

The Main

Идеальные инвестиции: миф или реальность?

»
Пандемия
не оказала никакого
влияния на тенденцию
притока инвесторов
на фондовый рынок

»
Алексей Тимофеев

ИНВЕСТИЦИИ

01



Editor-in-Chief's View

«В современном мире инвестированием занимаются абсолютно все». Ирина Аятова, The Main

02



The Main Story

«Пандемия не оказала никакого влияния на тенденцию притока инвесторов на фондовый рынок». Алексей Тимофеев, НАУФОР

03



Open for discussion

Чем запомнился 2020 год

04



Numbers in smth

- Рынок депозитов VS Инвестиции
- «Как и раньше, любой инвестпродукт сравнивается в первую очередь с депозитом». Ирина Корсакова, Сбербанк

05



Standpoint

(особое мнение экспертов)

- «У приватности один поверенный». Михаил Гусев, Affluence Private Concierge and Travel Club
- «Мы многим достаточно известным людям подсказали выгодные сделки, на которых они заработали». Леонид Кронгауз, Kalinka Realty
- «Для любого инвестора, который считает, что деньги любят тишину, приобретение медиа — очень серьезное испытание». Андрей Галиев, экс-seo холдинга «Коммерсантъ»

06



Expert opinion

Олег Богданов, «Коммерсантъ FM»

The

07



Off time

Шедевры с молотка: истории аукционных домов

08



Reason for dope case

«В России развиваться можно только через сеть, другого способа я не вижу». Анна Цфасман, сеть кофеен Flip

09

Финансовый гороскоп

Алина Кузьмийчук — успешный астролог, психоаналитик, преподаватель

10

Express Quest

Приглашаем вас пройти опрос, это займет не более 2 минут

«В современном мире инвестированием занимаются абсолютно все»**Что для вас идеальные инвестиции? Это всё же миф или реальность?**

По сути, инвестированием мы привыкли называть вложение денежных средств в те или иные направления. Но если посмотреть на это явление шире, то становится очевидным, что в современном мире инвестированием занимаются абсолютно все и практически каждый шаг можно оценить с точки зрения эффективности вложенных усилий.

Все те ресурсы, которыми обладает каждый человек, инвестируются им ежечасно с той или иной степенью успешности.

Можем ли мы расценивать как инвестицию не только деньги, но и собственное время, которое тратим на качественное образование? Конечно, в дальнейшем оно формирует круг наших интересов, общения и конвертируется в новые возможности. А регулярные занятия спортом – это не просто инвестиция, а бесценный вклад человека в собственное здоровье и красоту. Инвестирование отображает важнейшее правило жизни человечества: получить что-либо в будущем невозможно, если ничего не сделать для этого в настоящем.

Обратившись к изучению темы инвестиций, наша команда пришла к выводу, что эффективно инвестировать не так уж сложно, главное – определить как можно более точно цель вложения средств и подобрать для себя оптимальный формат инвестиций.

Если рассматривать процесс с позиции центра притяжения и приумножения капитала, то вариантов масса: это и недвижимость, и ресторанное дело, и медиабизнес, и даже лояльность. Но не каждый инвестор может быть успешен в своем направлении. Из чего может складываться успех, что надо предусмотреть, на что можно повлиять, как принимать решения?

В журнале The Main мы будем говорить про инвестиции, личные финансы и бизнес. Здесь активные и амбициозные предприниматели и финансисты будут делиться секретами успеха, а читатели смогут найти для себя ответы на волнующие их вопросы по теме накопления и сбережения активов.

В каждом выпуске нашего издания мы будем обсуждать с известными топ-менеджерами и руководителями различных бизнес-направлений, какие инвестиции у них в приоритете.

Надеюсь, собранная информация будет полезна тем читателям, которые находятся в поиске своих идеальных инвестиций.

Алексей Тимофеев: «Пандемия не оказала никакого влияния на тенденцию притока инвесторов на фондовый рынок»

Для эффективного взаимодействия с регулятором и между собой, а также для того, чтобы сделать рынок ценных бумаг более прозрачным и эффективным, профессиональные участники объединяются в саморегулируемые организации, которые позволяют выявлять недобросовестных участников, лоббировать интересы перед регулятором, а также вести эффективную коммуникацию в профессиональной среде.



Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР) контролирует и оптимизирует деятельность брокеров, дилеров, депозитариев, управляющих компаний, доверительных управляющих и специализированных депозитариев, а также инвестиционных советников, что делает российский фондовый рынок более прозрачным, понятным и эффективным. Если организация является участником НАУФОР, то можно смело говорить о ее высокой корпоративной культуре, информационной открытости и клиентоориентированности. О том, какой он – современный инвестор, какие инвестиционные продукты выбирают наши соотечественники, какое будущее у ИИС, и о многом другом мы поговорили с президентом НАУФОР Алексеем Тимофеевым.

Фондовому рынку уже четверть века. В течение двадцати лет толком не удавалось заманить инвесторов, несмотря на «народные» IPO, на рост благосостояния, на разные фишки, которые применялись регулятором. Что, по вашему мнению, смогло переломить настроение населения?

Прежде всего хочу сделать комплимент российским гражданам, которые не покупались на фишки, которые вы упомянули.

Чертой российского финансового рынка была очень высокая доходность по банковским вкладам в течение многих лет. Это аномалия долгосрочная, она не оставляла шансов никому, кроме спекулянтов на фондовом рынке. Спекулянтов по определению было мало. Выбор массового инвестора, выбор населения был сделан в пользу депозитов. И это правильно. Это говорило о прагматизме, об осторожности. И сегодня мы эту аномалию преодолеваем, ставки по банковским вкладам падают, давая возможность людям обратить внимание на альтернативы, на то, где на самом деле в мире можно зарабатывать двузначную годовую доходность, – на фондовый рынок. Кроме того, преодолевая аномалию высоких ставок на депозиты, мы приложили немало усилий и к налоговому стимулированию, в результате получив огромный интерес к фондовому рынку.

Можно ли говорить о том, что изменился портрет человека, который готов идти на фондовый рынок? Какой он сейчас?

Совершенно точно, что массовый инвестор не похож на тех немногих, кто до этого работал на фондовом рынке, на спекулянтов, на бабушек, получивших ценные бумаги в результате приватизации. Массовый инвестор не готов посвящать все свое время контролю за операциями. Это люди, занятые в основном другим, склонные к консервативным стратегиям. Кстати, большинство людей, открывающих индивидуальные инвестиционные счета на российском фондовом рынке, моложе 35 лет.

Чем дальше – тем более молодые, а значит, и технически развитые.

Это люди, не склонные обвинять в своих собственных ошибках других, с другой стороны – не склонные прощать чужие ошибки. Поэтому это более осторожные консервативные инвесторы, на которых мы очень рассчитываем.

Как вам кажется, рынок в целом сейчас готов к перетоку капитала: инфраструктурно и со всех остальных сторон?

Отличный вопрос. Это было вызовом полтора-два года назад: тогда мы задумались, справится ли индустрия с массовым наплывом инвесторов. И сейчас мы можем констатировать, что да, она отлично с этим справилась. Причин, чтобы в этом сомневаться, нет. Меняется и сама индустрия, она готовится предлагать и предлагает уже продукты, адресованные новым инвесторам, массовым.

Технологически она является одной из самых передовых в мире с точки зрения способности работать с массовым инвестором.

Внушает оптимизм в этом смысле и не вызывает никаких сомнений.

Меняется и сама индустрия, она готовится предлагать и предлагает уже продукты, адресованные новым инвесторам.

Та стратегия, которую вы закладывали в момент вывода на рынок ИИС, реализовалась как вы планировали или что-то пошло не так?

Откровенно говоря, мы немного разочарованы тем вниманием, которое люди уделяют индивидуальным инвестиционным счетам.

Их около 3 миллионов из примерно 8 миллионов счетов, открытых на фондовом рынке, как у брокеров, так и у доверительных управляющих.

Это мало, что кажется немного странным. ИИС зафондированы меньше чем на треть, это меньше, чем обычные брокерские счета, и это тоже требует определенного анализа. Тем не менее около 250–300 миллиардов рублей на индивидуальных инвестиционных счетах, преимущественно брокерских, уже аккумулированы из 5 триллионов (примерно) рублей розничных инвесторов на фондовом рынке всего.

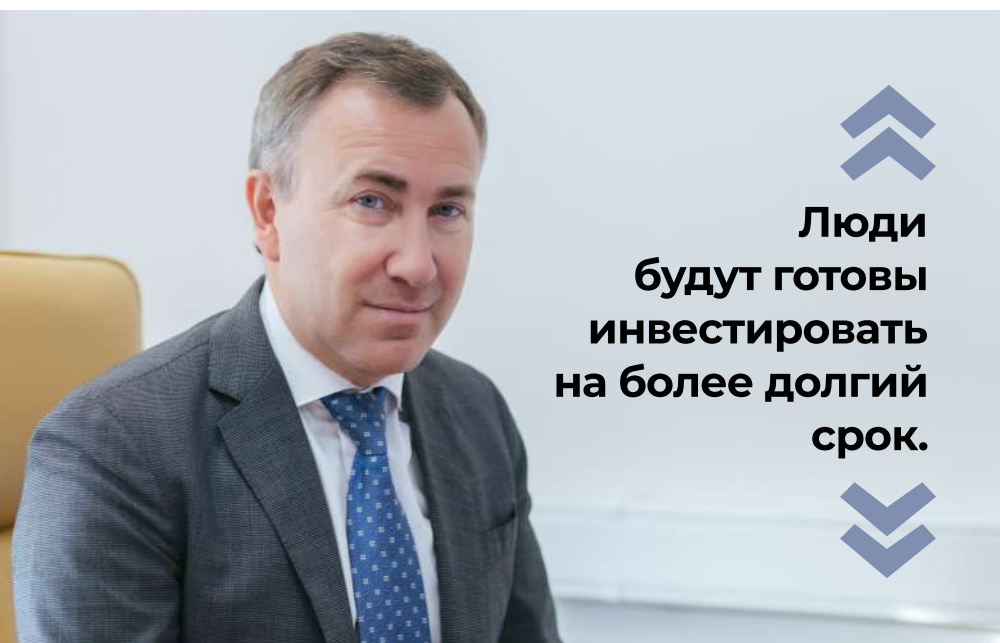
Да, вы прилагаете усилия в этом направлении. Года два уже вы все больше людей привлекаете именно ко второму типу ИИС.

Пока мы видим, что популярностью пользуется ИИС первого типа. Для того чтобы ИИС второго типа стал более востребованным, нам нужно увеличить сумму ежегодного взноса на него (она должна быть больше, чем по ИИС-1) и дать людям возможность частичного изъятия средств со счета до истечения трехлетнего срока. Этим ИИС-2 будет выгодно отличаться от ИИС-1.

Идея ИИС-3 заключается в том, чтобы дать еще более убедительные доказательства налогового характера для долгосрочных стратегий,

чем по ИИС-1 и ИИС-2. ИИС третьего типа предполагает налоговый вычет на входе (что является чертой ИИС первого типа) и на выходе (характерно для второго типа ИИС), при условии что денежные средства будут заблокированы на счете на срок не менее десяти лет.

Это может поднять тревожность у народа?



**Люди
будут готовы
инвестировать
на более долгий
срок.**

Вот и увидим. Надеюсь, что нет. Люди будут готовы инвестировать на более долгий срок. Полагаю, что будет возможность у людей, имеющих ИИС-3, открывать ИИС первого или второго типа. ИИС-3 не должен с ними конкурировать. Таким образом, у человека должна быть возможность иметь ИИС всех типов одновременно.

Насколько я помню, в самом начале пандемии был как раз бум на открытие индивидуальных инвестиционных счетов на Московской бирже. За первый квартал чуть ли не на миллион выросло их количество. С чем это связано?

Пандемия не оказала никакого влияния на тенденцию притока инвесторов на фондовый рынок. Технологически никакой карантин мешать привлечению инвесторов не может. Так что ситуация не изменилась, более того, тенденция усиливается, сейчас данные еще более убедительные.

Думаю, что к концу года количество розничных инвесторов на фондовом рынке превысит 8 миллионов. На самом деле их гораздо больше уже сейчас, Московская биржа видит около 8 миллионов инвесторов.

Она не учитывает некоторых из тех, кто не работает на Московской бирже, а работает, например, на Санкт-Петербургской или с доверительным управлением. Стало быть, к концу года будет еще больше, чем те 8 миллионов, которые есть, по данным Московской биржи.



К вопросу категоризации инвесторов. Какое-то время вам удавалось удерживать этот процесс регулирования. Сейчас уже более-менее процесс запущен, правильно я понимаю? Насколько это было критично для Центрального банка, почему все так затягивалось?

Надо понять Центральный банк, который был инициатором изменений в законодательство, предполагающих ужесточение правил категоризации и доступа неквалифицированных инвесторов к некоторым видам инструментов. Он беспокоился об их комфорте, боялся того, что процесс может обернуться разочарованием и скандалом. Другое дело, что законопроект, который предложил регулятор, был чрезмерно жестким и вызывал большие возражения со стороны индустрии. Действительно, несколько лет мы с Банком России провели в спорах по разработке этого закона. В результате был принят документ, который устраивает и нас, и ЦБ, развитию рынка не мешает, защиту интересов инвесторов повышает.

Он предполагает тестирование, оценку брокерами понимания их клиентами специфики тех или иных сложных инструментов, для того чтобы избежать разочарований и принять на себя риски, в которых инвестор иногда себе отчета не отдает.

Фондовый рынок – это же не депозит, хотя было время, когда и депозиты были не очень безопасным инструментом, в какой-то момент Центробанк ввел новые правила, защищающие их держателей. Тем не менее на сегодняшний день банковские вкладчики уже привыкли к определенной степени надежности этого инструмента. А фондовый рынок может предложить взамен не так уж много инструментов с подобным уровнем защиты. Или есть варианты?

Да, вы принимаете бóльшие, чем в случае с депозитами, риски, но и на фондовом рынке есть немало инструментов, которые по своим инвестиционным качествам и степени безопасности очень сходны с депозитами. Государственные облигации, облигации госкомпаний – это все отличный выбор для наиболее консервативных и осторожных инвесторов и прекрасная альтернатива депозитам. В сочетании с налоговыми льготами от использования индивидуальных инвестсчетов они гарантируют вам более высокий доход и сопоставимый при этом с банковскими депозитами по степени риска.

Не каждый держатель депозита в прошлом готов к рискам фондового рынка. Этот приток капитала предполагает повышение финансовой грамотности? У профессиональных участников фондового рынка есть сейчас такая задача – повышение финансовой грамотности населения? Как эта программа будет в дальнейшем реализовываться?

Я уже сделал комплимент российскому населению: оно достаточно финансово грамотно, прагматично в своем инвестиционном поведении. До получения убедительных доказательств выгоды фондового рынка население его игнорировало. И это верно по-прежнему. Население выбирает наиболее осторожные, преимущественно консервативные инструменты.

У нас около 60% средств на брокерских счетах сосредоточено во всякого рода облигациях: еврооблигациях, государственных облигациях, облигациях российских корпораций.

28% на брокерских счетах инвестировано в акции.

Люди ведут себя осторожно. Если бы речь шла о портфеле конкретного инвестора, то это был бы очень консервативный взвешенный портфель осторожного владельца капитала. Государство взяло на себя функцию по повышению финансовой грамотности, прилагает большие усилия для этого. Что касается нас как индустрии, то наша задача – уметь работать с населением, которое не разбирается в тонкостях инвестирования на фондовом рынке. Нам надо, чтобы индустрия обеспечивала одинаковый комфорт как финансово грамотным, так и финансово безграмотным инвесторам. В конечном итоге вопрос стоит, смогут ли и те, и другие граждане доверять индустрии и сможет ли индустрия с этим справляться.

Подразумевается ли дальнейшее страхование брокерских счетов, как принято, например, в США?

— Это хороший вопрос. Тема эта давно и без особых результатов обсуждается.

