

Business DIALOG Media

MOSCOW  
**RBC**  
Russian Business Guide



With the  
support of the  
CCI of Russia

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

#33/63 Декабрь 2019



ENG+RUS

РАЗВИТИЕ  
ФРАНЧАЙЗИНГА  
В РОССИИ

**ТИМУР ГАРЕЕВ:**

«КАЖДЫЙ НОВЫЙ  
«СУШИSET» ЛУЧШЕ  
ПРЕДЫДУЩЕГО!»

**МАРГАРИТА**

**НИКИТИНА:**

«НАШ БИЗНЕС  
ОСНОВАН  
НА ДОВЕРИИ  
КЛИЕНТА»

**ИВАН УТЕНКОВ,**

основатель первой федеральной сети  
цветочных супермаркетов «Цветочный ряд»:

**«У НАС НЕТ КОНКУРЕНТОВ»**

# АКУЛЫ ПРАВА

Уголовно-правовая защита бизнеса

Сопровождение сделок

Разрешение споров



125009, Москва,  
улица Тверская, дом 16, строение 1,  
офис А-501 (БЦ «Галерея Актер»)

[www.al-cg.com](http://www.al-cg.com)

620144, Екатеринбург,  
улица Шейнкмана, дом 121,  
3 этаж (БЦ «Антарес-бизнес»)

**Russian Business Guide**

www.rbgmedia.ru

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

16+

**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

**Генеральный продюсер:** Светлана Сергеевна Кравец**Дизайн/верстка:** Елена Кислицына**Корректор:** Людмила Конорцева**Перевод:** Григорий Россыйкин, Мария Ключко

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР».

Москва, ул. Электrozаводская, 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.

e-mail: mail@b-d-m.ru

тел.: +7 (985) 999-65-46

**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 № 63

Подписано в печать 12.12.2019 г.

Тираж: 30000

Цена свободная.

Russian Business Guide

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries,

prospects, business personalities in Russia and abroad.

16+

**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**General Producer:** Svetlana Kravets**Designer:** Elena Kisitsyna**Proofreader:** Lyudmila Konortseva**Translation:** Grigoriy Rossyaykin, Maria Klyuchko

Printed in the printing house Buki Vedi LLC.

115093, Moscow, Partiyiny pereulok 1/58, building 3, office 11

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

tel.: +7(985)999-65-46

**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 № 63

Passed for printing on 12.12.2019

Edition: 30000 copies

Open price

**ОФИЦИАЛЬНО. OFFICIALLY**

2

ЮРИЙ МИХАЙЛИЧЕНКО: «В РОССИИ, С МОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, СЕЙЧАС САМОЕ ПРОГРЕССИВНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В ОБЛАСТИ ФРАНЧАЙЗИНГА»

**YURI MIKHAYLICHENKO: "IN MY OPINION, THE RUSSIAN LEGISLATION IS THE MOST PROGRESSIVE LEGISLATION IN THE FIELD OF FRANCHISING"****ЛИЦО С ОБЛОЖКИ. COVER STORY**

4

ИВАН УТЕНКОВ: «МЫ ДЕЛАЕМ БИЗНЕС ПОД КЛЮЧ»

**IVAN UTENKOV: "WE PROVIDE TURNKEY BUSINESS"****ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА. IN THE FIRST PERSON**

10

ЛАБОРАТОРИЯ «ГЕМОТЕСТ»: КАК МЕНЯЕТСЯ ФРАНЧАЙЗИНГ  
**GEMOTEST LABORATORY: HOW FRANCHISING IS CHANGING**

16

«ВСЁ ТАКЖЕ В ОБЛАСТИ БАЛЕТА МЫ ВПЕРЕДИ ПЛАНЕТЫ ВСЕЙ»

**"THE CLOCK IS TICKING, BUT AS TO BALLET, WE ARE AHEAD OF THE WORLD"**

18

ТИМУР ГАРЕЕВ: «КАЖДЫЙ НОВЫЙ «СУШИSET» ЛУЧШЕ ПРЕДЫДУЩЕГО!»

**TIMUR GAREEV: "EACH NEW SUSHISSET IS BETTER THAN THE PREVIOUS ONE!"****ИНДЕКС УСПЕХА. SUCCESS INDEX**

22

ИЗ ГАДКОГО УТЁНКА В ПРЕКРАСНОГО ЛЕБЕДЯ: КАК ИЗ МЕСТА С ПЛОХОЙ РЕПУТАЦИЕЙ СДЕЛАТЬ СВЕРХПРИБЫЛЬНЫЙ САЛОН КРАСОТЫ

**THE UGLY DUCKLING BECOMES A BEAUTIFUL SWAN: HOW TO MAKE A SUPER-PROFITABLE BEAUTY SALON OUT OF A PLACE WITH A POOR REPUTATION**

26

МОЛОДАЯ ФРАНШИЗА НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ: СЕКРЕТЫ УСПЕХА ФРАНЧАЙЗИНГА ОТ РОМАНА ПЕРСИЯНОВА

**YOUNG FRANCHISE ON THE GLOBAL MARKET: THE SECRETS OF SUCCESSFUL FRANCHISING FROM ROMAN PERSIYANOV**

28

ЛАРИСА АНЧ: «МЫ ИСПОВЕДУЕМ ТОТ ЖЕ ПРИНЦИП, ЧТО И В СЕМЬЕ, – ОБУЧАЕМ СВОИМ ПРИМЕРОМ!»

**LARISA ANCH: "WE PREACH THE SAME PRINCIPLE AS IN THE FAMILY – WE TEACH BY OUR EXAMPLE!"**

32

СУШИ WOK: «МЫ ЕСТЬ ВЕЗДЕ, А ТАМ, ГДЕ НАС НЕТ, – СКОРО ОТКРОЕМСЯ»

**SUSHI WOK: "WE ARE EVERYWHERE, AND IF SOMEWHERE WE ARE NOT PRESENT YET, WE WILL OPEN THERE SOON"****ИНДЕКС КАЧЕСТВА. QUALITY INDEX**

36

МАРГАРИТА НИКИТИНА: «НАШ БИЗНЕС ОСНОВАН НА ДОВЕРИИ КЛИЕНТА»

**MARGARITA NIKITINA: "OUR BUSINESS IS BASED ON CUSTOMER CONFIDENCE"**

38

АНДРЕЙ ЦАЙ: «МЫ НЕ ТОЛЬКО ДАЁМ НАШИМ ПАРТНЁРАМ ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ИМ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЮ ИДЕЮ, НО И ВЫСТУПАЕМ В КАЧЕСТВЕ ОПЫТНОГО НАСТАВНИКА, КОТОРЫЙ НЕ ДАЁТ ИМ УТОНУТЬ»

**ANDREY TSAI: "WE NOT ONLY GIVE OUR PARTNERS A TOOL THAT ALLOWS THEM TO BRING THEIR IDEAS TO LIFE, BUT ALSO ACT AS AN EXPERIENCED MENTOR THAT KEEPS THEM FROM SINKING"**

42

AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ В СЕРВИСНОМ БИЗНЕСЕ. КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПОДРЯДЧИКА

**AGILE TRANSFORMATION IN SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY. CONTRACTOR SELECTION CRITERIA**

Business DIALOG Media

**RBC**  
Russian Business Guide





## ЮРИЙ МИХАЙЛИЧЕНКО:

**«В России, с моей точки зрения, сейчас самое прогрессивное законодательство в области франчайзинга»**

**Р**оссийская ассоциация франчайзинга, созданная ещё в далёком 1997 году, в первые десятилетия своего существования большое значение уделяла популяризации и региональному развитию, что послужило толчком к бурному росту франчайзинга, который за последние десять лет увеличился почти в 4 раза как по абсолютным, так и по относительным показателям. Как менялись задачи РАФ в соответствии с изменениями рынка? Когда произошёл особый рост интереса к использованию франшиз? И как сегодня развивается франчайзинг в России? Узнали у исполнительного вице-президента Российской ассоциации франчайзинга Михайличенко Юрия Николаевича.

**– По темпам развития франчайзинга Россия входит в число мировых лидеров. По данным Российской Ассоциации франчайзинга на территории России работает более 60 000 франчайзинговых точек и около 2000 франчайзеров. Что способствовало стремительному развитию направления? Как вы оцениваете российский рынок франшизы сегодня?**

– Стремительному развитию направления способствовало достаточно кропотливое и долгое стратегическое развитие как популяризации, так и по законодательной базе развития франчайзинга. Кроме того, была проделана работа с партнёрскими организациями, в том числе с органами государственной и региональной власти, срывающими структурами, такими как Корпорация МСП, Минэкономразвития, фонды поддержки предпринимательской деятельности регионов, а также с ключевыми партнёрами, такими как Сбербанк, Промсвязьбанк, Внешэкономбанк. И эта планомерная работа по многим направлениям продолжается. Кроме того, РАФ достаточно большое значение уделяет интеграции в глобальный рынок и во взаимодействие с другими ассоциациями франчайзинга, что тоже оказывает благотворительное действие на ранок франчайзинга.

**– Что такое франчайзинг по-российски? Отличается ли он чем-нибудь, допустим, от американского или европейского?**

– Франчайзинг по-российски в принципе ничем не отличается от общемировой практики. Поскольку на территории России работают зарубежные компании, Россия глубоко интегрирована в глобальный рынок, происходит обмен, и, собственно, те российские франшизы, которые сейчас появляются на нашем рынке, базируются на том опыте, который франчайзинговое сообщество накопило более чем за столетнюю историю. Нельзя сказать, что зарубежные франшизы лучше или наши франшизы лучше, – используем мировой опыт, используем схему операционной деятельности; бизнесы более-менее похожи, и даже визуализация не отстает от зарубежных аналогов. Поэ-

тому смело можно сказать, что Россия работает по международным стандартам и по тем правилам, которые в принципе приняты в мировом сообществе. Кроме того, российское законодательство является одним из самых прогрессивных в области франчайзинга во всём мире, несмотря на то, что франчайзинг в России именуется коммерческой концессией. С точки зрения участников рынка, у нас сейчас наблюдается один из самых прогрессивных ростов в мире, то есть динамика сейчас находится на уровне 16%.

**– На Западе практически все сети общественного питания – это как раз система франчайзинга. У нас же многие предпочитают собственный бизнес – сильны амбиции или мало достойных предложений?**

– На Западе не все точки общественного питания работают по системе франчайзинга, хотя франчайзинг является одним из основных методов развития общественного питания или так называемой индустрии гостеприимства. Та же история наблюдается и в России. То есть очень много достойных сетей по количественному показателю не отстают от западных темпов развития или от доли рынка. Например, такие сети, как «Иль Патио», «Стардогс», «Шикари», «Шоколадница», – они по количественным показателям имеют хорошую динамику и занимают достаточно большую долю рынка. То есть франчайзинговые сети в России занимают примерно такую же долю рынка, как и западные. Поэтому говорить о том, что мы отстаём или у нас другая тенденция, в принципе не следует. Сейчас набирают обороты небольшие форматы, такие как «кофе-то-го» или предприятия быстрого питания (fast casual), поэтому здесь следует говорить про эффективность моделей бизнеса. Если модель устойчивая и прогрессивная, нравится потребителю, и у неё высокая лояльность, то она будет развиваться. А если у кого-то есть амбиции развивать собственный ресторан, то это, конечно, приветствуется, поскольку должно быть определённое разнообразие на вкусы потребителей и на разную клиентуру.

**– Насколько благоприятна сегодня правовая среда в России для развития франчайзинга? Есть ли у нас какие-то законы, регулирующие эту область бизнеса? Каких, по вашему мнению, законопроектов и законодательных норм не хватает для развития программы франчайзинга в России?**

– В России, с моей точки зрения, сейчас самое прогрессивное законодательство области франчайзинга, несмотря на то, что, как я ранее упоминал, оно имеет название коммерческой концессии. Правовая основа для работы именно франчайзинговых компаний в России наиболее благоприятная. Это благодаря тому, что РАФ в 2011 году успешно изменил законодательство, правовое регулирование, сделал его максимально адаптированным к отношениям, которые сложились на рынке. Всех участников рынка это законодательство устраивает.

**– Дайте совет нашим читателям, как правильно выбрать франчайзинговую программу? На что обращать внимание потенциальному франчайзи при ведении переговоров о покупке франшизы?**

– Обратите внимание, как компания работает на рынке, долго ли, успешно ли. Кроме того, полезно побывать в действующих точках, которые есть в списке контактов у франчайзера, и посмотреть, как у них всё устроено. Зачастую предложения, которые делают франчайзеры, не имеют ничего общего с теми объектами, которые у них существуют. В первую очередь, объекты должны быть реально существующими. Далее должен быть зарегистрирован товарный знак и комплект документов, который включает в себя правовую часть. Также должно присутствовать лицензионное соглашение о передаче товарного знака, план операционной деятельности, т. е. инструкция по эксплуатации бизнеса, объекты визуализации, то есть брендбук или бизнес-бук. Должны быть включены инструменты поддержки и сопровождения, что тоже оговаривается вместе с франчайзером. Если компания нацелена на успешное развитие и показывает такую динамику достаточно долго, значит, это правильный выбор.

## YURI MIKHAYLICHENKO:

***"In my opinion, the Russian legislation is the most progressive legislation in the field of franchising"***

The Russian Franchising Association, established in 1997, since the first decades of its existence, paid much attention to popularization and the regional development. It was an impetus to the rapid growth of franchising, which has increased by almost 4 times both in absolute and relative indicators over the past ten years. How did the tasks of the RAF (Russian franchise association) change in accordance with the market changes? When has a particular increase in interest in using franchises been detected? And how is franchising developing in Russia today? All these things we learned from Mikhailichenko Yuri Nikolaevich, Executive Vice-President of the Russian Franchising Association.



*– Russia is among the world leaders in terms of pace of development of franchising. According to the Russian Franchising Association, over 60,000 franchising points and about 2,000 franchisors operate in Russia. What contributed to the rapid development of the direction? How do you estimate the Russian franchise market today?*

– The rapid development of the direction was facilitated by a rather painstaking and long strategic development, both in terms of popularization and the legislative framework for the development of franchising. In addition, it had been done the work with partner organizations, including state and regional authorities, with such developing structures as the SME Corporation, the Ministry of Economic Development, regional business support funds, as well as with key partners such as Sberbank, Promsvyazbank and Vnesheconombank. This systematic work continues in many areas. In addition, the RAF places particular importance on integration into the global market and in interaction with other franchising associations, which also has a positive effect on the franchising market.

*– What is Russian franchising? Has it any difference, for example, from the American or European franchising practice?*

– Russian franchising practice has no principle difference from the global one, since there are lots of foreign companies working in Russia. Russia is deeply integrated into the global market, there is an exchange, and, in fact, those Russian franchises, which currently appear on our market are based on the experience that the franchise community has accumulated over more than a century of practice. One cannot say that foreign franchises are better, or our franchises are better – we use world experience, we use operational schemes. Businesses are more or less similar and even visualization does not lag behind foreign analogues. Therefore, we can say for sure that Russia works in accordance with the international standards and in accordance with the rules that are accepted in the

international community. Moreover the Russian legislation is the most progressive legislation in the field of franchising, despite the fact that franchising in Russia is termed a commercial concession. From the point of view of market participants, we can observe one of the most progressive dynamics in the world; the dynamic growth rate is now at 16% level.

*– Almost all food service chains in the West are a franchise system. Many people in our country prefer their own business, is this because strong ambitions or there are very few noteworthy proposals?*



– Not all catering points operate according to the franchising system in the West, although franchising is one of the main methods of developing catering or the so-called hospitality industry. The same story is observed in Russia. It means that a lot of worthy chains in terms of quantity do not lag behind the western pace of development or market share. For example, such chains as Il Patio, Stardogs, Shikari, Shokoladnitsa have good dynamics in terms of quantity and occupy a fairly large market share. It means that franchise chains in Russia, just like in the West, occupy practically the same market share. Therefore, one cannot say that we are behind or we have a different dynamics. Small formats, such as “coffee to go” or enterprises of very fast food (“fast casual”) are gaining momentum, so here we should talk about the effectiveness of business models. If a model is stable and progressive, the consumer likes it, and it has high loyalty, then it will develop. And if someone has ambitions to develop their own restaurant, then this, of course, is


welcome, since there should be a certain variety for the tastes of consumers and for different clientele.

*– How favorable is the legal environment in Russia for the development of franchising? Do we have any laws governing this area of business? What, in your opinion, bills and legislative norms are not enough for the development of the franchising program in Russia?*

– In my opinion, the Russian legislation is the most progressive legislation in the field of franchising, despite the fact that, as I mentioned earlier, it has the name of a commercial concession. The legal basis for the work of franchising companies in Russia is the most favorable. All this thanks to the fact that in 2011 the RAF successfully changed the legislation, legal regulation, having made it at the highest level adapted to the relations, which have formed on the market. This legislation suits all the market participants.

*– Give advice to our readers – how to choose the right franchise program? What should a potential franchisee pay attention to when negotiating a franchise purchase?*

– Pay attention to the company operation on the market: is it long, whether the operation is successful. In addition, it is useful to visit the operating points that are in the contact list of the franchisor and see how everything is arranged. Often the franchisors' offers have nothing in common with the objects that they have. First of all, objects must be real. Next, a trademark and a set of documents, which includes the legal part, must be registered. There must be also a license agreement on the transfer of a trademark, an operating plan, in other words – business operating instructions, visualization objects, i.e. brand book or business book. Support and maintenance tools should be included, which is also negotiated with the franchisor. If the company is aimed at successful development and shows positive dynamics for a long time, then this is the right choice.

A portrait of Ivan Utchenkov, a man with a beard and blue eyes, wearing a dark blue blazer over a checkered shirt. He is sitting in a red leather chair with his hands clasped. The background is a blurred office interior.

# ИВАН УТЕНКОВ:

## «МЫ ДЕЛАЕМ БИЗНЕС ПОД КЛЮЧ»



**П**ринято считать, что цветы – это спонтанная покупка либо продуманный букет к определённом событию, а поэтому углубляться в культуру цветочного бизнеса не стоит, как и создавать клиентоориентированные программы лояльности. «Цветочный ряд» – это та сеть цветочных супермаркетов, которая сломала все сложенные годами стереотипы о продаже цветов в России и смогла создать более 80 торговых точек за 5 лет. О том, что отличает франшизу от партнёрства, как ставить цели и их достигать, рассказал владелец сети Иван Утенков.

*– Ваша компания начала свою деятельность в 2014 году, а на сегодняшний день имеет более 50 собственных магазинов и 30 франчайзинговых торговых точек. Когда вам удалось запустить первый магазин по франшизе?*

– Да, действительно. Наш первый магазин по франшизе был запущен всего год назад в городе Саранск. Активно развитие франчайзинговых магазинов у нас началось только в этом году. Но хотелось бы отметить, что это для нас партнёрские магазины.

как роялти, так и паушальный взнос. Мы делаем бизнес под ключ, где на правах 30% мы разделяем эту прибыль с партнёром. Область нашей работы составляет колоссальную часть. У нас есть партнёры, которые практически не участвуют в бизнес-процессах, для них это является пассивным инвестированием. Они введут при этом лишь некую ознакомительную часть работы.

*– В связи с профицитом количества товаров и услуг на современном россий-*

присутствовать в Московской области в этом году, наши партнёрские магазины открываются в подмосковных городах, таких как Красногорск и Химки. И я вижу, что конкуренция по Московской области также отсутствует. Нет конкуренции и в таких городах, как Саранск, Белгород, Пенза, Ульяновск. Однако наш последний партнёрский магазин в регионе, расположившийся в городе Уфа, показал, что там конкуренция есть.

Таким образом, конкуренция во многом определяется регионом присутствия. Это можно прочувствовать на примере двух разных городов. Так, Воронеж является городом-миллионником, но цветочный бизнес там развит слабо, поэтому и конкуренции там для нас не существует. Уфа тоже является городом-миллионником, однако там есть 3 развитые сети цветочных магазинов, насчитывающие по 15-20 торговых точек. И пусть по качеству продукции эти магазины не составляют нам конкуренцию, они имеют определённую



*– На сайте вашей компании можно увидеть предложение об открытии франшизы. Однако вы называете эти магазины партнёрскими. В чём заключается разница названий?*

– Что такое франшиза? Это паушальный взнос и роялти, а далее – выдача инструкций по основам управления предприятием, возможно, с описанием тонкостей работы в той или иной сфере бизнеса. У нас же в регионах отсутствуют

ском рынке сложно назвать бесконкурентную сферу бизнеса. Много ли конкурентов у вас? В каких городах и регионах расположились ваши франчайзи?

– До того, как я начал изучать рынки регионов, считал, что конкуренции в цветочном бизнесе нет. Её действительно для нас нет в Москве, но в Москве нет и франчайзинговых магазинов. Все 50 московских торговых точек находятся в нашей собственности. Мы начали

структуру работы: все их магазины в одном формате, у них есть собственный бренд, что прививает культуру цветочного бизнеса покупателям.

*– Как вам удаётся так быстро расширяться?*

– Многие люди привыкли, что цветочный магазин – это 15-20 метров площади, где стоят цветы в ведрах, которые необходимо обрезать и «общипывать»

перед продажей. Мы же не соответствуем этим представлениям. У нас нет, в прямом смысле этого слова, магазинов, у нас супермаркеты, площадь которых превышает 100 квадратных метров. Мы имеем широкий ассортимент, гибкую ценовую политику, зависящую от месторасположения торговой точки. Красивая выкладка, качественное обслуживание – всё это ломает представления о цветочном бизнесе.

*– Розы – самые популярные цветы во все времена и на всех событиях, однако их разнообразие способно удивить даже самого изысканного гурмана. Почему вы остановили свой выбор именно на розах «Эквадор»?*

нашем интернет-магазине, который является пробным проектом для нас. На сайте есть основные позиции, присутствующие в каждой торговой точке. Также мы гарантируем доставку цветов за период ожидания от 45 минут до часа, что для Москвы является уникальным процессом.

Все наши магазины отличаются друг от друга, но основные позиции вы можете увидеть в любой из наших торговых точек.

*– Ваши магазины работают 24 часа в сутки. Насколько это выгодно как для вас, так и для покупателей?*

– Я считаю, что цветочный бизнес должен работать 24 часа в сутки и 7 дней в не-

– Да, действительно, наша сеть – это не первый мой опыт в цветочном бизнесе. В 2012 году я инвестировал в 3 цветочных магазина. Тогда я ещё не был знаком с этим бизнесом, но согласился попробовать ввиду неплохих перспектив. Однако все магазины на тот момент были убыточными. Сейчас один из них остался на цветочном рынке, я его вывел на конкурентоспособный уровень и не стал его ребрендировать, он так и остался с названием «Мои цветы». Для меня это память о прошлом. Построить крупную сеть из 3 магазинов – вообще можно назвать нонсенсом.

*– Что является главным в управлении цветочным бизнесом?*

– Как бы это просто ни звучало, но кадры – двигатель успешной работы любого бизнеса. Люди, пришедшие в нашу компанию, были обычными сотрудниками. Но по мере профессионального роста они стали работать на руководящих должностях.

*– За год работы с франшизой вы достигли больших высот. Собираетесь ли вы увеличивать своё присутствие в стране? И какие ещё направления деятельности хотели бы открыть?*

– Моей глобальной целью к 2022 году является присутствие «Цветочного ряда» от Калининграда до Владивостока. Мы уже являемся федеральной сетью, но наши планы по расширению носят глобальный характер, который сможет дать понять, что мы выстроили ту сеть, которая может работать по всей стране в бесперебойном режиме.

Направления нашей деятельности также будут расширены. Мы собираемся открыть школу флористики в Москве. Нам удалось пройти аккредитацию и решить организационные вопросы. Однако сейчас не самое время для открытия школы. Это должно произойти красиво, предположительно к лету.

*– Школ флористики в Москве очень мало. Вы можете подробнее рассказать о проекте?*

– Да, школ флористики в Москве действительно мало, и, помимо этого, уровень их обучения можно смело поставить под сомнение. Мне хочется, чтобы у меня учились люди, которые прекрасно понимают, что рабочим профессиям в стране практически не обучают. А цветочный бизнес – это возможность развиваться и зарабатывать. Мы не преследуем цели привлечь как можно больше людей в наши стены, но хотим дать те необходимые знания, чтобы на выходе получился реальный специалист, а не человек, который будет собирать букеты для себя.



– В нашем ассортименте присутствуют не только розы. А страны, в которых мы закупает свою продукцию, имеют масштабную географию. Основной объём идёт из Эквадора, часть – из Кении, гвоздику и гортензию мы получаем из Колумбии, остальные поставки приходят к нам из Турции, Израиля, Италии и Голландии. Все наши поставки прямые, мы не работаем с брокерами. И самое главное, что мы даём своим партнёрам, – это те закупочные цены, которых ни у кого больше нет. Мы гарантируем, что наша продукция будет самой качественной и по самой низкой цене, а её наценка составит более 100%.

Розы, как основной ассортимент нашей продукции, представлены лишь в

делю. Мы работаем 365 дней в году, в том числе и в новогоднюю ночь, когда больше никто не работает. Такой график работы, безусловно, делает бренд узнаваемым и приносит большой доход. Только работа в таком графике, можно убедиться в том, как много людей покупают цветы, что в ночь с 31 декабря на 1 января, что днём 1 января. Есть магазины, которые в силу расположения в торговых центрах вынуждены работать до десяти или одиннадцати вечера в силу регламента, но таких торговых точек у нас мало.

*– Цветочный ряд – это не первая цветочная сеть, которую вы открыли. Какой опыт был получен вами ранее?*



# IVAN UTENKOV:

“WE  
PROVIDE  
TURNKEY  
BUSINESS”



It is widely believed that flowers are a spontaneous purchase or a well-planned bunch of flowers for a certain event, and therefore it is not necessary to dive into the flower business culture, as well as to create client-oriented loyalty programs. Tsvetochniy Ryad – is the floral supermarket chain, which has broken all the stereotypes that were formed over the years about the sale of flowers in Russia and has managed to create more than 80 outlets in 5 years. About the difference between franchising and partnership, and on how to set goals and achieve them we have learned from Ivan Utenkov, the floral chain owner.



– Your company started its activities in 2014, and today it has more than 50 own stores and 30 franchise outlets. When have you managed to launch your first franchise store?

– It is true. Our first franchise store was launched as recently as a year ago in Saransk. We have started active development of franchise stores only this year. But I would like to note that these are partner stores for us.

– On the website of your company one can see a proposal to open a franchise. Nevertheless, you call these stores partner shops. What is the difference between the names?

– What is a franchise? This is a lump-sum fee and royalty, and then provision of guidance on the fundamentals of the enterprise management and probably a description of the peculiarities of work in a particular area of business. We do not have any royalties or lump-sum payments in the regions. We do business on a “turnkey” basis, where we share the profit with our partner on a 30% basis. The scope of our work is a formidable part. We have partners who are almost not involved

in business processes; it is a passive investment for them, they conduct only a certain introductory part of the work.

– Due to the surplus of goods and services on the modern Russian market, it is difficult to name an uncompetitive business segment. Do you have many competitors? Which cities and regions are your franchisees located in?

– Before I first started to study the regional markets, I thought that there was no competition in the floral business. We really have no such competition in Moscow, but there are no franchise stores in Moscow either. All the 50 Moscow retail outlets are under our ownership. We started to be present in the Moscow region this year, and our partner shops were opened in such cities as Krasnogorsk and Khimki. And I do not see any competition in the Moscow region either. There is no competition in such cities as Saransk, Belgorod, Penza, and Ulyanovsk. However, our last partner shop in the region, located in Ufa, has shown that there is competition in this city.

Thus, the competition is largely

determined by the region of presence. This can be experienced on the example of two different cities. Thus, Voronezh is a city of one million inhabitants, but the floral business is very poorly developed there, so we have met no competition there. Ufa is also a millionaire city, but there are 3 developed floral chains with 15-20 outlets each. And although these stores do not compete with us by the quality of products, they have a certain structure of work: all of their stores are uniform in format; they have their own brand, which cultivates floral business culture for customers.

– How do you manage to expand so quickly?

– Many people are accustomed to the fact that a flower shop is a 15-20 meters site, full of flowers in buckets which need to be cut and “plucked” before selling. We do not correspond to these understandings. We don’t have, literally, any shops; we have supermarkets that are over 100 square meters in size. We have a wide range of products, flexible pricing policy depending on the location of the



outlet. Beautiful exhibition, high-quality service - all this breaks the mold of floral business.

*- Roses are the most popular flowers of all times and events, but their variety can surprise even the most refined lover. Why did you choose Ecuador Rose?*

- There are not only roses in our assortment. And the geography of the countries where we purchase our products is very large: most of our products come from Ecuador, some from Kenya; we receive carnations and hydrangeas from Colombia, while the rest of our products come from Turkey, Israel, Italy and the Netherlands. All our deliveries are direct; we do not work with brokers. And the most important thing that we give to our partners is the purchase prices which nobody else has. We guarantee that our products will be of the highest quality and at the lowest price, and its markup will be more than 100%.

Roses, as the basic assortment of our production, are presented only in our Internet shop which is the trial project for us. On our website one can find the basic items which are present at each of our points of sale. We also guarantee flowers delivery for the waiting period from 45 minutes to 1 hour, which is a unique process in Moscow.

All our stores are different from each other, but you can see the basic items in any of our stores.

*- Your stores are open 24 hours a day. How beneficial is it to you as well as to your customers?*

- I believe that the floral business should work twenty-four hours a day and seven days a week. We work 365 days a year, including New Year's Eve, when nobody else works. Such a work schedule certainly makes the brand recognizable and brings a lot of income. Only by working in such a schedule, it is possible to experience that many people buy flowers, both on the night of December 31 to January 1 and on the day of January 1. There are shops, which by reason of their location in shopping malls are forced to work till ten or eleven in the evening due to the regulations, but we have very few such outlets.

*- Tsvetochnyi Ryad is not the first flower chain you've opened. What experience have you had before?*

- Yes, indeed, our network is not my first experience in the flower business. In 2012 I invested in three flower shops. I was not familiar with this business then, but I agreed to try it because of the promising prospects. However, all three stores were unprofitable at that moment. Now one of them remained on the floral market, I took it to a competitive level and did not rebrand it; it remained with its name

"My Flowers". It is a memory of the past for me. To build a large network of three stores is practically nonsense.

*- What is the main thing in floral business management?*

- It may sound simple, but human resources are the engine of any successful business. The people who came to our company were ordinary employees. But as they grew professionally, they began to work on management positions.

*- In a year of working with franchise, you have reached great success. Are you going to increase your presence in the country? And what other areas of activity would you like to start?*

- My global focus by 2022 is the presence of Tsvetochnyi Ryad from Kaliningrad to Vladivostok. We are already a federal chain, but our expansion plans are global in their nature, which will make it clear that we have built a network that can operate fail-safe across the country.

Our activities will also be expanded. We are going to open a school of floral design in Moscow. We have managed to get accredited and to solve organizational issues. However, the time has not come to open the school yet. It is supposed to be a beautiful event, probably by summer.

*- There are very few floral design schools in Moscow. Can you tell us more about the project?*

- Yes, there are really few floral design schools in Moscow, and besides, the level of their training can be challenged. I would like to see people studying at my school who perfectly understand that there is almost no training for workers in the country. And the floral business is an opportunity to develop and earn money. We do not seek to attract as many people as it is possible, but we strive to provide the necessary knowledge so that we can get a real specialist, not a person who would collect bunches of flowers for him/herself.







**– Светлана Александровна, «Гемотест» – активно развивающаяся сеть. С каким итогом вы закончили 2019 год?**

– Действительно, ежегодно наша сеть прирастает на 25-30%, и 2019-й не стал исключением. В абсолютном выражении это 130 новых франчайзинговых отделений в разных регионах России и Центральной Азии и 30 пролонгаций договоров с действующими партнёрами. Мы заключаем договоры коммерческой концессии на пять лет, и те партнёры, у которых подошёл к концу срок действия соглашения, приняли решение остаться в сети: за время сотрудничества они убедились, что наш бизнес – стабильный, надёжный и доходный. Всего под брендом «Гемотест» сейчас работает 700 лабораторных отделений, в которых пациенты сдают анализы, и 500 из них – франчайзинговые.

Мы активно расширяем географию: в 2019 году о компании узнали жители Дальнего Востока и Кыргызстана. Дальневосточный федеральный округ оказался очень благоприятным для развития по модели франчайзинга: открытые здесь отделения показывают одни из лучших результатов. Центральная Азия – пока новая для нас территория, здесь нам приходится адаптировать свою бизнес-модель, тем не менее в Киргизии у нас уже появился пул лояльных пациентов, которые стали приверженцами бренда. Если говорить о территориальном охвате, то на сегодня «Гемотест» представлен в 305 населённых пунктах – как в мегаполисах, так и в малых городах.

**– Вы продали первую франшизу в 2010 году. Что изменилось за это время? Кто сегодня начинает свой бизнес вместе с известным брендом?**

– Если раньше франчайзинговый бизнес был сконцентрирован в Центральном федеральном округе, а конкретнее – в Москве и Московской области, то сегодня главные драйверы роста – удалённые от центра регионы и малые города. Это особенно заметно на примере медицинской франшизы: мы получаем очень много обращений из населённых пунктов, жителям которых просто некуда обратиться за каче-

## ЛАБОРАТОРИЯ «ГЕМОТЕСТ»: КАК МЕНЯЕТСЯ ФРАНЧАЙЗИНГ

**Л**аборатория «Гемотест» со дня своего основания была революционером: ещё в далёком 2003 году она сделала ставку на инновации, уникальное «умное» оборудование и редкие узкопрофильные исследования, за которые поначалу боялись браться другие частные лаборатории. Этих принципов компания, с 2010 года развивающаяся по модели франчайзинга, придерживается и сегодня, но новейшие технологии давно вышли за пределы лабораторного комплекса и теперь пронизывают всю сеть из 700 отделений. Как IT-подход меняет работу партнёров «Гемотест», рассказала директор по франчайзингу Светлана Василенко.

ственными медицинскими услугами. В число наиболее активных регионов входят те, где коммерческая медицина исторически превалировала над программой государственных гарантий: Северный Кавказ, южные области страны, Крым. Тем не менее, постепенно развиваются и Урал, и Сибирь.

Мы наблюдаем очень интересный тренд: 42% новых открытий обеспечивают уже действующие франчайзи. Они открывают второе, третье, пятое лабораторное отделение для себя или членов своей семьи, формируя собственную мини-сеть под федеральным брендом. Ещё 25% новых партнёров – люди, которые пришли по рекомендации действующих франчайзи (их бывшие коллеги, друзья, одноклассники). Отсутствие экономического роста в стране привело к тому, что предприниматели стали намного осторожнее вкладывать деньги. Они ищут наименее рискованные способы



«НАША КОМПАНИЯ ВЫПОЛНЯЕТ СЛОЖНЕЙШИЕ, ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, И МЫ ДЕЛАЕМ ВСЁ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ КАЧЕСТВО НАШЕЙ РАБОТЫ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ СООТВЕТСТВОВАЛО ЭТОМУ УРОВНЮ»

шему нашему партнёру 73 года, и он тоже вполне успешен.

Сегодня решение начать бизнес всё чаще принимают люди, которые не планируют в ближайшее время расставаться со своей основной деятельностью. На том же Дальнем Востоке лабораторные отделения чаще всего открывают врачи, которым некуда направлять своих пациентов для выполнения сложных исследований. В похожей ситуации оказываются специалисты и из некоторых других частей страны.

**– Адаптирует ли «Гемотест» свою бизнес-модель под новые реалии?**

– Разумеется. Мы живём в очень быстро меняющемся мире, и компания, не готовая быть такой же быстрой и гибкой, проиграет рынку. Например, видя растущий интерес со стороны врачебного сообщества, мы в июле этого года запустили принципиально новый

инвестировать средства, поэтому реклама «из уст в уста» часто значит для них даже больше, чем стабильное положение компании на рынке. Мы видим целые семейные династии: старшее поколение открывает лабораторные отделения на своей малой родине, например в Ингушетии, Чувашии, а дети перебираются в столицу и работают под тем же брендом уже здесь.

К нам стало приходить много молодёжи, студентов: самому юному франчайзи, который заключил договор с «Гемотест» в этом году, всего 19 лет! Отмечу, что у него уже две успешные точки: возраст – не препятствие для бизнеса, если рядом есть надёжный партнёр. Мы помогаем своим франчайзи с самого первого дня. За каждым закрепляется персональный менеджер, который помогает решить все сложности, возникающие в процессе работы. Благодаря этому интерес к нашей франшизе есть и у пенсионеров, хотя это люди, которые всю жизнь работали по найму. Самому стар-





формат франшизы – франшизу-лайт. Фактически это кобрендинговый проект, участником которого может стать лицензированный медицинский центр или врач частной практики. Сейчас по франшизе-лайт с нами работает пять медицинских учреждений, ещё два проходят процедуру подготовки. Мы ведём переговоры с партнёрами, которые хотят начать сотрудничество в следующем году: в основном это узкопрофильные медицинские центры (стоматологические, косметологические), которые хотят максимально использовать имеющиеся площади, увеличить поток пациентов и диверсифицировать бизнес, расширить его новыми видами деятельности.

Для поддержки действующих партнёров мы запустили инициативу, которая открывает им доступ к новым каналам продаж. Если раньше с юридическими лицами, медицинским сообществом напрямую работала головная компания, то сейчас «Гемотест» предлагает франчайзи самостоятельно взаимодействовать с врачами и клиниками. С одной оговоркой: чтобы не возникало внутренней конкуренции, такая опция доступна в тех городах, где работает только один партнёр. И, разумеется, мы не настаиваем. Если франчайзи не хочет погружаться в эти вопросы, с юристами продолжаем работать мы сами. Но не могу сказать, что многие отказываются: инициатива появи-

лась в ответ на запросы партнёров, которые хорошо знают локальные особенности и понимают, какие модели общения более эффективны на местах.

Но это, конечно, далеко не всё. «Гемотест» постоянно модернизирует лабораторный комплекс, внедряет новейшие методики исследований, закупает самое передовое оборудование, сопоставимое с лучшими мировыми лабораториями. Мы развиваем логистическую систему, IT-решения. Наша компания выполняет сложнейшие, высокотехнологичные исследования, и мы делаем всё для того, чтобы качество нашей работы на каждом этапе соответствовало этому уровню.



### – Какие технологии сегодня состоят на службе у франчайзинга?

– Те, которые могут в разы ускорить развитие точки: в первую очередь, это касается повышения качества и скорости аналитики и обучения персонала. Для увеличения эффективности сотрудников мы в этом году запустили новую дистанционную систему обучения Teach Base: её краеугольный камень – геймификация. Медсестре или администратору лабораторного отделения не нужно ездить в тренинговый центр и тратить время на скучные экзамены. Они в удобное время смотрят обучающие ролики с любого устройства (даже смартфона), а



потом проходят тестирование, которое «упаковано» в прохождение компьютерной игры. Таким образом, мы повышаем квалификацию сотрудников (не только франчайзинговых, но и собственных точек), не отнимая у них много времени и не требуя каких-то сверхусилий.

Вообще, мы понимаем, что инструкции, особенно те, которые занимают больше одного листа, никто не читает. Поэтому стараемся перекладывать их и обучающие мероприятия в визуальную форму. Скажем, вместо гайдбука по ремонту и оснащению точки у нас 3D-тур: партнёр заходит в виртуальное лабораторное отделение и, «гуляя» по нему, видит подсказки, какой должна быть краска на этой стене, что должно стоять на той стойке.

Аналитику тоже визуализируем, но по-другому. Для владельцев бизнеса в этом году мы запустили систему Power BI. С её помощью можно, например, оценить показатели работы каждого сотрудника, отследить пиковую нагрузку по дням, увидеть, какие услуги пользуются наибольшим спросом. Её важное преимущество – возможность сравнить точку с аналогичными отделениями, которые работают на той же территории. Раньше наши партнёры переживали: «Я вижу, что моё отделение развивается, но можно ли считать мои темпы развития хорошими?» Сейчас они сразу видят разницу со среднестатистическими показателями и в среднем чеке, и в обороте, могут проследить эти и другие показатели в динамике.





# GEMOTEST LABORATORY: HOW FRANCHISING IS CHANGING

Since its foundation, Gemotest Laboratory has been a revolutionary: back in 2003, it relied on innovation, unique “smart” equipment and rare narrow-field studies, which other private laboratories were afraid to provide. The company, which has been developing according to the franchising model since 2010, adheres to these principles today, but the latest technologies have long gone beyond the laboratory complex and now permeate the entire network of 700 branches. We spoke with Svetlana Vasilenko, Franchising Director, about how the IT approach is changing the work of Gemotest partners.

**– Mrs. Vasilenko, Gemotest is an actively developing network. What are the results of 2019?**

– Indeed, every year our network grows by 25-30%, and 2019 was no exception. In absolute terms, these are 130 new franchising branches in different regions of Russia and Central Asia and 30 extensions of contracts with existing partners. We conclude commercial concession agreements for five years, and those partners who have reached the end of the agreement have decided to stay with us: during our partnership they made sure that our business is stable, reliable and profitable. In total, 700 laboratory departments are now operating under the Gemotest brand, in which patients are tested, and 500 of them are franchised.

We are actively expanding our geography: in 2019, residents of the Far East and Kyrgyzstan learned about the company. The

Far Eastern Federal District turned out to be very favorable for development within the franchising model: the branches opened here show some of the best results. Central Asia is still a new territory for us, here we have to adapt our business model, nevertheless, in Kyrgyzstan we already have a pool of loyal patients who have become adherents of the brand. If we talk about territorial coverage, then today Gemotest is represented in 305 settlements – both in megacities and in small towns.

**– You sold your first franchise in 2010. What has changed during this time? Who starts their business with a well-known brand today?**

– If earlier the franchising business was concentrated in the Central Federal District, and more specifically in Moscow and the Moscow region, today the main growth

drivers are regions and small cities remote from the center. This is especially noticeable on the example of a medical franchise: we receive a lot of requests from settlements, whose residents simply have no organization to turn for quality medical services. The most active regions include those where private medicine has historically prevailed over the state guarantee program: the North Caucasus, the southern regions of the country, and Crimea. Nevertheless, both the Urals and Siberia are gradually developing.

We are observing a very interesting trend: already existing franchisees provide 42% of new branches. They open a second, third, fifth laboratory department for themselves or their family members, forming their own mini-network under a federal brand. Another 25% of new partners are people who came on the recommendation of existing franchisees (their former colleagues,



their patients to perform complex studies. Experts from some other parts of the country find themselves in a similar situation.

**– Does Gemotest adapt its business model to the new realities?**

– Of course. We live in a very fast changing world, and a company that is not ready to be fast and flexible will lose. For example, seeing the growing interest from the medical community, in July this year we launched a fundamentally new franchise format – franchise-light. In fact, this is a co-branding project, in which a licensed medical center or private doctor can become a participant. Currently, five medical institutions are working with us on a franchise-light, two more are undergoing the preparation procedure. We are negotiating with partners who want to start cooperation next year: mainly these are narrow-profile medical centers (dental, cosmetology) that want to maximize the use of available space, increase the flow of patients and diversify their business, expand it with new activities.

To support existing partners, we launched an initiative that gives them access to new sales channels. Previously, the parent company worked directly with legal entities and the medical community, but now Gemotest offers franchisees to independently interact with doctors and clinics. With one caveat: to avoid internal competition, this option is available in those cities where only

friends, classmates). The lack of economic growth in the country has led entrepreneurs to invest more cautiously. They are looking for the least risky ways to invest, so word-of-mouth advertising often means even more to them than the company's stable position in the market. We see entire family dynasties: the older generation opens laboratory departments in their small homeland, for example, in Ingushetia, Chuvashia, and the children move to the capital and work under the same brand already here.

A lot of young people, students come to us: the youngest franchisee, who signed an agreement with Gemotest this year, is only 19 years old! I note that he already has two successful clinics: age is not an obstacle to business if there is a reliable partner nearby. We help our franchisees from day one. Each of them has a personal manager who helps solve all the difficulties that arise during the course of work. Thanks to this, pensioners also have an interest in our franchise, although these are people who have been employed for a lifetime. Our oldest partner is 73 years old, and he is also quite successful.

Today, the decision to start a business is increasingly being made by people who do not plan to part with their core business in the near future. In the same Far East, laboratory departments are most often opened by doctors who need a clinic to send





one partner works. And, of course, we do not insist. If the franchisee does not want to dive into these issues, we continue to work with legal entities ourselves. But I can't say that many partners refuse: the initiative came in response to requests from partners who are well aware of local features and understand which communication models are more effective locally.

But this, of course, is far from all. Gemotest constantly modernizes the laboratory complex, introduces the latest research methods, purchases the most advanced equipment, comparable with the best world laboratories. We are developing a logistics system, IT solutions. Our company carries out complex, high-tech research, and we are doing everything to ensure that the quality of our work at each stage corresponds to this level.

***– What technologies are at the service of franchising today?***

– Those that can accelerate the development of the branch at times: first of all, it concerns the improvement of the quality and speed of analytics and staff training. To increase employee efficiency, this year we launched the new Teach Base distance learning system: its cornerstone is gamification. A nurse or laboratory administrator does not need to go to the training center and spend time on boring exams. At a convenient time, they watch training videos from any device (even a smartphone), and then undergo testing, which is “packaged” into the passage of a video game. Thus, we improve the qualifications of employees (not only franchised, but also our own branches), without taking a lot of time from them and without requiring some extra effort.

In general, we understand that no one reads the instructions, especially those that occupy more than one sheet. Therefore, we try to transfer them and training activities into a visual form. Say, instead of a guidebook for repairing and equipping a clinic, we have a 3D tour: the partner goes into the virtual laboratory department and, “walking” through it, sees prompts about what paint should be on this wall, what should stand on that counter.

We also visualize analytics, but in a different way. For business owners, this year we launched the Power BI system. With its help, you can, for example, evaluate the performance of each employee, track the peak load day by day, see which services are most in demand. Its important advantage is the ability to compare your business with similar departments that operate in the same territory. Previously, our partners were worried: “I see that my department is developing, but can my development rate be considered good?” Now they immediately see the difference with the average indicators in the average bill and in turnover, they can trace these and other indicators in dynamics.







## «ВСЁ ТАКЖЕ В ОБЛАСТИ БАЛЕТА МЫ ВПЕРЕДИ ПЛАНЕТЫ ВСЕЙ»

На вопрос: «Что такое «Балет с двух лет»? – юная Милана может смело ответить: «Это папа, мама и я». Потому что с неё всё и началось: ребёнка некуда было отдать для занятий этим видом искусства, и тогда мама, благо, что профессионал, решила, что будет сама учить дочку, и её соседок-ровесниц. А папа решил, что любовь к прекрасному – это замечательно, но почему бы заодно не превратить её ещё и в бизнес? «Выбираешь работу – выбираешь судьбу», – сказал он в начале нашего разговора. И есть подозрение, что судьбу они выбрали не только себе...

Так появилась первая школа, потом вторая и так далее... Если вас, как и меня в начале нашей беседы, терзают смутные сомнения, что, мол, балет – это не то, что сегодня танцуют девушки в клубах, а девочки – в детских садах; что балет – это всё-таки искусство элитарное; что спрос на такие занятия, к тому же в таком юном возрасте, невелик, то Татьяна вас... Нет, не разочарует, а наоборот – вдохновит!

– Элитарное? Сейчас уже нет. Три года назад, когда мы только начинали, делали свою сеть по Москве, балетных школ действительно было мало, а уж для детей с двух лет не было вообще. Сейчас в столице это стало очень популярно и развито. Также и в регионах: очень многие пишут нам в инстаграм о том, что хотят, чтобы рядом с ними была балетная школа. Но в регионах в силу экономических моментов франчайзи ещё побаиваются её открывать. Но это точно будет! Родителям это нужно, это востребовано!

– Что такое «Балет с двух лет»? Как воспринимают школу родители, приводящие в неё своих совсем юных принцесс: как интересное и полезное времяпрепровождение, как общее развитие или как «путь к звёздам»?

– Чаще – как правильное общее развитие с акцентом на классику, – говорит Татьяна. – В двухлетнем возрасте, когда ребёнок настолько открыт окружающему миру, его интересует всё. И он ещё пока не вредный... Кризис трёх лет не наступил.

Мы «подхватываем» ребёнка и через этот кризис проводим. Конечно, мы не фуэте учим с детьми, но это и не ритмика. Это и не просто танцы и не просто развивающий кружок. Занятия балетом очень полезны для спины, для ног. Дети, которые у нас занимаются, как правило, сильно отличаются физически. Кроме того, для девочек это своего рода «школа благородных девиц». Это общее развитие в сфере искусства: наши дети знают всех композиторов, все основные балеты, они знают, что такое театр...

Тут просто необходимо добавить, что с театром они знакомы не только из зрительного зала. Уже два раза юные воспитанницы «Балета с двух лет» выступали в Кремле! Выходили они на сцену в том числе и с артистами Большого театра, Театра имени К. Станиславского и В. Немировича-Данченко!..

– У нас постоянно выступления, концерты. Для детей это большой опыт – в таком юном возрасте выходить к аудитории 500–800 человек...

– Увлёкшись искусством, постарайтесь не забыть про бизнес... Что предлагают основатели «Балета с двух лет» тем, кто заключает с ними договор на франчайзинг? И по каким критериям они отбирают тех, с кем можно такой договор заключить? Ведь согласитесь, открыть балетную школу или какой-то магазин – это, мягко говоря, не совсем одно и то же...

– Мы предлагаем программу обучения, которую разрабатывали с нуля, – рассказывает Татьяна. – Есть известная на весь мир программа Вагановой, по которой все учатся. Но она для детей от 7–8 лет. Для тех, кто младше, не было. Пришлось делать. Но у меня был человек, на котором всё проверялось, – это моя собственная дочь. Если бы не она, было бы сложно. Да и задачи такой не было бы... Если я видела интерес, если ребёнок был довольным, радостным, значит, всё правильно, а если интерес пропал... В работе мы уделяем большое внимание детским эмоциям, на этом построена методика первых двух лет. И мы точно знаем, что ребёнку, к нам

Международная сеть «Балет с двух лет» уже работает в России, Казахстане, Беларуси, Швейцарии, Объединённых Арабских Эмиратах, где вскоре откроется уже вторая школа этой сети. Всего под этим брендом уже работает 13 собственных отделений и 37 франчайзинговых. Если, конечно, за время, пока наш журнал готовился к печати, это число ещё не выросло. Ведь ещё 12 школам предстоит открыться в разных регионах России под руководством Татьяны и Дмитрия Корнеевых, создателей этого проекта.

пришедшему, у нас понравится. Наша методика разработана совместно с нейрорепсихологами и специалистами по детскому развитию и одобрена ведущими педагогами Московской государственной академии хореографии (МГАХ).

– Успешность бизнеса очень сильно зависит от партнёра, – продолжает разговор Дмитрий, – ведь мы не продаём машинку, которая печатает деньги... Мы подбираем помещения по конкретным параметрам: по месторасположению района, по плотности и доходам его населения, по конкуренции. Мы сами полностью делаем дизайн-проект, точно знаем, какой, например, должна быть площадь зоны ожидания. У нас есть своя разработка – специальный балетный пол, который лежит только в профессиональных учебных заведениях. Там несколько слоев, между ними – воздух, и есть некая амортизация, за счёт этого снижается нагрузка на суставы. Мы обучаем самого партнёра любого управляющего, полностью обучаем и аттестуем персонал. Без нашей аттестации персонал не может выйти на работу. Кроме того, у нас есть отдел контроля качества, мы очень щепетильно к этому подходим. Работа педагогов оценивается благодаря дистанционному видеонаблюдению. У каждой нашей школы есть рейтинг, конкретные цифры. И цифра эта не должна опускаться ниже критического значения, иначе школа идёт под закрытие.

У нас своя миссия – показать балет с хорошей стороны, дать ребёнку возможность взять самое лучшее. Мы стараемся сделать балет доступным для всех.

– Не воспринимают ли вас обычные школы искусств как конкурентов?

– Конечно, воспринимают. К тому же мы конкурируем не только с балетными школами, но в возрасте от двух до четырёх лет конкурентов у нас практически нет. Эту аудиторию мы рынку забираем целиком. Мы это даже в название «зашили». И мы уверены: если ребёнок прозанимался у нас три месяца, всё, он уже никуда не уйдёт...

Алексей Сокольский

# THE CLOCK IS TICKING, BUT AS TO BALLET, WE ARE AHEAD OF THE WORLD

The international network Ballet Since Two Years is already operating in Russia, Kazakhstan, Belarus, Switzerland, the United Arab Emirates, where the second school of this network will open soon. In total, 13 own branches and 37 franchised branches already operate under this brand. Unless, of course, this number has not yet increased during the time that our magazine was preparing to printing. After all, another 12 schools will open in different regions of Russia under the leadership of Tatyana and Dmitry Korneev, the creators of this project.

To the question “What is Ballet Since Two Years?” little Milana can answer with confidence: “That is daddy, mommy and me”. As all has really begun with the school. There was no place for the child to study this kind of art, so that mother – a professional in this field – has decided that she will study her daughter and her daughters’ peers to ballet herself. The father has decided that philocaly is good, but why not to make a business out of it? “Choosing a job is choosing a fate,” he said at the beginning of our conversation. And there is a “suspicion” that they have chosen fate not only for themselves ...

In such a way the first school appeared. Then appeared the second one, and so on ... If you, like me, at the beginning of this conversation are also “tormented by vague doubts” that, “ballet is neither what girls dance in clubs today nor what girls dance in kindergartens”, that “ballet is an exclusive art”, that the demand for such classes, especially at such a young age, is not very big, then Tatyana will inspire you!

– Exclusive? – Now, it’s already common. Three years ago, when we just opened our network in Moscow, there were not many ballet schools, it is true. And of course there were no schools for children since two years old at all. Now there are plenty of them in the capital, they are very popular and developed. Such schools are also in demand in regions: we get lots of messages in instagram showing high interest of people to have such a school in their region. Franchisees still are afraid to open such points in the regions due to some economic cautiousness. But soon – they’ll start, for sure. Parents need such schools. They are demanded.

– *What is Ballet Since Two Years? How do parents, bringing their young princesses to the school, perceive it – as an interesting and useful pastime, as a general development, or as a “path to the stars”?*

– More often, the classes are perceived as the right general development, with an emphasis on the classics. – says Tatyana. – At the age of two, when a child is open to the world around, he or she is interested in everything. Children of two years are not capricious yet. The crisis of three years is not yet achieved. We “take” the child and lead through this crisis. Of course, we do not teach fouette, but this is not just rhythmic either. This is not just dancing,



and not just learning in circles. Ballet classes are good for backs and legs. Coming to us children have very different physical development. This is a kind of “school for noble maidens” – they can broaden perspective in the field of art: our children know all the composers, all the main ballets, they know what theater is ...

It is necessary to add here that they are familiar with theater not only from the auditorium. Already two times the young Ballet Since Two Years pupils performed on the stage of the Kremlin! They also performed on stage with the Bolshoi Theater artists and the artists from the Stanislavsky and Nemirovich-Danchenko Theater!..

We constantly have performances, concerts – it is a great experience for children – at such a young age to reach an audience of 500-800 people ...

– *To talk about art is interesting, but let’s not forget about business ... What do the founders of Ballet Since Two Years offer to its potential franchisees?*

According to what criteria do they select those with whom such an agreement can be concluded? Opening a ballet school or some kind of store is, to put it mildly, not quite the same thing, do you agree?

Tatyana – We offer a training program, we have developed from scratch. There is the world-famous Vaganova program, according to which everyone learns. But it is considered for children since 7-8 years old. There had never been a program for younger generation. I have created it. I had a person, who tried my every method – this is my own daughter. It would be difficult without her; there wouldn’t be such a task ... If I saw the interest,

if my child was happy, joyful, then I understood that everything was correct. But if she lost the interest... We work very closely with children’s emotions; the methodology of the first two years is built on this. And we know for sure what the child who comes to us would like. Our methodology was developed jointly with neuropsychologists and specialists in child development and was approved by the leading teachers of the Moscow State Academy of Choreography (MSAC).

Dmitry – The success of a business at large depends on the partner. We never betray a typewriter that prints money ... We select premises according to specific parameters: we are guided by the location of the district, its density and the income of its population. We consider the competition. We do the design project ourselves; we know exactly what, for example, should be the size of the waiting room. We have our own development – a special ballet floor, which lies only in professional educational institutions: there are several layers, there is air between them, which provides some kind of amortization, thanks to which joints are relieved. We train a partner or his or her manager; we train and certify the staff. Without our certification, staff cannot work for us. In addition, we have a quality control department – we take much care of this. The work of trainers is evaluated through remote video surveillance. Each of our schools has a rating, specific numbers. And these numbers should not fall below the critical level; otherwise a school with poor rating is closed.

We have our own mission – to show the ballet on the good side, to give a child the opportunity to take the best. We try to make ballet accessible to everyone.

– *Do ordinary art schools perceive you as competitors?*

– Of course, they perceive, as we compete not only with ballet schools. But as for children at the age of two to four years old development we practically have no competitors. We take all this audience from the market. We even sewed it into the title. We are sure: if a child has been training with us for three months – he or she will stay with us ...

Aleksey Sokolsky



## Тимур Гареев: «Каждый новый «СУШИСЕТ» лучше предыдущего!»

Вот уже не одно десятилетие в России неуклонно растёт число ценителей японской кухни. Она привлекает внимание и поклонников здорового питания, и настоящих гурманов, и просто любителей вкусно перекусить. Уже мало кто из жителей российских городов считает суши или роллы экзотикой: они стали привычным атрибутом повседневной жизни. Блюда японской кулинарии обладают прекрасными вкусовыми качествами и полезны для здоровья. Рис, один из основных её ингредиентов, очень полезен для организма. К тому же японской кухне свойственно уважение к первозданному вкусу рыбы и овощей, и она широко использует морепродукты, о пользе которых ходят легенды. Недаром японки считаются самыми стройными женщинами в мире! В общем, увлечение подобной пищей для россиян – настоящее благо при условии, что та приготовлена правильно. А о том, как это делать, знает генеральный директор ООО «СУШИСЕТ» Тимур Гареев.

– Тимур, компания «СУШИСЕТ» изначально специализируется на приготовлении и доставке блюд японской кухни. А почему именно японской? На рынке сейчас действует множество компаний, готовящих и доставляющих самую разную еду. Казалось бы, при таком выборе недолго и глазам разбежаться. Так почему именно суши и роллы?

– Это популярная еда, разнообразная и вкусная. Перед открытием мы серьёзно проанализировали рынок и выяснили: на нём не было фирм, отвечавших запросам современного клиента. На сегодня «СУШИСЕТ» – единственная компания, предоставляющая качественный продукт за справедливую цену. Основная масса игроков рынка старается максимально сэкономить на качестве сырья, из-за чего страдают потребители. По их мнению, можно продать всё что угодно, называя это японской кухней. А ведь японская кухня – это гораздо больше, чем просто кухня!

– Расскажите, как всё начиналось?

– В 2013 году я и мой партнёр обратили внимание на развитие японской кухни в формате take-away. На тот момент мы находились в Санкт-Петербурге, и нам показалось, что рынок северной столицы уже перенасыщен подобными предложениями. Тогда мы и приняли решение, создав бренд «СУШИСЕТ», начать его развитие в Москве. В столице мы столкнулись со сложностями при поиске подходящего помещения под аренду и обратили внимание на Подмоскovie.

2 апреля 2013 года был открыт первый магазин «СУШИСЕТ» в Дмитрове. А уже к осени сеть насчитывала 20 магазинов. Затем мы начали развитие в регионах России, параллельно рассматривая возможности открытия магазинов в ближнем зарубежье.

– Говоря о такой вкусной теме, невозможно не остановиться на гастрономической составляющей. Какие готовые блюда вы предлагаете покупателям?

– Мы решили сконцентрировать внимание на том, что умеем делать лучше всего: на роллах, суши и сетах. Это наша компетен-

ция, и в этом мы лучшие. Игроки рынка стремятся к тому, чтобы копировать наши решения. В нашем меню представлено большое количество сетов с учётом предпочтений наших клиентов: это и холодные, и запечённые роллы с разнообразным составом.

– «СУШИСЕТ» постоянно предлагает своим клиентам акции, подарки, скидки. А так называемые «народные агенты» и во все получают возможность полакомиться вашими изысками за полцены. Какова политика компании в этой области?

– В первую очередь мы стремимся к тому, чтобы дать покупателям хороший продукт за справедливую цену. Что до «народных агентов», правильнее будет называть такую аудиторию «промо-зависимыми» (то есть заинтересованными в промоакциях). В нашем сегменте – это 30-35%. Конечно, мы стараемся покрывать потребности и этой части покупателей, предоставляя лучшие предложения на рынке, на что не способны большинство конкурентов. Покупатели любят «СУШИСЕТ» и выбирают именно нас!



**– Область безопасности – одна из самых актуальных, когда речь идёт об общепите. На вашем сайте можно прочесть, что вы используете только самую свежую продукцию, экологически чистую, без содержания ГМО и консервантов, проходящую несколько уровней проверки. Расскажите об этом.**

– Это действительно так! Сотрудничаем только с поставщиками, предоставляющими продукты высокого качества. Мы сами регулярно инспектируем их производство, прорабатываем ингредиенты сперва на кухне поставщика, затем у себя на производстве и только потом утверждаем в меню. Проверяем на соответствие всем требованиям склады и логистический транспорт. Большой объём продаж не позволяет долго хранить продукцию, поэтому она всегда свежая, подаётся буквально из-под ножа. Так же мы регулярно проверяем магазины нашей сети на соответствие СанПиН и текущему законодательству.

**– Скептики твердят, что «настоящие суши можно отвежать только в Японии, а из наших продуктов – это уже не то». Пospорите?**

– Интересно, бывали ли эти скептики в Японии, чтобы делать такие выводы? Формированию такого мнения поспособствовали недобросовестные участники рынка, по вине которых у покупателей сформировалось недоверие к японской кухне. Конечно, наш продукт доработан, но только для того, чтобы соответствовать запросам покупателей! До 90% ингредиентов нам поставляют из азиатских стран, либо используются не уступающие по качеству аналоги. Одна из наших задач – доказать, что японская кухня это вкусно, доступно и безопасно.

**– На каком этапе развития компании вы начали продавать франшизу?**

– Франшизу мы начали продавать в конце 2015 года. На тот момент мы прошли несколько годовых циклов, сформировали эффективную финансовую модель и систему управления магазинами. Предприниматели делают огромную ошибку, начиная продавать франшизу с третьего месяца существования своего бизнеса. Подавляющее большинство нацелено на зарабатывание денег с паушального взноса, в дальнейшем оставляя бизнес и франчайзи на произвол судьбы, не инвестируя в будущее бренда и совершенствование бизнес-модели, не работая над увеличением прибыли и доли рынка. Из-за этого падает доверие к франшизе в целом. Людям, желающим приобрести франшизу, рекомендую внимательно изучить франчайзера.

**– Помните ли первого франчайзи, поверившего в «СУШИСЕТ»?**

– Помню. Я знаком со всеми нашими франчайзи лично. Каждый из них имеет

возможность общения с любым сотрудником компании напрямую, включая гендиректора.

**– Немного статистики: сколько сейчас точек «СУШИСЕТ» работает в России, в каких городах? Сколько за границей? Какое количество принадлежит лично вам?**

– В России более 200 магазинов, 10 – на Украине, в собственной сети «СУШИСЕТ» – 41 магазин. Сейчас мы ведём переговоры о выходе на рынки Китая, Восточной Европы и стран СНГ.

**– Наверняка вы пытались сформулировать секрет успеха вашей идеи, который сперва удивил и вас самого. В чём он – одной фразой?**

– Вся наша команда постоянно стремится к улучшению и совершенствованию бизнеса и в операционной деятельности, и в технологиях. «Сегодня должно быть лучше, чем вчера, каждый «СУШИСЕТ» должен быть лучше предыдущего!»

**– Кто может стать вашим франчайзи? Нужно ли для этого быть профессиональным менеджером или поваром? И вообще, кем нужно быть, чтобы у тебя получилось с «СУШИСЕТ»?**

– Нашим франчайзи может стать любой человек, готовый к ответственному и кропотливому труду, способный развиваться и совершенствоваться в сфере японской кухни. Достойно кормить людей – сложный, но благородный бизнес.

**– Какой пакет услуг вы предлагаете покупателям франшизы? Получают ли они льготы по роялти в начале развития? Сколько надо вложить в точку? Как быстро вложения окупятся, и заведение начнёт приносить прибыль? Почему стоит выбирать именно «СУШИСЕТ»?**

– Мы предлагаем нашим франчайзи сэкономить много денег и времени при открытии предприятий под брендом «СУШИСЕТ». Если вы хотите самостоятельно открыть магазин японской кухни в формате take-away, на подготовку уйдёт около 2 лет и 6 млн рублей инвестиций в разработку сайта, ПО, дизайна, меню, макетов, на подбор оборудования, анализ локаций, найм персонала и совершение ошибок по всем этим направлениям. С нами же магазин можно открыть за месяц, инвестировав меньше в 3 раза, получить готовое решение, известный бренд и поддержку опытных специалистов в этой сфере. За 7 лет мы приобрели огромный опыт, тестируя на практике всевозможные решения в маркетинге, строительстве, управлении. И этот список можно долго продолжать, учитывая, что компания нацелена на долгосрочный рост и развитие, а потому мы стремимся к успеху наших фран-

чайзи, стараемся снижать их риски и дать возможность максимально извлекать прибыль из бизнеса.

**– Судя по отзывам ваших франчайзи, вы умудрились создать и поддерживать корпоративный дух бренда, несмотря на то, что некоторые «СУШИСЕТ» находятся за тысячи километров от столицы. Как у вас это получается?**

– Нам очень повезло с нашими партнёрами-франчайзи. В своём большинстве это люди с огромным чувством ответственности и желанием предоставлять покупателям только качественный продукт и высокий сервис. У них есть полное понимание, что они тоже влияют на общий успех бренда. Франчайзи стараются участвовать в бизнесе, постоянно проявляя инициативу, направленную на общий успех. А мы, в свою очередь, стараемся дать им максимальную свободу и прислушиваемся к пожеланиям партнёров. Также мы создали инициативную группу франчайзинга, куда может войти любой желающий.

**– Возможно, для Москвы, других городов-миллионников или населённых пунктов Дальнего Востока этот вопрос и неактуален. А где жителям российской глубинки, мечтающим открыть «СУШИСЕТ», взять профессиональных поваров японской кухни? Как ваши франчайзи решают этот вопрос, и помогаете ли вы в его решении?**

– Ошибочно думать, что в российской глубинке нет профессиональных поваров. Конечно, мы помогаем своим партнёрам с наймом и обучением персонала при открытии нашей франшизы. На место выезжает шеф-повар с огромным опытом, чтобы качественно «поставить» кухню предприятия. К тому же наше меню продумано таким образом, чтобы можно было обучить любого желающего в максимально сжатые сроки.

**– Какова сейчас структура вашей компании?**

– Наш центральный офис находится в Москве, в штате трудится 30 сотрудников, разрабатывая технические, маркетинговые, управленческие, финансовые digital-решения, направленные на рост и увеличение прибыли франчайзи и собственной сети компании.

**– Каковы планы «СУШИСЕТ» на наступающий год? А на ближайшие 5 лет?**

– К 2025 году «СУШИСЕТ» планирует присутствовать в каждом городе России, дав возможность людям радовать себя японской кухней по доступным ценам. Как компания-франчайзер мы предоставим возможность многим предпринимателям иметь долгосрочный прибыльный бизнес.

Беседовала Елена Александрова



**Timur Gareev:**

**T**he number of lovers of Japanese cuisine has been steadily growing in Russia for decades. It attracts both fans of healthy eating and real gourmets and just tasty snacks eaters. Very few people in Russian cities consider sushi or maki exotic: they have become a familiar attribute of everyday life.

Japanese food has excellent taste and is good for health. Rice, one of its main ingredients, is very salubrious for a human. Moreover Japanese cuisine is characterized by substantial concern to the pristine taste of fish and vegetables, and it makes extensive use of seafood, the health benefits of which are described by legends. No wonder that Japanese women are considered to be the most slender women in the world! In general, the enthusiasm for such food for Russians is a real good, provided that it is cooked correctly. And CEO of SUSHISET LLC Timur Gareev knows everything on how to do this.

## “EACH NEW SUSHISET IS BETTER THAN THE PREVIOUS ONE!”

**– SUSHISET company initially specializes in cooking and delivery of Japanese dishes. Why Japanese? There are many companies on the market, which cook and deliver a wide variety of food. It is a real embarras de richesse. So why exactly sushi and maki?**

– This is a popular food, varied and tasty. Before the opening, we have seriously analyzed the market and found out that there were no companies which met the needs of a modern client. Today SUSHISET is the only company providing a high quality product at a fair price. The bulk of market players are trying to save as much as possible on the quality of raw materials, and consumers suffer from that. In their view, you can sell anything you want, calling it Japanese cuisine. But Japanese cuisine is much more than just cuisine!

**– Tell me how it all began?**

– In 2013, my partner and I drew attention to the development of Japanese cuisine in Take Away format. At that time we were in St. Petersburg, and it seemed to us that the market of the northern capital was already oversaturated with such offers. Then, having created the SUSHISET brand, we made a decision to begin its development in Moscow. In the capital, we encountered difficulties in finding a suitable rental space, and got interested in the suburbs.

On April 2, 2013, the first SUSHISET store was opened in Dmitrov. And by autumn, the network consisted of twenty stores. Then we began development in the regions of Russia, at the same time considering the possibility of opening stores in the near abroad.

**– Speaking about such a tasty topic, it is impossible not to pay some attention to the gastronomic component. What ready-made meals do you offer to customers?**

– We decided to focus on what we can do best: on maki, sushi and sets. This is our competence, and we are the best in this. Market players strive to copy our solutions. A large number of sets are presented in our menu, taking into account the preferences of our customers: these are both cold and baked maki with different ingredients.

**– SUSHISET constantly offers its customers promotions, gifts, discounts. And “popular agents” even get the opportunity to feast on your dishes at half price. What is policy of the company in this area?**

– First of all, we strive to give customers a good product at a fair price. As for the “popular agents”, it would be more correct to call such people “promo-addicted” (interested in promotions). There are 30-35% of them in our segment. Of course, we try to cover the needs of this part of buyers, providing the best offers on the market, which most competitors are not capable of. Customers love SUSHISET and choose us!

**– When it comes to catering safeness is one of the most vital things. One can read at your web page that you use only the freshest products with no GMOs and preserving agents, passing several levels of verification. Tell us about it.**

– Absolutely! We work only with suppliers, which provide high quality products. We ourselves regularly inspect their production sites, try the ingredients first at the supplier’s kitchen, then at our own production, and only after that we approve the menu. We check warehouses and logistics vehicles for compliance with all the requirements. A large sales volume does not allow long storage of products; therefore our food is always fresh, served literally “from under the knife”. We also regularly check our chain

stores for compliance with SanPiN and the current legislation.

**– Skeptics insist that “real sushi can only be tasted in Japan, and our products have little in common with them. Can you argue?**

– I wonder if these skeptics have been to Japan to draw such conclusions. The opinion was formed because of the unscrupulous market participants; it is because of their fault buyers got the distrust of Japanese cuisine. Of course, our products have been modified not only in order to meet the needs of customers! Up to 90% of the ingredients are delivered to us from Asian countries; sometimes we also use analogues of equivalent quality. One of our tasks is to prove that Japanese cuisine is tasty, affordable and safe.

**– At what stage of the company development did you start selling the franchise?**

– We started selling franchises at the end of 2015. By that time, we had already gone through several one-year cycles, had formed an effective financial model and a store management system. Most entrepreneurs make a huge mistake by starting to sell a franchise in the third month of their business. The overwhelming majority are focused on making money just after a lump-sum contribution, leaving businesses and franchisees to the mercy of fate, making no investment to of the future of the brand and the business model development, embarking on no steps to increase profits and market share. Due to that trust to franchising declines. For people who want to purchase a franchise, I recommend to study the franchisor carefully.

**– Do you remember your first franchisee who believed in SUSHISET?**



– I remember and know all of our franchisees personally. Each of them has the opportunity to communicate with any employee of the company directly, including CEO.

**– A bit of statistics: how many SUSHISET outlets operate in Russia currently, in which cities are they? How much SUSHISET outlets are open abroad? How many of them do you own personally?**

– There are more than 200 stores in Russia, 10 stores in Ukraine. Our own SUSHISET chain consists of 41 stores at the moment. Presently we negotiate to get an access to the markets of China, Eastern Europe and the CIS countries.

**– Surely you tried to formulate your own secret of success. What is it - in one phrase?**

– All our team constantly strives to develop and improve the business both in operational activities and in technologies. “Today should be better than yesterday, every new Set should be better than the previous!”

**– Who can become your franchisee? Is it necessary to be a professional manager or a cook for this? And in general, what do you need to be to work with SUSHISET?**

– Our franchisee can be anyone who is ready for the responsible and painstaking work, who is able to develop and improve in the field of Japanese cuisine. To make worthy food for people is a complicated but noble business.

**– What suite of services do you offer franchise buyers? Do they get royalty benefits at the beginning of development? How much do you need to invest in an outlet, and how quickly the investment is**

**paid off, and the outlet starts to make profit? Why is it worth choosing SUSHISET?**

– We offer our franchisees to save a lot of money and time when opening enterprises under the SUSHISET brand. If you want to open your own Take Away store in the Japanese cuisine format, it will take about two years and 6 million rubles to invest in website development, software, design, menus, layouts, equipment selection, location analysis, hiring staff and making mistakes in all these areas. With us, a store can be opened in a month by investing 3 times less; a franchisee gets a turnkey solution, a well-known brand and the support of experienced professionals in this field. For 7 years we have gained vast experience, testing in practice all possible and hard-to-imagine solutions in marketing, construction and management. And this list can be continued, as the company is aimed at long-term growth and development, and therefore we strive for the success of our franchisees, try to reduce their risks and enable them to maximize profit from the business.

**– Judging by the reviews of your franchisees, you managed to create and maintain the corporate spirit of the brand, despite the fact that some SUSHISET outlets are located thousands of kilometers from the capital. How do you do it?**

– We are very lucky with our franchisee partners. Most of them are people with a huge sense of responsibility and desire to provide customers with only a high quality products and service. They have a full understanding that they also influence the overall success of the brand. Franchisees try to participate in business, constantly showing initiative aimed at common success. And we, in turn, try to give them maximum freedom

and listen to the wishes of our partners. We also created an initiative franchising group, which anyone can enter.

**– Perhaps this question is not relevant for Moscow and other cities with population of over one million people, or settlements in the Far East, but where the Russian hinterland inhabitants dreaming of opening SUSHISET can hire professional chefs of Japanese cuisine? How do your franchisees solve this issue, and do you help them in this?**

– It is a mistake to think that “there are no professional cooks in the Russian hinterland” ... ..Of course, we help our partners with hiring and training personnel when opening our franchise, a chef with vast experience comes to place to adjust the cuisine of the enterprise. In addition, our menu is thought out in such a way that it is possible to educate anyone who wants in shortest time.

**– What is the structure of your company now?**

– Our Central Office is located in Moscow, thirty employees work here, developing technical, marketing, managerial, financial and digital solutions aimed at growth and increasing profitability both of franchisees and own network of the company.

**– What are the plans of SUSHISET for the coming year and for the next 5 years?**

– By 2025, SushiSet plans to be present in every city in Russia, giving people the opportunity to delight themselves with Japanese cuisine at affordable prices. As a franchisor company, we will provide the opportunity for many entrepreneurs to have a long-term profitable business.

**Interview is taken by Elena Alexandrova**





## ИЗ ГАДКОГО УТЁНКА В ПРЕКРАСНОГО ЛЕБЕДЯ: КАК ИЗ МЕСТА С ПЛОХОЙ РЕПУТАЦИЕЙ СДЕЛАТЬ СВЕРХПРИБЫЛЬНЫЙ САЛОН КРАСОТЫ

**И**ндустрия красоты не стоит на месте и развивается, с каждым годом всё больше людей проявляют естественное желание быть красивыми. Однако не каждый салон может похвастаться качественным оказанием услуг и большим количеством клиентов. Именно такая нетривиальная история произошла с одним из салонов красоты в Москве на Большой Татарской улице 3,5 года назад. Несмотря на это, ему удалось получить второй шанс, когда его владелицей стала бизнесвумен Наталья Зазерская, и стать успешным салоном под брендом Guinot.

«В качестве локации мы выбрали респектабельный жилой квартал в центре Москвы, помещение с учётом перспективы роста предприятия, начинали с двух кабинетов косметолога, сейчас – 4. Первое время клиентов было мало, поскольку предыдущий салон оставил дурную славу. К нам приходили обозлённые клиенты, которые внесли деньги на депозит, а в итоге салон перешёл в руки новому владельцу»

Однако это не смутило Наталию, и она продолжила развивать свой салон красоты, который не только окупился за год, но и продолжил привлекать новых клиентов. Каждый месяц в стены Guinot приходит около 40 новых клиентов, а возвращаются вновь 98% всех посетителей. Для сферы оказания услуг – это практически небывалый показатель.

«Мы никогда не обещаем клиентам заоблачных результатов, а просто качественно выполняем свою работу, результат которой клиенты всегда ощущают на себе»

### ТАК В ЧЁМ ЖЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ВОЛШЕБНАЯ ФОРМУЛА УСПЕХА?

Guinot – это известная французская компания, существующая на протяжении 55 лет. Своё призвание она получила благодаря инвестированию в уникальные действенные формулы, а также в интеллектуальные аппаратные технологии. Методы Guinot представляют собой настоящую альтернативу инвазивным методикам эстетической медицины и пластическим операциям, могут быть эф-

фективным дополнением для достижения наилучших результатов красоты и молодости кожи. А также прекрасно показывают себя в реабилитации после пилингов и других агрессивных воздействий.

«Брендом Guinot была разработана концепция «Диаграмма прогресса 360 градусов», в которой прописаны правила ведения бизнеса по 4 направлениям: маркетинг, менеджмент, бизнес-аналитика, косметология»

### МАРКЕТИНГ

Грамотное маркетинговое планирование позволяет контролировать внутренние и внешние факторы, которые влияют на работу салона. Особое внимание уделили внешнему виду салона: входная

группа определяет премиальность бренда; кристаллиты в витринах приглашают на процедуру и информируют об акциях и предложениях; мерчандайзинг обеспечивает доступность продукции и информации о продуктах; кабинет косметолога разделён на чёткие зоны и предполагает многофункциональность. Прозрачность и доступность – вот главные составляющие успешного бизнеса.

### МЕНЕДЖМЕНТ

Основными принципами успешной работы персонала являются как его тщательный подбор, так и развитие в сотруднике большого специалиста. Современные реалии на рынке вакансий

«СОМНЕНИЙ В УСПЕХЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕ БЫЛО. МЫ ВЫБРАЛИ ИДЕАЛЬНУЮ ЛОКАЦИЮ, РЕСПЕКТАБЕЛЬНЫЙ ЖИЛОЙ КВАРТАЛ В ЦЕНТРЕ МОСКВЫ, ПОМЕЩЕНИЕ С УЧЁТОМ ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ, НАЧИНАЛИ С ДВУХ КАБИНЕТОВ КОСМЕТОЛОГА, СЕЙЧАС – 4. ПЕРВОЕ ВРЕМЯ КЛИЕНТОВ БЫЛО МАЛО, ПРЕДЫДУЩИЙ САЛОН ОСТАВИЛ ДУРНУЮ СЛАВУ. К НАМ ПРИХОДИЛИ ОБОЗЛЁННЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ ВНЕСЛИ ДЕНЬГИ НА ДЕПОЗИТ, А В ИТОГЕ САЛОН ПЕРЕШЁЛ В РУКИ НОВОМУ ВЛАДЕЛЬЦУ. НО GUINOT INSTITUT PARIS ПРЕДЛОЖИЛ КЛИЕНТАМ ПРИНЦИПИАЛЬНО ДРУГОЙ СЕРВИС, ПРОДУКТ, А ГЛАВНОЕ – МГНОВЕННО ВИДИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ. МЫ УСПЕШНО ВНЕДРИЛИ КОНЦЕПЦИЮ GUINOT. НАЧИНАЯ С ОФОРМЛЕНИЯ ВХОДНОЙ ГРУППЫ, РЕАЛИЗАЦИИ ЗОНИРОВАНИЯ И МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ КАБИНЕТА, ЗАКАНЧИВАЯ ФИРМЕННОЙ ЗАСТИЛКОЙ КУШЕТКИ И ПЕРСОНАЛЬНОЙ КОРОБОЧКОЙ КЛИЕНТА С ЗЕРКАЛОМ, КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ КАРТОЙ И ПРОТОКОЛОМ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ КОЖИ. ДОКТОР КРАСОТЫ GUINOT ПРЕДЛАГАЕТ НЕ ПРОСТО УСЛУГУ И ДИАГНОСТИКУ, А ОСУЩЕСТВЛЯЕТ МЕТОДИКУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТОМ. ЭТО ЦЕЛАЯ СИСТЕМА ОТНОШЕНИЙ, КОТОРУЮ ПРЕПОДАЮТ В НАШЕМ СОБСТВЕННОМ ЦЕНТРЕ ОБУЧЕНИЯ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ДАННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОТРЕБНОСТИ ЛЮБОГО КЛИЕНТА»



популяризировали тренд «заниматься любимым делом», что является для работодателя безусловным плюсом в сторону выбора сотрудника. Как правило, люди, которые стремятся только к высокой зарплате и не заинтересованы в тонкостях работы, – плохие сотрудники. Также тщательная проверка резюме и его подтверждение с предыдущих мест работы дают большие шансы на возможность нанять добросовестного коллегу.

«Система бонусов, предусматривающая премии и дополнительные выходные за качественное клиентское обслуживание, – важная мотивация для личностного роста. Помощь сотрудникам в установлении прямой взаимосвязи между их деятельностью и целями компаниями является одним из основополагающих факторов успешного руководства. Когда человек оценивает свои возможности, грамотно применяет свои полномочия на практике и успешно работает в команде, неизбежно повышаются общие финансовые показатели. Также стоит быть гибкими и приучать к этому сотрудников. Умение быстро адаптироваться в меняющейся реальности бьюти-индустрии и способность корректировать систему обслуживания – необходимые качества для выхода из любой кризисной ситуации»

## БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

Часто в салоне не владеют цифрами. Статистика есть – аналитики нет.

Важно безукоризненное ведение клиентской базы: максимальный сбор информации о клиенте, анализ количества новых и потерянных клиентов. Современный клиент выбирает более прогрессивную модель бизнеса, поэтому Guinot стремится превосходить ожидания каждого гостя. Очень высокое значение имеет работа с отчётами. Общая схема выглядит так:

- детализация по продажам сотрудникам;
- детализация по продажам;



- детализация по услугам по сотрудникам;
- детализация по услугам;
- динамика развития ТО по месяцам;
- оборот по сотрудникам – услуги и продажи по бренду.

Сбор информации происходит каждый месяц, этим занимается менеджер по франчайзингу. Результаты прорабатываются совместно с тренером, на основании этих отчётов салону (его руководителю) предлагается план действий (развития).

## СВОЯ СИСТЕМА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОВ

В Guinot нет косметологов, зато есть доктор красоты, прошедшие обучение в учебном центре института Guinot Россия, где они получают знания о психологии общения с клиентами, техника выполнения процедур, знаниям о свойствах и преимуществах всех продуктов.

«Взаимодействие с клиентом выстраивается чётко и последовательно. Мы всег-

да учитываем меняющиеся потребности клиентов. Наряду с эффективными продуктами и методами – это чёткий вектор работы, приносящий блестящие результаты»

## ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА

В России более 300 салонов сотрудничают с Guinot, а 5 салонов работают по франшизе. И, несмотря на то, что каждый из 5 салонов открывался не в самый благоприятный экономический период, окупаемость каждого из них наступала уже через 18-24 месяца.

«Все нововведения мы тестируем на себе, а только потом предлагаем рынку. Отработываем механизмы работы франшизы, учитываем опыт зарубежных коллег и партнёров Guinot. В среднем, за месяц в салон приходит 35 новых клиентов, лояльных к бренду. Мы как салон франшизы интересны рынку труда. Сотрудникам нравится работать в прозрачной и чёткой системе, где всё продумано и организовано»





## THE UGLY DUCKLING BECOMES A BEAUTIFUL SWAN: HOW TO MAKE A SUPER-PROFITABLE BEAUTY SALON OUT OF A PLACE WITH A POOR REPUTATION

The beauty industry doesn't stand still and develops, every year more and more people show their natural desire to be beautiful. But not every salon can boast of a high-quality service and a large number of clients. This is exactly the story of one of the beauty salons in Moscow on Bolshaya Tatarskaya Street 3.5 years ago. However, it has managed to get a second chance when businesswoman Natasha Zazerskaya has become its owner and made a successful salon under the Guinot brand.

*"We have chosen a respectable residential quarter in the center of Moscow, the premises, which meets the growth prospects of the enterprise; we started with two cosmetologist's offices, now there are four of them. At first, there were not many clients, as the previous salon caused 'bad reputation'. We've got angry clients, who made a deposit, and as a result the salon passed into the hands of the new owner."*

However, this did not confuse Natalia, and she continued to develop her beauty salon, which not only paid off in a year, but also continued to attract new clients. Every month there are about 40 new comers to Guinot, and 98% of all the guests make a repeated visit. For the service sector it is almost an unprecedented indicator.

*"We never promise to our clients any transcendental results, we just do our job well, the result of which our clients always feel on themselves."*

### SO WHAT IS THE MAGIC FORMULA FOR SUCCESS?

Guinot is a well-known French company that has been existing for 55 years. It has earned its vocation by investing in unique and effective formulas, as well as in smart hardware technologies. Guinot methods are a real alternative to invasive aesthetic medicine and plastic surgery; they can be an effective complement to achieve the best results in skin beauty and youthfulness. It is also an excellent choice for rehabilitation after peeling and other aggressive influences.

*"The Guinot brand has developed the concept of 360 Degrees Progress Diagram, which describes the rules of doing business in 4 areas: marketing, management, business analytics, and cosmetologist."*

### MARKETING

Competent marketing planning allows you to control the internal and external factors that influence on the work of the salon. We paid special attention to the look of the salon: the entrance area determines premiality of the brand, the crystalights of the displays invite guests to a procedure and inform them about promotions and offers, the merchandising ensures the availability of products and information

about them, the cosmetologist's cabinet is divided into separate zones and provides multifunctionality. Transparency and accessibility are the main components of a successful business.

### MANAGEMENT

The basic principles for the successful work of the staff are both its careful selection and the development of an employee into a qualified specialist. Modern realities on the job market have popularized the trend of "doing what you love," which is an absolute plus for the employer towards choosing an employee. As a rule, people who seek only high salaries and are not

THE SUCCESS OF THE ENTERPRISE WAS UNQUESTIONABLE. WE HAVE CHOSEN THE IDEAL LOCATION, A RESPECTABLE RESIDENTIAL QUARTER IN THE CENTER OF MOSCOW, THE PREMISES, WHICH MEETS THE GROWTH PROSPECTS OF THE ENTERPRISE; WE STARTED WITH TWO COSMETOLOGIST'S OFFICES, NOW THERE ARE FOUR OF THEM. AT FIRST, THERE WERE NOT MANY CLIENTS, AS THE PREVIOUS SALON CAUSED "BAD REPUTATION". WE'VE GOT ANGRY CLIENTS, WHO MADE A DEPOSIT, AND AS A RESULT THE SALON PASSED INTO THE HANDS OF THE NEW OWNER. BUT GUINOT INSTITUT PARIS OFFERED THE CUSTOMERS A FUNDAMENTALLY DIFFERENT SERVICE, PRODUCT, AND, WHAT IS MOST IMPORTANT, AN INSTANTLY VISIBLE RESULT. WE HAVE SUCCESSFULLY IMPLEMENTED THE GUINOT CONCEPT. STARTING WITH THE DESIGN OF THE ENTRANCE AREA, THE IMPLEMENTATION OF ZONING AND MULTIFUNCTIONALITY OF THE OFFICE, AND ENDING WITH THE BRANDED BEDCOVER AND A PERSONAL CLIENT'S BOX WITH A MIRROR, A CONSULTATION CARD AND A PROTOCOL FOR ASSESSING THE SKIN CONDITION. GUINOT BEAUTY DOCTOR OFFERS NOT JUST A SERVICE AND DIAGNOSTICS, BUT IMPLEMENTS A METHODOLOGY FOR INTERACTING WITH A CLIENT. THIS IS A WHOLE RELATIONSHIP SYSTEM, WHICH CAN BE STUDIED AT OUR OWN TRAINING CENTER. THUS, THIS CONCEPT ALLOWS US TO SATISFY THE NEEDS OF ANY CLIENT.



interested in the intricacies of work are bad employees. Also, a thorough review of the resume and its confirmation from previous places of work gives a great chance of being able to hire a conscientious colleague.

*“The bonus system, which includes bonuses and additional rest days for quality customer service, is an important motivation for personal growth. Helping employees to establish a direct link between their activities and the goals of the company is one of the fundamental factors of successful management. When a person assesses his or her capabilities, competently applies his or her authority in practice and successfully works in a team, the overall financial performance inevitably improves. It is also important to be flexible and to motivate employees to do so. Being able to quickly adapt to the changing reality of the beauty industry and adjust the service system are the necessary features to overcome any crisis situation.”*

### BUSINESS ANALYSIS

Salons often have no deal with numbers. They have statistics, but not analysis.

It is important to maintain an impeccable customer base, the maximum collection of information about the client, analysis of the quantity of new clients, the quantity of lost clients. The modern client chooses a more progressive business model, so Guinot tries to predict the expectations of each guest. Working with reports is very important. Here is the general scheme:



- Detailed information on sales of employees
- Sales Detailing
- Detailing on employees' services
- Detailing on Services
- Dynamics of technical department development by months
- Turnover for staff members - services and sales by brand

The information is collected every month by the franchisor, the results are worked out together with the therapist, and the development plan is proposed to the salon (its head) on the basis of these reports.

### OWN CLIENT ADVISORY SYSTEM

There are no cosmetologists at Guinot, but there are Doctors of Beauty who were trained at the training center of Guinot Russia, where they are taught the psychology of communication with customers, techniques of procedures performing, get knowledge about the properties and benefits of all products.

*“Interaction with a client is built clearly and sequentially. We always take into account the changing needs of customers. Along with effective products and methods, this is a clear vector of work that brings brilliant results.”*

### FRANCHISING AS AN ENGINE OF PROGRESS

There are more than 300 stores in Russia, which cooperate with Guinot, and 5 stores operate on a franchise. And despite the fact that each of the five salons opened not in the most favorable economic period, the payback of each of them came after 18-24 months.

*“We test all the innovations on ourselves, and only then we offer them to the market. We work out franchise working mechanisms; take into account the experience of foreign colleagues and partners of Guinot. On average, 35 new customers loyal to the brand come to the salon monthly. We, as a franchise salon, are interesting to the labor market. Employees like to work in a transparent and clear system where everything is thought out and organized.”*



**Р**edant.ru – одна из самых молодых франшиз в области ремонта техники в России, которой за 2 года удалось открыть более 300 точек по всей стране. В этом году компания участвует во Всероссийской франчайзинговой премии. О том, как компании удалось добиться таких быстрых результатов, рассказал её основатель Роман Персиянов.



## Молодая франшиза на глобальном рынке: СЕКРЕТЫ УСПЕХА ФРАНЧАЙЗИНГА ОТ РОМАНА ПЕРСИЯНОВА

Пять лет мы набирались опыта в области работы сервисных центров: в качественном и быстром ремонте при клиенте, эффективной консультации офиса продаж и колл-центра, комплексном маркетинге, поставке запчастей в наши центры. Открытие выездной службы по ремонту техники Apple в Москве позволило нам получить всестороннюю экспертизу в управлении, логистике и качественных запчастях. В день на линии было более 50 выездных инженеров. Затем мы начали открывать собственную сервисную сеть по стране, за полгода открыли 60 сервисов. И самым важным решением в 2017 году стало развитие по франшизе.

На данный момент компании удаётся открывать более 20 отделений в месяц, и все сервисные центры успешны. В настоящее время компанией было открыто 314 сервисных центров в 122 городах России. Одним из секретов успешной работы сервисных центров является уникальный подход к подбору персонала и повышение профессионального уровня каждого сотрудника.

Мы учим, как размещать вакансию, проводить телефонные интервью, делать предварительные очные интервью. Мы

обучаем кандидата внутри нашей платформы, а затем инженер сдаёт технический квалификационный тест, чтобы быть допущенным к работе. Иногда по очному интервью кажется, что этот кандидат – хороший специалист, но в итоге, если он не пройдёт аттестацию внутри платформы обучения, не будет допущен к работе. Таким образом, ошибка при подборе персонала практически исключается. В поиске персонала не существует большой проблемы, ведь экономическая модель нашей франшизы позволяет платить нормальную заработную плату, это и становится основным конкурентным преимуществом в поиске квалифицированных кадров. А все технические знания для того, чтобы обучить хорошего инженера, мы даём.

Особое внимание компания уделяет SMM-менеджменту, который позволяет сделать сервисный центр узнаваемым в каждом городе его присутствия, а также иметь обратную связь с клиентами.

Активность в социальных сетях является неотъемлемой частью деятельности франчайзинговой сети. При открытии нового сервисного центра наша управленческая компания создаёт

сайт, странички в социальных сетях в городе, где открылась новая точка. Наша маркетинговая команда запускает мощную рекламу сервисного центра в городе, и франчайзи начинает зарабатывать. Основным трафиком клиентов для конкретной точки сервисного центра занимается команда из 32 маркетологов. Ведь маркетинг – сильнейшая сторона команды Pedant.ru. Именно маркетинг обеспечивает стабильный и высокий поток клиентов во все сервисы с первого дня открытия.

Политикой компании является обучение франчайзи по всем направлениям деятельности, что обеспечивает прочную базу знаний как в области управления, так и в области качественного оказания услуг. Активное расширение сети планировалось на рынке Москвы в текущем году, однако востребованность франшизы в регионах изменила планы компании.

У нас произошёл очень стремительный рост количества сервисных центров в регионах. В Москве сейчас функционирует шесть сервисных центров, а в январе 2020 года их количество увеличится до 10. Мы отложили планы по активному внедрению на рынок Москвы на 2020 год. Нам сейчас более понятны локации, в которых мы хотим открывать новые точки в столице. Также мы стали гораздо избирательнее подходить к выбору франчайзи. У нас есть чёткое понимание, каким он должен быть. Мы продаём франшизу Pedant.ru только успешному кандидату.

В Москве компания расположила свой офлайн-обучающий центр, в стены которого приезжают все франчайзи на курс 16-дневного обучения. В дальнейшем обучение и экзаменация сотрудников проходят в специально разработанной системе IS. Intelligent System – система управления сервисным центром, персоналом и закупками.



# A young franchise on the global market:

## THE SECRETS OF SUCCESSFUL FRANCHISING FROM ROMAN PERSIYANOV

**P**edant.ru is one of the youngest franchises in the field of equipment repair in Russia, which in 2 years has managed to open more than 300 outlets all over the country. This year the company participates in the All-Russian Franchise Award. Roman Persiyanov, the founder of the company, told us how the company managed to achieve such fast results.

*For five years we have been gaining experience in the field of work of service centers: in the field of high-quality and fast repair at the customer's presence, effective consultation of the sales office and the call center, comprehensive marketing, delivery of spare parts to our outlets. Opening of the Apple equipment repair field service in Moscow allowed us to get a detailed expertise in management, logistics and high quality spare parts. There were more than 50 field engineers on the line per day. Then we started to open our own service chain throughout the country, and within six months we have opened 60 services. The development of the franchise was the most important decision in 2017.*

At the moment, the company is able to open more than 20 outlets per month, and all of them are successful. Currently, the company has opened 314 service offices in 122 cities of Russia. One of the secrets of successful operation of service centers is a unique approach to recruitment and professional development of each employee.

*We teach how to fill vacancies, conduct*

*telephone interviews, and arrange face-to-face interviews. We educate a trainee within our platform, and then an engineer passes a technical qualification test to be allowed to work. Sometimes the face-to-face interview suggests that the candidate is a good specialist, but finally, if he or she is not certified within the training platform, he or she will not be allowed to work. Thus, the mistake in the selection of personnel is practically prevented. There is no big problem in the search for personnel, because the economic model of our franchise allows to pay a fair salary, and this becomes the main competitive advantage in the search for qualified personnel. And we give all technical knowledge to train a good engineer.*

The company pays special attention to SMM-management, which enables to make the service center recognizable in each city of its presence, as well as to get feedback from customers.

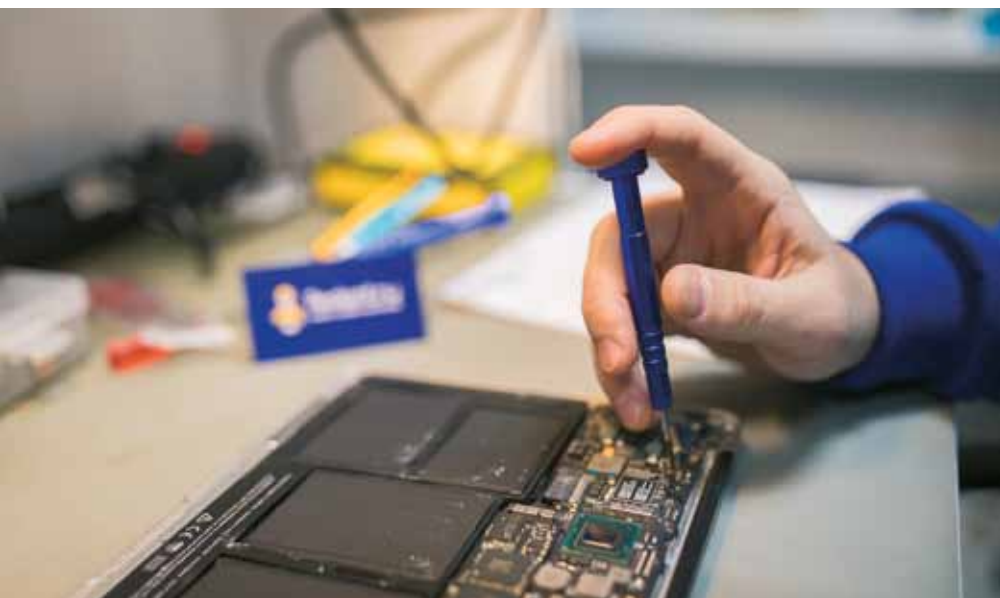
*Activity in social networks is an integral part of the franchise business. When a new service center is open, our management*

*company creates a website and pages in social networks of the city, where our new outlet has started its work. In this city, our marketing team launches a robust advertising of the service center, and the franchisees begin to earn money. A team of 32 marketing experts is responsible for the main traffic of clients for a specific point of the service center. After all, marketing is the strength of the Pedant.ru team. It is marketing that provides a stable and high flow of clients to all service centers from the first day of their opening.*

The policy of the company is to train franchisees in all activity areas, which provides a solid knowledge base, both in the field of management and in the field of quality service. Active expansion of the network was planned on the market of Moscow this year, but the demand for franchise in the regions has changed the plans of the company.

*We have witnessed a very rapid growth in the number of service centers in the regions. There are 10 service centers functioning in Moscow, their quantity will be increased to 10 in January 2020. We have postponed our plans for active penetration into the Moscow market for 2020. Now we understand more clearly the specifics of the locations where we plan to open new points of our network in the capital. Also, we became more selective in our approach to the choice of franchisees. We have a clear understanding of how it should be. We sell the Pedant.ru franchise only to a successful candidate.*

The company has set up its own offline training center in Moscow, where all the franchisees come for a 16-day training course. Later on, the training and examination of employee will take place in a specially developed IS system. Intelligent System is a system of service center, personnel and procurement management.



«В ай Тай» – это активно развивающаяся сеть салонов тайского массажа, где работают только коренные жительницы Таиланда. Помимо преимущества качественного подбора персонала, каждый из салонов оформлен в стиле «релакс», что, безусловно, привлекает новых клиентов, которые возвращаются снова и снова. Компания долгое время существует на российском рынке и успела завоевать положительную репутацию не только у своих клиентов, но и у будущих франчайзи, которые не только восхищаются массажем, но и хотят стать успешными предпринимателями. О том, как работают салоны, об их преимуществах, а также о партнёрских взаимоотношениях с франчайзи рассказала генеральный директор «Вай Тай» Лариса Анч.



**Лариса Анч:**

**«МЫ ИСПОВЕДУЕМ ТОТ ЖЕ ПРИНЦИП, ЧТО И В СЕМЬЕ, – ОБУЧАЕМ СВОИМ ПРИМЕРОМ!»**



**– «Вай Тай» является одной из самых быстрорастущих сетей салонов тайского массажа в России. Как вам удалось увеличить сеть салонов и за какое время?**

– Изначально, в 2010 году, мы просто тестировали рынок и, уже имея свой бизнес, Агентство по трудоустройству иностранного персонала, трудоустроили несколько тайских мастеров массажа в России, оформили красивое и атмосферное пространство. Первый «Вай Тай» распахнул свои двери в центре, на Маяковской. А дальше, что называется, понеслось... Запись к нам в СПА была на месяц вперёд, люди заходили просто с улицы и оставались навсегда. Мы быстро поняли, что поймали нужную волну и тайский массаж станет растущим трендом и в Москве, и в России.

Первую франшизу «Вай Тай» мы продали уже через месяц. Я и партнёр быстро поняли, что начинающим предпринимателям очень нужна экспертиза, а системных знаний, как построить тайский бизнес, нет.

Концепция федеральной сети тайских СПА сложилась у нас довольно быстро. Мы понимали, что рынку нужен высококлассный сервис, эксклюзивное отношение к каждому гостю и внимание к деталям. «Вай Тай» был сразу позиционирован как сильный бренд, лидер рынка, и во многом это оправдано благодаря компетенции выбирать и привозить лучших тайских мастеров. До сего момента наши таечки – это наше золото! За 4 года мы открыли первые 20 салонов. Сегодня сети «Вай Тай» 9 лет, а салонов – 60, и мы постоянно открываем новые локации.

**– Какими знаниями и навыками должен обладать будущий предприниматель, чтобы стать одним из ваших франчайзи?**

– Позвольте ответить вопросом на ваш вопрос: вы любите принимать гостей? Чтобы встретить у порога, радушно пригласить в дом. А там уже накрыта скатерть, продумана сервировка, и ароматы с кухни будоражат ум. Ваш гость знает, что здесь ему рады и искренне ждут. Уметь организовать пространство, в которое хочется вернуться, – наверное, основное, что должен любить и делать от души наш будущий партнёр. Всему остальному научим!

В эпоху цифровых технологий, спешки, мультизадачности наши гости ценят, прежде всего, уют и неповторимую атмосферу Таиланда, в которую мы приглашаем, открывая двери «Вай Тай». Наши администраторы тактичны и искренне вам рады; тайские мастера улыбки и деликатны к каждому запросу гостя. Здесь у вас

есть возможность не спешить, на час-два выпасть из привычного ритма жизни и отдаться в руки суперпрофессиональных массажистов.

В будущем партнёр, в первую очередь, ценятся, конечно, предпринимательская жилка, желание сделать что-то своё, умение считать и планировать, базовые знания маркетинга и продвижения, в том числе digital-каналов, и уже упомянутая мною сервисная составляющая, умение сделать так, чтобы гость был окружён заботой. Эти навыки тесно связаны с нашей миссией – по сути, делать людей счастливее.

**– Вашими партнёрами являются известные компании, такие как «Азбука Вкуса», «Иль де Ботэ», Rendez-Vous. Насколько важно организациям иметь таких крупных партнёров?**

– Безусловно, мы дорожим своими партнёрами! Мы долго сходимся по интересам и потом долго дружим. Нас объединяет одна целевая аудитория, говоря языком маркетинга. Мы вместе готовим подарки, дарим приятные процедуры посетителям. Да и в плане продвижения услуг СПА – это выгодно. Часто наши партнёры – крупные ритейлеры, сетевые, имеющие интересный для сотрудничества охват.

Дело в том, что «Вай Тай» формирует свою уникальную аудиторию гостей. Она может быть не самая многочисленная, но мы и не стремимся, чтобы наши СПА посещал плотный поток людей. Иначе как это совместимо с отдыхом и расслаблением? Наши клиенты – это уникальные люди, очень осознанные, ценители прекрасного, ориентированные на долгие отношения и заботу о гармонии души и тела.

**– В вашей сети скоро откроется ещё 4 салона «Вай Тай». С какими проблемами в вопросах партнёрства приходите сталкиваться в отношении франчайзинговых предприятий?**

– Если сравнить франчайзинговый бизнес с семьёй, то мы и родным детям не всегда можем передать свою совокупность взглядов. Что говорить о многочисленных франчайзи? Всё это сильные личности, многие из них – сильные предприниматели, и все со своим мнением. Так что тут мы исповедуем тот же принцип, что и в семье, – обучаем своим примером.

Постепенно, партнёры «Вай Тай» учатся и растут вместе с нами, внедряют и расширяют общие идеи. При этом канал общения открыт в две стороны: идеи исходят как от центрального офиса, так и от наших партнёров. Да ещё и какие ценные! Очень много внедрений в плане технологий, интерьерных решений, услуг, новинок косметики мы с благодар-

ностью берём у франчайзи. Этот обмен опытом и есть сила большой сетевой компании.

Бывает, что предприниматель перерастает франшизу. Тогда салон «Вай Тай» отделяется и начинает жить своей жизнью, формируется новый бренд. И здесь стараемся расставаться доброжелательно и по-взрослому. Бывшие партнёры меня поддержат: со всеми из них мы общаемся и формируем здоровую конкуренцию без зависти и обид.

Нашим новым салонам «Вай Тай», которые только начинают свой путь в сфере тайского СПА, я желаю удачи и благодарных клиентов.

**– Любая франшиза подразумевает поддержку и помощь в открытии новой точки. Какой франчайзинговый комплект подразумевается в «Вай Тай»?**

– Мы обеспечиваем плодородную почву для роста вашего бизнеса. От системы франчайзинга «Вай Тай» вы можете брать столько, сколько способны принять и внедрить в своём салоне.

Перечислять можно очень долго: архитектурное решение, поэтажный план будущего салона, закупка всего декора (мы делаем это только в Таиланде), подбор и оформление мастеров, помощь в организации ремонта.

На этапе работы салона: эффективная CRM-система, готовый прейскурант и СПА-меню, полное снабжение салона от униформы до полотенец и тапочек. Ну и, конечно, весь комплекс маркетинга от самого сильного на рынке сайта [www.waithaispa.ru](http://www.waithaispa.ru) до ведения ваших кампаний в Яндекс.Директ и Инстаграм.

Лучше обсуждать это в формате встречи. Мы всегда рады пригласить наших будущих партнёров на детальную проработку бизнес-плана и обсуждение вариантов сотрудничества.

**– Какая инвестиционная сумма необходима для открытия нового салона массажа? Через какое время вложения полностью окупаются?**

– Сейчас вложение в открытие московского салона «Вай Тай» – это 4-5 млн. В регионах сумма может быть меньше. Мы понимаем, что говорим об открытии city-спра, что подразумевает площадь помещения около 100 метров и возможность организовать 3-5 массажных кабинетов. Окупаемость от 1,5 лет.

Если амбиции потенциального партнёра больше или у вас есть большие площади, мы готовы отдельно обсудить этот проект и предложить интересное решение. Есть у нас одна идея... Но это уже будущее.



**W**ai Thai is an actively developing network of Thai massage salons. Here work only indigenous women of Thailand. In addition to the advantages of high-quality staff selection, each of the salons is decorated in the “relax” style, which, of course, attracts new customers who always come back. The company has long existed on the Russian market and managed to gain a positive reputation not only among its customers, but also among future franchisees, which not only admire massage, but also want to become successful entrepreneurs. Wai Thai General Director, Larisa Anch told us about work of the salons, their advantages and partnership with franchisees.

**Larisa Anch:**

**"WE PREACH THE SAME PRINCIPLE  
AS IN THE FAMILY - WE TEACH BY  
OUR EXAMPLE!"**



***- Wai Thai is one of the fastest growing networks of Thai massage salons in Russia. How have you managed to expand the salons network? What time has it taken?***

- Initially, in 2010 we just tried the market and, already having our own business - the Foreign Employment Agency - we have employed several Thai massage masters in Russia and have designed a beautiful and atmospheric space. The first Wai Thai opened its doors in the center of Moscow, at the Mayakovskaya metro station. And then, the ball was set rolling... The SPA reservation was made months in advance, people just walked in from the street and "stayed forever". We quickly realized that we had hit the big time and that Thai massage would become a growing trend both in Moscow and throughout Russia.

We sold the first Wai Thai franchise in a month. My partner and I quickly realized that start-ups really need expertise, while there is no systemic knowledge on how to build a Thai business.

We have quickly developed the federal Thai SPA network, as we understood that the market needed high-class service, exclusive attitude to each of the guests and attention to the details. Wai Thai was initially positioned as a strong brand and a market leader, and mostly this is justified due to the competence to the best Thai massage therapists. We highly appreciate our employees! We opened the first 20 salons in four years. The Wai Thai network has been existing for 9 years, there are 60 salons and we regularly open new locations.

***- What knowledge and skills should have a future entrepreneur in order to become one of your franchisees?***

- Let me answer your question in a question form - do you love to welcome guests? In a way - to meet at the threshold and welcome to the house, where table is already covered with a tablecloth, the table appointments is arranged and there are such aromas from the kitchen, that they fire imagination. Your guests understand that they are welcome here. The ability to create a space, which one would like to return to, is probably the main thing that our future partner should love and should do wholeheartedly. We will teach everything else!

In the era of digital technologies, rush and multitasking, our guests value first of all the cosines and unique Thailand atmosphere, to which we open the doors of Wai Thai. Our administrators are considerate and sincerely glad to see you; Thai artisans are smiling and delicate to

every request of a guest. Here you have an opportunity not to rush, to fall out of the usual rhythm of life for an hour or two to surrender to the hands of super-professional massage therapists.

First of all, in the future partner we appreciate business acumen, the desire to implement their own ideas, the ability to make an error in counting and plan, the basic knowledge of marketing and promotion, taking into account also digital channels and the service component the ability to lavish attentions on a guest which I have already mentioned. These skills are closely related to our mission - to make people happier.

***- Such well-known companies as Azbuka Vkusa, Ile de Beauté, Rendez-Vous are your partners. How important is it for organizations to have such large partners?***

- Of course, we treasure our partners! For a long time we had been choosing each other in accordance with the common interests. Since then we have been friends for a long time. Speaking the marketing language, we are united by one target audience. Together we prepare gifts and present pleasant procedures to the visitors. It is profitable in terms of promoting SPA services; often our partners are large retailers, chain retailers, having such reach, which can be interesting for cooperation.

The fact is that Wai Thai forms its own unique guests audience - it may not be the most numerous, but we do not strive to have a dense flow of people visiting our SPA. Otherwise, how is it compatible with having relaxation? Our clients are unique people, very conscious, devotee of beauty, focused on long relationships and care for the harmony of mind and body.

***- Soon you will open 4 more Wai Thai salons of your network. What problems in partnership issues you have to face regarding the franchised enterprises?***

- If to compare the franchising business with a family, then we can observe that not always we are able to convey our views to our own children totality. What can we say about the numerous franchisees - all of them are strong personalities, many of them are strong entrepreneurs and all of them are with their own opinions. So here we profess the same principle as in the family - we teach by example.

Gradually, Wai Thai partners learn and grow with us, implement and expand common ideas. At the same time, the communication channel is open in two directions - ideas come from both the central office and from our partners.

They are valuable! We gratefully take lots of inoculations in terms of technology, interior solutions, services, and novelties of cosmetics from the franchisees. This exchange of experience is the strength of a large networking company.

Sometimes it happens that an entrepreneur outgrows the franchise - then the Wai Thai salon separates and begins to live its own life, so that a new brand is formed. And here we try to leave on a good note. Former partners can support me - we communicate and form healthy competition without envy and resentment with all of them.

We wish good luck and grateful clients to our new Wai Thai salons, which are just starting their way in the Thai SPA industry.

***- Any franchise implies support and assistance in a new point opening. What franchise kit is implied by Wai Thai?***

- We provide burgeoning milieu for your business growth. You can take and implement in your salon as much as you can from the Wai Thai franchising system.

There is a long list to recite: an architectural solution, a floor plan of the future salon, the purchase of the entire decor - we do this only in Thailand, the selection and design of craftsmen, assistance in organization of remodeling.

At the stage of the salon functioning: an effective CRM system, a ready price list and SPA menu, a complete supply of the salon inventory - from uniforms to towels and slippers. And, of course, the whole marketing complex: from the most powerful website on the market [www.waithaispa.ru](http://www.waithaispa.ru) to running your campaigns on Yandex.Direct and Instagram.

It is better to discuss this in a meeting format - we are always happy to invite our future partners to a detailed study of the business plan and discussion of cooperation options.

***- What investment amount is necessary to open a new massage salon? After what time do investments fully pay off?***

- Now the opening of the Moscow Wai Thai salon investment is 4-5 million rubles. The amount may be less in the regions. We understand that we are talking about the opening of a city-spa, which implies an area of about 100 meters and the possibility of organizing 3-5 massage rooms. The total pay off of the salons can be reached from one and a half years.

If the ambitions of a potential partner are greater or you have large areas, we are ready to discuss this project separately and propose an interesting solution. We have an idea ... But it lies in the future.



## СУШИ WOK: «МЫ ЕСТЬ ВЕЗДЕ, А ТАМ, ГДЕ НАС НЕТ, – СКОРО ОТКРОЕМСЯ»

Суши Wok хорошо известен не только почитателям суши и восточной кухни. Это бренд, вывеску которого можно встретить практически в каждом городе. На сегодняшний день это одна из самых крупных сетей формата take-away. О том, как развивается сеть в настоящее время, в чём заключается специфика работы, и какое место в ней отведено франчайзи, рассказали Ирина Литвиненко, руководитель отдела франчайзинга, и Евгений Богданов, управляющий партнёр Суши Wok.

– *Начало деятельности вашей компании уходит в 2011 год, когда была открыта первая торговая точка Суши Wok, а также началось расширение торговой сети. С чем связан такой быстрый этап развития компании?*

– В апреле 2011 года, когда в Санкт-Петербурге открылась первая торговая точка под новым брендом, рынок общественного питания был насыщен, но все эти заведения не были доступны для обычных людей. Сходить поесть суши тогда было целым мероприятием: потратить на это время, пойти с компанией и в итоге получить большой чек.

Перед нами стояла задача сделать так, чтобы в шаговой доступности от дома, максимально – в течение 15 минут, люди могли получить только что приготовленные блюда по доступной цене. В России такой подход не был распространён, поэтому можно сказать, что мы пионеры. И

новый для отечественного потребителя на тот момент формат take-away, совместивший в себе одновременно магазин, кафе и службу доставки, в короткие сроки сделал первый Суши Wok невероятно популярным у любителей японской кухни. За первую неделю в магазине было оформлено более 1000 заказов.

– *В одном из предыдущих интервью вы сказали о том, что не искали франчайзи, а они сами вас нашли. Какова численность торговых точек сегодня, и какие особенности в сотрудничестве возникают в разных регионах?*

– На сегодняшний день в сети работает более 700 точек, ежемесячно мы открываем до 10 новых магазинов, а иногда и в один день случается несколько открытий. Поэтому количество магазинов мы измеряем уже не единицами, а порядком выше.

Мы знаем, что каждый регион, город и даже район города по-своему уникальны и имеют свои особенности. Наш самый западный Суши Wok находится в Варшаве, а самый восточный – в Уссурийске. Самый крупный город нашего присутствия – Москва, а самый маленький – Никель, и везде любят и знают Суши Wok. Думаю, что это как раз связано с тем, что мы являемся универсальными и в тоже время гибкими, следим за последними трендами и оперативно меняемся под ситуацию. Суши Wok открыл свою формулу успеха в уникальном сочетании формата, меню, сервиса и маркетинга, которые, с одной стороны, нравятся большинству наших гостей, а с другой стороны, дают доход бизнесу. Среди характерных особенностей работы в небольших городах можно выделить сарафанное радио, позволяющее быстро распространить информацию. Это отличный аналог доро-





гостящей рекламы, но и оплошать здесь смертельно опасно для бизнеса. В крупных городах, как правило, конкуренция выше. Мы включаем другие инструменты рекламы и маркетинга для привлечения новых гостей и удержания постоянных клиентов, которых у нас 80%. В северных регионах доставка пользуется большей популярностью из-за климатических особенностей. В курортных городах на Юге пик продаж приходится на летний период, а на горнолыжных курортах – на зиму соответственно.

Мы регулярно меняемся, чтобы вместе с франчайзи опережать всех. Мы тщательно отслеживаем эффективные каналы рекламы, обновляем ассортимент в соответствии с последними модными тенденциями в кулинарии, начали обновлять дизайн магазинов, придерживаясь молодёжного интерьера, за что получили международную дизайнерскую премию Best for life, и дальше у нас в планах есть многое другое, что позволит сети быть ещё успешнее.

Для франчайзи очень важно соблюдать все наши рекомендации с самого начала сотрудничества, потому что мы их вывели и опробовали на себе, и тогда в любом городе его ждёт успех.

**– Первая заграничная торговая точка по франшизе была открыта в 2013 году в Киеве. В каких странах также были открыты магазины, и в каких странах скоро произойдёт открытие?**

– В настоящий момент Суши Wok работает в России, Украине, Беларуси, Киргизии и в Польше.

Мы смотрим как на Запад, так и на Восток. Хотим и готовы продолжать экспансию там, где её уже начали в странах СНГ и в Европе, для этого мы обладаем всем необходимым: у нас зарегистрирован товарный знак в большинстве стран Европы, мы научились адаптировать наш программный комплекс, сайт и приложение для работы за рубежом.

Мы продали франшизу в Грузию, но пока по независящим от нас внешним по-

литическим причинам переносим открытие в этой стране, надеюсь, ненадолго.

**– Суши Wok только в России насчитывает более 600 магазинов. Есть ли неохваченные регионы?**

– Этот вопрос часто задают наши будущие франчайзи на этапе переговоров, так как опасаются, что все места уже заняты, потому что Суши Wok есть везде, а там, где нет, то скоро откроется. Потенциал российского рынка ещё довольно большой.

**– Суши Wok – это бренд, обладающий положительной репутацией не только перед клиентами, но и перед будущими партнёрами компании. Как происходит обучение персонала компании и франчайзи? Какие требования предъявляются к аттестации торговых точек, работающих по франшизе?**

– Мы придаём большое значение обучению франчайзи, уделяем этому особое внимание, так как это основа будущего успешного магазина Суши Wok. Поэтому до обучения допускаются только аттестованные эксперты компании. Обучение

франчайзи проходит в головном офисе в Санкт-Петербурге в течение 5 дней. Мы неоднократно меняли программу обучения, искали оптимальный вариант: баланс теории и практики, который позволяет всего за 5 дней посвятить партнёра во все аспекты ведения бизнеса в нашем формате. А также помогает ему усвоить секреты эффективной работы магазина Суши Wok, начиная от методики правильного подбора помещения, что на этапе открытия даст нам не менее 70% успеха, заканчивая анализом работы магазина. Задача обучения – научить франчайзи быть самостоятельным, чтобы при необходимости быстро принять любое управленческое решение, а всем остальным мы его обеспечиваем в ходе совместной деятельности. В конце обучения франчайзи проходит тестирование и получает сертификат.

Для обучения линейного персонала франчайзи, на место открытия нового Суши Wok выезжает наша опытная группа специалистов: менеджер магазина и шеф, – они обучают персонал франчайзи, помогают и в день открытия. Таким образом, открытие точки происходит под нашим непосредственным контролем, ведь хорошее впечатление нельзя произвести дважды, а мы привыкли к тому, что высокую выручку магазин приносит с первого дня работы.

Точка Суши Wok, работающая по франшизе, не должна отличаться от оригинальной точки сети. Мы стремимся к тому, чтобы все были единообразны в предоставлении продукции и услуг в постоянном высоком качестве. К собственным точкам у нас очень строгие требования соблюдения всех санитарных норм и собственных стандартов сети. Эти же требования мы предъявляем и к нашим франчайзи, что обосновано и справедливо, хотя соблюдать все требования не всегда просто. Однако строгое соблюдение правил приносит финансовый успех.



Евгений Богданов



## SUSHI WOK: “WE ARE EVERYWHERE, AND IF SOMEWHERE WE ARE NOT PRESENT YET, WE WILL OPEN THERE SOON”

Sushi Wok is well-known not only to admirers of sushi and oriental cuisine. This is a brand, the sign of which one can notice in almost every city. Today, it is one of the largest take-away networks. Irina Litvinenko, Head of the Franchising Department, and Yevgeny Bogdanov, Managing Partner of Sushi Wok told us about the network current development, the specificity of the work and the place allocated to it in franchisees.

– Your company has begun its activity in 2011. When did the first outlet of Sushi Wok open? When did the expansion of the network distribution begin? What is the reason for such a rapid stage of the company development?

– In April 2011, when the first outlet under a new brand has opened in St. Petersburg, the catering market was saturated, but all these places were not accessible to ordinary people. To go to eat sushi then was the whole event: one should have spent time on this, should have chosen company for the visit and eventually to get a big check.

We faced the task to give people the opportunity to receive freshly prepared dishes at an affordable price within

walking distance, for a maximum of 15 minutes. This approach was not widespread in Russia, so we can say, we are the pioneers. The take-away format, which was new to the domestic consumer at that time, combines a store, a cafe and a delivery service. It made the first Sushi Wok incredibly popular among lovers of Japanese cuisine in a short time. Over the first week, the store received more than 1000 orders.

– In one of the previous interviews, you said that you were not looking for franchisees, but they found you themselves. What is the number of your outlets today, and what are features of the cooperation in different regions?

– Today, the network has more than 700 outlets, every month we open up to 10 new stores, and sometimes several openings happen on the same day. Therefore, the number of stores we measure is not units, but an order of magnitude higher.

We know that each region, city and even the city district is unique in its own way and has its own characteristics. Our westernmost Sushi Wok is in Warsaw, and the easternmost in Ussuriysk, the largest city of our presence is Moscow, and the smallest is Nickel, Sushi Wok is loved and known everywhere. I think that this is precisely due to the fact that we are universal and at the same time flexible, we monitor the latest trends and quickly



change in accordance with the situation. Sushi Wok opened its success formula in a unique combination of format, menu, service and marketing, which, on the one hand, is liked by most of our guests, and on the other hand, gives revenue to the business. Among the characteristic features of work in small towns, one can single out “word of mouth marketing”, which makes it possible to spread the word quickly, this is an excellent analogue of expensive advertising, but it can be also deadly dangerous for business in case of failure. In large cities, as a rule, competition is higher, and we include other advertising and marketing tools to attract new guests and retain regular customers, the share of which among all our clients is about 80%. In the northern regions, due to the climatic conditions delivery is more popular than in other regions; in resort cities of the South, sales peak falls on the summer period and in ski resorts in the winter, respectively.

We regularly change together with the franchisee in order to get ahead of everyone. We carefully monitor effective advertising channels, update the assortment in accordance with the latest fashion trends in cooking, start updating store designs, adhering to the youth interior, for which we received the Best for life international design award, and there are many more plans that will allow Networks to be even more successful.

It is very important for a franchisee to follow all our recommendations since the very beginning of cooperation, because we verified them and tested on ourselves, and then you will succeed in any city.

*– The first foreign franchise sales outlet was opened in 2013 in Kiev. In which countries have*

*the stores been opened, and in which countries the opening is planned?*

– Currently, Sushi Wok operates in Russia, Ukraine, Belarus, Kyrgyzstan and Poland.

We look both at the West and the East. We want and are ready to continue expansion at places, where we are already present: in the CIS and in Europe, we have everything we need for this, we have a registered trademark in most European countries, we have learned to adapt our software package, website and application for working abroad.

We sold the franchise to Georgia, but at the moment, because of the external political reasons beyond our control, we postpone the opening in this country. I hope, not for long.

*– Sushi Wok has more than 600 outlets all over Russia. Are there any uncovered regions?*

– This question is often asked by our potential franchisees at the stage of negotiations, because they are afraid that all places are already occupied, because Sushi Wok is everywhere, and if somewhere we are not present yet, we will open there soon. The potential of the Russian market is still quite large.

*– Sushi Wok is a brand, which has a positive reputation not only for customers, but also for the future partners of the company. How are the company staff and franchisee trained? What are the requirements for certification of franchise outlets?*

– We attach considerable importance to the training of franchisees; we pay special attention to this, since this is the basis of the future successful Sushi Wok store. Therefore, only certified company experts are allowed to train.



Ирина Литвиненко

Franchisee training takes place at the head office in St. Petersburg for 5 days. We have repeatedly changed the training program, searching for the best option - a balance of theory and practice, which makes it possible to fill our partner in on all aspects of doing business in our format in just 5 days, allows our partners to learn all the secrets of effective work of the Sushi Wok store, starting from the methodology for choosing the right premises (which give us at least 70% success at the stage of opening), ending with an analysis of the store. The task of training is to teach the franchisee to be independent in order to take any managerial decision quickly in case of necessity, and all the rest we provide him as part of joint activity. At the end of the training, the franchisee undergoes testing and receives a certificate.

To train franchisee operating personnel, our experienced team of specialists - the store manager and sous-chef leave for the opening of a new Sushi Wok, they train franchisee staff; they help on the opening day. Thus, the opening of the outlet is taken under our direct control, because a good impression cannot be made twice, and we are used to the fact that the store brings high revenue from the first day of work.

The franchised Sushi Wok point should not differ from the original network outlet. We strive to ensure that everyone is consistent in the provision of products and services in uniform high quality. We have very strict requirements of compliance with all sanitary standards and our own standards to the stores of our network; we impose the same requirements on our franchisees, what is justified and fair, although it is not always easy to comply with all the requirements. But it is worth noting that strict adherence to the rules brings financial success.





## МАРГАРИТА НИКИТИНА: «НАШ БИЗНЕС ОСНОВАН НА ДОВЕРИИ КЛИЕНТА»

**В**ookingCat – это активно развивающаяся сеть отелей для кошек. Первый отель был открыт в 2017 году и быстро нашёл своих постояльцев. После чего компания стала развивать направление франчайзинга, и уже в 2019 году открыто более 70 отелей в более чем 30 городах. Об успехах своего дела, подходу к выбору франчайзи и об интернет-репутации рассказала основатель компании Маргарита Никитина.

**– У вас сеть отелей для кошек по Москве и ближайшему Подмосквью, а также одним из направлений вашей фирмы является франчайзинг. Как правильно выбирать франчайзи, особенно в вашей сфере, когда деятельность организации связана с передержкой животных?**

– На начальном этапе развития франчайзинга в нашей компании у нас была анкета для потенциальных франчайзи, но никто из них её не заполнял. Однако портрет нашего партнёра, исходя из практики, определился сам собой. У нас примерно равное количество мужчин и женщин, вопреки стереотипам, что зоогостиницы являются женским бизнесом. Как недавно мне сказал Юрий Куклачев: «У вас очень тяжёлый бизнес». Моё мнение, что любой бизнес лёгким не бывает. Если франчайзи – мужчина, то чаще всего они ведут дело вместе с жёнами. Таких партнёров у нас немало. Всех франчайзи отличает безусловная любовь к животным и наличие в собственном доме не единственного питомца. Большинство из них сами сталкивались с проблемой, с кем оставить питомца на время отпуска. Увидели в этом нишу и потенциал, пришли к нам. Как выбрать франчайзи? Сначала франчайзи выбирает нас, оставляет заявку, тем самым проявляя желание с нами работать. Затем компания в лице менеджера по продажам франшизы принимает решение о совместном сотрудничестве. Нередки случаи, когда мы отказываем в продаже франшизы по тем или иным причинам. На самом деле у нас всего лишь три основных простых критерия к франчайзи: наличие времени и желания заниматься этим видом бизнеса, наличие денежных средств на запуск и ведение бизнеса, порядочность в соблюдении партнёрства и договорных обязательств.

**– Гостиницы для животных – серьёзное подспорье в области оказания услуг. Какие истории успехов и провалов были у вас за время существования организации?**

– Каждый день в любом конкурентоспособном бизнесе есть и успехи, и провалы. Были допущены различные ошибки и



нами, и франчайзи на каждом этапе развития компании. История успеха – это наш франчайзи на Сахалине. Открытие зоогостиницы на острове с населением 190 000 было большим риском. Однако сейчас наш франчайзи расширяет номерной фонд в новом помещении с большей площадью и предлагает более широкий спектр услуг. Первые месяцы к нему ходили как в музей, смотрели, восхищались, но не бронировали. Сейчас мы с ним вспоминаем это с улыбкой, но это нужно было пройти через историю провала первых месяцев. Случались и другие истории провала, которые заканчивались иначе. Один франчайзи не оплатил подрядчику за построенные номера, отказался работать, закрылся через три дня после сборки номеров. Подрядчик приехал, забрал оборудование обратно себе и продолжил выбивать долги.

**– В Москве и Московской области в 2017 году насчитывалось около 300 зоогостиниц, что составило вам большую конкуренцию. Как вам пришла идея о создании сети отелей для кошек?**

– Я с детства мечтала открыть зооклинику, правда, судьба сложилась немного иначе. Спустя 10 лет после окончания ветеринарного колледжа я открыла свой первый отель для кошек. Не могу сказать, что у нас была большая конкуренция. В первую очередь, это было связано с узкой специализацией нашего отеля. Перед от-

крытием зоогостиницы, мы проводили анализ зоониши. В Москве проживает свыше 12 млн человек, в каждой второй квартире живёт питомец. Статистика давно доказала, что Россия – страна любителей кошек. В одной зоогостинице не больше 35 номеров, поэтому зоо-узокспециализированных зоогостиниц на 12-миллионный город – это немного. Мы также очень ответственно подошли к подбору персонала. Все наши кото-няни имеют ветеринарное образование, что, безусловно, увеличивает степень доверия к нам. Мы настроили систему видеосвязи. Хозяин любимого питомца может подключиться к системе видеонаблюдения из любой точки мира, наблюдать за своим животным, корректировать рацион питания и всегда быть на связи.

**– Интернет и социальные сети – тренд последних лет. Ваш рейтинг на сайте «Отзовик» заслужил высокую оценку, где все отзывы положительные и три контр-растно негативные, а отзывы со средней оценкой и вовсе отсутствуют. Как стоит относиться к негативным отзывам о своей работе?**

– Управление репутацией очень важно в нашей сфере, поэтому мы регулярно занимаемся мониторингом отзывов. Наш бизнес основан на доверии клиента по отношению к нам. Если честно, никогда не задумывалась о том, почему нет оценок со средним баллом, но для нас важно, чтобы все отзывы были только с высокими оценками, мы сконцентрированы именно на них. Негативные отзывы всегда подлежат отработке с нашей стороны, однако в ходе проведённых проверочных мероприятий иногда выясняется, что отзывы имеют фиктивный характер и написаны конкурентами или недоброжелателями. Удаление таких отзывов с сайта «Отзовик» – проблематичная процедура даже с применением юридических запросов. Гарантировать удаление отзыва может только решение суда. Кстати, один раз нам действительно пришлось судиться и выступать в качестве истца за ущерб нанесённой репутации. Дело до сих пор в суде, длится уже около года.



## MARGARITA NIKITINA: "OUR BUSINESS IS BASED ON CUSTOMER CONFIDENCE"

**B**ookingCat is a rapidly growing chain of cat hotels. The first hotel was opened in 2017 and quickly acquired its guests. After that, the company began to develop the direction of the franchise and in 2019 opened more than 70 hotels in more than 30 cities. Margarita Nikitina, the founder of the company, spoke about her business success, the approach to choosing franchisees and the Internet reputation.

*– You have a chain of hotels for cats in Moscow and the Moscow region, franchising is one of the directions of your company. How to choose a franchisee, especially in your area, when the organization activity is related to animal hotels?*

– At the initial stage of franchising development in our company, we had a questionnaire for potential franchisees, but none of them filled it out. However, the portrait of our partner, based on practice, was determined naturally. We have an approximately equal number of men and women, contrary to the stereotypes that animal hotels are a female business. As Yuri Kuklachev recently told me: "You have a very difficult business." My opinion is that any business is never easy. If the franchisee is a man, then, most often, they do business together with their wives. We have many such partners. All franchisees are remarkable for their unconditional love for animals. Practically all of them have more than one pet at home. Most of them faced the problem whom to leave the pet on vacation. They saw a niche and huge potential in our business that's why they came to us. How to choose a franchisee? First, the franchisee chooses us, leaves a request, thereby showing a desire to work with us. Then the company, represented by the franchise sales manager, makes a decision on joint cooperation. There are frequent cases when we refuse to sell the franchise for one or another reason. In fact, we have only three basic simple criteria for franchisees: the availability of time and desire to be engaged in this type of business, the availability of funds for starting and running the business, decency in compliance with the partnership and contractual obligations.

*– Hotels for animals are a serious help on the services market. What stories of success and failures have you had during the existence of the organization?*

– Every day in any competitive business there are both successes and failures. Various mistakes were made by us and the franchisee at every stage of the company development. A success

story is our franchisee in Sakhalin. Opening an animal hotel on an island with a population of 190,000 was a big risk. However, now our franchisee is expanding the number of rooms in a new building with a larger area and offers a wider range of services. The first months his cat hotel was visited as a museum – it was looked, admired, but was not booked. Now we recall it with a smile, but it was necessary to go through the failure of the first months. There were other failure stories that ended differently. One franchisee did not pay the contractor for the constructed rooms, refused to work, and closed 3 days after the assembly of rooms. The contractor arrived, took the equipment back and continued to collect debts.



*– There were about 300 zoological hotels in Moscow and the Moscow Region in 2017, which made you a big competition. How did you come up with the idea of creating a hotel chain for cats?*

– Since childhood, I dreamed of opening an animal clinic, however, life had other ideas. Ten years after graduation from veterinary college, I opened my first hotel for cats. I can't say that we had a big competition. First of all, this was due to the narrow specialization of our hotel. Statistics have long proved that Russia is a country of cat lovers. There are not more than 35 rooms in an animal hotel, which means that 300 highly specialized animal hotels for a city with 12 million people population is not a large number. And for any cat owner it is very important



that the hotel contains only cats and no other animals. This issue always causes much anxiety. Also, any animals can be subjected to illness and stress. Therefore, we are scrupulous about the personnel selection. All our cat-nannies have veterinarian education, it, of course, increases our credibility. We also have a video communication system. Pet owners can connect to a video surveillance system from any place on the earth, watch their animals, adjust their diets and always be in touch.

*– The Internet and social networks are the trend of recent years. You have earned a high rating on the Otszovik website, where all the reviews are positive and 3 are contrast negative, and there are no reviews with an average rating. What should be an attitude to negative reviews about your work?*

– Reputation management is very important in our field, so we regularly monitor reviews. Our business is based on customer confidence in us. To be honest, I never thought about absence of ratings with an average score, but it is important for us that all the reviews are with the highest ratings only, we focus on them. Negative reviews are always subject to elaboration on our part, however, during the verification activities sometimes it is found out that the reviews are fictitious and written by competitors or evil-wishers. Removing such reviews from the Otszovik website is a problematic procedure even with the use of attorney's letter. Only a court decision can guarantee the removal of a review. By the way, once we really had to be at law and act as a plaintiff for damage to our reputation. The case is still a matter under consideration in court; it has been going on for about a year.





Андрей Цай:

Гостиничный бизнес считается одним из самых выгодных направлений открытия бизнеса как с нуля, так и в сегменте франчайзинга. Примечательно то, что при выгодном расположении хостела и качественном административном управлении такой бизнес всегда будет приносить прибыль.

Сеть одноимённых хостелов всегда вызывает доверие у гостей и чаще пользуется спросом. Однако управлять несколькими точками в разных регионах России не всегда получается, тогда для развития бизнеса приходит на помощь франчайзинг. Сегодня мы пообщались с Андреем Цаем, генеральным директором сети «Хостелы Рус», который рассказал о горизонтах, открываемых франшизой, о роли качественного сервисного обслуживания и о том, какие главные ошибки совершают франчайзи.

*«Мы не только даём нашим партнёрам инструмент, который позволяет им реализовать свою идею, но и выступаем в качестве опытного наставника, который не даёт им утонуть»*



– **«Хостелы Рус» – лидер рынка хостелов в России, имеющий 31 хостел в Москве и 20 хостелов в регионах. Как началась реализация идеи франчайзинга в вашей компании? К какому количеству хостелов в России вы стремитесь?**

– Началось всё довольно просто: у нас была собственная сеть хостелов. Через какое-то время нам стали поступать обращения с просьбой помочь открыть хостел под ключ. В рамках таких проектов мы открыли 12 хостелов, после чего появилась идея создать собственную сеть и развивать её по франчайзинговой модели. В 2014 году был создан бренд «Хостелы Рус», в 2015 году мы открыли 17 хостелов по франшизе, в 2016 – ещё 21. Сейчас в сети 51 хостел. Мы хотим присутствовать во всех городах России с населением более 400 000 человек и во всех популярных туристических точках страны.

– **У вас есть собственный тренинг-центр, единый колл-центр и федеральная программа лояльности. Какие функции они выполняют в сфере гостиничного бизнеса?**

– Да, действительно, в тренинг-центре мы готовим администраторов для наших франчайзи, я, правда, больше предпочитаю называть их партнёрами. Мы обучаем управляющих и, конечно же, самих партнёров, когда они только начинают с нами работать. Причём это не только теория, но и возможность стажировки в наших хостелах. Мы хотим развивать это направление, связанное с обучением, поэтому скоро планируем запустить программу обучения, где будем делиться нашим опытом со всеми желающими. Наш колл-центр имеет бесплатный номер

8-800, что позволяет гостю из любого города страны забронировать себе место, номер или несколько номеров в случае, если это группа отдыхающих.

То, что касается программы лояльности, – она, безусловно, присутствует, каждый наш гость может получить скидку на повторное посещение любого хостела сети. Сейчас мы прикладываем все усилия, чтобы уйти от пластиковых карт и перейти на электронные. Это гораздо удобнее.

– **Открытие хостела является более выгодным вложением инвестиций. С чем связан рост притока клиентов в данном сегменте?**

– Я могу выделить 2 основные причины. Первая: низкий порог входа в бизнес, стоимость открытия небольшого хостела в Москве может начинаться от 3-4 млн руб., в регионе ещё ниже, согласитесь, это вполне вменяемая цифра. Верхняя планка ограничивается лишь фантазией. Вторая: срок окупаемости от 2 лет, рентабельность от 20 до 30%.

Получается, что за относительно небольшие деньги можно получить вполне рентабельный бизнес. Однако надо учитывать, что на рынке большая конкуренция, и поэтому опасно ставить эксперименты и конкурировать на своём опыте. Безопаснее использовать чужой опыт, в этом смысле наша франшиза – отличный инструмент.

Мы для себя давно сформировали такое определение: хостел – это лоукост, а качественный лоукост всегда будет в цене. При этом неважно, куда идёт общеэкономическая ситуация – вверх или вниз. У тебя всегда есть свой клиент, и это делает бизнес стабильным.

– **Инвестиционные вложения в сферу гостиничного бизнеса являются одними из самых высоких. Что входит в ваш франчайзинговый комплект?**

– Это очень интересный вопрос. Вряд ли мы сможем уместить это в формат нашей беседы, поэтому остановлюсь на основном. Конечно, это и наш бренд, а вместе с ним и определённая лояльность потенциальных гостей, и обучение, о котором мы говорили ранее, и наше программное обеспечение по работе с гостями, и поставщики оборудования или услуг с ценами ниже рыночных. Это вообще преимущество большой сети: мы имеем возможность договариваться и снижать стоимость услуг.

Важная часть нашего франчайзингового пакета для людей, мало знакомых с этой сферой, состоит из шаблонов всех необходимых документов, которыми необходимо обладать для открытия хостела: начиная с того, как оформить юридическое лицо, заканчивая журналами использования дезинфицирующих средств.

Также важно, что наш партнёр никогда не остаётся один. Он получает не только постоянную поддержку куратора, которому можно задать любой вопрос, связанный с деятельностью хостела, но и находится в коммуникации с другими франчайзи. Всегда можно поделиться информацией или, скажем, просто попросить на подмену администратора. Согласитесь, это очень удобно.

– **Как происходит сотрудничество с вашими партнёрами?**

– Нам очень важно, чтобы у нашего партнёра было желание создавать качественный продукт, наличие определённого бюджета на реализацию проекта и, конечно же, его согласие на дальнейшее соответствие стандартам сети «Хостелы Рус». Всему остальному мы научим, где нужно – подстрахуем и поможем.

Естественно, мы поддерживаем партнёров во всех вопросах, но в некоторых ситуациях мы выступаем, так скажем, родителями. Ведь все знают, что при реализации намеченного бизнес-плана его нужно соблюдать. И, казалось бы, какие здесь могут быть проблемы? Но зачастую людей просто захватывает мечта, когда они создают свой хостел. Они начинают покупать дорогую мебель или заказывают дорогие и непрактичные материалы отделки. Что, естественно, ведёт к увеличению срока окупаемости. Вот в такой момент мы часто выступаем своего рода датчиком, который, как только почувствует токсичность такой мечты, начинает возвращать партнёра в реальность. То есть мы не только даём нашим партнёрам инструмент, который позволяет им реализовать свою идею, но и выступаем в качестве опытного наставника, который не даёт им утонуть.





## Andrey Tsai:

*“We not only give our partners a tool that allows them to bring their ideas to life, but also act as an experienced mentor that keeps them from sinking”*

**T**he hotel business is considered to be one of the most profitable areas of business startup both from scratch and in the franchising segment. It is noteworthy that with a favorable location of the hostel and high-quality administrative management, such a business will always be a profit. The network of hostels of the same name always inspires trust among guests and is in more demand. However, it is not always possible to manage several points in different regions of Russia, then franchising comes as an instrument for business development. Today we talked to Andrei Tsai, General Director of Hostels Rus, who spoke about the horizons that open the franchise, the role of high-quality service and the key mistakes made by franchisees.



**- Hostels Rus is the leader of the hostel market in Russia, which has 31 hostels in Moscow and 20 hostels in the regions. How did you start realization of the franchising idea in your company? How many hostels do you want to have in Russia?**

- It all started quite easy - we had our own network of hostels. After a while, we began to receive requests to help to open a hostel on a turnkey basis. Within the framework of such projects, we have opened 12 hostels, after which we came up with the idea to create our own network and develop it on the basis of a franchise model. In 2014, the Hostels Rus brand was created, in 2015 we opened 17 franchise hostels and in 2016 we opened 21 more. Now there are 51 hostels in our network. We want to be present in all cities of Russia with a population of over 400,000 people and in all popular tourist destinations of the country.

**- You have your own training - a center, a unified call center and a federal loyalty program. What functions do they perform in the hotel business?**

- Yes, indeed, in our training center, we train administrators for our franchisees, but I prefer to call them partners. We train managers and, of course, our future partners when they just start working with us. And this is not only a theory, but also an opportunity for practical training in our hostels. We want to develop this area of training, so soon we plan to launch a training program, where we will share our experience with all comers.

Our call-center has a toll-free number 8-800, which allows a guest from any city in the country to book a place, room or several rooms in case it is a group of vacationers.

As for the loyalty program - it is definitely available; each of our guests can get a discount on the re-visit of any hostel in the network. Now, we make every effort to get away from plastic cards and switch to electronic ones - this is much more comfortable.

**- Opening a hostel is a worthwhile investment. What causes the growth of the inflow of clients in this segment?**

- I can highlight two main factors:

- The low threshold to enter the business, the cost of opening a small hostel in Moscow can start from 3-4 million rubles, in the suburban area it is even lower. I think, you can agree that this is quite a reasonable figure. The upper bar is limited only by fantasy.

- Payback period is from 2 years, profitability is from 20 to 30%.

It turns out that for a relatively small sum of money, you can get quite a profitable business. However, it should be taken into account that there is a lot of competition on the market, and therefore it is dangerous to experiment and compete on the basis of personal experience, it better to do so on someone else's example, in this respect our franchises are an excellent tool.

We have formed such a definition for ourselves long ago: a hostel is a low-cost facility, and a high-quality low-cost facility will always be in demand. It does not matter even if the overall economic situation goes up or down. You always have your own client and it makes your business stable.

**- The hotel investment is one of the highest in the industry. What is included in your franchise kit?**

- This is a very interesting question. It is unlikely that we will be able to fit this into the framework of our conversation, so I will focus on the main points. Of course, this includes our brand, a certain loyalty to potential guests, the training we talked about earlier, our software for working with visitors, and suppliers of equipment or services with prices below market level. This is an advantage of a large network in general - we have the ability to negotiate and reduce the cost of services.

An important part of our franchise kit for people who are not sufficiently acquainted to this sphere, consists of templates of all the necessary documents which are necessary for a hostel to be opened: beginning with how to register a legal entity and ending with manuals on the use of disinfectants.

It is also important that our partners are never left alone. They receive not only the constant support of a curator, who can be asked any question related to the activities of the hostel, but also they are in touch with other franchisees - they can always share information or just ask for a substitution of an administrator. That's very convenient, isn't it?

**- How does cooperation with your partners function?**

- It is very important for us that our partner has an intention to create a quality product, has a certain budget for the implementation of the project, and of course, a commitment to further compliance with the standards of the Hostel Rus network. We will teach everything else, where it is necessary to secure and help.

Of course, we support our partners in all aspects of their work, but in some situations, we act as parents, as we say. After all, everyone knows that, when implementing the proposed business plan, it must be followed. And, it seems, that no problems can be encountered here. But often people are simply fascinated by the idea of creating a hostel. They start to buy expensive furniture or buy expensive and impractical finishing materials. This naturally leads to a longer payback period. At this point, we often act as a sensor, which as soon as it detects the toxicity of such a dream, begins to return the partner to reality. This means that we not only give our partners a tool that allows them to implement their idea, but also act as an experienced mentor, who does not let them sink.



WATERFALL

AGILE

# AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ В СЕРВИСНОМ БИЗНЕСЕ.

## КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПОДРЯДЧИКА

**Д**умаю, нет необходимости рассказывать о том, что такое Agile. Agile де-факто утвердился в ноосфере. Все говорят об Agile. Многие хотят провести Agile-трансформацию. Среди сервисных компаний мнения расходятся. Да, Scrum на уровне работы отдельных команд, но трансформация всех процессов компании... Зачем? Какие бонусы получит сервисная компания от Agile-трансформации? Если вы хотите работать с большими продуктовыми компаниями, крупным бизнесом и корпорациями, то задуматься об Agile-трансформации следует уже сейчас. Такие заказчики всё активнее становятся гибкими, масштабируют Agile в своих организациях и будут выбирать подрядчиков из той же «обоймы».

Этой статьёй мы начинаем цикл публикаций, посвящённых Agile-трансформации сервисного бизнеса, и поможем компаниям взглянуть на вещи под иным углом. Сегодня я освещу вопрос критериев выбора подрядчика.

### ПО КАКИМ КРИТЕРИЯМ ВЫБИРАЮТ ПОДРЯДЧИКА?

1. Цена;
2. Качество;
3. Понимание и ориентация на бизнес-цели заказчика;
4. Грамотно выстроенные процессы и сертификация по ISO;
5. Гибкость и скорость реакции.

Это далеко не исчерпывающий список. Это те критерии, которые мне приходится слышать чаще всего. В последнее время появился ещё один – работа процессов компании-подрядчика по Agile. В этом есть доля хайпа, но это действительно может быть важно для заказчика.

#### Давайте рассмотрим пример: смоделируем ситуацию с поиском подрядчика.

Disclaimer: Названия, имена и ситуации, хоть и базируются на реальных кейсах, известных мне, в данном случае являются синтетическими. Любые совпадения случайны.

Компания-заказчик Thorns Digital развивает линейку своих собственных про-

дуктов. При этом существует несколько вспомогательных направлений, до которых никогда не доходят руки. Бюджеты есть, но все высвобождающиеся человеческие и управленческие ресурсы тут же направляются на основное направление, поскольку оно генерирует наиболее стабильный и полный денежный поток.

Менеджер вспомогательного направления Томас принимает решение отдать небольшой проект на аутсорс с тем, чтобы проверить свою гипотезу и понять, можно ли продвигать это направление при помощи внешних ресурсов.

Томас обратился в несколько компаний с запросом на разработку проекта и получил следующие ответы.

– Агентство Digital Bears ответило, что у них есть множество команд, идеально подходящих под его запрос, и предложило созвониться для уточнения требований и обсуждения условий.

– Сервисная компания Crazy Llamas мгновенно ответила, что их разработчики могут приступить завтра же, и тоже предложила скайп-колл.

– Сервисная компания Mighty Minds запросила ТЗ на оценку.

– Сервисная компания Hello World сообщила, что формирование команды под его запрос может занять от двух недель до двух месяцев в зависимости от технических требований и желаемого процесса разработки. Да, скайп-колл поможет прояснить эти вопросы.

– Сервисная компания Lean Devs в ответном письме сообщила, что, прежде чем принять гипотезу Томаса за рабочий сценарий, они хотели бы сделать вместе с ним шаг назад, провести Customer Development, составить Lean Canvas и убедиться, что проблему надо решать именно таким образом. После чего можно будет приступить к проработке функциональных и нефункциональных требований, критериев приёмки и постепенно двигаться к формулированию запроса на дизайн и разработку.

– Агентство Totally Right уведомило Томаса о том, что, согласно их внутренним процессам, команду разработки можно будет сформировать в течение месяца.



И предложило проработать требования совместно с их Product Owner, определиться с командой, необходимой для работы над проектом, выстроить Roadmap проекта, спрогнозировать сроки и стоимость работ.

## КАКИЕ ВЫВОДЫ СДЕЛАЛ ДЛЯ СЕБЯ ТОМАС?

– Он не будет работать с Digital Bears. Кого ему подсунут – большой вопрос, а само агентство, похоже, не особо переживает о конечном результате.

– Crazy Llamas – это просто группа разработчиков без понимания составляющей бизнеса. В таком случае они ничем не лучше фрилансеров на «удалёнке».

– Похоже, ребята из Mighty Minds мыслят категориями Waterfall. Томас слишком долго проработал в продуктовой разработке и понимает, что этот подход совсем не то, что ему нужно. Процессы работы такого подрядчика будут слишком разными.

– С Hello World не всё понятно. Могут оказаться интересными ребятами, а могут быть клоном Crazy Llamas. Надо пообщаться.

– Lean Devs копают вопрос на полный штык и подходят к самой сути. Непонятно, правда, кто в итоге будет контролировать продукт, Томас или они, и как будут выстроены процессы и взаимоотношения. Но в этом определён что-то есть.

– Totally Right выглядят достаточно серьёзно и предлагают вполне разумные вещи. С ними тоже имеет смысл пообщаться.

## ПОЧЕМУ ИМЕННО ТАК?

Компания Томаса давно и прочно работает в парадигме Agile, постоянно совершенствуя свои процессы и пробуя на практике нововведения. Он понимает, что в команде, способной разработать полноценный продукт, должны быть как разработчики, так и Product Owner, отвечающий на вопрос «как именно наш продукт должен решать бизнес-цели?», а также Scrum

Master, отвечающий на вопрос «что ещё мы можем сделать, чтобы процесс разработки стал более эффективным?»

Поэтому Томасу не хочется работать с «просто разработчиками», которые мыслят категориями «поставьте мне задачу – я её выполню». Если у команды подрядчика отсутствует продуктивное мышление, весьма вероятно, она будет делать не то, что надо для развития продукта. И переламять ситуацию придётся Томасу, влезая в процесс постановки, приоритизации, планирования и контроля выполнения задач с головой. Кто при этом будет думать о продукте, формулировать гипотезы, составлять критерии их успешности, мониторить результаты, собирать метрики и принимать решения – большой вопрос. У Томаса может элементарно не остаться времени для этого, поскольку он будет занят микроменеджментом и донесением бизнес-контекста до команды.

Поэтому ему не интересны ни агентства, предлагающие безымянные команды, ни команды, мыслящие категориями работы по ТЗ или думающие только о процессе разработки. И тем более он не сможет работать с компанией, живущей в ритме Waterfall. Там, где Томас будет требовать быстрого вывода на рынок Minimal Marketable Feature, ему будут упорно бубнить про жизненный цикл разработки, диаграмму Ганта и длительный этап внедрения. А если даже и согласятся работать «по правилам этого идиота», то результат будет предсказуемо плохим. В компании Томаса гибкие подходы закладывались с самого основания. При этом культура, позволяющая эффективно использовать все плюсы на полную катушку, сложилась только через год. Чего уж ожидать от команды, давно и плотно работающей в другой парадигме.

## В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Томас – один из множества заказчиков на рынке. Есть и те, для которых будут важны другие критерии. До сих пор есть крупный бизнес, работающий по Waterfall и не видящий этому альтернатив.

Однако, если уже даже на сверхконсервативном уровне государства начинаются разговоры о проблемах традиционных подходов к управлению, то что уж говорить о крупном бизнесе. SAFe уверенно лидирует в чартах внедрения



масштабируемого Agile в РФ. Думаю, не за горами тот час, когда работа по SAFe станет необходимым условием для начала любых переговоров о крупном контракте.

В следующий раз я рассмотрю риски при работе с подрядчиками и постараюсь показать, как это может повлиять, в том числе, на его внутренние критерии выбора, с кем из подрядчиков он будет работать. Следите за публикациями на страницах нашего блога на сайте [www.koniglabs.ru](http://www.koniglabs.ru).

## ОБ АВТОРЕ

Меня зовут Николай Пасько. С детства я увлекаюсь разработкой, и моя страсть переросла в дело всей жизни. Пять лет назад я открыл третий по счёту бизнес в IT-области. Мне довелось быть частью очень интересных проектов. Одним из них был проект BMW по созданию программного обеспечения для встроенного навигатора. Также участвовал в разработке решения Big Data для прогнозирования плотности населения. Я помогаю создавать новые IT-продукты, фокусируясь как на бизнес-ценности, так и на технически грамотной реализации.





# AGILE TRANSFORMATION IN SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY

## CONTRACTOR SELECTION CRITERIA

*I think there is no need to talk about what Agile is. Agile de facto established itself in the noosphere. Everyone is talking about Agile. Many want to carry out an Agile transformation. There are different opinions among software developing companies. Well, Scrum at the level of separate teams is understandable, but the transformation of all the processes of the company ... What for? What benefits will a service provider get from Agile transformation? If you want to have leading IT product companies, large businesses and corporations among your clients, then you should consider Agile transformation right now. Such clients are becoming increasingly agile; they scale Agile in their organizations and will choose contractors who fit the bill.*

*With this article, we begin a series of publications devoted to the Agile transformation of software developing companies -to help to see things from a different angle. Today I will cover the issue of criteria for contractor selection.*

### WHAT ARE THE CRITERIA FOR CONTRACTOR SELECTION?

1. Price;
2. Quality;
3. Understanding and focusing on the business goals of the customer;
4. Competently arranged processes and ISO certification;
5. Flexibility and speed of reaction.

That's not an exhaustive list. These are the most common criteria I have to hear about. Recently there has appeared another one – the work of the contracting company's processes in accordance with Agile. There is a share of hype in this, but it can really be important for the customer.

**Let's consider an example: let's simulate the situation with the search for a contractor.**

Disclaimer: Names, titles and situations, although based on real cases that I know, in the given example are synthetic. Any coincidences are accidental.

The customer company Thorns Digital is developing its own product line. At the same time, there is a number of auxiliary projects, which never get around to. There are some budgets, but all the freed up human and managerial resources are immediately allocated to the main product line, as it generates the most stable and full cash flow.

Thomas, the manager of one of the

auxiliary projects, decides to outsource a small project in order to check his hypothesis and see if it is possible to promote the business with external resources.

Thomas asked several companies to develop a project and received the following answers.

– Digital Bears Agency replied that they have a lot of teams ideally suitable for his request and offered to contact it to clarify the requirements and discuss the conditions.

– The service company Crazy Llamas immediately replied that their developers can start tomorrow, and also offered Skype-call.

– The service company Mighty Minds has requested the Technical Specification for evaluation.



– Service company Hello World reported that the forming of a team upon his request may take from two weeks to two months, depending on the technical requirements and the desired development process. Skype call will help to clarify these issues.

– The service company Lean Devs in a reply letter said that before taking Thomas' hypothesis for a working scenario, they would like to take a step back with him, conduct Customer Development, make up Lean Canvas and make sure that the problem should be solved in this way. After that, it will be possible to start working on functional and non-functional requirements, acceptance criteria and gradually move towards formulating a design and development request.

– Totally Right Agency has informed Thomas that, according to their internal processes, a development team can be formed within a month. He proposed to work out the requirements together with their Product Owner, determine the team needed for work on the project, design the Roadmap of the project, and predict the timing and cost of the works.

### WHAT CONCLUSIONS HAS THOMAS MADE FOR HIMSELF?

– He will not work with Digital Bears. He has great concerns about the competence of the team, and the agency itself does not seem to be particularly concerned about the final result.

– Crazy Llamas is just a group of developers without understanding of the business component. In this case, they are no better than freelancers working remotely.

– It seems that the guys from Mighty Minds think in Waterfall terms. Thomas has worked too long in product development and realizes that this approach is not what he needs. The processes of work of such a contractor would differ too much.

– Thomas isn't sure what to make of Hello World. They can be interesting guys, or they can be a Crazy Llamas' clone. It is necessary to communicate.

– Lean Devs dig a problem to the fullest and reach to the crux of the matter. It is not clear, however, who in the end will be responsible for the product - will it be Thomas or they, and how processes and mutual relations will be organized. But there

is definitely something interesting about them.

– Totally Right looks serious enough and offers quite reasonable things. It makes sense to talk to them too.

### WHY?

Thorns Digital has been working in the Agile paradigm for a long time, constantly improving processes and trying out innovations. Thomas understands that the team which is capable of development of a full-fledged product should have both developers and a Product Owner who answers the question «How exactly should our product solve business goals?» and a Scrum Master who answers the question «What else can we do to make the development process more efficient?»

That's why Thomas doesn't want to work with «just developers» who think in terms of «set me a task – I'll do it». If the contractor's team has no product approach, it's highly likely that it will not do what it needs to do to develop an IT product. And Thomas will have to change the situation himself, getting involved in the process of setting up, prioritizing, planning and controlling the execution of tasks. The question is who will think about the product, formulate hypotheses, draw up success criteria, monitor results, collect metrics and take decisions. Thomas may not have enough time to do this, as he will be busy with micromanagement and communicating the business context to the team.

Therefore, he is not interested in agencies which offer anonymous teams, or teams that cannot see beyond Technical Specifications or concentrating only on the development process. And especially he will not be able to work with a company that operates in the rhythm of Waterfall. Where Thomas will demand a quick introduction of Minimal Marketable Feature to the market, he will be stubbornly explained about the life cycle of the development, the Gantt Chart and the long phase of implementation. And even if they will agree to work «according to the rules of this idiot», the result will be predictably bad. In Thomas' company, Agile

approach had been at the core of business processes from the very beginning. At the same time, it took a whole year from the company inception for the Agile corporate culture to form, which made it possible to use all the advantages to the fullest. What can be expected from a team that is used to working in another paradigm?

### AND IN CONCLUSION

Thomas is one of the many customers on the market. There are also those for whom other criteria will be important. There are still large companies that use Waterfall approach and do not see any alternatives.

However, even if at the super conservative Government level there are talks about the problems of traditional approaches to



management, then what can we say about big business? SAFe is a confident leader in the charts of implementing scalable Agile in Russia. I think that in the not so distant future the work on SAFe will become a necessary condition for the beginning of any negotiations on a major contract.

Next time I will analyze the risks associated with working with contractors and will try to show what an impact they may have, among other things, on the internal criteria for selecting a software development service provider. For further articles keep an eye on our blog at [www.koniglabs.com](http://www.koniglabs.com).

### ABOUT THE AUTHOR

*My name is Nikolay Pasko. Since childhood, I have been passionate about software development, and my passion has grown into a lifelong business. Five years ago I opened my third business in IT. I took part in some very interesting projects, including on-board routing software for BMW vehicles and Big Data solutions for population density prediction. I help clients create new IT products, focusing on both business value and technically competent implementation.*



# **Bogorodsky Industrial Park**

## ТОЧКА РОСТА ПЕРСПЕКТИВНОГО БУДУЩЕГО



Наш адрес:

142434, Московская область, г. Ногинск,  
территория «Ногинск-Технопарк», 3

+7 (495) 287-16-35  
+7 (495) 287-16-36  
[info@parknoginsk.ru](mailto:info@parknoginsk.ru)  
[www.ip-bogorodsk.com](http://www.ip-bogorodsk.com)