«Я прошла полную переквалификацию»

Юлия ТОНКОНОГОВА,
основатель и издатель онлайн-проекта для родителей «ЁжикЁжик»

Еще пять лет назад Юлия Тонконогова была успешным сейлзом в «ВТБ Капитале», пока в один прекрасный день не решила стать успешным медиаменеджером. Сегодня она владеет медиакомпанией Kidz Media, которая объединяет одни из самых популярных на рынке онлайн-проектов для детей — «ЁжикЁжик» и «НЭН», и уж точно является самой популярной медиабизнес-леди среди бывших инвестбанкиров.

ПОТРЕБНОСТЬ В ИНФОРМАЦИИ

Когда в 2012 году у нас с моим партнером возникла идея создать и развить интернет-проект, тема детского досуга и образования уже была популярным предметом обсуждений и споров в кругу моих друзей и знакомых. Более того, казалось, почти каждая коллективная встреча рано или поздно затрагивала вопросы школы, детского сада, магазинов детской одежды и предметов ухода за ребенком, внеклассных занятий, развивающих классов и прочего. Родителей, будущих и настоящих, независимо от их социальных, профессиональных и культурных взглядов, объединяет потребность в информации о том, что, где и когда предлагает город их детям. Москва в этом смысле может предложить очень много. Мало где есть сопоставимая по масштабу повестка дня, посвященная детскому досугу и развитию. У нас ежедневно проходит невероятное количество мероприятий, проблема в том, что вся эта насыщенная городская жизнь в тоже время чрезвычайно разрознена. Интернет переполнен кэптивными порталами музеев, клубов, образовательных учреждений, но для того, чтобы во всем этом разобраться, родителям нужно приложить колоссальные усилия по поиску и объединению информации. Мы же решили сделать это за них. Так родился «ЁжикЁжик».

Часть средств была потрачена на изобретение велосипеда, почти как в старой трейдерской шутке: раньше у нас были деньги, а теперь есть опыт...

ПРИШЛОСЬ ДЕЛАТЬ ВЫБОР

Когда появился медиапроект, я поняла, что не смогу заниматься собственным бизнесом и совмещать его с работой в банке. Возможно, я излишне педантична, но чтобы комфортно вкладываться в какой-либо бизнес, мне необходимо в него погрузиться с головой, точно понимать, как он работает. Это требует большой самоотдачи. Когда начинался проект, я не была знакома с медиасферой, не знала людей, на которых можно положиться и доверить им развитие проекта как наемным менеджерам, поэтому вариант пассивного инвестирования в стартап в моем случае точно не работал.

Пришлось делать выбор. Я прошла полную переквалификацию, каждое направление в проекте я попробовала на себе и научилась делать все своими руками и головой. Много шишек набила, но зато сегодня я могу вести команду разработчиков, управлять бюджетом, анализировать и перенастраивать эффективность каналов дистрибуции контента и вообще делать много всего.

С точки зрения объема информации и порядка принятия решений разница между работой в IB и в медиасфере оказалась не такой уж большой. Тот же ненормированный день, необходимость трезво и быстро оценивать ситуацию, анализировать риски. Но порой инвестбанковское прошлое действительно помогает.

«РАНЬШЕ У НАС БЫЛИ ДЕНЬГИ, А ТЕПЕРЬ ЕСТЬ ОПЫТ...»

На начальном этапе инвестиции составили примерно 2 млн руб. Но, увы, любой проект, в котором процесс собственного обучения занимает центральное место, обречен на дополнительные расходы. Честно скажу, часть средств была потрачена на изобретение велосипеда. Почти как в старой трейдерской шутке: раньше у нас были деньги, а теперь есть опыт. Помимо текущих расходов по проекту, ресурсов требуют постоянные доработки платформы, инновации и новые продукты. Однако сейчас это уже не такая актуальная проблема, так как проект рентабельный.

СВЕЖАЯ ИДЕЯ

Чтобы начать собственный проект, нужна не просто свежая идея, но и хорошо продуманная концепция развития, включая долгосрочную цель. С правильными людьми реализовать проект можно и за совсем небольшие деньги.

ВЗРОСЛАЯ ЖИЗНЬ

Первые два с половиной года были скорее подростковым периодом самоидентификации — мы искали правильный формат продукта, выстраивали внутренние процедуры. Дальнейший рост проекта уже можно рассматривать как устойчивую деятельность. За это время мы показали почти трехкратный рост выручки, очень эффективно стали управлять структурой своей кост-базы, значительно увеличили операционный рычаг бизнеса. В целом я довольна результатами.

