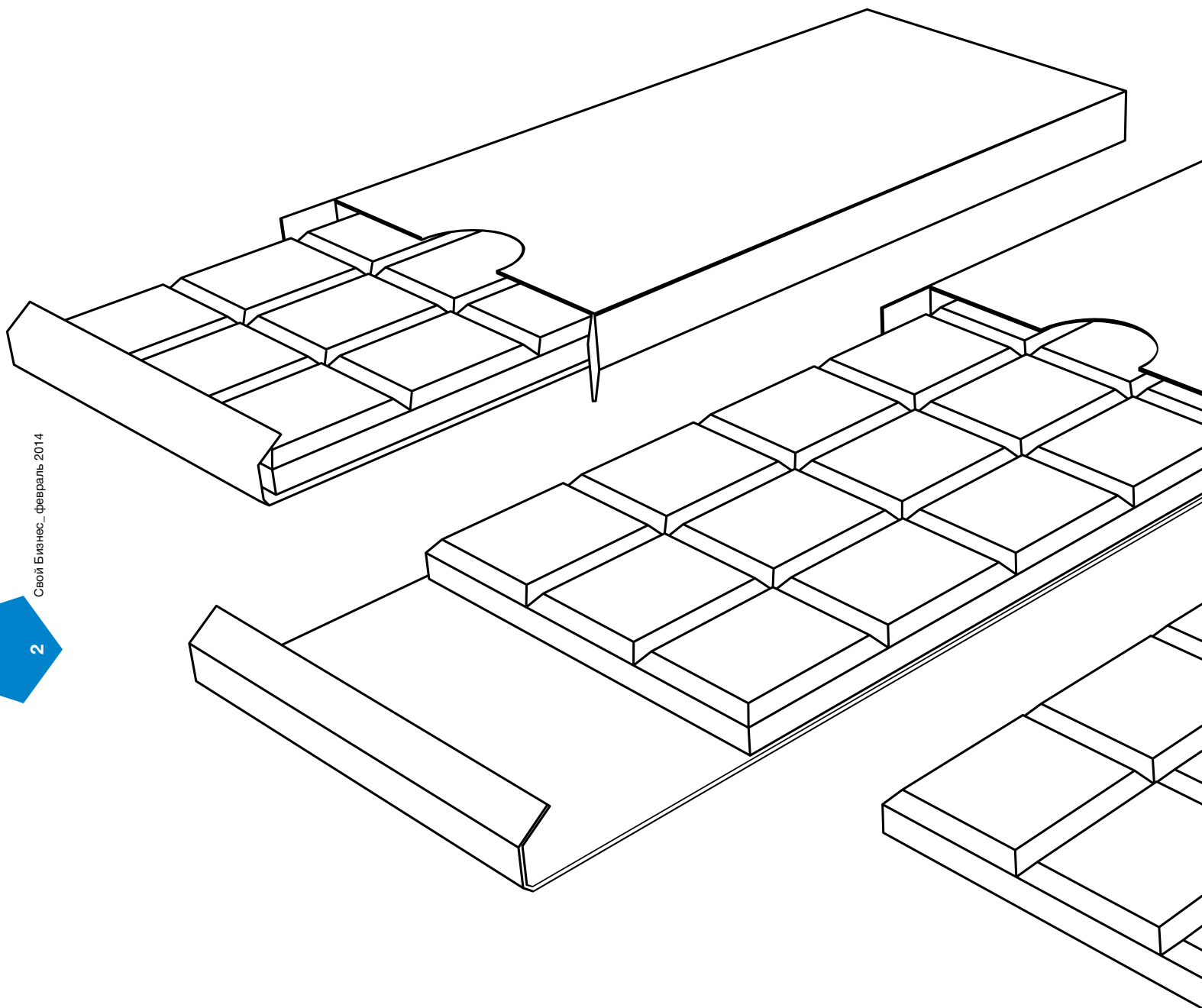
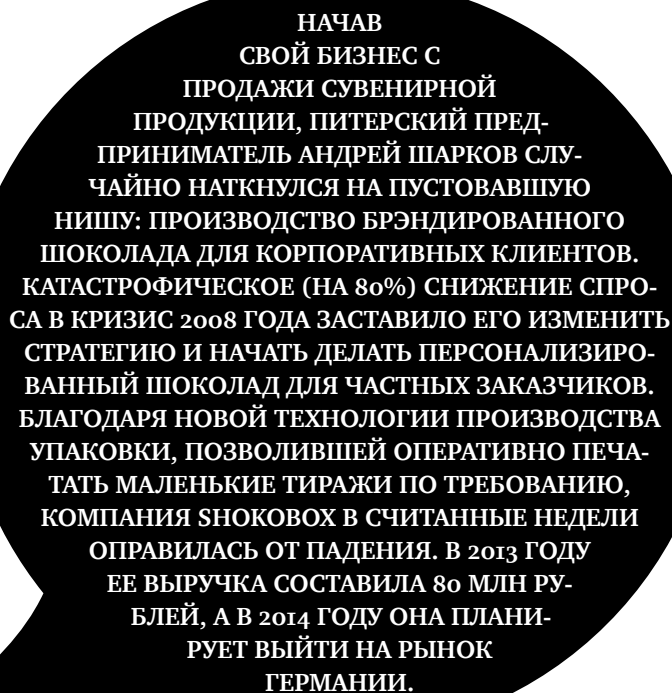