Мы не исключаем, что в скором времени такое решение будет принято. Дело в том, что закон о страховании индивидуальных инвестиционных счетов был принят в первом чтении. Дискуссия о целесообразности такого страхования затянулась и не имеет пока понятной перспективы. В будущем это обязательно произойдет. Опять же, нужно иметь в виду, что страхование на фондовом рынке – не то же самое, что страхование на банковском рынке. Граждане не могут рассчитывать на страхование рыночных рисков, если стоимость ценных бумаг упала. Это риски самого инвестора, они не защищаются. Скорее будет страхование от банкротства брокера, который пользовался средствами клиента и не может рассчитаться с ним.

Интересный инструмент IPO. Сейчас бум, на мой взгляд. Как только этот инструмент стал доступен, молодые инвесторы, которые к квалифицированным не имеют особо отношения, ринулись туда. Не так много профессиональных участников предлагают поучаствовать в IPO, но тем не менее возможности есть. И практически сразу были приняты изменения в законодательство, которые урегулировали квалификацию клиента на участие в IPO. Это правильное решение, по вашему мнению? И на кого этот инструмент ориентирован? Действительно на квалификационных инвесторов?

— Конечно, этот инструмент должен быть ориентирован на все группы инвесторов, в том числе и на неквалифицированных. В России очень плохой опыт собственных IPO. Кроме того, первичных размещений уже много лет не было. Это проблема российского финансового рынка. Дело в том, что на десятку крупнейших в капитализации российского рынка эмитентов приходится 70% этой капитализации, а на десятку крупнейших с точки зрения оборота эмитентов – 76% оборота. В России пока нет серьезного рынка IPO, а весь опыт отечественных первичных размещений – разочаровывающий.

Дело в том, что цена при IPO должна допускать доход тех, кто в первичном размещении поучаствовал. Это значит, что цена должна предполагать определенный дисконт, который заставляет людей бороться за право участия в IPO, надеясь на то, что они заработают в день начала обращения ценных бумаг. Именно так строится рынок за рубежом. Поэтому вы сможете всегда рассчитывать, что найдете инвесторов – как розничных, так и институциональных – для участия в IPO. Это те, кто старается зарабатывать сразу, как открывается рынок свежеразвыпущенных ценных бумаг. В России, к сожалению, это не так. Наш опыт показывает, что ценные бумаги сразу падают в цене после проведения IPO. Это разочаровывает и отпугивает возможных участников. Но, на мой взгляд, проблема скорее в решениях, которые принимаются организаторами IPO в плане определения ими диапазона цен.

THE MAIN STORY

К вопросу об ИИС. Какое будущее у идеи с ИИС-3?

Спасибо за этот вопрос. Мы инициаторы разработки концепции ИИС-3, как и инициаторы разработки концепции ИИС вообще. Интерес к ИИС, на наш взгляд, должен бы быть больше. И он будет больше, если мы устраним некоторые недостатки.



Вам не кажется, что интерес к ИИС-2 не такой высокий, потому что его не так активно рекламируют участники рынка? В конце каждого года все начинают продвигать идею открытия ИИС, потому что есть возможность быстро получить налоговый вычет, который может считаться частью дохода. Может, в этом причина?

Да, это естественный выбор в пользу синицы в руках, чем журавля в небе. В этом смысле ИИС-1 – это синица в руках, а ИИС-2 – журавль в небе. Поэтому доказательства в пользу выбора журавля должны быть более убедительны. Над этим мы и трудимся.

Может ли ИИС третьего типа быть альтернативой для пенсионных накоплений?

Конкретных параметров ИИС-3 мы не знаем, пока разрабатываем их вместе с Центральным банком и будем обсуждать с Министерством финансов. ИИС первого и второго типа уже воспринимаются как лучший пенсионный продукт. Станет ли ИИС третьего типа еще более похожим на пенсионный продукт, увидим. Вообще же ИИС третьего типа пенсионным продуктом не является, это продукт для долгосрочного инвестирования. Мы не собираемся обеспечивать гарантирования по этому виду продукта. ИИС-3 останется рискованным и потому пенсионным продуктом являться не будет.

Когда вы создавали ИИС, рассматривали ли инвестора как человека, который стремится накопить на будущее? ИИС для этого создавался изначально?

История ИИС заключается в том, что первоначально он конструировался как счет пенсионный. Надо счесть большой удачей, что он ограничился трехлетним сроком и поэтому стал инвестиционным, а не пенсионным. Он сработал, потому что трехлетний срок оказался оптимальным с точки зрения согласия граждан расстаться со своими средствами в обмен на налоговые льготы, которые ИИС предполагает. Если бы мы тогда сразу начали со счета пенсионного, то есть ограничили срок счета сроком достижения пенсионного возраста, как это изначально и задумывалось, то, наверное, были бы разочарованы.

Сегодня мы сконструировали ИИС как инвестиционный инструмент, но это правда, что он граничит с пенсионным обеспечением.

Интересны ли для наших людей коллективные инвестиции, такие как зарубежные ETF?

Тема коллективных инвестиций чрезвычайно важная. Что у нас произошло на рынке? У нас около 5 триллионов рублей розничных инвесторов, доверенных брокерам или индивидуальным доверительным управляющим. Около 5 триллионов рублей – вся индустрия коллективных инвестиций, но это главным образом индустрия закрытых паевых инвестиционных фондов. На индустрию открытых паевых инвестиционных фондов приходится около 600 миллиардов рублей всего. Она не очень велика. На индустрию негосударственных пенсионных фондов у нас приходится 4 триллиона 400 миллиардов пенсионных ресурсов.

Граждане все больше начинают доминировать на фондовом рынке, приобретая большее значение, чем инвестиционный институт. Это не очень хорошо для рынка, поскольку он расбалансируется. Нам нужно поведение, характерное для управляющих компаний паевых инвестиционных фондов, нам нужна их поддержка операциям розничных инвесторов, нам нужны инструменты коллективного инвестирования, которые наиболее мелкие из владельцев капитала должны приобретать в первую очередь.

Я думаю, что первый шаг на фондовый рынок следовало бы делать, не инвестируя напрямую в ценные бумаги, а вкладывая в паи инвестиционного фонда.

Однако есть несколько серьезных недостатков в конструкции паевых инвестиционных фондов, которые мешают этой индустрии пользоваться всем тем успехом, которым пользуются брокерские услуги и услуги доверительных управляющих. Мы эти недостатки постараемся устранить, чтобы эта индустрия пользовалась тем спросом, которого она, безусловно, и заслуживает.

Что касается иностранных ETF, это очень интересный и крайне важный инструмент. Другое дело, что сегодня он конкурирует с едва появляющейся в России индустрией биржевых паевых инвестиционных фондов. К сожалению, регулирование биржевых паевых инвестиционных фондов недостаточно продумано, чтобы они могли конкурировать с ETF на равных. Мы думаем одновременно идти как по пути либерализации допуска иностранных ETF на российский организованный рынок, так и в сторону устранения тех недостатков, которые невыгодно отличают биржевые фонды от ETF. Как только мы это устраним, я думаю, граждане будут иметь хорошую альтернативу: приобретать ли паи российских биржевых ПИФов или иностранных ETF здесь, на отечественном рынке.

У вас есть такая стратегия?

Да, мы ее обсудили и получили согласие на те шаги, которые надо предпринять, со стороны Центрального банка РФ. И в этом направлении движемся.

Вопрос к вам как к человеку, максимально разбирающемуся в инвестициях.

Существуют ли идеальные инвестиции?

— Я скорее институциональщик. Я понимаю, как работают инструменты и институты. Моя задача как руководителя саморегулируемой организации – создание максимальной конкуренции сбалансированных инструментов и институтов за внимание со стороны инвесторов. Моя цель – предоставить максимально широкие возможности для инвесторов в самостоятельном выборе инструментов и институтов для сотрудничества. Я забочусь в первую очередь об этом. Кроме того, моя должность исключает возможность давать какие-либо советы инвестиционного характера. Поэтому отвечаю так: ничего идеального в мире нет, и идеальных инвестиционных инструментов не существует тоже.



Инвестировать или нет? Вот в чем вопрос.

Инвестировать.

Мы делаем очень много. Спасибо всем тем, кто нас поддерживает. Я считаю, что государство исключительно отзывчиво к нашим инициативам по развитию рынка. Вы можете на нас рассчитывать.

Беседовала
Ирина Аятова
Фото
Анна Атаян



Аудиоверсия интервью
Видеоверсия интервью



Чем запомнился 2020

Уходящий 2020 год был богат на «черных лебедей»: он ознаменовался серьезными изменениями и в социально-экономических реалиях, и на геополитической арене. Вспомним основные события, которые определяли тренды инвестиционной индустрии в течение минувших 12 месяцев.

Пандемия коронавирусной инфекции и февральская паника инвесторов

Ключевым вызовом 2020 года является появление ранее неизвестной острой респираторной инфекции – коронавируса SARS-CoV-2. 30 января 2020 года Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила о чрезвычайной ситуации, имеющей международное значение. В марте стремительный рост заболеваемости по всему миру был признан представителями ВОЗ пандемией.

Участники фондового рынка остро отреагировали на новые реалии, связанные с блокировкой межгосударственных границ, остановкой производства и разрывом логистических цепочек. На третью декаду февраля – первую декаду марта пришелся обвал американских фондовых рынков, который стал самым значительным со времен «черного понедельника» 1987 года.

Разворот политики ФРС США

Ответом на падение индексов фондового рынка и массовые распродажи инвестиционных активов в феврале – марте стала реакция Федеральной резервной системы США. Американский регулятор 15 марта снизил ставку на 100 базисных пунктов и запустил программу количественного смягчения на **700 миллиардов долларов**. К стимулирующей политике спешно перешли центробанки большинства стран. Масштабные меры, направленные на нормализацию социально-экономической ситуации, позитивно повлияли на развитие фондового рынка.

Кризис на рынке черного золота

Стремительное распространение коронавируса уже к началу марта 2020 года привело к снижению потребления энергоресурсов. Ситуация усугубилась срывом переговоров представителей ОПЕК+ и отказом от договоренностей относительно ограничения темпов нефтедобычи в первой половине марта. В результате произошел обвал нефтяных котировок, стоимость фьючерсов на нефть принимала даже отрицательные значения. Так, по итогам торгового дня 20 апреля стоимость майского фьючерса нефти West Texas Intermediate (WTI) оценивалась в **минус 37,63 доллара за баррель**.

Восстановлению котировок черного золота способствовали соглашения ОПЕК+ по сокращению добычи, к которым странам – участницам объединения удалось прийти в апреле уходящего года.

Летнее V-образное восстановление мировой экономики

За беспрецедентным экономическим спадом второго квартала 2020 года последовал стремительный рост темпов развития промышленности и деловой активности в летний период.

Индекс S&P 500 в августе вернулся к докризисным показателям, а затем вышел на новые максимумы: 2 сентября его значение **достигло 3580** пунктов. Предпосылкой к подъему курса ценных бумаг стала стимулирующая политика регуляторов ведущих мировых держав, прежде всего США.

Смена руководства в США

Одним из важнейших политических событий 2020 года стали президентские выборы в США. Победу одержал представитель Демократической партии Джо Байден. В ноябре на американском фондовом рынке наблюдалось настоящее ралли.

Приход к власти Джо Байдена будет способствовать снижению рисков на рынках и ротации инвесторов в технологический сектор. Известны некоторые суммы планируемых вновь избранным президентом затрат. Так, на охрану окружающей среды планируется выделить **2 триллиона долларов**, 700 миллиардов долларов могут быть направлены на инфраструктурные проекты.

Вторая волна коронавируса

Осень 2020 года отметилась взрывным ростом количества зараженных коронавирусной инфекцией. По состоянию на 20 ноября в мире было зарегистрировано более **57 миллионов инфицированных**.

Многие страны приняли решение о возвращении весенних ограничений вплоть до полного локдауна. На наиболее жесткие меры пошли в Австрии, Великобритании и Франции – там действуют карантинные меры практически по весеннему сценарию. Вторая волна коронавируса находится в развитии, поэтому подводить ее итоги и говорить об уроне для мировой экономики преждевременно.

Смена политического руководства в США и вторая волна распространения коронавирусной инфекции – те события, результаты которых в полной мере отразятся на инвестиционной индустрии уже в 2021 году. Грядущий год может быть не самым простым для мировой экономики, однако не стоит забывать о том, что любые вызовы на фондовом рынке открывают и новые возможности.

2021-й станет годом IPO

Поговорим сегодня про рынок IPO, где сейчас наблюдается настоящий бум. Почему рынок на таком подъеме и почему так много клиентов испытывают интерес к этим сделкам?

Сейчас рынок в целом растет. Клиенты ищут новые точки применения капитала, чтобы получить максимально высокий доход от своих инвестиций. Торговля, даже спекулятивная, классическими ценными бумагами, теми, что давно на рынке, уже не приводит к желаемому результату.

Применительно к сделкам IPO это работает, к тому же есть и другой эффект, психологический. Многие хотят стать инвесторами «нового Facebook» или «нового Google», чтобы не только получить финансовую прибыль, но и почувствовать свою причастность к какому-то большому значимому делу.

Крупнейшие российские банки весь год теряют депозитчиков.

Вслед за понижением ключевой ставки топ-10 отечественных банков планомерно снижали ставки по вкладам.

с **6,5%**
в ноябре 2019 года

до **4,25%**
в июле 2020 года

Отток денежных средств с депозитов с 1 января этого года уже составил более 15 млрд долл., и темпы оттока только ускоряются.

Наиболее популярным решением для инвестирования капитала нашими соотечественниками эксперты называют продукты фондового рынка. Московская биржа сообщает о взрывном росте количества клиентов – с начала этого года оно возросло более чем в 3 раза. Рост реальной инфляции, падение ставок по депозитам (отметим, что ставки по валютным депозитам при этом опустились практически до нуля) и увеличение количества профессиональных участников стали залогом популяризации и развития российского фондового рынка.

Насколько востребованы остальные направления инвестиционного бизнеса, например доверительное управление, на сегодняшний день? Какова судьба этих инструментов?

— Мне кажется, что эта сфера относительно стабильно развивается и будет развиваться в России просто потому, что банковские вклады перестали соответствовать стандартам клиента. Сегодня ни один инвестор не считает целесообразным хранение средств в банках, в первую очередь по причине низких ставок. Для всех клиентов сейчас очевидно, что на рынке есть более эффективные инструменты размещения капитала, размещения капитала, в том числе инструменты консервативные, использование которых не несет высоких рисков. Я надеюсь, что уже в следующем году клиенты окончательно придут к пониманию того, насколько высока реальная инфляция в связи с низкими ставками и денежной эмиссией по всему миру. Валюта начнет сильно терять в сравнении с активами, а банковские ставки не только не смогут сохранить капитал, но и превратятся в инструмент обесценивания денежных средств.



Какие в целом перспективы у рынка IPO?

— Мы прогнозируем, что как минимум весь следующий год рынок первичных размещений будет востребован у инвесторов. Строить прогноз на более долгосрочную перспективу, учитывая всю социально-экономическую конъюнктуру в России и в мире, смысла сейчас не имеет.

Отдельно отмечу, что конец 2020 года ознаменовался оживлением российского рынка первичных размещений. Такого количества IPO, которое мы видим сегодня среди известных российских компаний, не было достаточно давно. Здесь и «Самолет», и Ozon, и «Совкомфлот». Да, эффект от размещений разный и зависит от потенциала конкретной компании, но тенденция не может не радовать.

Какие бы вы дали советы начинающим инвесторам? Как не обжечься на IPO?

Простая и стандартная истина – прислушиваться к советам профессионалов. Это оградит от большого числа ошибок. Но, к сожалению, далее возникает вопрос «кто есть профессионал?», и инвестору не так просто на этот вопрос найти ответ. Например, размер инвестиционной компании никак не влияет на профессионализм ее сотрудников. Более того, большие компании зачастую косвенно ангажированы эмитентом, а то и напрямую заинтересованы в финансовом результате размещения. Таким образом, иногда они рекомендуют не совсем подходящие для клиентов варианты.

Другое простое правило – диверсификация: разные отрасли, разные рынки, разные валюты. Классическое безотказное решение.

