

4/126 Март 2021



With the  
support of the  
CCI of Russia

[www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

ENG + РУС

Business DIALOG Media

# RBG

Russian Business Guide

**ЭЛЬДАР МИРЗОЕВ:**

«НЕОСПОРИМЫЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВА НАШЕЙ  
ФРАНШИЗЫ – ЧЁТКАЯ  
СТРАТЕГИЯ И ВЫГОДНЫЕ  
УСЛОВИЯ ДЛЯ ПАРТНЁРОВ»

**ЕВГЕНИЯ ЗЯБКИНА:**

«ФРАНШИЗА – ЭТО  
ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ  
МАСШТАБИРОВАНИЯ  
БИЗНЕСА  
С МИНИМИЗАЦИЕЙ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ  
РИСКОВ»

**Дмитрий Досько**

коммерческий директор компании АДАМАС:

«САМОЕ ВРЕМЯ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ О ПРИСОЕДИНЕНИИ К  
КРУПНОМУ ФЕДЕРАЛЬНОМУ ОПЕРАТОРУ, ТАКОМУ КАК МЫ.  
НАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПАРТНЕРАМ  
ДОХОДНОСТЬ НА УРОВНЕ 35-40% ГОДОВЫХ  
НА ВЛОЖЕННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»







# ОПТИМИСТ ОПТИКА - ВИДЕТЬ ХОРОШЕЕ!



**8 800 511 63 37 -**

контактный номер  
телефона отдела франчайзинга

Russian Business Guide

[www.rbgmedia.ru](http://www.rbgmedia.ru)

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

**ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»**

при поддержке ТПП РФ

Редакционная группа:

**Максим Фатеев, Вадим Винокуров,**

**Наталья Чернышова**

Главный редактор:

**Мария Сергеевна Суворовская**

Редактор номера:

**София Антоновна Коршунова**

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

**Ирина Владимировна Длугач**

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Перевод: **Мария Ключко**

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электровзводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов

не обязательно должно совпадать с мнением

редакции. Перепечатка материалов

и их использование в любой форме

допускается только с разрешения редакции

издания «Бизнес-Диалог Медиа».

**Рукописи не рецензируются и не возвращаются.**

Адрес редакции:

**143966, Московская область,**

**г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23.**

Е-mail: [mail@b-d-m.ru](mailto:mail@b-d-m.ru)

Тел.: +7 (495) 730 55 50 (доб. 5700)

Издатель: **ООО «Бизнес-Диалог Медиа».**

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в

сфере связи, информационных технологий и массовых

коммуникаций. Свидетельство о регистрации

средства массовой информации ПИ № ФС77-65967

от 6 июня 2016.

**Russian Business Guide № 4/126 Март 2021**

Подписано в печать 15.03.2021 г.

Тираж: **30000**

**Цена свободная.**

Russian Business Guide

[www.rbgmedia.ru](http://www.rbgmedia.ru)

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

**BUSINESS DIALOG MEDIA LLC**

with the support of the CCI of Russia

Editing Group: **Maxim Fateev,**

**Vadim Vinokurov, Natalia Chernyshova**

The editor-in-chief: **Maria Sergeevna Suvorovskaya**

Managing Editor: **Sofiya Antonovna Korshunova**

Deputy Marketing Director: **Irina Vladimirovna Dlugach**

Designer: **Alexandr Lobov**

Translation: **Maria Klyuchko**

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published

as advertising. The opinion of the authors does

not necessarily coincide with the editorial opinion.

Reprinting of materials and their use in any form is

allowed only with the permission of the editorial office

of the publication Business-Dialog Media.

Materials are not reviewed and returned.

Address: **23-1-2 ul. Pobedi, Reutov,**

**the Moscow region, 143966**

e-mail: [mail@b-d-m.ru](mailto:mail@b-d-m.ru)

tel.: +7 (495) 730 55 50, доб. 5700

**Publisher: Business-Dialog Media LLC**

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. The mass media registration certificate

PI # FS77-65967 from June 6, 2016.

**Russian Business Guide № 4/126 March 2021**

Passed for printing on 15.03.2021

Edition: **30000 copies**

**Open price**

## ЛИЦО С ОБЛОЖКИ | COVER STORY

4

**ДМИТРИЙ ДОСЬКО: «САМОЕ ВРЕМЯ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ О ПРИСОЕДИНЕНИИ К КРУПНОМУ ФЕДЕРАЛЬНОМУ ОПЕРАТОРУ, ТАКОМУ КАК МЫ. НАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПАРТНЁРАМ ДОХОДНОСТЬ НА УРОВНЕ 35-40% ГОДОВЫХ НА ВЛОЖЕННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»**

DMITRY DOSKO: "IT'S HIGH TIME TO MAKE A DECISION TO JOIN A LARGE FEDERAL OPERATOR LIKE US. OUR OFFER PROVIDES PARTNERS WITH A PROFITABILITY OF 35-40% PER ANNUM ON THEIR INVESTMENTS"

## ИНДЕКС КАЧЕСТВА | QUALITY INDEX

10

**ЭЛЬДАР МИРЗОЕВ: «НЕОСПОРИМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НАШЕЙ ФРАНШИЗЫ – ЧЁТКАЯ СТРАТЕГИЯ И ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПАРТНЁРОВ»**

ELDAR MIRZOEV: "THE UNDISPUTABLE ADVANTAGES OF OUR FRANCHISE ARE THE CLEAR STRATEGY AND FAVORABLE CONDITIONS FOR PARTNERS"

12

**ИЛЬДАР ХУСАИНОВ: «НАШИ ПАРТНЁРЫ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ СВОБОДНЫМИ И НАХОДЯТСЯ В ЦЕНТРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ. ИМЕННО ЭТОГО ИМ НЕ ХВАТАЛО В ДРУГИХ КОМПАНИЯХ»**

ILDAR KHUSAINOV: "OUR PARTNERS FEEL FREE AND ARE IN THE CENTER OF AN ENTREPRENEURIAL CULTURE. THIS IS WHAT THEY LACKED IN OTHER COMPANIES"

## РАВНЕНИЕ НА ЛУЧШИХ | LOOKING UP TO THE BEST

16

**СВЕТЛАНА ВАСИЛЕНКО: «МИССИЯ «ГЕМОТЕСТА» – ОЗДОРОВЛЕНИЕ НАЦИИ!»**

SVETLANA VASILENKO: "GEMOTEST'S MISSION IS TO MAKE THE NATION HEALTHIER!"

20

**СДЭК: ЛОГИСТИКА В ГЛОБАЛЬНЫХ МАСШТАБАХ**

CDEK: LOGISTICS ON A GLOBAL SCALE

## КРУПНЫМ ПЛАНOM | IN CLOSE-UP

24

**КАРЕН МЕЛКОНЯН: «ОТКРЫТИЕ БУРГЕРНОЙ – САМЫЙ ВОСТРЕБОВАННЫЙ БИЗНЕС У МОЛОДЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, А ФРАНШИЗА ДАЁТ ИМ УВЕРЕННОСТЬ И ПОДДЕРЖКУ»**

KAREN MELKONYAN: "OPENING A BURGER SHOP IS THE MOST POPULAR BUSINESS AMONG YOUNG ENTREPRENEURS, AND THE FRANCHISE GIVES THEM CONFIDENCE AND SUPPORT"

28

**ПАВЕЛ МАСЛОВ: «МЫ ВЕДЁМ НАШИХ ПАРТНЁРОВ ЗА РУКУ ПО ВСЕМ ЭТАПАМ ПОСТРОЕНИЯ И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА»**

PAVEL MASLOV: "WE LEAD OUR PARTNERS BY THEIR HANDS THROUGH ALL THE STAGES OF BUILDING AND DEVELOPING THE BUSINESS"

## В ЦЕНТРЕ СОБЫТИЙ | IN THE CENTER OF THE ACTION

30

**ЕВГЕНИЯ ЗЯБКИНА: «ФРАНШИЗА – ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ МАСШТАБИРОВАНИЯ БИЗНЕСА С МИНИМИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ»**

EVGENIYA ZYABKINA: "A FRANCHISE IS THE ONLY WAY TO SCALE A BUSINESS WHILE MINIMIZING ENTREPRENEURIAL RISKS"

32

**АЛЕКСАНДР МАРАХОВСКИЙ: «ОПТИКА – ЭТО ВЫСОКОМАРЖИНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС»**

ALEXANDER MARAKHOVSKY: "OPTICS IS A HIGH-MARGIN BUSINESS"

## МИССИЯ ВЫПОЛНИМА | MISSION POSSIBLE

36

**НАТАЛЬЯ ПИНЯГИНА, STEFANIA: «ВЕРЮ, ЧТО НЕТ НЕДОСТИЖИМЫХ ЦЕЛЕЙ!»**

NATALIA PINYAGINA, STEFANIA: "I BELIEVE THAT THERE ARE NO UNACHIEVABLE GOALS!"

38

**АНДРЕЙ ЦАЙ: «ВЫЖИВАНИЕ БИЗНЕСА В ПЕРИОД ЛЮБОГО КРИЗИСА – ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ОПТИМИЗАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК»**

ANDREI TSAY: "BUSINESS SURVIVAL IN ANY CRISIS IS FIRST AND FOREMOST ABOUT OPTIMIZING COSTS"

42

**МАРИНА ЖУРАВЛЁВА: «СЕКРЕТ УСПЕХА В ТОМ, ЧТОБЫ ЗАНИМАТЬСЯ ТЕМ, ЧТО ЛЮБИШЬ!»**





### **Уважаемые друзья!**

В настоящее время франчайзинг в России пока ещё остаётся недооценённой бизнес-моделью с точки зрения как запуска бизнеса, так и инструмента масштабирования действующего предприятия. Однако пандемия и вызванные ею кризисные явления дали возможность по-новому оценить потенциал франчайзинга в нашей стране.

На фоне сокращения субъектов малого и среднего предпринимательства по итогам прошлого года наблюдается тенденция увеличения общего количества франшиз, сопровождаемая ростом спроса со стороны потенциальных франчайзи. Потенциал франчайзинга обеспечен его эффективностью в качестве инструмента развития малого и среднего бизнеса. Открытые по франшизе бизнесы зачастую быстрее окупаются, работают эффективнее и живут дольше предприятий, запущенных с нуля.

В 2020 году Торгово-промышленная палата России запустила Реестр надёжных франшиз. На ресурсе

размещены сведения о проверенных компаниях, которые готовы передать право на работу под своим брендом другим предпринимателям (франчайзи). Единая база, включающая в себя информацию о сроке окупаемости и годовой доходности, станет защитой от недобросовестных франчайзеров, которые нередко предлагают участие в заведомо убыточных проектах.

Для включения в Реестр компания должна соответствовать ряду критериев. Потребуется подтвердить наличие товарного знака, а также предоставить данные о действующих и прибыльных франчайзинговых предприятиях. Кроме того, при аудите юридических лиц и предпринимателей эксперты ТПП РФ учтут общедоступную информацию из аналитических систем.

**Экспертное мнение директора  
Департамента цифрового развития ТПП РФ  
Владимира Маслова на тему  
«Франчайзинг в России»  
Проект ТПП РФ «Реестр надёжных франшиз»**



# ТОРГОВО- ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РФ

**Dear friends!**

At the present time, franchising in Russia is still an underestimated business model in terms of both launching a business and a tool for scaling the existing enterprise. However, the pandemic and the followed crisis phenomena have given us an opportunity to re-assess the potential of franchising in this country.

Against the background of small and medium-sized businesses decline of last year, there has been an increase in the total number of franchises, accompanied by an upturn in demand from potential franchisees. The potential of franchising is ensured by its efficiency as a tool for the development of small and medium-sized businesses. Franchised businesses frequently have a faster payback period, operate more efficiently and “live” longer than businesses launched from scratch.

In 2020, the Russian Chamber of Commerce and Industry introduced the Register of Reliable Franchises. The resource contains information on verified companies which are ready to transfer the right to operate under their brand to other entrepreneurs (franchisees). The unified database, which includes information on the payback period and annual profitability, can protect against dishonest franchisors, who often offer participation in obviously unprofitable projects.



To be included in the register, a company should meet a number of criteria. It is required to confirm the trademark existence, as well as to provide data on operating and profitable franchisees. In addition, when auditing legal entities and entrepreneurs, experts of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation take into account publicly available information from analytical systems.

**An expert opinion by Vladimir Maslov, Director of the Department of Digital Development of the CCI RF, on “Franchising in Russia. The Russian Chamber of Commerce and Industry’s Register of Reliable Franchises”**





Дмитрий Досько:  
**«Самое время принять решение о присоединении к крупному федеральному оператору, такому как мы. Наше предложение обеспечивает партнёрам доходность на уровне 35-40% годовых на вложенные инвестиции»**

«АДАМАС» — самый узнаваемый ювелирный бренд в России. Сеть предоставляет выгодные условия для франчайзи и объединяет около 200 магазинов по всей стране. Согласно экспертным оценкам, как минимум 50 млн россиян являются обладателями украшений «АДАМАС». Коммерческий директор Дмитрий Сергеевич Досько рассказывает о том, как сеть восстанавливается после кризиса и что ждёт ювелирную розницу в ближайшем будущем.

**– «АДАМАС» – лидирующий игрок на российском рынке. Как вам удаётся удерживать ведущие позиции?**

– Наша компания на ювелирном рынке уже более 25 лет, и за это время мы стали крупнейшим ювелирным ретейлером, заслужившим доверие клиентов. «АДАМАС» располагает производственной базой последнего поколения, обеспечивая полный цикл изготовления ювелирных изделий всех ассортиментных групп. Секрет устойчивого и стабильного развития сети – действующая эффективная модель ведения бизнеса. У нас огромный опыт успешного управления федеральной сетью ювелирных магазинов в 79 городах по всей России. В 2014 году «АДАМАС» стал партнёром и официальным поставщиком медалей Олимпиады в Сочи: мы изготовили 1254 медали для спортсменов. Достижения компании неоднократно отмечены престижными профессиональными наградами, среди которых «Народная марка», «Товар года» и многие другие.



**– В чём преимущества вашей франшизы?**

– Приобретая нашу франшизу, вы получаете самый узнаваемый ювелирный бренд в России «АДАМАС», весь накопленный опыт и наши собственные технологии для успешного ведения бизнеса.

Помимо этого, мы предлагаем нашим партнёрам:

- ювелирный магазин под ключ, с товарооборотом в среднем около 3 млн руб в месяц;
- полную интеграцию магазина, открытого по франшизе, в единую розничную сеть «АДАМАС»;
- фиксированную доходность в виде неизменного процента от выручки в размере 40%;
- полное отсутствие товарных рисков в виде 100-процентного возврата непроданного ассортимента;
- доступ к уникальной системе товароснабжения и ценообразования, которая обеспечивает поступление наиболее востребованного товара по лучшим ценам в каждую точку продаж;
- CRM- и ERP-системы управления магазином и планирования операционных показателей;
- готовое штатное расписание, систему мотивации персонала и возможность пройти обучение в учебном центре компании;
- общую маркетинговую стратегию бренда, которая сегодня включает медиа- и наружную рекламу, локальные акции и распродажи, персонализированный маркетинг, а также общесетевую программу лояльности.

Также с учётом развития ювелирной розницы в целом мы подготовили специальное предложение по ребрендингу для

собственников ювелирных магазинов, которое позволяет на очень комфортных условиях и с минимальными затратами присоединиться к федеральной сети ювелирных магазинов «АДАМАС».

Самые очевидные преимущества этого предложения для предпринимателей:

- рост выручки в два раза и более относительно текущих показателей магазина;
- возможность распродать имеющийся товарный остаток, в том числе и неликвидные позиции;
- минимизация капитальных инвестиций, возможность использовать имеющееся оборудование магазина;
- уменьшение товарного запаса магазина и высвобождение денежных средств, замороженных в товарном запасе.

**– Как «АДАМАС» пережил пандемический год?**

– Прошедший, 2020 год заставил нас мобилизоваться, по-новому посмотреть на некоторые внутренние процессы в компании и пересмотреть подходы к принятию решений.

В период общего локдауна и закрытия точек продаж во втором квартале 2020 года мы оперативно приняли решение о полном закрытии нескольких магазинов, которые до карантинных мер находились на грани рентабельности и требовали дополнительных усилий для их развития. Мы оптимизировали внутренние операционные затраты, провели переговоры с арендодателями о пересмотре условий аренды, с большинством удалось найти общий язык и согласовать справедливые, по нашей оценке, условия.

Решение о закрытии магазинов, которые работали на грани рентабельности, позволило сконцентрироваться на прибыльных



и объёмобразующих магазинах, так что в определённом смысле кризис даже помог нашей компании стабилизировать розничную сеть и усилить наши позиции на рынке.

Нашим партнёрам в условиях неопределённости и приостановки деятельности мы также оказывали всестороннюю поддержку. Всем франчайзи помогли оптимизировать и сократить затраты на операционную деятельность, согласовать приемлемые арендные условия, провести кадровую работу с персоналом. В тех регионах, где это было возможно, на базе магазинов франчайзи мы организовали точки самовывоза интернет-заказов.

После снятия ограничительных мер объём продаж был даже несколько выше, чем планировалось, в основном из-за отложенного спроса. В результате выручка сети за 2020 год осталась на уровне 2019-го, несмотря на несколько месяцев простоя. Для себя мы считаем это хорошим показателем. Это позволяет нам с уверенностью смотреть в будущее.

Осенью 2020 года мы открылись сразу в двух крупных проектах Москвы: в ТРЦ «Щёлковский» и ТРЦ «Европолис Ростокино» (бывший «Золотой Вавилон»), также были открытия и в небольших региональных центрах.

**– Как вы оцениваете перспективы развития франшизы и компании «АДАМАС» в 2021 году?**

– В сложившейся ситуации мы видим возможности для развития, так как освобождается большое количество коммерческих площадей, а наш формат магазинов 35-50 квадратных метров не требует значительных капитальных инвестиций в подготовку к открытию.

На данный момент у нас заключены новые договоры аренды, мы ведём работу по подготовке к открытию ещё ряда новых магазинов как в Москве, так и в регионах.

Весной этого года планируем открытие нового магазина в городе Перми, до этого наша сеть не была представлена в этом регионе.

Ещё одной точкой роста для себя видим явно прослеживающуюся тенденцию ювелирного ретейла в целом, а именно выраженный переток покупателей из небольших региональных сетей и отдельных магазинов к крупным федеральным операторам. Учитывая это, считаю, что сейчас для региональных ювелирных игроков самое время пересмотреть подход к ведению бизнеса и принять решение о присоединении к такому крупному федеральному оператору, как мы.

Наше предложение обеспечивает партнёрам доходность на уровне 35-40% годовых на вложенные инвестиции.

Франшиза для нас является стратегическим направлением развития бизнеса, и мы планируем её дальнейшее развитие

как за счёт открытия новых объектов с действующими партнёрами, так и за счёт подключения новых.

**– Переход в онлайн – возможный сценарий развития ювелирной розницы?**

– Мы уже несколько лет занимаемся развитием онлайн-торговли, но доля онлайн-продаж хотя и показала прирост в 2020 году, по-прежнему остаётся незначительной.

По самым оптимистичным прогнозам, онлайн-продажи в нашем бизнесе не займут долю более 15-20%. Большинство людей по-прежнему предпочитает приобретать ювелирные изделия прямо в магазине, особенно если речь идёт о дорогих украшениях. Также необходимо учитывать, что приобретение ювелирных украшений – это больше не рациональная, а эмоциональная покупка. Конечно, сегмент онлайн-продаж развивается и предлагает новые сервисы для покупателей, такие как экспресс-доставка в день оформления заказа, возможность примерки при получении, возможность приобрести товар в рассрочку. Но мы уверены, что тренд на приобретение ювелирных украшений именно в офлайн-магазинах продлится ещё достаточно долгое время. Поэтому мы занимаемся развитием нашей розничной сети и основную ставку в этом развитии делаем на наших франчайзи-партнёров.





ADAMAS is the most recognizable jewellery brand in Russia. The chain offers lucrative terms to franchisees and unites about 200 shops all over the country. According to expert estimates, at least 50 million people in Russia are owners of ADAMAS jewellery. Dmitry Dosko, Marketing and Advertising Director of ADAMAS, talks on how the chain is recovering after the crisis and what awaits the jewellery retail chain in the near future.



Dmitry Dosko:  
***"It's high time to make a decision to join a large federal operator like us. Our offer provides partners with a profitability of 35-40% per annum on their investments"***

***– ADAMAS is the leading player on the Russian market. How do you manage to maintain leadership?***

– Our company has been on the jewellery market for more than 25 years, and over that time we have become the largest jewellery retailer who has earned trust of customers. The company has a high-end manufacturing base providing the full cycle of manufacturing jewellery of all assortment groups. The secret of the stable and sustainable development of the chain is an effective business model. We have extensive experience of managing the federal chain of jewellery shops in 79 cities throughout Russia. In 2014, ADAMAS became a partner and an official supplier of medals for the Sochi Olympics: we produced 1,254 medals for athletes. The achievements of

the company have repeatedly been recognized with prestigious professional awards, including "Narodnaya Marka", "Product of the Year" and many others.

***– What are the benefits of your franchise?***

– By buying our franchise you get:

The most recognizable jewellery brand in Russia – ADAMAS, all our accumulated experience, and our own technologies for the successful business.

In addition, we offer our partners:

- a turnkey jewellery shop with a turnover of 3,000,000 roubles per month;
- full integration of the franchised shop into the ADAMAS retail network;
- fixed profitability in the form of fixed percentage of gross profit of 40%;

- total absence of commodity risks in the form of 100% return of unsold assortment;

- access to the unique inventory and pricing system which ensures that the most sought-after items arrive at the best prices at each point of sale;

- CRM and ERP systems for shop management and operational planning;

- a ready-made staff schedule, a system of personnel motivation and an opportunity to undergo training in the training center of the company;

- a common brand marketing strategy, which now includes media and outdoor advertising, local promotions and sales, personalized marketing, and a network-wide loyalty programme.



players to reconsider their approach to doing business and join such a large federal operator as we are.

Our proposal provides our partners with a return of 35–40% per annum on their investment.

The franchise is a strategic area of business development for us, and we plan to develop it further, both by opening new facilities with existing partners and by incorporating new ones.



Taking into account the development of jewellery retail as a whole, we have prepared a special re-branding offer for jewellery shop owners which allows them to join the federal network of ADAMAS jewellery shops on very convenient terms and at minimum cost.

The most obvious advantages of this proposal for entrepreneurs:

- increase of revenue by 2 or more times in relation to current indicators of the shop;
- opportunity to sell out the existing stock, including non-liquid items;
- minimization of capital investment, opportunity to use existing equipment of the shop;
- reduction of shop inventory and release of frozen funds in the inventory.

