

Содержание

Введение	6
Интервью с героями	11
1. Артур Шарифуллин «Франч Брокер»	11
2. Мария Белякова YARDS community	61
3. Евгений Романов Smoking Shop, KRAI	96
4. Ольга Васильева MyViUSTY	151
5. Альберт Мухаметшин «Кофелар»	193
6. Арби Мадагов «ШефПорт»	221
7. Анна Захарова TOPLASER PRO	253
8. Игорь Калинин TWIN	281
9. Лариса Черепанова Podospecific	310
10. Шахрияр Алиев MIVINO	345
11. Чингиз Гизатов Happy Island, Baly Bar	373
12. Наталья Исмагилова «ЦАЦАГРУМ»	406
Заключение	433

Введение

Почему появилась идея написать книгу? Ответ на этот вопрос лежит глубже, чем просто желание рассказать о бизнесе. Всё началось с понимания того, какую роль франчайзинг может сыграть в развитии экономики нашей страны. Не как модный тренд, не как инструмент для масштабирования, а как реальный двигатель экономического роста. Мы считаем, что франчайзинг — один из основных столпов рыночного экономического прогресса, потому что он позволяет более эффективным моделям вытеснять менее эффективные. А значит, помогает рынку становиться цивилизованнее, качественнее, сильнее.

Вспомните классическую притчу про трёх каменщиков, которым задали вопрос: «Что ты делаешь?» И первый ответил: «Камни таскаю». Второй сказал: «Зарабатываю на жизнь». А третий произнёс: «Я строю храм». Нам также важно «строительство храма». Только в нашем случае речь про развитие экономики собственной страны и франчайзинга в масштабном понимании. Вот что вдохновляет нас работать.

Если понаблюдать за историческим путём других экономически развитых стран, то можно заметить, что есть процессы, протекавшие там гораздо быстрее: от формирования парламента до отмены крепостного права. То же самое и с франчайзингом. В США он появился более 150 лет назад, а у нас только начинает укореняться. И если мы не хотим снова отстать на столетие, нужно действовать сейчас.

Когда сегодня человек открывает бизнес без франшизы, он двигается вслепую. Это всё равно что учить физику или химию без учебника

и преподавателя. Франчайзинг же — прикладное обучение конкретному делу от того, кто уже прошёл этот путь: наставника, тренера, партнёра. И именно это даёт предпринимателю шанс на выживание и успех. Представьте, молодой человек решает открыть пекарню. Сначала он ничего про неё не знает, как и многие из тех, кто мечтает запустить своё дело. Хорошо, если когда-то он работал там и видел часть процессов. Но даже в этом случае он не представляет, сколько бизнес-задач скрыто под капотом: управление, финансы, маркетинг, работа с персоналом, закупки, аренда, сервис. Это целая система. И с этой точки зрения пекарское дело как бизнес ничуть не проще курса физики. Для успеха нужно обладать серьёзными знаниями, однако этому никто не учит на практике. В нашей стране бизнес чаще преподают в теории. Рассказывают про общие принципы, но кто научит именно запуску пекарни? Автосервису? Магазины по продаже мороженого или рыбы?

А ведь именно это и важно — научиться конкретному делу у человека, который сам всё прошёл. Кто знает путь не в теории, а десять лет назад открыл собственную пекарню и довёл её до успеха. И когда он передаёт вам знания: что работает, а что нет, как не сгореть на старте — это экономит время, деньги и нервы.

Франчайзинг — именно такая модель. Вы получаете не просто бренд, а готовую методику. И конечно, шансы на успех возрастают в разы. Поразительный факт: по данным Росстата, успешность бизнеса по франчайзинговой модели в шесть раз выше, чем у тех, кто открывается самостоятельно. Да, это прикладное обучение, как и любое другое, стоит денег. Но отличие его ещё и в том, что рядом всегда есть ваш франчайзер — репетитор, наставник и тренер в одном лице. Он не просто расскажет, что нужно делать, но и замотивирует на нужные действия. А иногда и обеспечит необходимый внешний контроль (тот самый волшебный пинок).

Когда говорят о пользе франчайзинга для экономики, многие вспоминают прежде всего создание рабочих мест. Это, безусловно, важно, но это лишь вершина айсберга. В России больше 140 миллионов человек. Это значит — десятки тысяч салонов красоты, магазинов, пекарен. Они уже есть, но работают с разной эффективностью.

