также мы не брали во внимание успешные бизнеспроекты, созданные русскими предпринимателями, которые при этом постоянно проживают за пределами России.
- Мы преимущественно рассматривали компании в сфере «креативной экономики»<sup>1</sup>. Компании из нефтегазового сектора, составляющую львиную долю российского экспорта, нас не интересовали.
- Нам было важно, чтобы у компании-участника исследования был международный бизнес вне русскоязычного сегмента СНГ.
- Наличие офиса за границей не являлось для нас критерием, поскольку ряд компаний в нашем исследовании производят и продают свою продукцию на международных рынках, находясь в России и не имея представительства за рубежом.
- Pазмер компаний не имел для нас значения: это могли быть как небольшие компании со штатом в 20 человек, так и корпорации в 5000 человек.

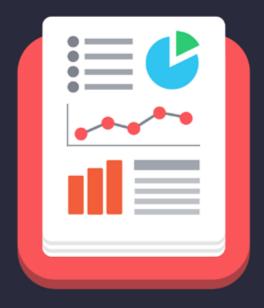
<sup>1</sup>Креативная экономика — особый сектор экономики, основанный на интеллектуальной деятельности. Основной характеристикой является высокая роль новых технологий и открытий в разных областях деятельности человека.







# Об участниках исследования в цифрах



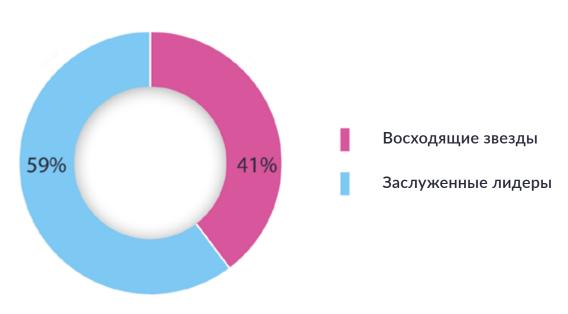




# Обзор сводных данных по компаниям-участникам исследования

Как было написано выше, наше исследование базируется на интервью с 22 российскими компаниями. У нас были как общие вопросы, которые задавались абсолютно всем участникам исследования, так и частные, индивидуальные вопросы. Часть полученных общих выводов оформлена в виде инфографики, с которой вы можете ознакомиться ниже. Но, безусловно, чтобы получить максимальную пользу от исследования, мы советуем вам прочесть каждое интервью, представленное в данном документе.

#### Категории компаний в исследовании



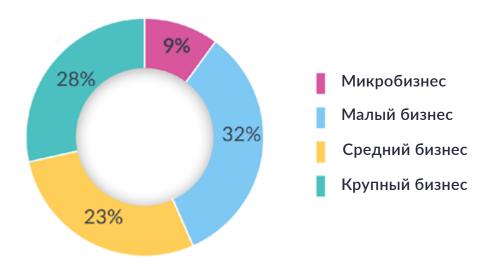
#### Сферы деятельности







#### Масштаб бизнеса (по численности персонала)

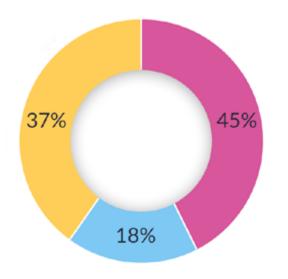


Для составления данной диаграммы учитывалось только количество сотрудников, работающих в компании.

Справка: С 25 июля 2015 г. Правительство РФ своим постановлением увеличило в два раза предельные значения годовой выручки для отнесения хозяйствующих субъектов к субъектам малого и среднего предпринимательства.

Критерии отнесения компаний к микро, малому и среднему бизнесу, который может получать поддержку государства в ходе кампании по поддержке малых форм предпринимательства. Микропредприятием теперь признается бизнес с оборотом до 120 млн. руб. и количеством сотрудников, не превышающим 15 человек, малым - до 800 млн. руб. и до 100 сотрудников, средним - до 2 млрд. руб. и до 250 сотрудников.

#### Срок выхода на зарубежный рынок



45% компаний вышли за рубеж в течение первых 4 лет своей деятельности

Для 18% компаний срок выхода на иностранные рынки составил от 7 до 10 лет

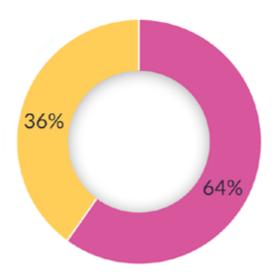
37% компаний спланировали свой выход за рубеж спустя более чем 10 лет деятельности в России







#### Представленность за рубежом



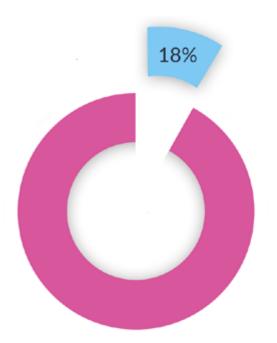
**64%** компаний заявляют, что для ведения зарубежного бизнеса им необходимо физическое присутствие за рубежом.

**36%** компаний ведут бизнес за рубежом, физически находясь только в России.

Примечание: под физическим присутствием за рубежом мы понимаем наличие юридического лица в другой стране, где есть наемные сотрудники, работающие на компанию. Это может быть филиал компании, собственный магазин, производство и так далее.

К физическому присутствию не относятся дилеры, дистрибуторы, партнеры, франшизы и пр., т.е. все формально сторонние лица.

#### Сами с усами?

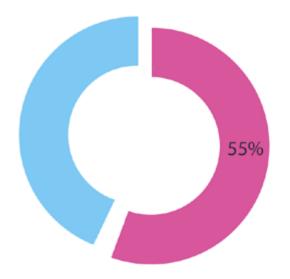


Только 18% компаний заявили, что занимаются всем комплексом рекламы и маркетинга самостоятельно. Все остальные компании так или иначе задействуют сторонние агентства и другие внешние ресурсы.



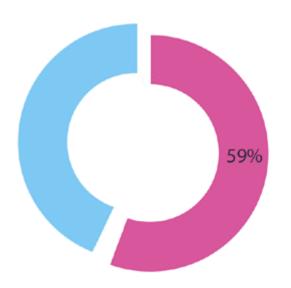


#### Социальные сети



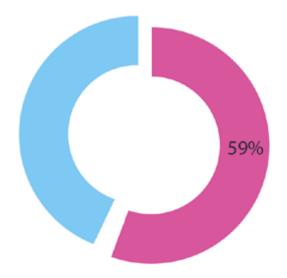
55% компаний считают различные социальные сети по-настоящему эффективным инструментом продвижения

#### Event-маркетинг



59% компаний отмечают, что выставки, конференции и другие мероприятия являются очень эффективными для развития их бизнеса.

#### Языковая политика



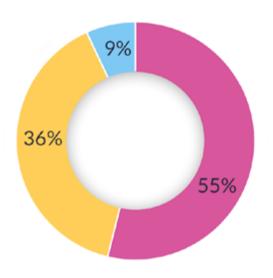
59% компаний признают, что для их бизнеса критично важно предоставлять продукты и/или услуги на всех фактических и потенциальных языках клиентов.

Остальные ограничиваются английским и/ или еще парой ведущих для их ситуации языков.





#### Позиционирование на глобальном рынке

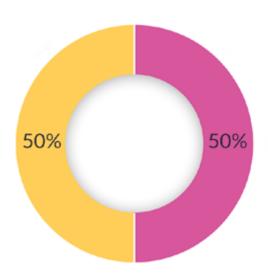


У 55% компаний не возникает проблем с позиционированием себя как российской компании.

36% компаний позиционируют себя как международные компании в связи с тем, что они испытывают некоторые трудности в бизнесе, представляясь российской компанией, или по другим причинам.

Точная информация о позиционировании **9%** компаний отсутствует.

#### Адаптация продукта для иностранного потребителя



Ровно половина опрошенных компаний (50%) заявили о необходимости адаптировать свой продукт или услугу таким образом, чтобы они стали более понятными или привлекательными для иностранного потребителя.

**У** другой половины такой потребности в прямом виде не возникало.





# Экспорт России в январе-июле 2017 г. по данным Федеральной Таможенной Службы России и Российского Экспортного Центра







192.9 млрд долл.

составил экспорт России в январе-июле 2017 г.

**66** млрд долл.

или **34,2%** от общего экспорта составил несырьевой неэнергетический экспорт, по расчетам Российского Экспортного Центра.

40.3 млрд долл.

или 26% составил рост общего экспорта по сравнению с январем-июлем 2016 г.

**9.1** млрд долл.

или 16% составил рост несырьевого неэнергетического экспорта.

# **Структура несырьевого неэнергетического экспорта**







#### Главные товары несырьевого неэнергетического экспорта

5% - полуфабрикаты нелегированной стали 4,3% - алюминий и его сплавы 3,5% - пшеница 3,4% - пиломатериалы 2,8% - горячекатаный нелегированный листовой прокат 2,7% - рафинированная медь 2,4% - металлы платиновой группы, смешанные удобрения 2% - азотные удобрения 1,7% - мороженая рыба, калийные удобрения 1,6% - синтетический каучук (1,6%)

#### Значительный рост поставок

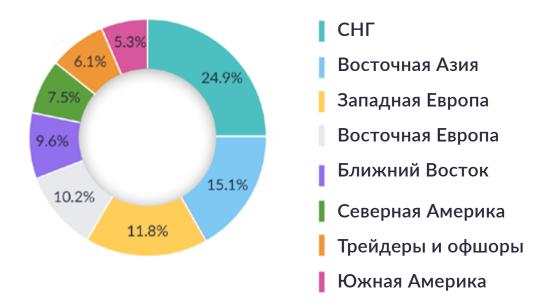




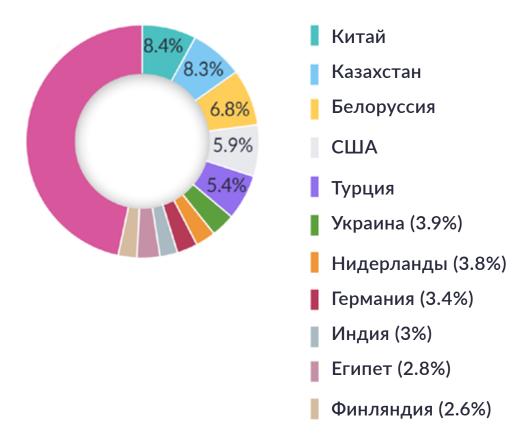




#### Основные направления несырьевого неэнергетического экспорта



## Ведущие партнеры по несырьевому неэнергетическому экспорту







#### Значительный рост поставок (млрд долл.)

**+1,45** - Казахстан

+1,38 - Китай

**+1,17** - Белоруссия

+0,83 - Финляндия

+0,79 - Турция

**+0,77** - США

**+0,51** - Азербайджан

+0,45 - Япония

+0,41 - Чехия

+0,36 - Тайвань

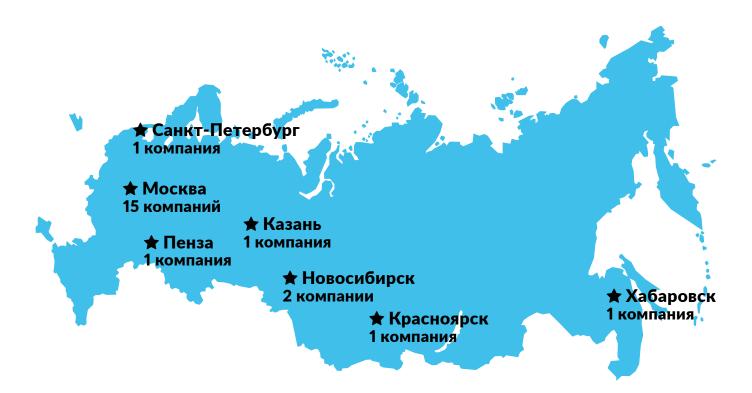
**+0,32** - Швейцария







#### Где расположены головные офисы?



#### Какие регионы «захвачены» компаниями?









## Заслуженный лидер

#### категория

Заслуженный лидер – российская компания, которую по праву можно назвать лидером рынка в связи с тем, что она добилась значительных успехов в бизнесе как в России, так и за рубежом.

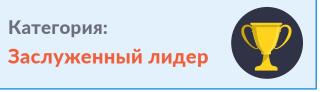
#### Статус «лидера» отвечает следующим критериям:

- признание успешности компании, прежде всего, в своей собственной стране и повсеместная узнаваемость бренда в России;
- фактически достигнутая узнаваемость бренда за рубежом;
- долгая и насыщенная событиями история бренда;
- широкая линейка продуктов/услуг;
- большое географическое покрытие за пределами России;
- высокий годовой оборот;
- соответствие концепции устойчивого развития.

Категория присвоена в соответствии с классификацией, разработанной экспертами агентства RMAA Open Asia.









#### **SPLAT**



SPLAT – это ведущий разработчик и производитель профессиональных решений в категориях ухода за полостью рта, бытовой не химии и ухода за волосами.

Евгений Демин начал карьеру в бизнесе в качестве сотрудника небольшой фирмы Московском государственном университете (МГУ). Фирма производила биологически активные добавки на основе водоросли Spirulina Platensis, отсюда и родилось название SPLAT. В 2001 году Евгений выкупил бренд SPLAT. Вместе со своей будущей супругой и группой университетских друзей основал ОН компанию запустил производство зубной пасты и другой косметической купленном продукции на заводе Подмосковье. Первые несколько лет для бизнеса были действительно непростыми вплоть до переломного момента в 2005 году, когда пасты SPLAT наконец начали появляться на прилавках аптек, а затем и розничных сетей, набирать популярность у покупателей и отвоевывать все большую долю рынка.



В 2008 году начинается экспансия SPLAT в страны ближнего и дальнего зарубежья. Уже в 2011 году SPLAT продается в 18 странах мира, а к 2017 году – в 60 странах, получает многочисленные награды у себя на родине и стремительно захватывает новые территории.







- **Ш** Год основания: 2000
- 💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2011
- **П** Головной офис: Москва
- 🗰 Офисы: Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан, Азербайджан, Латвия, Турция, Китай,

#### Великобритания

- **Е** Количество сотрудников: около 1000
- «Захваченные» страны: более 60 (Европа, Ближний Восток, Азия, Северная Африка)
- ፘ Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается
- % Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: не раскрывается

#### **А** А также...

У SPLAT имеются патенты более чем в 10 странах мира, включая Японию, Сингапур, Индию и Китай.







#### История

| 1994 | • | — Появление торговой марки «СПЛАТ»   |
|------|---|--|
| 2000 |   | — Создание компании «Сплат-Косметика» на базе производственно-торговой фирмы «Конверсия»   |
| 2001 |   | — Начало производства продукции под брендом SPLAT. Зубная паста SPLAT появляется на полках   |
| 2004 |   | <ul> <li>Зарождение традиции писем в упаковке от генерального директора</li> <li>Евгения Демина</li> </ul>   |
| 2006 | + | — Выпуск серии паст SPLAT Special  |
| 2008 | + | — Начало активного экспорта в страны СНГ   |
| 2009 |   | — Выпуск серии зубных нитей SPLAT Professional DentalFloss, взрослой очищающей пенки для зубов Oral Care Foam 2 in 1, инновационной чёрной зубной пасты Blackwood  — Появление собственного этичного и экологичного производства |
| 2010 | + | — По итогам года компания вошла в Тор-3 российских зубных паст   |
| 2011 |   | — Выход на международный рынок, экспорт в 18 стран мира SPLAT попадает в Тор-30 быстрорастущих брендов мира!   |
| 2012 | + | — Появление линейки натуральной детской косметики Lallum Baby  |
| 2013 | + | — Активная экспансия за рубеж  |
| 2014 |   | — Запуск линейки экологичных бытовых средств для мытья посуды, стирки, уборки под маркой BioMio.   |
| 2016 | • | — Запуск шампуней и бальзамов для волос под маркой Heya Luxury   |
| 2017 |   | — SPLAT есть в 60 странах мира!  |





#### Продукт

#### SPLAT предлагает следующие линейки продукции:

- зубные пасты PROFESSIONAL серия средств для эффективного профессионального ухода за полостью рта в домашних условиях, в которой каждое средство направлено на решение конкретной задачи;
- зубные пасты SPECIAL серия паст с уникальными компонентами;
- очищающие пенки экспресс-уход за полостью рта без щетки и воды;
- зубные щетки;
- ополаскиватели для полости рта;
- зубные нити -ультратонкие с ионами серебра и мягкие вощеные;
- серия средств для ухода за полостью рта для детей с 0 лет;
- дорожные наборы из зубных паст в мини-тюбиках и складных щеток.

#### Помимо гигиены полости рта, у SPLAT есть несколько других направлений:

- средства по уходу за волосами Heya Luxury;
- INNOVA серия средств для интенсивного восстановления и укрепления эмали чувствительных зубов;
- INEY первая в мире линейка средств для одновременного интенсивного отбеливания и укрепления эмали;
- ВІОМІО серия эффективных экологичных средств для дома.







#### Выход на рынок

SPLAТотмечает,

что для них выход на рынок каждой отдельно взятой страны – это уникальная, неповторимая история. В связи с огромными объемами информации было принято решение сконцентрироваться на истории успеха компании в одной стране. Команда RMAA Open Asia побеседовала с Игорем Темировым, директором SPLAT по развитию бизнеса в странах дальнего зарубежья, и узнала, как продукция SPLAT появилась и закрепилась на рынке Китая.

⊋ АТР для нас – это логическое развитие бизнеса. Если сравнивать между собой макрорегионы, все они находятся в разной степени развития по отношению к нашей категории. Например, рынок Бразилии по



населению в 6 раз меньше, чем рынок Китая, но он третий в мире по продуктам ухода гигиены за полостью рта. И это уникальнейший рынок, но Бразилия находится в не очень хорошей экономической ситуации. То же самое с Аргентиной — вторым самым крупным рынком Латинской Америке. США – очень сложный рынок, к которому нужно отдельно готовиться, потому что там сложные требования со стороны государственных органов. Если взять Индию, она демонстрирует очень высокие темпы роста в целом, но, если сравнить ее с Китаем, результаты будут несопоставимы, потому что Китай на сегодняшний день — драйвер мировой экономики и по покупательской способности, и по темпам развития.

#### Как происходил выход SPLAT на китайский рынок?

□ Перед запуском продукции проводились исследования – очень глубокие, подробные, на протяжении полутора лет. Собирался огромный массив данных, начиная от культурологических особенностей, особенностей восприятия, заканчивая особенностями дистрибуции, коммерческих условий, сетей, которые представлены в стране. Мы анализировали около 100 критериев. Только для выбора точки входа в страну мы анализировали 42 факта: экономика, наличие трудовых ресурсов, логистика, доставка товаров, удобство подъезда, наличие складов, а также социальные факторы — уровень преступности, уровень жизни, стоимость жилья, офиса и так далее. В результате мы выбрали город Ханчжоу, который 2 года назад путали с городом





Гуанчжоу, потому что большинство предпринимателей в России знают в Китае только три города: Пекин, Шанхай и Гуанчжоу. Когда мы выбрали Ханчжоу, никто не понимал, почему мы это сделали, но в прошлом году, когда там впервые для Азии проходила встреча всех президентов на G2O проводилась, президент Китая сказал, что город Ханчжоу стал третьим по значению в Китае. Мы зашли туда основательно — выбрали город для открытия офиса, регистрации, поиска персонала и так далее.

#### Почему не Пекин?

□ Пекин – это больше политическая столица Китая, и если у вас есть своё производство или вы работаете с правительством Китая, то, безусловно, надо часто быть в Пекине. Если вы – коммерческая организация, то Пекин не настолько важен. Почему не



Гуанчжоу, который на юге находится? Да, крупный город, относительно богатая провинция, но вокруг нее очень небогатое население, а, чтобы «дотянуться» до других провинций, придется лететь 4 часа. Шанхай же интересен как один из самых больших альтернативных точек для входа в Китай по массе причин. Если посмотреть на карту Китая, становится понятно, что, с точки зрения логистики, надо находиться рядом с Шанхаем, потому что путь из него практически в любую сторону занимает 2

часа на самолете. Но очень важно еще смотреть, как распределяются ведущие торговые сети, поскольку вы продавать будете не на улице. А плотность ключевых сетей строится вокруг плотности населения, и эта характеристика почти одинакова что для Китая, что для США. Выбирая город, мы увидели, что, например, у Wal-Mart самая большая концентрация торговых точек как раз в провинции, где находится город Ханчжоу. Это один из самых богатых городов Китая, исторически - одна из бывших столиц. Рост экономики там порядка 8,5-9%, в то время как в остальном Китае - 6,5%. Нам нужен был город с хорошей базой населения, где можно было бы поэкспериментировать. В Ханчжоу население порядка 9 миллионов человек, а в «большом Ханчжоу» - 20 миллионов человек. Помимо всего прочего, мы понимали, что онлайн-продажи - это очень важный элемент продаж и развития в Китае. А Ханчжоу - это интернет-столица Китая. Здесь находится штаб-квартира Alibaba, TMall, масса других ведущих онлайнплатформ. Еще есть такой немаловажный фактор, как кадры. В больших городах, таких, как Шанхай, зарплаты почти в 2 раза выше, а уровень лояльности персонала низкий. В относительно небольших городах совершенно другое отношение к компании, хотя люди заканчивают те же университеты.







- ры считаете, что именно этот город был бы подходящим для других российских производителей FMCG? Или всем это не подойдет, а вы в своей конкретной ситуации приняли такое решение?
- № Понимаете, я на протяжении года очень часто задавал себе вопрос: правильный ли мы сделали выбор? Почему не в Шанхае? Но мы находимся в 200 км от Шанхая. По российским меркам это означает забраться в глушь, но в Китае настолько хорошо развита скоростных сеть железных дорог, что доехать до компании, с которой я договорился встретиться в Шанхае, получается быстрее, чем в Москве до какой-нибудь встречи поезда идут со скоростью 300 км/ч. Я не знаю такой второй страны в мире. Вся страна пронизана этими дорогами. И эти 200 километров дают гораздо больший охват для других провинций, чем если бы мы находились в Шанхае. В общем, я рекомендую для захода восток Китая, потому что почти все компании делят Китай по регионам на восток, запад, юг и север. Вот у нас в диаметре 300 километров проживают 220 миллионов человек, и это одна из богатейших провинций Китая. Сравниться могут только Пекин и Гуанчжоу. А из городов для захода хороши либо Шанхай, либо Ханчжоу.
- ▶ Насчет исследований были ли фокус-группы? Оценивали ли вы наличие конкурентов —западных или китайских?
- 👤 Мы не проводили фокус-группы, потому что поняли немного другое: Китай очень









неоднородный, и лучше пытаться, что называется, тестировать вживую. Когда мы поняли, что в Китае есть такой канал, как онлайн, для нас это стало особой страницей. Для нас это и средство продажи в Китае, и тестирование продукции, причём на всю страну. Сразу же понятно, кто покупает и в каких регионах, получаешь весь срез аналитики, который даже фокус-группы могут не дать. Кроме того, онлайн для нас – это средство коммуникации.

Конкурентный анализ мы делали. Очень много информации есть в открытых источниках, и она довольно хорошего качества. Имея определённый опыт, можно сделать это самостоятельно — агентство мы не нанимали. Но ни в одном исследовании не сказано, что в Китае физически малое количество торговых площадей на душу населения. Попросту не хватает магазинов. Если вы живете в Москве, то у вас на расстоянии 15 минут ходьбы будет до 10 сетевых магазинов, а в Китае — только один, потому что в Китае совершенно по-другому строится ритейл. В России мы часто развиваемся по европейской или американской модели, когда большие гипермаркеты находятся на окраинах, поскольку у людей есть машины, и они туда приезжают и закупаются, а внутри города есть только относительно небольшие форматы. Но в Китае, поскольку либо нет автомобилей на такое количество населения, либо очень большие сложности с получением номера и вообще с приобретением автомобиля, ритейл находится внутри города, а там очень дорогая площадь. Большинство магазинов-гипермаркетов — это магазины в 2-3 уровня. Они не могут развернуться на 10 000 квадратных метров в отдельно стоящем колоссальном





здании, как это традиционно происходит у нас в крупных городах.

- А какое у вас УТП на китайском рынке? Какие адаптации претерпели продукты, чтобы прижиться в Китае?
- Во-первых, мы всего 2 года в Китае, и какой-то серьезной адаптацией пока некогда заниматься рынок настолько большой, что требуется определённое время, чтобы он это переварил. Во-вторых, надо понимать, что в данном случае имеешь дело как бы не с одной страной, а с несколькими по количеству населения, сетей. Китай достаточно однородный, но тут находятся все ведущие мировые сети: Wal-Mart, Carrefour, «Ашан», Теѕсо, ведущие японские, сингапурские, тайваньские, тайские сети, сеть «Лотос». Это место было настолько привлекательно, что оно притянуло всех крупнейших игроков в ритейле в разных форматах, от гипермаркетов до магазинов у дома (они же convenience stores, или CVS).

У Китая есть смешная особенность —большое количество аптек, но зубная паста не в аптеках продаётся. В отличие от Европы и России, где в аптеки люди ходят за средствами косметики в том числе, в Китае существует твёрдое понятие, что в аптеку ходят только больные люди.

Есть еще кое-что — в Китае оказалось 90 тысяч магазинов «Мать и дитя». Одно время в Китае были случаи отравления детскими молочными смесями, и в результате на фоне обилия поддельной продукции разверзлась огромная сеть, которая фокусируется на товарах для детей, матерей, беременных, новорождённых. Это особая категория, интересная в том числе и для нас, потому что у нас много детских зубных паст. И мы там очень успешно работаем.

- То есть вы сегодня в этих китайских сетях «Мать и дитя» есть?
- Да. На сегодняшний день из Тор-10 ведущих розничных сетей мы зашли в половину
   в 5. И мы пока единственные из российских брендов, которые представлены по всей стране в ведущих сетях.
- Позиционируется ли продукция SPLAT как русская? Помогает ли вам это?
- Два года назад у китайцев было либо нейтральное отношение, либо не было никакого серьёзного позитивного отношения к России. И это, в принципе, неплохо, потому что нейтральность уже хороша. Тяжелее всего тогда, когда уже есть негатив по отношению к стране. Но при этом всём надо отдавать себе отчёт в том, что Россия не ассоциируется с ведущей страной по производству косметики, продуктов питания. Россия ассоциируется с нефтью, с газом, с вооружением, с водкой на этом всё.







Поколению людей, которое распевало «Катюшу» и «Подмосковные вечера», уже 50-60 лет —это не наша целевая аудитория. А молодое поколение либо нейтрально, либо для них Россия незнакома. В целом нас воспринимают как международную торговую марку. Для китайцев мы так называемый импортный товар.

#### У вас на упаковке написано Made in Russia?

Россия позиционируется как часть Европы. Это неплохо. Для китайцев на первом месте стоит Германия, на втором — Япония, затем идут Европа, Америка, и Россия относится к Европе. Следовательно, на нас распространяется европейское качество. Поскольку китайцы в подавляющем большинстве не умеют читать на английском языке, надписи на упаковке им непонятны, но зато там должен быть стикер, который говорит, что это за продукт. Страна-производитель для китайцев не так важна — важно, что это импортный товар, не китайский.

#### У них есть негативное отношение к отечественному производству?

- Было большое количество местных подделок и товара низкого качества. Зарубежная продукция заранее воспринимается как более качественная, более дорогая, с лучшими технологиями. Смешной факт некоторые китайские компании, зная это, производят продукцию в Китае, но потом перевозят ее в Корею и выдают за корейскую. Помимо этого, в магазинах импортный товар выделен в отдельную секцию. Существуют даже целые магазины, в которых представлены только импортные товары. В Китае есть значительное количество потребителей, которые ориентируются на импортное. Есть даже многие марки, которые производятся, например, и в Тайване, и в Китае, и потребители даже считают, что лучше покупать тот же бренд, но тайваньского производства.
- Что играет роль для потребителя при выборе товара? Например, важно ли то, что SPLAT это на 100% экологичное производство? Сказывается ли на покупках специфика культуры?
- Если мы возьмем такое измерение, как органические продукты, экологичность, органика и так далее, то, наверное, страна № 1, где это один из основных факторов и драйверов, это Великобритания. На втором месте США. Но в Китае это фактор, от которого люди с ума не сходят.

Существуют культурологические особенности. Одна из них, с которой мы столкнулись, —в Китае достаточно сильно развито понятие Инь и Янь. Китайцы в повседневной жизни, например, когда едят, очень чётко стараются вот этот баланс соблюдать – горячее/ холодное, острое/не острое, солёное/несолёное. Бизнесу, который отправится в Китай, надо будет внимательно проверять, что означают используемые им ингредиенты для





китайского потребителя. Например, папайя для русских — это всего лишь экзотический фрукт, многие его даже не пробовали. Но она используется в косметологической промышленности, а в Азии хорошо известна как отбеливающее средство. В Китае, в Индии, в других азиатских странах эталоном женской красоты является белая кожа. Для европейского человека сине-белая кожа — признак нездоровья, а для китайцев — невероятной красоты.

# В Китае говорят: «Если у вас белая кожа, это покрывает все ваши остальные недостатки»

Это коснулось и нас. В одной из наших паст, в качестве источника кальция мы использовали продукт скорлупы крабов. Но в Китае есть продукция, которую нельзя использовать женщинам во время беременности, нельзя есть так называемые «холодные продукты»: креветки, крабы, черепаху, кролика.

#### А как вы входите в сети и выстраиваете с ними отношения?

№ Китай использует традиционную западную систему дистрибуции. Есть магазины, дистрибуторские центры, дистрибуторы. Правда, практически нет ни одного так называемого мастер-дистрибутора — такого, который бы покрывал всю страну. Даже на одну сеть в разных регионах могут быть разные дистрибуторы, а в крупных городах — по 1-2 дистрибутора. Другая особенность заключается в том, что дистрибуторов в

Китае найти достаточно сложно, у них нет никаких больших сайтов, страниц и так далее. И самый верный способ выстраивать отношения – это всё-таки принимать на работу китайцев, которые до этого работали с сетями, которые вам нужны: ведущими сетями, региональными, с определёнными форматами. Как правило,

Это интересно:

В Китае ежедневно появляется 500 новых торговых марок.

они знают рынок, дистрибуторов, у них уже есть связи с байерами ведущих сетей. И я бы не рекомендовал коллегам-соотечественникам ходить на переговоры в сети. Это может звучать немного радикально, но я всегда предлагаю поставить себя на место байера. Представьте, что вы байер в «Ашане» где-нибудь в Нижнем Новгороде, и к вам приходит иностранец вместе с русским менеджером и на ломаном русском языке пытается что-то про свою компанию рассказывать.

#### Язык - это сильнейший барьер восприятия. У вас







# и так есть барьер восприятия вашей марки, и вам нужно убирать эти барьеры, а не воздвигать новые.

Поэтому хождение на переговоры может тешить вашему самолюбию и ощущению, что вы контролируете процесс, но это бесполезная штука. Основной разговор китайцы — ваш менеджер и китайский байер — поведут между собой. Потом эта сеть выдаст вам официальные коммерческие условия, которые вы будете обсуждать, продолжать переговариваться... Это не хаотичный процесс. Правда, в Китае надо готовиться к длительному периоду переговоров. В среднем переговоры с крупными сетями идут около 6 месяцев. С некоторыми мы общались полтора года. К тому же, сети будут смотреть, как вы продаете свой товар в других местах — никто не хочет рисковать.

#### Как у вас получилось сдвинуть лед в Китае?

В онлайне. Мы поняли, что онлайн в Китае − это определённый бенчмаркинг. После того, как мы стали заметны в онлайне, мы зашли во все основные платформы. А если говорить про тактику, в работе с сетями почти такая же история, как и в любой другой стране. Мы взяли очень сильного, правильного человека с опытом, долго вели собеседования и посмотрели внимательно, как вообще устроен рынок, как он организован, и потом вместе построили эту успешную историю.

Отношение к онлайн во всех странах мира – это экзотика, все воспринимают, что это 2-3% ваших продаж. В Китае онлайн официально занимает примерно 20% от всех продаж, а у нас это значительно больше.

Мы не используем телевизионную рекламу. Инвестировать деньги в рекламу на телевидении на азиатских рынках никому даже в голову не приходит, потому что молодое поколение перестало смотреть телевизор. Поэтому для нас онлайн – это важнейший инструмент и продаж, и продвижения, и коммуникации. И второе – это социальные сети, которые в Китае превратились за последние полтора года в ведущие социально-коммерческие сети. Основных сетей две – Weibo и WeChat. По капитализации социальная сеть Weibo обогнала Twitter. A WeChat – это, пожалуй, самая развитая на сегодняшний день социальная сеть, потому что это и Facebook, и всё остальное вместе взятое. В этой сети люди всё покупают, платят за транспорт, за покупки, за квартиру, за детей, пересылают деньги. Китай технологически очень продвинут в безналичных платежах.

Ваши письма используются в Китае либо в каких-то других странах?







№ Пока не пробовали, но попробовать хотим. Мы перевели все письма, их у Евгения было более 130. То, о чем пишет Евгений, — это общечеловеческие ценности. Китайцам они тоже очень созвучны, там нет культурологической несовместимости. Мы даже выбрали те, с которых можно начать. У нас долго не было китайского менеджера по маркетингу, но теперь, когда он появился, я думаю, что мы это протестируем.

## Можете рассказать о соотношении вашего оборота в России и СНГ и в нерусскоязычных странах?

№ Мы развиваемся так, как и многие другие компании. Сначала случайно, потом осознанно продукция попадает в новые экспортные рынки, потом компания видит, что это успешно, делает более структурированный подход, открывает офисы и так далее. Российский рынок для нас основной, но мы ставим перед собой задачи по значительному росту наших экспортных продаж в ближайшие 3 года. У нас широкий ассортимент, с которым мы можем удовлетворять очень разные сегменты, есть какие-то глобальные тренды. В нашей категории — это отбеливание, чувствительные зубы, пасты с добавками и так далее. У нас есть паста Juicy, на которой написано «от 0 до 99 лет», и в результате мы закрываем почти все нишевые категории — от 0 до 3, от 3 до 6, от 6 до 12...

#### Напомните нам и читателям, в каких странах вы уже присутствуете?

№ Компания представлена в 60 странах мира. В Европе это прибалтийские страны, страны бывшего СССР, где большое количество русского населения и традиционные связи – это значительные рынки для нас. Далее идут Германия, Франция, Великобритания, Испания, Италия, Голландия, Бельгия, балканские страны, Болгария, Румыния, Турция. Большое количество стран ближнего Востока — Иордания, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия, Ирак, Палестина. Затем следует ряд стран Северной Африки — Марокко, Алжир. Дальше Индия, а в АТР это Таиланд, Малайзия, Сингапур, Китай, Тайвань. Китай был для нас не первым. У нас был опыт выхода в 2011 году — попытка развивать Китай исключительно экспортным путем без своего присутствия на этом рынке. Но в 2014 и 2015 годах компания приняла решение изменить формат взаимодействия с рынками... Это больше не поиск дистрибуторов, которым из Москвы просто отправляется товар. Мы делаем всё от разработки стратегии и определения точки входа до разворачивания полноценной управляемой дистрибуции на этой территории.

#### Какие у вас планы на будущее с точки зрения международной экспансии?

У нас большие планы по развитию на Ближнем Востоке, в Юго-Восточной Азии, в Индии. Планируем переходить от чистого экспорта к управлению этими рынками − к поиску более стабильных дистрибуторов, к своему присутствию либо в виде торговых представителей, либо в виде офисов. Есть еще очень много стран, которые нам





### «Анти-вредные советы» от ИгоряТемирова: чего делать не нужно

- О попытках делать бизнес в Китае, находясь в России, лучше сразу забыть это потеря денег. Поиск дистрибутора, убеждающего, что он все прекрасно сделает за вас, тоже может окончиться плачевно есть огромный шанс наткнуться на человека, не имеющего понятия об управлении рынком.
- Нельзя относиться к сертификации продукта спустя рукава. Несовпадение надписей в разных местах упаковки и халатный перевод может привести к большим проблемам с государственными органами и краху бизнеса.
- Регистрация торговой марки в Китае только на английском языке, на латинице это ровно половина дела. Убедитесь, что вы зарегистрировали звучание вашего бренда и на китайском языке вместе с его транслитерацией.
- Не нужно пытаться нанимать только русских сотрудников для работы в Китае! Китай очень законопослушная страна, где граждане не заинтересованы в том, чтобы вас обмануть (и, грубо говоря, у вас украсть).

Компания SPLAT выразила RMAA Open Asia благодарность за проведение данного исследования, подчеркнув важность того, чтобы как можно больше российских компаний стремились к выходу на иностранные рынки.





Категория:

Заслуженный лидер



Сфера деятельности: **Легкая промышленность** 



## ООО «Первое решение»

(Natura Siberica, Organic Shop и др.)



ООО «Первое решение» - это компания-производитель многочисленных серий средств по уходу за волосами и кожей.

Компания была предпринимателем Андреем Трубниковым, создана который занимался средства для производством мытья посуды, еще раньше импортом алкогольных напитков. Первым брендом косметической компании стала линейка средств «Рецепты бабушки Агафьи». Сегодня компания славится своей натуральной и органической косметикой, представленной несколькими брендами, которая успешно продается не только в России, но и во многих странах мира, а также регулярно выпускает на рынок косметические новинки на любой вкус, покрывающие все ценовые сегменты — от массового до премиума.

- **Год выхода на зарубежные рынки: 2012**
- 🔰 Головной офис: Москва
- **т** Количество магазинов: более 70
- **Е** Количество сотрудников: около 2200
- Годовой оборот (за 2016 г.): 12 миллиардов рублей
- Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 20%

### **А** А также...

Natura Siberica — один из немногих косметических брендов в мире, получивших экологические сертификаты нескольких (а не одной) европейских ассоциаций (ICEA, ECOCERT, COSMOS STANDARD, BDIH, SOIL ASSOCIATION), а также первый бренд сертифицированной косметики в России.





## История

2002 — Год основания компании. 2008 — Запуск бренда Natura Siberica Открытие первого магазина Organic Shop в Москве. 2010 — Открытие первого фирменного магазина Natura Siberica в Москве 2012 — Косметика Natura Siberica завоевала первую из своих многочисленных международных наград на выставке Cosmoprof (Болонья, Италия) как лучший бренд в номинации «Зеленая косметика» Начало строительства первой в России органической фермы Natura 2013 Siberica, получившей сертификат европейского биостандарта EU 834/0 — Открытие первого фирменного магазина Natura Siberica за рубежом (Токио, Япония) 2015 — Начало продаж Natura Siberica в Западной Европе (сеть Monoprix во Франции, универмаг Harrods в Великобритании) 2015 — Открытие первого фирменного магазина Natura Siberica в Западной Европе (Копенгаген, Дания) 2017 — Британское издание The Times включило шампунь Natura Siberica в пятерку лучших натуральных шампуней — 36 фирменных магазинов Natura Siberica работают в России, 9 магазинов открыто за рубежом Президент кондитерской фабрики «Победа» Муравьев В.И. стал.

- фирменный монобрендовый магазин Planeta Organica работает в Санкт-Петербурге

России в номинации «Производство»

— Фирменный монобрендовый магазин Agafia Shop работает в Москве

победителем международного конкурса EY «Предприниматель года 2016» в

## Продукт

На сегодняшний день продукция компании «Первое решение» представлена несколькими брендами:

- Natura Siberica натуральная и органическая косметика на сибирских травах для ухода за лицом, телом и волосами;
- Planeta Organica органическая косметика по рецептам со всего мира для ухода за лицом, телом и волосами;
- Organic Shop сеть магазинов органической и натуральной косметики по уходу за кожей и волосами со всего мира, а также собственный одноименный косметический бренд;
- «Рецепты бабушки Агафьи» натуральная косметика на основе природных компонентов из Сибири по старинным рецептам сибирской травницы Агафьи.

## Выход на рынок



Алисия Зеленькова, руководитель направления международных продаж: «За рубежом все знают, что такое Сибирь. И никто НЕ знает, что такое Сибирь»

- роборят, что косметика Natura Siberica продается более чем в 45 странах − это действительно так?
- Этих стран даже больше, уже около 50. Мы обычно говорим, что продаемся от Аргентины до Австралии. Конечно, пока, к сожалению, мы представлены не во всех странах по пути от одного континента до другого, но в очень многих. Сегодня основной процент продаж приходится на Евросоюз. В том или ином объеме наша продукция представлена в каждой из

европейских стран. Если говорить о ТОП-5 зарубежных рынков, то это Испания, Франция, Великобритания, Польша и Прибалтика (с которой мы начинали выход на международную арену).





### 🗩 А какая ситуация у других ваших брендов?

№ У Planeta Organica нет продаж за рубежом, не считая стран СНГ. Еще два бренда – Organic Shop и «Рецепты бабушки Агафьи» — пока с меньшим успехом, но уже продаются за рубежом. Оrganic Shop мы начали экспортировать год-полтора назад и на сегодняшний день видим колоссальный рост по этому бренду из-за доступной цены, высокого качества продукта и привлекательного яркого дизайна. Если косметика Natura Siberica ориентирована на поколение 25-30+, то Organic Shop заполняет нишу 16+, где потребители готовы пробовать все новое, но в то же время хотят использовать именно органическую косметику. При этом для них важно, чтобы она была не скучная, не в непонятных крафтовых упаковках, а с модным интересным дизайном. Этот продукт привлекает к себе тех покупателей, которые ориентированы на тренд, хотят получать удовольствия от этой жизни, ищут больше красок. Мало кто из брендов сегодня предлагает такое, поэтому Organic Shop очень активно развивается во многих странах. В Великобритании мы зашли в сеть Теsco, успешно продаемся в Швеции, в Испании. С каждым днем мы открываем все новые и новые страны.

Что касается «Рецептов бабушки Агафьи», то, поскольку мы не переводили упаковку на английский язык или какие-либо другие европейские языки, то мы, конечно, ограничены теми рынками, где русский язык в какой-то мере близок и понятен, — это Прибалтика и Польша. Еще Агафья идет на ура во Вьетнаме, и сейчас пошел просто невиданный спрос на маски для лица из Китая. Мы пока не понимаем, как это произошло. Но сейчас ведутся переговоры с компанией, которая готова покупать колоссальные объемы: сотни тысяч







масок в месяц. Компания китайская, и они даже просят перевести упаковку на китайский язык, чтобы достигнуть еще более массового распространения продукции.

- Как и когда начался ваш выход за рубеж?
- ⊋ Это была выставка Cosmoprof в Италии в 2012 году. Здесь мы впервые представили бренд Natura Siberica и начали наращивать международные продажи.
- Это сугубо итальянская выставка?



- Вы считаете выставки эффективными?
- Да, мы оцениваем их как очень эффективный инструмент работы. Переговоры и прямые встречи с сетями еще никто не отменял, но выставки − это хороший дополнительный инструмент.
- Можете рассказать, как вы входите в торговые сети за рубежом?
- № Здесь два основных принципа: либо работа напрямую, когда ты знакомишься с сетью, отправляешь ей предложение и дальше ведешь переговоры, либо заход в сети через дистрибутора. Третьего варианта нет. Длительность переговоров может варьироваться от полутора месяцев до пары лет. Например, в одну сеть во Франции мы зашли довольно быстро, переговоры заняли порядка 6 месяцев. А есть сети, с которыми мы до сих пор не можем согласовать сделки, хотя прошло уже два года.
- И в каких сетях вы сейчас представлены?
- № В Англии мы стали первой и единственной российской компанией, которая попала в универмаг Harrods. Потом мы попали в Whole Foods, Tesco и Marks & Spenser в Англии, в Monoprix, Carrefour и E.Leclerc во Франции, в Stockmann в Финляндии и Прибалтике, в Auchan и во многие другие сети в Испании, Италии, Германии, Бельгии, Швеции и в Австралии.
- Какие каналы продвижения и маркетинговые инструменты вы используете за рубежом?







№ Методы сильно варьируются в зависимости от страны. Единственный общий момент для всех рынков – обязательная работа с Facebook и Instagram. Очень важно, чтобы покупатель, вбивая название марки в поиск, мог получить предварительную информацию по ней, убедиться, что она пользуется спросом, почитать отзывы других покупателей.

Если говорить о специфике каждой конкретной страны, то в Греции, например, проводится много презентаций с участием селебрити, подписан контракт с известной телеведущей, которая выступает официальным «лицом» Natura Siberica.

Наша маркетинговая политика такова, что порой мы действуем вне общепринятых на рынке правил. Например, мы не тратим большие бюджеты на рекламу, но уделяем много внимания PR, который зачастую работает эффективнее.



### Виталий Козленков, PR-директор: «Порой мы действуем вне общепринятых на рынке правил»

- ▶ По поводу бренда Natura Siberica насколько иностранцам вообще известно, что такое Сибирь? Может, она для них вообще ассоциируется только с вечной мерзлотой. Насколько образ Сибири помогает в осознании ими экологичности продуктов?
- Это очень интересная история. С одной стороны, очень часто представления иностранцев о Сибири оторваны от реальности − они думают, что там вечный холодиполностью отсутствует цивилизация. Но в то же время для них это априори экологически чистый регион, загадочный,

привлекательный, окутанный тайной. Такое представление о Сибири играет бренду на руку, так как все, ведущее свое происхождение из этих мест, начинает пользоваться доверием.