**– How did ADAMAS survive the pandemic year?**

– The past year 2020 has forced us to mobilize, take a fresh look at some of the company's internal processes and reconsider our decision-making approaches.

At the time of the general lockdown and the closure of outlets in the second quarter of 2020, we made immediate decisions to close several shops completely, which were at the breaking point of profitability before the quarantine measures and required additional effort for their development. We optimized internal operating costs, negotiated with lessors to review lease terms, and reached common ground with most of them on terms that we felt were fair.

The decision to close shops that were operating on the brink of profitability allowed us to focus on profitable and volume-generating shops, so in a sense, the crisis has even helped our company to stabilize its retail network and strengthen our market position.

We also provided our franchisee partners with comprehensive support in the face of

uncertainty and business interruption. We helped all franchisees to optimize and reduce their operating costs, negotiate acceptable rental terms, and conduct personnel work. In regions where it was possible, franchisees organized online order pick-up points on the basis of their shops.

After the restrictions were lifted, sales were even slightly higher than planned, mainly due to pent-up demand, and as a result, the chain's revenues for 2020, remained at 2019 levels, despite several months of downtime. We consider this to be a good indicator. It allows us to look to the future with confidence.

In autumn 2020, we opened simultaneously in two major projects of Moscow: Shchelkovsky Shopping Mall and Europolis Rostokino (formerly Golden Babylon), and there were also openings in smaller regional centers.

**– How do you assess the prospects for the development of the franchise and ADAMAS in 2021?**

– Considering the current situation, we see opportunities for development, as a large amount of commercial space is being vacated, and our format of 35–50 square meters shops, does not require significant capital investment in preparation for the opening.

We currently have new rental agreements and we are working on preparations for a number of new shops in both Moscow and the regions.

This spring we plan to open a new shop in Perm, a region where we have had no presence until now.

Another point of growth for us is the jewelry retail trend which is evident in general, i.e. a distinct shift of customers from small regional chains and individual shops to large federal operators. With this in mind, I believe it is high time for jewellery





*– Is the transition to online a possible scenario for the development of jewelry retail?*

– We have been developing online commerce for several years, but the share of online sales, although it showed an increase in 2020, still remains insignificant.

According to the most optimistic forecasts, online sales in our business won't take more than 15-20%. Most people still prefer to buy jewelry directly from the store, especially when it comes to expensive jewelry. It should also be borne in mind that the purchase of jewelry is no longer a rational, but an emotional purchase. Of course, the online sales segment is developing and offers new services for buyers such as express delivery on the day of ordering, the ability to try on when receiving, the ability to purchase goods in installments. But we are sure that the trend for purchasing jewelry in offline stores will continue for quite a long time. Therefore, we are engaged in the development of our retail network and the main stake in this development is placed on our franchisee partners.







## Эльдар Мирзоев: «Неоспоримые преимущества нашей франшизы – чёткая стратегия и выгодные условия для партнёров»

Развивать барбершопы по франчайзинговой схеме – легко и просто, если есть поставленные цели и понимание рынка. Это доказала компания OldBoy Barbershop – сеть заведений с самым большим количеством проданных франшиз по всему миру. Сегодня в OldBoy насчитывается более 270 филиалов, а в 2017 году франшиза была номинирована и выиграла премию «Прорыв года», по мнению «БиБосс». О том, как удаётся добиваться успеха даже в непростое для индустрии красоты время, нам рассказал Эльдар Мирзоев, основатель сети OldBoy Barbershop.

**– В чём ваше уникальное преимущество перед конкурентами?**

– Когда я только начинал реализовывать себя как предприниматель, то хотел создать тот самый идеальный барбершоп, в котором я бы сам стал постоянным клиентом. Спустя время, получая очередную награду «Франшиза года», я понимаю: мы движемся в верном направлении.

Добиться успеха нам помогли чётко поставленные реальные цели. Мы стремимся вывести нашу сеть и барберинг в целом на новый уровень. С каждым годом совершенствуемся и идём в ногу со временем. Все эти факторы помогают нам становиться лучше и расти, несмотря на то, что мы давно удерживаем лидирующие позиции в своей нише. Чёткая стратегия и выгодные условия для партнёров – это и есть наши неоспоримые преимущества.

**– Минувший год выдался непростым для всех отраслей бизнеса. Многим даже пришлось покинуть рынок. Однако в вашей компании обороты не сбавлялись, а число открытых франшиз только росло. Как вам это удалось, с какими показателями вы закончили 2020 год? И есть ли у компании планы на 2021-й?**

– Да, нам удалось не просто пережить тяжёлое время, но и добиться значительных успехов. Это стало возможным благодаря отлаженным внутренним процессам, дружной команде и умению быстро принимать решения в стрессовой ситуации. Пока остальные франчайзинговые сети открывали дочерние компании-однодневки в погоне за быстрыми деньгами, мы всецело отдались одному проекту, вкладывая в него не только сред-

ства и время, но и душу. Наверное, всё дело в нашем упрямстве и верности одному делу.

По итогам 2020 года мы перевыполнили план: оборот сети составил 2 млрд руб. В 2021-м у нас поставлена не менее амбициозная задача – 3 млрд руб. И поверьте, мы это сделаем!

У нас много планов, которые, безусловно, потребуют титанических усилий от всей команды. Мы хотим увеличить число наших партнёров в России и за рубежом. Компания имеет успешный опыт открытия филиалов в Европе, США и СНГ. И останавливаться на достигнутом мы не собираемся.

Также в этом году планируем и дальше совершенствовать сеть: уже разработана и производится брендированная линейка косметики премиум-класса. Благодаря таким товарам мы наращиваем обороты и повышаем качество дополнительных продаж. Сервис в барбершопах мы выводим на беспрецедентный уровень: для специалистов проводятся вебинары по клиентоориентированности, стандартам сервиса и умению возвращать гостей.

Ещё разработан собственный софт на алгоритмах искусственного интеллекта, который самостоятельно анализирует посещение клиента и сообщает ему, что пришло время снова посетить OldBoy.

**– Вы уже упомянули, что OldBoy имеет успешный опыт открытия филиалов в Европе и Америке. Пользуются ли ваши филиалы успехом за рубежом?**

– Открытие филиалов за границей – наша гордость, мы не боимся выходить за пределы России и готовы пробовать себя в любой точке мира.

Наши барбершопы пользуются большой популярностью за границей. Например, по словам владельца филиала в Сербии, барберинг здесь только набирает обороты, а в наших заведениях много клиентов.

OldBoy также любят и потому, что мы одними из первых ввели приложение для онлайн-записи. А такой формат очень удобен, ведь он позволяет экономить время.

**– Чем выгодно ваше предложение для потенциальных партнёров? Как вы думаете, почему начинающие и опытные предприниматели выбирают именно вашу франшизу?**

– Думаю, всё дело в уверенности. Такая сеть, как OldBoy, точно будет удерживать свои позиции на рынке как самая быстроразвивающаяся сеть барбершопов. Филиалы открыты почти по всей России, в ближнем зарубежье, в Европе и Америке, а мы предлагаем самое лояльное роялти среди конкурентов. Также помогаем как на начальных стадиях открытия, так и в процессе всего сотрудничества. У нас огромный штат профессионалов – бухгалтеров, юристов, топ-барберов, – которые прилетают на каждое открытие нового заведения, чтобы обучить мастеров.

Нашу франшизу выбирают потому, что нет никаких подводных камней, и в этом можно убедиться ещё до подписания договора, пообщавшись с уже работающими партнёрами. Отмечу, рынок сегодня не перенасыщен, но стремится к этому. Однако хороших мест с действительно крутыми мастерами и комфортной атмосферой не так много, и об этом стоит задуматься.

**Подготовила Юлия Юдина**



**I**t is easy and convenient to develop barbershops under a franchise scheme if you have defined the goals and gained an understanding of the market. OldBoy Barbershop, the chain with the largest number of franchises sold worldwide, has proven this. Today, OldBoy has more than 270 branches, and in 2017 the franchise was nominated and won the Breakthrough of the Year award, according to BeBoss. Eldar Mirzoev, Founder of OldBoy Barbershop, told us how they manage to succeed even in difficult for the beauty industry times.



**Eldar Mirzoev:**  
**“The undisputable advantages of our franchise are the clear strategy and favorable conditions for partners”**

*– What is your unique advantage over your competitors?*

– When I first started as an entrepreneur, I wanted to create such an ideal barbershop, where I myself would become a regular customer. After a while, when I received another Franchise of the Year award, I realized that we were moving in the right direction.

Our clear and realistic goals have helped us to succeed. We aim to take our chain and barbering as a whole to the next level. We improve and keep up with the times every year. All these factors help us to improve and grow, even though we have long held a leading position in our niche. A clear strategy and favorable conditions for our partners is our undisputable advantages.

*– Last year was a difficult one for all business sectors. Many even had to leave the market. However, in your company, turnover has not slowed down and the number of franchises has only grown. How did you manage to do this, and what figures did you end the year 2020 with? Do you have plans for 2021?*

– Yes, we managed not just to get through the tough times, but to achieve significant success. This was possible thanks to fine-tuned internal processes, the friendly team

and the ability to make quick decisions in a stressful situation. While other franchise chains opened one-day subsidiaries in the pursuit of quick money, we gave ourselves wholeheartedly to one project, investing not only money and time, but also our hearts into it. I guess it's all about our contrariness and loyalty to one business.

At the end of 2020, we exceeded our plan: the turnover of the network amounted to 2 billion roubles. In 2021, we have set an equally ambitious target of 3 billion roubles. And believe me, we will do it!

We have many plans, which will certainly require a Herculean effort from the whole team. We want to increase the number of our partners in Russia and abroad. The company has a successful experience of opening branches in Europe, the USA and the CIS. And we are not going to stop there.

We also plan to continue improving the network this year: we have already developed and nowadays we produce a branded range of premium cosmetics. Thanks to these products, we increase our turnover and the quality of our extra sales. We take barbershop service to an unprecedented level: webinars on customer orientation, service standards and the ability to return guests are held for the specialists.

We have also developed our own artificial intelligence software which analyzes customer visits independently and informs clients that it's time to visit OldBoy again.

*– You have already mentioned that OldBoy has a successful experience of opening branches in Europe and America. Are your branches succeeding abroad?*

– Opening branches abroad is our pride, we are not afraid to go beyond Russia and are willing to try ourselves anywhere in the world.

Our barbershops are very popular abroad. For example, according to the owner of the branch in Serbia, barbering is just gaining momentum here, and our establishments have many clients.

OldBoy is also loved because we are one of the first to have introduced an app for online booking. And this format is very convenient, because it saves time.

*– How does your offer advantageous for potential partners? Why do you think both startups and experienced entrepreneurs choose your franchise?*

– I think it's all about confidence. A chain like OldBoy is sure to hold its position on the market as the most rapidly developing chain of barbershops. Branches have been opened almost all over Russia, in the near abroad, in Europe and America, and we offer the most loyal royalty among our competitors. We also help both at the initial stages of opening and throughout the whole partnership. We have a huge staff of professionals – accountants, lawyers, top barbers – coming to every opening of a new establishment to train the artisans.

Our franchise is chosen because there are no pitfalls, and you can be sure of this even before you sign the contract by talking to partners who actually work there. It should be noted that the market today is not saturated, but it is tending to be. However, there are not so many good places with really great masters and comfortable atmosphere, and it is worth thinking about.

**Prepared by Julia Yudina**







**Ильдар Хусаинов:**

«Наши партнёры чувствуют себя свободными и находятся в центре предпринимательской культуры. Именно этого им не хватало в других компаниях»

**О**бычные риелторские услуги уже не так востребованы на рынке. Сегодня в тренде – онлайн-показы недвижимости и возможность оформить заявку на получение ипотеки онлайн, не выходя из дома.

Сегодня мы поговорим с Ильдаром Хусаиновым, основателем и руководителем компании «Этажи», о том, как построить организацию нового типа, сочетая инновации и индивидуальный подход к клиенту, о требованиях к партнёрам, приобретающим одну из самых выгодных франшиз в России (по версии Forbes), о трендах на рынке и перспективах работы на международной арене.

**– На сегодняшний день «Этажи» – франшиза № 1 в сфере недвижимости. Как развивалась компания и что она собой представляет в настоящий момент?**

– Наша компания появилась в Тюмени в 2000 году. Первые одиннадцать лет мы работали только там, потом появился филиал в Сургуте. На сегодняшний день офисы компании «Этажи» в 168 городах России и восьми странах мира, в том числе в ближнем зарубежье: Казахстане, Беларуси, Узбекистане и др. Также сейчас готовимся к открытию офиса в Грузии.

**– На каких условиях работает франшиза и насколько строго вы относитесь к партнёрам?**

– У нас отсутствует паушальный взнос, а роялти составляет 4% от выручки. Это именно та «формула», которая позволяет бизнесу эффективно работать. От единоразового платежа мы отказались потому, что нам важно находить именно партнёров, которые делают компанию ещё сильнее.

Мы действительно тщательно их отбираем, для нас важно быть уверенными, что предприниматель разделяет наши ценности, является высококлассным управленцем и сможет продуктивно развивать дело.

Мы внимательно изучаем бизнес-историю каждого потенциального партнёра и уделяем внимание эмпатическому уровню, так как в нашем деле важно «чувствовать» людей. Поэтому из 600 заявок, поступающих к нам, как правило, отбираем только пять-шесть, которые уже поддаются более глубокому изучению.

**– Какие преимущества даёт бизнесменам приобретение франшизы?**

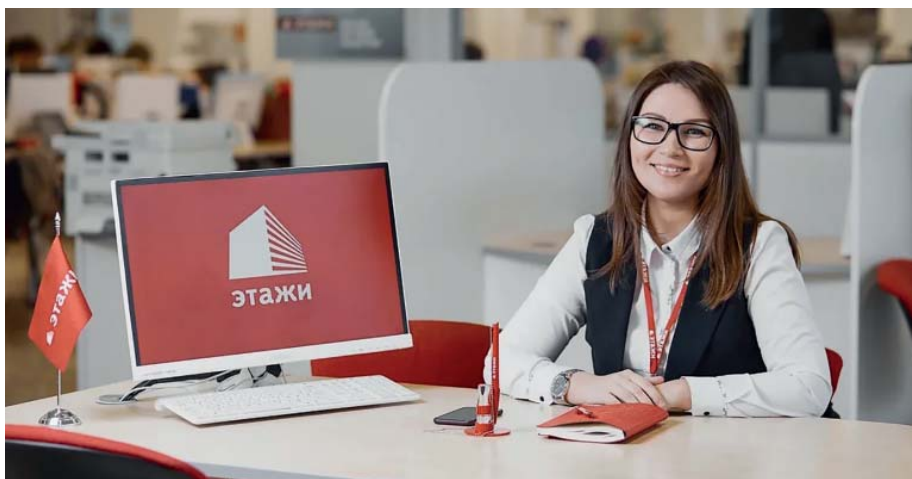
– Самое главное – предприниматель получает эффективную бизнес-модель и налаженную систему управления. Это даёт возможность перенимать опыт. За счёт чего мы эффективны? В каждом департаменте работает профессиональная команда, которая занимается только своим делом. Речь идёт о маркетинге, кадрах, финансовом менеджменте, также у нас представлен мощный консалтинг.

В новые филиалы от нас выезжают «открывающие» менеджеры, которые знают, в чём заключаются основные ошибки начинающих предпринимателей и как их избежать. То есть у нас работает целый департамент, который сопровождает бизнесмена на каждом этапе первые шесть месяцев. Благодаря столь отлаженной системе 95% стартапов добиваются успеха в самые короткие сроки. Это очень хорошая статистика для сферы услуг.

**– В чём уникальность вашей франшизы?**

– В том, что мы предлагаем успешно работающую франшизу в сфере услуг. Подобных предложений, особенно на риелторском рынке, очень мало не только в





России, но и в Европе. И эта уникальность в целой совокупности факторов: в грамотно выстроенной стратегии, отлаженном механизме работы и т. д. Это позволяет нашим партнёрам получать высокий доход уже на старте, часть из них уже вышла на 50 млн руб. чистой прибыли в год.

В целом мы создаём мощные, а главное, актуальные продукты риелторского бизнеса, и это, на мой взгляд, ещё одна составляющая успеха.

**– Для сферы недвижимости минувший год оказался бурным и полным нововведений. Среди главных трендов – уход сделок в онлайн. Как у вас развивается это направление?**

– Ещё несколько лет назад мы основательно вложились в развитие онлайн-услуг, так как всегда считали, что будущее за технологиями. Хотя год назад я не мог и подумать, что данная сфера будет развиваться настолько стремительно.

Сегодня мы автоматизировали практически все наши процессы и внедрили онлайн-технологии на всех этапах сделки. Во время локдауна мы ни на день не останавливали работу, а просмотры недвижимости наши сотрудники проводили онлайн. Даже в кризис мы были очень прибыльными, а самые трудные месяцы для бизнеса, апрель и май прошлого года, закончили с очень хорошими финансовыми показателями.

Для нас не составило никакого труда уйти в онлайн, так как для этого есть все ресурсы: сегодня у нас в штате работает более 200 программистов, которые и обеспечивают бизнес новыми программными продуктами.

**– Известно, что вы плотно сотрудничаете с компанией Esoft, которая занимается разработкой и внедрением программных продуктов для бизнеса и развития индустрии. Вы основной заказчик. Как пришли к этому и зачем?**

– Сначала это было IT-отделение в нашей компании, потом ребята создали свой

бизнес. Мы ещё 5-7 лет назад почувствовали, что перспектива именно в автоматизации и уходе бизнеса в онлайн, поэтому плотно сотрудничаем с Esoft. Но мы ни в коем случае не отказываемся от офисов. Я думаю, риелторский бизнес – один из тех, где всегда будет актуально совмещение онлайн и офлайн, и мы на своём примере доказываем успешность этой модели.

**– Вы очень активно ведёте «Инстаграм». Многие партнёры решили присоединиться к вам именно после изучения ваших социальных сетей. В чём секрет успешного ведения «Инстаграма»?**

– Секрет прост – это искренность. Всем интересно, что происходит на самом деле, а я рассказываю не только об успехах в бизнесе, но и о возникающих проблемах. У меня более 30 тыс. подписчиков, что для предпринимательского аккаунта довольно неплохо.

Действительно, много партнёров приходит благодаря «Инстаграму», но там идут не продажи, а позиционирование бренда от первого лица, чтобы люди знали, куда присоединяются, какие ценности исповедует руководитель. Я советую каждому собственнику бизнеса вести социальные сети, так как считаю это правильным и очень верным решением.

**– Вы уже сказали, что с неплохими показателями закончили прошлый год, а какие планы на этот?**

– И дальше развиваться. Сейчас у нас прирост от выручки составляет около 40% в год, и мы надеемся не сбавлять темп.

Также в планах – дальнейшая трансформация эффективной бизнес-модели на пользу клиенту. Уже работает принцип одного окна, и в приоритете у нас – развитие полноценных онлайн-инструментов для ипотечного сервиса, который станет лучшим в России. Например, в разработке портал о новостройках, где можно бронировать квартиру, и портал по страхованию недвижимости.

И конечно, для меня важно привлечение сильных топ-менеджеров. Классные управленцы каждый день пополняют ряды нашей команды, и мы рады с ними работать. Кстати, в последние годы наметилась тенденция: в компанию переходят топ-менеджеры других крупных организаций, причём мы намеренно никого не переманиваем. Просто у нас они чувствуют себя более гибкими, свободными и находятся в центре предпринимательской культуры.

**– Планируете ли выходить на международные рынки?**

– Такой план, безусловно, присутствует. Но на данный момент говорить об этом рано, так как, например, в Европе действуют очень сильные ограничения из-за ковида, которые не дадут полноценно развиваться сфере услуг.

На мой взгляд, в Европе сейчас неадекватные запреты буквально на всё. Если сравнивать с Россией, то наша страна намного лучше справилась с пандемией, бизнес уже имеет возможность восстанавливаться после локдауна.

**– Что вы можете предложить международным партнёрам?**

– В первую очередь – IT-технологии и маркетинг.

У нас есть удобное приложение, великолепный сайт и его мобильная версия, а также внутренние программы и разработки. Я считаю, это будет очень востребовано.

**Беседовала Юлия Юдина**





**Ildar Khusainov:**

“Our partners feel free and are in the center of an entrepreneurial culture. This is what they lacked in other companies”

**C**onventional real estate services are no longer in demand on the market. Online property displays and the possibility to apply for a mortgage online from the comfort of your own home are on trend for now. Today we will talk to Ildar Khusainov, Founder and CEO of Etagi, about how to build a new type of organization, combining innovation and an individual approach to the client, about the requirements for partners buying one of the most profitable franchises in Russia (according to Forbes), and about the market trends and prospects on the international arena.

*– Etagi is the number one real estate franchise for nowadays. How did the company develop, and what is it today?*

– Our company appeared in Tyumen in 2000. For the first eleven years we worked only there, then a branch was opened in Surgut. Currently our offices are located in 168 cities of Russia and 8 countries of the world, including neighboring countries: Kazakhstan, Belarus, Uzbekistan and others. We also intend to open an office in Georgia.

*– What are the conditions of franchising and how strict is your attitude towards partners?*

– We do not have a lump sum fee, and the royalty is 4% of revenue. This is exactly the “formula” which allows the business to operate efficiently. We gave up the one-time charge because it is important for us to find partners who make the company even stronger.

We do select them thoroughly; it is important for us to be sure that the

entrepreneur shares our values, is a top-class manager and is able to develop the business productively.

We scrutinize each potential partner’s business history and pay attention to their empathic level, because in our business it is important to have the ability to “feel” people. Therefore, out of the 600 applications we receive, we usually select only 5–6 for more in-depth study.

*– What are the advantages of buying the franchise for businessmen?*

– The most important thing is that the entrepreneur gets an effective business model and an established management system. This makes it possible to learn from experience. What makes us efficient? Each department has a professional team dedicated solely to its specific activity. We have marketing, HR, financial management, and a powerful consultancy department.

We send “opening” managers to new branches, who know where the main mistakes of start-ups are and how to avoid them. In

other words, we have the whole department that accompanies the businessman every step of the way for the first 6 months. Thanks to such a well-functioning system, 95% of startups succeed in the shortest time possible. This is a very good statistic for the service sector.

*– What makes a franchise unique?*

– We offer a successful franchise in the service sector. There are very few offers of this kind, particularly on the property market, not only in Russia, but also in Europe. This uniqueness lies in a whole host of factors: a well-built strategy, a well-tuned working mechanism, and so on. This allows our partners to receive high income already at the start; some of them have already reached 50 million roubles a year in net profit.

On the whole, we create booming and, what is most important, relevant products for the real estate business, and this, in my opinion, is another component of our success.