В ШОКОЛАДЕ





**НАЧАВ
СВОЙ БИЗНЕС С
ПРОДАЖИ СУВЕНИРНОЙ
ПРОДУКЦИИ, ПИТЕРСКИЙ ПРЕД-
ПРИНИМАТЕЛЬ АНДРЕЙ ШАРКОВ СЛУ-
ЧАЙНО НАТКНУЛСЯ НА ПУСТОВАВШЮ
НИШУ: ПРОИЗВОДСТВО БРЭНДИРОВАННОГО
ШОКОЛАДА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ.
КАТАСТРОФИЧЕСКОЕ (НА 80%) СНИЖЕНИЕ СПРО-
СА В КРИЗИС 2008 ГОДА ЗАСТАВИЛО ЕГО ИЗМЕНИТЬ
СТРАТЕГИЮ И НАЧАТЬ ДЕЛАТЬ ПЕРСОНАЛИЗИРОВ-
ВАННЫЙ ШОКОЛАД ДЛЯ ЧАСТНЫХ ЗАКАЗЧИКОВ.
БЛАГОДАРЯ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА
УПАКОВКИ, ПОЗВОЛИВШЕЙ ОПЕРАТИВНО ПЕЧА-
ТАТЬ МАЛЕНЬКИЕ ТИРАЖИ ПО ТРЕБОВАНИЮ,
КОМПАНИЯ ШОКОВОХ В СЧИТАННЫЕ НЕДЕЛИ
ОПРАВИЛАСЬ ОТ ПАДЕНИЯ. В 2013 ГОДУ
ЕЕ ВЫРУЧКА СОСТАВИЛА 80 МЛН РУ-
БЛЕЙ, А В 2014 ГОДУ ОНА ПЛАНИ-
РУЕТ ВЫЙТИ НА РЫНОК
ГЕРМАНИИ.**

Десять лет назад Андрей Шарков прочитал несколько бизнес-книг, среди которых были «4D-брендинг» Томаса Гэда, «Теряя невинность» Ричарда Брэнсона, «От хорошего к великому» Джима Коллинза и «Бизнес в стиле фанк» Кьелле Нордстрема и Йонаса Риддерстрале. Вдохновленный наставлениями авторов бестселлеров, молодой Шарков твердо решил заниматься бизнесом и зарегистрировал рекламное агентство, работающее через интернет и специализирующееся на сувенирной продукции. Стартовый капитал составил всего \$200. Через два года на встрече с клиентом Андрей получил заказ в стиле «принеси то, не знаю что». Клиент хотел получить оригинальный корпоративный сувенир, чтобы было «не как у всех». «Я собрал разные каталоги с сувенирами, но клиент отвергал все варианты, до тех пор пока не увидел брендированный шоколад в одном из европейских каталогов», — вспоминает Шарков. Клиент идеей загорелся, хотя Шарков всеми силами пытался его отговорить, ссылаясь на то, что шоколад — это дорого, долго и непрактично. По расчетам Андрея выходило, что плитка самого простого шоколада, выпущенного небольшой партией на заказ, не может стоить дешевле тысячи рублей, а вариант в VIP-исполнении будет стоить уже \$150. К его удивлению, клиент сразу одобрил бюджет. На поиск подрядчиков у Шаркова ушла неделя, и после выполнения заказа он понял, что открыл новую нишу. Так появился интернет-магазин Shokoladka.spb.ru, предлагающий шоколад с