На какие отрасли следует обратить внимание?

Пандемия показала, что всех нас ждет цифровизация, потому многие онлайн-сервисы будут востребованы. Думаю, что такие компании теперь необходимы в любом инвестиционном портфеле. Поэтому все, что связано с онлайн, актуально.

Пандемия аккуратно напомнила всем нам о подзабытом термине «здравоохранение». Все, что связано с заботой о здоровье, становится максимально важным. Особенно после того как традиционная система здравоохранения показала свою неготовность к экстренным ситуациям. Люди меньше начали развлекать себя и больше заботиться о своем здоровье. Это та тема, на которой будет сфокусировано внимание инвесторов и профучастников в ближайшее время.

Куда смотреть инвестору – на китайский рынок или на американский?



Где преимущества?

Некоторые аналитики говорят, что американский рынок перегрет. На мой взгляд, он не просто перегрет, там уже «жара», за которой неизбежно последует «охлаждение», то есть спад. Но китайский рынок сегодня не настолько развит, как американский. Проблема китайских компаний в том, что они недостаточно открыты для инвесторов. Система внутреннего контроля, аудита, в Китае развита все еще не на должном уровне, что, безусловно, останавливает внешних инвесторов. Однако те компании, которые размещаются на внутреннем китайском рынке (речь в первую очередь идет о Гонконге и Шанхае), выглядят достаточно привлекательными. На биржах жесткий контроль, и госаппарат, достаточно твердо контролирующий все сферы китайской экономики, не позволит сомнительных историй с IPO. Соответственно, если инвестор получает доступ к размещению, которое проходит в Гонконге или Шанхае, он может себя чувствовать относительно безопасно. Компартия заботится об имидже – своем и страны.

IPO Ozon вызвало ажиотаж, очень многие инвесторы хотели в нем поучаствовать. Как вы сегодня можете оценить прошедшее размещение?

— Все поверили, что российский **OZON** – это американский **amazon**. Того, что по сравнению с Amazon Ozon – это, извините, небольшой частный семейный магазин, к сожалению, многие не понимают. К примеру, не все знают, что Amazon в сфере космических технологий конкурирует с компанией SpaceX. У Amazon, в принципе, около 40 дочерних компаний, и на каждой из них есть отпечаток материнской компании, и с каждой из них они собирают огромное количество информации, становясь одним из крупнейших в мире обладателей больших данных.

Помимо прочего, Ozon ограничен емкостью российского рынка в отличие от Amazon. Знаменитая история копирования, которая происходит в России, хоть и коснулась Ozon, но его масштабы, его бизнес-мышление не совсем сопоставимы.

Поэтому размещение Ozon – это просто что-то новое, чего давно не было на отечественном рынке, а именно – выхода на рынок высокотехнологичной российской компании.

В случае с Ozon российские инвесторы захотели поучаствовать в красивой американской истории успеха, когда бумага на старте торгов взлетает на сотни процентов и со временем только дорожает. Поэтому мы и наблюдали такой ажиотаж, но итоги, повторюсь, все же подводить пока рано.

На рынке все обсуждают, кто построит в России максимально интересную комплексную экосистему. Однако пока это выглядит так, словно бабульки-барахольщицы скупают все, что есть на рынке. Они надеются, что, соединив совершенно разные компании, получат какое-то чудо. Но чудо вряд ли случится при таком подходе.

Если говорить про пре-IPO, стоит ли игра свеч?

— Инструмент этот не новый, но он настолько туманный для большинства инвесторов, что я бы рекомендовал участвовать в пре-IPO только тех компаний, которые вы реально знаете, а значит, понимаете, за счет чего будет происходить монетизация.

Основной риск пре-IPO заключается в том, что компания не дойдет до реального первичного размещения, поскольку не соответствует всем требованиям для выхода на биржу. Это покупка актива, который толком не проанализировали ни регулятор, ни биржа, ни участники рынка.



Большинство этих сделок проходит в закрытом режиме. Поэтому если уж вы хотите поучаствовать в еще более рискованном, чем IPO, мероприятии, то нужно тщательно подбирать активы для инвестирования.

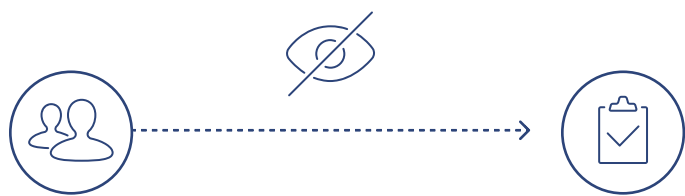
Стоит присмотреться также к именитым компаниям. Например, SpaceX сейчас можно купить в очередном раунде. Мы понимаем, что решение с сетью доступа к интернету по всей планете через спутники будет востребованным и дорогим. То есть если компания доведет проект до финальной стадии и потом дойдет до первичного размещения, то разместится по очень высокой цене.

Иногда стоит проанализировать крупных инвесторов с весомой долей в компании, пока еще не торгующейся на рынке. Хотя нужно учесть, что наличие очень малой доли компании у известных, например, фондов – это не всегда показатель реального интереса данного акционера. У многих фондов прописано в регламенте обязательное наличие доли участия в компаниях малой капитализации. Поэтому если компания кичится фактом наличия среди собственников известного инвестора, это может быть лукавством.

Среди каких клиентов сегодня спрос на IPO выше – среди юридических или физических лиц?

Почти всегда конечный потребитель продуктов IPO – это физические лица. Сегодня в рамках партнерских договоренностей с нами работает уже полдесятка профессиональных участников рынка.

Зачастую это так называемый white label –



модель работы, при которой партнер заключает договор с нами, действуя по поручению своих клиентов, а мы при этом не имеем доступа к клиентским данным компаний-контрагентов.

Такая модель выгодна всем:



мы получаем свое комиссионное вознаграждение



партнер сохраняет клиентов в своем периметре и предоставляет им наиболее востребованную на сегодняшний день услугу



клиенты компаний-партнеров работают со знакомой им компанией в привычных для себя условиях и получают отличные условия по участию в сделках

Все в выигрыше

Кто эти компании-партнеры? Инвестиционные компании с меньшей инфраструктурой?

Да, плюс банки, у которых нет своего отдельного инвестиционного направления. Есть как столичные компании, так и региональные. Причем сейчас мы ведем диалог с достаточно крупной зарубежной компанией, головной офис которой расположен в столице одной из стран СНГ. Думаю, мы найдем устраивающую всех, в том числе регулирующие органы, модель работы. Страны СНГ – это в целом очень перспективный вектор развития для нас, мы смотрим на него с большим воодушевлением. Ведь принципы работы везде одинаковы: приноси прибыль клиенту, оказывая сервис высокого уровня – и будешь зарабатывать вместе с клиентами и партнерами.

ООО ИК «КьюБиЭф» — лицензия на осуществление брокерской деятельности № 045-12805-100000, лицензия на осуществление дилерской деятельности № 045-12816-010000, лицензия на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами № 045-12828-001000, выданы ФСФР России 24.12.2009 без ограничения срока действия, лицензия на осуществление депозитарной деятельности № 045-14078-000100 выдана Банком России 08.08.2019 без ограничения срока действия.
Получить информацию о договоре оказания брокерских услуг, ознакомиться с условиями заключения срочных сделок на внебиржевом рынке, ознакомиться с условиями договора доверительного управления, договоров брокерского и депозитарного обслуживания и информацией, подлежащей раскрытию в соответствии с федеральным законом, и иными документами, предусмотренными нормативными актами в сфере финансовых рынков, можно по адресу: Россия, 123112, г. Москва, Пресненская набережная, дом 8, строение 1, этаж 11, помещение 1N, комната 11, тел.: +7 (495) 988-98-21, а также по адресу: qbfin.ru.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЫНОК VS ДЕПОЗИТЫ В ЦИФРАХ

В октябре 2020 года общий объем торгов на рынках Московской биржи вырос на и составил

89,7 трлн рублей

24,2%

Мосбиржа зарегистрировала рекордный прирост частных инвесторов в октябре

7,5

млн человек

Итого количество частных инвесторов достигло

Активность частных инвесторов растет: в сентябре сделки на бирже совершали более

1,2 млн человек

в первом полугодии 2020 года – в среднем

336 тыс. человек ежемесячно

Среднедневной объем операций на рынке акций Московской биржи в октябре –

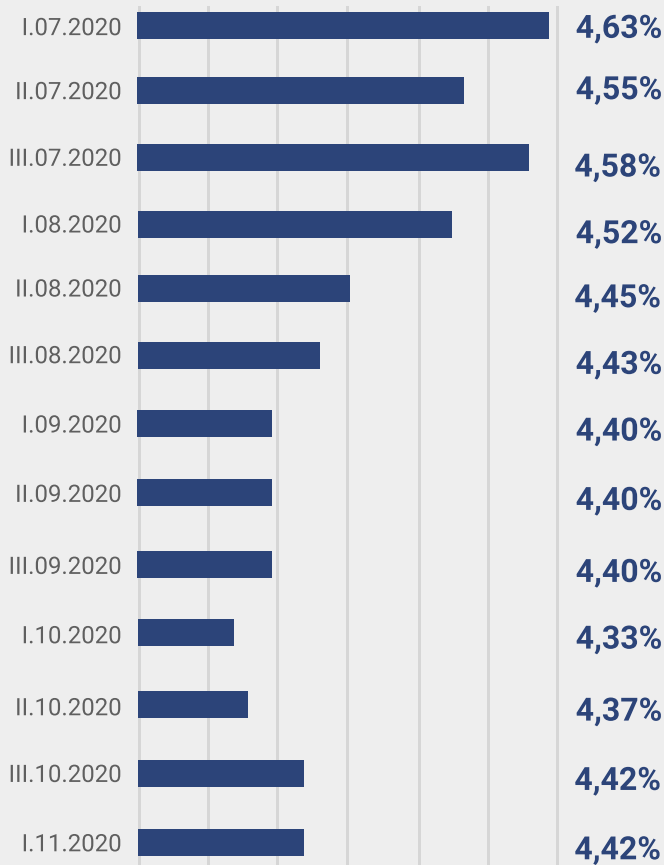
78,2 млрд рублей } **1** млрд долларов

Московская биржа зафиксировала

3,1 млн индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС)

за 10 месяцев 2020 года

Снижение максимальной процентной ставки (по вкладам в российских рублях) десяти кредитных организаций, привлекающих наибольший объем депозитов физических лиц, с третьей декады июля по вторую декаду ноября 2020 года



Ирина Корсакова: «Как и раньше, любой инвестпродукт сравнивается в первую очередь с депозитом»

Всколыхнувшие мир события 2020 года заставили вкладчиков действовать осторожно и осмотрительно. Ставки по банковским вкладам понизились до рекордных уровней, и на финансовом рынке популярностью стали пользоваться инвестиционные продукты с гарантией и защитой капитала. Грамотные инвесторы уже не рассматривают банковские депозиты как «тихую гавань» для вложения средств. О том, готов ли инвестиционный рынок к перетоку капитала, какие из инвестпродуктов могут стать достойной альтернативой депозитам, мы поговорили с Ириной Корсаковой, исполнительным директором Сбербанка, product owner.

Депозиты – довольно консервативный инструмент сохранения капитала, и он всегда привлекал внимание соответствующей аудитории. Сейчас, со снижением ключевой ставки, ситуация, наверно, изменилась. Если брать в расчет самого консервативного инвестора, привыкшего к другим цифрам гарантированных доходностей банковских продуктов, как меняется его поведение и ожидания? Стал ли такой клиент смотреть в сторону инвестпродуктов?

Корреляция между ставкой депозита и притоком денег в инвестпродукты легко прослеживается, снижение ставок по депозитам приводит к притоку денег в инвестиционные продукты, и наоборот, конец 2014 – середина 2015-го – яркий пример периода высоких депозитных ставок и оттоков рынка ОПИФов. Текущий кризис помимо ярко выраженного событийного характера и того факта, что экономику накачивали деньгами, имеет еще ряд особенностей, в числе которых можно назвать снижение ключевой ставки и, как следствие, снижение депозитных ставок. Кроме того, в России, возможно, все-таки появилась прослойка финансово грамотных розничных инвесторов, имеющих опыт и базовые знания о том, что на падении надо покупать. Все эти факторы привели к тому, что прошлым летом мы наблюдали приток денег практически во все инвестиционные продукты.

Какие клиенты уйдут (если еще не ушли) из банковского сектора первыми?

- Первыми, на мой взгляд, всегда уходят клиенты, уже знакомые с инвестициями, те, кто держит деньги в депозитах ровно до того момента, пока это обеспечивает приемлемую доходность. Думаю, подавляющее большинство таких клиентов уже переложили какую-то часть денег в инвестпродукты. Резкий рост открытых брокерских счетов начался уже в 2019 году, когда стал наблюдаться цикл снижения ставок по депозитам.

А какой тип клиентов невозможно сдвинуть с банковского вклада даже при еще большем снижении ключевой ставки?

- Есть категория самых консервативных клиентов, которые будут оставаться в депозитах, как бы сильно ни падала ставка, таких в нашей стране по-прежнему большинство. Причем это не связано с уровнем дохода. Скорее тут есть зависимость от возраста: в более старших группах клиентских сегментов доля суперконсервативных инвесторов увеличивается.

Как по-вашему, насколько рынок инвестиций вообще готов к перетоку капитала?

- Инфраструктурно, мне кажется, давно готов, все процессы автоматизированы и отражены. Продуктовая линейка инвесткомпаний расширяется с каждым годом, продукты для консервативных инвесторов, переходящих из депозитов, есть в линейке всех известных игроков.

На что стоит обратить внимание игрокам инвестиционной отрасли, чтобы организовать максимально эффективно переход клиента из банковского сектора?

— Главное – минимизировать риск мисселинга при продаже, очень важно формировать у клиента правильные ожидания от продукта.

В создании инвестпродуктов можно ли предусмотреть все пожелания бывших клиентов депозита?

— Многие бывшие клиенты депозита хотят фиксированную гарантированную доходность выше депозита. Это труднореализуемая задача.

Вместо этого можно предлагать клиентам продукт, в котором гарантируется минимальная ставка плюс есть возможность заработать дополнительный инвестдоход.

Инвестиции всегда привлекали людей, склонных к той или иной доли риска. Можно ли утверждать, что ситуация с ключевой ставкой меняет подход к инвестированию в целом?

— Подход меняет не только ситуация со ставкой, но и изменение налогообложения депозитов, это тоже является дополнительным стимулом для роста активов в инвестпродуктах. Плюс вся та работа по повышению финграмотности, которую вели ключевые игроки на рынке инвестиций, плюс диджитализация отрасли и понижение порогов входа в инвестпродукт. В целом сейчас сложились очень благоприятные условия для перехода в инвестпродукты категорий клиентов, ранее никогда не рассматривающих инвестиции, потому что как раз не склонны рисковать.

Что сейчас происходит с клиентом инвестотрасли?

Этот кризис для инвестотрасли был интересен, как мне кажется, тем, что клиенты первый раз за всю историю кризисов отечественного финансового рынка прислушались к одному из самых важных советов – докупать на падениях. Это свидетельствует о том, что у нас в стране сформировалась группа опытных инвесторов, владеющих базовыми знаниями об инвестициях. В целом в отрасли, как и в прошедшие годы, преобладают консервативные клиенты, инвестирующие в облигации и/или в структурные продукты с защитой капитала.

Какие из уже созданных инвестпродуктов могут стать достойной альтернативой депозитам?

Как показывает практика, клиентам, не имеющим опыта инвестирования, как правило, предлагаются структурные продукты с 100%-ной защитой капитала. Часть этих клиентов потом открывают брокерские счета и начинают пробовать более рискованные продукты.

Сколько лет вы занимаетесь разработкой финансовых продуктов? Как за это время менялся портрет клиента?

