

Пожалуйста, познакомьтесь с публикацией «**Cinemood: как коробка с мультфильмами пытается стать серьезным бизнесом**» и выполните **ЗАДАНИЕ**.

См. формулировку **ЗАДАНИЯ** в конце текста публикации, стр.5-6.

## Cinemood: как коробка с мультфильмами пытается стать серьезным бизнесом

РБК ЖУРНАЛ №11 (145), НОЯБРЬ 2018

Один человек всего лишь хотел показать маленькой девочке диафильмы из своего детства. Но все обернулось созданием компании и привлечением инвестиций на сотни миллионов рублей

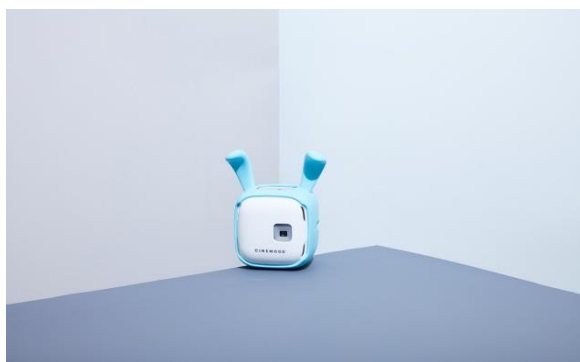


Фото: Иван Князев для РБК



Михаил Буховцев (Фото: Иван Князев для РБК)

Летом 2014 года бывший коллега Дарьи Мингалиевой попросил ее дать консультацию одному стартапу. Обычно Мингалиева подобных советов не давала, к тому же большую часть времени и сил отнимало собственное рекламное агентство. Но с Михаилом Буховцевым она почему-то решила встретиться. «И как-то так получилось, что вместо часа мы проговорили семь часов без перерывов. Удивительно: ты впервые в жизни видишь человека — и внезапно вы устраиваете мозговой штурм до ночи и рождается концепция нового бизнеса», — вспоминает Дарья.

Идея Буховцева казалась странной: начинающий предприниматель собирался делать проекторы для показа диафильмов. «Моей дочке Алисе было пять лет, и я осознал, что она проводит больше времени в планшете, чем со мной. Захотелось придумать какой-то способ привлечь ее внимание, полезный и интересный, и я вспомнил, как здорово было, когда родители в детстве показывали мне диафильмы. Достал старый диапроектор и показал дочке «Малыша и Карлсона». Ей очень понравилось», — рассказал Михаил.

Буховцев, много лет работавший директором по продажам в одном из российских департаментов Huawei, следил за развитием разной техники и знал о существовании проекторов размером с телефон, набравших популярность в мире. В России такие устройства большой популярностью не пользовались: в стране их продавалось около 10 тыс. штук в год, рассказывал Буховцев журналу Forbes.

Для своих экспериментов он купил несколько штук, но давать их в руки детям было не лучшей идеей: устройства нагревались, ломались, давали сбои и вообще были неудобными. «Но при всех минусах по реакции дочки я понял: идея воссоздать диапроектор очень крутая, надо только придумать как», — говорит он.

Первые очертания концепция мультикубика приобрела на той самой встрече. «А что если это будет не просто мини-проектор, а полноценное устройство, в котором все уже будет внутри, со сказками и доступом в интернет? Чтобы это было цельное существо, в котором живут мультфильмы», — говорит Мингалиева, которая стала соосновательницей проекта.

### **Designed in Moscow, made in China**

Прототип предприниматели решили переделать из готового проектора по модели white label. На этой стадии вкладываться в разработку своего устройства было глупо, говорит Буховцев, и даже такой прототип сделать было очень непросто. Очень помогли его знакомства в Huawei: без знания китайского и понимания, как работает этот рынок, договориться о чем-то с местными производителями техники почти нереально, объясняет предприниматель.

