



«ЧЕТЫРЕ ГЛАЗА»

Основана: в 2007 г. в Петербурге; ОАО «Левенгук».

Специализация: сеть магазинов оптической техники.

География: 38 городов РФ.

Количество магазинов: 55 (14 — собственных, 41 — франчайзинговый).

Средняя площадь магазина: 50 кв. м.

Количество сотрудников в штате: 110.

Ассортимент: 800–1 000 наименований.

Средний чек: 5 000 руб.

Оборот в 2012 г.: 346 млн руб.

Владельцы: Антон Епифанов (56%), Moongate United (22,36%), 19% обращаются на Московской бирже (сектор РПИ), оставшиеся принадлежат ООО «Левенгук».

Фото: Александр Елисеев

Доступался до небес



За парадом планет наблюдала Ксения Ларина

В истории петербургского предпринимателя Антона Епифанова многое привлекает внимание. Он не начинал в 1990-е, не фарцевал, и его розница не выросла из опта. Он нашел уникальную для российского рынка нишу семь лет назад и вывел на биржу компанию с оборотом всего в 196,9 млн руб.

До 2005 г. основатель и совладелец сети магазинов оптической техники «Четыре глаза» (ОАО «Левенгук») Антон Епифанов работал наемным менеджером. Продвигая интернет-подразделение компании, занятой разработкой и продажами электронных словарей и переводчиков, Епифанов задумался о собственном онлайн-бизнесе — так появился интернет-магазин 4glaza.ru. Сначала площадка предлагала исключительно



Антон Епифанов

46 лет. Окончил Балтийский государственный технический университет «Военмех» по специальности «обработка радиосигналов и радиоэлектронные устройства». Имеет степень магистра управления в области бизнеса (Executive MBA, Стокгольмская школа экономики). В 2002 г. основал группу компаний «Левенгук», в 2007 г. — розничную сеть «Четыре глаза». До этого более десяти лет занимал руководящие должности в международной компании Ectaso. Женат, отец троих детей. Увлекается боксом, горными лыжами, виндсерфингом.

но бинокли — первая партия товара обошлась предпринимателю всего в \$600, через год в ассортимент были введены микроскопы, телескопы и сопутствующие товары.

Связь с космосом

Поиск поставщиков проходил с переменным успехом: никто не соглашался предоставить «человеку с улицы» отсрочку платежа; кто-то был категорически против возвратов, кого-то не устраивали небольшие объемы закупки. «Помню, как надо мной очень долго измывался первый поставщик, — вспоминает основатель сети. — Не верил, что через интернет-магазин я смогу продавать на \$5 тыс. в месяц — в розничных ценах это 40–50 биноклей».

Сегодня ритейлеру доверяют гораздо больше: он работает с 45 по-

ставщиками, 30 отечественными и 15 из Юго-Восточной Азии, где производится продукция под собственной торговой маркой Levenhuk. Продукция под западными брендами приобретаетается в основном не напрямую, а через отечественных поставщиков: обойти представителя с эксклюзивными правами на представление марки в России практически невозможно. Кстати, такой же договор связывает «Левенгук» с немецким производителем Bresser — продукцию под этим брендом компания ввозит в страну самостоятельно.

Первый офлайнвый

Первый офлайнвый магазин «Четыре глаза» открылся, можно сказать, по воле судьбы. Основной склад компании находился в Москве, в подвале дома на Нахимовском про-

спекте. В 2008 г. над подвалом освободилось помещение площадью 50 кв. м. Так как товар все равно «отлеживал бока» этажом ниже, появилась мысль занять пустующие метры и посмотреть на реакцию посетителей.

Реакция впечатлила: точка стала приносить столько же, сколько и интернет-магазин, — около 1 млн руб. в месяц. Новость о запуске объекта разместили только на сайте, соответственно, не сложно было понять, откуда «растут ноги»: клиентами наземного магазина становились посетители сайта, которые не решались приобретать товар онлайн, предварительно его не пощупав.

Угадали с форматом

Офлайнвый эксперимент оказался удачным и в плане формата. «Мы не

берем помещения меньше 40 кв. м или больше 100 кв. м, это оптимальный диапазон для презентации ассортимента. Меряться площадями нам не с кем — прямых конкурентов у нас нет», — подчеркивает Антон Епифанов.

Порядка 60% точек (всего их 55, с учетом франчайзинговых) расположено в торговых комплексах. «Но я бы не сказал, что мы отдаем предпочтение ТЦ, — отмечает глава компании. — В случае с оптической техникой определяющим в плане выручки фактором является не столько локация, сколько качество работы торгового персонала. А выбор местоположения магазина в нашем случае зависит преимущественно от размера арендной платы».