Чтобы понять, о чём речь, достаточно оглянуться лет на 20 назад. Вспомните, как всё выглядело тогда на базарах: палатки с одеждой, переодевание на картонках, продавец, прикрывающий вас какой-то тканью... Это был не рынок в цивилизованном смысле, а скорее выживание. Теперь же зайдите в условную ZARA или её аналог, вы увидите удобные кабинки, идеальный порядок и отменный сервис. Или вспомните, какими были продуктовые магазинчики «У тётки Любы» на углу, где вам могли и просрочку продать, и нахамить. Сейчас же в «Пятёрочке», «Магните» и им подобным существуют жёсткие стандарты, контроль качества, кассы самообслуживания.

Что изменилось? Пришли системные игроки — крупные филиальные или франчайзинговые сети. Именно они задали планку и по обслуживанию, и по качеству, и по ценам, которой остальные должны соответствовать, чтобы быть на равных в конкурентной борьбе. Потому что без неё нет стимула развивать продукт, улучшать сервис, удерживать цену. Франчайзинг в этом смысле — катализатор цивилизованной торговли. Он буквально говорит: если ты неновишь свою бизнес-модель, не начнёшь делать лучше, тебя обгонят. Придут другие и осуществят это вместо тебя.

Вот вам пример. Есть отличная пекарня в Самаре и есть плохая пекарня в Новосибирске. В первой нет отбоя от покупателей, во второй люди травятся, сервис никакой. Что раньше мог сделать самарский предприниматель? Поехать и открыть свой филиал в другом городе. Но у него на это нет времени, желания или возможности. С франшизой всё иначе. Владелец создаёт лендинг, мы упаковываем его бизнес во франшизу, настраиваем рекламу — и в Новосибирске появляется человек, который говорит: «Хочу бизнес, как у вас». Он открывает по франшизе напротив той самой плохой пекарни свою, но хорошую. Через месяц-два недобросовестные пекари закрываются, потому что люди голосуют рублём. Побеждает тот, кто лучше, и это хорошо всем: потребителям, предпринимателям, экономике в целом.

Неэффективные модели уходят с рынка, на их место приходят более совершенные, следовательно, быстрее трансформируется экономика всей нашей страны. Сначала для нас это было просто наблюдением. Потом — практикой. А теперь это стало философией, которую разделяет не только наша команда, но и наши франчайзи-партнёры, предприниматели из разных городов.

Когда мы начали выстраивать с ними работу, общаться и делиться своим взглядом на франчайзинг, оказалось, что такое видение отозвалось у многих. Кто-то уже был внутренне к нему готов, у кого-то только зарождались эти мысли, но чётко сформулированная идея помогла её принять и сделать своей. Вместе с нами эти предприниматели стали воплощать мечту в жизнь.

С тех пор прошло уже пять лет. С 2019 года мы ведём деятельность как полноценная компания. За это время сформировалось крепкое сообщество франчайзеров и франчайзи, которые не просто разделяют нашу философию, но и подтверждают её результатами. Мы решили показать, как эти высокие теоретические идеи «про будущее» становятся реальностью. Ведь между красивой концепцией и её воплощением всегда пропасть. Идея может быть прекрасна, но путь к ней сложен, со множеством прикладных вызовов.

Эти трудности — не повод сдаваться. Они — причина работать. Поэтому **в этой книге — реальные истории партнёров, которые прошли через сложности, справились, не опустили руки и стали крупными федеральными игроками.** Каждый в своей нише, они вместе меняют рынок России.

Почему именно книга, ведь сейчас столько форматов: можно выпустить курс, провести вебинар, записать подкаст? Потому что книга — это не только способ рассказать. Это способ зафиксировать. Не зря говорят: «Что написано пером, не вырубишь топором». В отличие от видео книга живёт дольше. Её можно передать, подарить, положить на полку, перечитать и даже прижать к сердцу.

Да, у нас были интервью и подкасты. Но именно книга позволяет объединить всех наших героев — франчайзеров и франчайзи — в одну логичную цельную историю. Это наш способ показать, как идеи превращаются в практику. Как вырастают компании. Как люди трансформируются и сами становятся драйверами перемен.

Мы хотим, чтобы эта книга стала точкой опоры для человека, который её прочитает. Путь предпринимателя — это не всегда легко и ровно, но, если идти по нему с пониманием и смыслом, можно построить многое. Не только бизнес, но, возможно, и что-то большее.