Разработкой финансовых продуктов занимаюсь с 2006 года, целевой портрет клиента, конечно, менялся. Хотя первое, что надо отметить, – что никогда не существовало какого-то единого портрета клиента инвестпродуктов. Всегда присутствовал узкий сегмент клиентов, занимающихся инвестициями профессионально. Но если говорить о наиболее распространенном портрете, думаю, можно отметить, что в 2006 году даже среди клиентов, имеющих инвестпродукты, уровень знаний о них и общий уровень финансовой грамотности был низким. Также можно отметить, что в начале моей карьеры продуктовика инвестпродукты делались преимущественно для премиальных сегментов, за исключением, наверное, ОПИФов, которые с самого начала были ориентированы на массовый сегмент. Сейчас большинство компаний предлагают инвестпродукты для всех сегментов, снижаются пороги входа в инвестпродукты, которые ранее были доступны только для вивов, например стратегии ДУ и те же структурные продукты. Но есть вещи, которые не меняются: как и раньше, любой инвестпродукт сравнивается в первую очередь с депозитом.

Какие продукты сложнее в разработке – банковские или инвестиционные?

Разработкой банковских продуктов никогда не занималась. Могу сравнить инвестиционные продукты, страховые и пенсионные. Самый сложный из всех перечисленных продуктов в разработке – это продукты накопительного страхования жизни (НСЖ).

Сейчас вы являетесь product owner «Сбера» по пенсионным продуктам – эта аудитория, пожалуй, самая сложная. Как вы ищете для них решения?

Пенсионный продукт сложен тем, что имеет очень долгосрочный характер. Но и наиболее эффективно работает он на длинных горизонтах. Основная сложность состоит в том, чтобы побудить человека не откладывать решение вопроса накоплений на пенсию, а принять решение в моменте. Решения для пенсионных продуктов, так же как и для любых других, ищу путем генерации гипотез и их тестирования. Мы с командой стараемся проверять **2–3 гипотезы в неделю**. Одна из наших подтвердившихся гипотез была в том, что клиентов надо сегментировать и для разных сегментов нужны разные ценностные предложения.

Как выдерживать баланс при разработке продукта, чтобы был соблюден интерес и клиента, и держателя? Это всегда сложный вопрос. Я в своих продуктах ищу баланс следующим образом: прогнозная доходность по продукту минус комиссия должна совпадать с целевым значением доходности риск-профиля. Если после вычитания комиссии прогнозная доходность недотягивает до целевого значения риск-профиля, комиссию надо снижать. Продукт, в котором есть подобный дисбаланс, создает в будущем опасную ситуацию, поскольку, мало того что порождает отток, еще и создает плохую репутацию продукту среди клиентских менеджеров.

Михаил Гусев: «У приватности один поверенный»



Даже в век технологий и онлайн-сервисов, когда, казалось бы, все можно сделать в своем смартфоне онлайн, все равно остается огромный пласт запросов, которые без профессионалов не решить. Найти билеты на редкие культурные, спортивные и светские события, спланировать путешествие, подобрать медицинский консьерж или образование за рубежом, провести мероприятие – с такими задачами очень сложно справиться самому. Об эксклюзивной работе консьерж-сервиса, о лояльности, инвестициях и не только мы поговорили с Михаилом Гусевым, управляющим партнером Affluence Private Concierge and Travel Club.

Михаил, первый и самый главный вопрос: что же такое консьерж-сервис?

Я бы сформулировал так: это профессиональный сервис высочайшего класса в лице личного консьержа, нацеленный не только на качество услуги, но и на оптимизацию как времени члена клуба, так и финансовой составляющей любого кейса.

Это сообщество единомышленников в формате закрытого клуба, где его члены получают приватность и доступ к разноплановым компетенциям команды клуба. Реализуя уникальные задачи наших клиентов, мы постоянно дополняем свои знания и навыки. Мы – личные ассистенты по вопросам travel и lifestyle с широким кругом проверенных контактов по всему миру. Мы на практике показываем и уже доказали на примере многих кейсов, что членство в клубе можно не только окупить, но и выйти в плюс. Что, как правило, не главное для членов клуба, но весомо и приятно. Наша философия отображена в нашем слогане «У приватности один поверенный», и она подтверждается лояльностью членов клуба. «Comte des cierges» – французская фраза, которой, по одной из версий, обязано появление слово «консьерж», означала человека, ответственного уже в средневековые времена за выполнение важных поручений, и держателя ключей от замка.

Почему консьерж-сервис? Почему именно это направление бизнеса вы выбрали?

Всегда правильно заниматься тем, в чем разбираешься и испытываешь потребность в развитии, я бы сказал даже – страсть. В случае с консьерж-сервисом я десять лет работал личным ассистентом владельцев крупного бизнеса, до этого восемь лет – в гостиничном бизнесе. У меня много знаний и контактов в индустрии, а главное – практического и, как правило, успешного опыта. Поэтому мне стало интересно развиваться уже с точки зрения собственного бизнеса. Некое закрытие треугольника, как я это для себя сформулировал.

Насколько сегодня перспективен такой бизнес? Какой горизонт развития?

Любой бизнес, который нацелен на предоставление высокого уровня сервиса, где есть люди, которые готовы стабильно давать этот сервис, всегда имеет все шансы на развитие и масштабирование. Проблема клиента в том, чтобы найти такой продукт: хорошего, как известно, много не бывает. При этом людей, готовых платить за сервис, достаточно. Это как с инвестированием. Люди готовы инвестировать, но не знают, во что. Деньги есть, но инвесторы не верят тем, в кого им предлагают вкладываться.

Недавно мы делали небольшое исследование, подбирали идеальный консьерж-сервис.

Столкнулись с тем, что ни один из консьерж-сервисов, кроме вашего, не смог понятно сформулировать ту услугу, которую он предлагает, и не мог ответить вовремя на запросы. Как по-вашему, в чем залог успеха именно вашего бизнеса?

— Здесь все максимально просто. Это тот самый индивидуальный подход и кадры, которые, как известно, решают все.

А если смотреть на глобализацию бизнеса, вы, когда создавали бизнес, рассчитывали на маленький клуб клиентов или все-таки на привлечение корпоративных клиентов?

— Бизнес всегда начинается с написания плана, который потом никогда не срабатывает [смеется]. Мы не думали привлекать корпоративные аккаунты. В данный момент наш основной такой клиент – ESforce (киберспортивный холдинг Mail.ru Group).

Основная цель клуба, если мы говорим об индивидуальных его членах, – это остаться в границах 300 аккаунтов. Здесь речь в первую очередь идет о качестве, при большем количестве его сложно гарантировать.

Киберспортсмены – довольно специфичные люди. Как вы с ними работаете?

— Есть свои особенности, но это вопрос выстраивания отношений. Они просто менее общительны в привычном понимании. Ты с ними не сможешь особо поговорить по телефону, это в основном мессенджеры. Но есть связующие звенья в виде их менеджеров, которые их понимают и легко находят точки соприкосновения.

Нужно уметь выстраивать отношения и диалог с любым клиентом, с которым договариваетесь о вступлении в клуб.

Можете ли вы расценивать свой бизнес как инвестиции в лояльность?

— Вы имеете в виду, что сервис высокого уровня конвертирует лояльность? Да, конечно, это само собой. Лучший показатель данной инвестиции – клиенты приводят клиентов.

Вы говорили, что многое решают кадры. Как вы их подбираете?

— Самые различные подходы. Кого-то ты заражаешь личным примером, кого-то тебе советуют, кто-то в итоге не подходит компании или наоборот. Так, методом проб, проб и ошибок, и собралась команда. Все как с личными помощниками, рынок большой, но найти своего – задача очень сложная, все собственники и руководители знают, о чем я.



Вы много путешествуете. Как вам удается совмещать качество жизни и высокий уровень тех услуг, которые вы предоставляете?

— Это, во-первых, стиль жизни. Во-вторых, один из главных посылов клуба – это инвестирование в знание продукта. А в нашем случае продукт – это знание локаций, отельеров и подрядчиков в любых ювелирных, автомобильных, арт-историях и так далее. Без тех самых путешествий, без знакомств и без поддержания контактов этот бизнес не имеет права на существование. Картинки на сайте могут быть хорошими, но в основном люди спрашивают: а вы там были, а вы это знаете, а вы в этом разбираетесь? Поэтому только в это и надо инвестировать, что в итоге в том числе и дает ту самую лояльность.

Получается, вы должны все тестировать на себе. Отвечать за качество своего предложения.

— Да. Плюс в каждой локации, когда ты знаешь определенного менеджера или руководителя и если у клиента возникли проблемы с отелем или яхтой, ты можешь набрать не на общий номер, а конкретному человеку, который тебя знает. Это, как правило, решает любую проблему. Или дает понять, что проблема в том или ином виде нерешаема. В любом случае дает объективную картину ситуации.

STANDPOINT

Можно ли говорить тогда о том, что консьерж-сервис – это такой сервис, который выстраивается на личном общении?

— Только на нем. На честности, последовательности и доверии как с клиентами, так и с контрагентами.

Сколько контактов в вашей записной книжке в телефоне?

Давайте вместе посмотрим, интересно.



5341



Знаю, что членство в клубе у вас платное. Что интересовало членов клуба в пандемию и как строилось общение с ними?

— Да, у нас платная основа участия в клубе, есть членский годовой взнос. Так вот мы на срок действия пандемии всем членам клуба продлили членство. Как пострадавшая отрасль, проголосовали рублем. Это было воспринято очень хорошо. Это было корректно и правильно, хотя большая часть из клиентов обращалась к нам, несмотря на пандемию. Поэтому кому-то, кто не обращался, мы продлили на два месяца, а тем, кто был более активен и обращался, – на месяц. Были кейсы по лайфстайлу: помощь в приобретении машин, часов и ювелирных изделий была и организация вывозных рейсов, частных соответственно, был и очень сложный, я бы сказал – ювелирный, Мале (Мальдивы) – Владивосток (Россия).

Бывает ли в вашей работе такое, что вы заранее пытаетесь предугадать желания клиента, или все-таки по запросу всё?

— Мы, понимая, зная, анализируя то, чем клиент интересуется, делаем ему проактивные предложения по путешествиям, лайфстайлу и так далее. Более того, у нас есть тематические рассылки, которые делают для нас профильные консультанты клуба, – путешествия, рестораны, культурно-массовые мероприятия, арт-рынок, выставки, спорт, кино и сериалы. Это рассылки, которые клиенты получают ежемесячно. Как оказалось, они были очень правильной идеей. Рассылки конвертируют многих потенциальных клиентов в диалог. Они полезны и информативны, и люди оттуда черпают идеи и реализуют через своего консьержа.

Как клиенты к вам попадают?

— В основном это сарафанное радио, а также партнерство с крупными автомобильными брендами, страховыми компаниями и клиниками. И не забываем про социальные сети.

Если говорить про партнеров, которых вы упомянули, через них вы тоже находите клиентов. Как партнер продает вашу услугу? В чем для него ценность?

— Ценность – в получении дополнительной лояльности своих клиентов. Все эти партнеры – непрофильные к тревелу и консьерж-сервису. Предоставлять эти услуги они могут только путем некой партнерской программы. Если их клиенты получают у нас качественные услуги, значит, они лояльны и к тем, кто им эти услуги предоставил, подарил или рекомендовал. Плюс партнеры получают в рамках сотрудничества те же специальные рассылки, под них подобранные, кобрендовые или монобрендовые. Мы можем работать и как вайт лейбл.

Мы точно знаем, что у вас есть что-то эксклюзивное. Мы провели небольшое исследование на эту тему. Как вам удается формировать эксклюзивные предложения, такие как, например, вилла?

— Да, мы купили виллу на Миконосе. Инвестировали как в некую портфельную историю. Понимая, что есть сильный профессиональный бэк-офис, мы посчитали, что владение и управление виллой и продажами – очень правильное бизнес-решение.

Каковы перспективы развития консьерж-сервиса на сегодняшний день?

— Самые радужные. Поскорее бы все поправились и мир вернулся в стабильный режим, при этом именно консьерж из-за наличия лайфстала и многих других сильных компетенций и тревела – более застрахованная модель, нежели чистый тревел, что пандемия и доказала.

Ваши три правила по жизни?

— Целых три?! [Улыбается.] Внимание к деталям, максимальное вовлечение в то, что делаю, и вера в людей и в принцип взаимности, в том числе и в закон бумеранга.



Разговариваете с собой?

— В постоянном диалоге, но надо внимательнее относиться к выбору тем, не все заслуживают внимания. [Смеется.]

К важным разговорам готовитесь? Проигрываете сценарии?

— К разговору с вами – нет, вы не дали «шпаргалку», и тем он интереснее получился. Знаю, что наговорили много и не все войдет в финальную версию. К встречам с клиентами особенно не готовлюсь, так как предмет знаю. Уметь слушать, фиксировать детали, адаптироваться внутри разговора – вот что важно.

Беседовала
Ирина Аятова
Фото
Анна Атаян



Аудиоверсия интервью
Видеоверсия интервью

Леонид Кронгауз: «Мы многим достаточно известным людям подсказали выгодные сделки, на которых они заработали»

Пожалуй, один из самых понятных, надежных и популярных видов инвестирования – это инвестиции в недвижимость. Квартиры, загородная недвижимость, коммерческая – огромный выбор, главное – определиться с целями и задачами ваших инвестиций.



Мы встретились с Леонидом Кронгаузом, управляющим партнером и соучредителем компании Kalinka Realty, и побеседовали на тему инвестиций и перспектив рынка недвижимости. Леонид успешно развивает сферу девелопмента с начала формирования нового рынка недвижимости в России, обладает обширным опытом запуска новых девелоперских проектов в разных сегментах рынка недвижимости Москвы и Подмосковья, а также проведения инвестиционных сделок. О том, как меняется спрос в период пандемии, как правильно подобрать недвижимость для инвестиций, и о многом другом читайте в интервью далее.

Леонид, как на сегодняшний день чувствует себя рынок инвестиций в недвижимость?

Рынок инвестиций в недвижимость чувствует себя всегда одинаково: у него разные драйверы, там постоянно что-то происходит, как и со всей страной, миром последнее время. Есть тенденции как позитивные, так и негативные, но в целом рынок активный.

Говорят, что в период пандемии был бум на загородную недвижимость. Действительно ли это так?

Конечно. Люди поняли, что тот образ жизни, который они раньше вели в маленькой квартирке, приходя домой только спать и проводя все остальное время на работе, в кафе, ресторанах, спортзалах и т. д., в период пандемии пошатнулся. Дома пришлось проводить больше времени, чем просто спать. Люди арендовали жилье за городом, кто-то покупал загородную недвижимость, – увидели, что в этом есть большой смысл.

Сегодня эти тенденции сохраняются?

В связи с новыми указами, наверное, этот тренд поднимется. Не все насытились – многие из тех, кто хотел приобрести, не купили, потому что не нашли то, что хотели. Люди сейчас поняли, что не так легко найти гостиницу за городом, потому как осознали, что жизнь на природе гораздо лучше. И это общемировая тенденция.

В недавнем прошлом я часто встречала в своем окружении людей, которым нравилось жить семьей на природе, но иметь небольшую квартирку в городе, в Москве, например, в районе Сити, так называемая «пиджачная квартира». На сегодняшний день такая ситуация все еще распространена?

Актуальны ли инвестиции в маленькие лоты в центре при наличии большого объекта за городом?

Жизнь не стоит на месте: у людей образуются семьи, появляются дети, которые растут.

И вот эта «квартира для пиджака» в один момент становится для многих источником больших расходов – надо платить коммуналку, налоги. При этом теряются деньги. И, с другой стороны, народ взрослеет – у людей, которые заработали деньги в период новой России, меняются интересы, им хочется быть ближе к природе. Съемные квартиры тоже в какой-то мере перестали удовлетворять требования: зависимость от желаний хозяев, риск расторжения договора, когда быт налажен, – угнетают. Поэтому тенденция хоть и осталась, но все-таки на свое жилье тратят деньги больше люди в возрасте, семейные, дозревшие до оседлости.

А что вы можете сказать про часто используемую в недавнем прошлом стратегию инвестирования на нулевом этапе строительства, когда в проект заходил инвестор на крупный лот, состоящий из пула квартир, а далее отдельно их распродавал по мере реализации объекта. Такой подход еще сохраняется?