- Позиционируете ли вы Россию как страну, которая сильна в производстве натуральной косметики?
- № В своих коммуникациях мы, в первую очередь, делаем акцент на уникальных растительных компонентах, которые входят в состав наших продуктов. А они неизменно происходят из Сибири, где мы собираем дикорастущие растения или же выращиваем их на наших







органических фермах в Хакасии и на Дальнем Востоке.

- A для Organic Shop что работает?
- Оrganic Shop это интернациональный бренд, так как ингредиенты для продуктов марки собираются в разных уголках мира. Поэтому говорить о его ассоциациях с конкретной страной довольно сложно. К тому же дизайн Organic Shop настолько универсальный и простой, что он теоретически может вести свое происхождение из любой страны. Возможно, в этом как раз причина его успеха потребитель в любой точке мира понимает его как что-то близкое себе, в то время как Natura Siberica подкупает своей экзотичностью.
- Косметический рынок очень крупный, и конкурентов на нем много. Насколько много в мире брендов с аналогичным вашему позиционированием? И насколько много у вас конкурентов именно в сегменте экологичности?
- № Конкурентов на сегодняшний день больше, чем вы можете себе представить. Несмотря на то, что рынок натуральной и органической косметики является сегодня наиболее быстрорастущим, большинство покупателей все равно не могут отличить реальную натуральную или органическую косметику от косметики, которая позиционирует себя как «био». Очень многие бренды-«мультинационалы» выпускают шампуни, бальзамы, кремы с надписью «био» или «содержит натуральные растительные экстракты», а потом ты переворачиваешь этикетку, начинаешь читать состав и понимаешь, что к натуральности







это не имеет практически никакого отношения. К сожалению, большинство потребителей этой информацией не владеет. Поэтому, когда ты работаешь на рынке натуральной органической косметики, ты конкурируешь не только с маркой, которая выпускает действительно натуральную и органическую косметику, но и со всеми, кто просто пытается позиционировать свой продукт как таковой.

Если говорить о Natura Siberica, то наше большое преимущество заключается в том, что ни одна другая марка в мире не может предложить косметику, созданную на столь же диких и мощных травах, как сибирские. Здесь есть определенная доля уникальности, которую повторить невозможно. Что касается Organic Shop, здесь, как нам кажется, мы нашли свою нишу, которая на сегодняшний день не слишком занята: мало марок, которые бы могли предложить доступную натуральную косметику, и при этом не быть скучными, сложными и непонятными для аудитории. У нас получилось сделать бренд, который, по сути, продает сам себя, и его очень легко найти на полках с первого взгляда.

- Насколько хорошо потребители понимают, что Natura Siberica говорит правду по поводу натуральности, а какие-то другие компании в чем-то лукавят?
- □ Покупателей, которые действительно разбираются в составах, конечно, меньше, чем массовых потребителей, которые готовы покупать продукты, мимикрирующие под натуральную косметику. Наша работа как раз и заключается в том, чтобы просвещать потребителей на эту тему. Сама по себе тема натуральной косметики новая, но есть рынки, которые продвинулись в этом вопросе больше других. Например, Германия, где, согласно последним данным, до 10% всех косметических продуктов натуральные, и потребители выбирают их осознанно.

Еще есть внутреннее законодательство каждой конкретной страны. Например, в Германии одна очень известная марка даже была вынуждена убрать приписку «био» со своих этикеток, потому что к натуральной косметике это не имело отношения. А если говорить о, допустим, Португалии, там практически никто не знает, что такое натуральная косметика, чем натуральный шампунь отличается от обычного, который продается за 50 центов, и почему за натуральный надо платить чуть больше, чем за обычный. Поэтому коммуникации и конкуренция в разных странах сильно отличаются.

- р Выходит, что вы конкурируете не только со своим сегментом и с подражателями, но
  и вообще со всеми. Нужно доказать: не бери обычный шампунь, бери нашу натуральную
  косметику.
- За счет этого мы, собственно, и популярны. Потому что общий тренд в мире таков, что люди больше склоняются к выбору натурального, правда, не до конца понимая, что это такое. Естественно, мы на это тоже ориентируемся, стараясь развивать этот тренд. Что





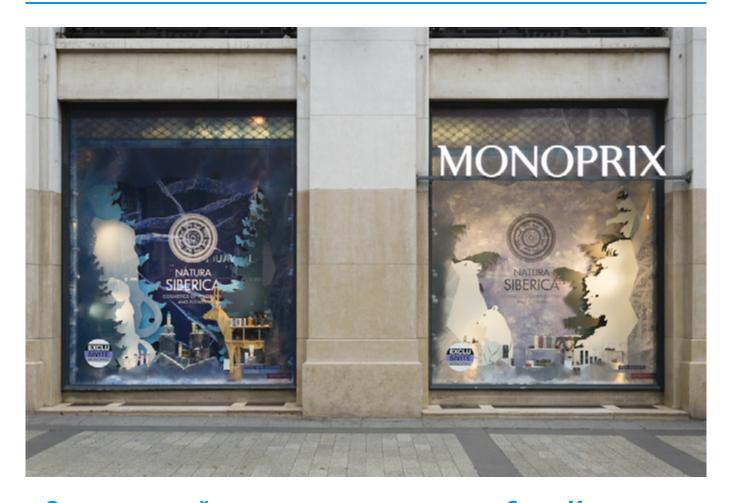


касается конкуренции, то в России доля, которую мы занимаем на рынке, совершенно типичная для массового косметического производителя, и мы обязаны конкурировать с массовыми брендами на полках торговых сетей. У нас, в отличие от западного рынка, как таковых сетей, где продается только натуральная косметика или натуральные продукты, пока мало. В российских супермаркетах нет отдельных полок для натуральной косметики, кроме, разве что, «Рив Гош». Но в развитых странах Европы это уже стало привычным: заходишь в супермаркет, и там есть отдельные полки с косметикой, которая позиционирует себя как натуральная либо действительно таковой является.

- редпрос о сертификации то, что останавливает большое количество российских предприятий из разных сегментов экономики. Насколько это сложно и долго и насколько реально?
- № Когда мы впервые начинали процесс сертификации, создавая бренд Natura Siberica, у нас были реальные сложности. Но оказалось, что мы просто не были знакомы с механикой процесса. Есть определенный ряд требований, который ты выполняешь, следуя данному тебе шаблону. Ты готовишь документы, подаешь, тебя проверяют и выдают сертификат. Здесь вопрос не в сложности, а в том, что другие компании боятся сделать этот первый шаг, в ту бездну, которую они не знают.







Это как первый раз сидеть за рулем автомобиля. Как только ты получаешь определенный опыт и понимаешь, как нужно двигаться в потоке, все становится гораздо проще.

То же самое с сертификацией. Как только ты один раз прошел эту процедуру, получение повторного сертификата на какие-то другие продукты не представляет большой сложности. Чаще всего проблемой является элементарное отсутствие знаний о том, как правильно собрать пакет документов для сертификации продукции.

В данный момент у Natura Siberica несколько сертификатов от европейских ассоциаций: итальянский от ICEA, немецкий от BDIH, французский от ECOCERT, английский от SOIL ASSOCIATION и еще общеевропейский сертификат COSMOS STANDARD. В мире есть еще несколько сертификатов, нами не полученных, но, вообще, для мирового косметического рынка ситуация, когда у компании не один сертификат, а 4 или 5, уникальна. Кстати, сейчас мы работаем над новой линией продуктов, которая будет иметь целых семь международных экосертификатов.

Расскажите о своих монобрендовых магазинах. Вы заходите в местные сети за рубежом и параллельно с этим открываете свои магазины?





- № Наша цель за пределами России и СНГ это не развитие собственной розницы, а работа через сети: аптечные, фармацевтические или супермаркеты. А открытие монобрендовых магазинов это, скорее, исключение, чем правило, потому что открываем мы их в тех странах, где либо нас очень хорошо знают, как, например, это произошло в Испании, либо, наоборот, это делается на тех рынках, куда мы хотели бы зайти, но пока не получилось. Например, так это сработало в Дании. Мы долго не могли выйти на скандинавский рынок, и открытие этого магазина нам очень помогло, потому что сети увидели, что мы из себя представляем. У них была возможность зайти, потрогать, посмотреть собственными глазами на то, что этот бренд действительно существует как таковой. А в Сербии у нас очень хороший партнер, который реально может управлять этими магазинами. Пока планов по открытию новых монобрендовых магазинов Natura Siberica за рубежом у нас нет. Если же говорить про ритейл, то сейчас больший акцент на западе сделан на Organic Shop.
- А почему открыли магазин Natura Siberica в Токио? Там какая стратегия была?
- Магазин был открыт полностью нашим партнером. С нашей стороны была предложена только стратегия, концепт-дизайн и продукция.
- Это не франшиза?
- № Можно назвать это определенным видом франшизы, когда ты ее не продаешь, а просто передаешь право на открытие магазина.
- Не самая обычная история...
- 👤 Возможно, в этом и есть причина нашего зарубежного успеха?
- Может быть, и так. Какие же у вас планы на будущее с точки зрения зарубежного развития?
- Сейчас наша основная цель развитие сети магазинов Organic Shop. Как Андрей Вадимович (Андрей Трубников. Прим. ред.) говорил неоднократно, мы хотим открывать магазины в Германии, на Тайване, в Штатах и тем самым популяризировать натуральную и органическую косметику, показывать новые бренды, проводить обучение как покупателей, так и определенных сетей.





## Секреты успеха от компании «Первое решение»:

- Четкое знание своих уникальных черт и сильных сторон и умение их преподносить;
- Стремление к постоянному обучению рынка;
- Сертификация значительной части продукции это на самом деле не так сложно, как кажется большинству компаний, но зато значительно повышает доверие потребителя к бренду;
- Экономия средств на рекламе, а вместо этого серьезные вложения в уникальный дизайн косметики;
- Постоянная и активная коммуникация с конечным потребителем.





Категория:

Заслуженный лидер



Сфера деятельности: Медиа-бренды







«Смешарики» – это российский мультипликационный сериал, ориентированный на широкую семейную аудиторию.

В 2003 году команда Ильи Попова, нынешнего генерального продюсера «Рики», запустила анимационный проект «Смешарики». Для развития продукта была выбрана лицензионная модель — права на его использование передаются на условиях отчислений роялти. Впервые мультфильм был показан в 2004 году.

Сегодня «Смешарики» — это не только мультфильм, но и игрушки, одежда, продукты питания, детские автокресла и многое другое. Сам мультфильм получил множество международных премий, переведён на 30 языков и выходит в 90 странах мира.

**Ш** Год основания: 2003

💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2005

Головной офис: Санкт-Петербург

**Е** Количество сотрудников: 400 человек

Страны присутствия: 90

Становой оборот (за 2016 г.): более 8 млрд. руб.

(общий оборот товаров под брендами «Рики»)

🔏 Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 35%

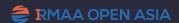
### 🛕 А также...

**Ежедневная аудитория мультсериала составляет более 50 миллионов человек.** 









# История

| 2003 | • | — Запуск проекта «Смешарики»  |
|------|---|---|
| 2005 |   | — «Смешарики» получили гран-при Международного фестиваля «China<br>International Cartoon and Digital Art Festival» в Гуанчжоу             |
|      |   | — «Смешарики» награждены призом зрительских симпатий Международного фестиваля телевизионной мультипликации «Cartoons on the Bay» в Италии |
| 2006 |   | — Запуск «Азбуки безопасности Смешариков» — ряда коротких мультфильмов поучительного и образовательного характера.                        |
| 2008 |   | — 99 серий мультфильма были адаптированы для показа на американском<br>телеканале CW под названием Kikoriki                               |
|      |   | Мультсериал получил Государственную премию РФ в области культуры и искусства  |
| 2011 |   | — Вышел первый полнометражный анимационный фильм «Смешарики.<br>Начало»   |
| 2012 |   | — Начало трансляции спин-оффа «Смешарики. Новые приключения» — трёхмерного продолжения «Смешариков»                                       |
|      |   | Начало трансляции спин-оффа «Смешарики. Пинкод»   |
| 2016 |   | — Состоялась премьера ещё одного полнометражного 3D CGI-мультфильма «Смешарики. Легенда о Золотом Драконе»                                |
| 2017 | • | — Вышел в свет цикл «Азбука Интернета», где Смешарики обучают   |





правилам работы с Интернетом

## Продукт

Сериал рассказывает о приключениях Смешариков — шарообразных существ, попадающих в различные приключения. Основной сериал содержит более 450 серий, среди которых имеются как сугубо развлекательные, так и раскрывающие серьёзные и даже философские темы, поэтому мультфильм смотрят как дети, так и взрослые.

Смешарики — стилизованные под различных животных существа шарообразной формы. Среди них нет отрицательных персонажей. Действие происходит в Стране Смешариков, отделённой от Большого Мира морем, пустыней, лесом и горами. Смешарики живут дружным коллективом, занимаются различными повседневными делами, попадают в необычные, а иногда и опасные ситуации.

У каждого из постоянных персонажей есть история жизни и свой характер:

- сиреневый барашек Бараш меланхолик и поэт;
- жизнерадостная девочка-поросёнок Нюша розового цвета;
- голубой кролик Крош любитель приключений;
- застенчивый и воспитанный ёж Ёжик малинового цвета;
- чёрно-белый пингвин-изобретатель из Германии Пин и его робот Биби;
- учёный Лосяш жёлтого цвета;
- синий ворон-артист и в прошлом путешественник Кар-Карыч;
- фиолетовая сова-врач Совунья;
- бурый медведь-огородник Копатыч.

## Выход на рынок



Диана Юринова, заместитель генерального продюсера ГК «Рики» по международному развитию:

«Мы никогда не стеснялись того, что наши мультики сделаны в России»

— О количестве стран вашего присутствия есть самые разные сведения — 60, 70, 90... Как обстоит ситуация на сегодняшний день? И в каких странах вы популярнее всего?







- Продажи не стоят на месте. Когда-то стран было 60, а потом количество увеличилось. На данный момент мы считаем, что «Смешарики» вышли примерно в 90 странах либо в эфир, либо в кинотеатрах. После России вторым по объему рынком для нас, безусловно, является Китай. Потом, наверное, Турция. Также «Смешариков» достаточно хорошо знают в Италии, Испании, Германии, Чехии и в Северной Америке. В прошлом году у нас вышел полнометражный фильм «Смешарики. Легенда о Золотом Драконе» в США и Канаде, в следующем году выйдет третья часть полнометражной кинофраншизы «Смешарики. Дежа вю». А все серии «Смешариков» долгое время шли на американском телеканале СW и были достаточно успешны. В США есть и своя фанатская аудитория, которая ждет продолжения. Одна из крупных недавних сделок − это 178 серий «Смешариков», вышедших на Netflix на нескольких языках. США для нас − достаточно сильная аудитория и значимый рынок.
- → В запуске полнометражных фильмов вы стараетесь ориентироваться на тех, кто уже в целом знает о вселенной «Смешариков»?
- № Не всегда. Компании, с которыми мы взаимодействуем по продаже прав, различны. Дистрибуторы, занимающиеся продажей телевизионных прав и кинопрокатом, это совершенно разные люди. И мероприятия, где мы встречаемся, тоже разные. Если говорить о ТВ продажах, это, в первую очередь, такие мероприятия, как МІРСОМ и МІРТУ, которые проходят в Каннах в апреле и в октябре. А кинорынки это Берлинский кинофестиваль в феврале, Каннский кинофестиваль в мае и American Film Market, который проходит в ноябре в Санта-Монике. Фактически, это два совершенно разных направления бизнеса.

Когда у нас покупают фильм, дистрибуторы редко смотрят на историю телевизионных продаж. Аналогичная ситуация и в случае с покупкой ТВ-прав: для каналов не важно,







выходил ли фильм в кинопрокате, и какими были результаты. Эти две аудитории, одна из которых смотрит телевизор и покупает VOD, а другая ходит в кино, не слишком коррелируют между собой.

- ры пришли в «Рики» в 2016 году. Можете немного рассказать о вашем прошлом опыте в анимационной сфере и о том, какой вектор развития вы хотите задавать в вашей текущей компании с точки зрения международного развития?
- Официально я присоединилась к компании в ноябре 2016 года, а до этого пару лет консультировала ее по вопросам международного развития. До этого работала в медиа холдинге «СТС Медиа», в котором на тот момент не было анимации как таковой, и передо мной была поставлена задача запустить это направление с нуля, разработать первые проекты, выпустить их



в эфир и построить бренды. Первым подобным проектом стал сериал «Три кота», который мы сделали совместно с такими прекрасными аниматорами, как Дмитрий Высоцкий и Андрей Сикорский, и продюсером Артемом Васильевым. Сейчас наш сериал прекрасно живет и на телевидении, и в интернете — у него в русскоязычном сегменте YouTube более 220 миллионов просмотров за полтора года. Вторым проектом стал сериал с рабочим названием «Царевны». Он в эфир еще не выходил. Это проект, который СТС производит совместно со студией «Мельница», которая так же, как и «Смешарики», находится в Санкт-Петербурге, под руководством продюсеров Сергея Сельянова и Александра Боярского. Когда проект «Три кота» встал на ноги в России и стал узнаваемым, мы вышли с ним на зарубежный рынок. Мной был выбрал международный дистрибутор из Франции, который стал заниматься распространением прав за пределами России и СНГ и недавно объявил о сделке с компанией Nickelodeon, которая приобрела права на «Трех котов» для вещания в 145 странах мира.

До «СТС-Медиа» я работала в компании Wizart Animation. Соответственно, когда я пришла в Wizart, я тоже начала заниматься тем, что выстроила международный департамент, поскольку его на тот момент не было. Тогда в России вышел в прокат первый фильм «Снежная Королева», и я продавала его за рубеж. Во второй «Снежной Королеве» я была уже сопродюсером. Вторая и третья части «Снежной королевы» стали самыми кассовыми российскими анимационными фильмами за границей за последние годы.

Когда я пришла в «Рики», первой задачей, которая была поставлена передо мной, стала разработка комплексной стратегии международного развития бизнеса. Она включает в себя не только продажи, но и еще несколько направлений. Это, в первую очередь, совместное







производство сериалов с зарубежными студиями, далее – переход на производство на английском языке. Третье — это закупка зарубежного контента и его дистрибуция на российском рынке. Поясню: группа компаний «Рики» состоит на данный момент из 18 компаний: это и три анимационные студии, и лицензионное агентство «Мармелад Медиа», и издательская группа «Умная Маша», и другие. В 2016 году «Рики» по договоренности с компанией Google, которой принадлежит YouTube, стала полноценной MCN и имеет возможность самостоятельно развивать на YouTube неограниченное количество каналов. Для этого была создана креативная студия по производству и продвижению видео контента под Youtube «4Screens» и так далее. Новым направлением для компании является закупка зарубежного анимационного контента, который качественно дублируется на русский язык и выпускается на собственных каналах YouTube. Это позволяет в дальнейшем продавать права на телевизионные каналы, и в случае если бренд становится в России известным, наше лицензионное агентство «Мармелад Медиа» может запустить продажи лицензий на различные категории потребительских товаров. Ярким примером было сотрудничество с компанией Nickelodeon, которую «Рики» представляла на российском рынке в течение пяти лет, а в ближайшее время у нас закончатся переговоры по нескольким новым брендам, которые мы собираемся дистрибутировать на территории России и СНГ.

Следующее направление стратегического развития – это партнёрство с зарубежными креативными командами. Успехи в России не являются 100% гарантией успеха за границей. Чтобы проект стал понятным и успешным за рубежом, очень желательно, чтобы к нему приложили руку местные специалисты. В первую очередь, конечно, британские и американские, как специалисты тех стран, где и зародился жанр детской коммерческой анимации.





Здесь существуют два пути развития. Первый — выпустить контент на русском языке силами российских сценаристов, аниматоров и технических специалистов и дальше перевести его на английский пытаться продвигать. Это сложнее, потому что существует масса ограничений, различий и подводных камней, о которых мы даже иногда не догадываемся. И когда мы начинаем просто переводить наши проекты, они вызывают много вопросов у зарубежных телеканалов. Поступают просьбы серьезно переработать содержание. Чтобы этого не происходило, мы сейчас осознанно выбираем другой путь развития — с самого

### Это интересно:

«Смешарики» - один из всего 5-6 анимационных зарубежных которым проектов, удалось получить сертификат SARFT. Это китайская государственная организация, которая выдает право на вещание зарубежных проектов. Без этого сертификата сериалы не могут выходить в эфир китайских телеканалов.

начала работать с креативными командами, которые находятся в реалиях англоговорящего рынка и умеют это делать для локальных телеканалов, для своей аудитории. Мы приходим к тому, что над нашими новыми сезонами и проектами мы сразу работаем с зарубежными специалистами и креативными командами.

# Как мы понимаем, в Китае изначально вы шли по первому пути и потом перешли на второй?

Да, именно так. В Китае «Смешарики» появились в 2005 году. После получения гран-при Международного фестиваля «China International Cartoon and Digital Art Festival» в Гуанчжоу «Смешариками» стали интересоваться различные китайские компании. В китайском офисе «Смешариков», который был открыт в Пекине с 2010 года, работали как местные, так и российские сотрудники и пытались продвигать проект своими силами. За это время было набито много шишек, но, тем не менее, «Смешарики» вышли на центральном канале китайского телевидения ССТV и на данный момент демонстрируются еще на 13 телеканалах и примерно 30-35 интернет-платформах, собирая миллионные просмотры.

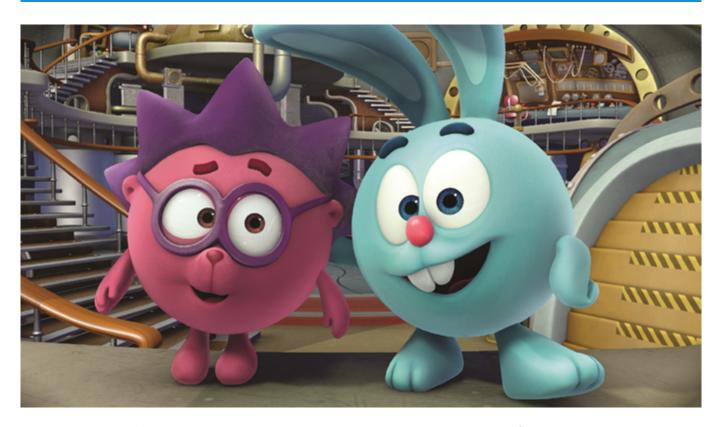


Но сейчас у нас в Китае гораздо более глубокая ситуация. Когда появились сериалы «ПИНКОД» и «Малышарики», мы решили, что надо подходить к продвижению в Китае комплексно, и сделали две важные вещи. Первое – мы нашли китайскую компанию, которая была заинтересована в сотрудничестве с сильным российским брендом, и совместно с ней организовали









предприятие в Гонконге. Это международная команда, в которой работает на данный момент 15 человек, но планируется расширение штата. Компания целенаправленно занимается продвижением «Смешариков» не только в Китае, но и во всем мире за пределами России и СНГ.

А второе важное событие — копродакшн с анимационной студией центрального китайского телеканала ССТV Animation. В июле этого года в рамках подписания межправительственного договора между Россией и Китаем о совместном производстве кинопродукции мы подписали договор о создании совместного анимационного проекта «Крош и Панда». Решено было пригласить самых известных анимационных персонажей двух стран — российский Крош и китайская Панда — и сделать совместный проект об их приключениях. Мы сразу избежали риска вывода совершенно нового продукта на рынок, потому что взяли уже полюбившихся зрителям персонажей, безумно популярных на своих территориях, объединили их, и теперь мы ожидаем, что проект будет стартовать не с нуля, а на основе фанатской аудитории, имеющейся у обоих проектов. В сентябре в Гуанчжоу состоялось мероприятие на уровне вице-премьеров, где официально был дан старт этому проекту. Он сейчас находится в производстве, и мы планируем в течение полутора лет выпустить первый сезон из 52 серий в эфир. Это первый в истории российской анимации совместный проект такого уровня с Китаем.

Кроме того, наш сериал «ПИНКОД» с марта этого года тоже выходит в эфир телеканала ССТV, очень активно развивается лицензионная программа в Китае. Мы заключили договор с компанией, осуществляющей продажу лицензий на производство продукции под брендом «ПИНКОД», и среди таких продуктов есть очень интересные, не представленные в России. Например, научные игрушки: микроскопы, телескопы конструкторы и другие образовательные товары для детей.







▶ Можете рассказать нам в деталях, как устроены продажи в киноиндустрии и как — в ТВ-индустрии? Что должна делать компания, чтобы со своим анимационным проектом выйти в мировой прокат?

№ Начнем с полного метра. Как я уже сказала, существуют три основных рынка полнометражных фильмов, где встречаются производители и прокатчики: Berlinale в феврале, Каннский кинофестиваль, при котором есть «Марше дю фильм» — рынок контента, и American Film Market в ноябре, при котором нет фестиваля, но это самый крупный рынок во всем мире. Каннский и Берлинский кинофестивали – это рынки, где вы можете представлять свои проекты на стенде. American Film Market —так называемый «отельный рынок». Вы арендуете номер в определенном отеле, где проходит мероприятие, и проводите встречи только с теми компаниями, с которыми вы заранее назначили встречи за месяцдва до рынка, случайных людей здесь нет. Если вы предлагаете качественный контент, складывается довольно плотное расписание, к вам приходят потенциальные клиенты, и вы демонстрируете им проекты.

Обычно полнометражные фильмы продаются в кинопрокат на пресейле. Пресейл – это предварительная продажа – на этапе, когда фильм еще не готов. Обычно демонстрируются от 5 до 40 минут анимации, на основе которых дистрибуторы принимают решение и предлагают свою цену. На самом кинорынке контракты не подписываются, поскольку это достаточно долгосрочная работа для юристов – согласовать все условия, точные формулировки. Но зато достигаются базовые договоренности: сроки договора, сумма сделки, количество кинотеатров, в которых выйдет фильм. Далее, если фильм уже готов, проводятся скрининги – показы фильма целиком, которые заблаговременно бронируются.





Допустим, сейчас я знаю, что наш третий полнометражный фильм «Смешарики. Дежавю» будет закончен в октябре, и на американском кинорынке в ноябре я смогу показать его целиком. Соответственно, еще где-то в августе-сентябре я бронирую время и кинотеатр в Санта-Монике и везу DCP с фильмом в Лос-Анджелес показывать его тем, кто уже приобрел права. Реже фильм смотрят также и те, кто права еще не приобрел, но по какимлибо причинам решил сделать это позже.

### Отлично! А как идет бизнес-процесс продажи контента на телеканалы?

№ На ТВ-проектах всё происходит совершенно по-другому. Пресейл здесь случается редко. Существует два самых распространённых варианта взаимодействия с телеканалами: либо телеканалы покупают уже готовый объем контента, причем достаточно большой, поскольку телеканалу интересно, чтобы проект подольше стоял в эфире, либо необходимо с самого начала работать в партнёрстве с телеканалом. У многих европейских и американских телеканалов существуют свои креативные группы, которые активно участвуют в создании контента совместно со студиями. В нашей компании мы только приходим ко второму варианту — чаще случается продажа уже готового контента на телеканалы. Телеканалы обычно не платят крупных сумм, поскольку понимают, что анимационные телесериалы зарабатывают больше на продаже не самого контента, а лицензионной продукции. А для этого нужно, чтобы сериал и его персонажи стали узнаваемыми, и телеканалы понимают, что эту узнаваемость проекту приносят именно они. Соответственно, какие-то большие деньги от телеканалов получить очень сложно. Чаще каналы готовы лишь поставить в эфир сериал на выгодных для них условиях, а на некоторых территориях даже активно







используется модель Media for Equity, то есть телеканалы предоставляют время в эфире в обмен на процент с продаж лицензионной продукции. Выходит, что они не только не платят денег, а еще и получают их.

- А вы можете нам сказать, в каких странах вы работаете по данной модели?
- № Нам пока, к счастью, удаётся все-таки продавать контент. Но уже видим тенденции к тому, что скоро каналы захотят зарабатывать и на нашей лицензионной продукции.
- И каково сейчас у вас соотношение прибыли от продажи самого сериала и лицензионной продукции?
- № В России это примерно 50 на 50, в Китае, наверное, 70 на 30 в пользу лицензионной продукции, а в Америке 95 на 5 в пользу контента. Америка достаточно сложный рынок для входа: очень высокий порог и конкуренция. В США огромное количество локальных проектов, и нам туда зайти сложно. С контентом еще чуть-чуть полегче, но для старта производства потребительских товаров мы пока находимся в поиске партнёра.



- На партнеров вы обычно сами выходите или вы ждете раскрутки сериала, после чего партнеры придут к вам сами?
- В Китае, чаще всего, партнёры приходят сами, поскольку очень активно следят за новинками на телеканалах. Также мы участвуем в крупнейших лицензионных выставках в Гонконге, Пекине и Шанхае. В

России наше лицензионное агентство работает практически со всеми заинтересованными лицами, и вряд ли есть компания, которая не знает о «Смешариках».

В Америке правильного партнера мы пока не нашли. Американские компании не слишком заинтересованы в том, чтобы смотреть за пределы США — у них вполне хватает местных проектов, они самодостаточны либо берут проекты других англоговорящих рынков — так проще.

- Вы позиционируете себя как российская компания?
- № Мы никогда не стеснялись того, что наши проекты «сделаны в России», хотя некоторые компании пытаются это скрыть. Мы, наоборот, этим гордимся, всячески подчеркиваем и считаем, что в России много талантливых аниматоров, сценаристов, студий и креативных команд, которые вполне конкурентоспособны на зарубежных рынках. Мы часто выступаем





на объединенном российском стенде анимации — в октябре 2017 года это был стенд Made in Russia в Каннах. На лицензионной выставке BLE в октябре в Лондоне тоже был большой российский стенд.

- Как вы вообще выясняете, что будет интересно ребенку в другой стране? Проводите ли исследования зарубежных рынков?
- № Нам иногда приходится заказывать такие исследования у международных исследовательских компаний, которые на этом специализируются, поскольку провести подобные исследования самостоятельно мы не можем. Кроме того, мы подписаны на профильные издания, следим за трендами, ежегодно присутствуем на 10-20 разных мероприятиях и самостоятельно собираем картину мира о новинках и мировых трендах.
- А рядовой зритель за рубежом знает, что его ребенок смотрит мультик, сделанный в России?
- Хороший вопрос. Мы не стремимся к тому, чтобы зритель понимал, что он смотрит российский мультик. Скорее, наоборот, стараемся, чтобы не понимал, поскольку все наши шуточки очень уж русские они привязаны к культурному контексту, к истории, к нашим старым фильмам, к историческим или политическим событиям. Все это абсолютно непонятно зарубежным зрителям, поэтому при адаптации шутки меняются на другие, более понятные.
- По-вашему, «Смешарики» сильно отличаются от тех же азиатских мультиков?







№ В среднем в мультиках Азии меньше диалогов. Наша аудитория в Азии ужасно страдает от этого обилия разговоров... Поэтому при адаптации, прежде всего, нам приходится сокращать количество диалогов. В Америке приходилось делать шутки примитивнее, это правда. Условно говоря, то, что у нас рассчитано на аудиторию 4-7 лет, у них смотрят с 6 лет. Во многих странах мы сталкивались с некоторыми различиями в аудитории: например, в Германии у нас был контракт на 150 серий, из которых телеканал отсеял 100, сказав, что они по разным причинам не подходят их зрителям, и выпустил в эфир оставшиеся 50. Ближе всего к нашему восприятию, наверное, Прибалтика и Восточная Европа - Польша, Болгария...

#### Они понимают такой юмор?

- Да, полностью, и у них не возникает сложностей с восприятием. Наш культурный контекст очень схож.
- Какие у вас зарубежные планы на будущее?
- № Через пару лет мы планируем получать большую часть доходов с зарубежного рынка. Собираемся сильно увеличить наше присутствие за границей, в первую очередь, в Азии. На ближайшее время запланирован выпуск многих новых проектов и новых сезонов: «Малышарики», «Тима и Тома», «Крош и Панда», «Динозавр Рики», «Хамелеоны» и т.д.
- Эначит, ваша стратегия не проникновение на новые рынки, а создание новых продуктов?







- ▶ На данный момент у нас не такая огромная команда по зарубежному продвижению, чтобы была возможность прорабатывать сразу все рынки. Нам, скорее, интересно плотно работать по нескольким ключевым территориям. Создание сразу нескольких новых проектов относится к стратегии трансформации нашей компании в сильного международного игрока.
- Как вы считаете, насколько реально для молодых компаний выйти со своими кинопродуктами или анимацией за границу? И что для этого нужно?
- № Я считаю, что абсолютно реально. Кстати, с анимационными продуктами гораздо проще, потому что русские актеры в кадре, как ни крути, накладывают свой отпечаток, и продавать их гораздо сложнее, чем анимационных персонажей, которых могут озвучить любые местные звезды или просто классные голоса. Но нужно объективно оценивать свои возможности. Минимальный набор рынков на год для посещения одним сотрудником стоит примерно 100 000 долларов, а доходы поступают не сразу, основная часть только по готовности фильма или сериала. Если анимационный фильм производится 2 2,5 года, студии нужно понимать, справится ли она с такой нагрузкой. Названная мной сумма подсчет скромных расходов для присутствия одного человека на нескольких основных мероприятиях в течение года, причем без аренды и застройки собственного отдельного стенда. Но ведь необходимо также купить рекламу, вложить деньги в продвижение. Мой личный совет для небольших компаний обращаться к сейлз-агенту, многие так и делают. Чтобы найти хорошего сейлз-агента, нужно внимательно слушать советы тех, кто с ним уже работает, и учиться на чужих ошибках, а не на своих.

## Еще один полезный совет от Дианы Юриновой:

• Один из ключевых параметров, по которым «Смешарики» выбирают зарубежных прокатчиков, — их возможность вкладывать деньги в продвижение фильма. Это P&A бюджет — деньги, которые они потратят на продвижение фильма у себя в стране.



Категория:

Заслуженный лидер



Сфера деятельности:



# **Group-IB**



Group-IB – это одна из ведущих международных компаний по предотвращению и расследованию киберпреступлений и мошенничеств с использованием высоких технологий.

Group-IB, основанная студентами кафедры информационной безопасности МГТУ им. Н. Э. Баумана в 2003 году, начинала как агентство по расследованию высокотехнологичных преступлений.

Идея создания принадлежала Илье Сачкову, а его партнерами стали однокурсники Дмитрий Волков, Александр Писемский и Игорь Катков. Компания принимала участие в расследовании первых в России DDoS-атак, хищений денег посредством вирусов для мобильных телефонов и целевых атак на банки.

По мнению Business Insider UK, Group-IB входит в число 7 самых влиятельных компаний в индустрии кибербезопасности в мире. Также компания является официальным партнером Европола, резидентом кластера информационных технологий Фонда «Сколково» и лидером российского рынка исследования киберугроз, по версии IDC.

В 2014 году аналитическое агентство Gartner опубликовало отчет «Market Guide for Security Threat Intelligence Services», в котором оно включило Group-IB в список лучших мировых поставщиков threat intelligence.

**Ш** Год основания: 2003

💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2010

**П** Головной офис: Москва

Количество офисов: Москва, Иннополис, Майами, Дубай

**Е** Количество сотрудников: более 200

🔾 Страны присутствия: 30 (Австралия, Аргентина, Бразилия, Великобритания, Канада,

США, Эквадор, страны Азии, Евросоюза)

**С** Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается

**%** Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 20%

### **А** А также...

За время своей деятельности компания провела более 1000 успешных расследований по всему миру, из которых 150 дел являются особо сложными.







| «Защитники сети» по версии Business Insider UK 2015 |           |  |  |  |  |  |  |
|---|-----------|--|--|--|--|--|--|
| Лаборатория Касперского                             | Group-IB  |  |  |  |  |  |  |
| FireEye   | Trustwave |  |  |  |  |  |  |
| Palo Alto Networks                                  | Avast     |  |  |  |  |  |  |
| <b>EXECUTION</b> Cylance                            |           |  |  |  |  |  |  |

# История

| 2003 | • | — Год основания компании   |
|------|---|--|
| 2010 |   | — На базе Group-IB создана Лаборатория компьютерной криминалистики и исследования вредоносного кода  |
| 2011 |   | — Компанией открыт первый в России частный CERT — круглосуточный центр реагирования на инциденты информационной безопасности (CERT-GIB)  |
| 2012 | • | — Разработана система раннего предупреждения киберугроз  |
| 2013 |   | — Group-IB и CERT-GIB становятся членами международного партнерства по противодействию киберугрозам International Multilateral Partnership Against Cyber Threats, профессионального объединения в сфере кибербезопасности, поддержанного ООН |
| 2014 |   | — Gartner включает компанию в список лучших мировых поставщиков threat intelligence  |
| 2015 | • | — Group-IB становится партнером Европола   |





## Продукт

### Услуги, оказываемые компанией:

- Предотвращение широкий спектр услуг по мониторингу и предотвращению киберугроз, основанный на многолетнем опыте специалистов Group-IB и самой актуальной информации о методиках и активностях преступных групп.
  - Аудит безопасности
  - Антипиратство
  - Защита бренда
- Реагирование CERT-GIB (Computer Emergency Response Team Group-IB) центр круглосуточного реагирования на инциденты информационной безопасности, авторизованный Университетом Карнеги-Мелон (Carnegie Melon University) и входящий в международные сообщества команд реагирования.
- Расследование тандем крупнейшей в Восточной Европе Лаборатории компьютерной криминалистики и самого опытного в России Отдела расследований, обеспечивающий оперативное установление личностей злоумышленников и безупречный сбор доказательной базы.

Система раннего предупреждения киберугроз — экосистема решений для мониторинга, выявления и предотвращения угроз, основанная на 14-летнем опыте команды Group-IB, глубоком анализе целевых атак и самых актуальных разведданных из мира киберпреступности.

- Threat Intelligence киберразведка по подписке. Мониторинг, анализ и прогнозирование угроз для компании, ее партнеров и клиентов;
- Threat Detection System сенсор для мгновенного выявления зараженных устройств в сети, целевых атак, проникновений и утечек;
- Secure Bank система раннего обнаружения фрода, которой доверяют крупнейшие российские банки;
- Secure Portal защита от утечек и мошенничества на стороне пользователей для e-commerce и порталов госуслуг.









## Выход на рынок



Гарри Кондаков, директор по развитию бизнеса Group-IB, экс-коммерческий директор «Лаборатории Касперского»: «Глобальное развитие нашей компании сейчас только начинается»

№ На сегодняшний день у компании есть ряд международных заказчиков. 90% - это крупнейшие банки. Из стран это США, Австралия, Великобритания, Австрия и Германия, хотя вернее говорить о неких отдельных банках, нежели о странах. Эти клиенты приходили к нам сами, в первую очередь, благодаря одному механизму или инструменту: мы каждый год выпускаем отчет о киберпреступности, делимся

с мировым сообществом, что произошло в прошлом и в этом году, строим какието прогнозы на следующий год, говорим, какие тренды будут в этой области. Кроме этого, мы выпускаем в среде наших потенциальных заказчиков отчеты о различных хакерских преступных группировках, в частности, о Cobalt, Lurk, Lazarus. Фактически, до сегодняшнего момента клиенты приходили исключительно благодаря таким отчетам.

К 2017 году наша компания подготовила целый ряд продуктов и решений. Threat Intelligence – это наш флагманский продукт, но, помимо этого, у нас существуют несколько серьезных продуктов, такие как Anti-Fraud, защита от таргетированных атак, Brand Protection. Важно понять, что речь идет не о каком-то страновом подходе, а об очень конкурентных, востребованных во всем мире технологиях. Если мы говорим о потребностях того или иного банка, они в целом ничем не отличаются от потребностей других крупных банков, будь он расположен в Таиланде, в России, в Англии или в Америке. И это дает нашей компании уникальную возможность развиваться глобально и выстраивать глобальные каналы продвижения.

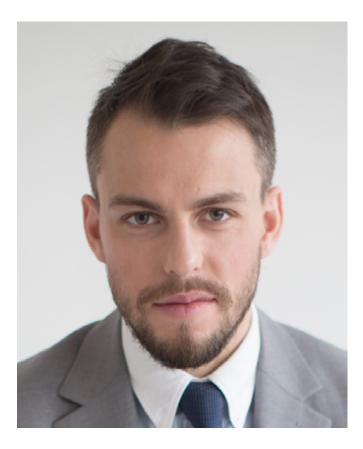
- На каких языках сегодня публикуют ваши отчеты?
- У что должно произойти, чтобы банк обратился к вам? У него уже есть проблема, и он быстро бежит к вашим специалистам как к скорой помощи? Или банк заранее задумывается и объявляет тендер, пока у него нет проблем?







- ⊋ Я бы не называл это скорой помощью. Скорая помощь – это сервисы реагирования на инцидент, когда уже что-то случилось. С точки зрения глобального бизнеса, мы пока до этого направления не дошли и в ближайший год, скорее всего, не дойдем.
- Согласно мнению издания Business Insider UK, в вашей сфере есть 7 влиятельных игроков во всем мире, и Group-IB в них входит. Можно ли сказать, что именно с этими компаниями вы фактически конкурируете?
- Справедливости ради, эта информация выхвачена из определенного контекста. Безусловно, игроков значительно больше. Причем конкуренция у нас отдельная по отдельным решениям: допустим, Threat



Intelligence и Anti-Fraud — два близких по духу, но разных по сути продукта, и по данным продуктам у нас разные, практически не пересекающиеся конкуренты. Лучше уж тогда сослаться на последний отчет Gartner, где они, кстати, тоже отметили нас среди 7 основных в индустрии игроков. По Threat Intelligence там было шесть американских компаний, а седьмая — Group-IB.

С одной стороны, мы, безусловно, конкурируем, когда речь идет о бюджете потенциального заказчика. С другой стороны, мы с нашими конкурентами скорее дополняем друг друга, потому что мы — самый сильный игрок, обладающий знаниями о том, что происходит в хакерской среде русскоязычного сегмента Интернета. Русские хакеры – это действительно достаточно серьезные преступные группировки. В частности, уже есть данные, что из 20 самых сильных существующих вирусов 16 было написано в русскоязычном сегменте. Но наши конкуренты более сильны в каких-то других сегментах — латиноамериканском или китайском.

Мы, к сожалению, не можем называть имена крупнейших банков-клиентов, но это банки из Fortune-500 или даже Fortune-100. Они выбирают нас не по нашему российскому происхождению, а по технологиям и по эффективности решения их задач.

- То есть ваши технологии в какой-то степени заточены под понимание того, как работают русские хакеры, и вы можете лучше защитить своих международных клиентов именно в этой ситуации?
- В общих чертах да. Но здесь нужно внести некое дополнение и перебросить мостик на наше международное развитие. Хотя наши технологии и заточены именно под понимание







российского сегмента, они позволяют достаточно легко перейти и на другие территории. Сейчас мы идем к открытию небольших представительств компании и с марта 2017 года присутствуем в странах Латинской Америки. Там на сегодняшний день работают несколько местных. А в июле начал работу наш представитель на Ближнем Востоке, который будет развивать Ближний Восток и Африку. С клиентами мы ведем дела специализированных партнёров в нашем узком сегменте, которые имеют хороший выход на лиц, принимающих решение, среди наших потенциальных заказчиков. Партнёры могут быть как крупными интеграторами в области информационной безопасности или поставщики тех или иных решений, так и обычными агентами. Сейчас очень популярно, когда они приглашают 10-15 лиц, принимающих решения, на какой-нибудь бизнес-завтрак или бизнес-полдник, и наш специалист рассказывает этой группе все про наши технологии и продукты. На сегодняшний день у нас 46 партнёров в 30 странах, причем практически на всех континентах. И еще мы планируем формировать представительства, состоящие из локальных экспертов в области информационной безопасности, которые хорошо понимают информационные угрозы, распространенные в той или иной части земного шара, чтобы они обогащали наш существующий продукт этими новыми знаниями. Полагаю, что все это позволит нам стать серьезным глобальным игроком через несколько лет.

- А то, что вы российская компания, на вашу репутацию в мире как-то влияет?
- № Восприятие русских технологий в мире скорее положительное, потому что мир знает нашу школу и то, на что способны русские программисты в хорошем смысле слова. Поэтому в чем-то российское происхождение нам даже помогает. С точки зрения политики ну да, есть этот пресловутый англосаксонский мир от Америки и Великобритании до Австралии, с которым у России непростые отношения в целом, но с учетом того, что у нас есть заказчики и в США, и в Австралии, это говорит о том, что все возможно.
- Какие у вас еще планы на будущее?
- Один из фундаментальных планов сделать действительно международную и глобальную компанию за 3 года. С точки зрения продаж, соотношение российского и нероссийского бизнеса должно быть минимум 50 на 50. Если рассматривать более конкретные планы, до конца года собираемся открыть представительство в Сингапуре как бизнес-хаб от Китая до Австралии, а также в одной из европейских стран.
- В Северную Америку пока не планируете зайти?
- № Наш представитель по Латинской Америке физически находится в Майами, во Флориде. Его возглавляет американец. Формально мы договорились, что он работает на обе Америки, но в ближайшие 2-3 года, как мы полагаем, вклад Северной Америки будет достаточно небольшим мы не ожидаем какого-то прорыва с точки зрения продаж. Однако Северная Америка для нас очень важна с точки зрения участия в разного рода мероприятиях, выстраивания нашего бренда и повышения его узнаваемости, потому что там находится сильное журналистское сообщество.