Почему мы решили назвать книгу «Франчайзинг по любви»? Потому что франчайзинг в целом — это система и технология, которую франчайзер наработал годами. Но наш мир так устроен, что без души эти знания раскрыть невозможно. Вспомните своих любимых учителей? Наверняка у них были не только академические знания. В нас осталось и то, как именно они их доносили. Важно обладать любовью и к своему предмету, и к ученикам. Поэтому одна из важнейших составляющих успеха — это любовь между франчайзером и франчайзи. Когда каждый слышит и понимает друг друга, всё происходит в диалоге, каждый вносит свою лепту в развитие этих бизнес-отношений. Это взаимная ответственность и уважение друг друга. Именно тогда рождаются сильные сети, настоящие лидеры и происходит реальный рост. Поэтому мы так и назвали нашу книгу.

В ней вас ждут откровенные интервью с 12 предпринимателями: их ошибки, лайфхаки, секреты роста и работы с сотнями франчайзи. Только практика от тех, кто прошёл путь от первой точки до федеральной сети. В каждой истории вы увидите отражение частички себя. Наша книга для тех, кто верит, что бизнес должен работать системно. Несмотря на то что все герои разные, их объединяет стремление сделать нашу страну лучше и, конечно, бесконечная любовь к франчайзингу.

Интервью с героями

Артур Шарифуллин

«Франч Брокер»

Артур Ранасович Шарифуллин: 15 лет в управлении и девять лет в бизнесе. Мастер систем и цифр, идеолог и основатель «Франч Брокер» — компании №1 в сфере франчайзинга в России и СНГ. За шесть лет его команда выросла до 120 специалистов и более 500 брокеров, открыла международные офисы в Казахстане, Турции, Таиланде, реализовала более 12 000 франшиз. Артур Ранасович воплощает в жизнь системные бизнесы, которые не только приносят прибыль, но и меняют отрасль. Он помог многим франчайзинговым сетям с нуля вырасти до 1000+ франшиз и вывел их в лидеры рынка в своих сферах. С опытом адаптации западных бизнес-моделей Артур Ранасович с командой способны делать бизнесы на миллиарды.

Это не просто история о карьерном росте и создании собственного бизнеса — это глубокий личный и профессиональный путь человека, который сумел превратить управленческий опыт, идеи и принципы в сильное дело, меняющее культуру франчайзинга в стране. Здесь честно о взлётах и ошибках, смысле труда, команде, выборе партнёров, об идеологии, которая сильнее любой инструкции, и о том, почему «франчайзинг по любви» — это не красивая метафора, а реальная управленческая философия.

Это интервью для тех, кто ищет не только практические инструменты, но и опору в ценностях, мышлении и подходе к делу. После прочтения у вас останется не просто понимание, как строится сильный бизнес, но и ощущение, что вы стали частью чего-то по-настоящему большого и осмысленного.

— Давайте начнём с семьи и Вашей личной истории. Что происходило в Вашем детстве? Будет очень здорово, если поделитесь тем, что действительно имеет для Вас значение.

— Моя мама — преподаватель, папа — инженер, родился я в Республике Узбекистан, родители уехали туда из Татарстана в 1988 году из-за папиной работы. Именно он решился на переезд, чтобы поднимать эту Республику Советского Союза. Затем уже перевёз туда маму и сестёр. У нас с ними разница десять лет, я был младшим и долгожданным ребёнком в нашей семье.

Появился на свет я рядом с самой масштабной в мире золотодобывающей шахтой. Можно сказать, что «родился в золоте», в крупнейшем в Евразии месторождении по добыче золота — руднике Мурунтау. До сих пор мечтаю снова туда съездить, увидеть тот огромный карьер. Это действительно впечатляющее место.

У моего отца был рационализаторский подход ко всему, он постоянно что-то делал, даже помимо основной своей деятельности. В Узбекистане, в нашем посёлке, находящемся практически в пустыне, отец построил большой дом, с баней, бассейном и «райскими садами» с автополивом. Всё бы ничего, но нужно учитывать, что в этом месте воды практически не было, вода была привозная. Поэтому это было «чудом». И местные с определённой долей зависти и удивления. Соседские же дети всегда старались напроситься к нам в гости, играть у нас во дворе и саду. Но в 1991 году, когда распался Советский Союз, нам пришлось вернуться обратно в Россию, в Татарстан, оставив всё, что было создано.

Вернувшись в Россию, я рос в городе Нижнекамске. И проводил в нём с сентября по май, а как только начиналось лето, мы с сёстрами и родителями уезжали на всё лето в деревню, которая располагалась на границе

Татарстана и Башкортостана, на живописном берегу реки Ик. Именно там находится «самый длинный» мост, на пересечение которого уходит два часа. Но не из-за его протяжённости, а потому, что через него пролегает часовой пояс. Время, проводимое в деревне летом, оставило у меня очень глубокие, добрые впечатления и сильно на меня повлияло. Мне там нравилось.