логотипом заказчика. Чтобы «раскачать» рынок, предприниматель выполнил несколько заказов для крупных клиентов по ценам ниже себестоимости. Например, приняв у одного из питерских банков заказ на \$2000, он еще столько же добавил из своего кармана. Но расчет оправдался: обойдя с образцом продукции остальные банки, Андрей привлек еще десять заказов в течение месяца.

На первых порах шоколад производился по контракту московским подрядчиком, однако при первой возможности Шарков вложил \$50 тыс. в закупку оборудования для упаковки, чтобы хотя бы часть добавленной стоимости формировать самостоятельно. Отливкой шоколада по-прежнему занимались подрядчики. Компания оставалась небольшой, в ней работало всего четыре человека, но шоколадный бизнес стал приносить неплохой доход. «Я наконец-то мог позволить себе расслабиться, — вспоминает Шарков. — За несколько лет становления бизнеса я не взял себе ни копейки, все вкладывал в компанию и вел аскетичный образ жизни». Теперь из годового оборота \$150 тыс. Шарков забирает на личные нужды \$60-70 тыс. «У меня была эйфория, я «словил звезду», думал, что поймал удачу за хвост и что теперь так будет всегда. Я пересел на хороший внедорожник, регулярно летал в Европу, вкладывал деньги в маленькие стартапы и терял их, попытался диверсифицировать бизнес и арендовал площадь в торговых центрах под вендинговые аппараты».

КРАСИВАЯ ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЛАСЬ ДО АВГУСТА 2008 ГОДА. С ПРИХОДОМ КРИЗИСА В ОДНОЧАСЬЕ ИСЧЕЗЛИ ВСЕ КРУПНЫЕ ЗАКАЗЧИКИ. «До этого момента количество заказов только росло, так что минимальный объем заказа я сделал 10 тыс. штук. И тут вдруг все исчезло, — вспоминает Шарков. — Сначала я думал, что это временно, но через месяц ситуация не изменилась. Пришлось продавать машину, урезать расходы. Я понял, что, как раньше, не будет никогда. Появились новые условия, в которых нужно было что-то делать». В первую очередь Андрей сразу уменьшил минимальный объем заказа до одной тысячи плиток. За счет этого удалось привлечь клиентов из сегмента малого и среднего бизнеса, которые ранее не были целевой аудиторией компании. Как выяснилось, в этом сегменте были заказчики, которые в кризис не стали резко сокращать расходы на рекламу. Однако этот шаг не позволил восстановить объемы производства в прежнем масштабе, и тогда Шарков отбросил остатки пафоса и решил обслуживать физических лиц. «Мне постоянно звонили знакомые, спрашивали, можно ли заказать 100 плиток шоколада или вообще одну, — вспоминает он. — Раньше я только смеялся над этими запросами: у меня минимальный заказ был в сто раз больше». Но теперь выбирать особо не приходилось: маржинальность заказов для корпоративных клиентов заметно снизилась, и Шарков решил отыграться

на индивидуальных заказчиках. При маленьких партиях клиент готов платить за плитку больше, поэтому наценку установили высокую — 70%. Выполнив несколько таких заказов, Шарков понял, что наткнулся на очередную золотую жилу: объем частных заказов рос в геометрической прогрессии, норма прибыли подскочила, а себестоимость производства выросла всего на 10%. Положительный эффект в компании почувствовали еще до того, как активно занялись маркетингом на новую аудиторию. «У нас на сайте была всего одна маленькая строчка: выполняем частные заказы, — говорит Андрей. — Я понял, что если как следует продвигать это направление, то можно зарабатывать еще больше, чем раньше». Оптимизировав производственную линию под частные заказы, компания еще до наступления зимы смогла выйти на докризисный объем производства, а по итогам 2008 года выручка составила 1,2 млн рублей — на 30% больше, чем в 2007-м. Именно тогда был запущен интернет-магазин ShokoBox.