- Основные сложности связаны с тем, что этот рынок очень конкурентный, и вы начинаете сейчас с тех рынков, где ниже барьер вхождения?
- Да, это правда. Наши потребности немного опережают наши возможности. Мы, скажем, сейчас можем себе позволить нанять на той или иной территории 5 человек, а не 20, хотя 20 помогли бы. Мы испытываем банальный недостаток инвестиций, благодаря которым можно было бы ускорить бизнес. Но это нормальная, обычная проблема, ничего особенного здесь нет.
- По вашему мнению, что является самым важным в успехе продаж на глобальных рынках?
  Это симбиоз продукта, людей и маркетинга, или что-то является наиболее приоритетным?
- ⊋ Есть две вещи, которые нельзя разделить, они обе наиважнейшие составляющие. Это люди и технологии. Хоть и не хочется вспоминать классиков, но, как говорится, практика без теории слепа, а теория без практики мертва. С одной стороны, если есть хорошие продавцы, продать можно что угодно, и все мы сталкиваемся с тем, что у каждой вещи есть свой потенциальный клиент. Но глобальный бизнес на такой парадигме построить невозможно. Чтобы строить глобальный бизнес, должен быть технологически сильный продукт. Но если он будет, и при этом не будет нужных людей на местах, тоже ничего не выйдет.

# Три фундаментальных элемента стратегии глобального развития от Гарри Кондакова:

- 1. Наша компания должна идти к глобальности исключительно через локальное присутствие. Чем более позитивно тебя воспринимают как локального игрока, тем вернее успех.
- 2. Несмотря на прямое общение с нашими потенциальными клиентами и продвижение своих продуктов и услуг им напрямую, работа через сеть специализированных локальных партнёров является наиболее правильной и эффективной моделью продаж на международных рынках с нашей точки зрения.
- 3. Вместе с бизнес-представительством Group-IB планирует формировать экспертное представительство из локальных специалистов экспертов в сфере информационной безопасности, которые будут работать над совершенствованием экспертизы компании в отношении конкретной страны или конкретного региона.





Категория:

Заслуженный лидер



Сфера деятельности:



## **Alawar**



Alawar – это компания, занимающаяся разработкой, дистрибуцией и изданием видеоигр для персональных компьютеров, мобильных платформ, игровых приставок и других устройств.

Идея об основании компании пришла в голову двум студентам Новосибирского государственного университета — Александру Лысковскому и Сергею Занину. В 1998 году они пытались создать игру в жанре стратегии, но в итоге пришли к другому решению – shareware-игры (небольшие условно-бесплатные игры). Аlawar был основан в 1999 году. Вскоре было принято решение не только разрабатывать игры самостоятельно, но и издавать игры сторонних команд. Впоследствии Alawar продает игры на 37 языках во всем мире, осваивает более 10 платформ и постепенно переключается с исключительно казуальных продуктов на более сложные игры для другой целевой аудитории.

- **Ш** Год основания: 1999
- 💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2001
- **П** Головной офис: Новосибирск
- **т** Количество офисов: 2 (Новосибирск, Барнаул)
- **Е** Количество сотрудников: 100
- «Захваченные» страны: от 50 до 150 (в разные годы)
- **С** Годовой оборот (за 2016 г.): более 10 миллионов долларов
- Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 70%

**А** А также...

Каждый день пользователи скачивают 1500 000 игр Alawar.







## История

| 1999 | • - | Основание | компании |
|------|-----|-----------|----------|
|      |     |           |          |

- Игра «Весёлая ферма» признана лучшей казуальной игрой на Конференции Разработчиков Игр 2008 и лучшим семейным программным продуктом 2008 года по версии Disney Family, а также получила награду iParenting Media Award Компания Alawar стала лауреатом «Премии Рунета-2008» в номинации «Здоровье и отдых»
- Сайт Alawar.ru вошёл в тройку призёров в номинации «Веб-сайт года» по результатам народного голосования Российской ежегодной общенациональной премии в области индустрии развлечений и досуга Russian Entertainment Awards 2009
- Начиная с этого года, Alawar проводит серии образовательных школ на базе Технопарка новосибирского Академгородка «Академпарк»
- Компания Alawar входит в рейтинг Forbes Russia «30 российских интернет-компаний» (24 место)
   Компания Alawar признана лучшей компанией-издателем по версии Конференции разработчиков игр
- 2013 Компания Alawar вошла в ТОП-100 российских работодателей (62 место) в рейтинге портала HeadHunter
- Alawar распространяет игры через сервис Steam, разработав специально для игроков этой платформы несколько midcore-проектов (Beholder, Goliath, Displaced и Distrust)
- 2016 

   − Одна из внутренних команд разработки создает проекты на базе новых технологий, таких как VR (Virtual Reality), и собственных программных решений





### Продукт

### В деятельности Alawar выделяется несколько ключевых направлений:

### 1. Разработка игр:

- Казуальные игры (компьютерные игры, предназначенные для широкого круга пользователей, чьими ключевыми характеристиками являются простые правила и отсутствие необходимости развивать особые навыки или вкладывать в игру много времени. Прим. ред.) для РС и MacBook. Старейшее направление разработки в Alawar. За время работы компании выпущено более 400 проектов в жанрах Time Management™, Hidden Object Puzzle Adventure, MATCH3. Основные проекты: Сокровища Монтесумы (англ. The Treasures of Montezuma), Весёлая ферма (англ. Farm Frenzy), Дом 1000 дверей (англ. The House of the 1000 Doors) и другие.
- Midcore-игры. Эти игры более сложные, глубокие и умные по сравнению с классическими казуальными играми, но не такие масштабные, как проекты класса ААА. Компания ежегодно выпускает 2-3 midcore-проекта. Основные проекты: Beholder, Goliath, Distrust, Displaced и другие.
- Игры для мобильных устройств. С 2009 года Alawar портирует игры из своей коллекции на мобильные платформы iOS, Android, Windows Mobile и т. д. и выпускает оригинальные и лицензионные free-to-play игры для мобильных устройств.
- Игры для консолей. С 2010 года Alawar портирует свои игровые бренды на игровые консоли Nintendo, Sony и Microsoft.
- Экспериментальные игры (VR). Внутренняя команда разработки Alawar занимается проектами для Samsung GearVR, Google Daydream и Cardboard. Первая игра, вышедшая в мае 2017 года, попала в тройку самых популярных в мире игр по количеству установок, а также в подборку «Лучших новинок» GearVR.
- 2. Издательство игр. С 1999 года в составе компании Alawar работает издательское подразделение. Всего издано более 300 игр от сторонних команд.
- 3. Дистрибуция игр. Дистрибуторское направление деятельности Alawar ocyществляется через структурное подразделение Alawar Digital. Alawar Digital имеет права на дистрибуцию более чем 1000 игр от 100 различных разработчиков игр, оперирует собственными онлайн-площадками на 10 языках. С 2004 года на площадках Alawar Digital и сайтах-участниках партнёрской программы было продано более 1 млрд казуальных игр.









### Выход на рынок



Андрей Постников, президент Alawar: «Счастливее всех те люди, которые работают в компании Alawar»

⊋ Я стал руководителем не так давно, а работаю я в компании Alawar с 2002 года 
— уже 15 лет. Когда я пришёл в компанию, я занимался именно бизнес-девелопментом 
— тогда это называлось немного подругому — и внутренним управлением

ресурсами. У меня была задача по выходу на другие рынки. Изначально компания Alawar начиналась как конгломерат 3-4 сайтов, на которых мы продавали свои игры и игры партнёров, которые давали нам их на дистрибуцию. В какой-то момент всем стало понятно, что необходимо продвигать игры на другие площадки, искать партнёров, у которых есть трафик, популярные площадки в разных странах и так далее. Эта задача была поставлена мной самому себе, и я начал работать в этом направлении абсолютно без какого-либо опыта. До этого я не занимался цифровой дистрибуцией, а был просто геймером и работал совсем в другой сфере. По собственному наитию, используя какието инструменты, которые я сам создавал в Excel, я начал продвигать и предлагать наши продукты известным и не очень известным площадкам за пределами России. На это ушло довольно много времени и сил. Были и разочарования, и провалы, из-за отсутствия опыта было очень много неприятных историй — попадались мошенники.

В конце концов, в 2003-2004 году удалось выйти на один из крупнейших порталов — сработал фактор случайности. Это был продукт, который случайно зацепила одногоединственного человека. Игру под названием Magic Ball издали на одной из крупнейших площадок, и она приобрела там большой успех.

### Что это была за площадка?

ВigFishGames. Тогда это была одна из ведущих площадок по распространению игр нашего формата. И когда мне удалось продвинуть наш первый для этой площадки проект, он добился очень хорошего успеха. С этого момента все сами начали нам писать и просить эту игру на дистрибуцию. У нас начали завязываться какие-то отношения. Такой хит я называю «паровозом» — за ним у нас весь прицеп и поехал. Люди поняли, что мы можем делать что-то качественное. Так начался наш международный бизнес. Примечательно, что этот проект создал один человек, программист из Иркутска, его зовут Игорь. Этот проект был создан в качестве дипломной работы. И Игорь заработал огромные по тем временам деньги.





- Вы говорите, что ваш международный рынок начал развиваться в 2003 или 2004 году, но в открытых источниках сказано, что до 2003 года компания работала преимущественно на западный рынок...
- □ Под «западным рынком» имеется в виду то, что мы свои игры продавали на своём сайте, который был на английском языке. У нас была база посетителей и покупателей именно с Запада и США, но это не дистрибуция через партнёров, а собственная. Я разделяю две вещи: наш собственный сайт на английском языке и глобальные порталы, проекты на дистрибуцию. А так у нас есть собственный сайт, alawar.com, и была еще парочка известных. На них, используя различные платёжные системы, мы продавали наши игры с самого начала.
- Чем обусловлено то, что вы начали именно с Запада, а не с России?
- Ответ лежит на поверхности: нам всегда были более интересны поступления в долларах, чем в рублях. Также мы понимали, что аудитория в тех же Штатах больше, и платят они намного больше, чем в России. Если нормальная цена игры на российском рынке, например, 100 рублей, то в США это 20 долларов.
- У вас есть статистика, в каких именно странах были первые скачки? И в каких странах ваши игры наиболее популярны сейчас?
- **№** Если говорить про прошлое, то, конечно, США наше всё. Если поэтапно то США, потом вся Европа, то есть основные страны Голландия, Германия, Франция. Это с точки зрения оборотов. Затем идет Россия. Это наш прошлый топ по финансовым поступлениям. Естественно, сейчас он поменялся, потому что прошло много лет, аудитория меняется,







и портрет у нашей целевой аудитории абсолютно другой, чем был, допустим, даже лет пять назад.

### Как именно изменился портрет?

№ Рынок меняется, он очень динамичный. Если мы будем вспоминать наши прошлые хиты «Весёлую Ферму» и «Монтезуму», то в данный момент нас интересуют абсолютно другие люди. У нас кардинально изменились планы с точки зрения стратегии и продуктовой политики. Мы видим тренды, видим, что можем сделать на этом рынке, трезво оцениваем свои ресурсы и работаем совсем для другой целевой аудитории. Мы сейчас делаем более серьёзные игры — midcore — это серьёзные игры, не казуальные, а для более увлечённой аудитории. Там длина игровой сессии больше, сюжет другой. В ноябре 2016 года, вышла Beholder — наша первая игра из этого midcore'ного курса. 23 августа в этом году вышла вторая такая игра. По результатам Beholder мы поняли, что по странам ТОП изменился, причём кардинально. Сейчас на первом месте у нас Китай. Затем идёт США, потом Европа, потом Россия. Работаем с площадками Steam, EA Origin, GOG и так далее.

### Основными, наверно, остаются Steam и Origin?

Да. Хотя Origin — это, скорее, бутик игр, туда попасть довольно сложно. У них позиционирование «Только качество». А на Steam сейчас можно выйти с любой игрой за 100 долларов. Поэтому мы работаем с этих двух сторон.

Насчет Китая — мы не ожидали, что игроков оттуда будет настолько много, причем не только на Steam. Это очень существенная доля, поэтому мы сейчас активно пытаемся прорваться в Китай, так как в Китае Steam является серой площадкой, он официально там не разрешён. У них свой интранет, свои площадки и так далее. То, что мы имеем на Steam, — это малые крохи от того, что может дать нам мощь Китая. А чтобы выйти на ведущие официальные площадки в Китае, нужно приложить очень много усилий, потому что всё упирается в правительственные ограничения. У них каждая игра проходит очень сложную процедуру правительственного одобрения. Жёсткая цензура с непонятными для нас правилами. Мы — европейцы, они – азиаты. Мышление совсем другое, бизнес ведётся по-другому. Они не любят иностранные компании, даже сейчас. Они пытаются работать только с местными, и мы заключаем разные партнёрские соглашения только с местными компаниями, чтобы выйти на Китай. Пытаемся туда прорваться.

— Вам не кажется, что такую игру могут счесть государственной угрозой? (Beholder - игра о жизни в гипертоталитарном государстве. — Прим. ред.)









— Кажется. Но мы пытаемся что-то сделать. Может быть, ничего не получится, но опыт накапливается. У нас ведь будут еще игры. Но самим китайцам игра очень нравится. Именно из Китая на нее очень много позитивных отзывов.

### Помимо Китая, у вас еще есть азиатская аудитория?

Дело в том, что мы в первую очередь позиционируем наши игры как игры для РС. Это может прозвучать дико в текущей ситуации, когда мобильный рынок рвёт всех и вся, но у нас есть свои задумки и планы. И этот рынок на самом деле есть, именно платный, он существует и растёт. Мы не работаем над free-to-play, а только над качественным платным контентом, начиная именно с РС. Это не означает, что мы игнорируем другие платформы, включая мобильные. Тот же Beholder есть и на мобильных платформах, но приоритет для нас сейчас − это РС. А, допустим, в Корее РС-рынок очень мал, хотя и пользуется спросом киберспорт, тогда как в Китае этот рынок еще более-менее развит. Статистика показывает, что мобильный рынок очень динамично растёт именно из-за free-to-play мобильных игр разных жанров.

#### Может быть, есть какие-то наблюдения, где во что охотнее играют?

№ Могу поделиться субъективными ощущениями. Судя по тому же Beholder, Китаю очень нравится что-то антиутопичное, связанное со слежкой, с интимом — я имею в виду подглядывание за соседями, доносы. Очень ярко выражена важность семьи. Хотя их собственные азиатские игры, сделанные азиатскими компаниями, абсолютно неописуемы для европейского человека. Там вообще ничего не понятно. Я не говорю про язык, а про саму игру – чем в ней заниматься. Там своя психология, атмосфера. По графике Beholder им тоже понравился. Все тёмненькое, утрированное, без реалистичных моделей. И жанр это более серьезный —гриндилки, где ты сидишь и делаешь одно и то же двое суток, там уже не работают.





В России, например, Beholder не так популярен как раз потому, что это на самом деле серьёзная игра. Она затрагивает даже психологические аспекты. Это для людей, которые не то чтобы обязательно читали «1984» Оруэлла, но могут понять, что игра не слишком-то и веселая. Там действительно надо принимать серьёзные решения, от которых зависит жизнь своя и своей семьи. И ты можешь быть плохим, чтобы стать хорошим. Поэтому, скорее всего, игровая аудитория в России больше склонна получать веселье.

В США игра тоже довольно популярна, но, наверно, это получилось из-за того, что в США после выборов президента побила рекорды продажа книги Оруэлла. На этой волне мы получили там хорошее освещение, и игра появилась там очень вовремя.

- Можете побольше рассказать именно про каналы распространения, помимо Steam и Origin, а также про систематическое продвижение игр?
- № Если мы будем говорить про РС и мобильный рынок, то крупных площадок на самом деле очень немного. Основная Steam, дальше Origin, Good Old Games, и, по большому счёту, для РС на этом всё. На этих трех основных площадках можно купить любую игру, и мы с ними всеми работаем. Beholder везде там есть, и следующая игра, скорее всего, тоже будет. По мобильному рынку если не брать Китай и их локальные сторы (в Китае нет Google Play, у них свои локальные миллиарды сторов), то это Google Play и AppStore. На этом все. Ситуация в корне изменилась. Лет пять-десять назад, о чем я рассказывал на примере «Весёлой Фермы», партнёров у нас было порядка 120. С каждым приходилось отдельно работать, разрабатывать форматы отчётности. Сейчас всё это «схлопнулось», и в этом плане работать стало проще.

Что касается продвижения, со Steam мы начали работать совсем недавно. Сначала стратегия была примерно похожа на то, что я делал в самом начале, – найти какогото мощного издателя, который всё умеет и знает, и отдать ему проект. Но мы этого не сделали, потому что явного лидера, у которого все проекты были бы успешны в планы продаж на Steam, не нашли. Были предложения и договорённости, но мы решили рискнуть и сделать это сами. У нас абсолютно не было опыта, мы не знали всю внутреннюю кухню Steam. Делали всё по наитию. Я оперативно создал отдел продвижения в Steam. Его сейчас возглавляет хороший человек — ему там нравится, а был он вообще без опыта. На Beholder мы набрали много опыта, причем я считаю его успешным, Были, конечно, и провалы, но сейчас для запуска следующего продукта у нас есть чёткий план маркетинговых действий. У нас есть база блогеров, обзорщиков игр — их еще называют инфлюенсеры — живая база, люди, которые ждут от нас новых проектов и хотят их обозревать. Есть PR-агентства. На Beholder мы перебрали их штук семь и остановились на одном, который даёт конкретный результат. Также работаем с социальными сетями: группы ВКонтакте, Пикабу и так далее.









На самом деле, часть из этого маркетингового бюджета, который выделяется на продвижение, совсем небольшая и идет именно на рекламу. Мы поняли, что продвигать игру именно рекламой очень неэффективно, поэтому придумываем другие способы: конкурсы, квестовые тексты, видеоролики, которые сами создаём. Допустим, про Beholder мы сделали довольно прикольный ролик, где Бочарик (творческий псевдоним телеведущего Андрея Бочарова. – Прим. ред) рассказывал про игру. Он у нас — светлая голова, придумывает всё, оформляет. Также мы наняли в штат китайца, тоже геймера, и он работает именно на успех в Китае.

#### А ваша светлая голова работает только по России или на Европу и США тоже?

— Конечно. И PR-агентства у нас работают на Европу и США, и блогеры у нас разные 
 — и американцы, и китайцы, и европейцы. А вот квесты текстовые − это больше для 
 России. Еще момент — наша игра Distrust вышла 23 августа, и через неделю после ее 
 выхода мы запустили PR-акцию. У нас в игре в Steam есть ачивки (om англ. achievements — 
 достижения. — Прим. ред.). Мы встроили такую систему в игру. Если получить 5 ачивок, образуется так называемый лотерейный билетик. И среди тех людей, которые соберут 
 все эти ачивки, мы будем производить розыгрыш путёвки в Антарктику. Это будет 
 реальный тур на 11 дней из Аргентины по Антарктике. Игра же про полярную базу, про 
 Северный полюс.

#### Можете поделиться парой неуспешных кейсов?







№ Например, на каком-нибудь портале мы хотим выпустить игру, связываемся с людьми, они нам отвечают, говорят: «Всё здорово, давайте выпускать, а вот наши требования, что нужно сделать с игрой, чтобы она вышла». И эти требования, допустим, занимают 18 страниц: нужно много чего сделать с самой игрой, встроить их систему защиты, добавить картинки, тексты, переводить на кучу языков и так далее. Мы всё это делаем, на это тратятся очень большие ресурсы. Выпускаем игру, и она зарабатывает 100 долларов. Вот это я считаю провалом в том смысле, что мы неправильно оценили затраты на подготовку к выходу и возможности площадки, куда мы выходим. Такого мы стараемся избегать, но пока не попробуешь, не узнаешь. Это наиболее распространённый провал, а из эпизодических бывают случаи, когда какая-то компания нашу игру продаёт, потом мы не получаем от нее денег. Такие компании ещё существуют, к сожалению — продают наши игры и не присылают нам ни отчётов, ни денег – пропадают, одним словом.

### А теперь на контрасте — что для вас успешный кейс?

⊋ Буквально недавно мы нашли абсолютно неприметный портал, который только запускается. Называется он Jump. Оказалось, что этот проект запустили люди, которые очень-очень известны в игровой индустрии. Так они, выдвигая требования для подготовки игру к выпуску на портале, эту работу оплачивают — платят деньги нам за то, что мы сделаем игру для них и встроим ее к ним, тем самым подтверждая серьёзность своих намерений. Мы были очень удивлены.

## ▶ Ваши игры как русские вообще не позиционируются? Или бывает, что вы продвигаете игру и заявляете, что она Made in Russia?

- № Мы пытались сделать этот фокус. Один из тэгов к Beholder был #RussianDidIt этот тэг использовался в выборах в США. Но в Штатах истерия по самоварам, ушанкам и валенкам уже не так сильна. А для российской аудитории и СНГ это работает. Бытует мнение, что российский геймдев довольно печален, и когда появляется проект, который сделали русские мы этого не скрываем и он хорош, то это хороший плюс. В остальных же странах это не важно.
- Аlawar является и разработчиком игр, и издателем, и дистрибутором. С кем вы активно работаете по всем этим направлениям?
- У нас партнёры есть практически во всех странах: Европа, США, Азия, Россия. Но с иностранными разработчиками мы не работаем − только со своими проверенными людьми, которые находятся в штате, хотя они и выделены в отдельную структуру.
- Ваша компания много лет специализировались на казуальных играх, а сейчас переключились на сегмент midcore. Планируете оставаться в нем и дальше? Не







**рассматриваете в будущем возможность разработки ААА-игры** (высокобюджетная компьютерная игра, как правило, достаточно сложная и требующая от игрока глубокого погружения в нее. — Прим. ред.)?

№ Насчет ААА-игры я не уверен, скорее всего, в ближайшие три года этого не случится. В стратегических планах – увеличение количества внутренних студий. К концу 2018 года их должно стать 4. Это довольно трудная задача, потому что это не люди со стороны, а именно свои люди в штате, в которых мы уверены. К этому у нас несколько подходов: мы ищем их и «снаружи» (приглашаем на собеседования), и выращиваем их внутри: берём стажёров. На стажировку у нас поступает целый инкубационный поток, из которого мы пытаемся что-то сделать. Пока вроде получается. Итого будет 4 игры в год —по мощностям и по потребностям в Steam, как мы считаем, этого пока достаточно. Дальше планируем расширение по платформам: мобайл и консоли PlayStation и Xbox. В остальном же это касается нахождения новых маркетинговых инструментов для продвижения на текущих агрегаторах трафика — Steam, Origin и так далее.

### Личное мнение Андрея Постникова:

- Реклама в ее общепринятом понимании (Facebook, VKontakte, Instagram) не работает для игр формата компании Alawar, хотя ситуация может отличаться для мобильных игр.
- Оффлайн-дистрибуция игр (выпуск игр на CD и DVD) постепенно отмирает, и все распространение игр переходит в онлайн. К концу 2017 или началу 2018 года продажа игр на CD может полностью прекратить свое существование.





Категория: Заслуженный лидер



Сфера деятельности:



## **ICL** Services



ICL Services – это сервисное подразделение группы компаний ICL, крупнейшего системного интегратора Поволжского региона.

В 1991 году одним из крупнейших производителей вычислительных комплексов (ЭВМ) в СССР Казанским производственным объединением вычислительных систем (КПО ВС) и крупнейшим производителем компьютеров Великобритании International Computers Limited (ICL) было создано советско-британское совместное предприятие «ICL-КПО ВС», зарегистрированное 2 июля 1991 года в Министерстве финансов РСФСР.

- **Ш** Год основания: 1991
- 💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2006
- 🔰 Головной офис: Казань
- 🟛 Количество офисов: 5 (Казань, Москва, Воронеж, Нижний Новгород
- в России, Белград в Сербии)
- **Е** Количество сотрудников: более 1000
- **⊘** Годовой оборот (за 2016 г.): 1 761 673 тыс. руб.
- Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 82%

# **А** А также... **Компания входит в топ-100**

крупнейших поставщиков аутсорсинга в мире.







## История

| 1991 |   | — Основание ICL – КПО ВС (впоследствии Группы Компаний ICL) на базе<br>Казанского производственного объединения вычислительных систем (КПО<br>BC) совместно с британской компанией International Computers Limited (ICL)   |
|------|---|--|
| 1997 |   | — Группа компаний Fujitsu выкупает компанию International Computers Limited (ICL) и проводит ее ребрендинг в Fujitsu Services. С этого момента ICL-КПО ВС входит в группу компаний Fujitsu.  |
| 2006 |   | — Образование Fujitsu Russia GDC (впоследствии ICL Services) в качестве отдельного подразделения ICL – КПО ВС. На тот момент подразделение насчитывало 30 сотрудников.   |
| 2007 |   | — Создание центра компетенций по комплексным решениям для автоматизации розничной торговли и логистики. Становление Application Services (AS) и Test and Validation (T&V) - в последующем - Workplace Services (WS).   |
| 2008 |   | — Становление Infrastructure Services. Начало предоставления услуг<br>удаленного администрирования ИТ-инфраструктуры клиентов. В 2014 году<br>IS и WS сформировали единую структуру Managed Infrastructure Services.   |
| 2009 |   | — Стартуют проекты по обслуживанию ИТ-инфраструктуры и предоставлению услуг сопровождения, а также модернизации прикладных программных систем для крупных европейских заказчиков.  |
| 2010 | • | — Интеграция с компанией Fujitsu Technology Solutions.   |
| 2011 |   | <ul> <li>Предоставление сервисов в области управления жизненным циклом программного обеспечения.</li> </ul>  |
| 2012 | • | — Открыто подразделение Fujitsu Russia GDC в Воронеже.   |
| 2013 |   | — Для реализации на рынке России самостоятельной стратегии развития, группа компаний ICL выходит из состава группы компаний Fujitsu. При этом Russia GDC продолжает сотрудничество с компаниями группы Fujitsu в статусе «Fujitsu's preferred supplier of Services». |
| 2014 |   | — В этом году, когда количество сотрудников превысило 1000 человек, а глобальных клиентов стало более 50, Russia GDC выходит на российский рынок под брендом ICL Services.   |
| 2015 |   | — Компания вошла в ТОП-100 крупнейших поставщиков аутсорсинга в мире по версии IAOP, удостоилась престижной российской награды «Время инноваций» в номинации «Технологическая инновация года»  |



— Открыто представительство компании в Сербии (г. Белград)





### Продукт

## В настоящее время компания ведет свою деятельность по следующим ключевым направлениям.

- **1.** Service Desk создание и поддержание единой точки контакта, отвечающей за прием, регистрацию, маршрутизацию, координацию и решение всех запросов, относящихся к IT.
- 2. Полевая поддержка на территории России и стран СНГ, обеспечивающая быстрое, качественное и авторизованное обслуживание широкого спектра оборудования различных производителей.
- **3.** Сопровождение, трансформация и интеграция IT-инфраструктуры и систем для обеспечения их бесперебойной работы.
- **4.** Разработка, внедрение и сопровождение приложений. Данное направление деятельности компании включает поддержку конечных пользователей, работы по разработке, интеграции программного обеспечения, а также услугу миграции приложений и баз данных.
- **5.** IT- и бизнес консалтинг.







### Выход на рынок



Сергей Соловьев, директор ICL Services: «Благодаря комплексу маркетинга продажи настолько хорошо обеспечены теплыми лидами, что нам потребовалось расширить службу продаж в 3 раза»

- Какую долю в портфеле компании составляют иностранные клиенты?
- Дъвиную долю в экспортном портфеле− порядка 80% − составляют услуги,оказанные для клиентов из стран Европы.
- Как было принято решение о выходе на иностранные рынки?

№ Совместно с группой компаний Fujitsu, имея наработанную базу знаний и опыт работы по ключевым ИТ-технологиям, применяемым за рубежом, компания приняла решение выйти на европейские рынки. Для реализации этой стратегии свою работу начало ИТ-сервисное подразделение Russia GDC (впоследствии оно и было переименовано в ICL Services), которое стало активно сотрудничать с компаниями группы Fujitsu. Основным генератором идеи создания нового подразделения, занимающегося оказанием ИТ-сервисных услуг, выступил генеральный директор группы компаний ICL Виктор Васильевич Дьячков.

В 2006-2007 годах компания начала предоставлять услуги по разработке и поддержке программного обеспечения. Выполняя свои первые заказы, ICL Services разрабатывала и совершенствовала устаревшее программное обеспечение в области ритейла. В процессе развития компания открывала новые ключевые направления – в частности, она считается первопроходцем в России по направлению предоставления такой услуги, как Remote Infrastructure Management – удаленное управление дата-центрами и комплексной серверной IT-инфраструктурой крупных компаний и корпораций.

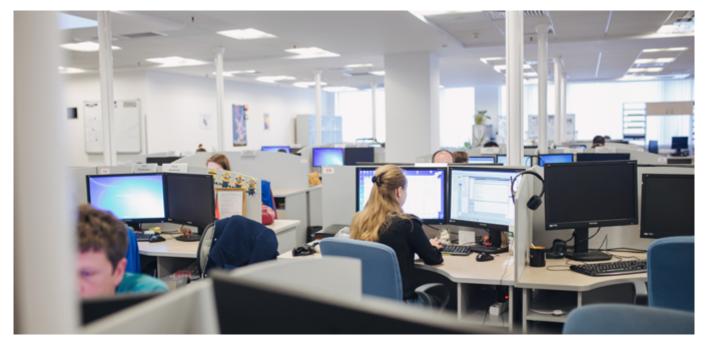
Ваш основной упор — стоимость или качество?







- № На первоначальном этапе перед компанией стояла задача оказывать качественные услуги по максимально конкурентной цене. Сейчас мы оказываем сервисы очень высокого уровня качества, и их стоимость оценивается соответствующе. Нам составляют весьма серьезную конкуренцию многие индийские ИТ-компании, которые продают свои услуги дешевле. Но те заказчики, которые не рискуют качеством и хотят получить наиболее грамотный и высококвалифицированный сервис, идут именно к нам.
- **—** Есть ли сервисы, которые востребованы вашими иностранными партнерами за рубежом за рубежом больше других?
- Сильного различия по странам с точки зрения востребованности тех или иных сервисов нет. Среди наиболее востребованных у всех −удаленный круглосуточный 24х7 мониторинг ИТ-инфраструктуры, а также услуги по удаленной поддержке ИТ-инфраструктуры (Wintel, Unix, Storage) с фокусом на круглосуточные сервисы.
- Как вы продвигаете свои сервисы за рубежом и привлекаете клиентов?
- Во-первых, основная технологическая компетенция компании ICL Services поддержка работоспособности ИТ-инфраструктуры очень востребована у крупного европейского бизнеса. Мы начинали и продолжаем работать на зарубежных рынках совместно с нашим партнером компанией Fujitsu. Для нее мы являемся преимущественным поставщиком сервисов, что позволяет нам работать с крупнейшими компаниями мира из разных бизнес-секторов. Кроме того, ICL Services также является партнером таких ведущих мировых игроков, как Huawei, Microsoft, RedHat, VMware, Cisco, Cegid и многих других. Мы ведем совместные проекты, разрабатываем вместе продукты и решения для заказчиков.









В 2015 году мы начали выстраивать сильную систему продаж, подкрепленную процессным подходом и автоматизированной системой управления на базе CRM. Регламентированные нормативы и четкие KPI, прозрачная система отчетности позволили продемонстрировать значительный прогресс: конверсия лидов в сделки увеличилась в 10 раз. А маркетинговая стратегия компании базируется на сильном комплексе маркетинговых коммуникаций, объединяющих в себя трендовые инструменты online-маркетинга и традиционные инструменты B2B-маркетинга. Мы ведем активную PR- и SMM-политику, участвуем в мероприятиях – только за 3 года приняли участие в более чем 80 мероприятиях, ежегодно проводим более 13 маркетинговых исследований. Также компания регулярно прибегает к нестандартным инструментам продвижения: рассматривает различные предложения от СМИ, снимает видеоролики и рисует комиксы про IT услуги.

### Позиционируются ли сервисы ICL Services как русские?

№ Мы позиционируем себя как российскую компанию, оказывающую ИТ-сервисные услуги мирового уровня. Мы имеет авторитет во всем мире, нас знают и нам доверяют. Наши заказчики уверены в качестве предоставляемых нами услуг, уверены в квалификации наших экспертов. Поэтому можем сказать, что нам помогают наши знания и опыт, который мы и получаем ежедневно, работая с крупнейшими мировыми компаниями.

## У вас в 2016 году был открыт офис в Белграде. Почему для открытия европейского офиса была выбрана Сербия?

🗪 Несколько лет назад у нас совместно с нашим партнером, компанией Fujitsu, появилась

идея открыть локацию ICL Services в какойлибо из стран мира, рассчитанную на тех клиентов и партнеров Fujitsu, которые хотели бы получить сервис высокого качества, предоставляемый при этом не только из России. В связи с этим возникла необходимость подобрать наиболее удобную локацию для дополнительного офиса ICL Services. С весны 2015 года мы проводили анализ различных стран мира, где можно было бы его разместить. В результате мы остановили свой выбор на Сербии. Этот регион, помимо удобного

### Это интересно:

По мнению специалистов ICL Services, Сербия — это «перспективный центр» или «восходящая звезда» как по ИТ-аутсорсингу, так и по ряду спектров научных направлений.

стратегического и географического расположения, имеет ряд преимуществ, например, наличие режима свободной торговли между Россией и Сербией, свободный безвизовый







въезд российских граждан в Сербию на срок до 30 дней, наличие специалистов по ИТ, которые владеют современными технологиями и имеют глубокие знания нескольких европейских языков, а также, что очень важно, высших учебных заведений, которые готовят таких специалистов.

- Какие у вас планы на будущее с точки зрения международной экспансии?
- □ Помимо предоставления сервиса глобальным заказчикам, компания ставит себе задачу развития на локальном рынке, как на территории Сербии, так и в других странах Центральной и Восточной Европы, с целью создания Центра компетенций по наиболее востребованным в регионах услугах. Кроме того, перспективными с точки зрения развития бизнеса, мы считаем восточные регионы, а именно Японию и Сингапур. В этих странах мы ведем активную работу по налаживанию партнерских отношений с крупными ИТ-компаниями с целью совместного ведения бизнеса в дальнейшем. В связи с этим, в этом году ICL Services планирует открытие представительства во Владивостоке, и в ближайшем будущем мы планируем нанимать высококвалифицированный персонал со знанием японского и других восточных языков.

### Секрет успеха от Сергея Соловьева:

Одной из компетенций, предопределившей успех компании на западном и далее российском рынках, стала способность производить грамотную «настройку» самого процесса предоставления всех видов услуг. Удаленная услуга в IT – это процессно-ориентированное выстроенное производство услуг. Большинство работ мы делаем удаленно, а, значит, нам необходимо выстраивать правильные коммуникации с конечным заказчиком, включающие четкое следование персонала инструкциям по процессам предоставления услуг, внедрение методологий, позволяющих оптимизировать процесс и отчетность. Пожалуй, именно это можно считать нашим наиболее важным технологическим достижением, позволившем стать компании одной из ведущих в России и мире игроков на рынке предоставления удаленных ИТ-услуг.





Категория:

Заслуженный лидер



Сфера деятельности:
Пищевая промышленность

## Победа



## Фабрика «Победа» – это российский производитель шоколада и кондитерских изделий.

Кондитерская фабрика «Победа» была основана в 1999 году супругами Виталием и Ольгой Муравьевыми. В 2000 году была построена первая фабрика компании. Первой продукцией фабрики стали шоколадные конфеты «Ассорти» в подарочных коробках. За 20 с лишним лет компания стала признанным лидером в своей области и получила многочисленные награды на всероссийских и международных конкурсах. С основания и по сегодняшний день кондитерская фабрика «Победа» остается семейным предприятием. Общая производственная площадь трех фабрик компании составляет 43 тыс. кв. м.

🛗 Год основания: 1999

💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2012

🔰 Головной офис: Москва

**m** Количество офисов: 45

**Е** Количество сотрудников: более 1500

«Захваченные» страны: 25 (страны СНГ, Израиль, Мексика, Китай, США и мн. др.)

С Годовой оборот (за 2016 г.): 5,6 миллиардов рублей

Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 10%

### А также...

Суммарная мощность всех фабрик Победы - 220 тонн продукции в сутки.









### История

1999 Год основания компании. 2000 Построена первая фабрика в деревне Клеменово, Егорьевского района, Московской области Разработан шоколад «Горький 72% какао» 2001 — Диплом лауреата международного конкурса «Лучший продукт – 2004» за 2004 горький шоколад с содержанием какао 72%, сливочный шоколад в ассортименте, пористый шоколад «Победа вкуса» 2008 Открыта вторая фабрика в городе Егорьевске Московской области 2012 Разработана линия шоколада без сахара на основе натурального заменителя сахара - стевии 2013 Золотая медаль лауреата международного конкурса кондитерских изделий «Инновации и традиции» за шоколадные трюфели с марципаном в горьком шоколаде и темном какао, вафельные конфеты «Птица счастья» 2016 Состоялось открытие третьей фабрики в Латвии, в городе Вентспилсе. — Получено несколько дипломов Всероссийского конкурса «100 лучших товаров России» за горький шоколад 72% какао, горький шоколад без сахара 72% какао Президент кондитерской фабрики «Победа» Муравьев В.И. стал. победителем международного конкурса EY «Предприниматель года 2016» в России в номинации «Производство»

Молочный шоколад без сахара 36% какао торговой марки «Победа вкуса».





удостоен российского Знака качества

2017



### Продукт

### Фабрика производит разнообразные кондитерские изделия:

- шоколад: горький, молочный, белый, сливочный, десертный, с алкоголем, без сахара;
- шоколадные батончики и шоколадные фигурки;
- кондитерские плитки для изготовления десертов;
- конфеты: шоколадные, трюфели, мармелад, карамель, суфле;
- кондитерскую подарочную продукцию.

### Выход на рынок

Виталий Муравьев, президент фабрики «Победа» «Еще много нужно сделать, чтобы шоколад из России стал интересен массовому покупателю за рубежом»



- В какие страны в данный момент осуществляется поставка вашей продукции? Сколько это стран, какие регионы?
- № Мы продаем наш шоколад и конфеты в 25 странах мира. В 2016 году «Победа» отправила на экспорт 2600 тонн шоколада и конфет в общей сложности на 6,5 миллионов долларов. Это примерно 10% нашей выручки в рублевом выражении. Компания фокусируется на большом домашнем рынке, как экспортеры мы находимся еще в начале пути.

Когда в 2016 году начала работать фабрика в Вентспилсе, которая рассчитана на экспорт, доля наших зарубежных продаж увеличилась. Около 50% продукции с нового производства попадает на рынок Латвии, остальное

поставляется в другие страны, в том числе за океан. Например, шоколад фабрики «Победы» можно купить в США и Австралии.







Надо сказать, что наша продукция реализуется на всей территории Евразийского союза. Мы продаемся в России, Казахстане, Белоруссии, Армении. Работаем со странами ближнего и дальнего зарубежья - в нашей географии Литва, Латвия, Эстония, Молдавия, Украина, Туркменистан, Грузия, Азербайджан, Киргизия, Узбекистан, Таджикистан, Монголия, США, Мексика, Перу, Израиль, Германия, Греция, Китай, Южная Корея, Австралия.

- Как происходил выход вашей фабрики за рубеж?
- № Кондитерская фабрика «Победа» экспортирует продукцию с 2012 года такая возможность появилась после вступления России в ВТО, благодаря которому были снижены ввозные пошлины на основное сырье какао. До 2012 года компания ввозила в США около 20 тонн шоколадной продукции в месяц. Шоколад «Победа Вкуса» продавался в русских и этнических магазинах США, например, в магазинах Брайтон-Бич и Бруклина.

Чтобы расширить экспортный канал и установить контакты с зарубежными дистрибуторами, мы стали участвовать в международных выставках. Первой стала Sweet & Snacks Expo в 2012 году. Чтобы попасть на первую выставку, мы вступили в NCA, американскую ассоциацию кондитеров. Сейчас компания участвует в 10 - 12 подобных выставках ежегодно.

Претерпевает ли ваша продукция какие-нибудь адаптации для разных стран?







- № Конечно, мы стараемся подстраиваться под вкусы и предпочтения страны, в которую экспортируем продукцию. Так, например, в США «Победа» поставляет шоколад большого размера (150-250 граммов) и батончики с традиционным для американцев арахисовым маслом.
- В Европе традиционно популярен молочный шоколад, и реклама европейских производителей в основном направлена на продажу молочного шоколада. Когда мы только выходили на европейский рынок, мы не могли давать соизмеримый объем рекламы и приняли решение развиваться в нише темно-горьких сортов шоколада. Поэтому сейчас на европейском рынке «Победу» воспринимают как производителя шоколада с высоким содержанием какао, хотя мы поставляем и молочный шоколад, и трюфели, и шоколадновафельные конфеты.
- Как за рубежом воспринимают российский шоколад в целом и вашу продукцию в частности?
- Восприятие шоколада «Победа» российского шоколада различно в разных странах, точнее, в разных страновых блоках. В Центральной и Восточной Европе, в Юго-Восточной Азии, в ряде стран Африки и Латинской Америки, которые имеют или имели тесные связи с СССР и Россией, нашу продукцию воспринимают как премиальную, высококачественную. B целом, в этих странах российский шоколад воспринимается как отдельная категория наряду с, например, бельгийским или швейцарским шоколадом. В Западной Европе, Северной Америке все обстоит

### Это интересно:

зависимости OT географии значительно отличаются потребителей предпочтения относительно содержания сахара в шоколаде. В США любят много сахара в шоколаде, в Европе предпочитают сладкий менее шоколад, в России - еще менее сладкий, а в Китае вообще не любят сладкий шоколад. Иными словами, средний российский шоколад покажется несладким американцу и приторно-сладким китайцу.

сложнее: интерес к продукции появляется, он растет, но еще много нужно сделать, чтобы шоколад из России стал интересен массовому покупателю.

- Но в целом можно сказать, что продукция позиционируется как русская?
- Да, в любом случае, мы подчеркиваем, что «Победа» это шоколад из России, это обязательная составляющая нашей маркетинговой политики.
- Расскажите больше именно про те продукты, которые востребованы за рубежом. Есть ли какие-то тенденции, что где лучше покупают?









№ Классический горький шоколад «Победа Вкуса» 72% какао высоко востребован и на домашних рынках, в России и странах СНГ, и за рубежом. Это качественный продукт, который по праву занимает лидирующие позиции по продажам многие годы. Однако мы подстраиваемся и под особенные предпочтения потребителей в разных странах.

Так, например, в США компания ввозит шоколад по 130-150 граммов и даже больше, как я уже говорил, – американские покупатели предпочитают большие шоколадки. Специально для американского рынка мы производим 40-45-граммовые батончики с начинкой из арахисового масла – к этому продукту в США привычны с детства. А вот конфеты поставляются только в русские магазины.

- Как вы обычно входите в потребительские сети в разных странах? Как выстраиваете с ними отношения?
- № Знакомства с представителями крупных розничных сетей обычно происходит на международных тематических выставках. Стенды компании с образцами продукции всегда полны посетителей. Так, например, благодаря выставкам компания сотрудничает с американским дистрибутором, который поставляет наш шоколад в кошерные магазины «Победа» получила сертификат российского кашрута. Один из калифорнийских дистрибуторов продает шоколад «Победа Вкуса» без сахара.





Для долгосрочного сотрудничества с местными сетями и дистрибуторами мы открываем филиалы в разных странах. Филиал со штатом сотрудников продаж, работающий на локальном рынке со всеми каналами продаж ежедневно, - это единственный способ организации работы на новом рынке.

- Как у вас организован потребительский маркетинг в зарубежных странах?
- ⊋ Большая доля экспорта «Победы» в страны дальнего зарубежья СТМ (собственные торговые марки). Собственные маркетинговые компании сосредоточены на домашнем рынке, а также в странах СНГ и Прибалтики. В Прибалтике мы начали активно продвигать бренд с прошлого года вместе с запуском производственной площадки в латвийском Вентспилсе на территории Свободного порта. Мы используем те же маркетинговые инструменты, что и в России рекламу, SMM, PR, сотрудничаем с местными агентствами и консультантами.

Основной посыл нашей маркетинговой стратегии остается таким же, как и в России. Мы делаем акцент на вкус и качество нашей продукции. Девиз «Победа вкуса» и слоган «Страсть к настоящему» является частью стратегии и в Прибалтике.

- Какие у компании дальнейшие планы на будущее в отношении международной экспансии?
- В ближайшие годы мы планируем укрепить свои позиции на рынках Центральной и Восточной Европы и в Китае.

### Формула успеха от Виталия Муравьева:

Качественный продукт, в который вы верите и вкладываете в него силы, поможет вам выйти на международный уровень. Но это не единственный фактор успеха – многое зависит от менеджмента, опыта компании и личных качеств руководителей.