В целом да. Но заходят немного по-другому. Не просто покупают пул квартир, а договариваются об условиях инвестирования. И более мелкие инвесторы заходят, покупают по одной-две квартирki, понимая, что цены будут расти.

Но ведь сейчас уже так глобально цена на недвижимость не растет...

Так, как раньше, не растет. Но всегда инвестиции в недвижимость – это скорее про сохранение капитала, а не про его приумножение.



Да, ведь отбить вложения не получится. Даже за счет рентного дохода.

Тем не менее сохранить капитал вполне возможно. Так, как и во всем мире, когда ты не доверяешь банкам, диверсифицируешь свой портфель. Многим важно передать недвижимость по наследству. Это не требует особого менеджмента по сравнению с вложениями в рынок ценных бумаг. Ты ни от кого не зависишь сильно.

Стоимость квартир на вторичном рынке редко растет бесконечно, наверное, достигает какого-то максимума, и далее роста нет. Верно?

Это зависит от многих факторов. Возьмем, например, район Остоженки. Одно время там активно падали цены, люди в этом районе жить не стремились, темные окна в домах. Сегодня здесь открылись кафе, рестораны, заведения, появилась вечерняя жизнь, инфраструктура. Плюс заявлены новые проекты в отношении зданий, которые поднимут район. Они потянут за собой и старые проекты. Развитие города само по себе объективно меняет те или иные районы.

Обустройство района Лужники повлияло на ценность жилья в округе. Сделали парк «Зарядье», куда от Остоженки можно пешком пойти. Думаю, это тоже повышает привлекательность жилья в этом районе. Не скажу, что это глобальные колебания цены, но тем не менее ликвидность растет. Люди интересуются больше этим районом, он начинает чаще мелькать в публикациях. Ведь не только спрос формирует предложение, но и предложение формирует спрос в данном случае.

Мы всегда позиционировали себя как компания, которая придумывает что-то. И вот это придуманное новое, если оно попадает в резонанс с общественными историями, позволяет в том числе и районам меняться. Даже пробки, перекаладывание тротуаров – тоже меняют облик города, центр стал более доступным.

Как правило, покупая элитную недвижимость, люди рассматривают не один проект. Как можно оценить дальнейшую ликвидность проекта, сравнивая несколько?

С этими вопросами нужно идти к профессионалам. Но все равно есть то, что мы не знаем и не сможем учесть. Например, коронавирус. Раз – и вырос спрос на загородную недвижимость. Спрос на аренду был огромный. Но и более мелкие события влияют на ликвидность. Например, мы ждем строительства эстакады, а ее построили на два года позже, чем планировалось. Повлияло ли это на ликвидность? Конечно. Сейчас заявлено огромное количество жилых проектов. Как они будут реализовываться, мы не знаем. Люди высчитывают, прогнозируют, оценивают.

Коронавирус остановил многие стройки в Москве. Девелоперы понесли потери из-за этого?

Стройки глобально не останавливали. Они тормозились, поскольку рабочие болели. Они живут в общежитиях, заражений было много. Их закрывали на карантин. Эти меры понятны и правильны. Процесс полной остановки стройки надолго – слишком сложный.

С другой стороны, остановка стройки – это в какой-то степени смерть. Надо консервировать объект, чтобы он не разрушался. А это очень дорого. Так что да, девелоперы, разумеется, теряют много в таких случаях.

Есть ли у вас сейчас любимые объекты в Москве?

Мне очень нравится то, что строят сейчас наши партнеры, – многофункциональный жилой комплекс на Поклонке. С ним у меня связана некая история: много лет назад мы его купили у ММВБ, потом его перепродали с большой выгодой, не смогли устоять. Мне греет душу, что его начали так развивать. Там будут и апартаменты, и гостиница хорошая, и место само по себе очень привлекательное.

У вас большой опыт участия в крупных инвестиционных проектах. Как вы подбирали объекты для сделки?

У нас была девелоперская компания. Вхождение любого девелопера в элитный сегмент уже воодушевляет.



Мы первая компания, которая построила дом с отделкой. Нам на самом деле повезло. Подрядчик предложил подумать, что он еще может для нас сделать, и в процессе обсуждений мы пришли к вопросу об отделке. На самом деле ее поменяли всего в двух квартирах. **В одной это была девушка-перфекционистка, которая засовывала под плинтуса бритву, проверяя качество установки.**

Второй хозяин боялся жучков и содрал для этого отделку. Но рынок на факт отделки жилья никак не отреагировал, на мой взгляд. Не могу сказать, что жилье с отделкой как-то повысило или понизило его ликвидность. Но это был первый построенный элитный жилой дом в Москве.

Радует любое красивое, успешное предприятие. Хочется нести в этот мир красоту и гармонию. В камне она увековечивается. По тем временам первый проект шел тяжело из-за кризисов, но то, что мы придумывали, сейчас является ежедневным must do для всех девелоперов. Приглашение именитых архитекторов, например, с интересными концепциями – сейчас это все делают.

Тренд подхватил рынок...

— На мой взгляд, сейчас несколько основополагающих тенденций, поддерживающих этот тренд. Людям хочется тратить деньги с толком, если уж их тратить. Добавление к проектам изюминки позволяет конкурировать. Просто ценой конкурировать не всегда интересно и не всегда выгодно. Хотя все значимые концепции стоят денег.

Когда к вам приходит человек с запросом на инвестирование в недвижимость, вы по каким критериям подбираете ему подходящие варианты? Есть ли определяющие факторы, по которым можно оценить девелоперский актив?

— Инвестиции – это вещь малоэмоциональная. Факторов много: мы показываем окружение, знаем, что и когда там будет построено, с чем будет конкуренция. Приезжают иногда люди из регионов и что-то подбирают. В целом все понимают, что Москва – огромный мегаполис, в столице работы больше, чем в регионах.



К вам возвращаются люди по мере своего роста?

— Конечно, возвращаются. Мы многим достаточно известным людям подсказали выгодные сделки, на которых они заработали.

А как с коммерческой недвижимостью обстоят сейчас дела? Покупку какого типа коммерческой недвижимости можно считать выгодным приобретением?

— Сейчас серьезная и хорошая перспектива – у коммерческих апартаментов.

Покупка коммерческих площадей в таких многофункциональных проектах, как на Поклонке, о котором вы говорили, может быть рациональным вложением средств?

— Я не уверен, что там продается что-то коммерческое. На этапе строительства там уже планируются операторы недвижимости. Так что есть нюансы, но в целом когда есть жилой комплекс, есть нужная аудитория, то тогда там коммерческая недвижимость актуальна.

Всем интересны объекты, где есть поток пешеходов или автомобилей. Конечно, многое зависит от стратегии инвесторов и девелоперов, но есть такая позиция по коллективным инвестициям. Коммерческие объекты – это чистая математика. Поэтому недвижимость – это защитный актив. Ставки по депозитам падают, в ценные бумаги люди не всегда готовы инвестировать, а любители недвижимости все же остаются.

Какие они, профессиональные инвесторы – любители недвижимости? Как их опознать?

— Есть ряд людей, которые с удовольствием инвестируют в небольшой торговый центр и получают суммы денег, которых хватает на их ежедневное удовлетворение потребностей. Профессиональный игрок на рынке недвижимости покупает сильно дисконтированную, рассчитанную на среднего потребителя недвижимость. По элитной недвижимости ты много переплачиваешь за статус, место, но зато уверен, что сможешь продать ее, когда выйдешь на пенсию, и у тебя будет значимая сумма денег.

Да, но ведь каждый год девелоперы выходят с новыми проектами, и сложно сказать, какими они будут через десять лет.

— Если человек профессионально занимается инвестициями в недвижимость, то он следит за рынком и своими инвестициями. Всю жизнь получать одинаковые суммы дохода с недвижимости вряд ли получится, рынок непостоянный. Любая инвестиция – это ответственность, и если нет внутреннего желания за этой инвестицией «ухаживать и присматривать», то ничего не получится. Хотя бы раз в год ей надо уделять внимание.

Вы предоставляете дополнительные услуги своим клиентам по «уходу» за инвестициями?

— Конечно. Мы выпускаем раз в полгода аналитический отчет по рынку. В основном по жилью. Содержание в компании отдела аналитики – это достаточно затратно, но мы его тем не менее имеем, чтобы быть в тренде. Одно дело, когда знания идут от брокеров, совсем другое – долгосрочные профессиональные прогнозы. Аналитики считают, что рынок стал меньше в этом году, а субъективно мы этого не видим.

Элитная недвижимость – это не совсем инвестиция. Если это инвестиция, то это инвестиция надолго. Портрет такого инвестора – это топ-менеджер с хорошими бонусами, получающий раз-два в год значимые выплаты, на которые он что-то покупает. Ему некогда и не хочется рисковать деньгами, и он приобретает что-то простое, типа офиса, который можно сдавать в аренду. Более агрессивные инвесторы идут в стройку.

Беседовала
Ирина Аятова
Фото
Анна Атаян



Аудиоверсия интервью
Видеоверсия интервью

Андрей Галиев: «Для любого инвестора, который считает, что деньги любят тишину, приобретение медиа – очень серьезное испытание»



Что мы знаем о медиабизнесе? То, что это бизнес в сфере информации: это газеты, радио, телевидение, а также интернет-издания и многое другое. Это мощный ресурс, так как управление массами и экономикой проходит через медийные каналы. В этом бизнесе скрыт огромный потенциал и влияние на все сферы жизни. Есть медиа относительно узкой направленности, только спортивные, только финансовые, только развлекательные, только производящие рекламу, а есть и настоящие монстры, охватывающие все что можно, самые разные направления.

Но так ли интересен медиабизнес с точки зрения инвестиций? Мы решили выяснить это и встретились с Андреем Галиевым, независимым журналистом, экс-генеральным директором холдинга **Коммерсантъ**.

Андрей, могут ли инвестиции в медиабизнес оцениваться как обычный актив по ряду каких-то специфических факторов?

— Если мы говорим о медиа с точки зрения средств массовой информации, то теоретически их можно оценивать как рыночный актив, но на практике встречается это достаточно редко, особенно у нас в стране. Для того чтобы была рыночная оценка, должен существовать рынок. У нас рынка медиа нет, да и во всем остальном мире переход медиа из рук в руки обуславливается все больше какими-то нерыночными мотивами.

Даже в тех немногочисленных случаях, когда происходит переход медиа, их надо как-то оценивать, а самое главное – предъявить эту оценку публике, для того чтобы она потом не считала этот переход излишне политизированным. В этом смысле стороны должны каким-то образом объяснить, почему стоимость сделки именно такая.

Сделка по покупке Усмановым «Коммерсанта» происходила при вас? По-вашему, эта сделка была успешной?

— Отчасти да. Я присоединился к команде в тот момент, когда нужно было создавать «Коммерсантъ Холдинг», и первое, в чем я помог, это в переводе активов из зарубежной юрисдикции в российскую. Эта задача была решена.

По поводу успешности могу сказать, что сам Усманов относился к данной сделке по-разному на разных этапах. И это свойственно не только ему: многие люди, ставшие владельцами средств массовой информации, проходили разные этапы в своем восприятии нового статуса. Например, если до момента приобретения актива они были абсолютно непубличными, то они оказались не готовы к тому, что после приобретения СМИ приходилось становиться абсолютно публичными. Часто это было шоковым впечатлением. Наверное, в какой-то момент это начинает дико злить. Есть риск ссоры со своими друзьями, особенно если они работают в тех областях, которые интересны приобретенному медиа. Потом начинается фаза любопытного интереса.

Таким образом, для любого инвестора, который считает, что деньги любят тишину, приобретение медиа – очень серьезное испытание. Оно должно быть чем-то серьезным оправдано.

Как вы считаете, как правильно дальше управлять бизнесом после приобретения медиа? Нужно ли самому вникать в бизнес-процессы или секрет успеха в найме команды?

Любой успех в любом бизнесе заключается в найме профессионалов, которым ты не мешаешь работать. Другое дело, что, когда ты заходишь в такую политизированную сферу, как СМИ, ты должен очень хорошо представлять себе, что информация – это очень сложный товар. Им одновременно нужно торговать задорого на всех рынках, до которых ты дотянешься, чтобы хотя бы поддерживать приобретенный актив в приличном состоянии.

Большое искусство – переупаковывать добытое информационное «сырье» в разные варианты рыночного товара. Если мы считаем, что сегодня рынок СМИ – это рынок политики, то и на этом рынке ты должен его перепродавать.

Одна из задач, которую мы решали в процессе создания холдинга бренда «Коммерсантъ», – это возможность перепаковать единожды произведенную информацию для разных форматов. Отсюда выход «Коммерсанта» в разных стилях – лайф-стайл, телевидение, например. Все это было нацелено на то, чтобы максимально выжать результат.



Как понять в процессе развития, какое направление перспективно? На что вы опирались, когда принимали решение о расширении холдинга?

Если ты профессионально занимаешься медийным рынком, то есть понимаешь тенденции, которые на нем работают. Безусловно, присутствует и «чуйка».

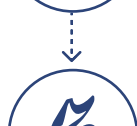
НА ПРИМЕРЕ



Изначально радиостанция, которую мы выбрали, была последней свободной частотой в Москве.



На ней мы реализовывали концепцию **студенческого радио**.



Довольно быстро стало понятно, что это не сработает, и естественным движением в этой ситуации было, собственно, **движение под бренд «Коммерсанта»**.

Надо смотреть, что происходит в мире, чтобы понимать, что приживется на отечественном рынке, а что нет. «Коммерсантъ» довольно рано стал заниматься цифровыми решениями, когда для большей части классической печатной прессы это было не совсем понятно. Здесь еще недостаточно угадать, куда будет развиваться рынок, – надо найти людей, которые смогут этот замысел реализовать. Чем более оригинальным является замысел, тем сложнее искать людей. Например, когда мы запускали телевидение, оказалось, что наши телевизионщики не способны работать в том формате, который мы им предложили. У нас первый главный редактор «Коммерсантъ ТВ» – прекрасный классический телевизионщик, отличный новостник – мог работать только в форматах, от которых мы сознательно уходили.

В каком-то смысле мы обогнали свое время. Отдельные элементы технологического дизайна этой программы только сейчас начинают перениматься другими новостными станциями. У нас была концепция экономии времени и удобства навигации по информационному потоку – мы делали телевидение, которое можно было смотреть со звуком, без звука или только звук с картинками. Поскольку мы целились в аудиторию, которая ценит свое время, предлагали им комфортно чувствовать себя в информационном потоке, но при этом не тратить свое время на серфинг по новостным просторам.

Когда вы планировали концепцию телевидения, отличающуюся от того, что было на рынке, вы опирались на зарубежный опыт?

— Это тот редкий случай, когда мы забежали немного вперед. Мы исходили из тех потребностей, которые, как нам казалось, предъявляет рынок. Прямого аналога за рубежом на тот момент не было.

Были ли какие-то веские причины для закрытия этого проекта?

— Когда инвесторы выделяют на что-то деньги, они могут по-своему ожидать их возврата. Иногда бывает так, что деньги получены, а договоренностей о результате нет. Перспективу проекта можно оценивать с разных позиций – по росту аудитории, по росту цитирования, по динамике доходов. Ожидания инвестора иногда бывают не достигнуты. Ведь инвестиции – это всегда сравнение различных проектов для лучшего приложения денег.



Как спрогнозировать доход от медиабизнеса?

— Новости – это самый дорогой вид медиатовара. Волатильность новостного рынка гораздо выше любого другого. Она связана не только с колебаниями на рынке какого-то товара, она еще связана с волатильностью на многочисленных рынках взаимоотношений разных холдеров в обществе и государстве. Я не говорю уже, что есть кризис, а в момент кризиса, как правило, на первый план выходит реклама. СМИ, которые существуют в рамках рекламной модели, подвержены различным рискам. Чуть устойчивее себя чувствуют СМИ с подписной моделью, которые привлекают деньги не через рекламу, а напрямую. Но и здесь есть высокие риски.

Какова роль генерального директора в СМИ?

— С одной стороны, надо понимать перспективы и риски бизнеса в холдинге, уметь извлекать доход из разных активов, заставлять их работать эффективно вместе, а не порознь.

Например, мы в холдинге «Коммерсантъ» после неудачи с классическими телевизионщиками сделали объединенную редакцию теле- и радиожурналистики, а также заставили журналистов издательского дома выступать на радио и телевидении. И это было достаточно конфликтно, потому что мы предложили им заниматься несвойственной им работой. А это люди с именами. Бремя сгладить этот выход из зоны комфорта ложилось в основном на главных редакторов, но и генеральному директору приходилось искать общую выгоду.

Были ли какие-то веские причины для закрытия этого проекта?

По-разному. Кто-то понимал доводы абсолютно рыночные – из печати выходят деньги, которые идут в электронный формат. Можно упираться и делать вид, что этого не происходит, оставаясь при этом последней печатной газетой. Но это рискованный вариант, и многие понимали новые тенденции. Те, кто помоложе, принимали изменения охотнее и становились такими «многостаночниками». Так что доводы были разные.



Журналистика – это частный случай работы с информацией.



Другим частным случаем работы с информацией является **разведка**.

Если не упираться сразу против этого тезиса, то можно понять, о чем идет речь. Информацию нужно добыть, донести ее аудитории, нужно сохранить источники (а это самое ценное в журналистской работе), и неплохо бы самому сохранить возможность дальше заниматься этим делом. Работа с информацией – всегда поиск компромиссов. Я рад тому, что многие меня в этих мыслях поддерживают.



С какими еще сложностями вам пришлось столкнуться во время руководства холдингом?

Самая сложная работа любого бизнеса – это коммуникация. Коммуникация с аудиторией, с регуляторами рынка, со значимыми игроками рынка. Я никогда не лез в редакционную политику. И это журналистское правило: люди, которые занимаются бизнесом, не должны влиять напрямую на то, что делает редакция. Сложность в том, что, с одной стороны, ты – генеральный директор, и там у тебя все заинтересованные фигуры публикаций, а с другой стороны – редакция, которая не дает на себя влиять бизнесу. А систему-то еще сохранить надо. И в этом смысле важно выстраивать взаимоотношения бизнес-менеджеров с редакторами. Там взаимопонимание должно быть абсолютным, в какой-то степени они должны быть вместе против мира.

Генеральный директор, как представитель бизнеса, должен привлекать рекламодателей, а главный редактор должен об этом бизнесе писать правду. Учитывая прошлый опыт журналиста, мне приходилось нащупывать, какой язык журналистам понятен, но при этом не забывать о том, что сейчас задача – не только обеспечить журналистскую свободу, но и делать бизнес. С учетом отечественной практики, надо еще держать и политический баланс. Компромиссы эти находятся очень сложно.

Выгодно ли сейчас, в период массовой цифровизации, ежедневное производство газеты?

Нужно забыть про то, что есть отличие между бумагой и интернет-версией. Есть люди, которым важно издание именно в бумаге. Это история про статус. Общемировая тенденция заключается в том, что растут доходы только у чисто интернет-изданий. Выживают те, у которых есть и печатная версия, и экран. У СМИ, где только печатные издания, сейчас шансов не осталось никаких. Еще есть тема государственной поддержки СМИ. И в этом случае не работает рынок. Но ранее я говорил, что у нас и так нет медиарынка.

Как можно оценить и заработать самый главный параметр в СМИ — good will?

Зарабатывать его — долго, терять — быстро. Поэтому история с компромиссами очень чувствительная для этого рынка. Сейчас новичку на рынке медиа очень сложно. И это связано не столько со СМИ, но и с телеграм-каналами тоже. Люди находятся в ситуации избыточного информационного шума. Сейчас задача — не столько найти информацию, сколько вычленив ее из информационного потока, чтобы не потерять время и ничего не упустить. В этом смысле good will даже не связан с конкретным брендом, это может быть связано с конкретным журналистом. Вот если доверяешь тому, что говорят именно эти люди, ты как бы сам себе формируешь ежедневную газету. Те СМИ, которые максимально попадают в твои ожидания от информационного потока, по идее, быстрее зарабатывают этот good will.

Классическим брендам сейчас сложно, поскольку они обременены необходимостью поддерживать свою классичность. Тем, кто работает таргетированно, — проще.

Иногда возникает «перекрестное опыление» между безответственными, но интересными СМИ и классическими, но не всегда интересными. И когда СМИ способно вот этот интерес вытащить из смежных площадок, накрыв его своим good will, тогда и возникает ситуация, при которой индекс цитирования определяет good will, а не степень «жарености» той или иной новости.

Вы сейчас являетесь целевой аудиторией «Коммерсанта»?

Да, «Коммерсантъ» относится к тем брендам, которые я в ежедневном формате читаю.

Есть какая-то рекомендация им?

Они справятся. Максимум из того, что сейчас можно делать, они делают. Я был в «Коммерсанте» в более вегетарианские времена.

Беседовала
Ирина Аятова
Фото
Анна Атаян



Аудиоверсия интервью
Видеоверсия интервью

ИНВЕСТИЦИИ В МЕДИАБИЗНЕС

Олег Богданов

Глава экономической редакции
«Коммерсантъ FM»



Я бы отнес инвестиции в медиабизнес **к категории венчурных**. Дело в том, что сейчас весь медиабизнес проходит период серьезных структурных изменений, уходят традиционные медиа, телевидение, газеты, приходят новые, в основном связанные с интернетом. Естественно, инвестору довольно сложно инвестировать в умирающие традиционные СМИ, тем более что они все дотационные. **Очень высоки издержки в этом бизнесе:** производство продукта, издержки на персонал. Поэтому данный сегмент я бы не рассматривал с инвестиционной точки зрения, только как механизм влияния или политического, или корпоративного.

В современных условиях, в обстановке пандемии риски инвестиций в медиабизнес особенно высоки. Просчитать денежный поток от продажи рекламы и продукта очень сложно. В связи с этим инвестору сложно определить доходность инвестиций. Очевидно, что финансовые перспективы больших медиахолдингов очень туманны. **Гораздо интереснее инвестировать в точечные проекты, например, популярных блогеров, ведущих, отдельные продвинутые программы в ютьюбе, нишевые проекты в том же ютьюбе и т. д.** Тут инвестиционные параметры более определены: известна аудитория, количество просмотров, цитируемость, понятны сроки жизни проекта. Однако нужно понимать, что пока объем этого рынка очень мал, он только начал активно развиваться.

ШЕДЕВРЫ С МОЛОТКА: ИСТОРИИ АУКЦИОННЫХ ДОМОВ



Для чего нужны аукционы и когда появились аукционные дома? Поговорим о самых крупных торгах **Sotheby's** и **CHRISTIE'S** и русском следе в их истории.

Аукцион и аукционные дома

Аукцион – это способ продажи товаров в ходе торгов, которые происходят в заранее оговоренном месте и в заранее оговоренное время по определенным правилам. Предметом торга обычно становятся уникальные лоты, которые вызывают интерес у множества людей.

Наиболее распространены аукционы, в которых право покупки остается за тем участником торгов, который предлагает за них более высокую цену. Это так называемый «английский», или «восходящий», аукцион. По правилам «голландского» – «нисходящего» – аукциона, напротив, изначально за вещь или товар назначается очень высокая цена, которая постепенно уменьшается до тех пор, пока один из участников торгов не успеет перехватить покупку.

Первые аукционы, по дошедшим до нас сведениям, организовывались еще за пять столетий до нашей эры. В Вавилоне с молотка отдавали рабов – чаще мужчины вели торг за девушек. В Римской империи на аукционах можно было приобрести трофеи и семейные ценности известных богачей. Затем на полторы тысячи лет традиция аукционов отошла на второй план, но в XVI веке к ней вернулись в Голландии.

В эпоху Великих географических открытий число штучных товаров возросло, а аукционы распространились по всей Европе. Во второй половине XVIII века в Лондоне появились аукционные дома **Sotheby's** и **Christie's**, которым до сих пор принадлежит 90% соответствующего рынка. Торги в них всегда велись по восходящему типу.



Аукционный дом Sotheby's

1744 Датой основания аукционного дома Sotheby's считается 11 марта 1744 года. В этот день лондонский книготорговец Сэмюэл Бейкер провел свой первый книжный аукцион.

1754 Спустя десять лет, в 1754 году, Бейкер открыл действующий на постоянной основе аукционный зал.

В 1778 году дело перешло по наследству его племяннику

Джону Сотби, при котором знаменитый английский центр торгов получил современное название.

1778

Представители фамилии Сотби управляли аукционным домом в течение восьми десятилетий. Именно при них компания начала активно расширять сферу деятельности: среди ее лотов появились гравюры, монеты, наградные знаки и антиквариат, однако именно книги в течение длительного времени оставались основными лотами. В залах Sotheby's с молотка ушли библиотеки князя Талейрана, герцогов Йоркского и Букингемского, а также литература Наполеона Бонапарта, вывезенная с места ссылки бывшего французского императора на острове Святой Елены.

В первой четверти XX века ассортимент товаров, предлагаемый в аукционном доме Sotheby's, начал стремительно расширяться. В историю вошла продажа «Мужского портрета» голландского живописца XVII века Франса Хальса. В 1913 году за эту картину дали 9000 фунтов стерлингов. В 1917 году Sotheby's провел масштабную продажу картин, мебели и гравюр, вывезенных из охваченной революцией России их вмиг обедневшими владельцами. Множество лотов выставляло и молодое большевистское правительство, распродавая экспозиции и запасники музеев. К середине прошлого столетия аукционный дом уже вышел в законодатели моды в сфере торгов произведениями искусства. К началу 1980-х годов Sotheby's оказался на пороге банкротства. В 1983 году он был продан американскому предпринимателю Альфреду Таубману.



В конце прошлого столетия Sotheby's стал активно развивать международные направления. В 1988 году аукционный дом провел первые и единственные торги на территории Советского Союза. Это было уникальное для СССР мероприятие, ориентированное на зарубежных гостей. Поскольку торги проводились в иностранной валюте, большинство отечественных коллекционеров просто не могли принять в них участие. На московский аукцион, проходивший в Совинцентре (сейчас это Центр международной торговли), были выставлены картины 30 художников, среди которых — представители авангарда, признанные члены Союза художников, например Илья Глазунов и Наталья Нестерова.

С тех пор интерес зарубежных ценителей к российской живописи, предметам дореволюционной старины и антиквариату лишь растет. Сегодня в аукционном доме Sotheby's в Нью-Йорке **существует Русский отдел**. В его ведении находятся вещи и предметы, принадлежавшие российской аристократии или связанные с историей нашей страны.

К примеру, летом 2014 года портсигар фирмы Фаберже, который царь Александр III подарил префекту парижской полиции, продали более чем за 160 тысяч долларов. Ажиотаж вызывали на аукционе и бытовые предметы, принадлежавшие представителям царской династии. Так, в апреле 2011 года среди лотов появились две пары лыж и пара сапог царевича Алексея Николаевича Романова. Среди необычных предложений Русского отдела можно вспомнить и атрибуты советской эпохи: в день 50-летия первого полета человека в космос в Sotheby's за 2,8 миллиона долларов была продана капсула «Восток ЗКА-2».

Осень 2020 года может войти в историю Sotheby's **первым рэп-аукционом**. К нему подготовлено 120 лотов, среди которых корона The Notorious B.I.G., наглазная повязка Slick Rick, письма Тупака Шакура, адресованные его школьной любви по имени Кэти Лоу. Еще один масштабный аукцион запущен к 50-летию распада группы The Beatles. В списке лотов, к примеру, очки вокалиста ливерпульской четверки Джона Леннона и его табель о школьной успеваемости.



Аукционный дом CHRISTIE'S

Аукционный дом Christie's ведет свою историю с декабря 1766 года. Название он получил по фамилии своего основателя, Джеймса Кристи. По первой профессии Джеймс был моряком. Выйдя в отставку после службы в Королевском военно-морском флоте, он устроился подмастерьем к одному из аукционистов Ковент-Гардена.

Спустя несколько лет он решил провести собственные торги, лоты которых с большой натяжкой можно назвать уникальными. Гостям были предложены стеклянные индийские статуэтки, белье и даже ночные горшки. Впоследствии по Лондону ходили слухи, что Кристи может отдать с молотка что угодно: на его аукционах находили место луковицы тюльпанов, мебель и скот.

Если Sotheby's в первые полтора века своей деятельности делал ставку на библиофилов, то Christie's вскоре завоевал репутацию центра ценителей живописи. Джеймс Кристи почувствовал, что лондонцам не хватает художественной галереи, и решил занять свободную нишу. Первые десятилетия его аукционный дом на Пэлл-Мэлл был своеобразным выставочным залом, частым посетителем которого был портретист и пейзажист Томас Гейнсборо. Кристи заметил, что в присутствии художника торги оживлялись, а выручка существенно увеличивалась, и стал специально приглашать приятеля к себе.



Особое место среди клиентов аукционного дома Christie's занимала российская императрица Екатерина II. Именно у Джеймса Кристи она приобрела за 40 тысяч фунтов Хоутонскую коллекцию, собранную Робертом Уолполом, первым графом Орфорда, в загородном поместье Хоутон-Холл. Граф тратил все свое состояние на произведения искусства, его картинная галерея считалась лучшей в стране. После смерти английского богача его внук пожелал продать сокровища. При личном содействии основателя лондонского аукционного дома Кристи в Россию отправились почти 200 картин, в том числе полотна Рембрандта, Рубенса, Йорданса и других художников. Сегодня приобретение Екатерины Великой входит в число жемчужин Эрмитажа, а Великобритания считает Хоутонскую коллекцию одной из самых значимых своих культурных потерь.

В конце XIX века в Christie's появились работы еще не оцененных по достоинству художников-импрессионистов. В 1895 году с молотка ушла работа французского живописца Эдгара Дега «Абсент» (сейчас это экспонат фонда музея Орсе, расположенного на берегу Сены). Тогда за картину было предложено лишь 189 фунтов.

Среди наиболее дорогих лотов аукционного дома Christie's, проданных уже в третьем тысячелетии, стоит назвать работу **Пабло Пикассо «Алжирские женщины (версия O)»**,



↓
за которую в мае 2015 года было выручено

179,3
миллиона
долларов



Осенью того же года за **170,4**
миллиона
долларов

ушла «Лежащая обнаженная» кисти Амедео Модильяни.

«Три наброска к портрету Люсьена Фрейда» Фрэнсиса Бэкона в ноябре 2013 года были оценены участниками аукциона в



142,4
миллиона
долларов

В лондонском аукционном доме Christie's регулярно проходят русские торги. В разное время на них представлялись картины Михаила Врубеля, Ивана Айвазовского, Николая Рериха, изделия Фаберже, книги, посуда, агитационные материалы советской эпохи и многое другое. В июле 2020 года предметы русского искусства в связи с пандемией впервые представлялись исключительно в режиме онлайн. Среди лотов были полотно Веры Рохлиной «Вид Тифлиса», созданное ориентировочно в 1919 году, картина Абрама Архипова «Крестьянка», написанная во втором десятилетии XX века, Казанская икона Богородицы в окладе из позолоченного серебра и многое другое.



Особенности торгов в аукционных домах

У людей, которые знают об аукционных домах из книг и кинофильмов, нередко возникает впечатление, что на торги съезжаются джентльмены в смокингах на лимузинах с водителями. На самом деле сейчас среди активных участников торгов можно заметить людей в джинсах и бейсболках, которые немногим отличаются от простых прохожих современных мегаполисов. Коллекционеры нередко приезжают в аукционные дома заранее, а на сами торги направляют своих представителей. Это делается для того, чтобы цена на лоты не завышалась в присутствии людей, примерное состояние и интересы которых хорошо известны.

Зайти в аукционный дом, словно в музей, может любой человек – посещение выставочных залов является бесплатным. Естественно, отношение к случайным посетителям будет отличаться от отношения к гостям, которые зарегистрировались в качестве участников торгов. Зарегистрированным участникам предоставляют возможность рассмотреть выставленные товары тщательнее и получить детальную консультацию эксперта. Наиболее дорогие лоты нередко содержатся в отсеках, доступ к которым возможен только в сопровождении ведущего специалиста. Форма торгов за время работы старейших аукционных домов претерпела существенные изменения. Естественно, в XVIII веке аукционы требовали личного присутствия, а сейчас принять участие в них можно по телефону или через интернет.

Аукционные дома предлагают клиентам новые самые неожиданные лоты, совершенствуют механизмы взаимодействия с аудиторией, однако есть то, что практически не меняется в течение столетий: аукцион остается площадкой безудержного азарта и игры. Участие в нем – не только шанс пополнить коллекцию уникальным предметом, но и незабываемое впечатление.

Анна Цфасман: «В России развиваться можно только через сеть, другого способа я не вижу»

Новые кофейни появляются в больших и маленьких городах едва ли не каждый день. Такие заведения привлекают посетителей вкусными напитками и приятной атмосферой: от нахождения в кофейне получаешь не просто эстетическое удовольствие, а еще и море положительных эмоций. Со стороны кажется, что это очень простой и прибыльный бизнес, а затраты на запуск – минимальные. Но так ли это? Легко ли строить кофейный бизнес с нуля? Можно ли заранее прогнозировать инвестиции в такой вид бизнеса и в чем секрет успеха, мы спросили Анну Цфасман, основательницу самых заметных концептуальных и прибыльных кофейен «Даблби» и Flip.

Почему вы ушли строить собственный бизнес, ведь у вас была достаточно успешная карьера?

— Многие вещи в нашей жизни происходят случайно. Вроде бы живешь обычной жизнью, в комфорте, но потом происходят события, которые тебя фактически выталкивают. Со мной случилось именно так. Я никогда не хотела собственный бизнес, не хотела ответственности за сотрудников. Но в определенный момент судьба меня вынесла в эти бушующие волны бизнеса.

Как вы сформировали свой проект «Даблби»? Он существовал изначально в виде бизнес-плана, определенных показателей?

— Изначально была идея другая, мы хотели делать магазины чая и кофе. Я считаю, что этот рынок до сих пор не освоен, в любом большом торговом центре найти хороший магазин чая и кофе практически невозможно, кофе класса премиум предлагают только кофейни. Возможно, если бы мы пошли по пути магазина, проект был бы более успешным, на тот момент такой конкуренции, как сейчас, не было. Все-таки кофейни – более сложная в реализации модель, чем магазин. Так что мой проект «Даблби» в итоге получился не таким, как планировался изначально.

Можно ли заранее прогнозировать инвестиции в такой вид бизнеса? Как потенциальному инвестору можно оценивать такой бизнес-актив?

— Традиционному инвестору вкладываться в общепит в России – сомнительно. Зачастую вообще непонятно, что там происходит внутри. В России много скрытых подводных течений в общепите, много сложностей.

Самое главное, что покупает инвестор, – это будущие возможности быстрого тиражирования, кратный рост. Но с общепитом это тяжело. Нам либо не хватает помещений, либо на нас давит налоговая нагрузка. И эффект масштабирования получить достаточно сложно, особенно не в Москве. Историй успеха на этом рынке не так и много.

REASON FOR DOPE CASE

Как вы решились?

— Я очень идейный человек. Я движима концепциями, идеями, желаниями изменить мир.

Я очень хотела, чтобы как можно больше людей имели возможность пить классный напиток, чтобы люди узнали, что по той цене не стоит покупать кофе, который на тот момент продавался в сетевых кофейнях. Я хотела переломить кофейный рынок целиком. На мой взгляд, у нас это получилось. Это был энтузиазм, горящие глаза. Все наши партнеры, последователи опирались на нашу безумную активность, которую мы развернули вокруг совершенно ничего не значащего продукта. Очень мало говорят о каких-то узких сегментах рынка. И вдруг нам удалось сделать так, что авторитетные издания, корреспонденты, телеканалы стали говорить о продукте ежедневного употребления. Мы подняли такую волну интереса, на которой многие компании, даже «старорежимные», тоже затеяли у себя трансформации.

Но самый яркий эффект случился даже не в России, а в мире, когда вот эту нашу маленькую индустрию, которая занимает **5%** от общего потребления кофе в мире, неожиданно замечает такой гигант, как «Старбакс», и вкладывает 25 миллионов долларов, чтобы в нашем сегменте за собой застолбить небольшое поле и привлечь клиентов.



Я искренне считаю, что заставить рынок обсуждать 50–100 кофеен – это заслуга.

Для ваших проектов идеи вы придумываете сами?

— В «Даблби» это была командная работа. Я готова всех слушать бесконечно, но решения финальные принимаю самостоятельно. Это, наверное, черта характера. Кто-то должен взять на себя все риски, ответственность. И этим человеком являюсь я.

Вы создали «Даблби» на собственные деньги или на привлеченные инвестиции?

Конечно, у нас были партнеры, инвесторы.

Для партнеров вы создавали бизнес-план проекта?

Да, изначальный план кофейно-чайного магазина. За первый год мы потратили все инвестиции, и это было достаточно нервно, поскольку не хотели привлекать дополнительные средства, старались справиться, выплыть. С этой стрессовой ситуацией мы справились и стали строить компанию, заметную на рынке.

Строить компанию стали за счет франчайзинга?

Да, за счет франчайзинга и с помощью партнеров – поставщиков кофе, которые помогли нам с товарным кредитом.



Как «Даблби» стало франшизой? В какой момент вы решили, что это необходимо для развития бизнеса?

Мы еще не успели открыть новую кофейню, как приходили люди и говорили: «Мы тоже хотим». Но на тот момент мы не знали, что можем продать: ни стандартов, ни описаний не было. Поэтому параллельно открытию первой кофейни в мае 2013 года мы отдали первую франшизу, через месяц примерно. К концу года кофеен уже было около десяти: две или три – свои, остальные – по франшизе. Первые договоры были очень дешевые, 200 000 рублей мы брали, не устанавливали роялти. На тот момент я не понимала, за что я могу с людей брать деньги. Единственное, чем мы их обязывали, — это покупать у нас кофе и работать по нашим стандартам, хотя прописанных стандартов вначале и не было. При этом мы честно говорили, что мы не знаем, что им продаем.

Достаточно быстро мы дошли до 500 000 рублей за паушальный взнос, и через год-полтора это было уже от миллиона до полутора в зависимости от региона. Дальше спрос сам формировал компанию. Со стороны до сих пор кажется, что кофейня – это очень простой бизнес: поставил оборудование, льешь кофе, и сразу же очередь должна образоваться. Это привлекало большое количество людей, и было время, когда мы чисто физически не успевали отвечать на обращения.

Со временем пришло понимание, что не надо продавать франшизы всем подряд. Но с другой стороны, продавать только кофейным энтузиастам – тоже неправильно. Не всегда у таких энтузиастов получается хороший бизнес.

Опыт с продажей франшизы мы нарабатывали постепенно, не всегда этот опыт был положительным. Со временем мы начали прописывать стандарты в документах, завели инстаграм и стали похожи уже на серьезную компанию, а не на кучку энтузиастов, которые меняют мир.

Для кого выгоднее франшиза такого узкого сегментированного бренда, как «Даблби», – для франчайзи или для франчайзера?

Мы понимаем, что очень часто продавцы франшиз, желая увеличить продажи, первым делом снижают паушальный взнос.

На рынке множество франшиз стоимостью реально 200 000 ₽ на пять лет. Но за низким паушальным взносом стоит людской ресурс: ты должен в течение этого времени обеспечить менеджеров, следить за качеством, поддерживать открытые точки. Поэтому если ты продаешь одну франшизу в месяц и должен пять лет уделять им внимание, то этих денег не хватает.

Гигантских денег с роялти кофейни не дают. Это касается и заказов. Кофейня в основном тратит не кофе, а молоко и сливки. Но своей молочной фермы у тебя нет. Поэтому это своего рода баланс. Если продавать аналогично нам, хотя бы по полтора миллиона на пять лет, это все равно 300 000 в год. Если учитывать роялти, то постепенно с этими цифрами можно развиваться.

Основная стоимость – это стоимость компании. Даже самые прибыльные точечные кофейни в лучшем случае можно продать за сумму своих вложенных инвестиций. Или даже с дисконтом. Масса этому примеров.

Тот, кто строит кофейную сеть, не зарабатывает на текущих кофейнях, не в этом задача. Задача в том, чтобы построить бренд, компанию, которая будет чего-то стоить. И эта стоимость – не только количество открытых кофеен.

На сегодняшний день франшизная модель существования кофеен правильная?

Конечно. Это очень правильная модель. В противном случае, чтобы открыть сто кофеен, нужно гигантское количество денег. В России развиваться можно только через сеть, другого способа я не вижу. Франчайзи с одной кофейней, у которого патент, платит определенную сумму в месяц за то, что у него есть этот бизнес, – ему хорошо. И тебе хорошо, поскольку ты строишь этот бренд.

Служба контроля качества у вас родилась по мере роста сети?

— Да, безусловно. Без этого не обходится ни одна сетка. Первые два-три года нас самих хватало на то, чтобы объезжать кофейни. Мы пробовали кофе, общались с персоналом, знали, на ком какой сотрудник жениться собирался [улыбается], а не только как он кофе варит. С ростом количества кофеен появилась и служба.



Кто этот человек, который следил за качеством? Или группа людей? Как вы привлекали их в команду?

— Конечно, это группа людей. Один человек не может справиться с большой сеткой, это невозможно. У нас был человек, за которым закреплено зеленое зерно, работа с фермерами. Он большую часть времени проводил за пределами Москвы и, конечно, не мог отвечать за качество приготовленного продукта в кофейне.

Мы стимулировали бариста участвовать в чемпионатах. Нам нужны были доказательства того, что они лучшие. Я всегда заставляла их расти. В 2019 году мы выиграли почти все чемпионаты. Никогда прежде никакой компании не удавалось выиграть все чемпионаты и представлять страну на всех чемпионатах. Это было триумфально.

Вспоминая об этом, вы испытываете гордость?

— Нет, у меня много ушло времени на переоценку того, чего мы добились. Я понимаю, что рынок мы перевернули, создали тренд. Я вижу много последователей, и у них не было бы шанса на успех, если бы мы не проделали ту огромную работу. Мы наводнили рынок большим количеством профессиональных бариста.

Кроме того, я считаю, что у нас был очень хороший брендинг, сильный логотип, сильная айдентика, нас хорошо запоминали. У нас замечательная история со стаканом, который наглейшим образом с тобой разговаривал, вмешивался в твою частную жизнь. Такие элементы создавали лояльность для гостей, которые в кофе не разбирались, не хотели о нем ничего знать, но цеплялись за подобные эстетические вещи.

Для быстрого развития важен также формат, который быстро тиражируется. Мы красили стены и потолок в один цвет, ставили стулья и стойку, на которой стояло дорогое кофейное оборудование. Любой человек из этой индустрии или рядом понимал, что эти ребята – конкретно про кофе. Не про салаты, не про десерты. То есть не было моментов, когда человек пришел и не понимал, куда он попал. В «Даблби» было все четко, поэтому это легко было продавать, тиражировать, открывать новую кофейню. Месяц-полтора – и ты мог быстро запуститься. Не было больших счетов за коммунальные услуги, ты вписывался практически в любое помещение. 15–20 кВт вполне хватало, чтобы запуститься. Не нужны были холодильники для хранения продуктов, как во многих других кофейнях.

Хотя инвесторы, которые смотрели и оценивали бизнес, считали, что показатель продаж с квадратного метра у нас недотягивает. Поэтому советовали дополнить кофейню всякими мелочами, чтобы каждый квадратный метр что-то продавал. Мы очень спорили с этой точкой зрения.

По-вашему, привлечение профессионалов высокого уровня – это тоже инвестиции в бизнес?

— Это вопрос, с которым бьются все менеджеры, но однозначного ответа нет. С одной стороны, ты не можешь работать с людьми, которые ничего не умеют, с другой – брать профессионалов очень дорого. Поэтому нанимаешь людей перспективных и их обучаешь. Когда ты их обучил, они становятся очень дорогими. Всю нашу команду расхватили за пару недель.

Это история, когда бренд делает людей, а не люди бренд.

— Конечно. Для многих работа в «Даблби» – это значимая галочка в резюме. Это сильная позиция на рынке вакансий не только в России. Во многом это благодаря нашему упорству в участии на чемпионатах. Ранее Россия не занимала там значимых позиций. У меня даже есть премия за вклад в развитие кофейной культуры. То, что мы сделали в России, стало заметно не только здесь. За границей наших бариста берут на работу очень охотно, поскольку их точно не надо обучать.

Что точно стоит учесть, чтобы гарантировать проекту успех? Может, это команда профессионалов, качество продукции, правильная локация?

— В нашем случае главным было то, что все заявленное нами подкреплялось фактами. У нас не было маркетинга ради маркетинга. Если мы заявляли о каком-то факте (например, о взаимоотношениях с конкретным эксклюзивным поставщиком-фермером), то это было не выдумкой ради маркетинга, а правдой. Мы действительно тратили очень много денег, чтобы научиться хорошо жарить зерна, участвовать в чемпионатах, ездить по плантациям, делать много того, в чем нет прямого влияния на цену продукта. Даже сейчас, спустя восемь лет, люди готовы за очень хороший кофе платить только определенные суммы. Наши самые дорогие лоты иногда приходится продавать по той же цене, что и обычную чашку кофе. В этом смысле мы недоработали, не смогли настолько раскачать рынок, чтобы научиться продавать эксклюзив за действительно большие деньги.

REASON FOR DOPE CASE

Можем ли мы сейчас утверждать, что концепция – это главная основа, на которую ложится все остальное?

— В общепите это именно так. Без концепции – тяжело пойти поперек движения. А если не идти поперек движения, то тебя не заметят.



Сейчас у вас новый проект Flip, и по концепции он очень сильно отличается от предыдущего проекта. Расскажите об этом.

— Мы уже точно понимали, что надо разрабатывать концепцию исходя из рыночных реалий. На момент, когда мы работали над ней, текущих рыночных реалий еще не было видно, но были некоторые тенденции, которые мы вычленили. Первая – это экологичность. Тема экологии в ближайшие лет десять-пятнадцать будет самой драйвовой и перспективной. Темы экологичности в общепите у нас нет. Вторая тенденция – это технологичность. Нужно было поискать новые технологические решения. И мы быстро нашли партнеров, чьи идеи можно было воплотить в кофейне. И третья – здоровый образ жизни. Когда ты вырос и смотришь на жизнь с высоты возраста, понимаешь, что здоровый образ жизни – это не какой-то культ, а органичная составляющая твоей жизни. Это пока самый слабый элемент в нашей концепции, но мы идем в этом направлении.

Мы столкнулись со многими сложностями. Даже по упаковке. Если обратить внимание на экологичность упаковки, что предлагается? Предложат крафт. Дой-пак – это, конечно, совсем не экологично, даже если это крафт. А хотелось стильного, яркого.



Совершенно случайно у меня на столе оказалась какая-то банка, которая натолкнула меня на мысль об упаковке. Я спросила ребят, можно ли сюда насыпать кофе. Мы купили ручной аппарат для упаковки банок, насыпали туда кофе и обнаружили решение, которого нигде еще не видели. С алюминиевыми банками можно сделать яркий дизайн и т. д. Далее идеи мы развивали таким образом. Например, общепит. Я ходила и видела людей, зарабатывающих прилично, в красивых костюмах, но которые едят из картонной посуды пластиковой вилкой. Наши домашние животные порой едят из фарфора. Я хотела найти другое решение на рынке. Ведь еда продается тогда, когда ее видно. Предложила стекло. Понятно, что оно дорого. Тем не менее мы подняли всех производителей стеклотары в нашей стране, нашли стеклянные банки, стали пробовать помещать туда еду, работать с возвратной тарой. Ее можно сдавать обратно на завод, и из нее делают такую же стеклянную банку. То есть это история, что тара не пропадает.