Первый проектор, выпущенный в конце 2014 года, лишь отдаленно напоминал тот кубик, что стартап выпускает сегодня: у него была совсем небольшая библиотека сказок и мультфильмов и не было возможности закачивать новый контент. Стоил он 12–15 тыс. руб. в зависимости от магазина.

Однако все 3 тыс. штук из первой партии, сделанной на деньги бизнес-ангелов, были проданы меньше чем за девять месяцев. По итогам первых продаж собрали отзывы покупателей: все как один говорили, нужно больше контента. Затем стартап пропал с радаров на полтора года, чтобы вернуться с новой версией проектора.

Свой мини-проектор разрабатывали с нуля: все, от «мозгов» и начинки до дизайна, придумано московской командой. Но собрано в Китае — часть команды «Мультикубика» живет на две страны, налаживая производство в китайском Шэньчжэне.

«Мы вообще любим учиться и, чтобы понять, что делать на этом этапе, решили пойти в школу — в акселератор «Сколково» для «железных» стартапов Hardware 2.0», — говорит Мингалиева. До учебы сооснователи нацеливались на российскую аудиторию, в «Сколково» их сразу спросили: а почему проект не идет в Европу или в Штаты? «Нам предложили, делайте бизнес сразу международным, зачем создавать искусственные границы», — вспоминает Дарья. И уже в акселераторе стартап начал готовиться к запуску глобальной краудфандинговой кампании.

### **Деньги вперед**

Готовились почти полгода, придумав англоязычное название проекта — Cinemood («Кинонастроение»). В качестве площадки выбрали американскую IndieGoGo. На запуск сбора средств и связанную с этим активность основатели потратили около \$50 тыс., рассказывали они изданию vc.ru. Все усилия и вложения оправдали себя: еще \$50 тыс. проект собрал за первые сутки, а всего пользователи IndieGoGo перечислили стартапу чуть меньше \$200 тыс. Люди из 90 стран заказали около 1 тыс. устройств и готовы были ждать их шесть—девять месяцев.

Заработать на продаже этих проекторов не удалось. «Мы вышли в ноль, и это неплохой результат, — говорит Буховцев. — В краудфандинге очень много подводных камней. Например, если заявлена бесплатная доставка по всему миру, надо готовиться к большим тратам: в условное Зимбабве доставка может стоить \$400, в Индию — \$200». В декабре 2016 года компания начала выполнять и отправлять заказы с IndieGoGo, но на дальнейшее развитие проекта вновь нужны были деньги.

«Нам повезло: первые инвестиции мы нашли на кухне, в нашем коворкинге, — вспоминает Мингалиева. — Рядом с нами сидела команда платформы StartTrack, площадки для краудинвестинга. Мы познакомились случайно, у кофейника, понравились друг другу. В итоге привлекли через платформу \$300 тыс. от нескольких российских бизнес-ангелов». Среди них — основатель поставщика товаров для животных «Валта Пет Продактс» Роберт Имангулов (он получил чуть больше 6% доли в компании) и предприниматели Павел Крюков и Константин Малых (оба получили чуть больше 1%).

В целом компания взяла на вооружение самую бизнес-модель краудфандинга — собирать деньги

на предзаказе и тратить на производство новых партий. «Как ни странно, в нашем случае это работает: люди готовы платить и ждать наши проекторы месяц, для российского рынка это практически уникальная история», — рассказывает Мингалиева.

### **«Это даже не продукт!»**

Кампанию на IndieGoGo основатели стартапа запускали уже из отеля в Сан-Франциско: с середины 2016 года предприниматели практически живут на две страны. Через несколько месяцев в США был открыт офис Cinemoood (название компании для глобального рынка теперь используется и в России). Успеха краудфандинговой компании было мало, надо было учиться продавать мультикубики в Штатах, вспоминает Мингалиева: «Нам был нужен пиар, поэтому мы приехали знакомиться с журналистами и блогерами».