В Петербурге все пять магазинов сети расположены в стрит-ритейле, а в Москве, где скоро появится десятая точка, — преимущественно в торговых комплексах. В регионах более половины объектов также находятся в ТЦ.

По стандарту

В каждом из магазинов сети всегда в наличии 40–50 телескопов, 30 микроскопов, 200 биноклей —

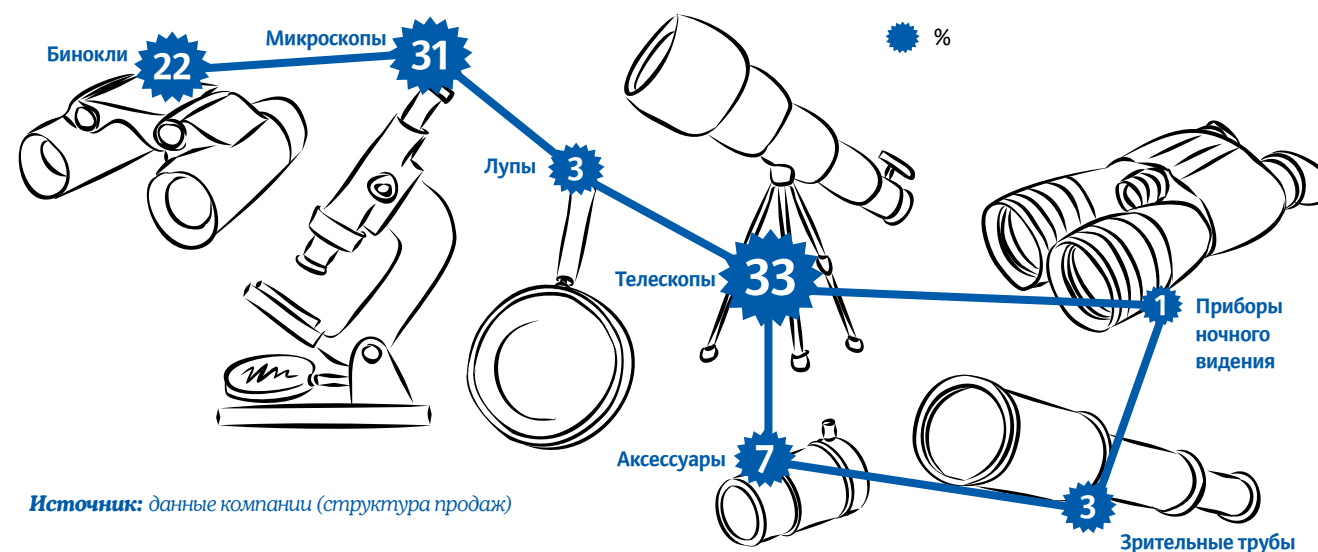
именно эти категории формируют основной ассортимент. В качестве дополнительного выступают линзы, лупы, фонари, глобусы, компасы, домашние планетарии, аксессуары для оптики.

Основную часть торгового пространства (порядка 80%) занимают телескопы. Они находятся в открытом доступе: их можно потрогать и протестировать, не обращая за помощью к продавцу. Вся остальная продукция размещается за стеклом десятка витрин, 6–7 из которых заняты микроскопами и биноклями. В прикассовой зоне представлены аксессуары, литература и сувенирная продукция, например зонты с картой звездного неба, наклейки, тематические магниты для холодильника. Каждому покупателю продавец обязан предложить сопутствующий товар; количество товаров, пробитых в чеке, увеличивает переменную часть дохода консультанта.

Для всех точек действуют единые правила мерчандайзинга. Впрочем, догмой они не являются. «Нам до сих пор не очень понятно, как продажи зависят от выкладки, — говорит Антон Епифанов. — В одном магазине

К 2016 г. ОАО «Левенгук» планирует увеличить выручку в четыре раза, до 1,2 млрд руб. Рост сопоставимых продаж в сети составляет 10–15% в год, продажи интернет-магазина увеличатся на 80% в год и более. Сегодня интернет-магазин обеспечивает выручку, сопоставимую с продажами почти восьми магазинов сети.

На чем зарабатывают «Четыре глаза», %



Источник: данные компании (структура продаж)



По оценкам Антона Епифанова, объем российского рынка оптической техники для любительского пользования составляет порядка **\$30–40 млн.** Из них **\$20 млн** приходится на бинокли, по **\$10 млн** — на телескопы и микроскопы, оставшиеся **\$10 млн** — на лупы, планетарии, фонари, линзы и др.