У меня есть много историй, связанных с этим периодом. Расскажу одну из них. Отец с детства приучил меня к спорту, и я рано начал плавать. Помимо этого, я с увлечением изучал карты, интересовался географией и картографией. И эта любовь к знаниям переплеталась с жадной жаждой приключений. Вдохновившись приключениями Тома Сойера, я решил отправиться в «кругосветное путешествие». Мне было лет десять. Мы с другом построили плот, собрали рюкзак с огурцами, яблоками. Я взял с собой три карты: Татарстана, России и мира. План был грандиозный — по реке Ик добраться до Камы, оттуда до Волги, а затем через Волго-Донской канал выйти в Чёрное и Средиземное море. Конечно, в глубине души я понимал, что это вряд ли осуществимо, но идея всех зажгла. Мы проплыли несколько деревень, пока нас не перехватили взрослые. Мой друг не умел плавать, так что мне пришлось выкручиваться за двоих и спасти нас самому.

Кроме «морских» приключений, мы устраивали и пешие походы в Башкирию. Порой уходили за 30 километров от деревни. Ночью или даже под утро возвращались обратно. Друзей за это, конечно, ругали, меня же — никогда. Мои родители считали, что я должен расти самостоятельным, и всегда относились к моим затеям спокойно и даже поощряли. А я гордился тем, что я «путешественник», поскольку у нас этим пропитана вся история рода.

Родители растили нас не только самостоятельными, но и трудолюбивыми детьми. Отец приучил нас к распорядку дня и к пониманию того, что входит в наши обязанности. Домашнюю работу мы выполняли сами, без чьей-либо помощи. Позже выполняли дела и по участку. А вот уже в свободное время делали что хотели, уделяли время себе, играли во дворе, катались на велосипедах, плавали в речке, ловили рыбу, да и вообще развлекали себя как могли. Тогда гаджетов ещё не было.

— Какое интересное детство! А кроме приключений, какие ещё важные составляющие своего воспитания Вы можете вспомнить?

— Я рос в интеллигентной читающей семье. У нас дома всегда была огромная библиотека. Две стены по периметру спальни от пола до потолка были заставлены изданиями самых разных форматов: научные, художественные, на русском, татарском, английском и немецком языках.

С самого детства отец прививал мне любовь к чтению. Не просто умение как навык, а именно любовь к процессу. Это, на мой взгляд, самое важное. Потому что научить читать легко. А вот научить любить читать — это совсем другой уровень. И когда это произошло, я «изолировался» в хорошем смысле. Книги стали лучшими моими друзьями. Я начал читать запоем, иногда ночами напролёт. В основном это была зарубежная художественная литература: Жюль Верн, Вальтер Скотт и, конечно, Марк Твен. Всё, что попадалось, уходило в дело.

Папа и сам для меня стал первым образцом настоящего читателя. Он сам всегда читал при мне: садился вечером, открывал книжку и с упоением погружался в неё. Я это видел, и у меня была не просто родительская установка «иди почитай», а живой пример. Кроме того, он пересказывал мне книги, например того же «Робинзон Крузо» Даниэля Дефо. Причём делал это с интересом, увлекая меня за собой. Затем, когда и я читал эти книги, мы вместе обсуждали прочитанное, размышляли, спорили.

Поэтому, когда я прочитал одну-две книги и меня затянули похождения героев, всё закрутилось. Мне, как мальчику, было интересно именно приключенческое, то, что движется, бурлит, зовёт. Марк Твен — это классика. «Том Сойер», «Гекльберри Финн» — до сих пор считаю, что такие книги действительно повлияли на формирование моей личности. В них есть динамика, авантюризм, дух свободы. Они учат не стоять на месте, пробовать, действовать, творить. Думаю, многое из этого осталось во мне и по сей день.

Позже, когда я перечитал всю художественную литературу, которая была у нас в доме, то начал ходить и брать книги в библиотеке и с упоением уже читать их. А когда мои старшие сёстры уехали учиться в университет,

в Казань, то оставили после себя целую коллекцию учебников и литературы за все классы школы. Помню, что я загорелся идеей как можно быстрее прочитать эти книги и овладеть знаниями. И уже в третьем классе изучил большинство учебников из учебной программы по 11-й класс. Особенно легко шли гуманитарные предметы — история, география, экономическая география. Даже за физику и математику брался, но там просто читать уже недостаточно, нужно больше вникать и решать задачи. Без учителя это, конечно, сложнее. Забегая вперёд, скажу: к 18 годам я прочитал более тысячи книг.

Благодаря такому раннему погружению в знания, учёба давалась мне очень легко. Я окончил школу с медалью, регулярно участвовал в олимпиадах по множеству предметов. В моей комнате стены были увешаны грамотами: от районных до республиканских. Учился я в лучших школах Нижнекамска и позже Казани. Поступал по отбору: сдал экзамены в первый класс английского лицея, позже — в специализированный физико-математический лицей. На занятиях мне часто было достаточно одного-двух повторений материала, чтобы усвоить тему. Поэтому домашние задания я практически не делал, а в школу ходил с парой тетрадок. Это высвобождало много времени, и я мог одновременно и читать, и гулять, и участвовать в активной жизни. Не был исключительно «книжным» ребёнком.

Что же касается книг, то у нас в семье была своя философия на этот счёт. Знаете, есть такая народная мудрость: мужчина должен построить дом, посадить дерево и вырастить сына. У нас это дополнялось ещё одним пунктом — «написать книгу». По мнению отца, дом, дерево, сын — это базовый минимум. А если человек способен, то должен оставить и умственный след. Для него это было важным делом, которое он сам тоже выполнил.

Отец написал книгу о нашем деде и родословной. Из неё мы узнали историю своего рода на десять поколений. Позже, когда я уже учился в аспирантуре на историческом, нашёл ещё источники и докопался до 15 колен. Книга про наш род также повлияла на меня. Я рос на историях своего деда и отца. В этих рассказах всегда сквозила предпринимательская жилка. Даже если это было не напрямую связано с бизнесом, то в сам подход и дух этих историй всегда была вплетена некоторая внутренняя решимость, тяга

к ответственности, готовность рисковать и двигаться вперед. Вот что закладывалось у нас в семье с самого детства. В некотором роде данная книга является с моей стороны выполнением завета отца.

Помимо чтения, отец научил меня думать. У меня даже сохранились аудио-записи из детства, где мы с ним разговариваем на серьезные темы: и про Вселенную, и про существование Бога. Эти беседы заставляли меня раскрываться, озвучивать свои идеи. Отец никогда меня не критиковал, давал мне высказаться, сформировать свою позицию. Папа общался со мной по-взрослому. Я высказывал свои мысли — какие мог на тот момент, конечно, — и это было важно.

Всё это позволяет мне считать отца своим первым наставником, человеком, внёсшим огромный вклад в моё развитие. Я очень сильно благодарен ему.

— Тогда сейчас логично у Вас спросить: как Вы в детстве относились к предпринимательству? Зарабатывали ли деньги?

— Отец у меня в девяностые годы занимался предпринимательством, в том числе грузоперевозками и строительством, хотя по профессии он инженер. Я видел его пример, но именно предпринимательство как цель себе не ставил. Я, скорее, хотел менять жизни людей в лучшую сторону, строить «светлое будущее», как бы пафосно это ни звучало. Рассматривал свой возможный вклад в мир через общественную деятельность, уже в раннем возрасте проявлялось моё глобальное мышление. Помню, даже в пятом классе, в сочинении на тему «Кем я хочу стать», написал, что хочу стать президентом и о том, как я вижу устройство общества.

Пожалуй, самый интересный момент из этой темы — первые собственные деньги. Я учился в шестом или седьмом классе, когда начался настоящий бум на приём цветного металла. И я загорелся идеей купить себе компьютер. Тогда, в начале 2000-х, компьютер считался роскошью. Не у всех он имелся и стоил дорого — около 15 000 рублей, что по тем временам было очень серьезной суммой. Поэтому родители покупать его мне не спешили, а желание было большое.

И тут началась моя первая «предпринимательская» авантюра. Мы с ребятами из деревни стали собирать цветмет. А я где-то прочитал или услышал, что сороки и вороны выют гнёзда, используя в том числе алюминиевые прутья, которые блестят и привлекают их. Нам стало интересно проверить, и мы начали искать такие гнёзда. Особенно подходили для этого ёлки и сосны: они крепкие, по ним можно залезать, в отличие от тополей, которые легко ломаются.

Оказалось, всё правда. В одном гнезде могло быть до пяти килограммов алюминия. Особенно много таких гнёзд мы нашли на кладбище. Там много деревьев, и они стоят вблизи от жилого посёлка, не нужно уходить далеко в лес. Мы ничего плохого не делали, просто залезали на вершину и вытаскивали металлические части из гнёзд. Потом мешками сдавали алюминий в соседней деревне. Я тогда заработал около 50 005 000 рублей.

Затем начал собирать всё, что осталось из цветного металла, по всей деревне. Где-то ещё помогал отцу в его делах. В общем, большую часть суммы — более 60% — я собрал сам, с остальным помогли папа и сестра. И купил первый в своей жизни компьютер. Так получилось, что через какое-то время я смог его продать настолько выгодно, что на вырученные деньги купил новый компьютер и первый мобильный телефон — Siemens с камерой на 30 секунд. Это уже был десятый класс. Тогда я почувствовал, как это — самостоятельно заработать и грамотно распорядиться средствами. Этот опыт запомнился навсегда.

— Что ещё прививали Вам родители?

— Ну, конечно, нужно отметить то, что отец научил меня играть в шахматы. Поощряя дополнительным вознаграждением, если я у него выиграю. Позже я выступал и побеждал на районных и городских соревнованиях.

Также отец приучил меня заниматься спортом: я отлично плавал и нырял, приседал и отжимался, качал пресс по несколько сотен раз. Позже начал заниматься на турниках и брусьях с друзьями.

Покупка компьютеров, о которых мы говорили ранее, привела к новому витку моей жизни, связанному с компьютерными играми. Но при всём при

этом я всегда находил время на тренировки. И впечатляюще сдавал все нормативы в школе, подтягивался 40 раз и делал «выход силой» 30 раз. А уже позже в университете начал заниматься в тренажёрном зале.

— А как это сейчас транслируется на Ваших собственных детей? Речь не только о книгах, но и о свободе, которую Вы получали. О том, что Вас не наказывали за шалости, за поиски и авантюры. Понятно, что мальчики и девочки разные. Но в любом случае, когда внутри человека есть эта энергия, тяга к движению, к исследованию, она никуда не девается. Если Вы сами были таким ребёнком, может, что-то из этого передаётся и девочкам? Есть ли такая преемственность в Вашей семье?

— Связь, конечно, есть. Моя природа такова: с одной стороны — ребёнок, увлечённый книгами, с другой — авантюрист, исследователь, любящий движение. Эта смесь тяги к знаниям и духа приключений, наверное, и сформировала во мне основу будущего предпринимателя.

Мама и папа души не чаяли в нас, вложились в детей по-настоящему. Мы с сёстрами до сих пор это чувствуем — всегда мысленно возвращаемся в детство. Эти ощущения остались с нами. Есть за что зацепиться, ведь нас любили, нам доверяли, очень многое разрешали. Никогда не говорили, что у нас что-то не получится.

Мама всегда заботилась о нас, отец так не переживал, он считал, как всё идёт, так и должно быть. Если хотят отчислить из школы, пусть отчислят, куда поступишь — туда поступишь, куда устроишься на работу — туда и устроишься. Он в этом плане философски относился к жизни: у вас есть база, есть знания, делайте. А мама старалась всегда помочь, всё за нас сделать: устроить в лучшие школы, решить вопрос с жильём.

У родителей было некое распределение функций в семье: папа больше обучал, а мама не просто поддерживала, успокаивала в случае чего, но и реализовывала что-то конкретное. Если спросить, кто больше сделал чего-то значимого в жизни, отец или мать, то окажется, что они оба очень многое сделали. Мы не всегда это ценили тогда, сейчас родителям, конечно, очень благодарны.

При этом важно отметить, что я очень уважаю своего отца. Это самый первый, любимый, основной наставник в моей жизни. Он очень многому меня научил. Я очень сильно благодарен ему.

Отношусь к своим родителям с огромным пиететом и любовью, хотя в подростковом возрасте у нас бывали серьёзные разногласия. Я никогда не был покладистым сыном. Не из тех, кто по первому зову делает, как ему сказано. Нет, я был конфликтный и беспокойный молодой человек. Мог уйти из дома, в 14 лет ночевал на «улице», потому что не любил контроль. Мне было важно самому выбирать, как жить. Самостоятельность для меня была критичной, в целом мне её давали. Но если что-то запрещалось, я упирался. Характер не позволял иначе.

Отмечу, что отец особенно много времени уделял детям в раннем возрасте. До семи лет был полностью вовлечён, дальше уже меньше. И я считаю, что это очень правильный подход к воспитанию. В первые семь лет у ребёнка гибкий ум, и он максимально впитывает всё, что ты можешь ему дать. Дальше он идёт по своей собственной стезе. Его можно корректировать, помогать в сложных моментах, но задача родителя состоит уже в другом — дать возможность прорасти тем знаниям и подходу, которые в него были заложены.

Я сам, честно скажу, не так люблю возиться с маленькими детьми. У меня фокус больше смещён на собственную реализацию. А отец, будучи уже зрелым (когда я родился, ему было 38), подходил к воспитанию очень осознанно и с большим опытом, потому что я третий ребёнок. У нас вообще в семье интересная традиция: у отца — две дочери и сын, у его брата — тоже, у моих сестёр — две дочери и сын, у меня — тоже две дочери, и, возможно, следующим будет сын. Такое поколенческое течение.

К сожалению, отец ушёл из жизни в 2018 году. Он успел пообщаться с моими детьми, занимался их воспитанием. И в этом отношении утрата для меня особенно тяжела, потому что я уверен: он бы дал им невероятно много.

Мы, в свою очередь, тоже стараемся воспитывать детей в духе самостоятельности. В рамках разумного, конечно. Если начинается откровенный

беспредел, тогда мы разбираем поступки, корректируем. Но в целом — никакой паники. Я сам так рос. Например, когда падал, меня никто не поднимал и даже запрещено было обращать на это внимание. Понятно, что, если упал серьёзно и что-то сломал, все заметят и помогут. Но по мелочам, если чуть поскользнулся, не придавали значения. Просто встал, отряхнулся и пошёл дальше. И этот подход, на мой взгляд, воспитывает гораздо лучше, чем излишняя опека.

Книг, к сожалению, мои дети читают уже не так много. Но я к этому отношусь спокойно. Каждая эпоха диктует свои форматы. Сейчас время информационных технологий, видеороликов. И я считаю это нормальным. Важно шагать в ногу. Я и сам после появления у меня компьютера много времени тратил на компьютерные игры и не жалею об этом. Они так или иначе развивают, просто в своей, особенной форме. Я любил играть в «стратегии» — более усложнённые игры, чем шахматы, в которые я как раз играл с отцом. Шахматы вырабатывают тактику. Количество ресурсов всегда одинаково, ты не можешь ещё одну пешку добавить, играешь, как играешь. Это хорошая игра, но это — первый, базовый уровень. Есть стратегические игры, которые развивают мышление намного лучше, и да, это тоже наложило большой отпечаток на моё развитие.

— Это действительно очень интересная тема. Актуальная повестка, по поводу которой мнения людей полярно расходятся. Хотя, если честно, стоит просто немного отстраниться и представить: а если бы в нашем детстве были гаджеты? Разве мы бы ими не пользовались? И вряд ли наши прогрессивные родители, которые много чего позволяли и воспитывали нас в атмосфере доверия, стали бы забирать телевизор или запрещать планшет.

— Да, я это всё тоже сам прожил. Довольно рано, в подростковом возрасте, купил тот же компьютер и, конечно, подсел, увлёкся по-настоящему. Отец не то чтобы категорически запрещал, но всё же относился с настороженностью. Потому что есть вещи, которые затягивают. Надо знать меру: посидел часик за компьютером, пошёл уроки делать. Но в жизни, особенно у людей, которые легко загораются идеей, так это не работает.

Я зажигающийся человек. Если меня что-то захватывает, могу уйти с головой. Это опасно. Но мне повезло — я сумел полюбить работу так же, как в своё время любил игры. И теперь для меня работа — это тоже игра. Поэтому и сижу, например, в два часа ночи, «рисую» таблицы с целями, составляю планы и сценарии. Если у меня пошёл творческий поток, вдохновение, я в него погружаюсь полностью. У меня нет такого, что «рабочий день закончился в шесть» или «в восемь надо закрыть ноутбук». Если идея пришла вечером или даже ночью, я продолжаю трудиться.

Кто-то скажет, что нужно работать по режиму, стабильно. Но на примере писателей мы видим, что есть те, которые пишут по 20 страниц в день, но регулярно. А есть авторы, кто, наоборот, вдохновился и выдал сразу 300. Я же считаю, что и так и так можно. В идеале необходимо уметь сочетать дисциплину и вдохновение. Написал свои положенные 20 страниц, а если пришло озарение, добавил ещё 300 сверху. Вот такой комбинированный подход у меня лично приносит сверхрезультат.

— Как дальше складывался Ваш путь в образовании?