Категория:

Заслуженный лидер



Сфера деятельности:



## Вокорд



Вокорд – это российский разработчик и производитель высокотехнологичных систем безопасности на базе машинного зрения и интеллектуальных алгоритмов обработки видео.

В 1999 году выпускники МФТИ Дмитрий Заварикин и Алексей Кадейшвили создали компанию Вокорд. Команда из 20 человек, в основном выпускников того же ФизТеха, начала свой путь с разработки плат аудиорегистрации. Цифровая запись переговоров на тот момент была совершенно новой технологией, вытесняющей неудобную и ресурсоемкую запись на магнитную ленту. Отличный продукт, отвечавший требованиям рынка, быстро превратил Вокорд в небольшую, но стремительно развивающуюся компанию.

Сегодня решения компании внедряются по всей России и за рубежом с помощью партнеров Вокорд – системных интеграторов. Вокорд – портфельная компания АО «РВК», резидент Сколково и участник «Русского биометрического общества».

Тод основания: 1999

💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2015

**П** Головной офис: Москва

Количество сотрудников: 80

😯 Страны присутствия: Эквадор. Германия, Израиль, Филиппины,

Индия, США, Канада, ОАЭ и др.

Շ Годовой выпуск продукции (за 2017 г.): не раскрывается

Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 10%

### **А** А также...

По данным рейтинга MegaFace, точность распознавания алгоритма Вокорд достигла рекордных 91,7%.







## История

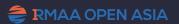
| 1999 | • | — Год основания компании. Штат — 20 человек.   |
|------|---|--|
| 2002 |   | — Система записи телефонных переговоров VOCORD Phobos становится самым известным продуктом на рынке. Продукт распространился по рынкам СНГ, Европы и даже Юго-Восточной Азии Вокорд начинает заниматься задачами обработки видео, выпустив на рынок свою первую систему видеонаблюдения и видеозаписи Phobos Video                                       |
| 2006 | • | — Вокорд разрабатывает свою первую IP-камеру VOCORD NetCam2  |
| 2009 |   | — На рынок выходят первые продукты Вокорда, которые через два года станут флагманскими направлениями компании: система распознавания лиц и система распознавания номеров – VOCORD FaceControl и VOCORD Traffic. В компании создается R&D отдел, который занимается перспективными разработками   |
| 2011 |   | — Представлен первый промышленный прототип системы трехмерного распознавания лиц VOCORD FaceControl 3D. В основе работы системы лежат уникальные запатентованные технологии, не имеющие мировых аналогов. Вокорд привлекает инвестиции фондов с участием капитала РВК: «С-Групп Венчурс» и «Лидер-инновации» Вокорд становится резидентом Фонда Сколково |
| 2012 |   | — Система VOCORD FaceControl 3D выигрывает конкурс "Лучший инновационный продукт" на крупнейшей международной выставке по безопасности MIPS-2012.  |
| 2013 |   | — Впервые на рынке Вокорд добавляет в систему VOCORD Traffic возможность фиксации всех нарушений на перекрестках, предусмотренных КоАП РФ — Система VOCORD FaceControl впервые внедрена в банковской сфере   |
| 2014 |   | — VOCORD Traffic занимает около 15% российского рынка фотофиксации<br>На рынок выпускается продукт VOCORD Cyclops  |
| 2015 |   | — Вокорд выходит на международные рынки с новыми партнерами на Ближнем Востоке, в Южной Америке, Канаде, США, Индии и на Филиппинах — Компания выпускает первый на отечественном рынке программный продукт для криминалистического анализа фото и видео ВОКОРД Видеоэксперт  |
| 2016 |   | — Алгоритм распознавания лиц компании Вокорд занимает первое место в<br>престижном мировом конкурсе MegaFace<br>— Компания создает облачный сервис для распознавания лиц FaceMatica  |

— Алгоритм идентификации лиц компании Вокорд признан лучшим в мире в





рейтинге NIST



### Результаты всемирного тестирования MegaFace 2016 года (первые 10 позиций)

| Алгоритм                        | Набор 1 | Набор 2 | Набор 3 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| Vocord - deepVo V3              | 91.763% | 91.711% | 91.704% |
| YouTu Lab (Tencent Best-Image)  | 83.29%  | 83.267% | 83.295% |
| Yang Sun (Reported by Author)   | 81.326% |         |         |
| DeepSense V2                    | 81.298% | 81.298% | 81.298% |
| iBug (Reported by Author)       | 80.277% |         |         |
| Vocord-deepVo1.2                | 80.258% | 80.195% | 80.241% |
| Fudan University - FUDAN-CS_SDS | 77.982% | 78.006% | 77.99%  |
| GRCCV                           | 77.677% | 77.021% | 77.147% |
| XT-tech V2                      | 77.239% | 77.239% | 77.239% |
| Beijing Faceall Co FaceAll V2   | 76.661% | 76.643% | 76.607% |







### Продукт

### Компания предлагает следующие линейки продуктов и услуг:

#### • Распознавание лиц:

- Распознавание лиц 2D VOCORD FaceControl; VOCORD NanoFace (встраиваемое решение), VOCORD FaceMatica (облачный сервис)
- Распознавание лиц 3D VOCORD FaceControl 3D;

#### • Видеоаналитика и видеонаблюдение:

Обзорное видеонаблюдение - VOCORD Tahion;
 Распознавание лиц 3D - VOCORD FaceControl 3D;

### • Анализ и обработка фото и видео:

• Анализ цифровых фото- и видеоматериалов - ВОКОРД Видеоэксперт;

### • Распознавание номеров:

- Фото- и видеофиксация нарушений ПДД VOCORD Traffic;
- Контроль въезда/выезда транспортных средств VOCORD ParkingControl;
- Фиксация нарушений правил парковки VOCORD ParkingS;

#### • Запись аудиопотоков:

- Мониторинг и запись IP-телефонии VOCORD Phobos IPtel;
- Выборочная запись телефонных переговоров VOCORD Phobos PBX;
- Запись телефонных переговоров VOCORD Phobos Audio.







### Выход на рынок

Алексей Кадейшвили, технический директор: «Мы – не стартап, который жжет деньги инвесторов. Мы – компания, которая зарабатывает себе деньги сама»



- Исходя из того, что мы о вас узнали, ваш выход на международный рынок произошел в 2015 году, и у вас есть партнёры на Ближнем Востоке, в Южной Америке, США, Канаде, Индии и на Филиппинах. Сейчас дела обстоят так же?
- № Не очень правильно говорить, что мы впервые вышли на международный рынок в 2015 году. Мы все-таки достаточно старая компания, и какие-то продажи за границу время от времени случались и до 2015 года. У нас даже одно время было представительство в Лондоне, которое занималось продажами в Англии, в Евросоюзе, а потом мы его закрыли, потому что оно не оправдывало себя. Но системный выход за рубеж действительно начался в 2015 году. Кроме перечисленных вами стран, еще надо добавить Европу у нас есть хороший партнёр в Германии. В

Южной Америке у нас прорабатывается проект в Эквадоре. На Ближнем Востоке у нас несколько действующих проектов в ОАЭ.

- Можете рассказать о вашей первой продаже до 2015 года и о первом иностранном рынке уже в процессе, как вы говорите, системного выхода?
- ⊋ Тяжело вспомнить, что было первой продажей в те древние времена, но в какой-то момент мы приняли решение, что надо попробовать поработать в Европе, и открыли представительство в Лондоне. Основным продуктом, который мы тогда продавали, были системы аудиозаписи, и одна из проблем, с которой мы столкнулись, состояла в том, что одним из основных заказчиков этих систем выступают, как правило, государственные службы, начиная от полиции и заканчивая различными диспетчерскими службами типа 911. В Европе достаточно сложно продавать такие вещи, не являясь местной компанией







- для таких целей европейцы предпочитают покупать всё европейское. Продажи были, но небольшие. Что касается новой волны, которая началась в 2014-2015 годах, сейчас сложно вспомнить, с какого региона мы начали, потому что мы одновременно двигались в разных направлениях.
- р В Сети есть информация, что вашим первым рынком стала Индия ─ значит, это не так?
- № В Индии у нас был достаточно большой пилотный проект, но он наших ожиданий не оправдал. Это было до 2014 года, может, в 2011. Мы поставили систему в их метрополитене, они все посмотрели, им понравилось, но потом дело как-то не пошло.
- А из Англии вы ушли только из-за сложностей с продажами?
- □ Причин было несколько. Возникли трения с нашим представителем, мы перестали находить общий язык. Хотя первопричина была, конечно, в бизнесе он рос не так, как мы ожидали. А еще была технологическая проблема, связанная с тем, что системы аудиозаписи, которые мы на тот момент продавали в Англии, потихоньку сходили на нет. Функция аудиозаписи стала появляться в АТС по умолчанию, и продавать ее отдельно становилось все сложнее. А другие продукты, которые разрабатывала наша компания, изначально все относились к рынку аудиозаписи, поэтому было не очень понятно, куда с ними идти. Представительство не смогло своевременно перестроиться на новую продуктовую линейку и соответственно, не оправдало наших ожиданий.
- Это был не дистрибутор, а полноценный офис с сотрудниками?
- 👤 Да, именно так.
- Сейчас у вас такая же модель выхода?
- № Нет, модель мы, наоборот, кардинально меняем, потому что понимаем, что для того, чтобы выходить на зарубежные рынки через представительство, нужно вкладывать достаточно серьезные средства. Поскольку мы компания с историей и уже не стартап, мы проводим достаточно консервативную политику.

Стартап может себе позволить через год дать дуба, и никто этого не заметит. Это нормальный результат. Выживает в лучшем случае 1 из 10.







В нашем случае это будет совсем неправильно. Поэтому мы не летим сломя голову на зарубежные рынки, а выходим туда достаточно консервативным способом, опираясь на то, что у нас есть в России. И сейчас наш подход состоит в том, что мы выходим через партнёров, причем сейчас мы в основном делаем ставку не на системных интеграторов и дистрибуторов, а на технологических партнеров.

- ▼ То есть у вас развитие не инвесторское? У вас предпринимательская компания, вы сами зарабатываете деньги, сами вкладываете и инвестируете?
- № Не совсем так. Точнее, до 2011 года было всё именно так, а в 2011 году мы привлекли деньги от двух фондов РВК. Логика была следующая: за счет своих средств наше развитие имеет очень ограниченную скорость. Мы не можем уходить в какие-то глубокие сложные технологии, потому что результаты будем получать только через три года, и все эти три года исследования нужно будет финансировать. А с учетом того, что у нас есть текущие заказчики и текущие задачи, очень сложно выделить ресурсы на перспективные разработки и не отвлекать их на текущую работу. В прошлом у нас частенько так и было: мы, имея на старте правильные идеи и задумки, не успевали реализовать их в срок. Когда мы делали законченный продукт, он уже переставал быть уникальным. Чтобы разорвать этот порочный круг и профинансировать наши разработки, мы привлекли деньги инвесторов. Но в процентном отношении это не такие большие деньги по сравнению с тем, что мы сами себе зарабатываем. Мы не стартап, который жжет деньги инвесторов.
- Можете больше рассказать о том, как продвигаете свои продукты на зарубежные рынки?
- Выход на западный рынок является заветноймечтой большей части российских компаний, особенновы сокотехнологичных. Мы об этом тоже всегда думали, но, глядя на нашу продуктовую линейку, мы пришли к выводу, что такие продукты, как система фотофиксации нарушения правил дорожного движения и систем обзорного видеонаблюдения, продвигать на иностранном рынке достаточно сложно. Это продукты часто завязаны на локальных игроков и требуют огромного количества оборудования. Возить оборудование из России − это безумие, а организовывать его производство где-то вовне тоже очень

### Это интересно:

Специфика продаж в сфере распознавания лиц заключается в том, что самые крупные внедренные проекты так или иначе связаны со сферой безопасности (например, транспортная инфраструктура), и поэтому информация о таких сделках не подлежит разглашению, вто время как проекты, освещаемые в прессе (банковская сфера и др.), больше полезные для продвижения компании, чем для ее бюджета.

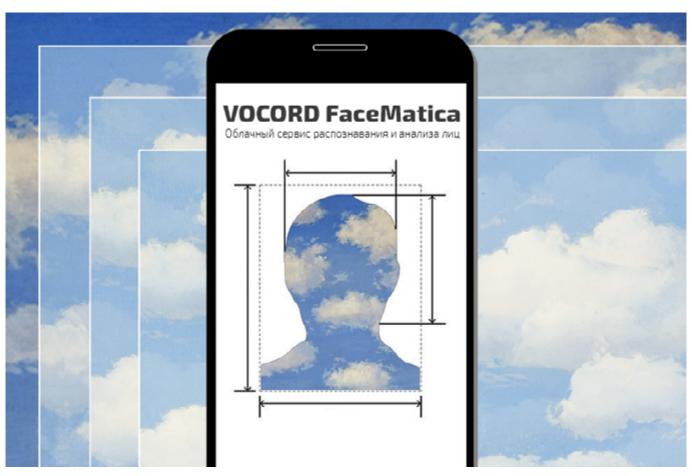






тяжело и требует серьезных вложений. К тому же, достаточно сложно найти какие-то дифференциаторы и объяснить людям, чем твои такие системы отличается от других, и потому в этой сфере основные способы продвижения — это всевозможный активный, агрессивный маркетинг и большое количество сейлзов, которые бегают по заказчикам. Мы в этом не сильны. Поэтому мы сделали основную ставку на то, что связано с распознаванием лиц, потому что здесь у нас есть очень хорошие дифференциаторы, которые, по сути, позволяют привлекать нам клиентов автоматом. У нас сейчас очень большой поток входящих запросов и заказов, связанных с тем, что мы за последний год заняли первые места в двух ведущих мировых рейтингах систем распознавания лиц: это первое место в MegaFace и поделенные первое-второе место с одной китайской компанией в NIST (Национальный институт стандартов и технологий США. - Прим. ред.). A NIST - это очень уважаемая организация, к данным от которой очень серьезно относятся по всему миру. И прелесть этого в том, что это не какая-то субъективная вещь, а результат измерений. Это всегда измеримо, проверяемо и воспроизводимо. И попасть в такие рейтинги, заплатив кому-то много денег, просто нельзя. Это объективная реальность.

В итоге наши результаты говорят сами за себя. Это лучшая реклама для нашего алгоритма и нашей технологии. О наших достижениях автоматом узнает практически вся индустрия, и в связи с этим к нам стало приходить очень большое количество запросов, причем, что для нас очень важно, это запросы от компаний, с которым мы можем выстраивать отношения как с технологическими партнерами — это не конечные







заказчики, которым нужно установить четыре камеры по четырем углам забора, а именно партнеры, которые выпускает системы контроля доступа сотнями тысяч штук в год и хотят встраивать наше распознавание лиц в свои терминалы. Эта история для нас очень интересна тем, что нам для ее реализации не нужно делать чего-то нового, — нужно просто хорошо делать то, что мы и так умеем делать. Также у нас не возникает вопросов с дистрибуцией, тиражированием и всем остальным, потому что этим всем озабочен технологический партнер. Сейчас таких серьезных партнёров у нас порядка десяти, и мы с ними очень интересно сотрудничаем.

- Фактически, во всем, что касается зарубежных рынков, вы предпочли сконцентрироваться на одном вашем продукте, а все остальные продукты остались только для России?
- Да. Мы считаем, что распознавание лиц в долгосрочной перспективе намного лучше, а затраты на вывод этого продукта на международный рынок намного ниже.
- А в каких-нибудь выставках и мероприятиях вы участвуете?
- Да, участвуем. Мы достаточно регулярно ездим в Америку, потому что там есть целевые мероприятия по нашей теме. Скоро будем участвовать в мероприятии, которое проводит NVIDIA по нашей теме. Но я так скажу, что эффективность выставок за последние 10 лет существенно снизилась. Например, в российских выставках мы вообще перестали участвовать, хотя раньше не пропускали вообще ни одной. На это есть две очень простые причины. Во-первых, есть Интернет, который позволяет получать людям информацию намного быстрее, чем на любой выставке, и устанавливать прямые отношения без покупки и аренды стенда. И, во-вторых, нужно понимать, что новшества не появляются с такой частотой, с которой проходят выставки. Если ты ездишь из года в год на одно и то же мероприятие с одной и той же системой и встречаешь там одних и тех же людей, которые задают тебе одни и те же вопросы, получается день сурка.

Наша позиция такова: в выставках есть смысл участвовать, если для этого есть какие-то предпосылки. Допустим, ты хочешь зайти в какой-то регион и договорился о большом количестве встреч, — тогда это удобное место для того, чтобы встретиться с людьми. Либо у тебя есть какая-то прорывная штука, которую нужно показывать людям, чтобы они потрогали ее руками. Во время наших первых поездок в Америку, начиная с 2012 года, люди были инспирированы тем, что у нас была абсолютно уникальная система 3D-распознавания лиц. В отличие от 2D-распознавания, где нет необходимости людям в сто первый раз доказывать, что это как-то работает, на 3D обязательно нужно было смотреть, потому что это было очень красиво и производило вау-эффект. Тогда мы таскали на себе безумную конструкцию весом 80 кг, ездили по большому количеству выставок для того, чтобы привлечь к себе внимание, потому что было чем. И тогда оно







себя оправдало в полной мере.

- ▶ Насколько позитивно или негативно воспринимается то, что вы российская компания? Это интересно. То есть, вообще мешает это или помогает это?
- № Смотря с кем работать. Если мы работаем с китайцами или с японцами, для них важно, работает технология или не работает. Когда мы работаем с арабами, им, по моим ощущениям, тоже все равно. А когда мы работаем с американцами, там всё очень просто, они говорят: «Технология классная, но мы никогда не поставим российскую технологию в американские аэропорты». Они не испытывают ко мне личной неприязни или ненависти, а говорят честно, что мы должны сами понимать, что из-за политики в Америке никто никогда не будет ставить российскую систему безопасности на какие-то инфраструктурные значимые объекты, как бы хорошо она ни работала.

А, с другой стороны, есть контр-пример. Мы тепло и тесно сотрудничаем с компанией NVIDIA, потому что они делают процессоры, которые очень хорошо нам подходят







для наших применений, и мы их активно используем. NVIDIA включила нас в список 12 компаний по всему миру, вошедших в программу Nvidia Metropolis, которые ориентированы на создание Smart and Safe City. И их не смутило то, что мы являемся российской компанией, хотя это одна из крупнейших американских компаний — производитель графических процессоров. Они продвигают нас другим американским компаниям, презентуют от себя наши продукты для, например, Cisco, которая является глобальным международным игроком на рынке безопасности.

- Какие у вас планы на будущее с точки зрения международной экспансии?
- № Несмотря на то, что, как вы уже поняли, мы не слишком активно стучимся в чьи-то двери сами, у нас в клиентах сейчас несколько топовых мировых компаний. Отношения с ними сейчас развиваются. С точки зрения географии, в части технологического партнёрства основной упор мы делаем на Азию: это Китай, Корея и Япония. Логика здесь очень простая это именно те страны, которые производят больше всего всевозможной электроники, куда наше распознавание лиц очень хорошо встраивается. Есть у нас технологические партнеры в тех же США и Европе, но они менее динамичные и не такие известные, как те, с кем мы взаимодействуем в Азии. Также есть наши партнеры системные интеграторы, которые занимаются внедрением наших систем. Сейчас идут проекты в Юго-Восточной Азии, в ОАЭ, где мы внедряем не технологию, а готовый законченный продукт.

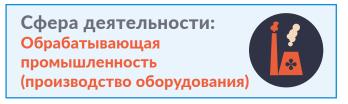
# Заключительный секрет успеха от Алексея Кадейшвили:

У компании не только есть софтверные, но и аппаратные решения. Компания делает аппаратно-программные комплексы и может производить свои собственные камеры. Такой подход дает ей существенное преимущество перед другими конкурентами с очень приличными алгоритмами распознавания лиц. Нишевая камера, разработанная специально для распознавания лиц, и мощнейший алгоритм распознавания лиц — связка, позволяющая эффективно конкурировать с другими и успешно завоевывать зарубежные рынки.









## **NPM Group**



NPM Group – это современная российская компания с новейшим производственным комплексом, которая специализируется на производстве оборудования для розлива пива, газированных напитков, чистой воды и молока.

NPM Group — лидер среди российских компаний, выпускающих оборудование для беспенного розлива пива и газированных напитков из кег. Компания была основана в 1997 году. На сегодняшний день большинство выпускаемых NPM Group товарных категорий уникальны как в России, так и в мире.

**Ш** Год основания: 1997

💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2007

**П** Головной офис: Новосибирск

**Е** Количество сотрудников: 300

Страны присутствия: : более 40 (Канада, США, Испания, Мексика, Словакия, Венгрия, Чехия, Австралия, Новая Зеландия, Германия, Словения, Великобритания, Нидерланды, Швейцария и др.)

ፘ Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается

**%** Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 10-15%

### 🛕 А также...

За 20 лет своей работы компания продала более 1 миллиона устройств.









### История

1997

- Основана компания «Новосибирскпродмаш»

2001

— Разработка и запуск в серийное производство полуавтоматического оборудования для мойки 19-литровых бутылей и розлива воды

2002

Запуск нового для компании вида деятельности — изготовления оборудования для розлива пива.

Разработка оборудования PEGAS для беспенного розлива пива из кег в ПЭТ бутылки

2004

— Запуск новой линейки автоматического оборудования для бутилирования питьевой воды Waterpak в серийное производство

Получение патента на устройства PEGAS® в России. Устройства PEGAS® выходят на российский рынок

Развитие дистрибьюторской сети PEGAS в России и странах СНГ (Украина, Белоруссия, Казахстан и др.)

2007

 Производство новой линейки оборудования Waterpak, которая отличается от всех предыдущих повышенными надежностью, долговечностью и качеством сборки

Начало продвижения линейки PEGAS на международном рынке. Дилерская сеть PEGAS насчитывает 35 компаний

2008

— В дилерскую сеть входят 40 российских и 3 иностранные компании (из Украины, Латинской Америки и Южной Кореи)

2009

— Семейство оборудования PEGAS пополнилось новинкой — пивная башня PEGAS Dragon

Пеногасители PEGAS успешно работают в пивных магазинах более чем 20 стран, среди которых США, Мексика, Бразилия, ЮАР, Англия, Чехия, Италия, Латвия, Украина, Белоруссия, Казахстан, Южная Корея, Япония, Новая Зеландия и др.







## История

2010

— Появляются официальные дилеры NPM Group в Европе: подписаны дилерские соглашения с крупными игроками пивного рынка Германии — Ingenieurbüro ProDESIGN GmbH и JBT GmbH

2011

— Подписаны дилерские соглашения с компаниями из Чехии (MBS Мини пивоварня системы СРО) и Австралии.

2012

— Завершено строительство производственного комплекса NPM Group, оснащенного высокоточным современным итальянским и немецким оборудованием. Новое здание обслуживается собственной газовой котельной и мини-ТЭЦ.

Запущено производство и продажа MilkBox — вендингового аппарата для розлива молока

2013

Список дилеров PEGAS пополнился новыми компаниями из Южной Кореи,
 Израиля, Чехии, Австралии, Южной Африки, Новой Зеландии, Канады

Принято решение изменить название с «Новосибирскпродмаш» на NPM Group

2015

Выпущено миллионное устройство PEGAS

2016

 Открыто новое направление компании - NPM Lab - его задача создавать полезные мобильные приложения и обеспечивать продукты компании программной частью.

NPM Group одной из первых в России среди производственных компаний начинает взращивать культуру AGILE, что позволяет в кратчайшие сроки разработать новый продукт – CrafTap Smart, умное устройство для розлива газированных напитков из кег в стеклянные и металлические бутылки.





## Продукт

#### Основные направления деятельности компании:

- PEGAS. Основное направление на текущий день производство уникальных устройств для беспенного розлива пива и газированных напитков из кег. PEGAS создал новую нишу пивного бизнеса. Более 100 000 торговых точек по продаже разливного пива открылось в России и СНГ. На сегодняшний день компания готовит к выпуску уже 4-е поколение устройств, и продукция активно выходит на зарубежные рынки.
- MilkBox. Это вендинговый аппарат розлива молока, предназначенный для самостоятельного налива покупателем охлажденного свежего молока. MilkBox позволяет разливать молоко в ПЭТ-тару ёмкостью до 1 литра и устанавливается в торговых центрах, супермаркетах.
- NPM Lab. IT-подразделение компании, чья задача создавать полезные мобильные приложения.

## Выход на рынок

Максим Махеров, директор по маркетингу: «Если хочешь получить хорошего дистрибьютора, вырасти его сам»



- Какова ваша текущая ситуация в отношении зарубежных рынков? Сколько их у вас, какие приоритеты?
- 👤 Наша официальная позиция такова: мы представлены более чем в 40 странах. Эта цифра на самом деле приблизительная в связи с тем, что у нас в этих странах есть официальные дистрибьюторы, могут осуществлять продажи в другие страны, где мы пока официально не представлены или ещё не нашли партнеров. Список рынков, на которых присутствует PEGAS, постоянно обновляется, и в год у нас добавляется по одной-две страны. Если говорить о приоритетах, то в первую очередь это, конечно, США - сейчас это наш крупнейший зарубежный рынок и в абсолютных объемах, и в денежном выражении. Это крупнейший рынок





крафтового пива в мире, и он продолжает расти. Поэтому для нас США, безусловно, очень интересная страна с высоким уровнем развития и пивной культуры, и развития бизнеса, связанного с пивной индустрией. А поскольку мы предлагаем действительно уникальные решения, этот рынок охотно воспринимает наши продукты. В США у NPM есть ключевой дистрибьютор – компания The Growler Station, мы работаем с ними уже несколько лет. За времясотрудничествамысталиполноценнымипартнерами:вместевырабатываемстратегию поведения на рынке и все мероприятия по продвижению. Наиболее востребованный наш продукт в США – это линейка аппаратов для ручного и автоматического розлива в стеклянные или алюминиевые бутылки CrafTap/CrafTap Smart.

Другой принципиально важный для нас рынок – это Китай, да и вся Юго-Восточная Азия. Этот регион сегодня задает темпы экономического роста во всем мире, тут очень активно развиваются многие тренды, которые пришли с Запада, в том числе и крафтовое пивоварение. Но, в отличие от США или развитых европейских рынков, здесь в силу более низкого уровня жизни больше востребованы наши решения для пластиковых бутылок.

Другие страны, где у нашей компании есть продажи: Великобритания, Ирландия, часть южной Европы: Испания, Франция и Италия. Неплохой объем продаж даёт Восточная Европа и Балканы, активно развивается Скандинавия. Европейский рынок мы рассматриваем цельно, поскольку он очень хорошо интегрирован - логистические и финансовые операции занимают считанные минуты. Тем не менее, в силу особенностей законодательства и культуры потребления пива развитие продаж идёт по-разному. Если говорить про южную Европу, а именно Испанию и Францию - традиционно винные страны - развитие идет в основном за счет крафтового пивоварения, с розливом в стекло. В странах Восточной Европы и Латинской Америки - Аргентина, Бразилия, сейчас активно привлекаются Парагвай и Чили - мы преимущественно продаем решения для розлива в пластиковые бутылки.

### А вы за рубеж только оборудование для розлива пива продаете? Что насчет молока?

№ Наши молокоматы MilkBox, безусловно, вызывают интерес у зарубежных партнеров. Во время дилерских конференций и партнерских встреч, которые мы регулярно проводим у себя



на заводе в Новосибирске, мы обязательно получаем предложения продавать их за рубежом. Но сам факт продажи MilkBox – это только первый шаг, дальше важны развитие молочной инфраструктуры, сервис, техническое обслуживание. Мы же компания перфекционистов и считаем, что сначала нужно отстроить всю цепочку, прокачать наших партнеров, которые смогут обеспечивать достойный постпродажный







сервис на месте. Пока мы сознательно не двигаем молокоматы за рубеж. Но наши партнеры сохраняют интерес к продукту, постоянно предлагают плотнее заняться этим направлением, поэтому вполне возможно, что скоро про MilkBox узнают и за пределами России.

- Выходит, страны еще не готовы к этому?
- № Не совсем так. Некоторые страны уже готовы, но мы, как поставщик и производитель, еще сами не готовы ни к объемам, ни к нужной скорости логистики и сервиса.
- Можете рассказать, как у вас организованы продажи? И как вы привлекаете дистрибьюторов?
- № Наша модель продаж строится на привлечении дистрибьюторов. На всех рынках есть такие партнеры где-то их несколько, где-то может быть один, как в США. Мы совершенно трезво понимаем, что создать собственную сеть прямых продаж в тех масштабах, в которых мы сейчас продаем, очень дорогое удовольствие. В каждой стране масса регулировок, нюансов, особенно в пивной отрасли, а местные дилеры гораздо лучше разбираются в этих тонкостях. Также все наши дистрибьюторы это компании, которые имели определённый портфель клиентов и понимали, кому и зачем предлагать наше оборудование. На самом деле, построение дилерской системы очень поощряет вход на рынок, если у тебя есть сильный продукт и хорошая, эффективная бизнес-модель. Без этих двух компонентов построить дилерскую сеть, да и вообще хоть что-то, вряд ли удастся. Одно дело уникальный продукт, а другое насколько он будет интересен для дистрибьюторов как бизнес.









Теперь о том, как ищем. Мы очень активно используем выставки. В нашей отрасли это до сих пор очень эффективный инструмент привлечения и новых дилеров, и привлечения клиентов для них. Мы стараемся присутствовать на всех ключевых мероприятиях. Их на самом деле не так много в мире. Одно обычно проходит в Германии: это либо выставка Drinktec, которая была в этом году в Мюнхене, либо другая выставка, схожая по масштабу, по соседству в Нюрнберге. Еще одна большая выставка, посвященная крафтовому пивоварению, проходит в США в мае-июне. И в середине года обязательно что-то проводится в Китае, потому что там тоже есть огромный интерес к пивному рынку вообще и крафтовому пиву в частности. Такие выставки являются центром притяжения практически для всех, чей бизнес так или иначе связан с пивом. Это очень удобное место для проведения и конференций по продажам, и обучающих тренингов, и продуктовых презентаций для потенциальных партнеров.

На выставочных стендах NPM также зачастую работают наши партнёры: из Великобритании, Прибалтики, Германии или Восточной Европы. На выставку собираются клиенты из самых разных стран, и партнеры помогают нам с языком, ведь на подобных международных мероприятиях часто сложно обойтись одним английским. Постоянно возникают ситуации, когда требуется поговорить на немецком, испанском, итальянском, китайском... В этом году на выставку готовили материалы на семи языках: английском, немецком, французском, испанском, итальянском, португальском и норвежском. И все они пригодились!

- На выставках вы ищете именно глобальных партнеров, а дальше уже совместными усилиями начинаете взаимодействовать с местными потребителями?
- № На самом деле, не совсем так. Как говорится, если хочешь получить хорошего дистрибьютора, вырасти его сам. Недостаточно просто съездить на выставку и показать свой продукт. На всех новых для нас рынках первые шаги после выставок заключаются в том, чтобы провести несколько так называемых Road Show. Мы договариваемся с подходящей локацией об установке нашего оборудования, собираем заинтересовавшихся потенциальных клиентов и там на месте проводим для них демонстрацию возможностей наших устройств и объясняем выгоды бизнес-модели. Это отличная возможность «в полях» продемонстрировать все преимущества оборудования PEGAS, отработать презентации, кейсы с других рынков, подробнее остановиться на вопросах и возможных возражениях, а также зарядить людей на совместную работу. Как правило, почти сразу после подобных мероприятий находятся компании, готовые стать нашими дистрибьюторами. В большинстве случаев это не глобальные или транснациональные партнеры. Часто это небольшие бизнесы. В нашем продукте они видят огромный потенциал для собственного развития и масштабирования. Поэтому такие компании готовы прилагать больше усилий и энергии для развития продаж нашего продукта на своём рынке.
- И как же вырастить хорошего партнёра?







- № Нужно их любить и помогать по нескольким направлениям. Во-первых, ваш продукт должен, как минимум, действительно эффективно работать и приносить ту ценность, которая заявляется. Причём желательно делать это лучше всех. Второй важный момент хорошая, внятная дилерская политика. Это очень важно, а многие компании это упускают. Нужно постараться продумать заранее, как заинтересовать дистрибьютора, как будет распределяться финансовый поток, сколько дистрибьютор сможет зарабатывать на нас и инвестировать в развитие. Понимая это, мы стараемся не жадничать и обеспечиваем нашим дистрибьюторам приличную доходность.
- Помимо выставок, какие еще используете каналы продвижения?
- № Наш ключевой канал продвижения это интернет-маркетинг в разных его проявлениях. Мы активно продвигаем свои глобальные интернет-площадки и несколько локальных сайтов для разных языковых зон: для испанцев, для немцев, отдельный мини-сайт для Кореи и Японии... Веб-сайты мы используем в основном как носители информации о продуктах и для выполнения некоторых сервисных функций заказа запчастей, отправки запросов и т.д. Очень хорошо работают старые добрые email-рассылки! Думаю, это особенность В2В рынков, потому что там почти всегда адресное попадание, а значит высокая конверсия в продажи. В наши базы мы включаем практически всех, кто так или иначе связан с пивом. Опыт показывает, что зачастую малые компании и семейные бизнесы, сотрудничая с нами, вырастали до внушительных масштабов. Например, когда мы начинали работать с нашим партнером в Ирландии, это был практически бизнес одного человека. А вместе с нами они выросли до поставщика граулеров №1 на рынке Великобритании. Вообще, мы не замыкаемся на дистрибьюторах пивного оборудования, а находимся в постоянном поиске тех, кому искренне интересна тема пива.

Философия нашего продукта заключается в том, чтобы дать возможность потребителям пива пить любимый напиток именно в том виде, в каком его задумал и создал пивовар – то есть напрямую из кега.

- А пиво действительно теряет свои первоначальные свойства, проходя через несколько тар?
- Везусловно! Пиво живой и натуральный продукт, он, как минимум, чувствителен к температуре и изменяет свои свойства при длительном контакте с воздухом. К тому же, любые крупные промышленные масштабы предполагают пастеризацию и, скажем так, определенную стандартизацию при варке больших объемов напитка. Поэтому сейчас на рынке наблюдается огромный рост спроса на крафт и объемов крафтового пивоварения: люди хотят разнообразия, хотят новых вкусов. А устройства PEGAS − это возможность для









тех пивоваров, которые варят что-то новое и интересное, сократить путь к потребителю без потерь в качестве и без необходимости серьёзных инвестиций в разворачивание линии по розливу.

- Хорошо, вернемся к интернет-маркетингу и рассылкам. Как преодолеваете языковой барьер на всех своих рынках?
- № Например, в США все продвижение осуществляется в сотрудничестве с нашим партнером. Но если говорить про механику, мы сами отсюда, из России, решали практически все ключевые вопросы, связанные с рассылками, с распространением релизов по нашим продуктам, с разработкой сайтов, их наполнением. Наши коллеги из США помогают нам с адаптацией текстов на современный язык американских пивоваров. При этом в ключевые подразделения компании, связанные с взаимодействием с зарубежными клиентами маркетинг, продажи, клиентский сервис мы принимаем людей минимум с разговорным английским. У нас в командах есть ребята, которые, помимо английского, на разговорном уровне владеют китайским, испанским, чешским, французским и итальянским языками.

Если говорить про Китай, то одним английским там очень сложно обойтись. Все болееменее сложные и важные переговоры необходимо вести на китайском. Естественно, мы активно используем специфические для Китая инструменты: WeChat очень сильно помогает работать — это мессенджер, который, по большому счету, становится бизнес-средой и платформой е-commerce для Китая. Используем возможности местных сайтов e-commerce:





Alibaba, TaoBao и другие. У многих китайских ресурсов очень закрытые и сложные правила работы, они позволяют работать только резидентам. Мы решаем эту проблему, привлекая к сотрудничеству друзей или коллег из Китая.

В случае с Южной Кореей поступили похожим образом - нашли в этой стране корейцев со знанием русского и английского языков. Сейчас в Корее работают два партнера с разным статусом, которые готовы продвигать нашу продукцию. С ними мы познакомились на выставке в Германии. Вообще, что касается пивного оборудования, если хочешь увидеть весь пивной мир, надо ехать осенью в Германию. Немцы стараются держать статус пивной столицы мира. Хотя, если у компании больший фокус на Китай, лучше начать с китайских выставок – в Шанхае каждый год проводятся несколько интересных пивных мероприятий.

#### Помимо сайтов и рассылок, что-то еще в интернет-маркетинге используете?

Продвижение в социальных сетях — активно формируем комьюнити. Это LinkedIn, для Китая — WeChat, глобально — Facebook и так далее. Если говорить про традиционные инструменты, это контекстная реклама, поисковое продвижение, и еще треть наших маркетинговых усилий уходит на создание и распространение видео по нашим продуктам. Мы стараемся иметь набор видеофайлов на всех актуальных для нас языках, они очень востребованы.

#### На вашем рынке много игроков?

👤 Глобально их не очень много. Есть подделки из Китая, и они появились там, даже когда мы еще не работали в Китае копии наших пегасов везли для продажи в России. Еще мы знаем про три компании, которые предлагают некие аналоги на выставках. Но пока это не серийные образцы, а прототипы, по которым они смотрят, есть ли интерес именно к ним. В России есть несколько компаний, которые предлагают похожий продукт. Самое интересное, что в подавляющем большинстве их аналоги созданы теми, кто когда-то работал или сотрудничал с нашей компанией. Поэтому мы считаем, что в буквальном смысле создали рынок разливного пива в России. Если говорить о глобальном уровне, у нас конкурентов на данный момент нет. Мы этот









рынок так же создаем и продолжаем формировать. В широком смысле мы конкурируем с полупромышленным оборудованием для розлива пива в бутылки и с огромным количеством кустарных методов налива пива в любую тару. Но сегодня мы единственные, кто предлагает качественное и доступное оборудование, которое помогает нашим клиентам делать успешный бизнес на розливе и продаже пенных напитков из кег.

Технология, на которой основано наше оборудование, основана на принципе противодавления. Технология по большому счету не нова, ее изобрели еще в 13-14 веке бельгийские монахи. Суть ее в том, что перед наливом в бутылку нагнетается газовая смесь: либо СО2, либо азот в зависимости от пива. Затем в эту ёмкость начинает подаваться пиво, и из-за эквивалентности давления практически не появляется пены. Наша уникальность в том, что мы смогли подать эту технологию в маленьком, компактном устройстве, доступном для использования в небольшом или среднем бизнесе.

- Как думаете, почему сейчас не появилось достаточного количества конкурентов?
- □ Первая причина достаточно серьезный консерватизм и, наверное, инерция практически всех крупных игроков на рынке оборудования. Вторая у нас есть свое конструкторское бюро и разработки, и на самом деле создать подобное оборудование с нуля не так уж и просто. У нас более 80 патентов, мы защищаем свои наработки. И третья причина примерно до 2015 года многие компании не видели в этом серьезной коммерческой ценности. А сейчас рынок уже точно вырос, но и PEGAS успел стать достаточно сильным брендом.
- Какие у вас планы с точки зрения экспансии за рубеж?
- № В 2018 году все наши мысли, конечно, крутятся вокруг Китая. Нам очень важно закрепиться там и сделать его одним из основных рынков продаж. Я уверен, что там можно делать такие же обороты, как в США, и даже больше. Мы сейчас сосредоточены на том, чтобы создать костяк наших партнеров, которые готовы двигать не только наш продукт на сложном рынке, но и бизнес-модель продажи драфтового пива на вынос. Китайский рынок очень сложный: там много особенностей в потреблении пива, неравномерная экономическая ситуация в разных регионах, есть ограничения для оборудования и так далее. Наша задача в 2018 году построить крепкую дистрибьюторскую сеть в Китае. Второй регион, который занимает наши умы, Латинская Америка. Это тоже очень большой и привлекательный регион. Там достаточно хорошая экономическая ситуация, хорошо растет крафтовое пиво, и этот рост мы можем использовать для себя. А планы по всем остальным рынкам органически расти и не отдавать уже завоеванное.





# Международные инсайты от Максима Махерова (о пиве и не только):

- Китай— в целом закрытый рынок для иностранцев, но он очень восприимчив к новым идеям и трендам. Здесь можно очень быстро вырасти, но всегда есть риск так же быстро прогореть.
- В США очень высокая культура сервисного обслуживания по сравнению с Россией: по первому требованию клиент должен получить специалиста технической поддержки, который обязан приехать и безоговорочно произвести обслуживание или замену запчасти. При этом в США потребители в первую очередь смотрят на самые передовые разработки. Поэтому это ключевой рынок для наших Smart-устройств.
- В России исторически сложилась культура потребления пива дома. Это традиционно было связано с плохой ресторанной инфраструктурой и относительной дороговизной еды вне дома. А в Китае, например, стоимость еды в заведениях настолько низка, что даже малоимущие китайцы могут позволить себе питаться не дома. Это осложняет продвижение модели продаж пива домой.
- Многие зарубежные партнеры часто не представляют, что такое открыть точку по продаже пива. У нас был случай, когда французский партнёр запланировал открыть сеть точек и сделал бизнес-план, предусматривающий огромные затраты на дизайн интерьеров заведений. Выяснилось, что партнер представлял свои заведения скорее как изысканные бары, нежели функциональные торговые точки. Мы поделились несколькими кейсами с рынка США, России и Израиля и показали, что открыть успешный формат можно и без значительных инвестиций.







Сфера деятельности: IT



## Softline



### Softline - это глобальный поставщик ИТ-решений и сервисов.

Компания была основана Игорем Боровиковым в 1993 году в Москве как поставщик научного программного обеспечения. Домен компании – softline.ru – является одним из самых старых в Рунете и имеет №11 с датой регистрации от 13 сентября 1996 года. Компания изначально специализировалась на поставке научного программного обеспечения. За более чем 20 лет Softline открыла свои представительства в 80 городах 30 стран мира, стала глобальным партнером Microsoft со статусом LSP в 19 странах, получила инвестиции от фонда DaVinci Capital в 2016 году и не планирует останавливаться на достигнутом.



- **Ш** Год основания: 1993
- Головной офис: Москва
- <u>ш</u> Количество офисов: 80
- **Е** Количество сотрудников: более 3500
- **ОТЕРГИТЕРИЯТ В 10 ТЕРГИТЕРИЯ В 30 ТЕРГИТЕРИЯ**
- **С** Годовой выпуск продукции (за 2016 г.):

#### более 1 миллиарда долларов

**%** Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 50%

### **А** А также...

Клиентами Softline уже стали более 60 000 частных и государственных организаций всех масштабов — от крупных корпоративных заказчиков до среднего и малого бизнеса.







## История

1993 Год основания компании. Штат — 10 человек. 1998 Первые успехи. Основным бизнесом стала поставка лицензионных решений Microsoft и других технологических лидеров. Оборот достигает \$1,5 млн в год, штат — 35 человек. Маркетинг, обучение, дистрибуция. Начал действовать учебный центр. 2001 Softline. Запущен дистрибьюторский бизнес. В Минске открылось первое представительство компании за пределами Москвы 2002 Экспансия в регионы. Год развития региональных представительств – открыты офисы в Хабаровске и Нижнем Новгороде 2004 Уверенное развитие. Начинает работу совместное предприятие: Центр решений Microsoft. Выходит на рынок дочерняя дистрибьюторская компания **AXOFT** 2006 — Сервисы в центре внимания. Оборот \$ 97,7 млн 2008 — Компания международного масштаба. Оборот \$ 364 млн. Открываются филиалы в Турции, Венесуэле и Вьетнаме. География бизнеса: 13 стран, 48 городов 2010 — Объединенный департамент сервисов. Оборот \$ 456 млн 2012 — Услуги как точка роста – Оборот \$ 805 млн 2014 Реализовано более 1000 сервисных проектов. Основными векторами. развития Softline становятся облачные технологии, ИТ-сервисы, поставки «железа» 2015 Провайдер решений и сервисов. Softline становится глобальным партнером. Microsoft со статусом LSP в 19 странах 2016 — Оборот Softline превысил 1 миллиард долларов. Представительства Softline действуют в 80 городах 30 стран мира





## Продукт

#### Основные направления деятельности Softline:

- Частные, публичные и гибридные облачные решения.
- Информационная безопасность.
- Решения для бизнес-аналитики.
- Мобильные решения.
- Построение и модернизация ИТ-инфраструктуры.
- Построение центров обработки данных.
- Лицензирование программного обеспечения по обычным схемам лицензирования и по подписке.
- Поставка и обслуживание оборудования.
- Решения для бизнеса.
- Техническая поддержка и аутсорсинг.
- Управление ИТ-активами.
- САПР и ГИС.
- Обучение, сертификация и тестирование ІТ-специалистов.







### Выход на рынок

Игорь Петляков, генеральный директор Softline International:

«Я не верю в эффективность модели, при которой компания пытается работать за рубежом без физического присутствия там»

- Можете для начала рассказать нам, в каких странах на сегодняшний день есть Softline, помимо России?
- № Начнем с Восточной Европы и Центральная Азии: это Румыния, Турция, Азербайджан, Туркменистан, Узбекистан, Грузия, Кыргызстан, Армения, Таджикистан, Беларусь, Казахстан, Молдова, Монголия. В Южной Америке мы есть в Аргентине, Чили, Коста-Рике, Венесуэле, Эквадоре, Бразилии, Колумбии, Перу. Далее идет Юго-Восточная Азия: Вьетнам, Индия, Таиланд, Камбоджа, Малайзия, Мьянма, Филиппины. И еще, конечно, США.