«Рынок, на который мы вышли, — это даже не b2c, а b2i, business to individual, то есть персонализированный продукт для конкретного клиента. Это и есть наше новое конкурентное преимущество, под которое мы адаптировали стратегию», — говорит Шарков. Для выполнения потока индивидуальных заказов нужно было обеспечить высокую скорость производства — и шоколада, и упаковки. «До кризиса я размещал заказы на полиграфию у подрядчиков, которые печатали обертки офсетным способом. Теперь это стало неудобно — эти технологии не позволяли оперативно напечатать разные дизайны упаковок, причем любым тиражом». Такие возможности предоставляла цифровая печать, однако Шарков нашел подрядчиков с оборудованием компании Xerox — типографию «Супервейв». «У Xerox есть инновационная система удаленной оперативной печати Web-to-Print, которая позволила мне использовать профессиональную технику как свой принтер, — говорит он. — Из своего офиса я удаленно вывожу на печать нужные мне макеты на оборудование подрядчика — без лишних согласований и движений менеджеров. Эти технологии позволили ускорить цепочку производства в разы, а частные клиенты получали продукт не какого-то кустарного качества, а профессионального уровня». Печатные машины Xerox iGen3, установленные в типографии, допускают персонализацию в любых количествах в рамках одного тиража. Таким образом, заказывая большой объем полиграфии для корпоративных заказчиков, ShokoBox «встраивала» в него меньший объем частных заказов с переменными данными. В итоге выигрыш оказался двойным — в скорости для b2b и в качестве для b2i и b2c, причем без роста издержек. «Ведя переговоры с новым подрядчиком, я сразу сказал, где размещал заказы на офсетную печать и по какой цене, — рассказывает Андрей. — Узнав о моих объемах, «Супервейв» сделал мне

предложение, от которого я не смог отказаться. Очевидно, себестоимость печати на Xerox iGen3 идентична офсету, а технических возможностей на порядок больше плюс скорость».

АВТОМАТИЗИРОВАВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В СЕКТОРЕ В2И, ШАРКОВ НАЧАЛ ОСВАИВАТЬ РЫНОК В2С, ПРЕДЛАГАЯ ПРОДУКТ УЖЕ НЕ ДЛЯ ОДНОГО КЛИЕНТА, А ДЛЯ УЗКОЙ ГРУППЫ.

Компания стала выпускать шоколадные наборы для бухгалтеров, дизайнеров, именинников, оппозиционеров, футбольных фанатов, любителей эротики и прочих профессиональных и социальных прослоек. «Я удивился, когда увидел, что люди стали больше выбирать готовые решения, вместо того чтобы сделать нечто эксклюзивное, — говорит Андрей. — Я не хотел вкладывать деньги в большие тиражи — это рискованно, так как непонятно, каков именно спрос. Деньги, «замороженные» в продукте, обесцениваются как минимум на 2% в месяц. Поэтому сначала мы на сайте демонстрировали визуализации идеи и только потом, если поступал заказ, выпускали шоколад. Делали столько изделий, сколько нужно, а не работали на склад». Цикл производства составлял всего два дня, что для интернет-магазина вполне приемлемо. Шаркову удалось договориться с подрядчиком о фиксированной цене независимо от тиража. Все заказы выполнялись по предоплате. «Ни одной секунды эти деньги не позволяли себе не работать», — гордится Андрей.