МЕДИА И БИЗНЕС

Бизнес-аспект онлайн-проекта в первую очередь предполагает монетизацию собственной аудитории. Многие рекламодатели, особенно крупные, работающие через агентства, смотрят на общую статистику посещаемости, определяют данный параметр как отправную точку любых обсуждений. Такой подход ставит онлайн-бизнес перед выбором: оставаться с качественным контентом и медленно формировать лояльную целевую аудиторию либо раскачивать количественные характеристики сайта за счет в том числе транзитных и нецелевых пользователей. Поэтому специфика в том, чтобы держать баланс интересов, знать, где провести черту, оставаться изобретательными и все время искать новые каналы дистрибуции и форматы подачи информации.

ПРИБЫЛЬ — ЭТО ДОСТИЖИМО

Рынки больших и нишевых медиапроектов очень разные, рентабельность каждого сегмента формируется исходя из различных факторов. Честно говоря, не вижу оснований это унифицировать. Для небольшого проекта как наш, например, на первых порах главный драйвер рентабельности — это собственная эффективность, оптимизация издержек. Потому что сначала надо выйти на больших рекламодателей, надо завоевать позицию на рынке. Потом уже можно говорить о том, как растет наша выручка, и для этого анализировать корреляцию рынка рекламы с экономическим циклом, его перераспределение между различными информационными сегментами. Считаю, что для сбалансированного проекта 30–40% — вполне достижимая операционная маржа. В таком формате этот бизнес уже становится интересным для внешних инвесторов, особенно в свете снижения рублевых процентных ставок.

Сейчас нам было бы интересно привлечь в проект на длительное время крупного спонсора, которому важно получить готовый медийный ресурс с целевой аудиторией. О продаже проекта в будущем я, возможно, и задумываюсь, но не ищу покупателей специально: если кто-то сам выйдет с предложением, буду готова обсудить варианты.

ПОМЕНЬШЕ КОМПРОМИССОВ

Самое большое разочарование для меня за время работы медиаменеджером — общий уровень культуры в этой индустрии. Постоянно сталкиваюсь с навязчивым и недальновидным подходом различных проектов к рекламе, а в конечном счете и к отношениям со своими собственными пользователями. Очень хочется поднять в этом бизнесе планку, чтобы было поменьше компромиссов в плане качества продукта, чтобы стандартом работы становилось уважительное отношение к аудитории, которую ты пытаешься завоевать.

«НЕТ, ЭТО НОРМАЛЬНО»

Проект «Нет, это нормально» (НЭН) запустился в декабре 2016 года и с самого начала таргетировал молодых родителей либо тех, кто готовится ими стать. Проект, на мой взгляд, чрезвычайно интересный и перспективный. Однако в июле 2017 года НЭН был заморожен: стартовые инвестиции были потрачены, новых источников финансирования найти не получилось. Но ребята сделали огромную работу, и те показатели, которых они достигли за относительно короткий промежуток времени, меня сильно впечатлили. Я связалась с главным редактором Леной Аверьяновой и предложила ей несколько вариантов совместной работы, для того чтобы сохранить и развивать проект дальше. Но в итоге наиболее оптимальным решением для всех сторон стала покупка проекта. «Ёжик» и НЭН — достаточно нишевые порталы, аудитория не сильно пересекается, поэтому их объединение создает синергию для бизнеса. Мы планируем проводить совместные спецпроекты, акции и использовать нативную рекламу. Сумму сделки раскрывать не буду, скажу лишь, что она укладывается в рамки текущих мультипликаторов по сделкам M&A в этой области.

РОДИТЕЛИ — ЭТО СИЛА

Сейчас мы ищем новые каналы распространения контента. Смысловая нагрузка сайта вообще сильно поменялась в последнее время, порталы перестают быть единой точкой входа для пользователя. Поток информации, как вода, движется по пути наименьшего сопротивления, сегодня содержание сайта растекается через социальные сети и мобильные приложения не менее стремительно. Нам нужно с каждым сегментом аудитории выстроить свои отношения. Кроме информационных услуг я сейчас рассматриваю варианты подключения маркет-плейса на обеих площадках, возможна продажа страховых и даже финансовых продуктов. Родители — это уникальная и очень сильная целевая группа. Многие наши ритейл-партнеры и кредитные организации это уже осознали, и мы сейчас рассматриваем варианты их объединения на наших онлайн-площадках.

Иллюстрации предоставлены проектом «ЁжикЁжик»

Очень хочется поднять в этом бизнесе планку, чтобы было поменьше компромиссов в плане качества продукта