За пределами России наш самый большой регион — Латинская Америка, и проекты, которые мы делаем там, наиболее разнообразные и комплексные. И мы это делаем совместными усилиями наших местных инженеров, которые у нас в каждой стране присутствуют. У нас полностью локальный штат.

Рынок Латинской Америки от российского рынка сильно отличается?







- № В целом очень похож. Даже сегментация рынка абсолютно такая же. Похож формат работы. Это наиболее близкий по своему менталитету к России регион. Там есть свои особенности ведения бизнеса, но в целом все достаточно похоже на Россию. Хотя, может быть, совсем немного ниже уровень технологий, а персонал по уровню болееменее соответствует российскому. Правда, есть страны, где достаточно тяжело найти высококвалифицированных сотрудников. Это связано с уровнем образования в странах.
- Вы оказываете услуги только в тех странах, в которых есть ваши офисы, или к вам обращаются также из других стран?
- № Softline входит в Glolal IT Alliance (GITA). Если заказчик одной компании хочет реализовать ИТ-проект в стране, где у этой ИТ-компании нет представительства, он привлекает участника альянса. Такой опыт у Softline с представителями альянса GITA уже был. Помимо GITA, Softline участвует в ряде двусторонних альянсов со следующими компаниями: Insight, Zones, Globalserve.
- Ваши первые страны на зарубежных рынках Турция, Венесуэла и Вьетнам. Чем был обоснован такой выбор стран?
- № 9 лет назад было принято решение масштабировать успешный опыт развития компании Softline на рынки дальнего зарубежья. Это был проект, который сейчас назвали бы венчурным, поскольку он содержал в себе высокие риски. Было выбрано несколько разных географических направлений Вьетнам, Турция и Венесуэла как страны с невысоким уровнем конкуренции, с небольшим лагом в развитии ИТ по отношению к России, чтобы мы с нашей экспертизой и нашими наработками смогли принести на местные рынки вполне очевидную для локальных заказчиков ценность как реселлер ПО и оборудования и как поставщик ИТ-услуг (от облаков до технической поддержки). Собственно, этим критериям и отвечали регионы, с которых Softline начал международное развитие.
- Какова в целом ваша стратегия выхода на новые рынки?
- № Softline на местах создает конкурентные команды, которые могут обеспечить необходимый результат за короткий промежуток времени. Эти команды, как правило, интернациональные. В таком виде у команд получается идеально сочетать особенности взаимодействия с локальными клиентами, выстраивать эффективные бизнес-процессы и контролировать их, а также привносить на местные рынки техническую экспертизу. Чем быстрее получалось в конкретном регионе собрать боеспособную команду и наладить ее работу, тем быстрее получался требуемый результат. Но порой для усиления присутствия в конкретном регионе мы используем разные стратегии. Например, в Бразилии Softline купила Compusoftware одну из крупнейших на ИТ-рынке компаний, чей бизнес комплементарен бизнесу Softline.









- Как в Softline выглядит процесс продажи типичных проектов?
- № С госструктурами, как правило, все это проходит в формате тендера. В той же Бразилии идёт очень серьезная борьба с коррупцией, поэтому все тендеры, как правило, электронные, чтобы не допускать каких-либо манипуляций. В коммерческих структурах клиенты просто собирают несколько предложений и выбирают лучшее. Ну и, естественно, чем меньше клиенты, тем больше внимания уделяется цене.
- Какие используете для этого маркетинговые инструменты?
- Практически всё многообразие − от диджитал-инструментов до оффлайн-мероприятий, включая крупные клиентские конференции.

Мы переносим лучшие бизнес-практики в страны дальнего зарубежья, поэтому бизнеспроцессы, связанные с привлечением заказчиков, одинаковы везде. Вместе с тем продавцы Softline работают проактивно и привлекают заказчиков, в том числе, на очень крупные комплексные проекты, которые можно продать, досконально зная потребности и задачи клиента.

- Есть ли какие-то предпочтения у ваших зарубежных клиентов в выборе ИТ-решений и сервисов или отличия от аналогичных потребностей российских компаний?
- Как таковых отличий нет. У заказчиков одинаковые потребности в любой стране. Им нужно получить ИТ-решение, которое отвечало бы их бизнес-задачам.
- Позиционируются ли ваши продукты и услуги как русские?







- В современном мире техническая экспертиза и качество проектов не имеют национальности. Если проекты делаются качественно, если они помогают решать задачи бизнеса, то неважно, командами из какой страны эти проекты реализуются. К тому же, в нашем случае преимущество заключается не в том, что мы русские, а тот факт, что мы уже являемся глобальной компанией на 30 рынках. Перед любым местным игроком у нас какое-то есть начальное преимущество, потому что у нас обычно уже заранее есть success story, проекты по каким-то технологиям, которых в этой стране еще может не быть.
- Какие вы видите ошибки у других компаний, которые выходят на другие рынки? И какие бы вы дали наставления тем ІТ-компаниям, которые хотели бы следовать вашему пути?
- Основная ошибка это то, что подавляющее большинство российских компаний хотят работать на других рынках и при этом не хотят инвестировать в это реальные деньги. Надо понимать, что серьезные инвестиции необходимы, и надо будет ждать какое-то определенное время, пока они будут возвращены. Но они того стоят, если все сделать правильно. Также важно понять, какие ваши отличительные преимущества перед другими. Допустим, те преимущества, которые у вас есть на развивающихся рынках, на рынках развитых в этом же формате уже работать не будут. Очень важно понять и правильно выбрать и рынки, и ниши. Важен набор правильных людей, формирование правильных каналов и так далее. Ну и, наверное, не бояться ничего.

### Секреты успеха от Игоря Петлякова:

- Одной из причин успеха Softline стало быстрое понимание того, что без реальных инвестиций в страну и ее людей сделать что-то серьезное удаленно невозможно.
- Для компании очень важно правильно выбрать регион, страну и момент захода в страну. Могут сыграть свою роль какие-то макроэкономические факторы. Надо хорошо понимать, в каком сегменте рынка находится компания и что она умеет делать в нем качественно.
- И самое важное люди. Потому что бизнес делают именно они.







## Восходящая звезда

### категория

Восходящая звезда – российская компания, добившаяся успехов в России и в других странах, которая в настоящий момент постепенно или стремительно расширяет свое присутствие за рубежом.

Важно подчеркнуть, что компания, имеющая статус «звезды», может в полной мере соответствовать одному или нескольким, но не всем критериям, характеризующим компанию как «лидера».

Отличительной особенностью «звезды» является огромный потенциал для выхода в лидеры отрасли на иностранных рынках.

Категория присвоена в соответствии с классификацией, разработанной экспертами агентства RMAA Open Asia.





Категория: «Восходящая звезда»

Сфера деятельности: IT



## **amoCRM**



### amoCRM – это онлайн-система учета клиентов и сделок для отдела продаж.

В 2004 году Михаил Токовинин, Денис Митрофанов и Александр Сухов создали агентство QSOFT, специализирующееся на технически сложных Интернетрешениях и web-интеграциях. За несколько лет агентство взошло на вершину рынка и получило несколько крупнейших компаний России в качестве клиентов. В 2009 году компания сосредоточилась на разработке SaaS-проектов, и в результате появилась система атоСRM. Впоследствии проект дорос до статуса самостоятельной компании с двумя офисами и приобрел популярность (преимущественно у малого и среднего бизнеса) в ряде стран за рубежом.







- 💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2011
- **П** Головной офис: Москва
- **т** Количество офисов: 2 (Москва, Сан-Франциско)
- **Е** Количество сотрудников: более 100
- «Захваченные» страны: более 20 (Канада, Австралия, Новая Зеландия, Индонезия, Филиппины, ЮАР, США, Латинская Америка, а также Германия, Великобритания и другие страны Европы)
- **С** Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается
- **%** Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 15-20%

### **А** А также...

На этапе открытия офиса в США amoCRM приносила всего 50 000 рублей в месяц, но в открытие офиса было вложено 300 000 долларов США.

## История

2009 Первый запуск 2010 Первая продажа в России 2011 Выход iPhone приложения Первая продажа в США 2012 Выход на самоокупаемость — Подключение первого виджета MailChimp 2013 Интеграция с первой телефонией onlinePBX Выпуск полностью нативного приложения Android 2014 Выпуск второй версии продукта, полное обновление интерфейса продукта Выпуск полностью нативного iPhone приложения Запуск партнерской программы в России и США

## Продукт

атмоСRМ – это простая и удобная CRM-система. Эта система управления взаимоотношениями с клиентами представляет собой базу данных клиентов, компаний и сделок, в которой собрана вся информация по каждому клиенту, активным переговорам, текущим контрактам и будущим продажам. Воронка продаж может быть выстроена по любым критериям – по количеству сделок или в деньгах, по всему отделу или отдельным менеджерам, по собственным признакам. Кроме того, система строит прогнозы продаж, основываясь на ранее собранной статистике и текущем положении.

С amoCRM также можно работать с мобильных устройств и интегрировать ее с сайтом и телефоном компании. Продукт распространяется по модели SaaS, когда клиенту не надо ничего устанавливать на компьютер, он работает в браузере в режиме Online. Размещается в двух дата-центрах (Россия и США), между которыми происходит репликация в реальном времени.



## Михаил Токовинин, основатель amoCRM: «Наш основной конкурент – Excel»

- Почему вы начали с США, а не с Европы или Азии?
- ⊋ Потому что есть ощущение, что если ты успешен на рынке США, то все остальные рынки прилагаются автоматом.
- Вы работаете в англоязычном сегменте, и, по сути, для вас дополнительно открываются рынки Австралии, Новой Зеландии, Великобритании это так?
- № На самом деле намного больше, потому что английский язык международный. Даже в России покупают англоязычные решения. Также это подходит многим странам Азии, Европы, Канаде. А чтобы быть достаточно успешным на американском рынке, нужна еще и испанская версия, а это добавляет еще полмира. Сегодня продукт локализован на три языка: английский, русский и испанский. Есть у нас и ЮАР, есть Латинская Америка. Китая нет из-за законодательных нюансов.
- Какой фокус у amoCRM в России и США?
- В России мы больше позиционируемся как платформа и стараемся захватить больше средних и крупных компаний через партнерскую сеть. В США ничего этого нет мы







просто находимся в сегменте easy-to-use вместе с другими компаниями, не выпячиваем все возможности платформы, отключаем часть функций. Там очень большой рынок, и у нас узкое позиционирование — малый бизнес, воронка продаж. Это не очень оригинально, но достаточно узко. Это называется лид-менеджмент для малого и микробизнеса.

- ▶ В России ваш отдел маркетинга создает различные нишевые предложения для рекламных, строительных организаций и так далее. Делаете ли вы так в США? Если да, какие у вас сегменты?
- № Нет, не делаем. В Штатах слишком мощные игроки, которые занимаются вертикалями. Это совершенно другой бизнес, с ними бесполезно конкурировать. У них там делается документооборот, сайты, контекстная реклама, все очень специализированно под отдельные индустрии. Если они создают настолько целостный продукт, ты становишься совершенно неконкурентоспособным. Есть много примеров в индустрии, например, налоговых консультантов. Решение состоит из сайта, типовой контекстной рекламы, рассылки, еще много чего. До конца не понятно, что именно покупает налоговый консультант сайт или рассылку, то есть это настолько законченное целостное решение, что они не могут ничего другого купить.

А в России всего 30 000 интернет-магазинов — это ничтожно мало. Любое подобное решение в России не сработает именно потому, что в России очень небольшие вертикали.

- Пользователи в Штатах более продвинутые?
- № На самом деле нет, они очень примитивные. Вот эти налоговые консультанты, скорее всего, просто покупают сайт и не всегда понимают, что именно они покупают. В России на самом деле очень умные и продвинутые бизнесмены в Америке не так.
- ▶ В России вы используете в качестве инструментов контент-маркетинг. Что-то подобное в США делаете? Что делаете еще для продвижения?
- № Мы делали такие исследования в США. Самое вкусное записи звонков в США незаконно. Вообще, в США с телефонией и со спам-звонками можно спокойно нарваться на большие штрафы. Но в целом стратегии продвижения одинаковы. Есть такие каналы, как поставщики лидов, чего в России нет. Это очень рабочий канал.
- Поставщики лидов занимаются неким арбитражем трафика?
- Да, они его консолидирует, а потом продают. На самом деле интернет-маркетинг в Америке на 50% состоит из этого, и я думаю, что своим маркетингом заниматься довольно утопично − проще покупать.







- Свой контекст вы не настраиваете?
- № Мы и контекст используем, но я думаю, что мы пока не исчерпали возможности по покупке лидов. И стоит ли заморачиваться с контекстом, если можно просто купить лиды?
- Свою компанию вы позиционируете как русскую?
- № Мы это не акцентируем, и, мне кажется, американцам на это наплевать. Мы не скрываем, что главный офис находится в Москве, но это не повод для обсуждения склиентами. Для них главное, где у тебя первая линия и с кем они будут разговаривать. Когда на линию начинают выходить русские люди продолжительность звонков падает, конверсия падает, сделок заключается меньше, если общаются русские. Если общаются местные конверсия растет.
- А бывало такое, что клиенты какое-то время с вами работали, а потом узнавали: «О, а вы, оказывается, русская компания»?
- ⊋ Был один случай, когда для клиента это стало проблемой: «А вы что, русские? А почему вы сразу не сказали?», но это был грек, а не американец. Он сказал, что мы его обманули, и с русскими он не работает. У нас с ним была сделка, но мы вернули ему деньги.
- Пять человек в офисе в Нью-Йорке вам хватает? Или можно команду уменьшить или расширить?
- № Проблема в том, что меньшую команду делать нельзя. Раньше в Сан-Франциско находилось 2-3 человека. Когда команда очень маленькая, с головным офисом связь очень плохая, их плохо воспринимают. И они начинают там затухать: их мало, им скучно, они не чувствуют себя командой. Поэтому очень важно, чтобы там кипела жизнь, а для этого очень важно, чтобы там были люди. Если не можешь обеспечить объем работ на хотя бы 3-4 человека, лучше не начинать. А еще американцы очень любят разговаривать по телефону, и, если им дать такую возможность, они проговорят бесконечное количество часов.
- Зададим вопрос как делового, так и личного характера. В последнее время вы находитесь в основном в России или в США? Полезно ли для бизнеса ваше нахождение в США, или вам просто нравится там быть?
- № Почти весь 2015 год я был в США. Я даже знаю точное количество дней, потому что подаю налоговую декларацию. В 2016 году я был там полгода, в этом году пока всего месяц. Польза и вред от этого очень условные. Что-то приносит пользу, допустим, понимание рынков, трендов, перспектив. Знакомства полезные. Но очевидно, что при этом российский бизнес теряет ценного сотрудника. Все-таки, когда я нахожусь в Сан-Франциско, из-за дикой разницы во времени это не работа. Мне кажется,







что нахождение там без команды скорее вредит, чем идет на пользу. Поэтому в этом году я все время нахожусь в России, но, может быть, в следующем году буду находиться большую часть времени там. Где большая жара – там и надо находиться. Последний год у нас здесь был активный, поэтому я по большей части нахожусь здесь.

- Какие у вас дальнейшие планы по международному развитию? Может, все-таки попробуете получить и Китай?
- № Нет, Китай очень тяжелый, спорный и неочевидный. Меня больше привлекает рынок Латинской Америки, потому что он более понятный и интересный. Да и есть планы закрепиться как следует, получить в США результаты, сопоставимые с Россией, — это достаточно интересная цель.

### Полезные советы от Михаила Токовинина:

- Для эффективной работы с США нужно иметь сразу не только английскую, но и испанскую версию продукта или сайта, потому что там очень большая испаноязычная аудитория.
- Холодные продажи в США оправдывают себя только при потенциальных контрактах на очень большие суммы и в принципе являются не очень законными (штраф за подобные звонки может составить 10 000 долларов).
- Продвижение в США может осуществляться по одной из двух стратегий: либо это пиароемкий, оригинальный и интересный продукт, который станет вирусным, либо, если продукт конкурирует по своему качеству с другой продукцией на сложившемся рынке, то требуются очень хорошие вложения в продвижение.





Категория:

Восходящая звезда





## **CULINARYON**



CULINARYON - это международная сеть кулинарных студий.

В 2012 году Джулио Д'Эрме, Александр Бланк и Вера Садовина запустили в России проект, аналогов которому до сих пор нет нигде в мире, — уникальный кулинарноразвлекательный центр, подходящий для проведения любого мероприятия: от открытого кулинарного мастер-класса и взрослого дня рождения до большого корпоратива или внутреннего тимбилдинга. Уже спустя несколько лет кулинарная студия CULINARYON стала самой большой в Европе и Юго-Восточной Азии.

**Год выхода на зарубежные рынки: 2015** 

🔰 Головной офис: Москва

**m** Количество студий: 15

**Е** Количество сотрудников: 200

😯 Страны присутствия: Сингапур, Румыния

С Годовой оборот (за 2016 г.): 6,5 миллионов долларов

% Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 30%

### **А** А также...

Только за 2017 год студия провела почти 4 000 корпоративных и частных мероприятий.







## История

2012

Год основания компании

2015

— После завоевания 50% доли рынка Москвы проект вышел на международный уровень – благодаря открытию кулинарного развлекательного центра в Сингапуре, где в течение первых 18 месяцев проект также завоевал позицию лидера рынка, CULINARYON стал самой большой кулинарной студией в Европе и Юго-Восточной Азии.

2017

Компания вышла на европейский рынок – открылась студия в Бухаресте.
 Также к концу года компания планирует открыть студию в Санкт-Петербурге.

## Продукт

### Бизнес-модель компании строится на трех китах:

- открытые мастер-классы;
- корпоративные мероприятия как внутренние тимбилдинги, так и внешние мероприятия для партнеров, а также круглые столы, презентации, конференции, прессмероприятия и т.д.;
- частные вечеринки (дни рождения, девичники, детские праздники, свадьбы и т.д.).

### Выход на рынок

Александр Бланк, соучредитель международной сети кулинарных студий CULINARYON:

«Все что угодно можно скопировать, но не команду, не ее душу. Только счастливые сотрудники могут сделать бизнес успешным, ведь наши клиенты видят и чувствуют абсолютно всё»

- Как вы пришли к решению открыть студию в Сингапуре?
- Для развития за рубежом мы решили открываться в ключевых местах в каждом регионе, а в Азии это Гонконг и Сингапур. Поскольку почти половину общего числа наших









гостей составляют корпоративные клиенты, особое внимание при выборе новой локации мы обращаем на состояние экономики и бизнес-среды города.

Сингапур - центр Юго-Восточной Азии, которое стремится хотя место, однажды попасть любой современный человек. Конечно, мы рассматривали не только этот город. Но именно в тот момент, в преддверии 2015 года, сингапурская экономика находилась на большом подъеме. Сегодня ВВП Сингапура составляет 53 000 долларов на душу населения - это один из лучших показателей по всему миру. В стране сконцентрировано

большое количество иностранных компаний – более 40 000. Из них порядка 10 000-15 000 – крупные международные компании с числом сотрудников, превышающим 10 000 человек. Соответственно, корпоративный сектор здесь просто безграничен. Кроме того, многонациональное население Сингапура обладает очень высокой покупательской способностью. Развивать бизнес в этой стране невероятно интересно, но, в то же время,







совсем не просто. Но это уже совсем другая история.

- Имеет ли значение, сингапурец ты или иностранец?
- Чет, здесь это, к счастью, абсолютно не важно. И этот факт лишь усилил наше с партнерами желание попробовать запустить бизнес именно в Сингапуре.
- У Сингапура были конкуренты? Какие еще города и страны вы рассматривали?
- № Нами также рассматривался Гонконг, но солнечный Сингапур оказался все же более привлекательным еще и потому, что я к тому времени уже очень давно и достаточно хорошо был знаком с сингапурской бизнес-средой. К тому же, Гонконг это Китай, где Восток оказывает гораздо большее влияние на менталитет людей, в то время как Сингапур невероятно многонациональный и поликультурный город, на местное население которого повлияло присутствие англичан.
- Кто вами интересуется больше местные или приезжие?
- Корпоративные вечеринки и тимбилдинги представляют собой львиную долю оборота студии, более 70% в Сингапуре (против 55% в Москве). А в корпоративный сектор попадают самые разные национальности. Но всё же в основном к нам приходят коренные сингапурцы, а уже вместе с ними − и экспаты, и приезжие, и другие китайцы, японцы,



корейцы... Но что касается празднования дней рождения, вечеринок, девичников, мальчишников, то здесь мы пользуемся успехом меньше Москвы, потому что в Сингапуре всегда тепло, и имеется большое количество удобных, оборудованных всем необходимым мест для барбекю в домах, в кондоминиумах, на пляжах, в парках. В культуре местного человека менее принято отмечать свои личные праздники в какихнибудь студиях или ресторанах – лучше барбекю.

- Выходит, что ваш главный конкурент культурные особенности?
- № Мы конкурируем, прежде всего, с индустрией развлечений, с ресторанами (которых в Сингапуре более 4 000) и должны







проводить образование рынка в том, что готовить – это весело. Не каждый в Сингапуре понимает, что готовить можно весело.

Мастер-классы других местных студий в основном имеют образовательный или академический характер. Их посещают, прежде всего, домохозяйки или любознательные экспаты, которые хотят научиться готовить местные деликатесы. Мы стали первыми, кто пришел на этот рынок и сказал: Cooking is Fun! С тех пор началась трансформация даже местных кулинарных студий: многие стали копировать нашу модель привнесения развлечения в процесс приготовления еды. Тем не менее, отличительная особенность CULINARYON – формат шоу. Своих гостей мы стараемся максимально погрузить в атмосферу шоу, предоставляем им возможность принять в нем непосредственное участие, предлагаем самостоятельно что-то готовить и всегда и во всем их поддерживаем – веселые и обаятельные шеф-повара никого не оставляют без дела и без положительных эмоций. До нас такого в Сингапуре не было.

Прямых конкурентов у нас в Сингапуре и мало (их всего 5-7), и они небольшие – ни одна другая студия не сможет вместить в себя более 50 человек. Поэтому мы точно знаем, что будем единственными, к кому придут банки или другие большие организации, желающие устроить вечеринку для своих сотрудников на 100-200 человек. Еще одним нашим преимуществом является расположение в самом сердце бизнес-центра Сингапура. Здесь есть так называемая зона CBD – Central Business District – и мы находимся именно здесь, в реальной пешей доступности от всех наших клиентов. Выбор места для нашей студии в Сингапуре был решением стратегическим.

- ▶ Наверное, найти подходящего шефа не так-то просто? Одно дело когда он умеет сделать вкусный салат или красиво нарезать рыбу, а другое чтобы он еще был коммуникабельным, умел заинтересовать и сделать шоу из своей профессии...
- Это очень важный вопрос, которому мы уделили особое внимание. В самом начале мы привезли в Сингапур трех наших итальянских шеф-поваров. Их основной задачей, с которой, к слову, они справились великолепно, было познакомить местных жителей с нашей культурой и поделиться с ними нашим опытом. Спустя 2 года после открытия студии наша команда полностью состоит из местных шефов, которые, как выяснилось, великолепно ведут шоу, отлично шутят и, конечно, понятно объясняют нашим гостям, что и как нужно правильно готовить.

Так мы выяснили, что важной особенностью ведения бизнеса в Сингапуре является работа с персоналом. Этому нужно уделять особое внимание.

Что же такого особенного в сингапурских работниках?







Очень низкая безработица и борьба компаний за таланты со стороны компаний расслабляет сотрудников не только в Сингапуре. Многие сингапурцы, особенно молодые, миллениалы, не очень приветствуют высокие темпы работы, даже несмотря на грандиозные возможности для развития. Мы очень любим молодых и энергичных людей, амбициозных, нацеленных на результат. Но многие сингапурцы живут более размеренной жизнью. Миллениалы вообще выросли в очень безопасном государстве, которое им все давало; в экономике, которая росла и росла. Например, в 2013 году уровень безработицы в Сингапуре был 2% − без работы тут был только самый ленивый.

По прошествии двух лет вы научились как-то иначе взаимодействовать с вашими сотрудниками или же адаптировались под сингапурскую ментальность?



- № Мы, конечно, учимся и продолжаем учиться тому, как правильнее работать и мотивировать в Азии. И параллельно подыскиваем людей, которые обладают нашим «геном». Мы не стремимся кого-то переделать, это не очень продуктивно.
- Насколько рынок вообще готов к вам?

№ 3а 2016 год в Сингапуре нас посетило более 18 000 гостей. Общее население Сингапура составляет 5 миллионов человек. Сказать, что нас посетило много людей, нельзя, но, с другой стороны, эти гости пришли к нам из почти 200 компаний. В процентном соотношении на сегодняшний день 70% – это новые клиенты. Соответственно, остальные 30% – это клиенты, которые к нам вернулись, то есть после одного мероприятия решили прийти к нам снова.

Когда мы пришли в Сингапур в 2015 году, рынок был еще не обработан. Сегодня люди гораздо лучше знают, что такое кулинарный мастер-класс или тимбилдинг, начинают узнавать бренд. Но первоначально нам, конечно же, нужно было повысить свою узнаваемость, поэтому мы очень активно занимались нетворкингом, посещали различные бизнес-мероприятия в Сингапуре. Такие мероприятия здесь проводятся довольно часто, а их гости – это люди, которые знакомятся друг с другом для того, чтобы понять, какие есть еще возможности для реализации их бизнеса и для бизнес-девелопмента в этом государстве.

Сегодня можно сказать со 100% уверенностью, что, на какой бы нетворкинг мы ни пошли, нас уже узнают. Говорят: вот у нас коллеги к вам в студию ходили, мне рассказывали друзья, мы о вас слышали. Следующий шаг, с точки зрения брендинга, – это достижение уровня узнаваемости, как в Москве, когда о нас не просто слышали, а знают, что сходить на кулинарный мастер-класс в CULINARYON – это круто. Для нас особенно важно достичь не







просто хорошего уровня сервиса и качества услуг, а элитарности.

- Помимо нетворкинга, как еще вы продвигались в Сингапуре?
- Все достаточно стандартно. У нас есть отдел продаж и отдел маркетинга. Отдел продаж занимается активными продажами, а отдел маркетинга позиционированием и рекламой бренда. В области маркетинга

мы использовали цифровые каналы (Facebook, Instagram, контекстная реклама, блогеры и другие лидеры мнений). Facebook, Instagram, TripAdvisor – это наши друзья, которые помогают нам формировать узнаваемость бренда и нести информацию о проекте в массы. Для нас очень важно работать активно, особенно на начальных этапах развития компании. Необходимо разговаривать с людьми, рассказывать им все. Мы делаем это через социальные сети посредством фотографий, видео. Но всё же самый главный наш ресурс и инструмент – это, безусловно, клиенты, которые побывали у нас. Они – наши лучшие продавцы.

Мы всегда говорим, что все сделки закрываются в студии. Придя в студию, вы сразу поймете, что больше нигде не хотите проводить своё мероприятие. Зачастую, именно так всё и происходит: клиент немножко сомневается, ему может не нравиться цена, потому что сингапурцы высчитывают все до последнего цента, и им очень важно, чтобы цена отвечала качеству услуги. Но когда клиент приходит в студию и видит современную, оборудованную по последнему слову техники студию, просторные залы, наполненные солнечным светом, уютный дизайн и удобное расположение столов, слышит приятную, бодрящую музыку, то просто не может отказать себе в удовольствии отпраздновать свое мероприятие у нас.

Также мы ведем активную работу по продвижению компании в области PR. Наш PR менеджер в Сингапуре занимается размещением статей и публикаций в различных СМИ. И надо отметить, что 2016 год для нас был очень продуктивным – например, в известной сингапурской газете The Straits Times о нас было опубликовано целых шесть редакционных статей. Это и многие другие местные издания проявляют к нашему проекту большой интерес.





- Получается, такой канал, как газеты, в Сингапуре работает хорошо?
- Да, ведь прочесть новости в свежем номере утренней газеты за чашечкой ароматного кофе − это классическая картина утра бизнесмена. Цифровые каналы растут, но традиционная пресса ещё не умерла.
- Были ли какие-то принципиальные отличия открытия студии в Сингапуре от открытия российских студий?



⊋ С операционной точки зрения всё очень похоже. В Сингапуре это было даже легче. Все государственные органы, в которых нужно регистрировать компанию или получать лицензию, работают очень прозрачно и эффективно (мы получили лицензию на продажу алкоголя ещё до открытия). Юридическое и налоговое сопровождение очень простое. Некоторые сложности заключаются в том, что мы не всегда можем получить разрешение на въезд наших иностранных сотрудников, потому что Сингапур, как любая добропорядочная страна, отдает предпочтение местным жителям. И пока мы не попытаем все свои шансы с локальным персоналом, разрешения нанять кого-то из другой страны не получим.

Высокая стоимость персонала и аренды – вот основной нюанс Сингапура.

- 🗩 Вашим сингапурским клиентам известно о российском происхождении компании?
- Да, мы всегда с удовольствием говорим об этом. Для нас очень важно рассказать о своем опыте, поэтому в первое время мы даже старались делать акцент на успехе студии в Москве − одной из международных столиц мира.
- А сингапурцы, выходит, хорошо относятся к Москве и к русским?
- № Мы очень международная и мультикультурная компания по духу. К тому же, все мы основатели компании являемся представителями разных национальностей, поэтому стараемся больше фокусироваться на международности проекта, нежели на том, что наши корни из Москвы. Тем не менее, так называемые «российские корни» нашего бизнеса однозначно идут нам только в плюс, потому что все знают, что русские люди истинные любители праздников.
- Можете буквально в двух словах рассказать о вашей студии в Бухаресте? Она уже открылась?
- № 10 октября 2017 года в новой студии в Бухаресте состоялось первое мероприятие. Мы все его ждали с нетерпением. В Москве одна из наших студий считается «самой высокой»









из-за расположения на самой верхней точке одного из столичных небоскребов. А студия в Бухаресте является самой высокой и самой большой благодаря высоким потолкам и расположению в просторном бывшем ангаре. Пока что это самый большой CULINARYON в истории компании.

- Почему был выбран Бухарест, а не Лондон, как вы сообщали ранее?
- ⊋ Лондон в данный момент переживает спад в сфере корпоративных мероприятий, и лидер местного рынка (Atelier des Chefs) переживает не самые лёгкие времена. Мы внимательно следим за развитием событий и продолжаем планировать выйти на рынок Лондона.

Восточная Европа по менталитету близка России. Не все знают, что Румыния обладает богатой винной культурой и любовью к развлечениям, сравнимой с российской. Бухарест сегодня напоминает Москву 15 лет назад по активности ночной и вечерней жизни, а обилие международных компаний создает правильные предпосылки для нашего развития. Кроме этого, мы нашли правильного местного партнера, поэтому первую европейскую студию мы решили открыть именно там, в Румынии.

Опять же, концепт и культура компании настолько уникальны сами по себе, что становится абсолютно не важно, в каком уголке мира нам нужно подбирать в команду понимающих нас и разделяющих нашу философию людей. Прежде всего, нам важно, чтобы наши сотрудники обладали «геном CULINARYON-а» – были счастливы. Ведь весь этот позитив, всю эту энергию мы ежедневно отдаем своим гостям, чтобы улучшить их настроение.

Какие у вас планы на будущее?







В данный момент мы разбираемся с Бухарестом и Санкт-Петербургом − уже в конце этого года мы откроем студию в Северной столице России.

К 2020 году мы планируем открыть еще 20 студий по всему миру, будем идти туда, где экономически это будет более целесообразно.

Свое внимание мы обращаем, прежде всего, на наличие в стране большого количества различных компаний, точнее, в конкретном городе. Качественная бизнес-среда, высокий уровень платежеспособности населения – все это также очень сильно влияет на наш выбор. Поэтому, в первую очередь, мы смотрим на столицы и крупнейшие города. Азию и Америку мы также рассматриваем.

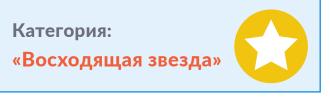
В зависимости от экономики и возможностей, которые нужно только успеть выявить, приоритеты меняются, но генеральный план остается неизменным. Ради лучшего настоящего и успешного будущего мы сейчас активно работаем над корпоративной культурой компании, корпоративным кодексом, умением масштабировать свою культуру.

## Секреты успеха от CULINARYON:

- В сервисном бизнесе счастливые сотрудники сделают клиентов счастливыми.
- Идея может находиться на стыке двух сегментов (например, food + entertainment).
- Осознанная кадровая политика и глубокая адаптация персонала к корпоративной культуре.
- Тщательное сегментирование рынка и системы IT лучше, чем у конкурентов.
- Приоритет на активных продажах.







Сфера деятельности: IT



## **Retail Rocket**



Созданная разработчиками рекомендательных систем для крупнейших сайтов Рунета (в частности, ozon.ru и ostrovok.ru), компания Retail Rocket предлагает средства персонализации интернет-магазина на основе big data.

Проект возник весной 2012 года, когда Николай Хлебинский и Андрей Чиж решили помочь торговым площадкам увеличить приток покупателей за счет автоматизированного и вместе с тем индивидуального подхода к каждому клиенту. Такое ноу-хау не могло остаться незамеченным в ІТ-среде, и вскоре к отцам-основателям присоединился Роман Зыков, а в дальнейшем и Александр Дмитриев, что окончательно сформировало команду. Поначалу все члены команды продолжали работать по найму, уделяя общему делу лишь все свободное время, не имея ни собственного офиса, ни инвестиций, из-за чего приходилось покрывать все возникающие расходы из собственного кармана.

Однако их энергия и непоколебимая уверенность в своих силах не пропали даром, и уже в начале 2013 года состоялся официальный запуск сервиса Retail Rocket, который впоследствии не только получил статус резидента Сколково, но также вышел на рынки Европы и Латинской Америки, став одним из лидеров в своей области. О секретах столь головокружительного успеха, подробностях ведения бизнеса в разных уголках мира и, конечно, основных задачах компании нам поведал Николай Хлебинский, CEO Retail Rocket.

**При на примения и пр** 

💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2014

🔰 Головной офис: Москва

📠 Количество офисов: 6 (из них 4 в Испании, Нидерландах, Ирландии и Чили)

📑 Количество сотрудников: более 90

**©** Страны присутствия: более 10 (Западная и Южная Европа, Латинская Америка)

**З** Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается

Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 20-25%

А Также...

В разработку платформы вложено 45 человеко-лет.







## История

— Начало работы над проектом. Запуск закрытой бета-версии сервиса.
 Подключено 7 первых магазинов.

- 2013 🕨 Официальный запуск платформы.
  - Первый клиент из топ-200 крупнейших интернет-магазинов Рунета (по версии газеты «Коммерсантъ»).
  - Победа в ежегодном конкурсе бизнес-проектов HSE{13K} от НИУ ВШЭ.
  - 1000 пользователей сервиса!
  - Участие в Big Data World Championship.
  - Первый выпуск ток-шоу о практике eCommerce Retail Rocket Science.
- 2014 — Новый продукт: персонализированные триггерные email-рассылки.
  - 3000 пользователей сервиса!
  - Статус резидента инновационного центра «Сколково».
  - Начало выхода на зарубежные рынки.
- 2015 🕴 Запуск операций в Европе (офисы в Нидерландах и Италии).
- 2016 🕨 Запуск операций в Испании.
- 2017 💧 Запуск операций в Чили.
  - Работа со всеми странами-соседями офисов Retail Rocket.





# Продукт

Николай Хлебинский, CEO Retail Rocket: «Формирование спроса и обучение рынка -это одна из наших основных задач, которые мы решаем»

▶ Николай, не все наши читатели хорошо понимают суть вашей деятельности. Вы называете это «платформой для мультиканальной персонализации интернет-магазина», но это может быть сложновато для неподготовленного человека. Не могли бы пояснить?



Сегодня мы предлагаем для интернетмагазинов три продукта.

Прежде всего, это персональные товарные рекомендации. Их основная задача — показать пользователю товары, которые с наибольшей вероятностью его заинтересуют. С помощью сложных математических алгоритмов сервис формирует товарные рекомендации на основе поведения пользователей на сайте интернет-магазина.

Следующее, что у нас есть, — это персональные триггерные email-рассылки. Как это работает? И здесь тоже все очень просто: сервис формирует персонализированные письма для посетителей интернет-магазина в реальном времени в зависимости от того, на каком этапе воронки продаж они остановились. Существует множество сценариев триггерных рассылок на основе поведения пользователей, и к ним постоянно добавляются новые.

И, наконец, специально для интернет-магазинов с учетом всех особенностей онлайнритейла нами создана платформа для массовых email-рассылок Retail Rocket, или персонализированный имейл-маркетинг, которая сразу включает в себя все наши технологии персонализации без дополнительных интеграций.

- Спасибо. Но сказанное вами не объясняет столь стремительного проникновения на иностранные площадки. Наверное, у вас и здесь своя технология?
- 👤 Мы разработали собственную пошаговую стратегию выхода на рынки других стран.







#### Николай Хлебинский:

#### «Все получится, если будет правильный человек».

Вначале необходимо определиться со страной. Для этого Retail Rocket исследует объем рынка электронной коммерции и уровень проникновения технологий. У нас имеется разработанная методология, позволяющая оценить, насколько высока конкуренция. Полученная информация затем сравнивается с данными по странам, уже хорошо изученным и «покоренным» компанией, чтобы понять, на что можно претендовать, насколько этот рынок консолидирован и нет ли там каких-то ключевых игроков, которые уже заняли большую часть этого рынка.

Также на этом этапе имеет значение позиционирование компании. Retail Rocket всегда обращает внимание на имидж России в интересующей стране и принимает решение о продвижении лишь после анализа всех полученных данных.

Затем плавно переходим к «хедхантингу». Ищется кантри-менеджер, т. е. человек, который будет управлять нашим бизнесом в выбранной стране. Ведется его поиск через LinkedIn, по собственным связям и HR-агентствам. После нахождения кандидата работа по запуску страны разбивается еще на два этапа.

Вначале работает наш кандидат самостоятельно. Хотя, конечно, компания предварительно обучает его и ориентирует на заключение определенного количества контрактов. Параллельно с этим будущий кантри-менеджер погружается в продукт, изучает, как происходит внедрение, запуск, донесение ценностей до клиента, и несколько раз проходит все этапы проекта заново.

Если обе же стороны довольны сотрудничеством, происходит уже официальный «запуск» страны. Регистрируется юридическое лицо, начинается наем команды, выделяются средства на операционную деятельность, маркетинг и прочие расходы. В общем, считайте, что новая глава истории открыта!



# Портрет идеального кантри-менеджера от Николая Хлебинского

- умение вести переговоры
- понимание, как устроены b2bпродажи, опыт менеджмента, управления людьми
- качественный опыт взаимодействия с digital-маркетингом и электронной коммерцией
- хорошие связи среди потенциальных клиентов
- некоторый технический бэкграунд
- понимание, как устроен Интернет, как работает браузер, хотя бы на простейшем уровне
- открытость и готовность к обучению
- «предпринимательский» склад ума, готовность и умение действовать в ситуации, когда нет достаточного объема информации для принятия решений







#### Это интересно:

На самом деле первый иностранный рынок, запущенный Retail Rocket, был в США. Однако спустя несколько месяцев его пришлось закрыть, причиной чему стала не только сложность ведения бизнеса со столь значительной разницей в часовых поясах, но и недостаточное на тот момент понимание того, какие люди нужны в команде.

- → ОК, вы принимаете решение, находите кандидата и выходите на иностранный рынок. Существуют ли какие-то особенные средства продвижения в той или иной стране?
- Они в целом такие же, как в России. Вряд ли есть смысл перечислять, потому что на российском рынке мы работаем уже 5 лет, все перепробовали и знаем, что работает, что нет. Вот на то, что работает лучше всего у нас здесь, мы и давим во всех других странах, оттого там это примерно так же и выглядит.
- р Известно, что сегодня русская электронная коммерция зачастую гораздо развитее, чем во многих странах Европы. Но вот как обстоит дело с технологиями big data и персонализированного маркетинга?
- № Конкуренция это очень хорошо. Российский рынок электронной коммерции действительно более технологичный, чем рынок какой-нибудь среднеевропейской или южноевропейской страны. К тому же рынок наш маленький, а игроков на нем очень много, поэтому, чтобы здесь выжить, нужно довольно-таки изворачиваться. А в других странах такой необходимости нет. Вот и получается, что если сравнивать с какими-то еще рынками, где мы работаем, то я бы сказал, что мы на несколько лет впереди. Конечно, я не беру крупнейшие рынки Германия, Англия, Америка. Там уровень технологический повыше, хотя, откровенно сказать, ненамного.

Наша инженерная школа, доставшаяся от Советского Союза, по-прежнему очень сильна, и российские инженеры признаются вовсем мире и ценятся очень высоко. Мы это наблюдаем в том числе и в ІТ-технологиях, которые у нас используются. И такая конкуренция на небольшом рынке нам позволяет по технологиям быть впереди. Более того, это было однимиз драйверов нашего выхода на Запад, потому что мы начали показывать результаты лучше, чем крупные международные платформы с большим количеством офисов в других странах. А сейчас? Сейчас они один за другим теряют клиентов в нашу пользу.

- Это происходит во всех странах примерно одинаково, или находятся такие, в которых ваши технологии ценятся особенно высоко?
- ⊋ Такие страны тоже есть. Наиболее, пожалуй, это выражено в Испании. Вообще, Россия для Испании одна из ведущих мировых держав. А надо понимать, что технологии, которые поставляются любой из ведущих мировых держав, воспринимаются с огромным интересом, их хотят попробовать.







Когда мы говорим «русские алгоритмы», «русские математики», они говорят: «Да! Дайте нам это попробовать. Мы хотим это».

Они по умолчанию считают, что это лучше, чем то, что произведено в их стране. Очень похоже на то, как воспринимаются западные технологии у нас в России. У нас тоже есть некоторый культ всего западного, когда оно считается по умолчанию более качественным. Так вот в Испании все то же самое можно сказать про российские технологии.

- Есть ли у вас планы продвижения в Азии?
- Это сложный вопрос с точки зрения и продуктов конкурентов, и хантинга. К тому же, в Азии рынок электронной коммерции слишком сосредоточен вокруг крупнейших площадок, и отдельно взятые ритейлеры и монобрендовые магазины занимают там очень маленькую долю рынка. Причем площадки разрабатывают собственные решения. А еще там развитая индустрия мобильных приложений, в которых практически и протекает вся жизнь. В нашу нынешнюю модель это вписывается слабо, поэтому мы пока не торопимся расфокусироваться и отходить от привычных нам процессов, которые нам удается эффективно масштабировать.

### Секреты успеха от Николая Хлебинского:

- В компании с самого начала должен быть человек, отвечающий за международное развитие, поскольку выход в другие страны всегда сопровождается серьезной подстройкой под них: изучением местного законодательства, адаптацией продуктов и сервисов под локальные особенности и так далее.
- Весьма эффективным оказывается так называемое «бережливое производство», или lean start-up, когда компания действует маленькими шажками и постоянно проверяет собственные гипотезы на практике.
- При ведении бизнеса с иностранными партнерами важно учитывать местные культурные особенности. Например, у южан темп работы и продуктивность в разы медленнее российских «нормативов».





Категория:

«Восходящая звезда»



Сфера деятельности:

Химическая промышленность



# ООО «Дальневосточная торфяная компания»



«Дальневосточная торфяная компания» – это компания, основным направлением деятельности которой является разработка и производство инновационной продукции для сельского хозяйства на основе торфа.

Проект начался с создания компании «Биотекс-Агро» в 2009 году. Спустя год началась поставка товаров на экспорт. Все начиналось с поставки пробной партии в 25 тонн в Корею, а уже в 2013 году годовой объем поставки увеличился до 700 тонн.

Впоследствии компания заручилась поддержкой Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСАР) и была признана лучшим экспортером в регионе и в стране.

**Ш** Год основания: 2009

Год выхода на зарубежные рынки: 2010

**П** Головной офис: Хабаровск

**Е** Количество сотрудников: 12

😯 Страны присутствия: Корея, Китай, Япония

🥰 Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается

% Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 20%

### **А** А также...

Максимальная производственная мощность - 2000 тонн. Следующий этап развития бизнеса – расширение производства.







# История

| 2009 | — Создание ООО «Биотекс-Агро» для производства продукции на основе торфа  |
|------|---|
| 2010 | — Начало экспортной деятельности ООО «Биотекс-Агро»   |
| 2012 | — ООО «Биотекс-Агро» - лучший экспортер Хабаровского края по результатам конкурса Правительства Края  |
| 2013 | <ul> <li>— ООО «Биотекс-Агро» - «Лучший российский экспортер» в номинации</li> <li>«Самый динамично развивающейся российский экспортер» в конкурсе</li> <li>Министерства промышленности и торговли РФ.</li> </ul> |
| 2014 | — Плановый перевод производства из г. Комсомольска-на-Амуре в поселок<br>Хор р-на им. Лазо Хабаровского края.   |
| 2015 | — Создание ООО «Дальневосточная торфяная компания» для разработки новых видов продукции и проведения НИОКР (участник инновационного центра «Сколково»)  |

— Реализация экспортных проектов, расширение рынков сбыта





2016

## Продукт

#### В номенклатуру выпускаемой продукции компании входят:

- комплексные гранулированные торфо-бактериальные удобрения;
- гранулированные органо-минеральные удобрения;
- жидкие органические удобрения;
- торфяные субстраты;
- улучшители почвы;
- торфо-бактериальный сорбент для животноводства;
- торфо-бактериальные удобрения для утилизации нефтепроливов.