**– For the property sector, the past year has been stormy and full of innovations. One of the main trends was the move of deals online. How do you develop this direction?**

– A few years ago, we invested heavily in the online services, as we always believed that the future belonged to technologies. A year ago, though, I couldn't have imagined that this area would develop so rapidly.

Today, we have automatized almost all of our processes and introduced online technologies at all stages of the transaction. During the lockdown, we did not stop work for a single day, and our employees carried out property viewings online. Even during the crisis, we were very profitable, and we ended the most difficult months for the business, April and May last year, with very good financial results.

It was no problem for us to go online, as we have all the resources to do this: today we have more than 200 programmers on our staff, and they provide the business with new software products.

**– You work closely with Esoft, which develops and implements software products for business and industry development. You are their main customer. How did you come to this and why?**

– At first it was the IT department of our company, then the guys set up their own business. Even 5–7 years ago we felt that the prospect was exactly in automation and going online, so we work closely with Esoft. However, we would never give up our offices. I think the real estate business is one of those where the combination of online and offline

will always be relevant, and we are proving the success of this model by our own example.

**– You are very active on Instagram. Many partners decided to join you precisely after studying your social media. What is the secret of a successful Instagram?**

– The secret is simple: it's sincerity. Everyone is interested in what is really going on, and I talk not only about my business successes, but also about the problems which arise. I have over 30,000 followers, which for an entrepreneurial account is pretty good.

It is true that a lot of partners come through Instagram, but it is not sales, it is brand positioning from the first person, so that people know what they join and what values the leader stands for. I advise every business owner to have a social media presence, because I think it is the right thing to do and it is a very good decision.

**– You have already said that last year you finished quite well, but what are your plans for this year?**

– Plans are to develop further. We are now growing about 40% a year in revenue, and we hope to keep up the momentum.

We also plan to further transform the efficient business model for the benefit of the client. The "one-stop-shop" principle is already in place, and our priority is the development of full-fledged online tools for the mortgage service, which will be the best in Russia. For example, a portal on new buildings, where you can book a flat, and a portal on real estate insurance, are being prepared.

And, of course, attracting strong top managers is important to me.

And, of course, it is important for me to attract talented top managers. Great managers join the team every day, and we are happy to work with them. By the way, in recent years there has been a tendency for top managers from other large organizations to come to our company, although we don't intentionally lure them in. They just feel more flexible and free, and they are in the center of the entrepreneurial culture.

**– Do you plan to enter international markets?**

– Such plans are certainly present. But at the moment, it is too early to talk about this, as, for example, in Europe there are very strong covid restrictions which will not allow the service sector to develop to its maximum.

In my view, Europe now has inadequate prohibitions on literally everything. If you compare it with Russia, our country has coped much better with the pandemic and business already has the opportunity to recover from the lockdown.

**– What can you offer to international partners?**

– First of all, IT technology and marketing.

We have a user-friendly app, a brilliant website and its mobile version, as well as internal programs and developments. I think it will be very demanded.

**The interview was taken  
by Julia Yudina**





## Светлана Василенко: «Миссия «Гемотеста» — оздоровление нации!»

Компания «Гемотест» хорошо знакома россиянам: под этим брендом работает уже более 760 лабораторных отделений в 330 городах 73 регионов РФ. В год они принимают и обслуживают пять миллионов пациентов. Лаборатория предлагает клиентам три тысячи видов анализов и проводит 55 миллионов тестов ежегодно. Компания усиленно развивает направление франшизы. Только в Москве действует 151 отделение федеральной сети «Гемотест», а в населённых пунктах Подмосковья их более 140 единиц, и многие работают по франшизе. С 2015 года и до недавнего времени этим огромным хозяйством заведовала Светлана Василенко, ныне — коммерческий директор компании.

– Светлана Александровна, центральный офис «Гемотеста», в котором вы работаете, располагается, понятно, в столице. Но вы получили два высших образования, фармацевтическое и юридическое, далеко от Москвы, в Тюменском государственном университете. Говорят, отличительные черты сибиряков – смелость, решительность, выносливость, но вместе с тем и отзывчивость. Как вы считаете, у вас сибирский характер? Это вам помогло в построении карьеры?

– Полностью согласна: все перечисленные качества подходят практически всем сибирякам! Конечно, характер у меня закалённый, сибирский. Главный девиз: «Сквозь тернии – к звёздам!» Не привыкла останавливаться на достигнутом: всегда хочется идти дальше, расти, развиваться. Порой задумываюсь, не пора ли сказать себе: «Стоп, пора пожинать плоды!» Но на следующий день – новые цели и высоты. Себя не изменить: мне всегда кажется, что всё ещё впереди и нужно выйти на новый уровень в социальном статусе, личном и интеллектуальном развитии и всех прочих сферах.

– Вы начали свою карьеру с преподавания в медицинском институте, затем работали на руководящих должностях в Управлении по здравоохранению администрации Тюмени, в коммерческой фармфирме, были основателем и собственником сети «Фармсоюз», включавшей более 20 аптек. Когда и почему вы решили перебраться в Москву? Сильно ли отличались условия работы в регионе от московских и легко ли удалось адаптироваться?

– Мне очень нравилось жить в Тюмени, где у меня всё складывалось и получалось. Но мужу предложили хорошую работу в Москве. Решиться на переезд было нелегко: пришлось оставить всё успешно созданное и начать с нуля. Но это был правильный шаг, и я никогда о нём не жалела. Адаптировалась легко, хотя условия работы в регионе отличаются от московских. Там многое строится на отношениях. Репутация на первом месте: ты не можешь подвести или нарушить данные обещания. Все ключевые персоны отрасли знают друг друга, общаются, зачастую поддерживают. В Москве нет такого тепла, искренности, открытости. Это и понятно: в мегаполисе невозможно быть

знакомым со всеми и доверять приходится с разбором.

– С момента переезда в Москву и до того, как вы возглавили департамент развития франчайзинга «Гемотеста», прошло шесть лет. Как складывалась ваша жизнь в этот период?

– У меня жизнь всегда была насыщенной. Например, наша семья на три с половиной года уезжала жить в Черногорию. Там мы тоже создали бизнес, научились работать в другой стране по её правилам, выучили сербский язык. Открыли сеть магазинов фешен-ритейла, заключили контракты с Италией, США. Работать было интересно и прибыльно, но ёмкость рынка Черногории не позволила развить проект до уровня, что был бы нам интересен.

К тому же в стране, где всё полако («не торопясь»), можно заскучать. Нет того активного движения, драйва, того вкуса жизни, как в Москве.

– Что представляет собой сегодня компания «Гемотест», коммерческим директором которой вы являетесь?

– Лаборатория «Гемотест» – мощная федеральная сеть современной лабо-



ракторной диагностики, представленная во всех уголках РФ. И мы уже вышли на международный уровень: отделения «Гемотеста» работают в Киргизии, Таджикистане. Рассматриваем выход в другие страны.

**– Число лабораторных отделений «Гемотеста», открытых по франшизе, в 2015 году, когда вы возглавили направление франчайзинга, чуть превышало 220 единиц. Уже в 2019-м было 500 отделений, а сейчас? Что помогло вам увеличить число франчайзи более чем вдвое?**

– Сегодня у нас 600 действующих франчайзи, 80 – на стадии открытия. Построение партнёрских отношений, желание и умение услышать каждого франчайзи, помочь ему во всех направлениях, взять на себя заботу о каждом партнёрском отделении позволили развить столь крупную партнёрскую сеть. Наши партнёры чувствуют себя частью команды. У нас есть слоган, определяющий наши принципы: «Мы вместе в «Гемотесте!» Своим сотрудникам я повторяю: «Гемотест» – не просто компания, это образ жизни». Мы вовлечены в дело, которым занимаемся, и делаем его с удовольствием. Я долго выстраивала команду, на своём примере показывала, как мы должны общаться с партнёрами, решать задачи. Убеждала, что франчайзи – не контрагенты, а именно партнёры, устраняла любой намёк на конфликтность. Партнёры чувствуют нашу заботу. Складываются отношения, проверенные годами, где каждая сторона учитывает потребности и интересы друг друга, помогая партнёру в развитии.

Именно это позволяет достигать таких результатов. Наши партнёры, открыв одно лабораторное отделение и получив ожидаемый финансовый результат, убеждаются в стабильности, надёжности отношений с нами, доверяют и готовы открывать новые отделения, развиваясь вместе с нами. Это и является залогом успеха нашей франшизы.

**– Почему предприниматели делают выбор в пользу франшизы «Гемотест»? Профильное образование для франчайзи «Гемотеста» обязательно?**

– Нашему партнёру нет необходимости иметь профильное медицинское образование: «Гемотест» серьёзно поддерживает каждого франчайзи, и мы сами учим его сотрудников всем тонкостям работы в лабораторной диагностике. Учим и самих франчайзи правилам ведения нашего бизнеса.

**– Как бы вы сформулировали миссию компании «Гемотест»? Какую роль в её достижении отводите себе?**

– Обеспечить качественной лабораторной диагностикой мирового уровня всё население России, вплоть до самых отдалённых уголков. Мы хотим, чтобы все жители страны могли пользоваться ею в шаговой доступности. Но мы не останавливаемся на РФ и уже представлены в Киргизии, Таджикистане, планируем открытие в Казахстане и других странах.

Наша деятельность ведёт к повышению качества и продолжительности жизни людей, что входит в список задач, поставленных президентом России. По большому счёту наша миссия – оздоровление нации, в перспективе – не только нашей.

Мы движемся к этой цели семимильными шагами. «Гемотест» открывает точки в отдалённых небольших пунктах. Два года назад наш партнёр предложил открытие отделения в Крыму, в пгт Нижнегорский с населением в восемь тысяч человек. При согласовании проекта у нас были сильные сомнения, но он убедил нас в том, что в точку поедут и жители окрестных поселений. И проект действительно оказался на редкость удачным: он буквально с третьего месяца вышел на самоокупаемость и сейчас показывает великолепные результаты. Этот партнёр рассматривает возможность открытия второго отделения.

Стратегически мы видим перспективу открытия отделений в небольших городах с оказанием их населению услуг высокого уровня. Тем более что данные анализов мы предоставляем очень оперативно. Имея их, клиент может позвонить в наш контактный центр, и наши высокопрофессиональные врачи могут их интерпретировать, при необходимости сориентировав пациента, к какому специалисту ему нужно обратиться. Это очень востребованная услуга, важная для отдалённых мест с недостатком высококвалифицированных специалистов. А мы не только принимаем в наш контактный центр профессионалов высокого порядка, но и постоянно повышаем их квалификацию, что позволяет им держать руку на пульсе самых передовых тенденций в медицине.

**– Все мы пережили непростой год, но многим в этот период очень помогла возможность протестироваться на новый коронавирус, оперативно организованная «Гемотестом». Какие сложности пришлось преодолеть компании, чтобы пациенты массово получили доступ к тесту? К каким результатам пришёл по итогам 2020 года «Гемотест»?**

– Это было непростое, но интересное время, требовавшее оперативной реакции на ситуацию не только каждый день, но и каждый час. Когда Роспотребнад-

зор дал разрешение брать анализы на COVID-19, нам пришлось многое перестраивать в работе, наращивать мощности, закупать дополнительные реагенты и средства индивидуальной защиты, перепрофилировать и обучать сотрудников. Не всегда персонал был готов работать с новой инфекцией, кое-где пришлось вести разъяснительную работу с населением соседствующих с отделениями домов.

К нам обращалось много организаций для проведения тестирования сотрудников. Мы заключали и заключаем контракты на эту работу с такими компаниями, как Сбербанк, Роскосмос, Газпром, Московский метрополитен, Мосводоканал и другие. И считаем, что «Гемотест» в этот непростой для всех период выполнял и продолжает выполнять важную социальную функцию.

Финансовая динамика за 2020 год у компании положительная. И все полученные ресурсы мы направляем на то, чтобы расширить федеральную сеть и увеличить доступность услуг по лабораторной диагностике в регионах России.

**– Каковы планы компании и ваши лично на наступивший год? А на более отдалённую перспективу?**

– Планы амбициозные! Мы надеемся сильно увеличить число лабораторных отделений. Планируем открытие региональных лабораторий, так как понимаем: в ряде случаев очень важна скорость получения результатов анализов, просто нет времени на доставку биоматериала в Москву. Поэтому возникает потребность организовать лаборатории в Сибирском, Уральском, Северо-Западном федеральных округах. Будем наращивать технологическую базу уже имеющихся лабораторий. «Гемотест» идёт в ногу с медициной и всё время расширяет спектр услуг лабораторной диагностики, чтобы дать больше возможностей врачам. За период пандемии мы нашли для себя ещё одно направление работы – с организациями. Теперь предлагаем профилактические обследования состояния здоровья сотрудников. А я лично, конечно, буду развиваться вместе с компанией! В последнее время я многое читаю по стратегическому менеджменту и планирую обучение по новым направлениям. В современном мире компания выживает только тогда, когда развивается и действует на опережение. На первое место выходят умение быстро реагировать на ситуацию, перестраиваться, быть гибкими, быстро получать и тут же применять новые знания, интуитивность, умение повести за собой команду к новым целям и направлениям.

**Беседовала Елена Александрова**

## Svetlana Vasilenko: “Gemotest’s mission is to make the nation healthier!”

The company Gemotest is well known to Russians: more than 760 laboratory departments already operate under this brand in 330 cities of 73 regions of the Russian Federation. They serve 5 million patients a year.

The laboratory offers its clients 3 thousand types of analyzes and conducts 55 million tests annually.

The company is intensively developing the franchise activity. Only in Moscow there are 151 branches of the federal network Gemotest, and in the settlements of the Moscow region there are more than 140, and many work on a franchise. From 2015 until recently, this huge network was managed by Svetlana Vasilenko, who is the company’s commercial director now.



– Mrs. Vasilenko, the central office of Gemotest, where you work, is, of course, located in the capital. But you received two higher educations, pharmaceutical and legal, far from Moscow, at the Tyumen State University. They say that the distinctive features of Siberians are courage, decisiveness, endurance, but at the same time responsiveness? Do you think you have a Siberian character? Has it helped you in building your career?

– I completely agree: all of these qualities can be applied to almost all Siberians! Of course, my character is tempered, Siberian. The main motto is: “Through the thorns – to the stars!” I’m not used to being satisfied with what has already been achieved: I always want to go further, grow, develop. Sometimes I wonder if it’s time to say to myself: “Stop, it’s time to reap the benefits!” But the next day – new goals and heights. You can’t change yourself: it always seems to me that everything is still ahead, and you need to reach a new level in social status, personal and intellectual development and all other areas.

– You started your career teaching at a medical institute, then worked in senior positions in the Health Department of the

Tyumen Administration, in a commercial pharmaceutical company, and were the founder and owner of the Pharmsoyuz chain, which included more than 20 pharmacies. And when and why did you decide to move to Moscow? And were the working conditions in the region very different from those in Moscow? Did you adapt easily?

– I really liked living in Tyumen, where everything worked out for me. But my husband was offered a good job in Moscow. The decision to move was not easy: I had to leave everything successfully created and start from scratch. But it was the right step, and I never regretted it. I adapted easily, although the working conditions in the region differ from those in Moscow. In Tyumen much is built on relationships. Reputation comes first: you cannot fail or break your promises. All key persons in the industry know each other, communicate, and often support. There is no such warmth, sincerity, openness in Moscow. This is understandable: in a metropolis it is impossible to be familiar with everyone, and you have to trust with analysis.

– It took 6 years from the moment of moving to Moscow and before you became

the head of the department of franchising development Gemotest. How did your life develop during this period?

– My life has always been eventful. For example, our family went to live in Montenegro for three and a half years.

We also created a business there, learned to work in another country according to its rules, and learned Serbian. We opened a chain of fashion retail stores, signed contracts with Italy and the USA. It was interesting and profitable to work, but the capacity of the Montenegrin market did not allow us to develop the project to a level that would be interesting to us.

Moreover, in a country where everything is “polako” (not in a hurry...), you can get bored. There is no such active movement, drive, that taste of life as in Moscow.

– Today you are the Commercial Director at Gemotest. What is it now?

– Laboratoriya Gemotest is a powerful federal network of modern laboratory diagnostics, represented in all parts of the Russian Federation. And we have already reached the international level: Gemotest branches work in Kyrgyzstan and Tajikistan. We are considering going to other countries.



**– The number of laboratory departments Gemotest opened under the franchise when you headed the franchise direction in 2015 slightly exceeded 220. Already in 2019 there were 500, but now? What has helped you more than double your franchisees?**

– Today we have 600 operating franchisees, and 80 are in the opening phase. Building partnerships, the desire and ability to listen to each franchisee, help them in all areas, take care of each partner department allowed us to develop such a large partner network. Our partners feel like they are part of the team. We have a slogan that defines our principles: “We are together in Gemotest!” I repeat to my employees: “Gemotest is not just a company, it is a way of life.” We are involved in the business we are doing and we do it with pleasure. I have been building a team for a long time, using my example to show how we should communicate with partners, how to solve problems. I convinced that franchisees are not contractors, but partners, and eliminated any hint of conflict. Partners feel our care. Relationships are formed, proven over the years, where each side takes into account the needs and interests of each other, helping the partner in development.

This is what makes it possible to achieve such results. Our partners, having opened one laboratory department and having received the expected financial result, are convinced of the stability, reliability of relations with us, trust, and are ready to open new departments, developing together with us. This is the key to the success of our franchise.

**– Why do entrepreneurs choose the Gemotest franchise? Is profile education required for the Gemotest franchisee?**

– Our partner does not need to have a specialized medical education: Gemotest seriously supports each franchisee, and we ourselves teach its employees all the intricacies of laboratory diagnostics. We teach the franchisees themselves the rules of doing our business.

**– What is the mission of Gemotest? What role do you assign to yourself in achieving it?**

– To provide the entire population of Russia with high-quality laboratory diagnostics of the international level, up to the most remote regions. We want all residents of the country to be able to use it within walking distance. But we do not stop at the Russian Federation, and we are already represented in Kyrgyzstan, Tajikistan, we are planning to open in Kazakhstan and other countries.

Our activities lead to an increase in the quality and life expectancy of people, which is included in the list of tasks set by the President of Russia. By and large, our mission is to make the nation healthier, in the long term – and not only ours.

We are moving towards this goal by leaps and bounds. Gemotest opens departments in remote small towns. Two years ago, our partner offered to open a branch in Crimea, in the urban settlement Nizhnegorsky with a population of 8 thousand people. When agreeing on the project, we had strong doubts, but he convinced us that the residents of the surrounding settlements would also go to this clinic. And the project really turned out to be extremely successful: literally from the third month it became self-sufficient, and now it is showing excellent results. This partner is considering opening a second branch. Strategically, we see the prospect of opening branches in small towns, with the provision of high-level services to their population.

Moreover, we provide the analysis data very quickly, and having them, the client can call our Contact Center, and our highly professional doctors can interpret them, if necessary, orienting the patient to which specialist he or she needs to contact. This is a highly demanded service, important for remote locations with a lack of highly qualified specialists. And we not only accept high-level professionals to our Contact Center, but also constantly improve their qualifications, which allows them to keep abreast of the most advanced trends in medicine.

**– We all went through a difficult year, but many were greatly helped by the opportunity to be tested for the new coronavirus during this period, which was promptly organized by Gemotest. What difficulties did the company have to overcome in order for patients to gain access to the test? What results did Gemotest come to in 2020?**

– It was a difficult, but interesting time that required a prompt response to the situation, not only every day, but even every hour. When Rospotrebnadzor gave us permission to take tests for COVID-19, we had to rebuild a lot in our work, increase capacity, purchase additional reagents and personal protective equipment, repurpose and train employees. The staff was not always ready to work with a new infection, in some places it was necessary to conduct explanatory work with the population of houses adjacent to the departments.

Many organizations have contacted us to conduct employee testing. We have concluded and are concluding contracts for this work with such companies as Sberbank, Roscosmos, Gazprom, Moscow Metro, Mosvodokanal and others. And we believe that Gemotest performed and continues to perform an important social function during this difficult period for all.

The financial dynamics for 2020 is positive for the company. And we use all the resources we have received to expand the federal network and increase the availability of laboratory diagnostics services in the regions of Russia.

**– What are the company's plans for the coming year? And yours personally? And in the more distant future?**

– The plans are ambitious! We hope to increase the number of laboratory departments significantly. We plan to open regional laboratories, as we understand: in some cases, the speed of obtaining test results is very important, and there is simply no time for the delivery of biomaterial to Moscow. Therefore, there is a need to organize laboratories in the Siberian, Ural, Northwestern Federal Districts. We will build up the technological base of the existing laboratories. Gemotest keeps pace with medicine and is constantly expanding the range of laboratory diagnostics services to give more opportunities to doctors. During the period of the pandemic, we found another area of work for ourselves – with organizations, and now we offer preventive examinations of the health status of employees. And I personally, of course, will develop together with the company! I have been reading a lot on strategic management lately and I'm planning training in new directions. In the modern world, a company survives only when it develops and acts ahead of the curve. In the first place comes the ability to quickly respond to a situation, rebuild, be flexible, quickly receive and immediately apply new knowledge, intuition, the ability to lead a team to new goals and directions.

**Interviewed  
by Elena Alexandrova**



# СДЭК:

## ЛОГИСТИКА В ГЛОБАЛЬНЫХ МАСШТАБАХ

СДЭК – не все знают, что означает эта аббревиатура, но саму компанию, сделавшую её своим названием, знают очень и очень многие в России и за пределами. Тот, кто хоть раз пользовался её услугами, подтвердит, что СДЭК – это быстро, удобно и комфортно. Имидж организации поддерживают и многочисленные франчайзи.

О компании и о том, как она развивает направление франчайзинга, нам рассказала Елена Баранова, руководитель международного продвижения франшизы (head of international franchise marketing).



**– Компания была открыта в качестве курьерской службы для перевозки заказов интернет-магазина Korzina.ru по Сибири и Дальнему Востоку в 2000 году. Тогда вряд ли кто-то мог предположить, что СДЭК войдёт в пятёрку лидеров на рынке экспресс-доставки в стране, даже, наверное, её основатели? Расскажите историю развития и становления организации.**

– Компания поначалу была ориентирована на внутрироссийскую доставку в максимально сжатые сроки. Были разработаны логистические схемы, позволявшие доставлять грузы по СФО в течение суток. Наладив доставку в восточной части страны, руководство в 2001 году принялось расширять охват на другие регионы. Был открыт первый офис в Москве, а в 2002-2009 годах – филиалы в 24 крупных российских городах.

С 2004 года началась международная деятельность по импорту и экспорту документов и грузов. В 2012 году компания открыла представительство в Алма-Ате, в 2014-м – в Пекине и Минске, а в 2016-м – в Ереване.