Команда собрала большую базу контактов блогеров и попыталась с кем-нибудь из них подружиться. «Удалось заинтересовать нескольких мам-блогеров и журналистов, пишущих о технологиях, но все они хотели увидеть живой продукт», — вспоминает Мингалиева. А кубиков на тот момент в США было всего три: один — у продуктовой команды, второй уехал на выставку, оставался один тестовый образец, и то нужно было объяснять, что вот здесь пока не работает, а эти кнопки будут другими. «В общем, все было совсем не просто», — смеется Дарья.

Кроме того, команда Cinemoood пыталась пробиться в профильные американские медиа, прежде всего в TechCrunch. «Мы, как и тысячи других стартапов, знали, что нужно делать, чтобы о тебе написали в TechCrunch: нужно заинтересовать главного редактора Майка Бутчера, — рассказывает Мингалиева. — Сделали все как нужно, а в ответ получили фразу: «Что это? Это даже не продукт!» И все». Это выбило всех из колеи.

Однако вскоре команду проекта позвали на конференцию Disrupt, которую проводит TechCrunch. Это был шанс все исправить, но на подготовку оставалось около недели, за это время нужно было прилететь в Штаты и что-то придумать. «Мы ничего лучше не придумали, кроме как распечатать картонного Бутчера в полный рост, а рядом, на облаке, как в комиксах, написать ту самую фразу, которую он нам прислал в ответ на нашу заявку», — рассказывает Дарья.

Картонного Бутчера поставили рядом со стендом Cinemoood. «К нам все ходили с ним фотографироваться, слух дошел до самого Майка, он пришел, оценил и шутку, и проектор. В итоге TechCrunch про нас все-таки написал, а фотографии Бутчера, который несет свою картонную копию, разлетелись по Сети, тоже приятное дополнение», — продолжает Мингалиева.

### **В погоне за мультфильмами**

Летом 2014 года Буховцев пришел на Мосфильмовскую улицу, где в одном из зданий киностудии «Мосфильм» работает компания «Крупный план». Она реставрирует и раскрашивает старые советские фильмы, но Михаил шел сюда не за этим.

«Когда мы с Дашей познакомились, она сразу сказала, что в мультикубике должен быть старый фонд «Союзмультфильма», потому что он такой же ламповый, как и сам проектор, — вспоминает Буховцев. — Я стал узнавать, кому сейчас принадлежат права на мультфильмы. Пошел на ВГТРК, но там сказали, что надо искать владельцев напрямую, иначе будет очень дорого. Дали контакты «Союзмультфильма», но оказалось, что права им не принадлежат. Так, по цепочке, мы дошли до «Крупного плана».

Разговор шел с трудом: менеджмент компании не понимал, что это за проект и зачем он кому-нибудь вообще может быть нужен. Но права на использование мультфильмов в итоге выдали, хотя переговоры были очень жесткими, вспоминает предприниматель, называя этот эпизод «стресс там, где его, по идее, не должно было быть».

Параллельно нужно было раздобыть побольше старых диафильмов, вспоминает Буховцев: здесь мало было получить права, требовалось их реставрировать, доработать картинки, оцифровать. Когда команда выпустила первый проектор, в нем было предустановлено около десяти сказок. Но работа над пополнением библиотеки шла параллельно с разработкой проектора, и в конце

прошлого года стартап собрал их уже около сотни.

В том же году у проекта появился и партнер — «МегаФон.ТВ», открывший ему доступ к телеканалам. Затем еще два — детский телеканал «Мульт» и онлайн-кинотеатр ivi. «МегаФон» — единственный оператор, который ответил на предложение о сотрудничестве, объясняет Буховцев. В самой компании говорят, что им понравились пользовательский опыт Cinemoood и качество продукта. «Мы увидели перспективу, плюс нам понравилась команда. Решение приняли в считанные минуты и уже через пару месяцев запустили проект: онлайн-кинотеатр «МегаФон.ТВ» появился внутри кубика», — рассказывает директор бизнес-направления «Видео» в «МегаЛабс» Андрей Кушнарев.