# Выход на рынок



Александр Тимофеев, директор
«Биотекс-Агро» и ООО
«Дальневосточной торфяной
компании»:
«Мы просто попали на
подготовленную почву»

- Можете для начала немного рассказать о себе и об истории вашей компании?
- № Темой переработки торфа я занимаюсь более 20 лет. Так у меня в жизни сложилось, что этим направлением я занялся для диверсификации деятельности своей торговой компании. Но потом получилось так, что первый этап был не очень успешным с точки зрения развития предприятия. В конечном итоге мы выстояли и запустили производство. Это было в 1998 году. В

2013 году мы закончили свою производственную деятельность в Комсомольске-на-Амуре и перенесли производство в посёлок Хор района имени Лазо. К тому моменту мы были уже лучшими экспортёрами Российской Федерации в номинации «Самый динамично развивающийся российский экспорт».

Сейчас у нас заканчивается глубокая модернизация производства, которое мы создали и запустили в феврале 2015 года. Занимаемся внедрением автоматики, цифрового управления технологическим режимом.





#### И как вам сейчас на новом месте?

№ По-своему хорошо - нет проблем с ресурсами, сократились логистические расходы при поставке на экспорт. С другой стороны, переехав в поселок Хор, мы столкнулись с низким уровнем квалификации кадров. Бывает, работники говорят: «Зачем нужна автоматика? Лопатой тут поработаем». Но с такой ситуацией сталкиваются многие предприниматели. Выход один – постоянное обучение кадров.

#### А когда вы начали экспортировать свою продукцию?

□ Первый вагон мы отгрузили в Китай из Комсомольска-на-Амуре в 2005 году по договору с Академией сельскохозяйственных наук города Шеньяна. До определенного момента китайский рынок был не готов принимать нашу продукцию. В Китае были другие конкурентные решения, менее эффективные, но более дешевые. Но тем не менее, мы понимали, что можно пройти на рынок только в том случае, если доказать китайцам, что надо покупать продукт с более высокой степенью переработки, и экономически для них это выгодно. Но, как вы понимаете сделать, это всегда трудно. В целом с Шеньянской академией сельскохозяйственных наук получилось все красиво и убедительно. Мы получили дополнительный прирост по урожаю в 11% на заливном рисе. Прилично выглядели опыты на томатах, кукурузе.

В первом полугодии текущего года мы подписали договор с одной из китайских компаний в провинции Шандунь на поставку нашей продукции в Китай. Вот сейчас как раз нам и пригодился опыт исследований, которые мы проводили в Шеньяне. Сейчас есть всего один вопрос – издержки, связанные с логистикой. Этот вопрос требует серьезной проработки.



Надо честно признать, это не только наша заслуга в том, что к нашей продукции сейчас повышенный интерес. Просто сейчас в Китае постепенно внедряются новые стандарты почвенного плодородия, и самое главное – внедряются стандарты органического земледелия. Сошлись в одной точке два решения. С одной стороны, в Китае в 2016 году была разработана и утверждена программа повышения почвенного плодородия с использованием органики; с другой стороны, наша компания готова предложить технологические решения и продукт.

#### Поймали нужную волну?









■ Безусловно, но для этого просто надо было быть на соответствующем уровне реализации проекта, быть готовым ответить на вызовы и дать предложение. Начиная с 1994 года, сколько я ни общался с китайцами, всегда говорил им одно и то же: чтобы вам повысить плодородие почвы, надо обязательно использовать торф, гуминовую кислоту. Главная проблема снижения почвенного плодородия - это высокая интенсивность эксплуатации почвы.

Ресурс почвы не безграничен. Сегодня мы вносим 600 – 700 кг минеральных удобрений, получаем всплеск урожайности, а на следующий год, урожайность падает. Почему? Все просто. Часть действующего вещества (азота, фосфора, калия) под воздействием почвенной влаги, кислорода и органики переходит в закисную форму. С каждым годом содержание закисных форм накапливается, и, как следствие, снижается урожайность. Надо раскислять почву, применять севооборот, оставлять участок под пары. Но обычный фермер, как правило, этого не делает. Ему надо получить урожай сегодня и не меньше, чем в прошлый год. Поэтому он вносит еще больше минеральных удобрений. Влияние повышенной дозы минеральных удобрений на урожай мы знаем — очень небольшой срок хранения овощей, низкое качество.

#### А где вы нашли своего первого китайского партнера?

№ В начале 90-х годов все ездили на выставку в Харбин, в Шеньян. И мы точно так же по приглашению ОАО «Хабаровская международная ярмарка» в составе делегации Хабаровского края поехали на выставку в Харбин. Там мы и нашли своего первого партнера.

#### В мероприятиях вообще много участвуете?

№ В последнее время - да. С 2013 года мы начали активную деятельность по продвижению своей продукции за рубежом и, фактически, поучаствовали во всех мероприятиях, которые проводило правительство края — во всех зарубежных выставках и презентациях экономического потенциала Хабаровского края.

Участвовали и в грантовых программах. Как раз в тот момент, когда корейцы попросили нас разработать новый продукт для утилизации отходов животноводства, нам позвонили с ДАСИ (Дальневосточное агентство содействия инновациям. — Прим. ред.) и предложили принять участие в конкурсе Фонда содействия инновациям на получение гранта на разработку экспортно ориентированного продукта. Мы собрали большой пакет документов, написали заявку. Через полтора месяца приходит уведомление, что мы выиграли грант. Это было в





2015 году. Тогда же мы и статус участника инновационного фонда «Сколково» получили. Два месяца заявку писали и в итоге сразу прошли экспертизу.

Участие в выставочных мероприятиях, всевозможных форумах, конференциях всегда дает потенциальную перспективу развития. На таких мероприятиях всегда можно узнать много нового, установить новые контакты. Если бы мы, например, не приняли участие в форуме «Внешнеэкономическое сотрудничество на Дальнем Востоке: проблемы, возможности, механизмы» в 2016 г в Хабаровске, мы бы никогда не написали заявку в фонд «Сколково».

- Ваши основные рынки это Китай, Корея и Япония? Других стран нет?
- Про Японию можете рассказать, как получилось начать работать с ними?
- № На одном из мероприятий познакомились с представителем ЕБРР (Европейский Банк Реконструкции и Развития. Прим. ред.). Представили свой проект. Через некоторое время мы получили грант на продвижение своей продукции в Японии. В рамках этого гранта нам предоставили опытных японских экспертов в области маркетинга и менеджмента. Мы изучили рынок, способы реализации органических удобрений на рынке Японии. Но дальше там работа не получилась по объективным обстоятельствам. А в 2016 году мы поучаствовали в заседании совместной российско-японской комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству в Хабаровске, в формате В2В. Алгоритм действий таких мероприятий такой: пленарное заседание, возможно, заседание по секциям и формат В2В. Организаторы заранее отправляют японской стороне список компаний от российской стороны, российской стороне встречный список от японцев, и дальше в ходе мероприятия они общаются между собой сами. В частности, на этом мероприятии мы провели переговоры с несколькими компаниями, и по их результатам продолжение получило сотрудничество с компанией Sojitz Corporation.
- А сколько в среднем может занимать процесс переговоров?
- □ По-разному. Вообще, достаточно долго, но всё зависит от ситуации. С Sojitz Corporation мы работаем с 1 июля 2016 года. С компанией, которая находится в провинции Шаньдун в Китае, мы согласовали контракт максимум за 2 месяца. С китайцами мы просто попали







на подготовленную почву. До китайской науки наконец-то дошло, что один из самых эффективных способов повышения почвенного плодородия — это торф и микробиология. Наши партнеры уловили тренд, начали мониторить интернет, наткнулись на наш сайт. Мы прислали им наши материалы, и через три дня они уже среагировали — сделали нам предложение на поставку. Фактически, в апреле мы начали переписываться, а в июне на Российско-Китайском ЭКСПО мы уже подписали с ними дистрибуторский контракт, причем большой, на 5 лет, с постепенным увеличением объемов поставки.

- Вы все ваши материалы переводите на английский и азиатские языки?
- Да, на английский, японский, китайский, корейский. Может, не все, но основные, чтобы было понятно, кто мы. Хочешь, чтобы тебя быстрее поняли − готовь материалы на языке страны поставки. Это одно из основных правил при установлении отношений.
- А с Новой Зеландией как получилось встретиться?
- Я отправил свою сотрудницу на годовую стажировку в университете Ниигата. Когда она была там, она зарегистрировала нашу компанию на сайте торговой площадки Jetro Japan External Trade Organization. Это торговая площадка экспортёров и импортёров, ориентированная на всю Юго-Восточную Азию, то есть на Сингапур, Новую Зеландию, Японию, Китай, Корею. На ней регистрируются разные производители и поставщики. Нас на этом сайте нашли новозеландцы, написали нам письмо, и мы вступили в переписку по торфо-бактериальному сорбенту.
- Как думаете, на контракт с ними выйдете?
- № Не знаю, посмотрим. Честно сказать, мы сейчас уже не гонимся за увеличением объемов поставки. Нам пока производственных мощностей не хватает. Даже наши партнёры в провинции Шаньдун просят на следующий год увеличить объемы поставок в 3 раза. Но для такого объема производства уже необходимо новое оборудование.
- Насколько охотно ваши азиатские партнёры работают с вами как с русскими?
- № На отношения могут влиять и влияют два фактора. Первый это личные коммуникации. Если ты смог выстроить отношения с партнёром как личность с личностью, то дальше всё будет нормально. И второй – общая политическая ситуация.
- Она на вас сказывается?
- Сказывается, конечно. Если отношения между двумя странами на высшем политическом уровне выстроены, тогда бизнес не будет испытывать проблем.







- В Азии сейчас позитивный образ России?
- Да. Однозначно. И этот образ сформировался благодаря развитию межгосударственных отношений на высшем уровне.
- Работать с Китаем, Кореей и с Японией комфортно?
- 👤 Никаких проблем нет. Особенно в последние 1,5-2 года.
- В чем ваша уникальность, как считаете сами?
- Знаете, в чем уникальность? Мы не новички. Мы не первые. Очень многие компании сегодня производят те или иные группы микроорганизмов на основе каких-то субстратов либо в бульоне. Но проблемы этих компаний в том, что они не думают о том, как их созданный продукт будет применять потребитель. То есть потребителю предлагается самому подумать о том, как перемешать удобрения и внести их в почву. Мы же для себя поставили задачу − выпускать конечный продукт, чтобы потребителю оставалось только внести удобрение в почву. Поэтому мы, когда подавали заявку в фонд «Сколково», сразу акцентировали этот момент как один из основополагающих для развития проекта. Мы инокулируем микроорганизмы на гранулы органических удобрений, доза внесения которых уже отработана и сопоставима с традиционной дозой внесения для минеральных удобрений и даже ниже нее.
- То есть важно то, что вы делаете не просто инновационный продукт, а еще и удобный в применении?
- № Конечно. Именно удобный в применении. И не только удобный, но и адаптированный к физико-химическому состоянию почвы, состоянию ее микробиоты, отвечающий требованиям выращиваемой культуры. Потребитель не должен выполнять какие-то дополнительные технологические операции с удобрением. Его задача выращивать сельскохозяйственную продукцию.
- Такие истории выхода за рубеж, как у вас, для вашей сферы типичны?
- Сфера удобрений вообще достаточно консервативна, требует длительного времени и больших затрат. У нас типична ситуация для любой отрасли, когда продвижение продукции за границей сопряжено с временными затратами, а качественный результат можно увидеть по признакам в процессе применения. В нашем случае − по тому, как растет растение, по качеству урожая. Безусловно, в нашем направлении выход на рынок возможен только через совместные научные исследования эффективности применения.







## Секреты успеха от Александра Тимофеева:

- Чтобы продукт покупался, производитель должен знать про него абсолютно всё. Только тогда он сможет убедить покупателя, что продукт эффективен и сможет принести ему дополнительную прибыль.
- Действенным и эффективным инструментом для поиска будущих зарубежных клиентов является участие в международных мероприятиях.
- Отношения с зарубежными партнерами преимущественно зависят от двух факторов: личных взаимоотношений и общей политической обстановки.
- В работе с представителями бизнеса из Китая, Кореи, Японии и других стран Азии хорошо помогают взаимные рекомендации (клиенты и партнеры легче идут на контакт, зная, что у компании уже было успешное сотрудничество с другой страной из этого региона).





Категория:

Восходящая звезда





# Choupette



Choupette – это торговая марка, предлагающая широкий ассортимент товаров для детей.

ТМ Choupette начала свое динамичное развитие в 2007 году на российском рынке одежды и товаров для детей. Производственные мощности располагаются на территории России. Компания была и остается ориентированной на отечественное производство. В 2011 года ТМ Choupette начала развитие франчайзинговой сети. На 2014 год число фирменных магазинов превысило 90 бутиков в разных городах России, странах СНГ и дальнего зарубежья. Сейчас компания входит в десятку ведущих отечественных производителей одежды и товаров для детей.



- **Ш** Год основания: 2007
- **Год выхода на зарубежные рынки: 2014**
- П Головной офис: Москва
- Количество предприятий: 95

Швейцария, страны СНГ)

**С** Годовой выпуск продукции (за 2016 г.):

750 000 единиц

**%** Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 7,5%

**А** А также...

Сhoupette вошла в ТОП-100 франшиз России, согласно рейтингам от БиБосс за 2016 и 2017 годы.







# История

2007 • — День рождения компании.

2011 • Начало франчайзинговой программы

2014 — Более 90 магазинов в России, странах СНГ и дальнего зарубежья

2017 

 Франшиза Choupette номинирована на Всероссийскую франчайзинговую премию в номинации Импортозамещение.

- TM CHOUPETTE названа лучшей СТМ детских товаров на премии "PRIVATE LABEL AWARDS"
- Четвертый «Золотой медвежонок» пополнил коллекцию наград Choupette! "Лучший руководитель года" награда присуждена Анастасии Васильковой, директору по развитию ТМ Choupette.

Также в копилке Choupette имеются еще 3 "мишки" в номинациях:

- "Лучшая школьная форма" 2014
- "Перспектива года" (за франчайзинговую сеть) 2014
- "Лучшая коллекция для новорожденных" 2016

## Продукт

Торговая марка Choupette производит широкий ассортимент товаров для детей:

- Конверты и комплекты на выписку
- Фэшн коллекции одежды для детей от 0 до 10 лет
- Нарядная одежда для праздников и церемоний
- Школьная форма (1-8 классы)
- Верхняя одежда и головные уборы
- Нижнее белье, колготки, носки
- Бельевой трикотаж на каждый день
- Аксессуары для детей
- Эксклюзивная мебель ручной работы







# Выход на рынок

Анастасия Василькова, директор по развитию: «Маркетинг — это то, что может убить компанию, выходящую на зарубежные рынки».

⊋ Торговая марка Choupette — это на 99% российское производство. Мы всегда производили все на российских мощностях и на импортном сырье, потому что Россия не делает такого сырья, изделия из которого могли бы быть конкурентоспособны, в частности, на международном рынке. В ближайшее зарубежье — Казахстан, Армения, Украина, Беларусь — мы вышли буквально сразу, наверное, 4 года назад.



Там работают монобрендовые магазины, и работают достаточно успешно. А два с половиной года назад у нас был первый опыт открытия «далеко» — это Лос-Анджелес.

#### Это произошло до кризиса 2014 года?

Да. Потом, к огромной радости нашего американского партнёра, доллар поднялся в два раза, и, естественно, закупочная цена для американского партнёра стала в два раза меньше. Он очень этому обрадовался. Это франчайзинговый магазин, открытый по франшизе русскоговорящим партнером. Партнер подходил к этому вопросу достаточно серьезно — год она потратила на мониторинг рынка, локаций и так далее. Сейчас это мини-торговый центр, практически сравнимый с форматом стрит-ритейл. И в 2016 году мы открыли второй «дальнезарубежный» магазин в Женеве, Швейцария. Там тоже русскоязычный партнёр. Оба партнёра давно живут в странах открытия магазинов и, в принципе, достаточно хорошо знают особенности того или иного рынка.

На данный момент мы активно ведем переговоры по Испании, обсуждаем локации и условия в Великобритании, в частности, в Лондоне. А если говорить, куда мы нацелены со стратегической точки зрения, то мы очень пристально рассматриваем страны Ближнего Востока — это Арабские Эмираты и Саудовская Аравия. По Арабским Эмиратам мы достаточно хорошо подготовлены, потому что мы получили аккредитацию в Дубай Молле и разрешение базироваться там. Сейчас мы в активном поиске стратегического партнёра, так как Дубай Молл ориентирован на флагманские магазины.





- В новых странах вы тоже планируете работать с русскоязычными партнёрами или ищете иностранных франчайзи?
- ⊋ У нас нет цели привлекать только русскоязычных или только местных жителей. Но всё равно получается так, что большая часть запросов приходит от бывших или текущих



соотечественников. Наверное, их степень доверия к нам выше и позволяет, что называется, рискнуть деньгами и вступить с нами в партнёрство. Хотя при выходе на зарубежные рынки мы провели ряд омологационных действий, адаптировав документы, наш концепт ПОД европейское законодательство, под иностранный менталитет с помощью лондонского агентства. Несмотря международное продвижение концепта, 90% запросов на нашу франшизу в зарубежных странах — это русскоязычные люди. Даже из Австралии приходят русскоязычные запросы. Или бывает, что люди не говорят или очень плохо говорят по-русски, но в корнях у них есть русскоязычные предки. Это тоже очень интересно.

(Омологация - в данном случае подготовка концепта и всех сопровождающих материалов для того зарубежного рынка, куда вы собираетесь выходить. Это полный пакет документов: контракт на английском языке и на основе британского законодательства, концепт, бизнес-бук, FAQ, - в общем, буклет, который построен совершенно не так, как российский буклет. — Прим. ред.)

#### А что вы вкладываете в понятие «концепт»?

Это описание и некие механизмы внутренних бизнес-процессов по открытию фирменного магазина Choupette. Процессы в России и за рубежом глобально одинаковые, но имеют свои особенности. За рубежом эти особенности обусловлены спецификой законодательства, маркетинга. Маркетинг — это вообще отдельная тема при выходе за рубеж. На мой взгляд, надо на этом отдельно остановиться, потому что это то, что может убить компанию, выходящую на зарубежные рынки.





Не знаю, ошибка ли это, которая может проявиться в будущем, или наша удача, но мы не побоялись выйти за рубеж, потому что не подумали о том, сможем ли мы потянуть франшизу за рубежом. Возникает очень много дополнительных затрат. Во-первых, «языковые» затраты. Выходя на зарубежные рынки и имея франшизу, ты должен предоставить своей франшизе промо-материалы на соответствующих языках. Затем нужны сотрудники, отлично владеющие нужными языками: для заключения договоров, ведения бухгалтерии, перевода полиграфической продукции и других материалов.

Следующая затратная вещь — продвижение конкретного магазина. Если мы говорим о русской среде и даже ближнем зарубежье, всё-таки это единое информационное пространство. Соответственно, магазины, существующие в этом пространстве, пользуются рекламным локомотивом, который создает центральный офис. В других государствах нужно создавать всё заново, начиная от сайта и заканчивая хотя бы первичными промо-материалами, которые от тебя ждет франчайзи. Он не может быть там «один в поле воин» — ты должен там тратить деньги на его продвижение. Да, это всего один магазин, и это абсолютно не выгодно. Почти такие же деньги, которые мы здесь тратим на федеральную рекламу, где это работает на все 90 магазинов, тратятся на один магазин в той или иной стране.

Это такая нагрузка, которую сразу невозможно оценить. Она очень большая и с течением времени не уменьшается. И ее нужно поддерживать, поддерживать и поддерживать. Поэтому хорошо, если за все эти годы мы вышли там в «ноль». Но, честно говоря, мы их просто пока не считаем, чтобы не расстраиваться.

- Какое в целом отношение к вашей одежде? Как воспринимается то, что у вас а-ля французская марка и российская компания?
- № Название Choupette на самом деле возникло не потому, что мы хотели казаться иностранными, а потому что у нас изначально был французский инвестор. И Choupette
   это слово, означающее «кочерыжечка», это как любимчик, найденный в капусте.

Отличительная особенность – очень пристальное внимание к качеству. Покупатели выворачивают одежду наизнанку, всматриваются в швы. Не дай Бог, найдут торчащую ниточку. Смотрят, где произведено. Для иностранных посетителей это огромный шок, что наша одежда Made in Russia. Но, с другой стороны, налицо эволюция сознания. Семь лет назад реакция обычно была «Фу, сделано в России», то есть нужно было доказать, что это хорошее качество. А сейчас – позитивное удивление.

Мы проводим тренинги во всех магазинах, которые у нас открываются. Выезжает тренер и работает с продавцами. И у нас даже был заготовлен отдельный контраргумент на вопрос:







# «Неужели это сделано в России?» Нужно было заставить клиента поверить, что то, что произведено в России, может быть круто.

Последние два года ситуация уже другая — «Вау, сделано в России!» Мы начали писать в витринах «Сделано в России» для того, чтобы этим привлечь, потому что в стране есть патриотический настрой, и одновременно показать, что у нас недорого. В головах у людей до сих пор сидит мысль: если «сделано в России», то должно быть дешево. Дело в том, что внешне наши магазины выглядят очень дорогими, на премиум-сегмент, а по цене мы средний или средний плюс сегмент.

В Штаты мы вышли еще до санкций, а в Женеву — уже после. Со стороны наших иностранных партнёров была боязнь, и мы отработали некую версию по поводу Маde



in Russia. В Лос-Анджелесе, конечно, не говорят, что мы – французский бренд, но не делают ни в коем случае акцент на то, что мы из России. Их версия такова, что Made in Russia значительно лучше, чем Made in China и Made in Taiwan. Для американцев очень важно, что одежду шили не китайские руки, потому что у них тоже засилье Made in China, и этот аргумент достаточен для того, чтобы перевести это полунегативное впечатление, связанное с политикой, в позитивное русло. А в Женеве такого вообще не было, они спокойны на этот счет. Им все равно, где сделано, главное - чтобы качественно. По качеству получаем только положительные отзывы и этим очень гордимся.

Помогает еще то, что мы работаем по российским ГОСТам. Российские ГОСТы в детском ассортименте — одни из самых

жестких в мире, поэтому мы не можем позволить себе сделать платьице из полиэстера для ребенка до года, которых полно в Европе или Америке. Поэтому, когда в магазине есть критическая масса качественной одежды, это заметно.

#### Это то, на что вы делаете основной упор в продвижении?

Упор на это, к сожалению, невозможно сделать. Это человек узнает, когда уже становится твоим покупателем, пользователем. Поэтому я бы сказала, что РR мы делаем за счет дизайна. Он у нас для нашей категории необычный. Мы работаем с лондонским







fashion-агентством, которое даем нам тренды на два года вперёд. И одежда наша выглядит как взрослая, но только она для детей. Помимо того, мы играем на резком соотношении цены и качества. По дизайну и по тканям наша одежда – это почти премиум-класс, а по цене – средний сегмент.

- У вас сейчас есть какая-то политика в отношении привлечения франчайзи за рубежом? Даже не так важно, что ваши франчайзи русскоязычные...
- № Важно. Знаете, почему? Если заниматься продвижением даже в русскоязычном пространстве, но с ориентированием на «за рубеж», это тоже достаточно хорошо сработает для привлечения франчайзи и открытия магазинов за рубежом. Наши соотечественники там, которые хотят начать какой-либо бизнес, активно мониторят местное информационное пространство, так называемую зону RU. Единственное нужно посмотреть на себя глазами иностранца. Вы увидите, что презентация концепта российских компаний в ментальном плане слишком российская. За рубежом нужно начинать с другого: по-другому строить предложения, добавлять видеоматериалы, фото, отзывы, причем на английском языке. Нужна омологация.

Мы познакомились с лондонским агентством, которое занимается процессами адаптации и продвижения концептов других стран на англоязычный рынок. Мы начали с ними работать с опросника: 200 вопросов, на которые нужно было ответить. Тогда я поняла, как хорошо, что мы не стали делать это сами. Это другой подход, взгляд с иной стороны. Ты видишь свой концепт, даже отвечая на эти вопросы, их глазами. Понимаешь риски, где у твоего иностранного франчайзи возникнут сомнения, где будут к тебе претензии и так далее. А их презентационный буклет и по дизайну, и по выкладке материала совершенно не такой, как наши презентационные материалы, которые тоже очень красивые, но они другие. Нужно быть англичанином, чтобы вот так представить продукт. Дальше они делают мониторинг твоего рынка и предлагают стратегию выхода в определенную страну. Я считаю, что нельзя это игнорировать, даже если это очень поверхностное мнение. Дальше они предлагают платформы для продвижения, ты туда заливаешь свой концепт, и они его промоутируют в разных регионах. Стоит все это дело от 20 000 фунтов стерлингов.

Еще, выходя на зарубежный рынок, надо быть уверенным, что твои торговые знаки там зарегистрированы. Об этом, наверное, все помнят, но только не помнят, что, выходя в каждую страну, надо проверить все детали: классы регистрации, международное это соглашение или национальная регистрация и т.п. Иногда на правовую подготовку уходят 1-2 года, например, в странах Ближнего Востока.

- **№** То есть, если захотеть открыть магазин в тех же Эмиратах, нужно всё это планировать минимум за 2 года?
- Конечно. Как минимум, если это вдруг спонтанно получилось, нужно хотя бы проверить в национальной службе регистрации, не занят ли торговый знак. И если нет, то тогда







можно выходить и параллельно его регистрировать. Можно работать без регистрации, но параллельно нужно получать регистрацию и получить сразу приоритетную справку. В России это, например, занимает год.

США — это отдельная история. Понятно, что там занято каждое слово, особенно если оно написано латинскими буквами. Хорошо, если повезёт, и ты сможешь договориться с компанией об уступке. В Европе свои особенности: большое количество стран, нужно прислушиваться к рекомендациям патентного поверенного.

Когда вы будете давать права своему зарубежному клиенту, вы должны будете передать ему копию свидетельства о регистрации товарного знака. И если у вас нет этой копии, то, скорее всего, у вас не будет клиента в этой стране, потому что он не рискнет начинать с вами бизнес, не защищенный патентом.

А третье - это международные выставки. На мой взгляд, мы сейчас не очень активный их участник. Но мы участвуем специализированных зарубежных выставках детской одежды в Нью-Йорке, в Италии, в Дубае и в России тоже. Во франшизных выставках мы не участвуем. Аудитория специализированных выставок за рубежом - это байеры, частные предприниматели. Они уже работают в этой отрасли и являются наиболее перспективными для нас клиентами, в том числе по франшизе.



Наши партнеры из США и Швейцарии тоже ведь пришли с русскоязычного пространства. Сначала они познакомились с нашей продукцией разными способами, потом через торговую марку — с нашим концептом франшизы, а потом уже пришли к нам.

Как вообще у них бизнес идет?







№ Я сама часто их спрашиваю: «Вы как? Как настроение?» Мои иностранные партнеры всегда поражают меня своим удовлетворением и оптимизмом. Обоснован ли он? Я всегда в этом сомневаюсь. Я уверена, что им тяжело работать. Если, допустим, Лос-Анджелес вышел на точку безубыточности и уже работает с небольшой прибылью, то Швейцария крутится в районе «нуля». Швейцарцам еще и «повезло»: через месяц после того, как они открылись, муниципалитет полностью закрыл улицу строительными лесами и продержал их так полгода. Но они большие молодцы.

На самом деле, когда я веду переговоры с потенциальными франчайзи за рубежом, по большому счету, как говорят мои сотрудники, я их отговариваю. Но я просто рассказываю обо всем, с чем они встретятся. Потому что в России, будучи под крылом у центрального офиса, они могут «вырулить», даже если они плохие управленцы и бизнесмены, но за рубежом, если у них нет борцовской жилки, они не выживут. Поэтому я называю всех франчайзи не только в Лос-Анджелесе, но и в Казахстане, и в Армении, «зубастыми».

- В Казахстане и Армении дела идут хорошо?
- Да, они молодцы. У них три магазина в Ереване, они планируют открытия сейчас в Гюмри и подумывают перекинуться на соседнюю Грузию.
- Сколько заявок на франшизу вы обрабатываете в месяц или в неделю?
- Всего приходит 30-40 заявок в месяц. На зарубежные заявки приходится около 7%, но зато они более конкретные.
- Можем немного углубиться в тему организации потребительского маркетинга в США и Швейцарии? Как еще вы поддерживаете там своих франчайзи?
- если говорить о США, это высококонкурентный рынок, избалованный низкими ценами и большим количеством круглогодичных скидок. Покупатель не готов к товару без дисконта, и это нужно иметь в виду. Наша особенность в том, что наш франчайзи работает на достаточно широкую диаспору в Лос-Анджелесе, составляющую порядка 600 000 человек в Лос-Анджелесе. На первых порах эта диаспора очень помогла стартовать. На нее была направлена телевизионная реклама, и она продолжает подстегивать и хорошо питать потребительский спрос данного магазина. Также у них очень активен и эффективен канал интернет-продаж − не прямого представления на фирменном сайте, а Facebook и Instagram. На мой взгляд, это сейчас самый активный инструмент продаж в Соединенных Штатах. Им пользуются все: от покупателей до байеров ведущих сетей. И наш партнёр очень умело пользуется этим инструментом, в том числе через блогеров.

Если говорить о Швейцарии, то их покупатели очень консервативны. Мы на днях открываем монобрендовый сайт по Швейцарии. Но я не думаю, что он будет слишком активен, потому что ее торговая зона ограничена самим государством, и поэтому он будет работать очень локально. Что удивительно, там сработало и продолжает работать







простое «сарафанное радио». Работают простые, консервативные, допотопные принципы – у тебя качественный товар, одна фрау купила здесь, сказала другой, та пришла и тоже купила, и пошло-поехало. Также Женева – очень туристический город, поэтому еще мы задействуем каналы, направленные на туристические потоки — реклама в туристических картах, в специальных изданиях.

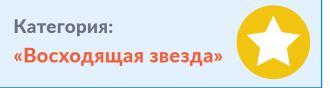
- О продаже франшизы в Китай не думали?
- № Мы вели переговоры, и я готова вести их и дальше, но мое отношение к выходу в Китай, более строгое, чем к выходу в другие государства. Недавно на границе останавливали контрафактную продукцию под названием Choupette. Поэтому, если и выходить в Китай, то с очень мощным партнёром. Это будет отличаться от концепции выхода в другие государства, потому что для этого нужен партнёр, который готов открыть якорные магазины в центральных городах Китая в течение двух лет. Только тогда можно будет там остаться на том достойном уровне, на котором мы бы хотели быть.

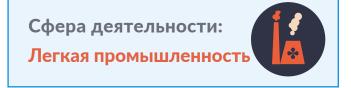
#### Личное мнение от Анастасии Васильковой:

- В России существует «родовое» принятие любых итальянских марок одежды как качественных по умолчанию и нужных для покупки, несмотря на то, что фактическое качество нынешних итальянских вещей зачастую страдает.
- Сегодня происходит определенная дискредитация понятия франшизы и потеря доверия к франшизе как таковой в связи с тем, что франшизу сейчас предлагают очень многие, и часто она бывает некачественной, плохо подготовленной.









# **YERASOV**

# Yerassi

Созданная музыкантом и электронщиком, компания YERASOV® music corporation уже почти 30 лет занимается производством гитарных усилителей и предусилителей, кабинетов, гитарных эффектов, микшерных пультов, акустических систем и аксессуаров.

Будущий основатель компании Александр Ерасов серьезно увлекся электроникой в 13 лет. Именно тогда он попал в киноремонтную мастерскую г. Пензы, где занимался починкой гитарных усилителей. Затем на протяжении долгого времени Ерасов играл

группе «Ровесники», параллельно занимаясь совершенствованием устройств для электрогитар. И вот, наконец, в 1988 году, на волне прокатившихся по стране перемен и общего предпринимательского подъема Александр создал собственный производственный кооператив ПО изготовлению гитарных аксессуаров, а еще через несколько лет его детище получило то самое название, под которым его теперь знают не только в России, где аппаратурой охотно пользуются известные музыканты, но и далеко за пределами родины.

Александр Ерасов поделился с нами рассказом о компании, которую считает сочетанием бизнеса и дела всей своей жизни.









- **Ш** Год основания: 1988
- 💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2003
- **Пенза** Головной офис: Пенза
- **Е** Количество сотрудников: около 50
- Страны присутствия: более 10 (Европа, Азия, США, Австралия)
- **С** Годовой оборот (за 2016 г.): 0,5 млн евро
- **%** Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 15-20%

#### **А** А также...

На продукцию YERASOV делали видеообзоры австралийский видеоблогер Бретт Кингман и немецкий обзорщик Макс Соло.

# История

| 1000 | _  |
|------|--|
| 1988 | <ul> <li>– Год основания производственного кооператива «Гамма».</li> </ul> |

- 1994 Компания переименована в YERASOV music corporation.
   Расширен ассортимент выпускаемой продукции: начата разработка и серийный выпуск гитарных комбоусилителей и акустических систем.
- Первое участие в международной выставке производителей сценического оборудования Musikmesse во Франкфурте.
- Часть продукции YERASOV выпускается в экспортном варианте под торговой маркой Fame для стран Западной Европы по программе ОЕМ для крупного немецкого оптового дистрибьютора Music Store.
- 2003— Ежегодные победы на конкурсе «Бизнес-олимп» в номинации «Сделано в Пензе».
- Зарегистрирована торговая марка YERASOV! Теперь продукция выпускается под общей маркой.
- Усилитель GTA-15J получил приз в Великобритании в номинации
   «Усилитель 2013 года» в ценовой категории до 1000 фунтов стерлингов.





## Продукт

- Александр, если мы правильно понимаем, сами гитары вы не производите, но изготавливаете для них оборудование. Расскажите, пожалуйста, что именно сюда входит.
- Наша продукция подразделяется на несколько категорий. Это гитарные усилители, акустические системы. эффекты, a также различные аксессуары. Кроме того, мы выпускаем многочисленные товары В категории «Умелые руки», предназначенные для знатоков и любителей звуковой аппаратуры.

#### Это интересно:

Периодически YERASOV music OEMcorporation работает по соглашению, что означает выпуск собственный продукции ПОД маркой заказчика. Тем не менее, в данный момент компания не работает с дешевыми марками, способными нанести ущерб бренду. Продукция YERASOV, как правило, позиционируется как российская, и это идет бренду только на пользу.

- А какова стоимость оборудования?
- □ По ценовой категории наша продукция относится к среднему и к премиум-сегментам.
   Сертификация ее осуществляется преимущественно по российскому законодательству.
- Производство таких сложных устройств наверняка не обходится без использования современных высоких технологий? И где вы берете комплектующие?
- № Всю продукцию YERASOV можно считать высокотехнологичной. Для ее изготовления мы закупаем комплектующие со всего мира, прежде всего это США, Италия, Великобритания и Гонконг, но российской и, следовательно, экспортной она становится все же не только потому, что в нашей стране для нее изготавливается один корпус. Главная ценность не комплектующие, а вложенная в оборудование интеллектуальная составляющая: концепция, разработка и дизайн, уникальные технологии и, конечно, позиционирование продукции.
- Вы считаете российские комплектующие недостаточно качественными?
- ⊋ Я даже больше скажу: все российские качественные элементы из тех, которые заводы в Советском Союзе делали с громадными запасами, уже закончились. Склады много лет были ими забиты, и мы скупали все хорошее. Но потом они исчезли вообще, да и заводы все позакрывались. Сейчас практически ничего не производится. Хотя, допустим, у нас в Пензенской области есть один завод. Они выпустили конденсаторы и прислали нам на тестирование. Конденсаторы неплохие, но по цене конкуренции с иностранными все равно не выдерживают.







Александр Ерасов:

«У нас в компании проповедуется такая идеология. Первая задача — это чтобы был счастлив покупатель. Вторая — чтобы был счастлив наш рабочий, чтобы он имел работу и зарабатывал, а третье — это интересы фирмы. Для того чтобы обеспечить работой людей, мы можем позволить себе работать с нулевой рентабельностью».

#### Можете ли описать вашего потенциального покупателя?

Вообще, наша компания очень специфична. Это не крупный производитель узконаправленного ассортимента, который распространяется в регионе, за его пределами и в другие страны, а очень специализированная продукция именно для музыкантов − любителей и профессионалов. Поэтому ее география очень широка. Ассортимент достаточно разнообразен, и он постоянно меняется, модифицируется, хотя объемы с точки



зрения экономики... Знаете, у нас в стране до сих пор гигантомания, поэтому мелкие компании, которые делают хорошую продукцию — конкурентоспособную, но не впечатляющую по экономическим показателям, остаются без внимания. Этим я объясняю нашу скромность в информационном плане.

#### А как устроены у вас продажи?

👤 Никаких эксклюзивов у нас нет. Мы продаем и дилерам со скидками, и розничным покупателям без скидок так, как это принято во всем мире. Но, если это крупная фирма, она в основном розничными продажами не занимается. На Западе очень небольшие торговые надбавки, все продавцы там работают за счет оборотов. Поэтому имеет смысл поручить какому-то продавцу, он торговал вашей продукцией. А у нас торговые сети, естественно, за 10% не будут работать - им надо сразу и много. Поэтому нам выгодно самим продавать и в розницу, и дилерам. У нас дилеры есть в Англии, во Франции, работал один в Италии. Есть еще Дания, Норвегия. Небольшой, не очень





активный дилер в Америке, но там очень тяжело — рынок специфический, а усилители должны быть на 120 вольт, поэтому для Америки мы делаем специальные небольшие заказы. Также есть небольшие дилеры в Южной Корее и Японии.

- Судя по такому обилию зарубежных дилеров, складывается впечатление, что по продажам вы также предпочитаете экспорт. Это верно?
- Да, сейчас в приоритете экспорт, потому что мировой рынок достаточно стабилен, у него могут быть только какие-то глобальные сдвиги, а у нас рынок резко обваливается. В России нашими покупателями были бюджетные организации, и все они резко снизили объемы закупок, потому что и на культуру, и на образование финансирование уменьшилось. Из покупателей остались только непосредственно музыканты. Российский рынок «съеживается», покупательная способность падает, розничные магазины разоряются. У меня было 170 дилеров по России, а осталось около 20. У нас в стране вообще препятствий много именно для мелкого бизнеса. Для него нет ни законодательных, ни финансовых условий. Все завязано на глобальные корпорации, крупные компании, у них таких проблем, как у нас, нет.
- В какие страны вы уже экспортируете вашу продукцию?
- ⊋ Помимо России и стран СНГ, компания осуществляет реализацию продукции в Европе (Великобритания, Германия, Австрия, Франция, Италия, Дания, Норвегия), Азии (Япония, Южная Корея), Австралии и США. Есть также планы на сотрудничество с Мексикой, Черногорией, Ливаном.

Кстати, первым нашим иностранным рынком стала Германия — после встречи с будущими партнерами на выставке Musikmesse в Санкт-Петербурге в 2001 году. Те сами подошли к стенду компании и искренне заинтересовались ее продукцией, хотя настоящее сотрудничество началось не сразу — немцы ждали, когда YERASOV «встанет на ноги» и нарастит производственные мощности. Я написал им письмо только через два года, и вот тогда уже началась совместная работа.

# Никто на Западе не будет вкладывать деньги в маленький росточек, который только что увидел свет.

YERASOV и по сей день иногда принимает участие в выставках — в той же Musikmesse, а также NAMM Show и некоторых других.









- С партнерами у вас явно налаживается контакт, а что можете сказать о покупателях?
- № С покупателями-музыкантами мы обычно работаем напрямую через наш интернетмагазин. Причем эта структура внутреннего сбыта тоже изменилась. Еще лет пять-семь назад мы в основном рассылали и продавали продукцию магазинам, дилерам в регионах. А сейчас вся информация о продукции есть в Интернете, заказ, оплата все делается там.
- Интернет-магазин удобный сервис. Планируете ли развивать его на глобальных рынках?
- № Нет, глобальное развитие интернет-магазина в России невозможно. Доставка в любую страну земного шара из любой страны земного шара дешевле, чем, допустим, доставка из России в Украину. Проблемы в логистике, в ценах. Очень много сложных юридических проблем, которые могут начать решаться, только если будет политическое решение о том, что нужно реально серьезно заниматься экономикой, может быть, даже в ущерб политическим амбициям.

Вместе с тем, благодаря собственному интернет-магазину наша география и без того очень широкая. Мы даже не отслеживаем, откуда, сколько и что купили. Приходит заказ, иногда, к примеру, с каких-то островов, которые я и на карте не найду. Но человек нас в Интернете разыскал, заказал, и ему все отправили. А в этом году мы вообще оборот не считали. Примерно то же выходит, что и в прошлом, хотя небольшое падение по объемам все же есть.

По объемам местного рынка?









Да, местного. Поскольку в основном сбыт внутренний, общие объемы тоже немножко упали. А соотношение в пользу экспорта потихоньку вырастает. Связано это с тем, что нас продвигает английский дистрибьютер, очень активно работает. Он отдает продукцию в журналы с мировой известностью, где про нас пишут очень хорошие обзорные статьи. Это Guitar & Bass, Guitarist, Jazzwise и другие. Издание Guitarist продается на всех континентах, в десятках стран, поэтому продвижение есть.

#### Эначит, ваш главный канал продвижения — журналы?

■ Главным каналом, наверное, все-таки остается Интернет. Через него мы отправляем продукцию, и еще есть хороший отзыв австралийского обозревателя, у него на YouTube свой канал, где десятки тысяч просмотров. Его зовут Бретт Кингман.

Сейчас просто звучания недостаточно. Надо, чтобы прибор было видно, как он выглядит, то есть востребовано визуальное потребление информации. Есть обзорщики, которые сравнивают нас с импортными аналогами, стоящими в три раза больше, и видно, что разницы практически нет. Выходит, что идет продвижение того, что можно купить дешевле.

- **▼** То есть ваша концепция делаем качественный товар в России дешевле, чем в других странах?
- Да. Пока это получается за счет цены. У нас низкий уровень квартплаты, до сих пор дешевая электроэнергия и прочее.







- равильно ли мы понимаем, что ваша цель не пытаться конкурировать с другими, не стремиться «догнать и перегнать», а стараться делать все так, как вам хочется, вкладывать в продукцию свою личность?
- Да, конечно. Догнать и перегнать это, знаете, когда жмешь на газ, колеса проворачиваются, а машина стоит на месте. Я думаю, что это неправильная постановка задачи, которая не приводит к результату. Мы иногда даже работаем немного в убыток, на склад, когда нет сбыта, но временно все для того, чтобы не страдали наши люди. Это не меценатство, не благотворительность, а, скорее всего, просто интуитивное ощущение того, что компания построена не на три года. Сегодня может быть тяжелая ситуация, а завтра возникают крупные заказы, и к этому времени у нас все на месте, никто не уволился и не потерял квалификацию. В общем, это просчитано как-то подсознательно.
- Изменилось ли к вам отношение после кризиса 2014 года?
- № Нет. Покупатели-музыканты народ абсолютно аполитичный, творческие люди. Поэтому изменилась только экономическая составляющая из-за санкций. Если бы у нас все материалы были российскими, у нас бы был большой выигрыш в себестоимости. А поскольку мы закупаемся и пользуемся импортными комплектующими, выигрыш, конечно, меньше.

## Особое мнение Александра Ерасова

- Мелкий бизнес, занимающийся высокотехнологичным производством в России, существует вообще и занимается экспортом в частности «не благодаря, а вопреки» законодательным и экономическим предпосылкам в стране. Во многих других странах условия для производства гораздо более благоприятные.
- Постановка целей и задач в духе «получить прибыль здесь и сейчас» по умолчанию провальна. Гораздо лучший результат дает осознание того, что ведется кропотливая и долгосрочная работа, а также делается упор на хорошее качество и заботу о потребителе.





Категория:

Восходящая звезда



Сфера деятельности:



# uKit Group



uKit Group – это компания-разработчик конструкторов и инструментов для создания и развития веб-сайтов и интернет-магазинов.

В начале 2000-х владелец интернет-магазина Евгений Курт выбрал для будущего бизнеса сферу создания сайтов. Проект конструктора сайтов запустился в 2005 году. Спустя год uCoz имел 100 тыс. активных пользователей, которые создали собственные сайты. Так и зародилась uKit Group.

В 2014 году компания начала разрабатывать онлайн-CMS специально для малого и среднего бизнеса — uKit, содержащий готовые шаблоны и интеграции для сайтов предпринимателей и рассчитанный на менее опытных пользователей.