С 2009-го введена в действие франчайзинговая модель бизнеса. На конец 2016 года офисы компании были расположены в шести странах мира, свыше 500 офи-

сов работало в России. Грузы и документы в этот период доставлялись в более чем 20 тыс. городов в 220 странах и регионах.

Соучредители компании – Вячеслав Пиксаев и Леонид Гольдорт, являющийся также генеральным директором. Пост председателя совета директоров занимает Евгений Цацура.

Сегодня у компании более 3000 офисов в 23 странах мира. Центральный офис СДЭК находится в Новосибирске, один из основных сортировочных центров – в Домодево. Второй крупный центр обработки отправок находится в Санкт-Петербурге. Планируется открытие нового склада в Санкт-Петербурге в конце 2021 года.

**– Грандиозное хозяйство! Расскажите о нём подробнее.**

– СДЭК обладает большой распределённой сетью офисов. На первый взгляд, такой сетью сложно управлять. Но у нас все процессы отлично отлажены: разрабатываются новые стандарты, составляются регламенты, мы формируем чёткое понимание, как работать на каждой из территорий. Компания гибко и оперативно реагирует на изменения на рынке: мы постоянно разрабатываем и внедряем новые проекты, развиваем сеть франчайзи и компанию в целом. Наши франчайзи не сталкиваются с жёсткими ограничениями и работой исключительно по брендбуку. Все 3000 франчайзи СДЭК – наши партнёры, к удачным идеям которых мы прислушиваемся и которым помогаем в реализации. Мы способствуем масштабированию бизнеса наших франчайзи и поощряем их инициативы. Залог нашего успеха – в открытости и гибкости.

**– А если клиент – не частный заказчик, а компания? С вами уже сейчас сотрудничают такие всемирно известные фирмы, как «Адидас», «Мери Кей», «Орифлейм», «Лореаль» и другие. На каких условиях происходит это сотрудничество?**

– Компания «СДЭК» нацелена на работу с тремя категориями клиентов: B2B, B2C и

C2C. Наши клиенты – это и физические, и юридические лица. Каждый интернет-ритейлер выдвигает поставщикам свои требования, и мы их чётко соблюдаем. Кроме того, существует возможность интеграции всех наших пунктов выдачи заказов и интернет-магазинов наших партнёров.

**– Немного о географии: в каких странах есть офисы СДЭК? Откуда и куда возможна СДЭК-доставка?**

– Сегодня для СДЭК открыты 23 страны. В начале марта к нашей сети присоединилась Болгария. В течение 2021 года мы планируем присоединить к нашему активу ещё 4-5 стран.

**– Уже через шесть лет после основания направления франшиза «СДЭК» получила общественное признание: проект вошёл в топ-5 самых успешных франшиз по версии русской редакции журнала Forbes. А в чём её преимущества для франчайзи?**

– Преимуществ немало: тем, кто хочет начать собственный бизнес, мы предлагаем выгодные условия и небольшие затраты на открытие. Паушальный взнос относительно невысокий. Логистика сегодня – крайне востребованная сфера бизнеса. Идёт постоянный интенсивный рост сегмента интернет-торговли, на развитие логистики существенно повлияла пандемия. Клиенты, ещё недавно предпочитавшие очные покупки, стали переходить в онлайн. Логистический бизнес будет оставаться актуальным ещё долгие годы. В качестве преимущества нашей франшизы можно отметить выстроенную систему обучения франчайзи: мы учим наших будущих партнёров, объясняем, как устроены система и логистика как таковая, но при этом специального образования от них не требуется.

**– Как развивалась франчайзинговая сеть в России? А сейчас ей всё ещё есть куда развиваться?**

– В России наша франчайзинговая сеть развивалась интенсивно, стабильно уве-





личивая количество новых офисов. Например, в 2020 году мы открыли рекордное количество новых отделений: 1053. Важно отметить, что новые офисы в значительном процессе случаев открывали наши уже действующие франчайзи, масштабируя свой бизнес. СДЭК, как логистическая компания, в 2020 году оказалась в «листе первой необходимости». Наши новички-франчайзи чётко уловили тенденцию и присоединились к нам. У наших франшиз есть потенциал и нет потолка, всегда есть в каком направлении расти и развиваться. Например, в Москве и Подмоскowie на сегодня представлено более 400 подразделений, но это, безусловно, не предел, мы продолжаем искать партнёров. Растёт количество интернет-магазинов, увеличивается необходимость в оперативной и качественной доставке. Многие сегодня могут забрать свою посылку, дойдя до пункта выдачи заказов СДЭК за пять минут от дома или работы. Проект «Райцентр» мы придумали и реализовали на особых льготных условиях.

Мы понимаем, что открыть новый офис в городе-миллионнике проще, учитывая развитость инфраструктуры. Притом существуют области и населённые пункты, ещё не покрытые офисами логистических компаний. Реализуя проект «Райцентр», мы имеем в виду населённые пункты (деревни, сёла и пгт) с населением до 50 тыс. человек. При этом компания развивает сеть офисов, жители небольших населённых пунктов получают рабочие места, а клиенты – оперативную доставку, в итоге все оказываются в выигрыше. Фактически здесь реализуется модель win-win. Специальные условия по программе «Райцентр» подразумевают, что на старте открытия франшизы мы берём депозит суммой в 50 тыс. рублей, а в течение года при соответствии работы франчайзи стандартам компании этот депозит возвращается. У нас действуют упрощённые требования к помещениям в таких населённых пунктах: если в крупном городе необходим офис СДЭК не менее 50 метров, с выделенной клиентской зоной, определённой этажностью и парковкой, то в райцентрах такие требования сглаживаются ввиду отсутствия там возможности обеспечить подобные условия. Также при открытии франшизы по этой программе франчайзи предстоят меньшие затраты на ремонт, аренду, оборудование и открытие офиса.

Проект «Мини-ПВЗ» (ПВЗ – пункт выдачи заказов) ориентирован сразу и на франчайзи, и на клиентов. Мы заботимся о том, чтобы нашим клиентам было удобно получать свои посылки, следим за трендами, реализуем лучший сервис и думаем о доступности наших офисов в ближайших локациях. Также проект «Мини-ПВЗ» нацелен на наших действующих франчайзи: дополнительно к более крупным офисам

мы предлагаем им открыться в маленьком формате в местах с большим клиентским трафиком. Достаточно открыть свой небольшой островок-корнер, чтобы участвовать в проекте «Мини-ПВЗ»: в таком офисе клиент сможет забрать посылку, например, выходя с работы домой. Форма, удобная как для клиентов, так и для франчайзи: появляется возможность получать дополнительный доход от операционного трафика.

Постаматы – заметный тренд как в России, так и в мире. Затрагивая тему цифровизации, не можем не упомянуть их. Сегодня около 10% наших клиентов предпочитают забирать посылку бесконтактно. Количество людей, выбирающих постамат, будет неизбежно расти. Мы поставили уже около 500 устройств, и у компании «СДЭК» большие планы по развитию постаматной сети в 2021 году в России и за рубежом.

**– Одним из приоритетов развития компании в последние годы является развитие франчайзинга за границей. Сколько стран охватывает СДЭК, сколько в них офисов и сколько из них по франшизе?**

– Пристально на направление международного развития компания посмотрела в 2019 году, когда мы определили, какие из стран дальнего зарубежья должны быть представлены на карте СДЭК, и приступили к активному поиску партнёров. За 2019-2020 годы к нам присоединилось более 15 стран и сейчас мы представлены в 23 странах мира. 4 марта 2021 года на карте СДЭК появилась Болгария. Наши продукты востребованы и отлично работают и в международных направлениях (например, B2C-доставка грузов в Россию с помощью мейлфорвардинга). Потому сегодня мы активно масштабируемся, соединяем страны на нашей карте между собой, налаживаем логистическое сообщение между ними, минуя Россию. Также мы смотрим в направлении развития сегмента C2C и гиперлокальной доставки: проект уже тестируется в Москве и Московской области. Все офисы за пределами России были открыты нашими франчайзи; кроме того, даже в нашей стране количество собственных филиалов СДЭК существенно уступает количеству офисов, открытых по франшизе. При этом у

нас есть, например, свой филиал с сетью франшиз в Китае. Также филиал СДЭК работает в Казахстане, а не так давно было открыто представительство в Германии, которое отвечает за развитие СДЭК в Европе и на прилегающих территориях. В этом году мы планируем открыть франшизы в Израиле, Индии, Австралии и Франции. В Германии в перспективе планируем расширить существующую сеть до 20 офисов. Также новые офисы компании будут появляться в Италии, Франции, Англии и США, где СДЭК уже присутствует.

**– Как повлиял на развитие компании коронакризис?**

– В связи с пандемией прошёл бум заказов, который пришёлся на весенние месяцы 2020 года. Мы оперативно увеличили количество курьеров (множество заказов в период пандемии перешло с пунктов выдачи на заказы с доставкой до двери). Несмотря на сложности, огромное количество грузов в наших сортировочных центрах и отмену рейсов в связи с локдауном, мы справились и приросли в 2020 году. Логистика в этот период перетерпела существенные изменения: были пересмотрены маршруты, способы доставки, учтены сложности с международными направлениями. Шопинг в этот период перешёл в онлайн, объёмы доставки выросли, и до сих пор укрепляется тренд на онлайн-покупки. По состоянию на конец 2020 года пройден порог в 2000 офисов, открыто 20 стран присутствия, запущены проекты по мини-ПВЗ и постаматам.

**– Каковы планы развития компании?**

– В наших планах – развитие новых направлений, увеличение количества офисов франчайзи и их масштабирование, покрытие мейлфорвардингом CDEK Forward всех стран на нашей карте и кроссбордер-направление. Кроме того, планируем вывести наш маркетплейс «СДЭК.МАРКЕТ» на международный уровень, чтобы помогать франчайзи в продажах зарубежным клиентам. Относительно международной логистики наша цель – соединение всех стран присутствия между собой. Готовится транспортная схема Европа – СНГ.

**Беседовала Елена Александрова**





CDEK – not everyone knows what this abbreviation means, but the very company that made it its name is known by very, very many in Russia and abroad. Anyone who has used its services at least once will confirm that CDEK is fast, convenient and useful. The image of the organization is also supported by numerous franchisees.

Elena Baranova, head of international franchise marketing, told us about the company and how it is developing the franchise direction.

## CDEK: LOGISTICS ON A GLOBAL SCALE

– *The company was opened as a courier service for the transportation of orders from the online store Korzina.ru across Siberia and the Far East in 2000. Then hardly anyone could have imagined that CDEK would enter the top five leaders in the express delivery market in the country, even, probably, its founders. Tell the story of the development and formation of the organization.*

– The company was initially focused on fast domestic deliveries. Logistic schemes made it possible to deliver goods in the Siberian Federal District within a day. Having established delivery in the eastern part of the country, management began to expand its scale to other regions in 2001. The first office in Moscow was opened, and in 2002-2009 – branches in 24 large Russian cities.

Since 2004, international activities on the import and export of documents and goods have begun. In 2012, the company opened a representative office in Almaty, in 2014 – in Beijing and Minsk, and in 2016 – in Yerevan.

A franchise business model was introduced in 2009. At the end of 2016, the company's offices were located in six countries of the world, over 500 offices were operating in Russia. During this period, goods and

documents were delivered to more than 20 thousand cities in 220 countries and regions.

The co-founders of the company are Vyacheslav Piksaev and Leonid Goldort, who is also the CEO. The post of the chairman of the board of directors is occupied by Evgeniy Tsatsura.

Today the company has more than 3000 offices in 23 countries of the world. The central office is located in Novosibirsk, one of the main sorting centers is in Domodedovo. The second major shipping center is located in St. Petersburg. It is planned to open a new warehouse in St. Petersburg at the end of 2021.

– *Great enterprise! Tell us more about it.*

– CDEK has a large distributed network of offices. At first glance, such a network is difficult to manage. But all our processes are perfectly tuned: new standards are developed, regulations are drawn up, we form a clear understanding of how to work in each of the territories. The company responds flexibly and quickly to changes in the market: we constantly develop and implement new projects, develop the franchisee network and the company as a whole. Our franchisees do not face tough restrictions and work

exclusively on the brand book. All 3000 CDEK franchisees are our partners, whose successful ideas we listen to and whom we help in implementation. We help our franchisees scale up their businesses and encourage their initiatives. The key to our success is openness and flexibility.

– *And if the client is not a private customer, but a company? Such world-famous companies as Adidas, Mary Kay, Oriflame, Loreal and others are already cooperating with you. On what conditions does this work take place?*

– CDEK is focused on working with three categories of clients: B2B, B2C and C2C. Our clients are both individuals and legal entities. Each Internet retailer makes its own requirements to suppliers, and we strictly adhere to them. In addition, there is the possibility of integrating all our pick-up points and online stores of our partners.

– *A little about geography: in which countries do you have CDEK offices? What are the possibilities of CDEK delivery?*

– Today 23 countries are open for CDEK. At the beginning of March –



Bulgaria. During 2021, we plan to add 4-5 more countries.

**– Six years after its foundation the CDEK franchise received public recognition: the project entered the top 5 most successful franchises according to the Russian edition of Forbes magazine. And what are its advantages for the franchisee?**

– There are many advantages: we offer favorable conditions and low opening costs for those who want to start their own business. The lump-sum fee is relatively low. Logistics today is a highly demanded area of business. There is a constant intensive growth of the online trade segment; the pandemic has significantly influenced the development of logistics. Customers who have recently preferred face-to-face purchases have begun to move online. The logistics business will remain relevant for many years to come. As an advantage of our franchise, we can note the built-up system of training for the franchisee: we train our future partners, explain how the system and logistics are arranged as such, but at the same time, special education is not required from them.

**– How did the franchise network develop in Russia? Does it still have room to develop?**

– In Russia, our franchise network has developed intensively, steadily increasing the number of new offices. For example, in 2020 we opened a record number of new branches: 1053. It is important to note that new offices in a significant percentage of cases were opened by our existing franchisees, scaling their business. CDEK, as a logistics company, in 2020 found itself on the “top priority list”. Our newcomer franchisees have clearly grasped the trend and joined us. Our franchises have potential and there is no ceiling, there are always areas to grow and develop. For example, in Moscow and the Moscow region today there are more than 400 offices, but this is certainly not the limit, we continue to look for partners. The number of online stores is growing, the need for prompt and high-quality delivery is increasing. Many today can pick up their parcels by reaching the CDEK order pick-up point in five minutes from home or work. We invented and implemented the Raycenter (“Regional Center”) project on special loyal terms.

We understand that it is easier to open a new office in a city with a population of one million, given the developed infrastructure. Moreover, there are regions and settlements that have not yet been covered by the offices of logistics companies. When implementing the Raycenter project, we mean settlements (villages, settlements and urban settlements) with a population of up to 50 thousand people. At the same time, the company develops a network of offices, residents of small settlements receive jobs, and clients receive prompt delivery, as a result, everyone

benefits. In fact, the win-win model is implemented here. Special conditions for the Raycenter program imply that at the start of the franchise opening we take a deposit in the amount of 50 thousand rubles, and within a year, if the franchisee's work meets the company's standards, this deposit is returned. We have simplified requirements for premises in such settlements: if in a large city you need a CDEK office of at least 50 meters, with a dedicated client area, a certain number of storeys and parking, then in regional centers such requirements are smoothed out due to the lack of an opportunity to provide such conditions there. Also, when opening a franchise under this program, the franchisee will face lower costs for repairs, rent, equipment and opening an office.

The project Mini-PVZ (PVZ – pick-up point for orders) is aimed at both franchisees and customers. We make sure that it is convenient for our customers to receive their goods, we follow trends, we implement the best service and think about the availability of our offices in the nearest locations. Also, the Mini-PVZ project is aimed at our existing franchisees: in addition to larger offices, we offer them to open in a small format in places with a large client traffic. It is enough to open your own small island-corner in order to participate in the Mini-PVZ project: in such an office the client can pick up the parcel, for example, when leaving work home. A form that is convenient for both customers and franchisees: it becomes possible to receive additional income from operational traffic.

Parcel stations are a noticeable trend both in Russia and in the world. Touching on the topic of digitalization, we cannot fail to mention them. Today, about 10% of our customers prefer to pick up parcels without contacts. The number of people choosing parcel stations will inevitably grow. We have already delivered about 500 devices, and CDEK has big plans for the development of parcel automats network in 2021 in Russia and abroad.

**– One of the priorities of the company's development in recent years is the development of franchising abroad. How many countries does CDEK cover, how many offices do they have and how many of them are franchised?**

– The company looked closely at the direction of international development in 2019, when we determined which of the non-CIS countries should be represented on the CDEK map, and began an active search for partners. More than 20 countries have joined us in 2019-2020. On March 4, 2021, Bulgaria appeared on the CDEK map. Our products are in demand and work perfectly in international directions (for example, B2C delivery of goods to Russia using mail forwarding). Therefore, today we are

actively scaling, connecting countries on our map with each other, establishing logistic communication between them, bypassing Russia. We are also looking towards the development of the C2C segment and hyperlocal delivery: the project is already being tested in Moscow and the Moscow region. All offices outside of Russia were opened by our franchisees; in addition, even in our country, the number of CDEK's own branches is significantly inferior to the number of franchised offices. At the same time, we have, for example, our own branch with a network of franchises in China. Also, the CDEK branch works in Kazakhstan, and not so long ago, a representative office was opened in Germany, which is responsible for the development of CDEK in Europe and adjacent territories. This year we are planning to open franchises in Israel, India, Australia and France. In Germany, in the future, we plan to expand the existing network to 20 offices. Also, new offices of the company will appear in Italy, France, England and the USA, where CDEK is already present.

**– How did the coronavirus affect the company's development?**

– In connection with the pandemic, there was a boom in orders, which fell on the spring months of 2020. We quickly increased the number of couriers (many orders during the pandemic moved from pick-up points to orders with door-to-door delivery). Despite the difficulties, the huge amount of cargo in our sorting centers and the cancellation of flights due to the lockdown, we coped with it and grew in 2020. Logistics during this period underwent significant changes: routes, delivery methods were revised, difficulties with international directions were taken into account. Shopping during this period moved to online, delivery volumes increased, and the trend for online shopping is still strengthening. In 2020, the threshold of 2,000 offices was passed, 20 countries of presence were opened, projects for mini-pickup points and parcel stations were launched.

**– What are the company's development plans?**

– Our plans include the development of new directions, an increase in the number of franchisee offices and their scaling, CDEK Forward mail-forwarding coverage of all countries on our map and a cross border direction. In addition, we plan to bring our CDEK.MARKET marketplace to the international level in order to help franchisees in sales to foreign clients. With regard to international logistics, our goal is to connect all the countries where we operate. A transport scheme Europe – CIS is being prepared.

**Interviewed by Elena Alexandrova**



## Карен Мелконян:

«Открытие бургерной – самый востребованный бизнес у молодых предпринимателей, а франшиза даёт им уверенность и поддержку»

**Б**ургер является одним из топовых блюд во всём мире, в том числе и в России. Но настоящих крафтовых заведений в этом сегменте не так и много. Тем не менее спрос на авторские блюда только растёт, а молодые предприниматели, понимая тенденцию, стремятся запустить собственные проекты. Какие риски ждут их на этом пути, где искать надёжную опору, а также о том, зачем в бургеры добавили киви и банан, нам рассказал Карен Мелконян, генеральный директор BCA Holding.



**– BCA – это франчайзинговый холдинг, флагманским направлением в котором стал Burger Club. Расскажите, какие ещё компании входят в холдинг?**

– Burger Club – это международная сеть, в которую входит уже более 150 заведений в восьми странах мира. Также у нас есть проект Koster – премиальная сеть

ресторанов. Отличительная особенность здесь – не только потрясающая авторская кухня, но и стильный интерьер заведений.

Не имеет аналогов на рынке формат заведений «Гриль Хаус» – это фуд-корт рестораны с едой гриль, которую готовят на натуральных углях в мангале на глазах у посетителей.

Также в холдинг входит кофейня Winners' Coffee. Основные посетители этого заведения – активная молодёжь. В ассортименте представлены не только кофе и чай, но и фреши, коктейли, десерты. А цены здесь довольно демократичные.

**– Франшиза Burger Club является одной из самых выгодных в категории «Франшиза общественного питания» и считается одной из лучших по версии Forbes. В чём её уникальность?**

– У нас своё производство, например, фирменные булочки Burger Club выпекаем сами. Также у компании налажены связи с поставщиками. В совокупности эти факторы дают неоспоримое преимущество – лучшее соотношение цены и качества. Практически все наши точки, открытые в регионах страны, успешно работают за счёт того, что предпринимателям доступны специальные цены на сырьё, при этом качество продуктов на высшем уровне.

**– Ресторанный бизнес считается одним из самых убыточных. Каковы риски для предпринимателей, работающих по франшизе?**

– Риски практически сведены к нулю, так как мы даём партнёрам полностью отработанную модель, которая хорошо себя зарекомендовала не только в России и странах СНГ, но и на международной арене.





Мы оказываем партнёрам полную поддержку по маркетингу, снабжению, логистике и т. д. Заранее подыскиваем добросовестных поставщиков, которые предлагают привлекательные цены. Такую стоимость на сырьё можно удерживать только благодаря качеству конечного продукта и объёмам сбыта. Мы открываем 25 точек в год. Таким образом, наши поставщики видят, что сеть постоянно растёт и развивается.

К тому же предпринимателям доступны разные форматы работы, например, можно открыть небольшое заведение площадью 100-150 кв. м или поставить точку в зоне фуд-корта в торговом центре на 40-60 «квадратов».

Помимо этого, мы постоянно придумываем новые блюда, расширяем ассортимент, проводим интересные акции. Внутри сети работает система качества, к примеру, «тайный покупатель». Мы курируем все объекты и знаем, что происходит на каждой точке от Москвы до Дальнего Востока.

С нашими партнёрами всегда поддерживаем обратную связь. Мы не придерживаемся принципа «открыли заведение и забыли», а, напротив, находимся внутри этой системы, полностью вникая в процессы и детали. Для нас важно держать качество на высоком уровне, не поднимая цены, чтобы оставаться в диапазоне среднего чека сети, который составляет около 400 руб.

**– То есть вы не бросаете своих партнёров на этапе открытия?**

– Безусловно. От нас выезжает «группа открытия», которая на месте проводит обучение всех сотрудников и налаживает рабочий процесс. Только после того как заведение начинает полноценно функционировать, группа уезжает. Далее мы просто контролируем партнёров.

Также у нас есть свой обучающий центр в Москве, где все желающие сотрудники могут пройти курсы по повышению квалификации.

**– Открытие бургерной сегодня – одно из самых востребованных направлений у молодых предпринимателей. С чего началась эта тенденция?**

– Действительно, сегодня вся молодёжь, которая хочет бизнес в сфере общепита, отдаёт предпочтение бургерной, а не кафе, где, к примеру, подают борщ. Им ближе этот формат, потому что они его любят. Но самому вытянуть такой бизнес очень сложно, так как существует огромное количество нюансов, которые невозможно учесть в одиночку. К предпринимателям, открывшим первую точку, поставщики, как правило, относятся несерьёзно, так как ещё не набран объём продаж.

Партнёры Burger Club получают определённые гарантии касательно поставок сырья по специальным ценам.

В целом наши партнёры имеют серьёзную поддержку, им есть на кого опереться. К примеру, если персонал резко уволится или просто не выйдет на работу, у нас есть резервный штат сотрудников, который может вылететь в любое время и пробыть на точке столько, сколько нужно, чтобы сформировать новую команду. А наш центральный офис даёт полную поддержку по всем возникающим вопросам, вплоть до программного обеспечения.

К тому же у нас разработаны стандарты, в которых прописана каждая мелочь: от формы сотрудников до приветственных слов кассира. На мой взгляд, это очень важно, потому что бизнес состоит из деталей и мелочей.

**– В 2017 году появились заведения сети нового поколения. К примеру, классические бургеры сменились на крафтовые. Как удалось построить сетевую компанию авторских бургеров?**



– Мы понимали, что тренд движется в эту сторону, потребитель хочет блюдо, которое готовил повар, а не какой-то замороженный полуфабрикат. Мы разработали продукты, не имеющие аналогов на рынке общепита. Например, недавно представили нашим клиентам африканский бургер. Кто бы мог подумать, что в бургер можно добавить киви и банан? Но мы это сделали, и вышло очень вкусно. Новинка, кстати, пользуется большой популярностью.

В целом мы постоянно придумываем и выводим на рынок что-то новое. Так, у нас уже разрабатывается меню в преддверии Великого поста.

**– Заведения Burger Club открыты в восьми странах мира. Приходится ли**

**учитывать национальные особенности, начиная бизнес в другой стране?**

– Да, мы учитываем определённые национальные особенности и разный менталитет жителей других стран. То базовое меню, которое у нас есть на сегодняшний день, на 90% подойдёт для любой страны. Однако над оставшимися 10% надо поработать. Например, когда открывали точку в Китае, делали основной упор на продукты из курицы. На Кавказе добавляли остроты в блюда, а в Казахстане из меню исключили свинину.

**– Недавно завершившийся локдаун сильнее всего ударил по сфере общепита. Как вы пережили самоизоляцию?**

– У нас активно работала служба доставки. И справились с этой задачей мы очень хорошо, потому что бургеры – одна из самых востребованных позиций среди еды навынос. Конечно, в период доставки было задействовано меньше персонала, но мы не останавливали работу. В принципе кризис не сильно ударил по нашим финансовым показателям.

**– Какие у вас планы на 2021 год?**

– Планируем открыть около 30 новых точек в России. В прошлом году из-за самоизоляции люди боялись войти в ресторанный бизнес, заведений было открыто меньше запланированного. Уже с конца февраля мы чувствуем, как в бизнес-среду возвращается активность и работа входит в обычное русло.

Думаю, к нам присоединится даже больше партнёров, чем запланировано, так как наш формат очень востребованный и малозатратный, а проекты быстро выходят на самоокупаемость.

**Беседовала  
Юлия Юдина**





## Karen Melkonyan:

“Opening a burger shop is the most popular business among young entrepreneurs, and the franchise gives them confidence and support”

**B**urgers are one of the top dishes all over the world, including Russia. But there are not so many real craft establishments in this segment. Nevertheless, the demand for signature dishes is only growing, and young entrepreneurs, realizing this trend, strive to launch their own projects. Karen Melkonyan, CEO at BCA Holding, told us what risks await them on this path, where to look for reliable support, and also why kiwi and banana were added to burgers.





**– BCA is a franchise holding with Burger Club as its flagship business. Tell us what other companies are included in the holding?**

– Burger Club is an international network that already includes more than 150 establishments in 8 countries of the world. We also have the Koster project – a premium restaurant chain. A distinctive feature here is not only an amazing author's cuisine, but also a stylish interior of the restaurants.

The Grill House format has no analogues on the market – these are food court restaurants with a grill, which is cooked on natural coals in the grill in front of the visitors.

The holding also includes Winners' Coffee. The main visitors to this cafe are active youth. The assortment includes not only coffee and tea, but also fresh juices, cocktails, desserts. And the prices here are quite affordable.

**– The Burger Club franchise is one of the most profitable in the catering franchise category and is considered one of the best by Forbes. Why is it unique?**

– We have our own production, for example, we bake Burger Club branded buns ourselves. The company also has established relationships with suppliers. Taken together, these factors give an undeniable advantage – the best value for money. Almost all of our points, opened in the regions of the country, work successfully due to the fact that entrepreneurs have access to special prices for raw materials, while the quality of products is at the highest level.

**– The restaurant business is considered one of the most unprofitable. What are the risks for franchise entrepreneurs?**

– Risks are practically reduced to zero, as we provide our partners with a fully developed model, which has proven itself well not only in Russia and the CIS countries, but also in the international arena.

We provide partners with full support in marketing, procurement, logistics, etc. We look in advance for bona fide suppliers who give attractive prices. Such a cost for raw materials can only be maintained due to the quality of the final product and sales volumes. We open 25 restaurants a year, and thus our suppliers see that the network is constantly growing and developing.

In addition, different work formats are available to entrepreneurs, for example, you can open a small restaurant with an area of 100-150 sq. m. or put a point on 40-60 squares in the food court area in a shopping center.

In addition, we constantly come up with new dishes, expand the assortment, and hold interesting promotions. A quality system operates within the network, for example, a mystery shopper. We supervise all objects and know what is happening at every point from Moscow to the Far East.

We always keep in touch with our partners. We do not adhere to the principle: we opened a restaurant and forgot, but, on the contrary,



we are inside this system, completely delving into the processes and details. It is important for us to keep the quality at a high level without raising prices in order to stay in the range of the network's average check, which is about 400 rubles.

**– That is, you do not abandon your partners at the opening stage?**

– Certainly. A "launching group" starts to work, which conducts on-site training for all employees and arranges the entire work process. The group leaves only after the restaurant begins to function fully. Then we just control the partners.

We also have our own training center in Moscow, where all interested employees can take advanced training courses.

**– Opening a burger shop today is one of the most demanded directions among young entrepreneurs. How did this trend start?**

– Indeed, today all young people who want a catering business prefer a burger shop, and not a cafe, where, for example, borscht is served. This format is closer to them, because they themselves love it. But it is very difficult to start such a business alone, since there are a huge number of nuances that cannot be taken into account. Suppliers, as a rule, do not take entrepreneurs who opened the first restaurant seriously, since the sales volume has not yet been accumulated. Burger Club partners receive certain guarantees regarding the supply of raw materials at special prices.

In general, our partners have serious support, they have someone to rely on. For example, if the staff abruptly quit or simply do not come to work, we have a reserve staff that can fly out at any time and stay at the point as long as it takes to form a new team. And our central office provides full support on all emerging issues, up to software issues.

In addition, we have developed standards in which every little thing is spelled out: from the uniform of the employees to the greeting words of the cashier. In my opinion, this is very important, because a business is made up of details and little things.

**– In 2017, new generation network restaurants appeared. For example, classic burgers have been replaced by craft burgers. How did you manage to build a chain company of author's burgers?**

– We understood that the trend was moving in this direction, the consumer wants the dishes prepared by the chef, and not some kind of defrosted semi-finished product. We have developed products that have no analogues in the catering market. For example, we recently introduced our customers to the "African burger". Who would have thought that kiwi and banana could be added to a burger? But we did it and it turned out very tasty. The novelty, by the way, is very popular.

In general, we are constantly inventing and bringing something new to the market. So, we are already developing a menu on the eve of Lent.

**– Burger Clubs are open in 8 countries of the world. Do you have to take into account national characteristics when starting a business in another country?**

– Yes, we take into account certain national characteristics and different mentality of residents of other countries. The basic menu that we have today is 90% suitable for any country. However, the remaining 10% needs to be worked on. For example, when they opened a point in China, they focused on chicken products. In the Caucasus, they added spice to dishes, and in Kazakhstan, pork was excluded from the menu.

**– The recent lockdown hit the catering industry the hardest. How did you cope with the self-isolation regime?**

– The delivery service was actively working for us. And we coped with this task very well, because burgers are one of the most popular positions among takeaway food. Of course, fewer personnel were involved during the delivery period, but we did not stop work. Overall, the crisis did not hit our financial indicators hard.

**– What are your plans for 2021?**

– We plan to open about 30 new points in Russia. Last year, because of self-isolation, people were afraid to enter the restaurant business, and we opened less restaurants than planned. Already from the end of February, we have felt how activity is returning to the business environment, and work is returning to normal.

I think that partners will join us even more than planned, since our format is very popular and low-cost, and projects become self-sufficient quickly.

Interviewed by Yulia Yudina



## Павел Маслов: «Мы ведём наших партнёров за руку по всем этапам построения и развития бизнеса»

**Р**ынок недвижимости сегодня стабилизировался после падения в начале 2020 года и подъёма во второй его половине. Бизнес, связанный с этой сферой, привлекает многих, но идея открыть агентство недвижимости с нуля кажется им рискованной. Директор офиса ООО «ФБЮЧЕР» Павел Маслов рассказал о том, как получить помощь и поддержку профессионалов, открыв агентство недвижимости по франшизе.

**– Павел, расскажите, в каком сегменте рынка работает ваша компания и что отличает вас от других риелторских агентств?**

– Компания работает на рынке уже более восьми лет. За это время нам удалось собрать команду профессионалов и построить успешный бизнес. Мы являемся агентством недвижимости полного цикла, то есть помогаем нашим клиентам решить любые задачи, связанные с недвижимостью. Основной сегмент, в рамках которого работает компания, – это рынок коммерческой и жилой недвижимости Москвы и Московской области. Ещё мы занимаемся срочным выкупом недвижимости.

В отличие от многих предприятий на рынке, ориентирующихся исключительно на достижение максимальной прибыли, наша компания в первую очередь стремится полностью удовлетворить запросы клиентов. Мы поддерживаем конкурентоспособные цены, расширяем спектр услуг, улучшаем качество обслуживания и повышаем прибыль.

Также мы считаем, что достижение высоких результатов невозможно без сплочённой и профессиональной команды. Внутри компании обеспечиваем гармоничную атмосферу, в которой основным правилом поведения сотрудников является полная самоотдача.

Мы не работаем шаблонно, всегда стараемся погрузиться в суть задачи клиента и учитывать все его пожелания для достижения требуемого результата.

**– Есть ряд агентств недвижимости, которые продают свои франшизы. Почему вы решили выйти на рынок франчайзинга?**

– Накопленный нами опыт и понимание ситуации на рынке недвижимости в нашей стране показали, что в данной сфере зачастую не хватает профессионального и одновременно человеческого подхода к решению задач клиентов. Решение о создании франшизы было естественным продолжением развития нашей компании. Получилось так, что коллеги и клиенты сами подтолкнули нас к этому своими вопросами и просьбами помочь организовать для них такой же бизнес. Мы уже успешно открыли первую франшизу в г. Воскресенске. Она сегодня уже прошла точку безубыточности и чувствует себя на рынке очень уверенно. Главное – мы не бросаем своих партнёров после продажи франшизы, у нас разработан целый комплекс мер для их поддержки и развития. Образно выражаясь, мы ведём их за руку по всем этапам построения и развития бизнеса. Для нас очень важно, чтобы наши будущие партнёры чувствовали себя уверенно в финансовом плане и понимали, что в лице нашей компании они всегда найдут поддержку и помощь в различных ситуациях, возникающих в бизнесе.

**– Каковы условия продажи вашей франшизы?**

– Условия продажи очень простые. Есть два пакета «Франшиза Стандарт» и «Франшиза, запуск под ключ».

«Франшиза Стандарт» подойдёт для тех, у кого уже есть опыт на рынке недвижимо-

сти, то есть для агентов или начинающих агентств. Стоимость пакета сравнительно небольшая – всего 350 000 руб.

Второй пакет «Франшиза, запуск под ключ» предназначен для тех, кто хочет получить готовое агентство с укомплектованным штатом и работающим офисом, в котором все бизнес-процессы уже налажены. Его стоимость составляет 700 000 руб. Конечная цена может отличаться: мы убеждены, что грамотный франчайзинг требует индивидуального подхода к каждому партнёру. Узнать о франшизе больше, рассчитать примерную выручку за три года, получить персональный бизнес-план и проконсультироваться со специалистом можно, оставив заявку на нашем сайте или просто позвонив нам.

**– Какие планы ставит перед собой ваша компания на ближайшие годы?**

– Безусловно, в наши планы входят развитие бизнеса по франшизе и выход на рынки СНГ и зарубежья. Также на дальнейших этапах развития и расширения своего влияния агентство недвижимости «ФБЮЧЕР» будет осуществлять деятельность и в других сегментах рынка:

- рынок инвестиций в российские и зарубежные инвестпроекты;
- срочный выкуп активов с торгов (банкротство);
- ипотечный центр с аккредитованными банками и нашими предпочтениями.

Мы и в дальнейшем будем придерживаться наших ценностей, среди которых порядочность, стремление к совершенству и уважение к традициям.





## Pavel Maslov:

"We lead our partners by their hands through all the stages of building and developing the business"

**T**he real estate market has stabilized after the decline of the beginning of 2020 and the growth of the second half of the year. The real estate business attracts many, but the idea of starting a real estate agency from scratch seems quite risky. Pavel Maslov, Head of the FUTURE LLC office, told us how to receive help and support from professionals by opening a real estate agency as a franchise.

**– Mr. Maslov, tell us what market segment does your company operate in and what distinguishes you from other real estate agencies?**

– The company has been working on the market for more than 8 years. During this time, we have managed to compose a team of professionals and build a successful business. We are a full-service real estate agency and we help our clients to solve any problems related to real estate. The main segment in which the company operates is the commercial and housing real estate market of Moscow and the Moscow region. We also deal with urgent buyout of real estate.

Compared to many companies on the market, which are focused exclusively on achieving maximum profit, our company first of all strives to fully satisfy our clients' needs. We keep our prices competitive, expand our range of services, improve the quality of our services and increase our profit.

We also believe that achieving great results is impossible without a cohesive and professional team. We create harmonious atmosphere in our company in which the main rule for employees' behavior is total commitment to their work.

We do not work under the template and always try to go down to the heart of the matter and take into account all the client's wishes in order to achieve the required result.

**– There is a number of real estate agencies that sell their franchises. Why did you decide to enter the franchising market?**

– Our experience and understanding of the real estate market in this country has shown us that our field often lacks both professional and at the same time human approach to solving our clients' problems. The decision to create the franchise was a natural extension of our development. It turned out that colleagues and clients themselves pushed us towards it by their questions and requests to help them organize the same business for themselves. We have already successfully opened our first franchise in Voskresensk. Today they are past the breakeven point and feel very confident on the market. The main thing is that we don't leave our partners behind after selling the franchise; we have a whole set of measures for their support and development. Figuratively speaking, we take them by their hands through all the stages of building and developing the business. It is very important for us that our future partners feel confident financially and understand that in this company they will always find support and assistance in various situations arising in our business.

**– What are the conditions for the purchase of your franchise?**

– The terms of sale are very simple. There are two packages: Franchise Standard and Franchise, Turnkey Startup. The Franchise Standard package is suitable for those who already have experience on the real estate market, i.e. agents or novice agencies. The

cost of the package is comparatively low, only 350000 rubles. The second package Franchise, Turnkey Startup is suitable for those who want to get a ready-made agency with full staff and working office, where all business processes are already adjusted. The cost of this package is 700,000 roubles. The final price may vary: we are convinced that a good franchise requires an individual approach to each partner. You can learn more about franchising, calculate the approximate revenue for three years, get a personal business plan and consult a specialist by leaving an application on our website or simply calling us.

**– What plans does your company have for the years ahead?**

– Of course, our plans include the development of our franchise business and entry into the CIS and foreign markets. Also, during further stages of development and expansion of its influence on the market The FUTURE Real Estate Agency will operate in other segments of the market:

- Market of Investments into Russian and Foreign investment projects;
- Emergency buy-out of assets from auction (bankruptcy);
- Mortgage center with accredited banks and our preferences.

We will continue to adhere to our values, which include integrity, commitment to excellence and respect for tradition.



## Евгения Зябкина:

«Франшиза – это единственный способ масштабирования бизнеса с минимизацией предпринимательских рисков»

Говоря о франчайзинге, люди часто думают исключительно об одном участнике – франчайзи, а также о тех вопросах, которые были бы связаны с условиями покупки франшизы. Однако, помимо такого важного аспекта, существует ещё один – продажа самой франшизы франчайзером. Сегодня мы общаемся с Евгенией Зябкиной, основателем одной из старейших компаний по созданию и выведению франшиз на рынок, ГК «Консалтика», и узнаем, как правильно научиться упаковывать франшизу, а также о том, как данный сегмент рынка пережил пандемию.

«Наша компания была основана семь лет назад в рамках общего тренда рынка. Тогда франчайзинг только появлялся в том виде, в каком мы его знаем сегодня. ГК «Консалтика» является одной из старейших компаний, которая занимается упаковкой франшиз. Предпосылкой к её созданию стало желание понять, почему произошли провалы франшиз на российском рынке. Таким ярким примером является крушение одного из амбассадоров франчайзингового рынка – «Г.М.Р. Планта гостеприимства» (бренды «Сбарро», «Ёлки-Палки» и т. д.). В процессе анализа сложившейся ситуации выяснилось, что около 95% компаний, которые тогда выходили на франчайзинговый рынок, занимались упаковкой франшизы самостоятельно, пытаясь придумать то, что, по сути, уже было придумано в Европе и США. Такой подход был крайне долгим, малоэффективным и не приносил существенных результатов, а франчайзи страдали от недостатка операционных рекомендаций и контроля качества оказания услуг. Данные обстоятельства и стали толчком для

создания нашей компании, которая помогала бы создавать грамотную упаковку другим юридическим лицам. Вообще, создание франшиз – это огромный спектр задач, с которыми любой компании крайне сложно справиться собственными силами. Ведь в это понятие включены не только юридическая защита, дизайн, маркетинг, продвижение, но и инсталляция, работа с программным обеспечением, CRM, кадровое и делопроизводство, операционная деятельность и контроль.

Готовых решений на нашем рынке не существует, и я думаю, что в ближайшее время они и не появятся. Это связано в первую очередь с тем, что все компании уникальны, даже если находятся в одном сегменте: разные программное обеспечение, логистика, система выкладки продукции, разный товар и разное оборудование. Найти здесь стандарт крайне сложно.

Заказчик, который к нам обращается, получает пять крупных блоков под ключ:

1. Договорной раздел – это полный комплект договоров и вся юридическая защита. Сюда входят регистрация товарного

знака, выбор стратегии масштабирования, подготовка договоров коммерческой концессии и развития деятельности, лицензионных договоров, договоров поставки и т. д.

2. Пакет документов для продавца – презентация, финансовая модель, требования к помещению и локации, а также иные документы, которые могут потребоваться франчайзеру и отделу его продаж для взаимодействия с потенциальным покупателем франшизы.

3. Брендбук – руководство по использованию фирменного стиля, начиная от логотипа и заканчивая одеждой и стандартами оформления розничной точки.

4. Франчайзбук (или Учебник франчайзи) – документ, который описывает непосредственную операционную деятельность, открытие и управление розничной точкой.

5. План продвижения франшизы.

Ареал нашего присутствия – от Петропавловска-Камчатского до Казахстана, Кыргызстана. Мы работаем на территории всей Российской Федерации и в большинстве стран СНГ».

«Наша компания имеет десятки различных наград и благодарностей за период работы. Мы работаем с такими структурами, как «Мой бизнес», «Малый бизнес Москвы», Центр поддержки предпринимателей, торгово-промышленные палаты, состоим в Российской ассоциации франчайзинга, имеем награды «за вклад в развитие франчайзинга в России» (2019 год).

Популярность франчайзинга сегодня настолько высока, что многие субъекты Российской Федерации поддерживают развитие франчайзинга в своих регионах на правительственном уровне. Ведь региональные франшизы – возможность для крупных региональных предприятий и начинающих предпринимателей усилить позиции как в своём регионе, так и за его пределами. Франшиза – это новые филиалы, это усиление предпринимательской грамотности, это увеличение рабочих мест, увеличение доходов населения. Франшиза – развитие в чистом виде.

Интерес к франчайзингу высок не только благодаря минимизации предпринимательских рисков, увеличению доходов и масштабированию. Дело в том, что франчайзинг крайне необычно ведёт себя в кризис. Как показывает практика, чем сильнее кризис, тем выше спрос на франшизу, так как люди стремятся инвестировать в бизнес и, естественно, желают

снизить риски. Поэтому в пандемию спрос на франшизы не только не снизился, но и повлиял на развитие новых направлений. К таким направлениям можно отнести магазины продуктов импульсного и ежедневного спроса, консалтинг, онлайн-обучение. Появились новые тренды, которые изменили рынок франчайзинга. Такие же истории мы наблюдали и в другие кризисы, например в 2014 году. В этот год на рынок вышло огромное количество новых франшиз в сегменте услуг. Сформировались такие направления, как, например, барбершопы или ментальная арифметика.

Стоит отметить, что рынок франчайзинга в России только начинает активно развиваться и набирает обороты. Пока вы читаете эту статью, кто-то уже приобретает или создаёт свою франшизу. Для таких компаний мы внедряем новые продукты – обучение по самостоятельному созданию франшиз.

В нашей команде каждый специалист занимается своим делом, а наша задача заключается в том, чтобы подобрать нужное количество специалистов, которые будут удовлетворять требования заказчиков. Мы стремимся к тому, чтобы каждый наш клиент получил ответы на все свои вопросы в рамках нашей компании!»



**W**hen talking about franchising, people often think exclusively of one participant – the franchisee, as well as those issues that would be related to the terms of buying a franchise. However, in addition to such an important aspect, there is another one – the sale of the franchise itself by the franchisor. Today we are talking with Evgeniya Zybalkina, the founder of one of the oldest companies that create and launch franchises on the market, Konsaltika Group of Companies, and learn how to properly package a franchise, as well as how this market segment survived the pandemic.