«МегаФон» предоставляет контент, витрину (приложение) и биллинг, Cinemoood — дистрибуцию. «Продукт получился очень востребованным, — продолжает Кушнарев. — Мы начинали только с мультфильмов, но затем решили открыть возможность смотреть фильмы, сериалы и ТВ-каналы. Выяснилось, что кубиком пользуются не только дети, но и их родители и это вполне удобный способ просмотра контента».

С ivi проект сотрудничает по стандартной для таких коллабораций схеме, говорит директор по развитию бизнеса онлайн-кинотеатра Ирина Грандель, Cinemoood получает долю от платежей пользователей, которые смотрят кино и сериалы через их проектор. Сколько зарабатывает стартап с ivi, она раскрыть отказалась. «То, как позиционирован проект, для нас очень интересно — по сути, это SmartTV, большой экран, который ты возишь всегда с собой. Плюс это проект, ориентирующийся на очень интересную нам аудиторию: платежеспособные люди, любящие гаджеты», — добавила Грандель.

Для американского рынка российский стартап нашел другого партнера, точнее партнер нашел его сам. «Однажды нам пришло письмо от Свена Риттера, менеджера, занимавшегося в Disney направлением цифровых книг», — рассказывает Буховцев. Это направление переживает не лучшие времена: люди меньше читают и больше смотрят видео.

Но оказалось, что диснеевские книги чем-то похожи на диафильмы: картинка с сюжетом и к ней подпись, которую читает родитель. «И в Disney посчитали, что адаптировать книги для проектора — отличная идея и мы просто обязаны вместе над этим работать. В итоге они нам помогли лицензировать книги и мультфильмы, и для американского рынка у нас появилась своя библиотека с диафильмами», — объясняет Буховцев.

### **Тридцатикратный рост**

За полтора года с момента запуска краудфандинга у Cinemoood появились деловые партнеры по диафильмам, мультфильмам и сериалам, публикации в медиа и лояльная аудитория. Но по-прежнему не было денег, чтобы запустить производство.

Решать проблему стартап пришел в российский Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ): в январе прошлого года Cinemoood привлек от фонда 150 млн руб. в обмен на примерно 28-процентную долю в компании. Благодаря этим деньгам было запущено массовое производство кубиков, и по итогам 2017 года российское юридическое лицо проекта ООО «Мультикубик» увеличило выручку до 188 млн руб. (в 2016-м — 6 млн руб., все данные из базы СПАРК).

«Cinemoood нашел очень интересную, но никем не занятую нишу: проектор, который нравится детям и который им давать безопасно: картинка, которую он проецирует, гораздо меньше вредит глазам, чем экраны телефонов и планшетов, — говорит инвестиционный менеджер ФРИИ Никита Юрьев, курирующий проект. — Кроме того, мультикубик дает родителям и детям еще один способ провести время вместе, читая книжки и диафильмы. То есть команда увидела боль родителей и сумела ее решить — на мой взгляд, этим и обусловлен ее успех».

Основатели Cinemoood говорят, что в этом году около 20% всех проекторов стартап продал в США

как через офлайновые магазины, так и на Amazon. «Amazon — довольно специфический инструмент, но на американском рынке без него никуда, американцы используют его как поисковую строку, там своя контекстная реклама, свои рекламные кабинеты, свои возможности продвижения, с которыми надо учиться работать, — объясняет Буховцев.

В России проектор Cinemoood сейчас стоит от 25 тыс. до 30 тыс. руб., в США — \$400. Основатели признают, что это достаточно высокая цена, сильно сужающая потенциальную аудиторию, и пытаются ее снизить. «Для этого партнеримся с поставщиками контента (в России Cinemoood выпустил совместный проектор с телеканалом «Мульт» и кинотеатром ivi, в США — с Disney. — РБК), чтобы они брали на себя часть расходов на продвижение. Переделываем оптический модуль устройства, потому что это самая дорогая его часть, мы пытаемся сделать ее дешевле», — объясняет Мингалиева.

Если удастся снизить цену до 20 тыс. руб., продажи должны заметно вырасти, рассчитывают основатели стартапа. По их словам, команда проекта уже провела эксперимент, который показал, что есть множество тех, кто готов ждать выхода проекторов несколько месяцев, если за счет этого упадет цена: «А так как нам постоянно не хватает денег на производство и даже сейчас большую часть кубиков мы продаем по предзаказу, значит это вполне может сработать».

«У Cinemoood есть все шансы занять прочные позиции на рынке, у них для этого все есть — качественный продукт, адекватная команда и видение ситуации в целом», — считает Кушнарев из «МегаЛабс». «Cinemoood — один из наших лучших партнеров по количеству пользователей и генерируемой выручки среди нетоповых компаний, — добавляет Грандель из ivi. — К топовым мы относим крупнейших игроков рынка техники вроде LG, Samsung, Sony, Apple и так далее, и российский Cinemoood для нас идет сразу после них».

Сам проектор совсем не дешевый, продолжает она, и у этого есть свои плюсы и минусы. С одной стороны, люди, купившие мультикубик, вполне могут себе позволить пользоваться платным контентом, и это подтверждает статистика ivi по продлению подписок на проекторах стартапа. «С другой стороны, если у команды получится несколько снизить цену, то, на мой взгляд, потенциал компании вырастет в разы», — считает Грандель.

Кроме того, в Cinemoood всерьез рассматривают разворот бизнеса на взрослую аудиторию: на мультикубике уже можно смотреть ТВ, сериалы и кино, но пока это скорее семейный продукт, чем взрослый, говорит Буховцев: «Но нам все чаще предлагают убрать из проектора все мультики и оставить только кино, а мы очень внимательно слушаем наших пользователей».

Автор: Валерия Позычанюк.

---

## **ЗАДАНИЕ:**

Бизнес CINEMOOD ищет новые возможности для роста. Проанализируйте существующую модель бизнеса CINEMOOD и предложите бизнес-модель, которая обеспечила бы компании более значительный рост и развитие.

Будьте краткими, лаконичными и убедительными. Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления результатов, см. ниже.

	<b>Вопросы</b>	<b>Для СУЩЕСТВУЮЩЕЙ сейчас бизнес-модели</b>	<b>Для ПРЕДЛАГАЕМОЙ ВАМИ бизнес-модели</b>
1	<i>Кто ключевые клиенты (пользователи/покупатели)? Если «пользователи» и «покупатели» продукта/услуги отличаются, то представьте информацию по обеим категориям клиентов).</i>		
2	<i>Какая проблема решается / потребность удовлетворяется?</i>		
3	<i>Сформулируйте ценностное предложение (value proposition) для клиента (пользователя/покупателя).</i>		
4	<i>Ключевой функционал продукта/услуги который обеспечивает решение проблемы / удовлетворяет потребность.</i>		
5	<i>Как доносится ценность продукта/услуги до клиента (пользователя/покупателя)?</i>		
6	<i>Как организованы продажи продукта/услуги?</i>		
7	<i>Как бизнес получает доход?</i>		
	<i>В чем конкурентоспособность ПРЕДЛАГАЕМОЙ Вами бизнес-модели, т.е. почему бизнес, реализующий предлагаемую Вами бизнес-модель, окажется более успешным / конкурентоспособным?</i>		

Описание Вашего решения не должно превышать **ДВУХ** страниц (А4), шрифт – Arial, размер шрифта - **10**, междустрочный интервал - **одинарный**.

Тексты длиннее **2-х** страниц (А4) не будут рассматриваться.

Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления результатов, см. выше.