- **Ш** Год основания: 2005
- 💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2007
- **П** Головной офис: Москва
- **торичество офисов: 4 (Москва, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Черкассы)**
- **Е** Количество сотрудников: более 150
- Страны присутствия: более 100
- **С** Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается
- Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 20%

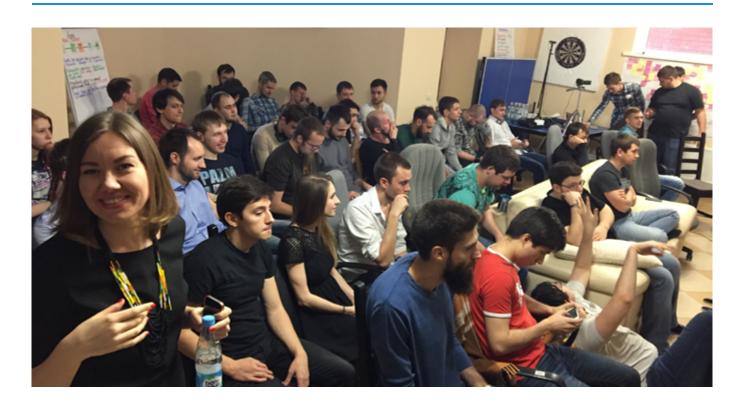
**А** А также...

На базе платформ uKit Group действуют 3,5 миллиона активных сайтов.









# История

2005 Запуск uCoz, раннего лидера среди конструкторов сайтов в СНГ

2007 — Фонд DST Global инвестирует в uCoz, набравший 100 тысяч активных пользователей за год

2010 1 миллион активных сайтов на uCoz

2011 Запуск uShop, специализированного конструктора интернет-магазинов.

2013 -2 млн сайтов, созданных на Narod, переезжают на uCoz

2015 Запуск uKit, визуального конструктора сайтов, лендингов и магазинов для малого бизнеса

2016 — Запуск uKit Alt, сервиса, создающего сайт на основе контента бизнеса в соцсети

2017 — uKit достигает показателя в 1 млн сайтов. В бета-версию выходит uLanding - конструктор лендингов для маркетологов и трафик-менеджеров. Готовится альфа-версия uKit AI - интеллектуальной системы редизайна старых сайтов в интернете.





# Продукт

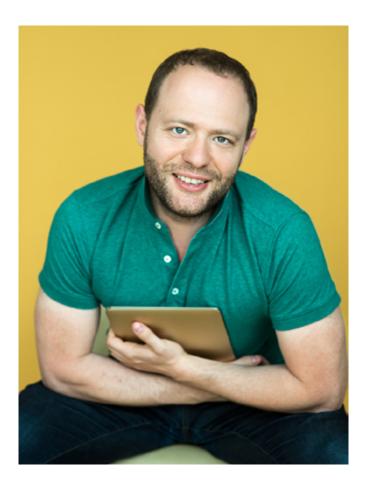
Линейка продуктов uKit Group насчитывает порядка 20 позиций. Флагманскими продуктами компании являются следующие сервисы:

uKit - Один из самых быстрорастущих конструкторов сайтов на российском рынке, локализованный на мировые языки. Интуитивно понятная система управления, полная адаптивность, 30+ инструментов для продвижения и лидогенерации плюс быстрая техподдержка делают uKit отличным выбором для малого и микро-бизнеса.

uKit AI - Интеллектуальная система для моментального редизайна или полной технологической реновации любого старого сайта в интернете с переносом в конструктор uKit.

uLanding - Инструмент для быстрого создания эффективных лендингов силами маркетологов и трафик-менеджеров: конструктор, система сплит-тестов и динамической подмены контента, отчеты о лидах.

uCoz - Проверенный временем конструктор сайтов любой сложности, с которого начинали многие веб-мастера, верстальщики и разработчики. С 2013 года на базе uCoz работают сайты «Народ».



Евгений Курт, управляющий партнер конструктора сайтов иСог: «Чтобы задать контрольный вопрос, надо знать контрольный ответ на него»

Представители RMAA Open Asia пообщались с uKit Group и были немало удивлены услышать предельно честную историю, повествующую не только об успехах компании, но и об ее отрицательном опыте, ошибках и неудачах. Уверены, рассказ будет интересен и полезен многим предпринимателям.







• Сказать, что у нас есть success story в дальнем зарубежье, по-честному, нельзя. Я знаю коллег, которые, имея примерно те же результаты, рассказывают, какие они молодцы. Во-первых, это не наш стиль. Во-вторых, у нас куда более прозрачный рынок, все проверяемо. Да, мы понимаем, что рынок есть, что мы на нём даже конкурентоспособны, у нас есть 10% американских пользователей, которые приносят 20% денег, но это ни разу не история успеха. Поэтому мы, скорее, готовы поделиться опытом и набором неудач.

uCoz – это продукт, отвечающий вызову прошлого десятилетия. И больше всего неуспешных попыток выхода связано именно с ним: одной из причин была его заточенность под русскую душу и не под другое время. У uCoz судьба была такая, что он стал, что я называю, «ранним лидером» — долгое время местный рынок, по сути, только из нас и состоял примерно на 90%, пока не пришли другие зарубежные игроки — Wix и Jimdo — и не появились местные.

Кроме России, у нас было и остается всё постсоветское пространство, включая

прибалтов, грузин, армян. При этом все они с нами общаются по-английски, поскольку молодежь в этих странах к русскому языку не тяготеет или попросту не знает. Также подтянулись ближайшие к ним страны — Румыния, Сербия. И все бы хорошо, но в той нише, в которой находится иСоz, такие маленькие рынки бизнеса собой не представляют.

uKit – это динамично развивающийся продукт, который на 10 лет моложе uCoz и догонитего по экономическим показателям



в этом году или в начале следующего. И уже как бизнес это более осознанная история и для меня, и для компании в целом. А наборы других продуктов в основном дополняют один из этих двух продуктов.

- Как uKit сейчас «чувствует себя»? На какое место вы бы поставили себя в рейтинге популярности?
- Уувствуем себя хорошо. Обычно все себя ставят на первое место, но мы объективно один из самых быстрорастущих сервисов. А за счет раннего лидерства uCoz и хороших набранных темпов uKit мы сейчас обгоняем всех остальных. Плюс-минус столько же у Wix как у зарубежного игрока на нашем рынке. На русском рынке еще есть те, кто больше по размеру обслуживаемых клиентов, − это Nethouse и Setup.ru. Все остальные еще меньше. Есть еще ниша конструкторов лендингов.







# ▶ В каких странах, помимо России и СНГ, вы представлены? Точнее, где реально есть пользователи ваших сервисов?

О, это классическая история. Если, например, взять Wix, они пишут, что у них 200 стран. С этой точки зрения — не по факту регистраций, а если есть хотя бы одна оплата за 2 года — мы недавно проверяли как раз. Получилось что-то вроде 150 стран, где был хотя бы один платёж, но объективно это не представленность, а при наличии англоязычной версии это, в общем-то, норма. Где-то лет пять или больше назад мы решили для себя, что у нас будет Бразилия — тогда это было модно. Чем-то похожий на Россию рынок. Это рынок, на который было затрачено больше всего усилий. Была и пользовательская база, и сколько-то там платящих. Но заметной доли рынка или же окупаемой модели найти не удалось. Поэтому мы это прекратили.

У нас есть англоязычная версия, поэтому, безусловно, в первую очередь мы получаем Северную Америку, Австралию, Великобританию. Оттуда пользователи не единичные. Но в нашей нише очень много конкурентов совершенно другого уровня, очень крупных игроков. Также важно понимать, что наш рынок не является консолидированным. То есть если, например, социальных сетей в большинстве стран мира всего несколько, потому что никому не нужны пять Инстаграмов, и то же самое, по факту, случилось с поисковиками, конструкторы сайтов — это рынок, где никогда не будет монополиста. Сейчас уже появляются и нишевые конструкторы сайтов — для музыкантов, для кого-то еще.







Есть еще white label в Мексике — такое наше техническое решение. Были еще такие локации, как Монголия, где было ясно, что мы туда не пойдем. И во Вьетнам тоже, хотя, может быть, туда зря не пошли. Сейчас у нас есть история в Нигерии, а также запущенная летом локализация uKit и сервиса конвертации Facebook-страниц в сайты на Польшу.

# В ряде случаев мы принимаем решение, что дешевле попробовать, а не делать аналитику, и тем самым выяснить, насколько выход на рынок возможен с точки зрения аудитории.

- А можете подробнее рассказать, почему вы ушли из Бразилии?
- Сначала почему зашли туда. При международной экспансии страны мира делятся примерно так: есть страны, для которых по той или иной причине не нужно локализовать продукты, потому что они успешно справляются с английским языком например, Голландия, Израиль. А есть страны, где на других языках особо не говорят. Из них самые крупные страны это Бразилия и Турция. У них достаточно большие рынки, и они привыкли, чтобы под них подстраивались разработчики, а не наоборот. То есть, вопервых, выбор был связан с тем, что здесь, чтобы попробовать зайти на рынок, нужно было как минимум произвести локализацию и предпринять еще ряд шагов. А, во-вторых, Бразилия большая и по населению, и по экономическому росту. Та же Прибалтика, как бы









она ни любила наш продукт, банально маленькая. Еще одна причина, почему казалось, что это хорошая идея, — есть, скажем так, IT-производящие страны. К ним относятся Россия, Германия, тот же Израиль. А вот Бразилия к ним не относится, хотя это одна из крупнейших экономик мира. В общем, Бразилия является интересной для многих и по многим причинам.

Кроме того, когда мы изучали Бразилию, мы знали, что, по нашим критериям, с платежами там всё сложно. Карточки Visa, MasterCard есть, но они не международные, и обычный процессинг их не возьмет. А еще в Бразилии борются с наркотрафиком, поэтому это очень тяжелая страна для вывода денег. Для нормального функционирования потребовалось местное юридическое лицо. Все эти действия мы производили.

Однако что происходило дальше? Перебор менеджмента в силу того, что он

недобросовестный. K был нашим маркетинговым кампаниям спокойно приписывались ноли. У многих была пассивная позиция. Был у нас и экспат - человек, который 10 лет прожил в Бразилии — и кантри-менеджер на месте. И это приводило к ошибке за ошибкой. Еще одной вещью, которую мы не учли или не досчитали, стало то, что Бразилия очень дорогая страна, по крайней мере, в нашем сегменте, по привлечению трафика, но при этом платежеспособность



населения очевидно низкая. К тому же, Бразилия далека от всего — от нас, от США, и это влияет на скорость соединения. Наши долгие тесты показали, что физическое расположение оборудования там даёт заметный прирост по скорости. Но, тем не менее, свое оборудование мы оттуда уже забрали и от аренды отказались.

#### Это все в каком году происходило?

⊋ uKit в Бразилию вошел примерно тогда же, когда и был создан, то есть летом 2015 года. У нас была португалоязычная локализация на Бразилию. Примерно год мы это делали, но потом пришло понимание, что даже в США у нас конверсия выше.

#### А какие были результаты по uCoz?

⊋ А до этого у нас была примерно трехлетняя, с затишьями и возрождениями, история с uCoz на бразильском рынке. Но продукт уже объективно не соответствовал потребностям времени и местного потребителя.





# Почему uCoz не выстрелил в ряде стран? Это продукт для русской души, которая любит лежать под «Москвичом» с отверткой.

Поэтому для России, Румынии и Сербии он подошёл, а для условных бразильцев не подошёл. Мы это поняли только на своих ошибках.

### Продукт для них слишком сложный?



— Дело в том, что, когда он запускался 12 лет назад, он для среднестатистического пользователя того интернета был, наоборот, слишком легкий. И сейчас еще есть та аудитория, которой он подходит, которая тоже хочет разбираться, лезть в исходный код. Но в целом тот потребитель интернета, который есть сейчас, даже если и в состоянии разобраться, делать этого не хочет. Он привык к казуальным продуктам. А для профессиональных разработчиков есть свой инструментарий.

#### Какие вы сегодня делаете из этого выводы?

- С uCoz заходить туда было не надо вообще. И в нашем сегменте есть рынки более привлекательные. Поэтому сейчас к этому отношение как к хорошему и сильному опыту, но даже при наличии неограниченного ресурса Бразилия не будет страной, в которую мы в первую очередь вернемся и пойдем.
- Теперь рассказывайте про рынки, где у вас все получилось.
- 🗩 У вас до сих пор поддерживается более 10 языков для создания сайтов?









№ В uCoz — да. Там было много разных попыток. Бывало, приходил пользователь, например, с норвежским или датским языком и говорил, что очень хочет перевести. Сейчас мы используем для переводов Crowdin — это сервис, где одновременно работает большое количество людей, они могут друг друга поправить. Поэтому в uCoz на сегодняшний день 14 языков, но наличие этих языков никак не связано с этими рынками. Вот в uKit есть только русский, английский, португальский и еще польский, который, может, и не выживет. Есть еще румынская локализация.

#### По поводу Нигерии — какие у вас там сейчас размеры рекламных бюджетов?

№ Не очень большие. Мы на уровне тестирования, сейчас это, скорее, эксперимент. Нам важно, сколько пользователь у нас живет. Возможно, месяца через три мы поймем, что бизнеса там для нас нет. Но уже сейчас видно, что по аудитории и не очень высокой конкурентности страна она интересна. Есть классический инструментарий, который мы пробуем и там тоже — контекст, Google, Facebook. Пробуем и какие-то более специфические вещи, те же местные форумы. Возможно, потом мы поймем, что нам нужен некий нигерийский специалист с пониманием рынка, а сейчас мы пытаемся не повторять историю Бразилии, и для этого надо чуть больше узнать о рынке. Как говорится, чтобы задать контрольный вопрос, надо знать на него контрольный ответ.

#### Каковы сейчас ваши планы на будущее?

Для нас очень важно оставаться лидером у себя в стране и не забивать на своего основного потребителя в надежде на зарубежного. Но параллельно мы фокусируемся на новых продуктах с международным, как нам кажется, потенциалом. Например, это uKit





AI - сервис редизайна старых сайтов независимо от их платформ и языка, основанный на нейросетях и машинном обучении.

Подобной услуги, когда адаптивность и соответствие сайта веб-стандартам достигается полностью благодаря машине, мы еще не встречали на глобальном рынке. При этом потенциал генеративных алгоритмов и глубокого обучения уже виден на смежных отраслях, например, промышленном и граф-дизайне, — и подкупает возможность развивать такие продукты в полноценных ИИ-ассистентов за счет больших данных. Альфа-версия сервиса выйдет в конце осени этого года. Как и где она себя покажет – увидим.

## Полезные советы от Евгения Курта:

- IT-компаниям следует очень внимательно следить за развитием глобальных рынков. Важно, чтобы предлагаемый ими новый продукт отвечал их потенциалу и потребностям, был своевременным и давал им идущие в ногу со временем возможности, а не опережал развитие рынка или, напротив, не запаздывал к нему.
- Если компания не научилась выстраивать экономику рекламных сетей в Google и в Facebook, а в России в Яндекс и во ВКонтакте, ей не стоит предполагать, что она каким-то волшебным образом выстроится сама.





Категория: Восходящая звезда



Сфера деятельности:



## **VisionLabs**



Специализируясь на распознавании человеческого лица средствами искусственного интеллекта, команда экспертов компании VisionLabs предлагает широкий спектр продуктов и решений — от проверки и идентификации лиц на изображениях до высокоточного объемного моделирования лица заказчика для воссоздания в виртуальной реальности!

Однажды студент Александр Ханин, изучавший робототехнику на 3-м курсе МГТУ им. Баумана, задался вопросом, почему машина не может эффективно действовать в экстремальных условиях и реагировать на меняющиеся обстоятельства. Решением стал робот, умеющий менять траекторию движения в зависимости от окружающей обстановки.

В дальнейшем именно идея «зрячего робота» и стала основой VisionLabs. В 2012 году состоялся запуск проекта, в котором, помимо Ханина, приняли участие Алексей Нехаев, директор по работе с ключевыми заказчиками в КРОК, а также Иван Лаптев, директор по исследованиям Национального института исследований в информатике и автоматике в Париже. Соответственно составу учредителей вся компания с самого начала не была чисто коммерческим предприятием, но мыслилась как важный инновационный стимул для развития научного сообщества. Подобная расстановка акцентов оказалась как нельзя более удачной, вызвав интерес со стороны Facebook, вскоре наделившего VisionLabs официальным статусом Facebook Supplier.

Тем временем, выйдя в финал стартап-акселератора «Challenge Up!», компания стала партнером его организаторов — корпораций Cisco, Intel и Deutsche Telekom, а в



дальнейшем, по результатам тестирования на базе данных Labeled Faces in the Wild @ University of Massachusetts и FRVT @ NIST, вошла в международный топ-3 движков распознавания лиц. Подробнее о миссии VisionLabs, сферах применимости ее продуктов, а также о том, планируют ли они останавливаться на достигнутом, читайте далее в интервью с Александром Ханиным.







- **Год выхода на зарубежные рынки: 2015**
- **П** Головной офис: Москва
- **т** Количество офисов: 2 (Москва, Амстердам)
- **Е** Количество сотрудников: более 50
- 🔾 Страны присутствия: Восточная и Юго-Восточная Азия (Китай, Корея, Япония, Сингапур,

Индонезия), США, Европа, Латинская Америка

- С Годовой оборот (за 2016 г.): 85 млн руб.
- Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 25%

### **А** А также...

В процессе идентификации учитывается 200 миллионов параметров лица.

## История

- 2012 Проект получает одобрение инновационного центра «Сколково». День рождения компании.
- 2013 Получен 1 млн руб. от ФРИИ (Фонда развития интернет-инициатив).
- Пройдена точка безубыточности компании! Выход на самоокупаемость.
   Выход на рынок США.
- Получены инвестиции от фонда Sistema VC в размере 350 млн руб. в обмен на 25%-ную долю в компании.
  - Технологией VisionLabs пользуется более 25 банков.

Участие в программе «Challenge Up!».

2017 

 — Запущен бот для Telegram, распознающий пол и возраст собеседника.

 Внедрение в ряд крупных банков, активная экспансия в ритейле.





## Продукт

Александр Ханин, генеральный директор:

«Осуществить фотореалистичный трекинг и модификацию лиц для индустрии AR/ VR очень трудно — гораздо сложнее, чем сделать распознавание лиц»

### Это интересно:

VisionLabs — первая компания в мире, реализовавшая (совместно с Google и Facebook) проект по интеграции библиотек OpenCV и Torch.

- Как вы можете охарактеризовать сферу деятельности компании?
- В целом можно сказать, что наша компания специализируется на создании технологий и продуктов в области компьютерного зрения и машинного обучения.
- Расскажите, пожалуйста, подробнее про ваши продукты.
- № В настоящий момент мы предлагаем линейку из четырех продуктов. Во-первых, это LUNA SDK библиотека для анализа и распознавания лиц, специализированное программное обеспечение для разработчиков. Оно обеспечивает высокоэффективное и точное распознавание лиц на изображениях, а также в видеопотоке в режиме реального времени. Это своего рода комплект для разработчика, набор операций, которые встраиваются в уже существующие системы. Является основополагающей технологией, использующейся в ключевых продуктах и решениях нашей компании. Кстати, LUNA SDK наш наиболее востребованный продукт за рубежом.

Следующая наша разработка — LUNA PLATFORM — представляет из себя систему управления данными для верификации и идентификации лиц. Платформа обладает большой гибкостью при создании сценариев комплексного распознавания лиц различной сложности. В основе LUNA PLATFORM лежит опять же LUNA SDK. Данное готовое программное обеспечение способно работать как автономно, так и в связке с другими системами. Как правило, ею интересуются конечные клиенты, в то время как SDK более привлекательна для наших партнеров.

Сертифицированным облачным аналогом платформы является продукт под названием LUNA CLOUD. Он удобен для применения в малом и среднем бизнесе. И, наконец, нами разработано приложение, основанное на технологии воссоздания трехмерной модели лица, — Face.DJ. Оно создает реалистичную модель лица и переносит ее в виртуальное пространство, что вызывает интерес у разработчиков компьютерных игр и виртуальной реальности.





- А как именно используются ваши технологии в компьютерных играх?
- ⊋ Есть масса игр, где есть возможность кастомизировать своих аватаров, персонажей. На самом деле многие люди хотят как-то обогатить игровой опыт, и мы предоставляем именно такую технологию, то есть вы просто можете решать задачу по переносу лица реального человека в виртуальное пространство.
- р С точки зрения игроков это, наверное, интересно, потому что многие хотят воссоздать свое alter ego в игре.
- Да, если посмотреть на такие проекты, как Facebook Social VR, то можно заметить, что сейчас все идет в сторону создания параллельного виртуального пространства, где вы выбираете персонажей, которыми будете управлять. Есть и взаимодействие с другими игроками, членами этого сообщества, и пока это просто мультяшные, ненастоящие персонажи. Но мы уже получаем запросы на то, чтобы это были реальные люди. Представьте, что вы сможете играть с вашим собственным лицом в Counter-Strike, The Sims и другие игры.
- Что, на ваш взгляд, делает ваши продукты уникальными по сравнению с конкурентами?
- № Уникальным является то, что VisionLabs предлагает не просто технологию, а готовую платформу, которая при этом поддерживает распознавание лиц на всех типах устройств и любых источниках данных компьютерах и серверах, мобильных телефонах, видеодомофонах и видеокамерах. Компаний, осуществляющих полный цикл распознавания непосредственно на мобильных устройствах, в мире насчитывается не более 10. Некоторые из них сертифицируются по специальному стандарту FIDO Alliance.

## Выход на рынок

Александр Ханин:

«Если у нас возникает вопрос, мы не изобретаем велосипед, а просто берем и пишем.
Мир открыт, и это нормально. Сейчас можно написать какому-нибудь
топ-менеджеру в соцсетях, и он зачастую отвечает».

- Как бы вы могли охарактеризовать ваших клиентов?
- № В России наш основной сегмент это банки (например, банки внедряют систему идентификации клиентов, чтобы предотвращать случаи мошенничества, обработки ложных данных клиента, получения нескольких кредитов одним лицом по фальшивым







документам и так далее. — Прим. ред.). Гораздо меньший по объему — ритейл. А дальше идут социальные сети, мессенджеры, сфера услуг и так далее. А за рубежом основной рынок — это системы контроля доступа, умный дом, видеонаблюдения, безопасности. Потом идет ID-менеджмент или, другими словами, проверка документов, включая паспортный контроль. (Использование технологий VisionLabs позволяет выявлять, разрешен ли человеку доступ в помещение или к работе за определенным устройством, предотвращать использование поддельных документов, вести учет рабочего времени сотрудника и мн. др. — Прим. ред.)

### Верно ли, что Азия входит в число ваших приоритетов на международном рынке?

№ Наш приоритетный рынок — это Северная Америка, но также и Азия: как Китай, так и регион АРАС. Штаты — самый большой рынок по приему в количественном выражении, а Азия — самый быстрорастущий рынок. Кроме того, в Азии немного мягче законодательство, связанное с профессиональными данными, с распознаванием лиц. Поэтому там достаточно легко можно запускать проекты, и подтверждение тому — количество компаний в этой сфере в Китае.

### Вы имеете в виду, что законы там мягче по сравнению с российскими и американскими?

■ По сравнению и с российскими, и с европейскими особенно, в том числе и с американскими. Америка — уже сложившийся рынок, где достаточно развитая инфраструктура под такие проекты, где все, в принципе, и технологически, и морально к этому готовы. Поэтому и рынок, безусловно, там крупнейший в денежном выражении. Азия пока не обладает такой же развитой инфраструктурой, но рынок там стремительно растет, гораздо большими темпами, чем в Соединенных Штатах.

#### Означает ли это, что конкуренция на рынках растет?

№ В мире несколько тысяч компаний, которые занимаются распознаванием лиц. Если еще 3 года назад их было, например, 100–150, то сейчас их несколько тысяч, потому что технология стала очень доступной. И любой студент теперь может сделать технологию за несколько дней. Сложная конкуренция идет именно в сфере решений — у кого-то решения профессиональные, у кого-то подходят лишь для какой-то вертикальной индустрии. А также конкуренция идет на уровне сервиса и понимания бизнеса клиента. В технологиях самих по себе уже мало кто соревнуется.

#### Планируете ли вы открывать в Азии офис?







№ Мы сейчас обсуждаем открытие двух офисов в Азии. Но решение еще на стадии согласования. Наши основные планы сейчас — серьезное наращивание партнерской сети за рубежом.

VisionLabs активно (и, надо заметить, весьма успешно) использует следующие каналы продвижения на международном рынке:

- партнерские программы с корпорациями (NVIDIA, Intel и др.);
- доклады на профильных конференциях и выставках с демонстрацией работы продуктов VisionLabs;

Любой человек может подойти к стенду и "построить" свое лицо. Человек любой национальности и в любых условиях освещения. Люди на профильных выставках уже искушенные в этой сфере, и они очень впечатляются, когда это можно потрогать вживую. Мы ничего не стесняемся. Хотите "распознаться" на мобильном телефоне — пожалуйста. Хотите в браузере — тоже можно.

## Это вызывает вирусный эффект. К нам ходят вереницы.

- участие в научных конференциях;
- нетворкинг в научном сообществе;
- поиск клиентов и партнеров в социальных сетях (Facebook, LinkedIn) напрямую; нетворкинг в научном сообществе;
- работа с вендорами, которые, как правило, приходят с конкретным запросом от крупных компаний.
- Когда вы работаете со своими зарубежными клиентами и партнерами, вы позиционируете себя как российская компания?
- ⊋ Сфера искусственного интеллекта и зрения, в целом, далека от политики. Поэтому наше происхождение вторично, хотя, конечно, в пьяном виде, с сарафанами и самоварами мы на встречу не ходим. Мы изначально представляемся как международная компания, потому что среди нас есть не только российские участники.







## Два полезных совета от Александра Ханина:

- Очень важный момент, о котором забывают почти все стартапы это соответствие продукта законам той страны, где он работает (комплаенс). Зачастую сделать продукт и технологию, соответствующую законам, гораздо сложнее, чем сделать просто технологию.
- Некоторые европейские юрисдикции подходят для открытия головного офиса и последующей работы с подавляющим большинством стран.





Категория:

Восходящая звезда



Сфера деятельности:



## Simformer



## Simformer – это бизнес-симуляционная и тренинговая онлайн-платформа.

В 2015 году разработчики «Виртономики» — многопользовательской экономической онлайн-игры — начали предлагать обучающую среду как для корпоративного, так и для университетского обучения по бизнес-дисциплинам на отдельном сайте simformer.com. Команда Simformer очень быстро вышла за рубеж и развила обширную партнерскую сеть.

- **Ш** Год основания: 2015
- **Год выхода на зарубежные рынки: 2015**
- **П** Головной офис: Москва
- 🟛 Офисы: Москва, Вильнюс
- **Е** Количество сотрудников: 10
- ③ «Захваченные» страны: более 15 (Бразилия, Колумбия, Индия, Израиль и мн. др.)
- **С** Годовой оборот (за 2016 г.): не раскрывается
- Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 60%

### **А** А также...

Через бизнес-симуляции компании на сегодняшний день прошло около 2 000 000 пользователей.







## История

2015

Год основания компании

2015

— Интерактивный курс по управлению качеством получил награду International Finalist Quality Innovation of the Year

2016

— Платформа Simformer номинирована в рейтинге финалистов категории «The Best of Elearning! 2016» по версии журнала «Elearning! Magazine»

2017

— Simformer получает 2 престижных награды SaaS Corporate LMS Software:

## Продукт



Simformer—платформа, принципиально изменяющая подход к бизнесобразованию и онлайн тренингам. Компьютерная многопользовательская среда Simformer Business Simulation (SBS), в которой моделируются реальные бизнес-процессы, позволяет реализовывать самые смелые идеи от интерактивных школьных занятий до корпоративных турниров.

Сергей Менщиков, основатель и СЕО: «Наша платформа – своего рода аналог летного тренажера,только для бизнеса и менеджеров»

■ Будет понятнее, если сравнить нашу платформу по аналогии с тем, как обучают пилотов. После изучения достаточно большого объема теории, прежде чем







садиться за штурвал реального самолёта, пилоты много сотен часов накатывают на летном тренажере, который реалистично имитирует все процессы управления лайнером. И только после того, как пилот на тренажере показывает нормальные результаты, его допускают к управлению лайнером с живыми людьми.

В бизнесе, к сожалению, процесс построен сейчас в основном гораздо менее эффективно. Студенты, закончившие ВУЗы по специальности «менеджмент» или отучившиеся в бизнес-школах, приходят в бизнес с кучей разрозненных и бессистемных концепций, теорий и знаний и, как правило, без отсутствия какого-то базового практического опыта. Соответственно, прежде чем менеджер станет более-менее эффективным в бизнесе и начнет приносить деньги, ему требуется достаточно много времени, чтобы совершить типовые ошибки и наступить на все типовые грабли, тем самым теряя на этом кучу реальных денег, принадлежащих владельцу бизнеса.

Наша платформа – своего рода аналог летного тренажера, только для бизнеса и менеджеров. Мы сделали платформу, которая позволяет быстро и достаточно легко конструировать сложные и реалистичные бизнес-симуляторы, в которых пользователь может управлять всеми бизнес-процессами и функциями бизнес-менеджмента, характерными для любого реального бизнеса, для очень широкого спектра индустрий. Такие симуляторы в нашей платформе легко комбинируются с обычными онлайнкурсами, содержащими теорию по разным дисциплинам: это может быть курс по маркетингу, кризис-менеджменту, quality-менеджменту и так далее. Соответственно, под такие курсы делается симуляция, и на выходе получается образовательный тренинговый продукт нового поколения, который объединяет в себе и теорию, и наработки практических навыков.

Фактически, это многопользовательская игра, в которой пользователь находится в роли основателя либо директора бизнеса. У него могут быть совершенно различные







бизнес-юниты: производство, розничный бизнес, добывающий бизнес, маленький магазинчик, какой-нибудь вертикально интегрированный холдинг, и пользователь управляет всеми процессами, необходимыми для создания и развития этого бизнеса. При этом он имеет возможность достаточно активно взаимодействовать с другими игроками в разных ролях: конкурентов, партнёров, поставщиков, потребителей и так далее. Степеней свободы много, и это позволяет создавать сценарии под различные задачи как для корпоративного обучения, так и для обучения студентов. Можно играть как индивидуально, так и в командном режиме. Можно взаимодействовать с другими живыми игроками либо создавать ботов под ваши задачи.

### Какие-то аналоги вашей платформы в мире есть?

№ В чистом виде — нет. Но мы точно не единственные в мире разработчики бизнессимуляторов. Существует около десяти более-менее серьезных симуляторов. Но, вопервых, мы — единственная в мире платформа, имеющая конструктор, позволяющая любому преподавателю за один день легко создать собственный симулятор. Во-вторых, мы первые, кто сделал платформу, в которую возможно интегрировать классические онлайн-курсы. Еще наша платформа интегрируется с любой LMS – Learning Management System, это оболочка как раз для классического дистанционного обучения. И мы единственные в мире, кто являются в полном смысле многопользовательской симуляцией. В нашем симуляторе может участвовать неограниченное количество людей, при необходимости — десятки и сотни тысяч, и это особенно актуально для крупных компаний, у которых сотни филиалов во многих странах мира.

Сегодня мы предлагаем три типа решений. Первая группа решений – это решения тренинговые и образовательные: онлайн-курсы, совмещенные с симуляцией, онлайнигры, онлайн-тренинги, и все это — на базе бизнес-симуляторов. Второе решение – это online assessment, оценка бизнес-компетенций, которая применяется либо при отборе сотрудников, либо при оценке существующих сотрудников. Процесс аналогичный — все люди прогоняются через бизнес-симулятор, система отслеживает эффективность управления пользователями различных бизнес-функций, и на выходе выдается матрица компетенций. Третий продукт, который тоже пользуется спросом, — это так называемые турниры и чемпионаты по менеджменту.

## Выход на рынок

- Уже есть статистика о том, какие из ваших продуктов популярны за рубежом?
- Доссессмент появился у нас сравнительно недавно по той причине, что практически все наши клиенты его попросили. Спрос на него в мире очень большой и растет дальше.
   Турниры − это, скорее, прерогатива бизнес-школ и университетов.







У нас три целевых сегмента, целевые аудитории, с которыми мы работаем. С одной стороны, это учебные заведения, бизнес-школы и университеты. У них своя структура потребностей. Далее идет корпоративный сектор — как правило, это крупный и средний бизнес с регулярным внутренним обучением. И третий сегмент – это тренинговые компании. Для них мы являемся поставщиком решений, которые они перепродают на своих локальных рынках своим клиентам.

- Разъяснения для клиентов, что у вас к чему, требуются? Делаете их?
- ⊋ Безусловно. У нас на сайте в открытом доступе очень много информации о платформе и ее возможностях. Единственный способ разъяснения – быть максимально открытым и стараться демонстрировать вживую, как это работает.
- В каких странах у вас есть партнеры?
- № Изначально мы ориентировали платформу на англоязычные рынки, и вся наша активность первых двух лет в основном была сосредоточена на зарубежных рынках. Первый год после запуска мы старались продавать платформу самостоятельно. После этого мы начали привлекать партнеров те самые тренинговые компании. Сейчас у нас в разных странах около 15 партнеров, но стран меньше. В Индии у нас уже второй или даже третий партнёр пришел, есть два партнера, как ни странно, в Колумбии.

#### А клиенты?

- □ Поскольку у нас продукты в онлайне, клиенту из любой страны достаточно легко прийти к нам и воспользоваться нашим решением. География клиентов значительно шире. Это фактически все страны, которые говорят на английском языке. Также у нас достаточно хороший рабочий испанский язык, а это вся Южная Америка... Есть и Африка, и Юго-Восточная Азия, и Европа, и Северная Америка, и Россия, и СНГ. По факту, несколько десятков стран.
- В вашем случае год основания компании и год выхода за рубеж совпадают?
- Да, мы начали за рубежом. Там рынок более зрелый и емкий. Изначально мы открывали компанию в европейской юрисдикции, чтобы нам было проще работать с зарубежными рынками. Есть и в США «виртуальный» офис, но думаю, что в следующем году откроем там офис и физически.
- Помните свой первый успех за рубежом?







- Да. Как ни странно, это был сразу банк UniCredit. В первый год мы потратили очень много денег, времени и сил на участие в разных международных выставках и профильных конференциях. Потом прекратили эту практику как не очень эффективную. Тем не менее, с UniCredit мы познакомились на конференции в Вене, где они нас увидели. Им всё понравилось, и они стали нашим первым клиентом. Это было румынское отделение банка. У них был какой-то план по внутреннему обучению, и одной из задач была прокачка директоров нескольких десятков румынских филиалов на тему кризисменеджмента. Тогда мы позиционировались как платформа-конструктор симуляторов, они попросили сделать им продукт по кризис-менеджменту под ключ. Мы его сделали достаточно быстро, и весь процесс переговоров и подготовки занял где-то два месяца.
- У вас отношения с клиентами имеют длительный характер, или это какие-то разовые проекты?
- № Мы стараемся выстраивать долгосрочные процессы и отношения с клиентами, делать серийные продажи и «подсаживать» на подписку. С тем же UniCredit у нас уже было с ними три сделки две с Румынией и одна с Венгрией, и этой весной мы стали официальным вендором всего их банка, пройдя процедуру проверки со стороны итальянского головного офиса.
- Читали про ваш успешный опыт в работе с LinkedIn внутри него какими-то специальными инструментами пользовались?
- Sales Navigator пробовали использовать, потом от него отказались. В нашем случае достаточно четко понятен профиль ЛПР. В случае с бизнес-школами и университетами это либо преподаватели, либо люди, занимающиеся развитием дистанционного обучения в университете или бизнес-школе, либо какие-то администраторы типа деканов. С преподавателями, как правило, отношения выстраиваются гораздо проще они люди увлеченные, и в нормальных бизнес-школах и ВУЗах слово преподавателя имеет вес. Если он привносит предложение ввести какой-то новый элемент в свою программу обучения, декан, как правило, идет ему навстречу. Это только в России преподаватель существо по большой части бесправное. Когда находим нужных людей, высылаем им презентации, и предметный диалог завязывается очень легко.
- Какая у вас статистика по откликам?
- № Сейчас конверсия из посланных приглашений к диалогу в знакомство и начало диалога не меньше 30%. Это хорошо. Понятно, что это требует кропотливой, ручной работы, но, учитывая то, что у нас в большей степени В2В-бизнес, это того стоит.
- И каково соотношение между входящими и исходящими лидами?







- **2** Примерно 50 на 50.
- Как еще клиенты находят вас?
- Благодаря положительным отзывам и обзорам. Это, как правило, были специалисты или эксперты в области e-learning или геймификации либо преподаватели. Они с большим удовольствием пишут отзывы, обзоры и так далее. Допустим, преподаватель из румынского университета Крайова после участия в чемпионате, который мы делали для студентов в прошлом году, написал очень большой подробный обзор в своём блоге и на нашем сайте и снял ролик для Youtube.

## Люди с большим удовольствием делятся своим опытом использования решения, если оно действительно им нравится.

И лучший контент получается от людей, которым тема интересна, которые ей болеют и поэтому пишут бесплатно. Суть в кайфе, в удовольствии, потому что для них это хобби, и они в этой теме соображают.

- Из клиентов вы упоминали Африку неужели e-learning востребован и там?
- Была одна сделка с Анголой. Сейчас должна быть вторая, хотя это действительно затяжной процесс. На самом деле, Африка интересный для нашего сегмента рынок. В Африку сейчас довольно много денег инвестируется в онлайн-обучение, поскольку для Африки это сейчас наиболее доступный и эффективный способ превращения ее из третьего мира во что-то более продвинутое. Поэтому оттуда регулярно приходят запросы и от потенциальных клиентов, и от потенциальных партнёров. Правда, зачастую эти процессы идут невыносимо долго, потому что народ расслабленный, живет в своей реальности, и у них время течет по-другому. Поэтому там есть определенная специфика, но это интересный, растущий, большой рынок.
- При работе с партнерами и клиентами вы представляетесь как международная компания?
- В целом, да. Наличие нескольких юридических лиц позволяет нам как-то маневрировать. Европейцам выгоднее представляться европейской компанией.
  Американцам американской компанией.
- То есть кто-то и не знает, что вы из России?







В общении с клиентом вопрос «Кто вы? Откуда вы?» почти не возникает. Как правило, с клиентом говоришь про продукт, про решение. Если ему нравится, он хочет работать.

## **На самом деле, во всем цивилизованном мире твои корни никого не волнуют.**

Даже, наоборот, мы испытываем некую гордость оттого, что у нас в стране рождаются решения, которые интересны всему миру. Хотя, по факту, у нас команда интернациональная. Русских больше по историческим причинам, но думаю, что через какое-то время будет больше зарубежных сотрудников.

- Есть планы на открытие других офисов, помимо Европы и США?
- № После Штатов мы, скорее всего, будем открывать еще один офис в Юго-Восточной Азии: либо Сингапур, либо Малайзия. И думаю, что на этом мы закончим открывать офисы и будем дальше развивать партнёрскую сеть.
- Какие у вас планы на ближайшее будущее?
- Сейчас самый интересный для нас рынок − это Штаты, потому что 50% нашего рынка по продажам находится в Северной Америке. Поэтому в первую очередь в обозримом будущем надо фокусироваться на них.

## Идея будущего от Сергея Менщикова:

Рынок классического e-learning сейчас растет с динамикой 4,5% в год, в то время как прирост рынка Game Based или Sim Based Learning составляет около 25% в год. Соответственно, классические формы онлайн-обучения постепенно будут замещаться решениями, подобным Simformer, и это может быть интересным для IT-компаний, работающих в данной сфере, которые захотят выйти на зарубежные рынки.





Категория: Восходящая звезда



Сфера деятельности:



## **Bookmate**



Bookmate – это компания, развивающая одноименный мобильный сервис для чтения книг по подписке.

Компания была основана в 2010 году Саймоном Дайлопом и его бизнес-партнером Виктором Фрумкиным. Букмейт начинался как «читалка», как locker service, куда человек мог загрузить свои электронные книги. Ранняя стадия развития компании длилась с 2010 по 2012 год. Все это время Букмейт был бесплатным. Желание монетизировать проект привело к созданию каталога с книгами по подписке.

Сегодня Букмейт — лидирующий в России книжный сервис с самой большой библиотекой книг на русском языке, а также книгами на английском, испанском, турецком, датском, голландском, шведском и других языках. Помимо этого, у компании есть обширная аудитория за рубежом. Всего сервисом пользуются порядка 8 000 000 подписчиков.

- **Ш** Год основания: 2010
- 💆 Год выхода на зарубежные рынки: 2014
- Головной офис: Москва
- **т** Количество офисов: 4 (Москва, Лондон, Стокгольм, Сингапур)
- **Е** Количество сотрудников: около 90
- 🔇 Страны присутствия: 18 (СНГ, Латинская Америка, Северная Европа, Юго-Восточная Азия)
- Շ Годовой выпуск продукции (за 2017 г.): 0,5 миллиарда рублей
- Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 60%

**А** А также...

В библиотеке Bookmate доступны более 1 000 000 книг на 12 языках.







## История

2010

Год основания компании

2012

- Создание каталога с книгами по подписке

2014

— Выход на зарубежный рынок (партнерство с оператором StarHub в Сингапуре)

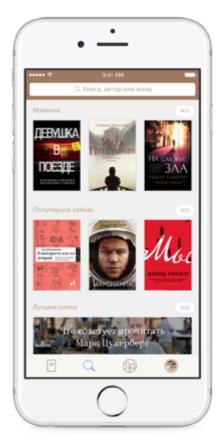
2015

- Доля Букмейта на рынке электронных книг в России составила 4%
- Начало сотрудничества с IndosatOredoo (крупнейший мобильный оператор в Индонезии)
- Начало сотрудничество с компанией Tigo 6 мобильных операторов в странах Латинской Америки Колумбия, Боливия, Гватемала, Гондурас, Парагвай, Эль Сальвадор

2017

- Сотрудничество с телеком-компанией Telmore, YouSee (Дания)
- Букмейт официально представлен в 18 странах

## Продукт



Букмейт — это мобильное приложение ДЛЯ чтения КНИГ ПО подписке с большой библиотекой на разных языках. Часть книг (преимущественно классика) находится в бесплатном доступе. Букмейт позволяет загружать собственные приложение СВОИ книги для удобного чтения, а также слушать аудиокниги. Сервис возможность рекомендовать книги для чтения и получать рекомендации от пользователей сервиса, обмениваться мнениями о прочтенном с друзьями и настраивать оформление страницы по своему вкусу.







## Выход на рынок



Андрей Баев, СЕО: «Я до сих пор сталкиваюсь с мнением, что люди перестали читать. На самом деле, люди стали читать больше — но читают по-другому – всевозможные медиа, Facebook и так далее. Книги читают очень активно, но небольшими сессиями, по 10-15 минут. Удобнее Букмейта для этого приложения нет»

Можете для начала рассказать о вашем присутствии за рубежом на сегодняшний день?

№ Присутствие IT-компаний где-либо – это достаточно размытый вопрос. С учетом того, что нас можно скачать в Google Play и в Apple Store, можно сказать, что мы присутствуем во всех странах. Другое дело — что мы считаем фокус-рынками. Для нас основополагающая вещь – это контент, то есть языки, на котором он у нас есть, и, соответственно, страны, которые на них говорят. У нас есть испанский каталог, и для нас интересна не столько Испания, сколько Латинская Америка, потому что это нетронутый огромный рынок электронного чтения. Уже несколько лет мы достаточно успешно пытаемся там развиваться. Что касается фокусстран, это шесть стран Латинской Америки, где мы работаем с мобильным оператором Тідо— такие неочевидные страны, как Боливия, Гватемала, Гондурас, Парагвай, Эль-Сальвадор и Колумбия. Это всё испанский язык. Мы готовимся в начале следующего года открыться в Мексике и Аргентине. В Европе мы работаем в Дании, Швеции, Голландии, готовимся к Германии. В Дании мы вообще занимаем 1-2 строчку рейтинга по рынку электронных книг — не только подписок, но и продаж в целом. Также у нас есть большое присутствие в России и СНГ — Белоруссия, Азербайджан, Казахстан. А в Юго-Восточной Азии это Сингапур, Индонезия, Филиппины, Малайзия. В следующем году, наверное, пойдем во Вьетнам.

- Не все российские компании вообще приходят к такому результату. Как было принято решение выходить за рубеж?
- Ситуация простая: российский рынок в общем и целом монополизирован. Есть издательская группа «Эксмо-АСТ», в которую входит много редакций и издательств, и у группы есть свой агрегатор − компания «ЛитРес». Они контролируют 50-60% прав на книги. Очень трудно работать, когда у тебя, по факту, один поставщик контента, при этом он самый крупный, и без него трудно существовать. Когда разговариваешь с монополистом, переговорная позиция априори слабая. Для того, чтобы диверсифицироваться и как-то управлять рисками, мы решили, что для нас, как для ІТ-компании с амбициями, открытие







нового рынка — это в первую очередь новый каталог и переговоры с другими издательствами, что мы неплохо умеем делать. Мы решили, что нам надо попробовать пойти за границу.