Мы сделали десерты, еду в стеклянных банках, только запустили продажу в кофейнях и... ушли на карантин. Интересный был опыт, потому что один день я посидела дома, дальше это стало невозможно. И мы стали работать над концепцией, пока есть время и возможность. Карантин дал нам время на новые идеи. Так появились у нас молочные продукты из Рязани, сделанные вручную, мороженое, сыры. За сыром пошли помидоры.

12 мая наш офис вышел на работу, и мы увидели, что съезжает из Сити копировальный центр. За 15 минут мы приняли решение, подписали документы на аренду. Многие наши воплощенные идеи родились именно благодаря тому, что мы не ушли на удаленку, не работали в зуме. Онлайн обсуждать идеи невозможно, на мой взгляд. Мы многое сделали за время карантина.

За этот период воплотили идею о гостях с малышами. К нам приходит много людей с детьми, но интересы маленьких деток мне были не близки. Изучив вопрос, мы поняли, что у детей сейчас невероятно популярна тема единорогов. Мы придумали и разработали раскраску с заданиями, выполнив которые ребенок получает наклейку с единорогом. Мы наблюдали целые семьи, занятые раскрашиванием в правильный цвет наших раскрасок.

И все это мы реализовали во время карантина.

Как пришла идея создать банки с готовым чаем, чтобы человек забрал ее с собой и, добавив кипятка, получил тот же вкус, что и у вас в кофейне?

— Это было непросто. Практически в каждой кофейне на полках стоят пакетики, которые можно купить. Мы пошли снова поперек, собрав гневные комментарии. Мы исходили из того, что среднестатистический человек, заказывающий кофе, любит этот напиток с корицей. Это достаточно частое явление.

Года три назад на мировом чемпионате выступал бариста, который использовал в капучино вкус корицы. Заявлено было, что это уникальный кофе, выращенный фермером в ограниченном количестве. Никто не мог повторить данный эксперимент и вырастить этот кофе еще раз, назревал скандал.



Оказалось, что при сушке была добавлена корица, результаты чемпионата уже никто не отменил, но зато стало понятно, что при сушке можно добавлять корицу. Мы провели много экспериментов и смогли сделать кофейные зерна, внедрив в них вкус корицы. Теперь любой человек, который покупает у нас банку кофе со вкусом корицы, может повторить этот вкус в домашних условиях. На это люди у нас приходят. Мы пошли дальше, сделали кофе с индийскими специями.

То есть уже все специи добавлены в зерно в нужных пропорциях, остается только сварить в турке. Вот такие экспериментальные образцы у нас охотно покупают.

То же самое с чаем. Мы подсмотрели где-то, что есть влажный чай. Стали изучать этот вопрос, и оказалось: чтобы чай вобрал в себя больше вкуса, его пропитывают. Мы сделали целую линейку чаев с пропиткой, в том числе гречишный. Это оказалось очень занимательным процессом, мои люди стали пропадать на производстве, увлекшись экспериментами. Пытались пропитывать вином, виноградом. Это очень интересно. Но все равно все идеи мы оценивали с точки зрения того, вписываются ли они в нашу концепцию. Тут я вспомнила про советы инвесторов о том, что каждый сантиметр должен продавать, и подумала насчет косметики. На рынке косметики шарлатанов больше, чем на кофейном рынке. Но случайно мы натолкнулись на бренд Краснополянской косметики, которая производится семьей вручную, из сырья своих полей. Так у нас появилась на полках косметика. Также мы вдруг оказались представителями бренда японских термосов и посуды – такой красивой и функциональной.

Отражается ли на бизнес-параметрах концепции такой симбиоз направлений – косметика, кофе, продукты, посуда?

— Конечно, один и тот же гость, который пришел на кофе с корицей и заел булочкой, потом мельком увидел, что есть еще мороженое, в следующий раз купил домой кефир, потом взял с собой хлеб, потому что ему понравился сделанный в кофейне тост. С тостами отдельная история.

Я всегда была против сэндвичей в кофейне. Как правило, это трехдневный хлеб с двухдневными ингредиентами, иначе невозможно технологически. И мы тогда разработали решение с авокадо-тостом. Отдельно сделали намазку из авокадо и отдельно готовим тост из свежего, утром привезенного хлеба. Тосты идут у нас очень хорошо, потому что это удобно и быстро. Сейчас у нас целый ассортимент тостов, и мне за них не стыдно. Симбиоз направлений увеличивает средний чек без каких-то специальных усилий, органично. Концепция успешна, нас постоянно пытаются повторить, скопировать. Забрать какие-то части идей, разобрать их и потом у себя внедрить. Мы уже к этому привыкли. Сейчас идем к тому, чтобы люди, заботящиеся об экологичности, думали бы про нас.

REASON FOR DOPE CASE

Можно ли считать, что успех любого малого бизнеса кроется в мелочах и индивидуальном, персональном подходе к каждому клиенту?

— Безусловно, в основе лежат те стандарты, которых компания придерживается. У нас в кофейнях в Сити нацеленность на то, чтобы знать всех наших клиентов, потому что контингент здесь все же постоянный. Задача – зацепить и сделать из гостя постоянного клиента, поскольку притока новых клиентов в Сити практически нет.

Когда сейчас вы планировали бизнес, оценивали показатели? Не так, как с «Даблби»?

— Конечно, сейчас уже было все распланировано, наша бизнес-модель – четкое попадание, чему я несказанно рада.

Выходит, можно спрогнозировать доходы такого бизнеса в цифрах?

— Конечно, можно. Особенно когда много лет в бизнесе.



Пандемия пошла вам на пользу?

— Нет, конечно, денег мы много потратили за период пандемии. Вышли на запланированную выручку в сентябре только. По планам должны были сделать это в марте. Это грустно.

Если брать в расчет вторую волну вируса, о которой много говорят, наверное, и с учетом нее, спрогнозировать прибыльность уже можно?

— Зависит во многом от решений властей, закроют ли нас снова на изоляцию.

Нашли ли вы какое-то решение по доставке готового кофе в период карантина?

— С готовым кофе сложно, его можно донести максимум 800 метров от кофейни, чтобы он не потерял в качестве и его не стыдно было отдать. По Хамовникам мы возили, это было забавно.

Как вы собираетесь дальше развиваться?

— Мы не будем открывать только собственные кофейни, будем пускать партнеров. Первый вариант – классическая франшиза с паушальным взносом и роялти. И второй вариант – работа с финансовыми инвесторами, когда мы все делаем сами: ищем персонал, строим, запускаем и берем в управление. Инвестор получает свой процент. Это нормальная практика, применяемая и для гостиниц, и для ресторанов. В мире она зарекомендовала себя достаточно успешно. В своих людях я уверена гораздо больше, чем когда я отдаю бизнес по франшизе. Я точно знаю, что мы выйдем на заявленные цифры, поэтому второй вариант мне нравится больше.

REASON FOR DOPE CASE

**Сложно ли будет собирать новые команды, если использовать второй вариант развития?
Нужно же будет снова обучать людей.**

У меня есть иллюзия, что за десять наших кофейных лет мы обучили достаточное количество хороших бариста и у нас будет выбор персонала.

Можно ли ваш новый проект назвать идеальной инвестицией?

Идеальной инвестиции, как идеального мужа или идеального ребенка, не существует. Но мы точно многим будем нравиться.

Какое, на ваш взгляд, самое правильное бизнес-решение за историю вашей деятельности?

Сложно сказать. Я вокруг себя собрала большое количество правильных и хороших людей. Может быть, это не столько бизнес-решение, но это важно для меня. А главное решение – никого не слушать и двигаться своим путем.

Как вы можете охарактеризовать себя в двух словах?

Я очень позитивная, не теряю присутствия духа, у меня есть непоколебимая вера в лучшее. Я никогда не унываю. Возможно, поэтому люди за мной идут. В нашем новом проекте мы встали на правильную дорогу, и у нас есть шанс хорошо заработать.

У вас есть мечта?

Есть. Хочу небольшую гостиницу в Италии. Я понимаю, почему об этом мечтаю, готова от этой мечты в любой момент отказаться, если пойму, что найду себе лучшее применение.

Можно ли сказать, что вы всегда идете вперед, не сдаваясь и не оглядываясь?

Сто процентов так. Обычно я добрая и мягкая, но если дело касается какой-то идеи или цели – я иду, меня остановить практически невозможно.

Беседовала
Ирина Аятова
Фото
Анна Атаян



Аудиоверсия интервью
Видеоверсия интервью

Алина Кузьмийчук – успешный астролог, психоаналитик, преподаватель.



За ее плечами – сотни клиентов, работа с успешными бизнесменами, актерами, звездами шоу-бизнеса. Алину, как профессионала, отличает использование в своей работе психоанализа, что позволяет глубже увидеть корень проблемы и эффективно найти способ ее решения.

Профессиональное кредо: **мотивация на успех и финансовое благополучие.**



Овен

Для Овнов 2021 год будет с двойным дном. Внешне все активно и успешно, но не обойдется без большой работы, которую нужно проделать для такого благополучия. Очень важно в этом году найти второй источник заработка. Если у вас свой бизнес, то расширяйте его границы, ищите дополнительную сферу для реализации. Если вы работаете в найме, то можете заняться изучением новых тем в вашей сфере или вовсе изменить вектор деятельности. В любом случае, для вас важно не останавливаться в развитии и работать в два раза активнее, тогда и результаты не заставят себя ждать.



Телец

Изменения продолжают у Тельцов, за последний год вы должны были привыкнуть к переменам и использовать их в свою пользу. Если этого не произошло, то у вас еще есть шанс все изменить в наступающем году. 2021-й будет проверкой на прочность, вам стоит пересмотреть взгляды на свой финансовый поток. Придется быть довольно критичным к своим заработкам и оценить, что вы пока не используете из новых технологий и как можно внедрить инновации. Гениальные идеи будут приходить к вам весь год, главное – не отбрасывать их сразу. Проверяйте все новое через призму своей критичности и реализуйте только самые выигрышные варианты.



Близнецы

Для Близнецов 2021-й – важный год, в котором нужно увидеть свой путь и определить жизненное предназначение. Если вы сможете разгадать загадку судьбы, то выйдете к серьезным финансовым улучшениям. Но есть сложность: в этом вопросе большую роль будет играть интуиция, нежели ваш блестящий ум. Стоит довериться внутреннему ощущению и поверить в себя, тогда успех гарантирован. Подключите творческий потенциал для дополнительных заработков, это добавит вам полезной энергии. Плюс поработайте над красотой и дизайном вашего продукта или компании.



Рак

Для Раков наступающий год – хороший, но особенно для тех, кто не будет отсиживаться в тени и всего бояться. В 2021-м нужно проявлять свое бесстрашие и идти вперед. Финансы напрямую зависят от уверенности в себе и в своем деле. Поработайте над качеством своих услуг или займитесь развитием своей профессиональной деятельности. В этом году чувства стоит приглушить и включить свою рациональное начало. Будьте бдительны и расчетливы, наведите порядок в делах и в жизни в целом. Мир хочет вашей трансформации! Пройдя через изменения, вы получите финансовое вознаграждение.



Лев

У Львов 2021-й – год психологических качелей, когда будет много колебаний в ваших решениях. Если вы чувствуете нестабильное состояние, то будьте особенно внимательны в финансовых вопросах. Для серьезных заработков должна быть очень устойчивая психика, никаких резких движений, вспышек, озарений. Все решения пропускайте через аналитику и обязательно страхуйте свои риски. Деньги будут поступать в необходимом количестве, если вы наведете порядок в делах, делегируете часть своей работы, а также начнете действовать активно и решительно, с акцентом на качество.



Дева

У Дев в 2021 году разрешатся старые вопросы, которые находились в подвешенном состоянии. Ваша деятельность должна обрести особый смысл, чтобы финансовый поток усилился и был стабилен. Подумайте не только о технической части и порядке, а также о ценностях, которые вы несете в мир. Во всем должна появиться целесообразность, и об этом должны знать не только вы, но и ваш конечный потребитель. Ищите в этом году вдохновения на новые проекты, существенный акцент стоит сделать на творчество и красоту. Это укрепит ваши позиции и добавит ресурсов на их реализацию.



Весы

2021 год для Весов – активный и продуктивный, понадобится много энергии на реализацию задуманного. Хорошо, если вы готовы действовать и будете проявлять свой потенциал. Финансы напрямую зависят от принятых вами решений, не стоит перекладывать ответственность на других. Берите инициативу в свои руки и будьте бесстрашны! Также в этом году для материального роста полезны выступления на публике: выходите на сцену, солируйте, показывайте свои таланты. Выводите ваш бизнес из тени, обращайтесь на него всеобщее внимание.



Скорпион

Скорпионам не привыкать к высокой энергии и активной деятельности. Вот и в 2021-м градус жизни будет на максимуме. Устраивайте переворот в своих делах самостоятельно, тогда жизнь лишь подсветит вам путь. Меняйте, трансформируйте свой источник заработка. Внедряйте новые проекты, технологии в свой бизнес. За автоматизацией будущее, вам стоит идти в ногу со временем и не отставать. Если противиться изменениям судьбы, то финансы будут не на высоте. Старайтесь быть трезвыми в своих решениях, однако не уходите в консерватизм.



Стрелец

Стрельцов ждет успешный для финансовых поступлений год. Хорошее расположение звезд заряжает ваш знак на удачу и добавляет новые возможности. Ваша задача — лишь не упустить момент и действовать плодотворно. Делайте акцент на качестве вашей работы или ваших услуг, займитесь красотой подачи, это может быть обновленный дизайн сайта или вашего офиса. Эстетическая составляющая очень важна в 2021 году, волшебным образом она принесет вам хорошие деньги. Не забывайте о продвижении вашего дела, используйте все современные схемы маркетинга.



Козерог

2021-й – безусловно, ваш год, он принесет значимые плоды. Все наработки прошлого периода будут максимально полезны, вы поймете взаимосвязь с событиями 2020 года. Верьте в себя, будьте нацелены на результат, идите смело вперед! У тех, кто много работал и стойко принимал все сложные события нашей жизни, будут серьезные изменения и солидные финансовые вливания. О стабильности пока говорить рано, но качели будут перевешивать в вашу сторону. Тем, кто не работал и с тревогой пережил прошлый год, дается второй шанс. Не сидите на месте, меняйте свою реальность!



Водолей

2021 год откроет для вас новые возможности и при этом закроет отжившие темы. Вам может быть непривычно и дискомфортно оттого, что пошли серьезные изменения, но надо быть сильным. Если вы хотите хороших финансовых поступлений в будущем, придется поработать. Скажите «да» порядку, дисциплине, труду и развитию. И скажите «нет» лени, слабости и ветрености. Те, кто примет такие перевороты, получат удовлетворение от полученного результата. Если вы будете идти против ветра и жить как раньше, то ситуации могут усугубляться, а напряжение – расти. Так что доверяйте жизни и займитесь своими проектами!



Рыбы

Фортуна в 2021 году на вашей стороне, поэтому деньги должны приходить к вам легче обычного. Главное в вашем случае – быть собой и доверять своей интуиции. Почувствуйте внутреннюю энергию и то, что вам любые задачи по плечу, – и действуйте. Идите по ветру, судьба направляет вас в верное русло. Хороший успех ждет в творческих проектах, будут рождаться новые идеи, и дела пойдут в гору. Если ваша работа не творческая, то добавьте в нее креатива. Новые веяния диктуют бизнесу новые правила – и вы не отставайте от них!

EXPRESS QUEST

The Main

Пожалуйста, пройдите несложный опрос – ответы помогут нам лучше узнать вас, ваши интересы и предпочтения. Это даст нам возможность сделать The Main действительно полезным и нужным для вас – наших читателей!

Опрос займет не более 2 минут.



Пройти опрос

Редакция The Main

ВС

Publisher

**Ирина
Аятова**

Founder

Главный редактор

main@themain.world

**Анастасия
Хвойницкая**

Продюсер

producer@themain.world

**Антон
Григорьев**

Art Direction

HOTRED

**Александр
Татаринцев**

Sound

RECsquare

**Юрий
Легков**

Digital Manager

Присоединяйтесь к нам
в социальных сетях



Подписаться на получение журнала



www.itluggage.ru

Реклама 16+

it

captures every journey...