## Evgeniya Zybalkina:

*"A franchise is the only way to scale a business while minimizing entrepreneurial risks"*



*"Our company has received dozens of different awards and gratitude for the period of work. We work with such structures as My Business, Small Business of Moscow, the Center for Support of Entrepreneurs, Chambers of Commerce and Industry, we are a member of the Russian Franchising Association, we have awards "For contribution to the development of franchising in Russia" (2019).*

*The popularity of franchising is so high today that many constituent entities of the Russian Federation support the development of franchising in their regions at the government level. After all, regional franchises are an opportunity for large regional enterprises and start-up entrepreneurs to strengthen their positions both in their region and beyond. A franchise means new branches, it means an increase in entrepreneurial literacy, an increase in jobs, an increase in the income of the population. Franchise is pure development.*

*Interest in franchising is high not only due to minimization of entrepreneurial risks, increased income and scaling. The point is that franchising behaves in an extremely unusual way during a crisis. As practice shows, the stronger the crisis, the higher the demand for*

*franchises, as people tend to invest in business and, naturally, want to reduce risks. Therefore, during the pandemic, the demand for franchises not only did not decrease, but also influenced the development of new directions. These areas include stores of products of impulse and daily demand, consulting, online training. New trends have emerged that have changed the franchise market. We saw the same stories in other crises, for example, in 2014. This year, a huge number of new franchises in the service segment entered the market. Such directions as, for example, barbershops or mental arithmetic were formed.*

*It should be noted that the franchising market in Russia is just beginning to develop actively and is gaining momentum. While you are reading this article, someone is already purchasing or creating their own franchise. For such companies, we are introducing new products – training on creation of franchises on your own.*

*In our team, each specialist is engaged in their own business, and our task is to select the right number of specialists who will meet the requirements of customers. We strive to ensure that each of our clients receives answers to all their questions within our company!"*

"Our company was founded seven years ago as part of the general market trend. Back then, franchising was just emerging as we know it today. GC Konsaltika is one of the oldest companies involved in packaging franchises. The prerequisite for its creation was the desire to understand why there were franchise failures in the Russian market. Such a striking example is the collapse of one of the ambassadors of the franchise market – G.M.R. Planeta Gostepriimstva (brands Sbarro, Yolki-Palki, etc.). In the process of analyzing the current situation, it turned out that about 95% of the companies that then entered the franchise market were engaged in packaging the franchise on their own, trying to come up with something that, in fact, had already been invented in Europe and the United States. This approach was extremely long, ineffective and did not bring significant results, and franchisees suffered from a lack of operational advice and quality control of service delivery. These circumstances became the impetus for the creation of our company, which would help create competent packaging for

other legal entities. In general, the creation of franchises is a huge range of tasks that it is extremely difficult for any company to cope with on its own. Indeed, this concept includes not only legal protection, design, marketing, promotion, but also installation, work with software, CRM, personnel and office work, operational activities and control.

There are no ready-made solutions in our market, and I think that they will not appear in the near future. This is primarily due to the fact that all companies are unique, even if they are in the same segment: different software, logistics, product display system, different products and different equipment. It is extremely difficult to find a standard here.



The customer who contacts us receives five large turnkey blocks:

1. The contractual section is a complete set of contracts and all legal protection. This includes registering a trademark, choosing a scaling strategy, preparing commercial concession and business development agreements, licensing agreements, supply agreements, etc.

2. A package of documents for the seller – presentation, financial model, requirements for premises and locations, as well as other documents that may be required by the franchisor and its sales department to interact with a potential buyer of the franchise.

3. Brandbook – a guide to the use of corporate identity, from the logo to clothing and retail outlet design standards.

4. Franchise book (or Franchisee's Manual) – a document that describes the direct operating activities, opening and management of a retail outlet.

5. Franchise promotion plan.

The area of our presence is from Petropavlovsk-Kamchatsky to Kazakhstan, Kyrgyzstan. We work throughout the entire Russian Federation and in most of the CIS countries."



Глаза — это не только зеркало души, но и проблемная зона большей части современных людей. По данным статистики ВОЗ, проблемы со зрением имеет не менее 2,2 млрд человек во всём мире. Поэтому очки и контактные линзы на сегодняшний день являются для значительного числа людей товаром первой необходимости. Подбирать подходящие очки лучше у врача-офтальмолога или оптометриста с медицинским образованием, ведь от этого будет зависеть качество вашего зрения. О современных тенденциях развития отрасли, а также о том, как открыть салон под брендом «Оптимист Оптика», рассказал генеральный директор сети Александр Мараховский.

**Александр Мараховский:**

**«Оптика — это высокомаржинальный бизнес»**



линз и средств для ухода. Дизайн очков мы разрабатываем сами. Могу с полной уверенностью сказать, что наша собственная продукция по качеству не уступает брендовой.

**– В сфере оптических товаров и услуг представлен ряд франчайзинговых компаний. Какие ваши конкурентные преимущества вы могли бы назвать?**

– Первый салон в рамках франчайзинга открылся в 2010 году, когда один из наших поставщиков попросил помочь ему открыть салон оптики. Мы предложили открыться под нашей торговой маркой. Получив опыт открытия партнёрского салона, мы решили продвигать франчайзинг. В 2016 году провели ребрендинг и начали более активно развивать это направление. Подготовили предложение для партнёров по торговому оборудованию так, чтобы это было недорого и красиво. Развитие франчайзинга подстегнуло развитие собственной розницы, появились оборотные средства, которые мы смогли вкладывать в развитие своих салонов, в результате с 2016 года мы выросли примерно в три раза.

Сегодня мы взяли курс на оптимизацию, решили больше вкладывать в медицинскую часть, персонал, обучение, развитие IT-инфраструктуры и маркетинг. На своём сайте мы создали платформу, на которой могут обучаться сотрудники. Ведь успешность нашего бизнеса сильно зависит от персонала, нужно постоянно заниматься обучением, тестированием сотрудников.

**– Рынок оптики, как и экономика в целом, за последний год пережил сложные времена. Однако ситуация показала, что данный товар, несмотря ни на что, остаётся востребованным. Как бы вы оценили ситуацию?**

– В начале пандемии, конечно, все мы находились в напряжении, некоторые проекты затормозились. Оптике в числе многих других организаций закрыли, но продлилось это недолго. Вскоре Оптическая ассоциация вышла с предложением открыть салоны, так как очки – это товары, можно сказать, первой необходимости. Поэтому спустя две недели мы снова получили возможность работать. Доходы, разумеется, упали на половину в апреле-мае, но с июня по сентябрь сработал отложенный спрос, и наша выручка была больше, чем когда-либо.

Осенью активировались те партнёры, которые делали паузу на период пандемии, и к концу прошлого – в начале этого года у нас была серия открытий новых салонов.

**– Ваша компания – одна из старейших на рынке российской оптики. Расскажи-**

**те немного об истории компании, к какой точке развития вы пришли сейчас?**

– Юридическое лицо мы зарегистрировали в 1998 году. Начали с рынков и павильонов, а в 2001 году открыли первый магазин в центре Москвы: это была небольшая оптика со своим кабинетом врача. В этом же году родилось и наше название – «Оптимист Оптика». Все три учредителя поначалу работали продавцами в своём первом салоне.

Мы решили продавать именно очки, потому что оптика – высокомаржинальный бизнес, риски здесь минимальны. Достаточно переступить точку безубыточности, а дальше уже идут хорошие прибыли. И потом это довольно своеобразный бизнес на стыке здоровья и красоты, где ты получаешь благодарность от своих клиентов за помощь. Постоянно появляются какие-то новые технологии, которые нужно отслеживать, меняется мода. Поэтому заниматься оптикой нескучно.

Сегодня у нас чётко выстроенная стратегия по закупкам, в наших салонах представлены как известные бренды, так и наши частные марки очков, контактных



Если говорить о преимуществах, то их у нас достаточно много. Например, в нашем договоре прописано, что мы продаём всё по цене дистрибьютора, что гарантирует сопоставимую с другими игроками маржинальность. В наших салонах много брендовой продукции, которая в последнее время пользуется особым спросом.

Можно продавать пакетные варианты типа «всё по пять тысяч», это довольно просто, но при этом нет индивидуального подхода к клиенту. Мы выбрали более сложную модель, направленную на тщательное выяснение потребностей клиента, в том числе и при помощи качественного медицинского сервиса. Мы демонстрируем клиенту при помощи специального программного обеспечения свойства высокотехнологичных линз. Зачастую клиент не ориентируется в современных тенденциях и приходит заказать простые очки. Наша цель – переориентировать его на премиальную оптическую продукцию. Для этого продавцу нужно уверенно себя чувствовать, обладать глубокими знаниями. Такая схема ориентирована не на количество, а на качество. Поэтому в нашей сети достаточно высокий средний чек. Средняя стоимость заказа в Москве и МО – 14 500 руб., в остальных регионах – 8000 руб. Но это не значит, что у нас нет экономпредложения. Стандартные очки можно заказать в «Оптимист Оптике» от 1000 до 5000 руб.

Одно из преимуществ – создание своей марки контактных линз. Это путь традиционного развития европейских салонов оптики, по которому пошли и мы, создав частную марку контактных линз и средств по уходу под брендом Free Eyes. Сегодня оптики часто используют для того, чтобы прийти и подобрать контактные линзы, а потом приобрести их в интернет-магазине. Частная марка линз позволяет нам удерживать клиента: он приходит именно за нашим продуктом, который по качеству превосходит многие популярные марки. Для продвижения частной марки разработана так называемая программа медицинского маркетинга, когда оптику начинают воспринимать как центр медицинского сервиса.

Также мы последние 10 лет активно развиваем направление ортокератологии – ночные линзы. Наши партнёры по франшизе также могут открыть кабинет ортокератологии у себя, если у них будет такое желание. Сейчас в наших салонах появилась услуга по подбору специальных детских контактных линз, позволяющих остановить развитие миопии.

Ещё одно из преимуществ состоит в том, что мы используем салоны партнёров как точки самовывоза интернет-магазина, и это даёт дополнительный приток клиентов. Также предлагаем партнёрам бесплатно на нашем сайте организовать собственный интернет-магазин.

Часто под наш бренд переходят салоны из других франшиз. А это говорит о том, что наши условия более интересные, чем у конкурентов.

#### **– На каких условиях вы продаёте франшизу и какова её стоимость?**

– У нас есть серьёзный отдел поддержки, который берёт на себя весь процесс открытия. По каждому проекту работает порядка 20 менеджеров. Прежде чем подписать договор франшизы с партнёром, мы подыскиваем подходящее место для салона. Первоначально оплата составляет 80 тыс. рублей, куда входят работа дизайнера, лицензия на нашу программу и другие расходы по программному обеспечению. Дальше мы уже составляем дизайн-проект, считаем стоимость и согласовываем проект с партнёрами. У нас есть подробный брендбук, где прописано всё: от правил расположения товаров до цветов краски, которые используются при оформлении. Наш инженер по сопровождению всегда на связи. В общем, могу сказать, что у компании очень скрупулёзный и детальный подход к открытию салонов под нашим брендом.

В последнее время мы больше относим себя к среднему ценовому сегменту. Открытие салона обойдётся в 2,3 млн руб., без учёта затрат на ремонт и аренду. И это будет салон с качественным медицинским оборудованием, с хорошей выкладкой известных брендов.

Сейчас мы ещё больше усилили поддержку салонов, например, ведём ви-

деонаблюдение, что позволяет выявить какие-то отклонения в работе персонала. Хотя такой контроль не всегда нравится партнёрам, он служит для поддержания высокого качества работы.

Мы следим, чтобы в наших салонах работали только дипломированные медицинские специалисты. По моему мнению, скоро многие предложения по оптике уйдут в интернет и ценность таких салонов будет в услугах. У нас есть главный врач собственной розницы и главный врач по франшизе, который следит за медицинскими специалистами и направляет их вовремя на обучение, проводит мастер-классы.

#### **– Очки и контактные линзы – товары, которые нужны в любой точке страны и мира. Каков ареал присутствия вашей компании и собираетесь ли вы и дальше его расширять?**

– Сейчас у нас более 70 салонов, примерно 40 из них сконцентрировано в Москве и области. Мы регулярно участвуем в профильных выставках, на которых заинтересованность в нас выражают люди из Казахстана, Беларуси, Узбекистана. Пока мы ещё не работаем в данных странах, но в наших планах есть выход на эти рынки.

Сеть наших салонов входит в десятку крупнейших сетей салонов оптики в России. Я считаю, что это хороший результат с учётом того, что франчайзинг мы стали полноценно развивать только с 2016 года.





Alexander Marakhovsky:

## "Optics is a high-margin business"

**E**yes are not only the mirror of the soul, but also the area of concern for most people today. According to WHO statistics, at least 2.2 billion people worldwide have problems with their eyesight. That is why glasses and contact lenses are nowadays the first necessity for a large number of people. When choosing appropriate lenses, it is better to consult an ophthalmologist or a medically trained optometrist as the quality of your sense vision will depend on it. Alexander Marakhovsky, Director General of the Optimist Optica chain, told us about current trends in the industry, and explained the ways to open a salon under the Optimist Optica brand.

*– The optics market, like the economy as a whole, has experienced difficult times over the past year. However, the situation has shown that this product, regardless of events, remains in demand. How would you assess the situation?*

– At the beginning of the pandemic, of course, we were all under stress, some projects stalled. Optics, among many other organizations, closed down, but it didn't last long. Soon the Optical Association came out with an offer to open salons, because eyewear was a product of basic necessity so to say. So, after two weeks we were able to work again. Of course, revenues fell by half in April and May, but from June to September the pent-up demand materialized and our revenues were higher than ever.

In the autumn, those partners, who had paused during the pandemic, activated, and

by the end of last year and the beginning of this year we had a series of new salon openings.

*– Your company is one of the oldest on the Russian market of optics. Tell us a little about the history of the company and what stage of development have you reached by now?*

– We were registered as a legal entity in 1998. Starting with markets and pavilions, in 2001 we opened our first shop in the center of Moscow: it was a small optical shop with its own doctor's office. The same year, our name, Optimist Optica, also appeared. At first, all three founders worked as salespeople in their first salon.

We decided to sell eyewear because optics was a high margin business and the risks here were minimal. It is enough to get past the breakeven point, and then there are already

good profits coming in. Furthermore, it is quite a peculiar business at the intersection of health and beauty, and you get gratitude from your clients for your help. There are always new technologies and new fashion trends to monitor, so it's not a boring business. That is why it is not boring to be engaged in optics.

Today we have a well-developed procurement strategy, and in our salons, we have well-known brands as well as our own brands of glasses, contact lenses and care products. We design our glasses ourselves. I can say with complete confidence that our own products are of the same quality as the branded ones.

*– There are a number of franchisees in the optical goods and services sector. What would you name as your competitive advantages?*



– We opened our first franchised salon in 2010, when one of our suppliers asked us to help him open an optical salon. We offered to open under our brand name. After gaining experience in opening a partner salon, we decided to promote franchising. In 2016 we rebranded the business and began to develop it more actively. We prepared an offer for partners on shop equipment so that it would be inexpensive and beautiful. The development of the franchise has stimulated the development of our own retail business, there was some working capital which we were able to invest in the development of our showrooms, and as a result we have grown about threefold since 2016.

Today, we have taken a course towards optimization and decided to invest more in the medical part, staff, training, development of the IT infrastructure and marketing. We have created a platform on our website on which our employees can learn. After all, the success of our business strongly depends on our staff, we need to be constantly engaged in training and checking our employees.

If we talk about advantages, we have plenty of them. For example, our contract states that we sell everything at the distributor's price, which guarantees a margin comparable to other players. We have a lot of branded products in our showrooms, which have been in particular demand recently.

unfamiliar with the latest trends and comes to order simple lenses. Our aim is to guide them to premium optical products. In order to do so, the salesperson must be confident and have in-depth knowledge. This scheme is focused on quality rather than quantity. That is why our network has a fairly high average bill. The average cost of an order in Moscow and the Moscow region is 14,500 roubles, and in the rest of the regions it is 8,000 roubles. But that doesn't mean we don't have an economical offer. Standard glasses can be ordered at Optimist Optics from 1,000 to 5,000 roubles.

One of the benefits is the development of our own brand of contact lenses. This is the way European opticians have traditionally developed, and we have followed this path by creating a private label for contact lenses and care products under the Free Eyes brand. Nowadays people visit opticians to choose contact lenses and then buy them from an online shop. Private label lenses allow us to keep our customers coming back for a product that is of superior quality to many popular brands. We have developed a so-called medical marketing programme to promote the private label, according to which an optician is perceived as a medical service center.

Also, for the last 10 years we have been actively developing orthokeratology – night

Often, stores from other franchises come under our brand. This means that our conditions are more interesting than those of our competitors.

**– On what conditions do you sell the franchise and what is the cost?**

– We have a serious support department which takes care of the whole opening process. There are about 20 managers working on each project. Before we sign a franchising agreement with a partner, we look for a suitable location for the center. The initial fee is 80,000 roubles, which includes the designer's work, the license for our software and other software costs. Afterwards, we prepare a design project, calculate the cost and negotiate the project with the partners. We have a detailed brand book where everything is spelled out: from the rules for the positioning of goods to the colour of the paint used in the design. Our support engineer is always in contact. In general, I can say that the company has a very meticulous and detailed approach to opening salons under our brand.

We have lately classified ourselves more in the middle price segment. Opening a salon will cost 2.3 million roubles, not including repair and rental costs. And it will be a salon with high-quality medical equipment, with good exposure to well-known brands.

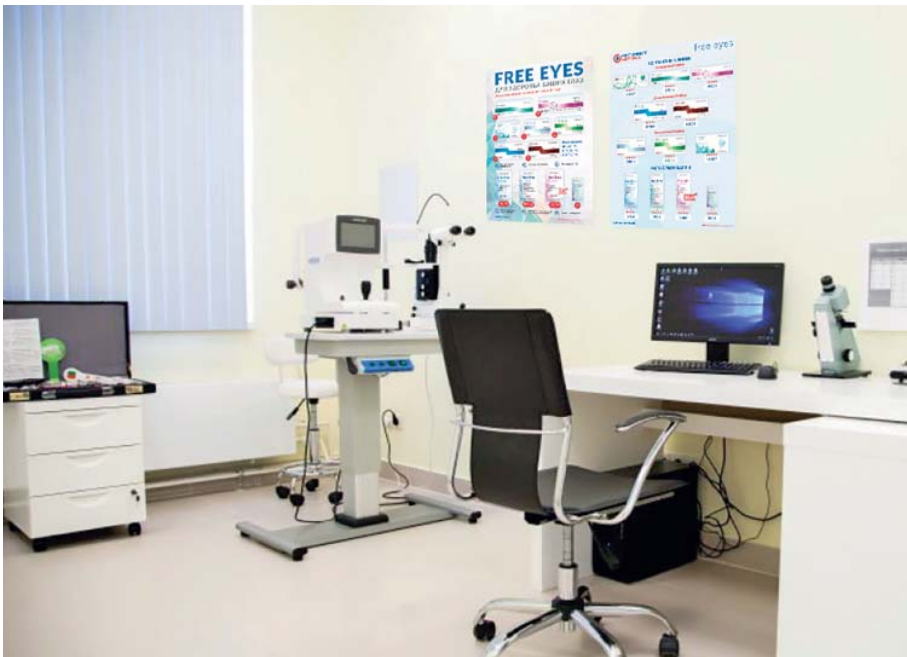
We have now strengthened our support for the outlets even further, for example by keeping video surveillance, which allows us to identify any deviations in the work of the staff. Although the partners do not always like this kind of monitoring, it serves to maintain the high quality of work.

We make sure that only certified medical specialists work in our salons. In my opinion, many optical offers will soon go online and the value of such salons will be in services. We have a head doctor in our own retail and a head doctor for the franchise, who monitors medical specialists and sends them for training in time, as well as conducts master classes.

**– Eyeglasses and contact lenses are products that are needed anywhere in the country and around the world. What is the geographical reach of your company and do you plan to expand it further?**

– At the moment we have more than 70 outlets, about 40 of which are located in Moscow and the Moscow Region. We regularly take part in specialized exhibitions at which people from Kazakhstan, Belarus and Uzbekistan express an interest in us. We do not yet operate in these countries, but we have plans to enter these markets.

Our chain is one of the ten biggest chains of optical salons in Russia. I think this is a good result, considering that we started to fully develop franchising only in 2016.



One can sell package options like “everything for five thousand each”, it's quite simple, but there is no individual approach to the customer. We have opted for a more sophisticated model, aimed at figuring out the client's needs through careful consideration, including with the help of a quality medical service. We demonstrate the properties of high-tech lenses to the client with the help of special software. The customer is often

lenses. Our franchise partners can also establish an orthokeratology office if they wish to do so. Our salons now have a service to choose special children's contact lenses to stop the development of myopia.

Another advantage is that we use partner stores as pick-up points for our online shop, which gives us an additional influx of customers. We also offer our partners to set up their own online shop on our website for free.



## Наталья Пинягина, STEFANIA: «Верю, что нет недостижимых целей!»

Детская мода: есть ли что-то позитивнее и привлекательнее? Дети – безусловно, лучшая часть человечества, достойная того, чтобы стать и самой нарядной, красивой и элегантной! Даже мамы, равнодушные к взрослой моде, с появлением собственного крохи преобразуются в мини-дизайнеров, подбирая ботиночки любимому чаду в тон к штанишкам, а бантик – по цветовому контрасту с юбочкой. Ну а мамы, поднатворившие в подборе изысканных нарядов, иногда мечтают: «Вот если бы я была дизайнером детской одежды...» Мечтают многие, исполняют мечту единицы. Вот с такой уникальной мамой Натальей Пинягиной, назвавшей совместно с мужем, дизайнером Олегом Пинягиным, бренд детской одежды в честь маленькой дочки STEFANIA, мы побеседовали.

чайзи очень разные, но все они объединены любовью к детям и своему делу.

**– Если бы вам предложили охарактеризовать бренд одним предложением, как бы вы его сформулировали?**

– Ярким мотивом в философии бренда всегда был акцент на семье и семейных ценностях. Ведь что может быть важнее семьи и детей? Семья закладывает ориентиры на всю жизнь. Благородство, чувство стиля, воспитание и манеры – мы должны прививать детям лучшее, передавая это из поколения в поколение.

**– Что отличает вашу компанию от других представителей этой сферы?**

– У каждого бренда свои особенности. Но наша главная ценность и отличительная черта – наши покупатели. Это исключительные люди, ценящие качество и стиль. Они выбирают яркие и модные образы для себя и своих детей. Каждый из наших покупателей уникален и, совершив покупку однажды, остаётся с нами на долгие годы. Наша система лояльности позволяет постоянным покупателям пользоваться гибкой системой скидок и бонусов: мы любим и ценим каждого своего покупателя.