- В других странах ситуация значительно отличается от российской?
- Да, рынок везде фрагментирован. Всегда есть большие игроки, но даже если посмотреть на Америку, там есть Big Five это пять больших издательств, которые контролируют больше 40% рынка. Но при этом остается еще 60% мелких издательств с очень неплохими каталогами, и даже без больших игроков ты будешь иметь достойное предложение для конечного пользователя.
- А почему вы в свое время сделали выбор пилотного рынка в пользу Сингапура, а не, допустим, Китая?
- № Изначально, когда мы стали думать про заграницу, мы получили книжки на английском языке, и для нас было важен рынок, где много говорят по-английски. Поэтому мы выбирали не между Китаем и не-Китаем, а между Сингапуром и Гонконгом, где говорят и на китайском, и на английском, а также много читают, чтобы наше предложение имело смысл. К тому же, если в России ситуация монопольная, но все равно есть какие-то другие маленькие издательства, то в Китае вообще никаких вариантов надо договариваться только с Министерствами, которое владеют всеми правами и либо разрешают, либо не разрешают. Ну, и надо честно признаться, что в Китае мы, похоже, немного опоздали, потому что уже 7 лет в электронной подписке работают достаточно серьезные игроки, все они местные.

Они долгое время были бесплатными, а потом стали с людей брать 1 доллар. Их подписочная база насчитывает около 50 миллионов человек в месяц. В общем, там все совершенно по-другому, поэтому мы искали более-менее понятный для нас рынок, где все работает похожим образом и с издательской, и с пользовательской точки зрения. Так мы и начали работать в Сингапуре.

- Ваш успех выхода на конкретный рынок зависит от переговоров с мобильными операторами в 100% случаев? Или есть другие варианты?
- № Мобильные операторы это очень важно. В определенном смысле это доступный маркетинг и наличие биллинга это дает ощутимую экономию по сравнению с органическим развитием. Есть и такие ситуации, когда мы понимаем, что рынок хороший, читающий и понимающий, как работает подписка то есть, можно делать органический маркетинг, привлекать аудиторию напрямую без партнеров, это мы сейчас делаем в Голландии, в Швеции или, например, в Мексике.









Но если мобильный оператор прогрессивный и понимающий, ему без нас тоже никуда, потому что есть такое ощущение, что в ближайшее время мобильные операторы в их нынешнем виде прекратят существовать. Единственное, что будет от оператора, — мобильный интернет. Основные статьи доходов пропадают – все забыли про смс и переключились на мессенджеры, голосовая связь уходит туда, роуминг весь там. Поэтому, на мой взгляд, для оператора очень важно иметь дополнительные сервисы, которые абонент покупает через них. Это важно для того, чтобы удерживать базу, снижать отток и не участвовать. У нас есть совершенно конкретные кейсы, даже в СНГ, когда абонент оператора пишет в соцсетях и говорит спасибо за то, что тот дает ему книжки, музыку и видео. Кажется, это хорошо работает.

Уточним модель выхода на рынок: первый шаг — это переговоры с издателем, а дальше два варианта — или более легкий выход на рынок через сотового оператора, который даст вам доступ к аудитории, или самостоятельный вывод приложения на рынок с помощью потребительского маркетинга?

⊋ Легко с мобильным оператором не бывает никогда. Этот процесс занимает от полугода, а обычно – больше. Но, как ни странно, мы долгое время работали в такой стране, как Россия, без мобильного оператора и делали здесь маркетинг сами. Из того, что есть у нас сейчас, мы сами работаем в Европе: Швеция, Голландия, Великобритания, а также в Мексике и в Малайзии с Филиппинами. Для этого у нас есть люди на местах, потому что невозможно знать, что сейчас популярно в Мексике, находясь при этом в Лондоне или

Алиса узнала среди гостей Белого
Кролика, хота его было трудно
узната со было трудно
узната среди гостей Белого
Кролика, хота его было трудно
узната со было трудно
узната среди гостей Белого
Кролика, хота его было трудно
узната со было трудн

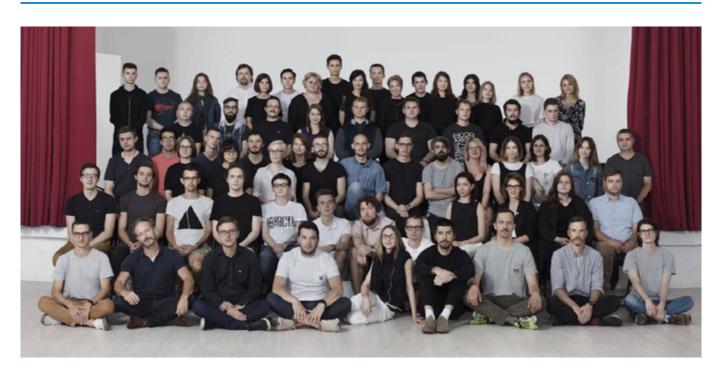
Москве, а вот они понимают. Но, правда, они больше занимаются маркетингом, контентом и всей редакционной работой, чем бизнес-девелопментом.

- Такая команда присутствует в каждой вашей стране?
- ⊋ Там, где нужно. В Дании есть, в Мексике и Сингапуре — тоже. Но с Казахстаном, допустим, мы справляемся отсюда, потому что лучше понимаем, как работает рынок. Если мы рынок не понимаем, то стараемся обращаться к местной экспертизе.
- Можете поделиться конкретными историями, где вы очень быстро с кемто договорились, и, напротив,









#### долгоиграющими историями?

№ Наш один из самых первых кейсов с МТС в Белоруссии до сих пор остается одним из самых быстрых в мире, потому что мы договорились 28 декабря, а в районе 1 марта уже запустились. Из недавних кейсов — в ноябре мы договорились с датской крупнейшей телекоммуникационной компанией ТDС, а 28 января уже запустились. Что для оператора, что для нас как поставщика это сумасшедшие сроки. А что касается долгоиграющих историй, есть много кейсов, в которых мы за кем-то ходим или взяли тактическую паузу. Например, Telcel в Мексике. Мы пытаемся договориться с ними 3,5 года, но пока наши бизнес-модели все еще слишком далеки друг от друга. Больше года мы пытались договориться с Kcell в Казахстане. Они очень правильно и довольно скептично подходят к новым услугам, поначалу было трудно доказать наш кейс. В итоге мы уже более полтора лет работаем с ними, и надо сказать, что это одно из наших самых успешных партнёрств.

#### Кто же занимается сложными переговорами с этими всеми операторами?

№ У нас есть для этого 5 или 6 человек, но поскольку мы стараемся не раздувать команду, быть голодными и оставаться в режиме стартапа, всеми большими переговорами занимаемся мы с Саймоном. Поэтому мы очень много летаем. А еще, конечно, мобильные операторы во всем мире – это такая небольшая закрытая группа, и если ты знаешь, к примеру, СЕО оператора в Индонезии, то можешь получить контакт примерно любого человека в индустрии в Юго-Восточной Азии. Это всё несколько упрощает.

#### Что-то интересное о своем маркетинге можете рассказать?

№ Ничего нового — пользуемся Facebook, AdWords, MyTarget, всеми возможными местными сетками. Конечно, таргетинг от рынка к рынку немного отличается.





## В любом случае, если ты показываешь женской аудитории «50 оттенков серого», а мужской — «Метро 2033», это везде работает примерно одинаково. Одинаково хорошо.

И еще наша основная задача - объяснить, как работает подписка. Люди ведь не читают меньше. Просто нет удобного способа это делать. Лента новостей заменила газеты и журналы. Если человек понимает, как это работает, что за одну цену все книжки, которые ты можешь представить, ты, по большому счету, можешь читать всегда — в любом транспорте, в очереди в Starbucks — тогда пользователь с нами остается очень надолго.

### А на скольких языках у вас можно скачать книги?

🗪 Действительно достойный каталог у нас на 12 языках. А что касается бесплатных книжек, которые перешли в статус public domain, у нас есть книжки и на суахили, урду, пушту и прочих любопытных языках. 12 языков - это то, что мы, скажем так, можем продавать. Кстати, большой плюс подписки как раз в том, что за одни и те же деньги можно читать на всех языках.

#### Какие языки самые активные?

👤 Английский, испанский, русский и датский. Навскидку соотношение такое: русский — 30%, английский — 30%, испанский — 25%, датский — 15%.

#### Для датского языка такие серьезные показатели?

👤 Мы запустились там 28 января и совершенно не ожидали такого развития в такие короткие сроки. Люди читают просто бомбически, ну очень активно. Казалось бы, там всего живет 6 миллионов человек, но все настолько давно пользуются подписками, и никому не надо ничего объяснять – надо просто сказать, что тут очень удобно читать и у тебя есть все книжки, и люди очень охотно подписываются. Дания - это первый рынок Spotify после Швеции, то есть люди слушают музыку по подписке уже 10 лет, понимают, как это работает, и тут - ого, Spotify для книжек - с рекомендациями, обсуждением, советами. Супер, давайте подписываться.

### А глобальный ваш конкурент кто? Amazon Kindle?

👤 Глобально наш конкурент - это Facebook. Мы боремся за внимание аудитории. На самом деле, во многих странах мы безальтернативны. Кого-то глобального, кто пытается делать подписку на книги в разных странах, нет. Есть по странам, по языкам, я бы даже сказал. В Испании есть Nubico, в России — ЛитРес, в Швеции и Дании — Storytel, в Голландии — Blio, кто-то еще, но все они, кажется, мыслят локально и немного по-другому подходят к







развитию. Если мы можем полностью интегрироваться с TDC за 1,5 - 2 месяца, у других это занимает полгода и больше. Поэтому здесь репутация в прямом смысле играет на нас.

- Когда в той же Дании и других странах люди пользуются вашим сервисом, они знают, что сервис русский?
- ⊋ Я бы не сказал, что мы русский сервис. У нас два фаундера: один англичанин, другой американец. Да, мы начинали здесь, в России, но имеем большую часть бизнеса не в России и работаем под DMCA (с англ. Digital Millennium Copyright Act Закон об авторском праве в цифровую эпоху. Прим. ред.). Конечно, команда разработки сидит здесь, и Россия это наш первый рынок, но я бы все равно не сказал, что мы русский сервис.
- Но пользователи-то знают, что вы вышли из России?
- № Нет, им это не известно. Более того, мне кажется, что это и есть наш главный успех. Если вы индонезиец и скачали Bookmate, то почувствуете, что в приложении есть то, что вам будет интересно прочитать как индонезийцу. Это максимально локализованный сервис по контенту, по интересам.

## Мы пытаемся быть максимально близкими каждому человеку, где бы он ни находился.

Технологически это достаточно просто, поскольку мы знаем, из какой страны скачано приложение, какой у человека язык на телефоне, и дальше мы пытаемся ему показать responsive-витрину, которая бы его заинтересовала. У нас очень серьезная аналитика, свои рекомендательные алгоритмы, и это очень хорошо работает, потому что 65% пользователей, которые добавляют следующую книгу в библиотеку, делают это по нашей рекомендации. Нам удается угадывать, что посоветовать. Все это мы делаем сами, без аутсорса.

- Какие у вас дальнейшие планы на будущее?
- Одна из самых долгоиграющих историй наряду с Мексикой это Турция. Мы очень долго собирали каталог и этим летом наконец-то договорились. Рынок там готов и начинает активно развиваться. Также фокус на год вперед − это Европа. Мы собираем каталоги в Скандинавии, завершаем собирать каталоги в Германии и Австрии, и я думаю, что в течение этого года какие-то новости по ним появятся.
- Что можете порекомендовать другим российским стартапам, которые хотели бы получить присутствие на зарубежных рынках, с позиции хорошего и успешного стартапа?
- Во-первых, очень важен сам продукт, который ты предлагаешь рынку. Самое главное и важное − это чтобы лично тебе нравилось то, чем ты занимаешься, ты должен быть первым и самым преданным адептом того, что ты делаешь. Безусловно, он должен иметь







доказанный успех на домашнем рынке. Если где-то он людям нравится, то тогда можно думать, что, как и где продавать в других странах. Во-вторых, нужно всегда учитывать местные особенности и специфику аудитории. Например, условно, если вы из Венгрии, то в Bookmate для вас будет венгерский каталог, венгерские знаменитости, которые советуют книжки, и венгерский местный Starbucks, который приглашает вас к себе. Ну, и самое главное – это внимательно думать, оценивать и делать небольшие пилоты, смотреть, пробовать и не делать большие ставки, пока ты точно не можешь быть уверен в том, что это сработает именно на этом рынке.

## Особый подход к выходу за рубеж от Андрея Баева:

- Сначала выходить на рынок небольшой страны, протестировать его, сделать все возможные ошибки и уже после этого пробовать развиваться на рынке крупных стран.
- Успешным на практике показывает себя сотрудничество с мобильным оператором, который не боится привлекать пользователя не за счет более дешевых тарифов, а за счет лояльности, качества сервиса и, соответственно, более высокой цены, которая может включать в себя разные дополнительные бонусы (в частности, подписки на книги, музыку и фильмы и т.п.).
- Самый правильный маркетинг это сарафанное радио и/или максимальное дешевая стоимость привлечения пользователя.
- Залогом успеха была и остается максимальная локализованность для конечного пользователя.





Категория:

Восходящая звезда





## Tamm'antimebel tamm'antimebel

Tamm'antimebel – это компания, производящая инновационную бескаркасную мебель и современные предметы интерьера.

Рашид Шамсувалиев, предприниматель из Красноярска, придумал свой проект, пока работал на фабрике мороженого, а основал Tamm'antimebel, можно сказать, почти вынужденно. До этого он несколько лет шил кресла-груши у себя дома и пытался донести до сибиряков преимущества «антимебели». Сейчас сеть контрагентов Tamm'antimebel насчитывает около 500 компаний. «Антимебель» успешно продается в 75 магазинах в нескольких странах мира.



- **Ш** Год основания: 2003
- Головной офис: Красноярск
- <u>т</u> Количество офисов: Красноярск, Москва
- **Е** Количество сотрудников: 36

Швеция, Канада, Франция)

С Годовой выпуск продукции (за 2016 г.):

100 миллионов рублей

% Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота:

5%

**А** А также...

! На производство компания расходует около 750 километров ткани в год.







## История

2003

Год основания компании

2009

— Компания приобретает большую известность по России

2010

Год запуска франчайзинга

2015

- Компания награждена Дипломом Ежегодной национальной премии "Экономическая Опора России" с присвоением статуса "Национально значимое предприятие"
- Членство в Фонде поддержки предпринимательских инициатив

## Продукт

## Компания предлагает следующие линейки продукции:

- удобные кресла-мешки;
- кресла повышенной комфортности;
- эксклюзивные кресла из кожи;
- кресла и диваны на основе мягких блоков (IQ серия);
- аксессуары пуфики, столики и подушки.







## Выход на рынок

### Рашид Шамсувалиев, генеральный директор:

«В нашей отрасли, если перед тобой не стоит задача создать качественный продукт, порог входа на рынок невелик. Но это работает только в том случае, когда вы ставите перед собой одну-единственную задачу – заработать деньги»

У нас появляются новые иностранные представительства. В основном это российские предприниматели, которые сталкивались в России с нашей продукцией и желают продавать ее там, где они сейчас находятся. То есть это всегда люди, в той или иной степени связанные с Россией. Уже есть Минск в Белоруссии. Ждет поставку в Канаду один предприниматель из России. Есть еще в Марселе специалист — это Франция. А наш бывший дилер из Омска — мы с ним давно работали, еще в 2012 году — сейчас в Германии живет, не первый год. Недавно с нами связался, хочет нас в Германии представлять. Ну, и Казахстан у нас очень хорошо работает, делает в 10 раз больше, чем все остальные страны суммарно. Там очень сильные, профессионально подкованные представители. А так схема везде примерно одна и та же.

Был у нас еще прецедент, правда, неудачный: к нам обратилась очень крупная торговая компания в Румынии и составила достаточно хорошую заявку. Мы согласовали все условия. Но в итоге мы отправили им уже оплаченную партию товара, нам её с таможни вернули обратно два раза подряд без объяснения причин, а потом предложение для них стало уже неактуально, и мы вынуждены были извиняться, возвращать оплату и тому подобное.







Есть у нас и розничные клиенты и в Австралии, и в странах Африки, и много где еще. У нас есть в Краснодаре представитель, который очень профессионально делает маркетинг по миру. Он скидывает нам заявки, и мы по ним отгружаем кресла его клиентам напрямую с фабрики. Основной пул заказов идет с EBay.

- Вы обычно продаете франшизу или идете по пути развития собственной розницы?
- ▶ Нет, у нас только в Красноярске, в котором находится фабрика, есть три своих магазина.
  Все остальные открыты либо по партнёрке, либо по франшизе.
- Как получилось, что вы открыли магазин в Швеции?
- Это был один из первых таких магазинов, 2009 или 2010 год. Предприниматель Максим Пудиков был в Москве и столкнулся там с нашим представительством, увидел продукцию, заинтересовался. Первую партию он взял непосредственно в Москве у нашего дилера, чтобы не ждать. Отвез туда. После реализации первой партии остальные поставки мы уже отправляли напрямую ему. Были небольшие загвоздки с поиском наполнителя, поскольку мы работаем в формате подготовки к производству, то есть делаем комплектующие, комплекты чехлов на нашу мебель, отправляем их нашему франчайзи, а второй этап − производство − осуществляется уже на месте: они в соответствии с нашими рекомендациями наполняют изделия гранулами полистирола и продают их частным клиентам.
- То есть вы развиваете все магазины в России по модели франшизы из Красноярска?
- 🗪 Да, совершенно верно.
- Насколько у вас сейчас большая сеть в России?
- ⊋ Если говорить о «физических» магазинах, куда человек может прийти, то это около двух десятков хороших качественных магазинов. Есть большие сети, которые продают нашу



продукцию на бренд-секциях. Совокупно по всей России будет около 40 хороших, адекватных магазинов, которые работают и ежемесячно делают закупки.

- Откуда появилась идея производства бескорпусной мебели?
- Родоначальником идеи, по-моему, является Италия. Что касается нас, то изначально эти пуфики появились в Comedy





Club. Стало понятно, как все выглядит и из чего сделано, но до этого мы понятия не имели, что внутри. В России вообще никто этого не делал. Мы наполняли мешки полиэтиленом с пузырьками, сетками от китайских яблок, измельченным поролоном — всё было не то. А потом уже поняли, что внутри. Нашли фотографии, разобрались, что это полистирол, и стали договариваться с заводами. Полистирол — это субпродукт производства качественного пенопласта, они делают шарики и тут же склеивают их в плиты, и было очень сложно договориться, чтобы они не склеивали, а отдавали нам отдельные шарики. Сейчас это не проблема, потому что рынок достаточно развитый, а тогда было очень непросто.

### Эначит, сейчас в мире много ваших конкурентов?

## Тогда за счет чего вы конкурируете? Может, есть уникальные особенности или продавцы?

№ Уникальный продавец – это тот, кто знает всё про свой товар. Мы фундаментально отличаемся от всех других производителей в Россиитем, что мы очень опто-ориентированная компания. Свыше 80% нашего оборота составляют оптовые поставки в В2В секторе. А еще, если вы захотите продавать бескаркасную мебель, то лучших в комплексе условий, чем у нас, вы в принципе не сможете найти. Это касается продукции, сервиса, поддержки, обучения,

внедрения различного оборудования, полиграфической продукции — всего. Вы просто говорите: «Я хочу», и мы вам комплексно всё делаем, вплоть до того, что найдем вам продавцов удалённо и обучим их, и бухгалтерию тоже сделаем.

Каковы особенности взаимодействия с зарубежными партнерами? Какие сложности возникают за рубежом?









В Европе сложность в недоступности и высокой стоимости полистирола. А так... В нашем случае главное в знакомстве с партнерами и здесь, и за рубежом — физический контакт с продукцией. Многие представители отмечали, что к нам обращаются из-за того, что на фотографиях наша продукция выглядит очень качественной, а по факту, когда получают продукцию, говорят, что вживую она выглядит еще более качественной, чем на фотографиях.

# Продукт очень важен. Никаких долгосрочных отношений в B2B не построить, если продукт сам по себе некачественный.

Я сам в мае был в Лондоне, смотрел на производителей в нашей отрасли и понимал, что мы можем составить им хорошую конкуренцию. И сейчас мы рассматриваем вариант открытия какого-то логистического узла, импортера в Лондоне, который смог бы делать поставки по всем странам Европы. Вопрос в том, чтобы делать консолидированные поставки, тем самым оптимизируя затраты, потому что оформление документов на один контейнер – это фиксированные суммы. Ввоз больших партий на территорию и их распределение из одного центра — это оптимальное развитие, к которому мы сейчас стремимся. А местные предприниматели в беседе отмечают, что Amazon, EBay – это инструменты, которые очень хорошо у них работают, и в этом весь их маркетинг.

Почему для вас логистика — камень преткновения?









⊋ Если бы мы продавали мобильные телефоны, то без проблем смогли бы отправлять той же Почтой России по всему миру, и себестоимость была бы копеечная. Но у нас изделия сами по себе габаритные, а вес маленький – кресло-мешок весит всего 3 килограмма. Есть у транспортников такое понятие, как объемный вес. Объемный вес рассчитывается таким образом: 1 куб − это 220 кг. Соответственно, наше кресло, которое занимает полкуба, условно весит, скажем, не 6 кг, а 110, и тариф там получается невероятный. При этом у Почты России есть ограничения по длине, ширине и высоте

посылок, они могут просто отказать в поставке.

В общем, за рубежом предприниматели хотят покупать не в России и ждать, пока все растаможится, а со склада у себя в регионе. Думаем, что будем заключать с кем-то партнерство. При определенной степени доверия и договорных отношениях, мы можем сделать у них небольшой складик и посмотреть, что будет... Нам было бы интересно выйти в какие-то сетевые магазины, представленные в Европе.

#### По поводу ваших планов — в Канаде что хотите сделать?

У них стратегия такая — рынок суперзрелый, и там без четкого позиционирования двигаться нет смысла. Поэтому была определена очень узкая линейка, мы ее расширили до приемлемого ассортимента и сфокусировались на том, что в Канаде будет продаваться только джинсовая коллекция, всего 4-5 моделей бескаркасной мебели из качественной хлопковой джинсы с нитками, с отсрочками — пуфы, предметы интерьера, столики под компьютеры, такой джинсовой тематики. Уже отправили ему пару небольших партий.

#### Как вы определили, что джинсовая тема в Канаде будет интересна?

№ Решение принималось специалистом с того континента, потому что он свой рынок лучше знает. Он мониторил рынок, делал опрос фокус-групп и выявил потребность, что на рынке такая мебель не представлена, а спрос есть. А мы только сделали техническую разработку и дали какие-то рекомендации общего плана в соответствии с требованиями и запросами. Всем маркетингом и продвижением, поскольку рынки принципиально разные, он занимается сам.







- А насколько рынки вообще готовы к вам? Может, вы проводили какие-то исследования, чтобы понять, где бескаркасная мебель уже известна, популярна и востребована?
- № В целом понимание продукта и его ценности сейчас есть. Покупателей, которые выбирают, какое кресло взять обычное или бескаркасное, было буквально несколько за всю историю компании, просто потому что эти два предмета созданы для разного потребления это как «пазик» и кабриолет.

Скажем, в Польше уже сформирован мощный рынок. Чтобы вы понимали масштаб распространения такой продукции на рынке США, скажу так: там регулярно берут себе новые чехлы отдельными лотами на уже имеющиеся кресла, если старый чехол «устал» или надоел. У нас же таких продаж меньше 1%. Мы начинали на нулевом рынке, когда люди думали, что наши кресла надуты воздухом, и пробовали потыкать их иголочкой. Так вот мы формировали этот рынок, культуру понимания через многочисленные PR-мероприятия, тестдрайвы, пробы, открытые встречи, экскурсии на фабрику: воспитывался культ потребления.

- Какое у вас сейчас позиционирование на рынке с точки зрения того, что вы ─ российская компания?
- ⊇ Еще недавно российский продукт вообще не пользовался спросом, а иностранный пользовался. В России у нас была такая проблема, отчего и был у нас ребрендинг в 2012 году мы увели его в скандинавское начертание, и некоторые стали нас квалифицировать как какой-то европейский бренд, и у нас очень резко пошли вверх продажи. Сейчас, к счастью, патриотизм на хорошем уровне, поэтому люди любят российских производителей. Но до сих пор все нам очень удивляются, и с некоторыми приходится спорить и убеждать их, что это не европейская компания, а российская. Кого-то до сих пор не удалось убедить, говорят, что мы воруем чужую торговую марку и выпускаем здесь контрафакт.





- Мыможемих понять, потому что название у вас сложное и действительно производит впечатление чего-то европейского.
- № Мы скоро будем называться просто ТАММ. Очередной ребрендинг — рынок просит простоты.





- Это очень интересный вопрос. Если бы наша российская территория славилась своими вековыми традициями бескаркасной мебели, как она славится, допустим, мехами, балетом, сибирскими травами и тому подобное, тогда был бы смысл это подчеркивать. В нашей ситуации нет смысла ни скрывать это, ни подчеркивать. У нас просто качественная продукция по конкурентным ценам, так как мы были вынуждены сделать их такими в 2014 году, и в результате мы стали очень привлекательны на рынке Европы.
- Есть ли различия в портретах потребителей по разным странам? Есть ли отличия от России?
- Даже если просто анализировать заявки, с которыми я еще сам работал, могу сказать точно, что разница есть. Допустим, мы ни разу не отправляли за границу искусственную кожу. (Казахстан не в счет он по специфике потребления абсолютно идентичен нашей стране.) Она не пользуется спросом. Однотонные изделия тоже почти не берут там больше популярны принтованные изделия и декор. Если у нас декор подушечки, подставочки, коврики − продается как исключение, и его, как правило, дистрибуторы берут, чтобы провести какую-то акцию, подарить кому-то, то там на это есть отличный спрос.
- Ваши зарубежные продажи дали вам какой-то уникальный опыт?
- Стандарты работы, или штрихкодирование, мы взяли оттуда. С подачи той самой румынской компании мы были вынуждены у себя на производстве внедрить полный учет по штрих-кодам продукции. Также оттуда мы переняли опыт по упаковке, вдохновились примерами фотографий, и теперь у нас каждое изделие, даже чехол, идет в отдельной упаковке специального размера. Этикетка у нас на двух языках − на русском и английском, везде пишем все предупреждения, рекомендации по уходу. Это, на самом деле, не так уж дорого, но так важно... Этому нас научили именно наши иностранные поставщики. При первом контакте с ними они бесплатно присылают образцы, все упаковывают и рассказывают. Мы стараемся на них равняться: и каталоги отправить бесплатно, и образцы продукции. Вообще, в продажах самое важное − это доверие к компании.







# Мы производим очень хорошее первое впечатление.

- Какая у вас стратегия дальнейшего развития на международном рынке?
- 👤 Если опустить внутренний рынок, где мы планируем уйти от франшиз и сфокусироваться на открытии собственных магазинов, то по мировому рынку ввиду того, что пока мы не готовы открывать юр/лица, там у нас, наоборот, сильная ориентация идет на франшизу. Мы бы еще хотели в первую очередь выйти на площадки. AliExpress к сожалению, не получается, потому что у них ограничение для компаний из России на продажу только в России, Казахстане и Белоруссии. Если брать EBay и Amazon, то для того, чтобы качественно и уверенно торговать там, мы уже работаем в этом направлении, но нам нужны склады или, грубо говоря, импортеры. Мы уже привозим из Испании достаточно много тканей, и у нас плечо логистическое очень тяжелое - привести оттуда в Россию, сшить в Красноярске, отправить в Москву и потом опять в Европу. Сейчас у нас основная задача — найти импортёров, найти компании, которые будут готовы брать на себя функции дистрибутора нашей продукции. А второй вариант, который мы рассматриваем, — совместное производство. В той же Польше есть фабрика одежды, которая хочет запустить новое направление. Она к нам уже не первый раз обращаются, чтобы мы сделали там производство под нашей торговой маркой. А у них есть интерес к нам, потому что у нас есть технология и опыт, есть уже бренд и экспертиза в создании и распространении франшизы.

#### Формула успеха от Рашида Шамсувалиева:

Качественный продукт, грамотное брендирование, зарубежные стандарты оформления и упаковки продукции и бережное, индивидуальное отношение к каждому покупателю — то, что позволило компании Tamm'antimebel преуспеть не только в России, но и за рубежом.

Komпaния Tamm'antimebel выразила RMAA Open Asia большую признательность и благодарность за подготовку данного исследования.









Категория: Восходящая звезда



Сфера деятельности:



## **Getintent**



Getintent - это международная технологическая компания — разработчик одноименной платформы для самостоятельной закупки RTB (Real-Time Bidding) трафика по всему миру.

Programmatic-платформа Getintent основана Георгием Левиным и Владимиром Климонтовичем в 2013 году. Первые инвестиции в размере \$400 тысяч стартап привлек осенью того же года от фонда Altair Capital Игоря Рябенького. Крымский кризис и последовавшее ухудшение экономической ситуации заставили стартап искать новых клиентов на международном рынке. В 2014 году Getintent открывает американский офис для повышения собственной состоятельности в глазах инвесторов. Рискованный шаг помог GetIntent не только привлечь инвестиции в размере \$1 млн. от фондов Buran Venture Capital и eValue AG, но и стать прибыльной компанией и существенно снизить зависимость от российского рынка. Сейчас на него приходится только 15% выручки, которая в 2016 году составила \$18 млн. В текущем году Getintent планирует удвоить доходы.

**Ш** Год основания: 2013

Год выхода на зарубежные рынки: 2014

Головной офис: Москва

**т** Количество офисов: 2 (Россия, США)

**Е** Количество сотрудников: более 50

Отраны присутствия: США

**С** Годовой выпуск продукции (за 2016 г.): 18 миллионов долларов

Доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, от общего оборота: 85%





#### История

2013

Год основания компании

2014

— Getintent вышла на международный уровень и открыла офис в США

2016

— Выход компании на рынок Украины

2017

 Getintent и IMHO, крупнейший интернет-селлер рекламы в России, договорились о стратегическом сотрудничестве

### Продукт

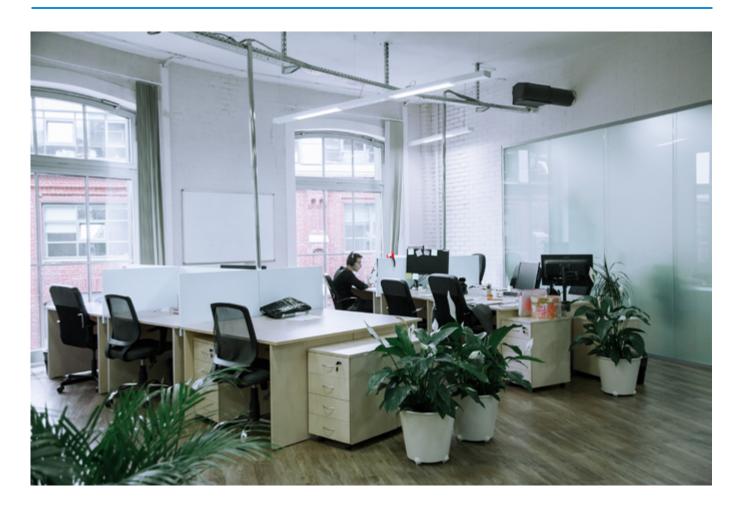
Getintent предлагает прозрачный и удобный доступ ко всей programmatic-инфраструктуре.



- Отношения между Россией и США сейчас напряженные на бизнесе это както сказывается?
- № На самом деле, они напряженные со стороны России. В США так устроена общественная жизнь, что американцы вообще очень мало говорят про внешнюю политику. У них много своих внутренних проблем. К России у них есть политический интерес только там, где мы коррелируем с их внутренней политикой (например, истории с влиянием России на результаты президентских выборов), но в общем и целом негатива нет.





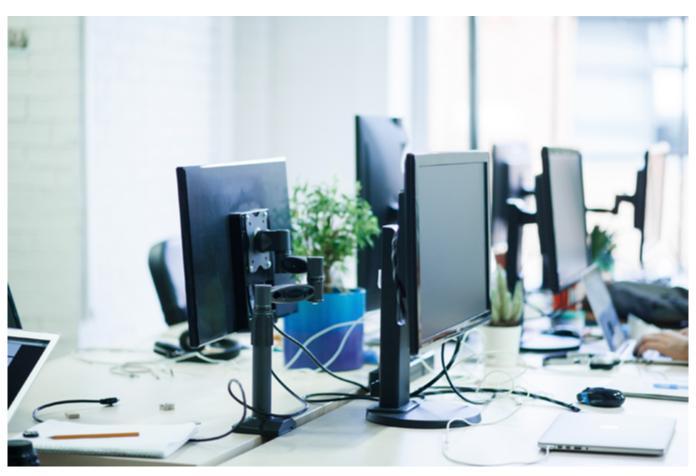


- Чем, на ваш взгляд, отличаются российский и американский рынки?
- № Рынки принципиально разные. Российский рынок очень консолидированный. Есть несколько крупных и ряд небольших игроков. Практически все деньги сконцентрированы вокруг крупных участников рынка. В Америке рынок в целом диверсифицированный очень много разных агентств и бизнесов. Рынок более сложно устроен. Например, в России реклама в интернет устроена так есть бренд, и он работает с рекламным агентством, а рекламное агентство с рекламной платформой. В США эта цепочка намного длиннее: бренд работает с крупным агентством, крупное агентство отдаёт часть задач на субподряд в агентство поменьше, которое сотрудничает с несколькими технологическими платформами. А эти технологические платформы агрегируют и скупают рекламный трафик у других технологических платформ.
- А особенности бизнес-культуры каковы?
- Если смотреть в антропологическом смысле, то это культура европейская, поэтому Россия к Америке намного ближе, чем, скажем, к Японии. Но в деталях бизнес-культура другая. Например, в Америке очень не любят говорить негативные вещи прямо в лицо. Мы, допустим, хотим продать продукт и от потенциального клиента получаем поток положительной обратной связи. И в Америке это не показатель на самом деле, клиенту может быть не интересен наш продукт, и сделка не состоится.





- 🗩 Кто ваша аудитория e-commerce или бренды в целом?
- № Мы работаем с рекламными агентствами. А агентства работают с прямыми рекламодателями, в том числе с брендами и интернет-магазинами.
- Входящий поток продаж у вас отсутствует?
- № Небольшой входящий поток есть. На российском сайте есть форма для регистрации, а на американском можно заполнить заявку, и мы свяжемся с клиентом. Но реально чаще все начинается с холодных продаж.
- В вашем случае холодные продажи эффективны?
- Да, в основном результат приносят холодные звонки и е-mail'ы, а также нетворкинг. Не могу точно сказать по инструментам этим занимается sales planner. В Америке для этого есть много разных сервисов, например, в data.com можно узнать, какую должность занимает человек в компании. А в Redbooks можно посмотреть каталог электронных адресов агентств и просто людей, которые связаны с маркетингом.
- В России вы работаете так же?







- № В России мы работаем принципиально по-другому рынок намного меньше, и нас все знают. На данный момент, в Америке мы работаем с PR-агентством на аутсорсе, а в России у нас только внутренний PR.
- Насколько вы сами считаете себя конкурентоспособными?
- При создании Getintent мы в первую очередь делали ставку на качество платформы.
  Наши технические возможности опережают многих конкурентов.
- Какие вы приводите аргументы, когда клиент делает выбор между прошлым подрядчиком и вами? Было ли такое вообще?
- У нас уникальная стратегия продаж. В Америке аналогичные платформы требуют минимум \$20-30 тыс. для запуска кампании. На нашей платформе клиент может запустить рекламную кампанию с бюджетом всего в \$200, просто попробовать ее без всяких обязательств. Как правило, мы оказываемся лучше других платформ, и клиенты начинают работать с нами. Чтобы эта схема работала, технология должна быть действительно хорошей.
- Какие у вас планы с точки зрения международной экспансии? Что вы ещё хотите сделать в США и планируете ли выходить на рынки других стран?
- У нас есть опыт работы с клиентами из Швейцарии, Австралии, Израиля и Британии. Но мы продолжим стратегическое развитие в России и США. Поэтому заходить на другие рынки пока не планируем.







### Интересные наблюдения от Владимира Климонтовича:

- В Америке все умеют себя продавать и делают это красиво и убедительно, но на деле могут показывать слабые результаты, в то время как в России люди зачастую скромны, но оказываются действительно хорошими перформерами.
- Люди в США мыслят и действуют долгосрочно. Например, нельзя снять офис и выехать из него через полгода обычно необходимо заключать долгосрочный контракт на срок от 2 до 5 лет.
- Американский рынок намного менее performance-ориентированный, чем в России, и намного более мягкий. Люди в Америке гораздо более открыты к новшествам и экспериментам.





# **Ссылки на использованные электронные ресурсы**

- 1. alawar.ru
- 2. amocrm.ru
- 3. ru.bookmate.com
- 4. choupette.ru/ru
- 5. culinaryon.ru
- 6. customs.ru
- 7. exportcenter.ru
- 8. getintent.ru
- 9. group-ib.ru
- 10. icl-services.com
- 11. naturasiberica.ru
- 12. npmgroup.ru
- 13. retailrocket.ru
- 14. simformer.com/ru
- 15. softline.ru
- 16. splat.ru
- 17. tammantimebel.ru
- 18. ukit.com/ru
- 19. visionlabs.ai/ru
- 20. yerasov.ru
- 21. vocord.ru
- 22. msb.khabkrai.ru/contest/dalnevostochnyj-forum-predprinimatelej-biznes-na-d/50
- 23. store.pobedavkusa.ru
- 24. smeshariki.ru
- 25. ru.wikipedia.org
- 26. beboss.ru
- 27. gartner.com/doc/2874317/market-guide-security-threat-intelligence
- 28. megaface.cs.washington.edu/results/facescrub.html







## Заключение







#### Заключение

Идея создания данного исследования у нас родилась летом 2017 года, когда мы вернулись из нашей бизнес-командировки по Китаю. В Поднебесной мы решали ряд задач для российских клиентов **RMAA Open Asia**, заинтересованных в выходе на китайский рынок. В то время мы, в том числе, вели много переговоров с новыми потенциальными клиентами – компаниями, заинтересованными в выходе на рынки Азии и США, и вот что мы заметили.

С одной стороны, мы увидели, что предприниматели и менеджеры, отвечающие за международное развитие, не обладают комплексным пониманием, какие шаги предпринимать для выхода на зарубежные рынки, как выводить бизнес в новую страну.

А, с другой стороны, мы обнаружили, что многие компании просто боятся выходить из «комфортной зоны», ибо новые рынки – это всегда риски и зона неизвестности.

Поэтому мы в <u>RMAA Open Asia</u> создали проект, где объединен опыт людейпрактиков из России, которые успешно работают на международных рынках. Но даже у наших экспертов, которые приняли участие в исследовательском проекте, не обошлось без ошибок. Мы очень надеемся, что тот опыт, который мы собрали в данном исследовании, будет полезен всем, кто задумывается о развитии международного бизнеса.





## Прогнозы и тенденции. Как будет чувствовать себя русский бизнес через 5 лет на международной арене?

Напоследок я бы хотел поделиться тем, какие тенденции мы и наши клиенты ощущаем сегодня, а также сделать прогноз, как будет чувствовать себя российский бизнес на международной арене через 5 лет.

## Тенденция №1. Глобализация влияет на мышление предпринимателей и на их подход к ведению бизнеса

С каждым днем государственные границы становятся всё более и более условными. И мы это замечаем в результате своего опыта общения с людьми из разных стран, а также благодаря путешествиям.

Информация о потребителях в разных уголках планеты становится доступной. А благодаря Интернету компании могут в очень сжатые сроки выходить на новые для них рынки.

Предприниматели, живя в социуме, неосознанно начинают действовать так, как подсказывает им окружающий мир, в результате чего многие приходят к мысли о международной экспансии. Не все на это решаются, но это уже другой вопрос. Сейчас я говорю об общей тенденции — работа на международных рынках становится некой нормой в сознании предпринимателей, в то время как еще 10-15 лет назад выход на глобальные рынки считался некой экзотикой, доступной только гигантам индустрии.

### Прогноз №1

Предприниматели из России и всего русскоязычного сообщества всё больше будут ощущать себя вовлеченными в «мировую тусовку», в связи с чем в ближайшие 5 лет будет предпринято больше попыток выйти на международные рынки, чем за все предыдущие 30 лет истории постсоветского бизнеса.

Насколько они будут успешными — покажет время. Кто-то точно преуспеет, кто-то потерпит поражение, и это нормально. А исходя из того, что происходит в России последние три года, можно сделать вывод, что чем хуже будет управляться российская экономика и портиться бизнес-климат, тем активнее предприниматели будут искать новые возможности на чужих рынках.







# Тенденция №2. Вход в языковой сегмент становится важнее, чем выход на рынок конкретной страны

Сегодня крупные корпорации, как известно, делят рынки не на страны, а, скорее, на языковые макро-регионы. Например, есть англоязычный сегмент, а есть испаноязычный — и совершенно не важно, что страны, в которых говорят по-английски и по-испански, располагаются на разных континентах. И эту тенденцию русские предприниматели очень хорошо чувствуют. Выход на рынок США практически сразу обеспечивает доступ ко всей англоязычной аудитории мира, а также к тем странам, которые используют английский в качестве второго языка. Выход в Испанию автоматически открывает доступ ко всей испаноговорящей аудитории Латинской Америки и, как ни странно, даже США. Безусловно, моё описание несколько идеализировано и упрощено, и далеко не всё так тривиально — везде есть свои нюансы и подводные камни. Я подчеркиваю общий тренд.

#### Прогноз №2

Весь мировой бизнес, а не только российский, будет ориентирован максимум на 15-20 крупнейших языковых групп и, чтобы быть успешным, важно быть включенным в одну, а лучше в несколько языковых тусовок. Малые языки окажутся на обочине.

У русского языка, кстати, неплохие перспективы, как у достаточно распространенного языка (171 000 000 носителей в мире, согласно данным Википедии), а, значит, у нас есть и будет свой собственный рынок, и мы будем интересны мировому сообществу.

Тенденция и прогноз №3. IT будет самым быстрорастущим и динамично развивающимся сегментом России. Экспорт IT-решений станет серьезной составляющей несырьевого экспорта страны.

Работая над изучением историй успехов российских международных компаний, нам стало понятно, что сегодня IT-сегмент в России самый активный с точки зрения международного развития. Почему так происходит? Во-первых, нематериальный продукт легче экспортировать: через Интернет вы сразу получаете доступ к большой аудитории. А, во-вторых, математиков и программистов нам в наследство передал Советский Союз. Отсюда и успехи в IT-сфере.





#### Подведем итоги

Делать прогнозы — дело неблагодарное, особенно в России, где экономическая ситуация нестабильна. Наверное, именно поэтому Россия считается не только одним из наиболее маржинальных рынков, но и местом, где можно заработать капитал за относительно короткий срок.

Мы в <u>RMAA Open Asia</u> видим, как всё больше и больше компаний выходят на международные рынки со своими продуктами, услугами и решениями. И лучшего времени, чем сейчас, для вывода бизнеса на глобальные рынки не будет. Мы рады быть активными участниками этого процесса и помогать компаниям покорять новые вершины.



С теплотой и пожеланием успехов в бизнесе, <u>Вадим Тылик,</u>

Руководитель маркетингового агентства <u>RMAA Open Asia</u>

Автор <u>блога о продвижении на рынках</u>

<u>Азиатско-Тихоокеанского региона</u> – www.tylik.com







## Помогаем бизнесу выходить на глобальные рынки

Мы исследуем ниши на международных рынках, помогаем компаниям выстраивать УТП и позиционирование в Азиатско-Тихоокеанского регионе и других странах, разрабатываем бизнес и маркетинговые стратегии, привлекаем иностранных покупателей и дистрибьютеров для наших клиентов и занимаемся дальнейшей реализацией маркетинговых задач.

Вам необходимо исследовать рынок новой для вас страны или в целом определиться с тем, на рынок какой страны вам стоит выводить бизнес?

Вам требуется маркетинговая поддержка на глобальных рынках?

Вам необходимо найти дистрибьютеров и покупателей за рубежом?



Хотите получить предложение для вашей компании?

Москва +7 (495) 818-96-58

Хабаровск +7 (4212) 61-90-65

office@russia-promo.com

Присоединяйтесь к нам в социальных сетях:







## Определим страну, на рынок которой стоит выходить именно с вашим предложением.

## Оценим жизнеспособность идей и то, насколько реально воплотить планы бизнеса в жизнь.

Наша команда начала заниматься темой продвижения отечественных брендов в Азию еще в 2009 году, когда тема выхода на страны Азии была не так популярна, и о сближении Азии и России еще не говорили на центральных телеканалах.

Мы реализуем международные проекты благодаря нашей команде специалистов, владеющих европейскими и восточными языками, а также широкой партнерской сетью в странах АТР, что позволяет нам понимать рынки конкретных стран и достигать своих целей. Нашим клиентам больше нет необходимости общаться с иностранными подрядчиками, которые не понимают реалий российского бизнеса и нашей специфики.

### Вы заглядываетесь на европейские и американские рынки?

Азия - это не единственный рынок, с которым мы работаем.

Некоторые из наших клиентов:









Хотите получить предложение для вашей компании?

Москва +7 (495) 818-96-58

Хабаровск +7 (4212) 61-90-65

office@russia-promo.com

Присоединяйтесь к нам в социальных сетях:





