

## **1 сентября 2009 года исполнилось 10-лет с момента образования группы «Текарт» Интервью. Никулин Илья, директор по развитию.**

После обучения в университете по специальности "прикладная математика" несколько лет работал проектировщиком и разработчиком корпоративных информационных систем (ERP). С 1999 года работает в маркетинговой группе "Текарт", являясь одним из ее основателей. В компании отвечает за общую стратегию развития, участвует в создании всех новых подразделений. С 2005 года руководит интеграцией всех подразделений группы (маркетинговые исследования, брендинг, дизайн, веб-разработки, интернет-маркетинг, реклама, фотосъемки и др.) и формированием комплексных услуг маркетингового обслуживания.



### **1. С чего все начиналось. Становление и развитие компании.**

"Текарт" начал работать в конце августа 1999 года. Поэтому официальный день рождения компании закрепился за 01.09.1999 года. И сразу мы предложили рынку инновационный формат услуг - годовой договор на дизайн, разработку и продвижение сайта с фиксированной на весь период контракта ежемесячной оплатой. Несмотря на затратность первого этапа работ, контракт не подразумевал предоплату, и клиент всегда мог прервать отношения. Для рынка такое предложение оказалось необычным даже в "технической части" - разработка и дальнейшее долгосрочное обслуживание сайта. Сервисный подход и в наши дни удивляет большинство клиентов, обращающихся к нам за услугами веб-дизайна. Наверное, "закрепиться" на рынке веб-дизайна помогла аналогия с "кредитом", что для заказчиков, не предполагающих регулярную работу с сайтом, было более понятно и привлекательно. Что касается услуг интернет-маркетинга, то в далеком 1999 году

спрос на них в России был крайне слабым. Большая часть проектов в первые два года работы пришлось на иностранных заказчиков. В те времена мы с легкостью выводили их сайты на первые строчки Yahoo, AltaVista, AOL, Excite, Lycos и немного позже - Google. В России же приходилось каждому клиенту объяснять, что "сайт без продвижения неэффективен". Первыми клиентами стали несколько участников оптового рынка нефтепродуктов и рынка канцелярских товаров.

Уже тогда глобальный интернет-сегмент оставлял мало шансов для использования инструментов, дополняющих SEO. В рунете наоборот - относительно небольшой трафик с поисковых машин можно было существенно пополнил, используя различные активности - электронные доски объявлений и тематические каталоги сайтов, "партизанский" маркетинг на форумах и в сообществах, pr на узкотематических отраслевых сайтах, прямой обмен ссылками с веб-мастерами, баннерная реклама, формирование БД потенциальных партнеров и клиентов и прямые e-mail-рассылки и т.п. Сейчас эти времена вспоминаются с чувством ностальгии. Как бы то ни было, особенности ситуации начала 2000-х годов сформировали русло, по которому началось развитие "Текарта" - комплексный подход к продвижению клиентов в интернете.

Первый год работы, наверное, вообще был самым запоминающимся и динамичным — компания выросла с 5 до 25 человек, сформировались собственная информационная управленческая система, система учета маркетинговой информации, вырабатывались стандарты работы и оказания маркетинговых услуг, создавались собственные отраслевые интернет-порталы. Уже в первый год работы мы сделали 30 веб-сайтов, а публикация почти каждого нового проекта "закреплялась" бутылкой шампанского.

### **2. Компания сегодня. Наиболее значительные структурные и идеологические преобразования за прошедший период.**

В первые годы нашей работы на рынке не было компаний, которые могли на хорошем уровне сделать разработку сайта и обеспечить его дальнейшее продвижение. Однако "Текарту" это давало мало преимуществ. Поэтому до 2005 году стратегия компании подразумевала относительно независимое

развитие основных департаментов - маркетинговые исследования, дизайн-бюро, веб-разработки, интернет-маркетинг - на сформировавшихся сегментах рынка. Таким было и внешнее позиционирование подразделений, что отчасти обосновывалось и коммерческим интересом — легко находились заказы на отдельные услуги, а "комплексные клиенты" составляли меньшую половину нашего "портфеля". В 2005 году было принято решение о стратегическом развитии компании в направлении классического маркетинга и оказания системных маркетинговых услуг на долгосрочной основе. Получил дополнительное финансирование департамент маркетинговых исследований, копирайтинга, заложены департамент брендинга и рг-сопровождения, рекламное агентство. Предпочтение в выборе новых проектов стало отдаваться клиентам, заинтересованным в широком наборе связанных маркетинговых услуг. С большим интересом мы стали работать с молодыми бизнесами, требующими постановки службы маркетинга с "0". С этого момента мы начали "собирать камни", смещая позиционирование к интегрированной "маркетинговой группе". Отдельно хочется упомянуть о SEO-услугах. Сейчас наша компания хорошо известна и является одним из лидеров в сегменте рынка поискового продвижения сайтов, который уже давно основан не столько на интеллектуальной работе с учетом изменяющихся алгоритмов поисковых машин, сколько на формировании и поддержании "синтетической" ссылочной массы (специально для роботов поисковых систем). Но мало кто из потенциальных клиентов знает, что "Текарт", добиваясь высоких результатов, никогда не создавал сетей "псевдосайтов", не покупал внешние ссылки "в розницу" и не делает этого сейчас на биржах. Решение работать только "белыми" методами было конъюнктурно невыгодно, но дополнительно обеспечивало развитие сотрудников и компании в русле "классического маркетинга". Именно тогда, в 2005 году, для отстройки от "традиционного подхода" мы назвали свой формат услуг "*комплексным интернет-маркетингом*". Несмотря на некоторую неточность определения, термин прижился и сейчас используется многими участниками рынка.

### **3. Подробнее о направлениях деятельности, отдельных проектах и департаментах.**

В настоящий момент бизнес-процессы почти всех подразделений можно считать сложившимися, а сами департаменты рентабельными. Причем, большинство из них входит в группу лидеров, либо является заметным игроком на своих рынках. Среди них -

Research.Techart - маркетинговые исследования, бизнес-планирование, консалтинг;

Design.Techart - дизайн-бюро;

Web.Techart - интернет/интранет-решения;

Promo.Techart - комплексный интернет-маркетинг;

Advert.Techart - рекламное агентство;

Photo.Techart - фотоагентство, студия и фотобанк.

Относительно молодыми являются департамент брендинга и рг-сопровождения, также образовательный проект - "Университет "Текарт" и аналитическое агентство в области "чистых технологий" - Cleandex.

Кроме того, наша компания является владельцем и оператором нескольких отраслевых интернет-порталов - vashdom.ru (строительство и ремонт), nge.ru (нефтепродукты), nbprice.ru (ноутбуки), himtrade.ru (нефтехимия), hifinews.ru (hifi-техника), officemart.ru (все для офиса).

### **4. Учебников нет. В виду этого из вышеупомянутых особо интересен проект «Университет Текарт». Расскажите подробнее.**

Многие годы кадровая политика "Текарта" остается близкой к японской модели со всеми ее сильными и слабыми сторонами. При текущей численности группы - 110 сотрудников за 10 лет из компании уволились примерно 40 человек (с учетом не прошедших испытательный срок!), а средний стаж "текущего текартовца" на сегодня составляет 50 месяцев. Почти все ключевые позиции занимают сотрудники, проработавшие в компании не менее 6 лет.

Все эти годы мы занимались различными программами внутреннего образования. Но лишь в начале 2009 года на базе hr-службы создали новый департамент "Университет "Текарт", который скоординировал усилия всех подразделений, направленные на повышение профессионального уровня своих сотрудников и обучение сотрудников компаний-клиентов. С этого момента "Университет" дополнительно приступил к реализации цикла образовательных программ для студентов и выпускников вузов - семинары, профессиональные конкурсы и стажировки.

Не будем скрывать — дело затратное, но количество коммуникаций с потенциальными работниками, которое мы получили, существенно облегчило подбор новых сотрудников и повысило качество селекции.

## **5. Позиционирование компании на рынке.**

Службы маркетинга клиентов традиционно работают с несколькими поставщиками услуг или коммуникационными агентствами, беря на себя полную ответственность за интеграцию всех активностей в один процесс. Думаю, что о самой возможности передачи на аутсорсинг управления этим процессом (или его частью) мало кто задумывается. Кроме того, на многих предприятиях стратегические вопросы маркетинга отделены от текущих прикладных задач и находятся в ведении генерального руководства или собственников.

Т.о. сформированный спрос на комплексные маркетинговые услуги отсутствует. Соответственно пока нельзя говорить о макроэкономических параметрах этого "виртуального" сегмента рынка и о каких-либо стандартах спроса и предложения (формализация состава услуг, анализ качества и метрика результатов, ценообразование и договорные отношения). Кроме того, это непростая управленческая задача - сформировать несколько профессиональных коллективов и качественно интегрировать их для оказания "комплексной услуги".

В этих условиях так же, как и термин "комплексный интернет-маркетинг", мы используем несколько нами же придуманных и близких по смыслу формулировок: *"комплексное маркетинговое обслуживание"*, *"маркетинговый консалтинг и аутсорсинг"*, *"маркетинговая системная интеграция"*. Мне запомнилось, как один из наших клиентов озвучил свой взгляд на наши отношения: *"Теперь мне достаточно держать только одного дорогого директора по маркетингу и 2-3 его замов для того, чтобы они управляли вашей командой. И теперь я не боюсь, что его опять переманят!"*.

Еще одна аналогия была предложена собственником другого клиента на переговорах о расширении нашего сотрудничества ответственными консалтинговыми задачами и о цене услуг: *"Сейчас за разумные деньги найти директора по маркетингу почти нереально. Если бы вы могли полностью закрывать направление, то "Текарт" можно было бы сравнить с арендованным замом по маркетингу со своей командой. Это дешевле и стабильнее"*.

А руководитель одной небольшой компании, активно использующей аутсорсинг большинства внутренних бизнес-процессов (it, бухгалтерия, кадры), ориентированной в плане ведения бизнеса на интернет-продажи, вообще позиционировал нашего проект-менеджера как своего заместителя по маркетингу.

## **6. Насколько востребована и понята клиентами услуга «комплексного маркетингового обслуживания»?**

Не востребована. Большинство обращений к нам за такими услугами связано с рекомендациями наших клиентов. Еще один канал - последовательное расширение спектра услуг с клиентами, которые изначально заказывали только маркетинговое исследование, или бизнес-план, или фотосъемку, или услуги дизайна, или услуги, связанные с интернетом. В основном нашими "комплексными клиентами" становятся мелкие фирмы и "старт-апы", а также средние предприятия, у которых маркетинговая деятельность ведется бессистемно.

Разумеется, есть серьезный барьер для развития нашего формата - конфиденциальность - не все компании готовы к такому плотному взаимодействию и раскрытию коммерческой информации. Поэтому мы заключаем соответствующие соглашения и никогда не работаем с двумя конкурирующими клиентами в одной тематической области.

## **7. Учитывая высокий уровень конкуренции, можно ли говорить о том, что рынок уже насыщен (спрос, предложение)?**

Конкуренция в различных сегментах услуг маркетинговых коммуникаций, конечно, есть. Но, насколько я могу судить, она далека от предельных значений. Рыночные условия (особенно на быстрорастущем рынке до кризиса) мало ограничивали деятельность участников, и не создавали предпосылок для качественного роста услуг. Будем честны - мы рады кризису и возможности "отрезвления" экономики. В наших интересах, чтобы рынок маркетинговых услуг не был рынком

продавца, а цены формировались бы на фундаментальных принципах "совершенной конкуренции".

## **8. Влияние кризиса на отрасль в целом и на компанию в частности?**

Отрасль неоднородна. Традиционная интернет-реклама "упала", а контекстная лишь немного снизила темпы роста. Немного снизился спрос на аналитические услуги и стратегический консалтинг. При этом кол-во заказов на разработку сайтов и их продвижение увеличилось. Клиенты оптимизируют свои маркетинговые бюджеты в пользу тактических инструментов с прозрачной оценкой результатов. Основной доход нашей компании приходится на долгосрочные договоры маркетингового обслуживания. И этот "портфель" оказался очень стабильным в кризис, т. к. отказ от наших маркетинговых услуг для большинства клиентов лишь усложнит задачу выживания и поддержания оборотов. По факту мы имеем только снижение динамики роста, которая в 2008 году была рекордной за несколько последних лет. А по итогам 2009 года планируем рост годового дохода группы на ~13-15%.

## **9. Портфель клиентов, партнерские отношения, период и стратегия сотрудничества.**

Среди клиентов различных департаментов "Текарта" много известных заказчиков: "Норильский Никель", РОСНАНО, "Северсталь", "Прайм-Тасс", METRO-CC, "Ренессанс-страхование", Toshiba, ВВК, SIEMENS, Baring Vostok Capital Partners, BASF, "Пронто-Москва" («Из рук в руки», JOB.ru), "Городское такси", NAYADA, "8 марта", sollers, «Паркет-Холл» и др. Однако, основной оборот компании приходится на долгосрочные и емкие по составу услуг проекты для средних и малых предприятий. Кроме того, у нас исторически сложилась специализация и соответствующий интерес к работе с компаниями производственного и b2b-секторов.

Недавно мы оценивали "портфель" действующих договоров и оказалось, что средний период сотрудничества по нему составляет 49 месяцев. Мы гордимся этим показателем и доверием наших клиентов, отношения с которыми строятся исключительно на партнерских принципах. Если же оценивать кол-во компаний, которые воспользовались услугами "Текарта", работая с нашей аналитикой, заказывая сайты, фото-, рекламные и дизайн-услуги, а также различные пакеты интернет-маркетинга, то получим сумму, превышающую 2000 клиентов.

## **10. Стратегия, планы, перспективы развития.**

Несмотря на то, что форматы наших услуг пока являются мало востребованными на рынке маркетинговых коммуникаций, "Текарт" продолжает держать курс на создание и продвижение интегрированных маркетинговых решений.

Это главное, но есть и "рутина" - необходимо завершить ряд крупных проектов по созданию новых или реформированию уже созданных подразделений.

Интересная стратегическая задача связана с созданием (при поддержке основных департаментов) на базе отраслевых интернет-порталов узкоспециализированных маркетинговых агентств со своей клиентской базой (нефтепродукты и нефтехимия, строительство и ремонт, ноутбуки, чистые технологии, hi-fi-техника, и др.).

Стремясь к комплексному маркетинговому обслуживанию, мы создаем, что невозможно в рамках одной компании сформировать и поддерживать на высоком профессиональном уровне все возможные активности, чтобы полностью "накрывать" задачу клиента. Для нас более важны ответственность и умение управлять комплексными маркетинговыми проектами. Поэтому наша стратегия подразумевает расширение партнерских связей с узкоспециализированными и региональными агентствами.