лучше идут товары, выставленные по брендам, в другом — по цене. Поэтому постоянно экспериментируем. Как правило, меняем мерчандайзинг в двух столичных и двух петербургских магазинах. И внимательно изучаем результаты».

Дань изобретателю

Спустя год после запуска первого магазина ритейлер представил клиентам телескопы под собственной торговой маркой Levenhuk. Для разработки бренда пригласили фрилансеров — маркетолога и дизайнера. В наименовании бренда решили увековечить фамилию изобретателя микроскопа Антони ван Левенгука.

При выборе производителя руководствовались простым принципом — соотношением «цена — качество». Нашли несколько подходящих

заводов в Китае и Тайване и поступались в двери. Одного из производителей пришлось уговаривать год, так как производство товара предполагалось в штучных объемах. «В целом женить общий язык с азиатским партнером достаточно просто, — рассказывает предприниматель. — Минимальный размер партии, по крайней мере на рынке оптической техники, весьма разумен. Скажем, при объеме заказа \$10–20 тыс. большинство производителей уже активно с вами разговаривают». В 2012 г. на продукцию под СТМ пришлось порядка 75% всех проданных телескопов (всего продано около 20 тыс. штук) и 74% микроскопов (всего продано порядка 25 тыс. штук).

Телескопы Levenhuk на 10–15% дороже аналогов. «Мы удачно вывели СТМ на рынок тогда, когда мировые

оптические бренды в России были представлены относительно слабо, — подчеркивает предприниматель. — За счет широкой сети дилеров — не только франчайзи, но и внешних клиентов, бренд Levenhuk доступен там, где недоступны мировые бренды. Это позволяет по-прежнему держать премиальные цены».

За технологиями будущего

Товары под маркой Levenhuk производятся в основном в стандартной комплектации. «Но мы прекрасно отдаем себе отчет в том, что для дальнейшего успеха нужно усиливать отдел исследований и разработки», — подчеркивает Антон Епифанов. Настоящий прорыв, надеется предприниматель, обеспечат ему компьютеризированные теле-



скопы, умеющие самостоятельно находить объекты на небе и отслеживать их движение. «Подобные технологии давно используются в профессиональных телескопах и практически не распространены среди любителей, — продолжает предприниматель. — В настоящий момент мы разрабатываем компьютеризированную монтировку (треногу) для телескопа, с функциями автонаведения и автотрекинга». «Умный» телескоп будет в два раза дороже обычного: такая прибавка в цене связана с дополнительными затратами на программу защиты, электронные «мозги» и производство блоков питания.

В поисках ресурсов

До недавнего времени Епифанов делал ставку на развитие собственной

розницы. Франчайзинг был запущен только в 2011 г. Сегодня под вывеской «Четыре глаза» работают 14 собственных и 41 франчайзинговая точка. Чтобы наполнить магазин товаром, франчайзи должен потратить не менее 650 тыс. руб. (полное наполнение точки товаром обойдется в 1,5–2 млн руб.).

«Сотрудничая с франчайзи, мы зарабатываем в разы меньше, чем продавая товар конечному клиенту, но зато решили проблему дефицита оборотных средств и выигрываем в скорости открытий — в прошлом году мы запустили 25 магазинов. При условии развития собственной розницы мы бы столько не потянули», — отмечает Антон Епифанов.

Франчайзинг снял вопрос дефицита оборотных средств, но не решил другой проблемы — нехватки «длин-

ных» денег для дальнейшего развития. Так, к 2016 г. компания планирует увеличить выручку в четыре раза, до 1,2 млрд руб. В прошлом году ритейлер запустил онлайн-продажи на Украине и в Чехии, в этом году планирует выйти на рынки других европейских стран и США. В Америке уже присмотрен актив, на базе которого планируется создать собственную лабораторию исследований и разработок.

Такая стратегия развития требует соответствующей финансовой базы. «Без залога российские банки дают нам максимум 60 млн руб., и то в виде краткосрочных кредитов, на один-два года», — жалуется предприниматель. В поисках ответа на вопрос «Где деньги лежат?» Епифанов пошел по пути, проторенному коллегами с европейских и азиатских рынков, где IPO небольшой



Шесть золотых правил в поиске продукта для интернет-торговли от Антона Епифанова

Правило № 1

Товар должен быть достаточно дорогим и маржинальным. Например, продавать через Сеть подгузники невыгодно, так как стоят они недорого и маржу дают небольшую.