**– На мире моды тяжело отразилась пандемия. Люди, по крайней мере в период строгого карантина, почти перестали покупать статусную одежду «на выход». Как переживает кризис ваша компания?**

– Да, маски сегодня стали обязательным атрибутом, и мода не обошла вниманием этот аксессуар. Сейчас можно подобрать себе средство защиты согласно модным тенденциям, создано и много ярких и забавных принтов и дизайнерских решений масок для детей. И это правильно, ведь дети всегда остаются детьми! Мы уверены, что ситуация исправится, возможно, не так быстро, как нам бы хотелось, но

всё обязательно вернётся на круги своя. А пока понемногу расширяются возможности для «выхода в свет» и наши соскучившиеся покупатели с радостью приходят за новыми образами.

**– Весной, особенно после такой тяжёлой зимы, хочется лёгкости, ярких красок, озорных принтов и прочих милых пустяков. У STEFANIA наверняка готовы новые коллекции?**

– Детская мода идёт в ногу с мировыми фешен-трендами. В сезоне весна-лето мы предлагаем поклонникам марки совершить путешествие в «океан моды» и забыть про скучные стандарты. Главной темой стали оригинальные летние мотивы: сафари, джунгли, буйство красок! В Москве и так слишком долго бывает серо за окном. В Марбелье солнца больше, именно сочными красками природы мы и вдохновлялись, когда работали над коллекцией. Богатый ассортимент фасонов с изысканными текстурами и изящным кроєм завораживает разнообразием тканей, деталей и элементов, насыщенной цветовой гаммой, широкими возможностями функциональности.

**– Что планируете на наступивший год и более отдалённую перспективу?**

– В 2020-м в связи с пандемией у нас заморозились многие проекты, но чуть ранее прошли показы на неделях моды в Москве, Сочи и особый закрытый показ во Флоренции. Наш бренд принял участие в специализированных выставках детской моды: Pitti Bimbo в Италии, CJF, Best Luxury Stores, Children Salon в Нью-Йорке. В этом году мы намерены наверстать упущенные возможности! Очень надеемся, что совсем скоро вернёмся в свой прежний режим активной работы. Мы строим грандиозные планы и верим в то, что нет недостижимых целей! Уверены, что о модном доме STEFANIA со временем заговорит весь мир!

**– Наталья, уже более 20 лет PINYAGIN CORPORATION занимает лидирующие позиции на рынке детского ретейла. Модный дом приобрёл известность в мире детской моды и динамично развивается, имея в активе флагманский бутик в Марбелье (Испания) и сеть собственных розничных магазинов в крупнейших торговых центрах Москвы. Но у вас также много партнёров-франчайзи в самых разных странах Европы, России и СНГ. «Семья» ваших франчайзи продолжает прирастать?**

– Мы активно развиваем франчайзинговую сеть: на данный момент открыто более 30 бутиков, и мы не намерены останавливаться! Наша компания активно развивает партнёрскую сеть на территориях как России и СНГ, так и Европы, Америки.

**– На каких условиях можно стать франчайзи вашей компании? Какие требования вы предъявляете к ним, какие услуги предоставляете?**

– В рамках сотрудничества мы гарантируем полное ведение наших франчайзи. Делаем расчёт по товарному наполнению, предоставляем модель развития бизнеса, рекламные материалы, маркетинговый план, следим за их работой и помогаем по всем позициям. Наши менеджеры всегда на связи, чтобы дать франчайзи профессиональный совет или предоставить помощь. Ведь мы, как никто, заинтересованы в том, чтобы наши партнёры успешно развивались!

**– Кто ваши франчайзи: существует ли их «усреднённый портрет»?**

– Нашим партнёрам мы предлагаем надёжный и отработанный механизм построения бизнеса в одной из самых привлекательных и перспективных сфер – детской модной индустрии. Поэтому наши фран-

Беседовала Елена Александрова



**C**hildren's fashion: is there anything more positive and attractive? Children are undoubtedly the best part of humanity, deserving to be the most fashionable, beautiful and elegant! Even mothers, indifferent to adult fashion, once their own kids appear, transform into mini-designers, choosing shoes for their favorite child to match trousers, and a bow – to match the colour contrast with the skirt. Well, mums, skilled in the selection of exquisite clothing, sometimes dream: "If only I were a designer of children's clothing ..." Many people dream, but very few make the dream come true. We had a talk with such a unique mum Natalia Pinyagina, who together with her husband, designer Oleg Pinyagin, named her children's clothing brand after her little daughter STEFANIA.

## Natalia Pinyagina, STEFANIA:

"I believe that there are no unachievable goals!"

– *Mrs. Pinyagina, PINYAGIN CORPORATION has been the leader on the children retail market for over 20 years. The fashion house has gained popularity in the world of children's fashion and develops dynamically, having a flagship boutique in Marbella (Spain) and a network of retail shops in major malls in Moscow. However, you also have many franchise partners in a wide variety of countries in Europe, Russia and the CIS. Does the "family" of your franchisees continue to grow?*

– We actively develop our franchise network: at the moment we have opened more than 30 boutiques, and we don't intend to stop! Our company actively develops its partner network both in Russia and CIS countries, as well as in Europe and America.

– *What are the conditions for becoming a franchisee of your company? What are your requirements to them, what services do you provide?*

– As part of our cooperation, we guarantee full support for our franchisees. We do the calculation of the contents of goods, provide a business development model, advertising materials, the marketing plan, monitor their work and help them in all the aspects. Our managers are always in touch to provide professional advice and assistance to franchisees. After all, we more than anyone else are interested in the successful development of our partners!

– *Who are your franchisees: is there an "average portrait" of them?*

– We offer our partners a reliable and proven mechanism for business building in one of the most attractive and promising areas: the fashion industry for children. That is why our franchisees are very different, but they are all united by their love of children and their business.

– *If you were asked to describe the brand in one sentence, how would you phrase it?*

– A vibrant motif in the brand philosophy has always been the emphasis on family and family values. After all, is there anything more

important than family and children? Family lays the direction for the rest of your life. Honor, sense of style, upbringing and manners – we have to instill the best in children, and pass this on from generation to generation.

– *What distinguishes your company from others in the field?*

– Every brand has its own characteristics. But the main thing that distinguishes us is our customers. They are exceptional people who appreciate quality and style. They choose bright and fashionable images for themselves and their children. Each of our customers is unique and once they make a purchase, they stay with us for many years. Our loyalty system allows regular customers to enjoy a flexible system of discounts and bonuses: we love and value each of our customers.

– *The fashion world has been hit hard by the pandemic. People, at least during the strict quarantine period, have almost stopped buying status clothes "for going out". How does your company survive the crisis?*

– Yes, nowadays masks have become a compulsory accessory, and fashion has not ignored this item. Now you can choose a protective device according to fashion trends, there are a lot of bright and funny prints and designs of masks for children. And it is right, because children are always children! We are sure that the situation will improve, maybe not as fast as we would like it to, but things will certainly get back to normal. In the meantime, the opportunities for "going out" are expanding little by little and our bored customers are happy to come in for new looks.

– *In spring, especially after such a hard winter, we need lightness, bright colours, playful prints and other cute little things. Surely STEFANIA has new collections ready.*

– Children's fashion keeps up with global fashion trends. In the spring-summer season, we offer the admirers of the brand to make a voyage into the "ocean of fashion" and forget about boring standards. The main theme is original summer motifs: safari, jungle, riot of



colours! It's usually grey outside the window in Moscow for too long. There is more sunshine in Marbella, we were inspired by the lush colours of nature when we worked out the collection. The rich assortment of styles with refined textures and elegant tailoring captivates with variety of fabrics, details and elements, rich palette of colours and wide range of functionality.

– *What are your plans for the current year and beyond?*

– In 2020, many of our projects were frozen because of the pandemic, but a little earlier we had shows at the fashion weeks in Moscow and Sochi, and a special private show in Florence. Our brand took part in specialized exhibitions of children's fashion: Pitti Bimbo in Italy, CJE, Best Luxury Stores, Children Salon in New York. This year we intend to make up for lost opportunities! We really hope to be back in our old active schedule very soon. We make ambitious plans and believe that there are no unachievable goals! We are sure that soon the whole world will talk about STEFANIA fashion house!

The interview was taken  
by Elena Alexandrova



«Хостелы Рус» — лидер рынка хостелов в России, имеющий 29 хостелов в Москве и 20 — в регионах. Компания управляет собственными объектами и развивает сеть по франшизе с 2012 года. За счёт своевременных и продуманных действий в кризисный год сети удалось сохранить 97% своих объектов и подготовиться к открытию новых. Сегодня мы поговорили с Андреем Цаем, генеральным директором и совладельцем сети «Хостелы Рус», председателем Лиги малых отелей, хостелов и туристического жилья.

## Андрей Цай:

«Выживание бизнеса в период любого кризиса — это в первую очередь оптимизация издержек»

**– Гостиничная отрасль относится к категории отраслей, наиболее пострадавших от пандемии. Раскройте секрет, каковы масштабы бедствия? Какие прогнозы у вас есть на восстановление?**

– Наверное, нет такой отрасли, которая не почувствовала и не прочувствовала на себе влияние пандемии. Осознание ситуации прошло в несколько этапов: начиная с февральского шока, когда спрос на проживание уменьшился в разы, через летний оптимизм, когда все правильно управляемые хостелы вышли в прибыль, и до осенней депрессии с пониманием, что всё это может затянуться.

Мы видим, что в 2020 году закрылось до 30% хостелов в Москве. Причины — как рухнувшая на фоне пандемии экономика бизнеса, так и контрольные мероприятия государственных органов по выполнению закона о запрете ведения гостиничного бизнеса в жилых домах. В целом кризисный год показал, что устойчивость сетевого бизнеса намного выше, чем у индивидуального, в первую очередь за счёт быстрого обмена лучшим опытом противостояния вызовам и возможности эффективно работать с государственными органами для защиты своих интересов на уровне руководства сети.

Сегодня мы фиксируем быстрые темпы восстановления спроса на услуги размещения в объектах бюджетного размещения. Так, в среднем по сети выручка хостела за февраль 2021 года на 35,4% выше выручки за февраль 2020-го. Мы ожидаем выхода на устойчивую операционную прибыль уже к лету этого года, а возвращение рентабельности на уровень 2019-го (25-30%) — к весне следующего. Выделяем три основных драйвера:

- восстановление туристического потока при поддержке правительственной программы по развитию внутреннего туризма и снижению заболеваемости COVID-19 за счёт массовой вакцинации;
- возвращение масштабов трудовой миграции к докризисному уровню;
- законодательные инициативы, направленные на вывод из тени туристического жилья всех видов, в результате принятия которого «легальные» хостелы, работающие по всем правилам, получают конкурентное преимущество.

**– Какие предпринятые действия вы можете выделить как эффективные в период кризиса, которые дали самый большой результат, позволили вашим франчайзи сохранить бизнес?**

– Это прежде всего оптимизация издержек. Для хостельного бизнеса краеуголь-

ный камень — аренда. Мы буквально с первых звоночков кризиса начали ориентировать наших франчайзи на изменение условий договоров с арендодателями, оказывали им поддержку как в переговорах, так и юридическую, что позволило снизить арендные платежи в острые периоды в среднем на 50%, впоследствии — на 25-30%. Также мы помогаем в сокращении других статей затрат. То, что общий бизнес сети довольно значительный, нам помогает быстро узнавать о новых инновационных технологиях и получать от партнёров наиболее выгодные предложения. Переход от эквайринга на приём оплаты по QR-кодам позволил сократить банковские комиссии с 2-2,5 до 0,7%. Это небольшая экономия по каждой статье, но в совокупности такие меры дают приличную выгоду.

Вторая область, которая претерпела большие изменения, — маркетинговые и тарифные планы. Букинг-площадки в какой-то момент просто перестали приносить брони. Совсем. Переориентация с туристического сегмента на сегмент долгосрочного проживания, обучение хитростям работы на площадках «ЦИАН», «АВИТО» и в B2B-области позволили увеличить долю гостей, проживающих в хостелах постоянно, с 15% до пандемии до 75-80%. Своевременная аналитика по



рынку позволила нашим партнёрам не терять гостей из-за чрезмерно высоких цен и не проигрывать, предлагая слишком низкие. Помогло обеспечить поток гостей и заключение на уровне сети партнёрских соглашений со спортивными ассоциациями. Акция «Путешествуй дома», запущенная нами весной прошлого года в соцсетях, когда наши гости отмечались и копили баллы, которыми потом частично расплачивались за проживание, также принесла новые бронирования.

Важную роль в выживании сыграла и господдержка. Обращения от имени сети в сложных ситуациях помогали оперативно разрешать сложные вопросы. Нужно отметить, что госорганы к нам прислушивались и всячески помогали.

Также, чтобы уменьшить финансовую нагрузку на наших партнёров, мы нашли возможность уменьшить платежи по роялти в два раза.

**– Какие вы можете выделить основные ошибки хостельеров, допущенные в период пандемии, которые принесли максимальный ущерб?**

– Самая большая ошибка – это вести бизнес как раньше. Например, позиция «мы ориентированы на иностранцев и поэтому ничего не меняем, ждём, когда откроют границы» просто фатальна. Многие объекты закрылись, даже не попытавшись что-то сделать для своего спасения.

Обратная сторона медали – падать в сегмент общежитий, сдавая место по цене 150-200 рублей в сутки. Это другой бизнес и совсем другая аудитория. Мы видим, что такие хостелы тоже закрылись.

Увольнение квалифицированного персонала – ещё одна распространённая ошибка. Проблему сильно прочувствовали гости курортных регионов нашей страны. Это псевдоэкономия. Мы смогли сохранить 90% персонала, проводя переговоры об изменении оплаты труда и пользуясь правом некоторых категорий сотрудников взять больничный.

Не использовать меры господдержки – тоже большая ошибка.

**– Большое число франшиз хостелов фактически перестало существовать в пандемию. Сайты ваших, так сказать, конкурентов теперь не работают, количество объектов в сетях сократилось в разы. Почему вы решили остаться в этом бизнесе? Внесла ли пандемия корректировки в саму франшизу и перечень услуг, которые вы предоставляете?**

– Мы верим в рынок гостеприимства. Согласно исследованиям возможностей для бизнеса, в связи с реализацией целей устойчивого развития ООН (ESG), к 2030 году глобальный туристический рынок увеличится в два раза – до 1,8 трлн дол-

ларов. Меры по развитию внутреннего туризма, принимаемые правительством, будут способствовать развитию объектов бюджетного размещения. Мы уже сейчас получаем много запросов на различного вида коллаборации из туристических регионов. Россия становится всё более привлекательным направлением для западных туристов. Об этом свидетельствует и приход гида «Мишлен» в Москву, и признание Россией знака Safe Travels, который сейчас активно получают хостелы нашей сети. Границы когда-нибудь откроются, а сейчас надо готовиться. В рамках подготовки мы запустили несколько новых продуктов. Например, курс «Как открыть хостел». Сейчас он доступен и в классическом офлайн-формате. В начале апреля мы запустим онлайн-обучение в коллаборации со Skillbox. Также у нас есть курсы английского языка для администраторов хостелов и отелей.



Мы делаем аудит по запросу владельца хостела и вырабатываем рекомендации по улучшению маркетинга, продаж, по управлению персоналом и издержками. С прошлого года управляем хостелами в двух форматах: берём на себя управление или продажами, или объектом полностью. Даже только контроль продаж позволяет увеличить загрузку на 15-20% в моменте. Мы управляем не только объектами в сети, но и сторонними хостелами.

В 2020 году рынок слияний и поглощений на рынке хостелов оказался достаточно активным. Мы открыли направление M&A. Был проведён ряд успешных сделок с нашим участием.

Мы также запускаем новый сайт, где особое внимание уделяем совершенствованию клиентского пути для всех гостей и партнёров. Весь кризисный год мы работали над тем, чтобы стать лучше. При-

знанием наших усилий стало получение флагманским хостелом сети «Хостелы Рус – Чистые пруды» премии «Лучший хостел – 2020».

**– Может ли хостельный бизнес быть прибыльным сейчас? Когда время инвестировать в этот бизнес?**

– Конечно, может. Приведу пример: мы помогли нашим партнёрам купить в июне маленький хостел (32 места) в спальном районе Москвы за 300 тыс. руб., фактически по остаточной цене мебели. Предыдущим владельцам он приносил убытки, хотя потенциально объект перспективный. Вложили ещё 50 тыс. руб. в косметический ремонт, поменяли и обучили персонал, настроили рекламную кампанию, нацеленную на привлечение гостей для долгосрочного пребывания, получили скидку на аренду в 20% – и хостел задышал. У них прибыль 120 тыс. руб. в месяц, и это в разгар осенне-зимней вспышки COVID-19!

Что касается времени для инвестиций, то инвестировать надо сейчас!

Сейчас порог для входа на рынок опустился и может быть от миллиона рублей. В «допандемические» времена для открытия хостела нужно было инвестировать 3,5-4 млн руб. Уже к маю удачное окно для входа закроется и размер первоначальных вложений значительно вырастет.

**– Какой совет вы можете дать тем, кто думает об открытии хостела или уже им владеет?**

– Кризис – хорошее время для инвестиций в себя. Я всем советую в первую очередь инвестировать в свои навыки, умения. Приходите к нам, открывайте для себя новые горизонты в профессии хостельера, становитесь успешными!

## Andrei Tsay:

“Business survival in any crisis is first and foremost about optimizing costs”

**Hostels Rus is the leader of the hostel market in Russia, with 29 hostels in Moscow and 20 in the regions. The company has been operating its own facilities and developing a franchise network since 2012. Thanks to timely and thoughtful action during the crisis year, the chain managed to retain 97% of its facilities and prepare to open new ones.**

**Today we talked to Andrey Tsai, CEO and Co-owner of the Hostels Rus chain, Co-Chairman of the League of Small Hotels, Hostels and Tourist Accommodation.**



*– The hospitality industry is among the industries most affected by the pandemic. Can you reveal a secret about the scale of the disaster? What forecasts do you have for recovery?*

– There is probably no industry which has not felt and experienced the impact of the pandemic. Realization of the situation went through several stages: from the shock in February, when demand for accommodation decreased manifold, through the summer optimism, when all the properly managed hostels reached profit, to the autumn depression with the realization that it could all drag on.

We observe that up to 30% of hostels in Moscow have closed in 2020. The reasons are both the collapsed business economy amid the pandemic, and the control measures taken by state authorities to implement the law which prohibits the hotel business in housing buildings. On the whole, the crisis year has shown that the stability of chain business is much higher than that of the individual business, primarily due to the rapid exchange of best practices to face the challenges and the ability to work efficiently with the state authorities to advocate your interests at the level of the chain management.

Today, we can record a rapid recovery

in demand for accommodation services in low-cost accommodation facilities. Thus, the average hostel revenue for February 2021 for the network is 35.4% higher than the revenue for February 2020. We expect to reach a stable operational profit by the summer of this year, and return to profitability levels of 2019 (25–30%) by spring of the next year. We identify three main drivers:

- recovery of tourist flow supported by the government's domestic tourism programme and reduction of COVID-19 through mass vaccination;
- return of the labour migration scale to the pre-crisis level;
- legislative initiatives aimed at bringing tourist accommodation of all kinds out of the shadows, which would give “legal” hostels, operating under all the rules, a competitive advantage.

*– What actions can you mention to be effective during the crisis that have given the best results and allowed your franchisees to retain their business?*

– It was primarily cost optimization. For the hostel business, the cornerstone is rent. We started to encourage our franchisees to change the terms of their agreements with landlords from the very

first alarm bells, providing them with support both in negotiations and in legal matters, which allowed us to reduce rent payments during the peak periods by 50% on average, and later by 25–30%. We also assist in reducing other expense categories. The fact is that the overall business of the chain is quite significant, it helps us to learn quickly about new innovative technologies and receive the most favourable offers from our partners. The switch from acquiring to accepting payments by QR codes allowed us to reduce bank fees from 2–2.5 to 0.7%. This is a small saving on each item, but together these measures provide a decent benefit.

The second area that has experienced major changes are marketing and pricing plans. Bookings sites simply stopped bringing reservations at a certain time. At all. Reorientation from tourist segment to long-term accommodation segment, learning the tricks of the trade on sites CIAN, AVITO and in B2B area allowed to increase share of guests staying in hostels permanently from 15% before the pandemic to 75–80%. On-time analysis of the market enabled our partners not to lose guests because of excessively high prices and not to lose out by offering too low ones. Concluding network-level partnership



agreements with sports associations also helped to ensure guest flow. The “Make a trip at home” campaign we launched last spring on social media, where our guests registered and collected points, which were then used to pay part of their accommodation, also brought in new bookings.

Government support also played an important role in the survival of the business. Appeals on behalf of the chain in difficult situations helped to resolve difficult issues quickly. It should be noted that the state authorities listened to us and helped in every way they could.

Also, in order to reduce the financial burden on our partners, we found a way to halve royalty payments.

**– What are the biggest mistakes made by hostellers during the pandemic which caused them the maximum damage?**

– The biggest mistake is doing business as usual. For example, the attitude like “we are oriented for foreigners and that is why we are not changing anything, we are waiting for the borders to open” is simply fatal. Many facilities have closed without even trying to do anything to save themselves.

The other side of the coin is falling into the hostel segment, renting out space at 150–200 roubles a day. This is a different business and a completely different clientele. We can see that such hostels have also closed down.

Retiring qualified staff is another common mistake. The problem has been felt heavily by guests in the resort regions of Russia. It is a pseudo-economy. We have been able to retain 90% of the staff by negotiating pay changes and taking advantage of the right of some categories of staff to take sick leave.

Not using state support measures is also a big mistake.

**– A large number of hostel franchises have actually ceased to exist in the pandemic. The websites of your, so to speak, competitors are now dormant, and the number of facilities in the chains has dropped by several times. Why did you decide to stay in the business? Has the pandemic made adjustments to the franchise itself and the list of services you provide?**

– We believe in the hospitality market. According to research on business opportunities with the UN’s Sustainable Development Goals (ESG), the global tourism market is expected to double to \$1.8 trillion by 2030. The measures being taken by the government to develop domestic tourism will encourage the development of budget accommodation facilities. We have already received many requests for different types of collaboration from the touristic regions. Russia is becoming an increasingly attractive destination for Western tourists. This is demonstrated by the arrival of the Michelin Guide in Moscow, and Russia’s



recognition of the Safe Travels label, which is now actively being awarded to our chain’s hostels. The borders one day will open, right now we have to prepare. As part of our preparations, we have launched several new products. For example, the course “How to open a hostel”. It is now also available in the traditional offline format. At the beginning of April, we will launch online training in collaboration with Skillbox. We also have English language courses for hostels and hotel administrators.

We do an audit at the request of the hostel owner and make recommendations on how to improve marketing, sales, HR and cost management. Since last year, we have been managing hostels in two formats: we take over the management of either sales or the entire facility. Even just controlling sales allows us to increase occupancy by 15–20% in the moment. We manage not only facilities in the chain, but also third-party hostels.