До 2011 года компания принимала заказы исключительно через сайт. Основной поток клиентов, по словам Шаркова, генерировало «сарафанное радио» в соцсетях. «Тогда мы поняли, что надо создавать такой продукт, который может стать «вирусным». И стали делать провокационные наборы шоколада, стараясь привязываться к актуальным трендам в реальной жизни, которые уже на слуху». Выстрелом в «яблочко» оказался шоколадный набор «Сладкий кусочек бюджета», удачно эксплуатирующий шумиху вокруг проекта Алексея Навального «РосПил», запущенного в 2011 году. «Я был солидарен с его гражданскими инициативами и захотел их поддержать, — рассказывает Шарков. — Я отправил Навальному шоколадку и написал, что если идея ему понравится, то мы запустим набор в продажу, а 100 рублей с каждого набора будем отчислять в фонд «РосПила». Навальный сообщил об этом у себя в блоге, и наша компания в одночасье стала знаменитой». По словам Шаркова, сторонники Навального завалили ShokoBox заказами, и несколько недель компания работала практически только на выпуск «Сладкого кусочка бюджета», а срок выполнения заказов растянулся до двух недель. Такой успех удавалось повторять еще несколько раз: Андрей следил за тем, что вызывает резонанс в обществе, и моментально выпускал «конъюнктурные» продукты. Например, когда президент Путин первого сентября посетил школу и нарисовал на доске кошку в необычном



Андрей Шарков

28 лет

● В 2007 году закончил факультет экономики и менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета по специальности «стратегический менеджмент организации». С 18 лет занимается предпринимательством. Первым бизнесом была студия дизайна и рекламное агентство, которое в дальнейшем трансформировалось в проект Shokoladka.spb.ru (по-прежнему действующий). В 2008 году запустил интернет-магазин ShokoBox, продающий шоколад с индивидуальным дизайном частным клиентам. В августе 2011 года начал вести авторскую программу о предпринимательстве «Берись и делай» на интернет-радиостанции PodFM.ru.

ракурсе, ShokoBox сразу поместила эту картинку на обертку.

ПОСЛЕ СМЕНЫ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЯ КАЖДЫЙ ГОД РОСЛА НА 40-60% И СЕЙЧАС ДОСТИГЛА ОБОРОТА 80 МЛН РУБЛЕЙ. Такого успеха ShokoBox добился в том числе благодаря выходу в офлайн. Попасть на полки супермаркетов не удалось: отпугнула высокая стоимость входного билета и двухмесячная отсрочка платежей. «К тому же в продуктовые магазины люди заходят, чтобы купить себе поесть, а наш товар покупают, чтобы подарить», — добавляет Шарков. Поэтому он договорился с сетями книжных магазинов — питерским «Буквоедом» и московским «Читай-Городом», которые как раз начали расширять ассортимент, чтобы компенсировать падение продаж. Продажи через новый канал составляют от 700 тыс. до 2 млн рублей с каждой сети в месяц. Сейчас продукция ShokoBox продается уже в пятидесяти городах России в розничных сувенирных магазинах.

В 2012 году компания продала первую франшизу — за 500 тыс. рублей. По франшизе работают уже десять партнеров в Ярославле, Уфе, Томске, Тюмени, Новосибирске, Калининграде, Петропавловске-Камчатском, Свердловской области, Краснодаре, Алма-Ате. Франшиза в первую очередь ориентирована на работу с индивидуальными заказчиками. Франчайзи получают в свое распоряжение упаковочное оборудование, инструменты продаж (сайт, обучение) и готовые соглашения с подрядчиками.

В 2014 году Шарков собирается открыть московский офис, поскольку объемы продаж в столице уже выше, чем в Питере. Но, вероятно, главным событием года станет открытие представительства в Берлине. Весной Андрей планирует лично заняться подбором площадки и персонала. «Германию я выбрал, потому что там у населения высокая платежеспособность и великолепная логистика, — поясняет он. — Немецкая почта доставляет товар из интернет-магазинов в течение суток. К тому же там живет много русскоязычных людей, среди которых я надеюсь найти сотрудников». При этом продукция будет рассчитана на европейского покупателя. Часть производственного оборудования Андрей собирается отправить в Германию из России. Шоколад Шарков будет заказывать у местных производителей, а упаковку и брендинг делать сам. Инвестиции в экспансию составят примерно 100 тыс. евро.

В дальнейших планах — довести объем собственного производства с нынешних 60% до 90%. «Это подразумевает закупку высокотехнологичного оборудования, минимальный комплект которого стоит 2 млн. евро. Через два-три года мы закупим такое оборудование и сможем отливать любой шоколад в любых объемах. И тогда мы уже выйдем в продуктовый ритейл — это огромный кусок рынка», — говорит основатель ShokoBox. **СБ**