Правило № 2

Хорошо, если у тебя нет прямых конкурентов — это даст возможность избежать ценовой конкуренции. Демпинг оправдан только при наличии серьезного начального капитала, а для стартапа с незначительными инвестициями он автоматически приведет к разорению.

Правило № 3

Если большой конкуренции не избежать, следует позаботиться о запасе денег, а не товара. А лучше — поискать другой товар.

Правило № 4

Компактность товара — также один из важных моментов. Очевидно, что продажа роялей или холодильников потребует гораздо больше затрат (на доставку, хранение и проч.), торговать компактной продукцией удобнее.

Правило № 5

Товар не должен дешеветь и портиться от времени. В отличие, например, от фотоаппарата, телескоп не становится дешевле: он просто лежит на складе или в витрине магазина в ожидании своего звездного часа.

Правило № 6

Заручиться поддержкой лояльного поставщика (поставщиков). В случае с оптической техникой важными оказались не только отсрочка платежа, но и готовность продавать товар поштучно и принимать возвраты.



изменилась наша компания, вызывает у меня самые теплые ощущения. Мы обсудили множество вещей, сформулировали стратегию, четко поняли для себя, чем мы будем заниматься, а чем — не будем, по-новому структурировали финансовый отдел и вообще вывели компанию на совершенно другой уровень организации, чем это было годом ранее. Сейчас я вижу: если бы мы этого не сделали, продолжающийся сегодня быстрый рост представлял бы для нас серьезную проблему».

«Астросушки» и «астрочай»

Формируя рынок оптической техники для любителей, Антон Епифанов делает ставку на прямое общение с аудиторией. С 2009 г. он проводит Дни открытой астрономии. Идея родилась случайно. «А давайте вытащим телескопы на улицу, пусть люди смотрят на звезды», — подумали сотрудники первого магазина сети. О грядущем мероприятии сообщили на сайте. В первый раз посмотреть на звезды пришло 50 человек.

Сегодня такие мероприятия анонсируют в «Афише», «Комсомолке»,

Time Out, они проводятся в 21 городе присутствия сети, а за год их посещают порядка 50 тыс. человек. В Москве посмотреть на звезды можно пять раз осенью и пять раз весной (рассматривать звездное небо лучше именно весной и осенью). Среднее количество посетителей одного московского мероприятия составляет 1,5–2,5 тыс. человек, в регионах приходит до 500 человек.

К мероприятию готовятся серьезно: оповещают местные органы безопасности, привозят биотуалеты, для поддержания бодрого настроения посетителей их согревают «астрочаем» с «астросушками». Для чтения лекций приглашают именитых астрономов, сотрудников планетариев, для создания атмосферы — музыкантов.

«На самих Днях открытой астрономии продается только сувенирная продукция: зонтики, карты звездного неба... — говорит Антон Епифанов. — Хотя мы не можем предоставить однозначные данные по росту продаж после проведения таких мероприятий, по отзывам и комментариям в Интернете видно, что количество откликов колоссально». **RM**

компании — обычное дело. Сначала он присматривался к зарубежным площадкам: Франкфуртской и Лондонской биржам, но эти варианты отпали из-за больших затрат (сотни тысяч евро) на проведение IPO. Затем предприниматель узнал о секторе РИИ (рынок инноваций и инвестиций) на Московской бирже, на котором и остановил свой выбор. Размещение планировали провести в ноябре 2012 г., однако все подготовительные процедуры удалось завершить лишь к середине декабря. «Все уже приступили к новогодним гуляниям. Движение на рынке началось в конце января 2013 г., хотя акции котировались уже в декабре», — вспоминает предприниматель.

За 19% акций (ранее принадлежали ООО «Левенгук») компания планирует получить более 100 млн руб. Большая часть привлеченных средств будет инвестирована в развитие на рынках Европы и США, в частности в создание собственного R&D-центра.

«Должен сказать, что энергетика процесса "выход на IPO" не ошеломляющая, — улыбается предприниматель. — В целом все сравнимо с подготовкой годового отчета: дело полезное и нужное, но харизмы в нем не много. Это и стало для меня самым удивительным открытием в деле выхода на биржу. Мне это представлялось совсем по-другому... А вот то, как за это время внутренне

По итогам IPO капитализация ОАО «Левенгук» составила 529 млн руб. (10 руб. за штуку), на момент сдачи этого номера Rm в печать — более 1 млрд руб. (19,7 руб. за штуку).