In 2020, the market for mergers and acquisitions on the hostel market turned out to be quite active. We opened up the M&A direction. There have been a number of successful deals with our participation.

Also, we are launching our new website, where we are focusing on improving the customer journey for all guests and partners. Throughout the crisis year, we have been working to become better. In recognition of our efforts, the flagship hostel of the Hostels Rus – Chistye Prudy chain won the Best Hostel – 2020 award.

**– Can the hostel business be profitable today? When is the time to invest in this business?**

– Of course, it can. Let me give you an example: in June, we helped our partners to buy a small hostel (32 places) in a dormitory district of Moscow for 300,000 roubles, actually at the leftover price of the furniture. The previous owners suffered a loss, although the property was potentially promising. Another 50 thousand roubles were invested in cosmetic repairs, the staff was changed and trained, an advertising campaign aimed at attracting guests for a long-term stay was set up, a 20% discount on the rent was received – and the hostel “began to breathe”. Their profits are 120,000 roubles a month, and this in the midst of the autumn-winter COVID-19 outbreak!

As for the time to invest, you must invest now!

Now the threshold for entering the market has dropped and can be from one million roubles. In the “pre-pandemic” times, you had to invest 3.5–4 million roubles to open a hostel. By May, the good window for entry will be closed and the size of the initial investment will increase considerably.

**– What advice can you give to those who consider opening a hostel or already own one?**

– The crisis is a good time to invest in yourself. I advise everyone to invest in your own skills first and foremost. Come and join us, open up new horizons in the hostelling profession, become successful!



**Марина  
Журавлёва:**

Маленькая девочка с двумя смешными тонкими косичками, подняв кисточку, задумалась перед большим пустым холстом: что-то появится на нём полчаса спустя? За спиной Алисы во весь рот улыбается огромный Чеширский Кот: чему он рад?

Белокурый и белокрылый ангел в пустом высоком зале играет на рояле, а в окно удивлённо заглядывает рассеянный снежный день...

Какая музыка льётся из-под тонких пальчиков?

Мир работ московского художника Марины Журавлёвой скрывает куда больше вопросов, чем ответов. Может, тем он и притягателен?

Некоторые из возникших вопросов мы задали Марине.

## «СЕКРЕТ УСПЕХА В ТОМ, ЧТОБЫ ЗАНИМАТЬСЯ ТЕМ, ЧТО ЛЮБИШЬ!»

– *Марина, в живопись все приходят по-разному: кто-то, как Дюрер и Рафаэль, поражает окружающих своим мастерством ещё в подростковом возрасте, а кто-то начинает рисовать выйдя на пенсию, как таможеник Руссо и бабушка Мозес, и тем не менее оставляет свой след в истории изобразительного искусства. Вы, судя по всему, принадлежите к первой категории? Как у вас всё начиналось? В семье художники были? Расскажите о вашем детстве.*

– В моей семье профессиональных художников не было, однако люди технических профессий, её составляющие, сумели создать творческую атмосферу, которая, конечно, на меня влияла. Дедушкина мастерская, пахнущая масляными красками, расписанные мамой стены, нарисованные куклы, склеенные домики... У нас в семье было принято самовыражаться подобным образом. Все мои родные были техническими

специалистами, инженерами, но при этом людьми очень творческими, тонко чувствующими искусство. Интерес к искусству воспринимался как естественная потребность, доступ к художественному материалу в семье был наравне с едой или водой. Однако художник как профессия при этом не рассматривалась: слишком «зыбкая» в материальном отношении. А потому я закончила сначала технологический вуз, потом экономический, получив две почётные и востребованные в то время профессии. Параллельно я рисовала – и в первом, и во втором университете: подарки друзьям, стенгазеты; расписывала стены. Рисовать я вообще не прекращала с раннего детства, с тех пор как карандаш впервые попал в руку.

А потом так случилось, что я всерьёз увлеклась изобразительным искусством, и интерес к тому, что делаю именно в этой сфере, стал наполнять меня энергией.

Рисовала много эскизов, которые отнюдь не всегда оплачивались хорошо, а то и вообще не оплачивались. Но постепенно нашлись и заказчики иллюстраций, и покупатели работ, и жизнь окончательно вошла в новую колею.

– *Судя по отрывку из местной прессы, с которым вы меня ознакомили, ваши работы уже привлекали к себе серьёзное внимание, когда вам было 12 лет. Ведь хорошо рисуют многие девочки, но отнюдь не о каждой пишут в газете. С чем это было связано?*

– «Вернисаж», о котором идёт речь в этой заметке, – обычная школьная выставка или смотр детского творчества. И мне сейчас трудно понять, чем выделялись мои детские рисунки среди работ других школьников... Но на тот момент я прекрасно поняла, что раз меня так отметили, значит, чем-то мои работы замечательны.



**– У вас сохранились ваши детские работы? Что-то из них вам продолжает нравиться? Кружки, изостудии и т. д. посещали или предпочитали путь самоучки?**

– Да, мама их очень бережно хранила, и я храню. А больше всего нравятся мои подростковые штудии: это такое бескорыстное и самобытное самовыражение, когда не думаешь о том, понравится ли кому-то твоя работа. Хотелось бы и сейчас создавать нечто подобное, но в силу опыта и пройденной дороги уже, увы, не выходит...

**– Вы получили профильное живописное образование? Кого считаете своими учителями в искусстве?**

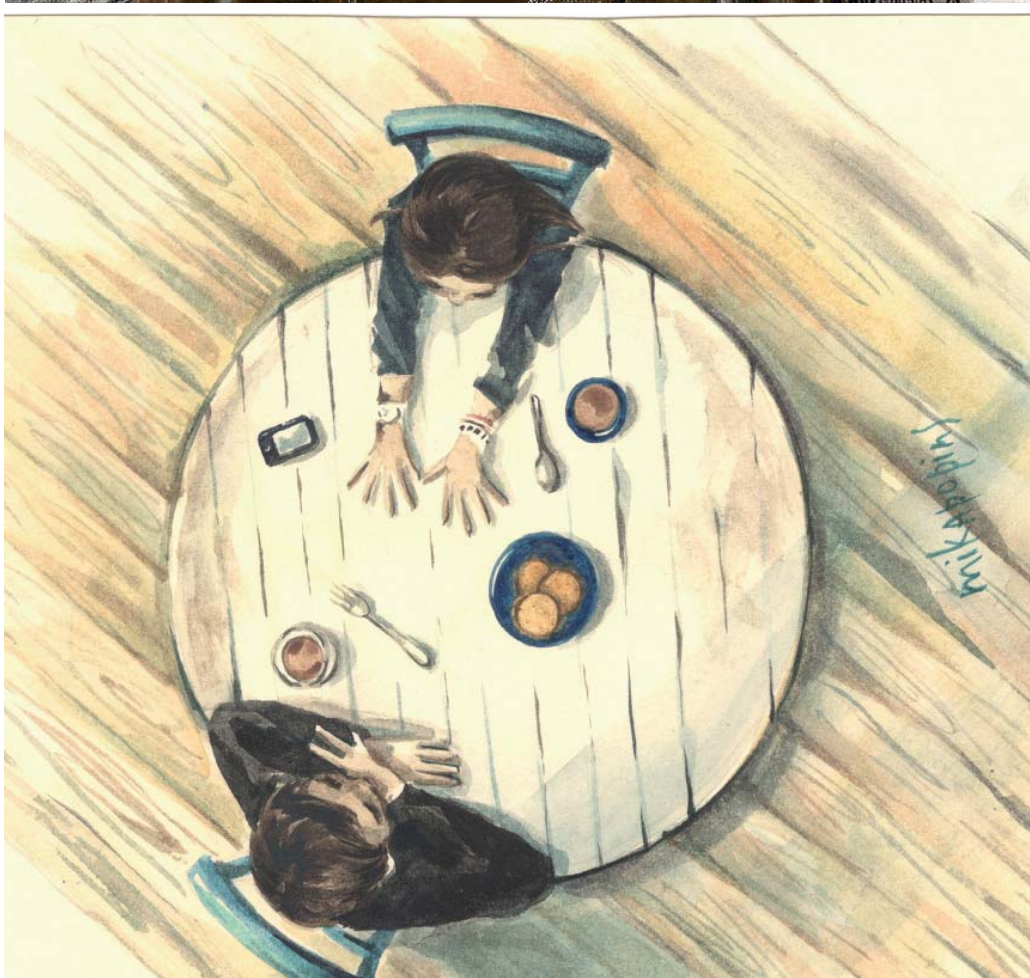
– В кружки, изостудии я не ходила, но были попытки записаться в художественную школу. Когда мне было лет 12, кто-то из понимающих знакомых посмотрел мои работы и посоветовал «отдать девочку в художественную школу». Однако её педагоги, просмотрев мои работы, разглядели во мне «уже готового иллюстратора», отметили сложившуюся технику и пояснили родителям: по программе школы меня придётся переучивать. А родители сочли, что раз я сложившийся иллюстратор, академическая живопись и рисунок – ненужное для меня занятие, тем более я готовилась к поступлению в технический вуз, моя дорога казалась predetermined. Поэтому в художку я не попала.

А что до учителей, путь самоучки отличается тем, что на различных этапах жизни черпаешь из очень разных источников, учишься чему-то у самых разных художников. Так что Учителя с большой буквы у меня нет, главный мой учитель – собственный опыт.

**– А какие эпохи, направления, жанры в изобразительном искусстве вам близки? Каких художников можете назвать самыми любимыми?**

– Из всех художников мне ближе всего иллюстраторы. Это уникальные люди, обладающие собственной неповторимой «оптикой» и предлагающие другим взглянуть через неё на мир. Среди современных иллюстраторов мне особенно нравится Леонид Владимирский, его иллюстрации к «Золотому ключику», сказкам Волкова и Родари, «Трёх толстякам» и другим детским книгам я с восхищением рассматривала в детстве, да и сейчас они нравятся мне не меньше!

Если говорить об эпохе, больше всего люблю, наверное, импрессионистов. Всегда испытываешь приятное волнение, глядя на вещи, которые просто невозможно было создать! А вообще, сейчас, в эпоху интернета, когда для зрителей открыты работы художников всех стран мира и эпох, очень трудно сделать выбор...







**– Как правило, художники неравнодушны и к другим видам творчества и черпают в них вдохновение. Какую музыку, архитектуру любите? К урбанизму тяготеете или к природе?**

– Я по сути своей – городской человек. Природа – она огромна, несоразмерна с человеком, в сравнении с ней очень маленьким. И вот как раз архитектура как бы является связующим между человеком и природой. Для меня она комфортнее природы, и если искать вдохновение в других видах искусства, для меня это прежде всего городская архитектура. Её интересно понимать и читать: это пространственное искусство, и оно воспринимается не одномоментно: по ней можно идти, чувствовать ритм здания, слышать свои шаги, причём в различных помещениях они могут звучать совсем по-разному. По отношению к одному и тому же зданию мы можем испытывать абсолютно разные эмоции, например, проходя по низкому подвальному этажу или выйдя на красивый балкон. В Москве у меня два самых любимых здания: Дом авиаторов на Беговой, известный как «Дом на ножках», построенный архитектором Андреем Меерсоном в стиле брутализма, и особняк Арсения Морозова на Воздвиженке, в стиле эклектики, архитектора Виктора Мазырина, похожий на воздушную зефирку.

Музыка мне в последние годы интересна в основном инструментальная.

**– В каких техниках работаете? Есть ли среди них излюбленные? Больше тяготеете к живописи или графике?**

– Мне все техники интересны. Период, когда хочется работать маслом, сменяется на пристрастие к карандашу и линерам; я то увлекаюсь маркерами, фломастерами для скетчинга, то понимаю, что акварель, наверное, мне ближе, и так по кругу. Графику либо живопись тоже не могу предпочесть: думаю иногда линиями, иногда цветовыми пятнами...

**– Среди ваших работ много иллюстраций: каких авторов, какие книги вы выбираете, по какому принципу? Сотрудничаете с издательствами или частными заказчиками? Свои иллюстрации к какой книге считаете самыми удачными?**

– Пока я имела дело только с детской литературой. Визуализация детских сюжетов мне даётся легче. Наверное, то удовольствие, которое я испытываю, работая над этой тематикой, как-то передаётся, и частные заказчики меня сами находят. А наиболее удачной всегда кажется та серия, над которой сейчас работаю. Сегодня это книга Ярослава Недрагова под условным пока названием «Дракоша Маша».



**– Рисуя, вы создаёте свой мир. А какой он – мир Марины Журавлёвой? Его можно описать словами?**

– Мой мир – очень инфантильный, и главное его свойство – комфортность, уют. Долго там находится, конечно, нельзя, и с головой нырять опасно, потому что взрослые люди не должны надолго уходить от необходимости решения проблем. Но вот если бы в мой мир можно было продавать билетики, думаю, многие захотели бы передохнуть в таком бестревожном месте.

**– Кто он – ваш зритель, покупатель ваших картин?**

– Мои работы покупают очень разные люди: у кого-то картина просто вписывается в интерьер по цвету, кому-то напоминает что-то приятное. Бывает, что случайно визуализирую чью-то фантазию.

**– Героями ваших работ часто становятся ангелы, но не умильные путти Рафаэля, не строгие юноши Фра Анджелико и не странные существа Джотто. Каковы ангелы Журавлёвой? Почему так часто появляются в ваших работах? Вы верующий человек?**

– Я не могу с уверенностью сказать, что изображаю именно ангелов. С детства, как только сама вышла из статуса малышки, я полюбила наблюдать за маленькими девочками. И до сих пор считаю, что это одни из самых красивых созданий природы. Наиболее прекрасное, что она сумела создать: цветы, снежинки и маленькие девочки! И скорее, на своих работах я рисую девочек, а крылья – символ их защищённости. Тут больше эстетическое содержание, чем мифологическое или религиозное. Но если зритель наделяет моих героев какими-то привнесёнными от себя чертами, это только плюс для работы.

**– Художники меряют свою жизнь отрезками не только от работы до работы, но и от выставки к выставке. Много ли их было в вашей жизни?**

– У меня как-то так получается, что картины сразу уходят покупателям и материал для персональной выставки не удаётся подготовить...

**– Зачем вы берётесь за кисть? Живопись для вас – средство, цель или дорога к цели?**

– Средство для самовыражения и существования.

**– Чем занимаетесь в жизни, помимо живописи? А чем хотели бы заняться?**

– Наверное, секрет успеха в том и состоит, чтобы заниматься тем, чем хочешь и что любишь! И если бы я хотела чем-то ещё заняться, обязательно бы занялась. А если этого нет, то, наверное, не очень хочется.

Помимо работы в живописи и графике, я преподаю изобразительное искусство в частной школе. Для этого пришлось получить ещё одно образование, педагогическое. Педагогика меня очень захватила: оказалось, так приятно передавать людям то, что любишь и умеешь, учить видеть и чувствовать! Это какой-то новый аспект творчества. И в моём собственном твор-

честве общение с учениками помогает расширять горизонты.

**– Каковы ваши ближайшие планы?**

– Продолжать делать то, что делаю: мне кажется, у меня хорошо получается!

**Беседовала  
Елена Александрова**





# Создайте Вашу франшизу вместе с лидерами рынка!



**СОЗДАНИЕ ФРАНШИЗ**

**КОНСАЛТИНГ**

**ОБУЧЕНИЕ**



Российская  
Ассоциация  
Франчайзинга

За вклад в создание условий для развития  
франчайзинга 2019





СУШИWOK

ТВОЙ УСПЕХ  
с франшизой  
СУШИ WOK\*



8-800-200-21-01



sushi.77@mail.ru



get.sushiwok.ru

\*крупнейшая сеть магазинов японской и паназиатской кухни  
в формате take away. Инвестиции от 1,5 млн, роялти 3%

Карта распространения печатной и электронной версии по структурам и ведомствам:

83 администрации губернаторов РФ;  
88 региональных торгово-промышленных палат; 36 корпораций развития регионов; Торгово-промышленная палата Российской Федерации;  
Правительства регионов;

#### Деловые советы:

- Российско-Японский деловой совет
- НП «Российско-Китайский деловой совет»
- АНО «Российско-Турецкий деловой совет»
- Российско-Южнокорейский деловой совет
- НП «Деловой совет по сотрудничеству с Индией»
- Российско-Таиландский деловой совет
- Российско-Иранский деловой совет
- АНО «Деловой совет по сотрудничеству с Афганистаном»
- НП «Деловой совет по сотрудничеству с Вьетнамом»
- Российско-Сингапурский деловой совет
- Деловой совет по сотрудничеству с Индонезией
- Деловой совет по сотрудничеству с Пакистаном
- Российско-Филиппинский деловой совет
- Комитет по экономическому сотрудничеству со странами Азии и Океании
- Деловой совет по сотрудничеству с Малайзией
- Совет предпринимателей Россия-Аргентина
- Деловой совет Россия-Бразилия
- Деловой совет Россия-Куба
- Комитет предпринимателей Россия-Мексика
- Российско-Чилийский деловой совет
- Деловой совет БРИКС
- Деловой совет ШОС

#### Зарубежные ТПП:

- ТПП Азербайджанской Республики
- ТПП Республики Армения
- Белорусская ТПП
- Внешнеторговая палата Казахстана
- ТПП Кыргызской Республики
- ТПП Республики Молдова
- ТПП Республики Таджикистан
- ТПП Республики Туркменистан
- ТПП Республика Узбекистан
- ТПП Украины
- ТПП Грузии
- Федеральная палата экономики Австрии
- Союз ТПП Албании
- Бельгийско-Люксембургская торговая палата
- Болгарская Торгово-промышленная палата
- Болгаро-Российская Торгово-промышленная палата
- Внешнеторговая палата Боснии и Герцеговины
- Венгерская Торгово-промышленная палата
- Объединение торгово-промышленных палат Германии

- Федерация торговых палат Израиля
- Федерация индийских ТПП
- Исландская торговая палата
- Торговая палата Испании
- Латвийская Торгово-промышленная палата
- Ассоциация торгово-промышленных и ремесленных палат Литвы
- Конференция промышленников Литвы
- Македонско-Российская Торгово-промышленная палата
- Норвежско-Российская торговая палата (НРТП)
- Польская хозяйственная палата
- Российско-Германская внешнеторговая палата
- Хозяйственная палата Сербии
- Словацкая Торгово-промышленная палата
- Торгово-промышленная палата Республики Словения
- Союз палат и бирж Турции (ТОБВ)
- Центральная торговая палата Финляндии
- Хозяйственная палата Хорватии
- Экономическая палата Чешской Республики
- Хозяйственная палата Черногории (ХПЧ)
- Российско-Британская торговая палата
- Итало-Российская торговая палата
- Представительство хозяйственной палаты Сербии в Москве
- Представительство Норвежско-Российской торговой палаты в Москве
- Представительство хозяйственной палаты Хорватии в России
- Представительство Болгаро-Российской ТПП в России
- Всемирная федерация торговых палат
- Российский национальный комитет Международной торговой палаты
- Ассоциация торгово-промышленных палат европейских стран «Европалата»
- Конфедерация ТПП стран АТР
- Азиатский форум БОАО (BAF)

#### Федеральные ведомства:

- Федеральное агентство по делам

Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству (Россотрудничество)

- Федеральная служба по военно-техническому сотрудничеству (ФСВТС России)
- Федеральная служба по техническому и экспортному контролю Российской Федерации (ФСТЭК России)
- Федеральная служба исполнения наказаний (ФСИН России)
- Федеральная служба судебных приставов (ФССП России)
- Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения (Росздравнадзор)
- Федеральное медико-биологическое агентство (ФМБА России)
- Федеральное агентство по туризму (Ростуризм)
- Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор)
- Федеральное агентство по делам молодёжи (Росмолодёжь)
- Федеральная служба по гидрометеоро-

логии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет)

- Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор)
- Федеральное агентство водных ресурсов (Росводресурсы)
- Федеральное агентство лесного хозяйства (Рослесхоз)
- Федеральное агентство по недропользованию (Роснедра)
- Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт)
- Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
- Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (Роспечать)
- Федеральное агентство связи (Россвязь)
- Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор)
- Федеральное агентство по рыболовству (Росрыболовство)
- Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (Ространснадзор)
- Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация)
- Федеральное дорожное агентство (Росавтодор)
- Федеральное агентство железнодорожного транспорта (Росжелдор)
- Федеральное агентство морского и речного транспорта (Росморречфлот)
- Федеральная служба по труду и занятости (Роструд)
- Федеральная налоговая служба (ФНС России)
- Федеральная таможенная служба (ФТС России)
- Федеральное казначейство (Казначейство России)
- Федеральная служба по аккредитации (Росаккредитация)
- Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр)
- Федеральная служба государственной статистики (Росстат)
- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент)
- Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество)
- Посольство Австралии
- Посольство Австрийской Республики
- Посольство Аргентинской Республики
- Посольство Исламской Республики Афганистан
- Посольство Королевства Бельгии
- Торговое представительство Венгрии
- Генеральное консульство Франции
- Торговое представительство Египта
- Торговое представительство Малайзии
- Торговое представительство Южной Кореи
- Торговое представительство Румынии
- Торговое представительство Сингапура
- Торговое представительство Словацкой Республики
- Торгово-экономический отдел торгового представительства посольства Таиланда.





11 МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА

# Фестиваль Франшиз 2021

18-20 МАЯ

МОСКВА, EVENT HALL ДАНИЛОВСКИЙ

NFFRUSSIA.RU

Фестиваль Франшиз – одно из крупнейших событий мира франчайзинга в России и странах СНГ. Мероприятие завоевало статус по-настоящему результативной площадки для взаимодействия компаний с потенциальными франчайзи со всей России и других стран.

## Фестиваль Франшиз – это:



3 дня насыщенной  
деловой программы



Уникальные целевые  
посетители



Свыше 1500 сделок  
за 7 лет работы

Участие в выставке – это действенный канал продаж, а также показатель престижа и стабильности компании. Только на выставке вы можете напрямую и на нейтральной

территории встретиться со своими покупателями, контрагентами и конкурентами, узнать новые тенденции развития рынка и принять непосредственное участие в его формировании.



Неотъемлемой частью каждой выставки является Деловая программа, в рамках которой лучшие спикеры и эксперты в сфере франчайзинга проводят лекции и мастер-классы на такие темы как:

- Финансирование, привлечение инвестиций в новые проекты.
- Построение сильного бренда компании.
- Выход на международные рынки.
- Защита интеллектуальной собственности.
- И многое другое.



«КАЧЕСТВО, СКОРОСТЬ  
И УНИКАЛЬНЫЙ ВКУС  
в **каждом** ролле,  
в **каждом** магазине,  
в **каждом** уголке планеты»



**8-800-707-42-25**

franshiza@setsushi.ru  
<http://setfranchise.ru>