— После получения первого образования я поступил в университет через собеседование, поскольку окончил школу с медалью. Причём одновременно прошёл сразу в четыре вуза: на исторический, в авиационный, на государственное и муниципальное управление и на химико-технологический факультет. Выбор оказался непростым, и здесь на мою жизнь оказала влияние мама. В нашей семье всегда считалось, что мужчине нужно техническое образование. Мама мягко, но уверенно подтолкнула меня к выбору в пользу инженерной специальности.

Так я оказался в химико-технологическом институте по направлению рационального использования материальных ресурсов. Это некая смесь химической кибернетики и биотехнологий. Мы занимались производством биотоплива. В те годы нефть стоила дорого, выше \$ 100 за баррель. И производство биоэтанола — спирта высокой степени очистки — было выгодным. Позже цена на нефть упала, и экономическая целесообразность этой отрасли снизилась.

Забегая вперёд, скажу, что позже получил второе образование в аспирантуре Института истории имени Шигабутдина Марджани Академии наук Республики Татарстан. История всегда была моим источником вдохновения. В ней сокрыт кладезь знаний, кладезь управленческих решений, мыслей правителей разных стран, руководителей, предпринимателей — это величайший источник мудрости и информации. Просто надо уметь её правильно адаптировать и применять в работе.

Однако, возвращаясь к хронологии событий: я продолжал обучение на инженерной специальности. То, что учёба давалась мне легко, сыграло со мной злую шутку на каком-то этапе, когда я ещё не понимал, что в дополнение к таланту необходимо много трудиться. Талант не гарантирует успех. Талантливые люди могут себе позволить жить более расслабленно, не работая усердно, а без работы возникает эффект недооценённости. Кажется, что ты такой талантливый, но почему-то денег мало, а другой человек не талантлив, но у него всё есть — мир несправедлив, тебя якобы не ценят по достоинству. Дальше расскажу, как трансформировались мои взгляды на этот счёт.

— Как Вы зарабатывали на жизнь в тот период?

— С 18 лет я жил один. Родители обеспечили небольшой комнатой в квартире гостиничного типа и отпустили в свободное плавание. С этого момента я начал сам устраивать свою жизнь.

Во время учёбы я работал в разных местах, например летом работал грузчиком на оптовом складе. И там был нюанс — выцарапанная над входом надпись: «Добро пожаловать в ад», и это так и было. За всю мою жизнь это была самая интенсивная физическая работа. На склад постоянно приезжали фуры, гружённые товаром, и их нужно было освобождать «мощно и быстро». А одновременно с этим на склад заезжают частники и покупают товар: его уже нужно грузить им, медлительность неприемлема. Обед занимал 15 минут, всё остальное время было не присесть! Казалось бы, лютей ужас. Но мне даже нравилось, было не скучно. Я находил в этом интерес и вызов себе. Ставил целью быть лучшим и заодно максимально

просушиться. В итоге за месяц достиг самого низкого уровня подкожного жира, который был в моей жизни, и это без спортзала.

Поэтому скажу в качестве вывода. К любому процессу можно относиться по-разному: нить и скулить, или можно кайфовать, брать своё, становиться лучшим и даже спустя годы вспоминать с гордостью и теплом! Чего всем и желаю!

В университетские годы я много где работал и подрабатывал: и на стройке, и в охране ночных клубов. Работал я всегда серьёзно, с полной отдачей, и меня быстро повышали. Везде за небольшой отрезок времени я становился руководителем. Этому в том числе способствовали такие мои качества, как неприемлемость халтуры в своей и чужой работе. И старшее руководство всегда это видело и отмечало.

Одним из запоминающихся эпизодов, который это иллюстрирует, стало участие в строительстве крупного объекта «Татнефть Арены». Студентом я пришёл туда в качестве обычного разнорабочего на отделку. Через неделю меня назначили бригадиром, а ещё через две — заместителем прораба. Причина простая: я не давал другим расслабляться и не позволял халтуры себе.

Однажды, например, парень из нашей бригады должен был переносить листы фанеры. Он отработал один лист и спрятался за ним, просто сидел. Я подхожу, спрашиваю: «Ты что делаешь?» — «Сижусь». Для меня это выглядело униженно. Понятно, что все мы хотим отдохнуть. Но вот так прятаться, не работать — это не про отдых, это про страх и безответственность. Я ему объяснил по-своему, дал подзатыльник и отвёл обратно. После этого меня поставили старшим бригадиром.

Потом мне доверили собственную бригаду. Мне было 20 лет, шёл 2008 год. Тогда я зарабатывал около 100 000 рублей в месяц — очень хорошие деньги на то время. Я набрал команду ребят из деревни, поселил их в съёмной квартире, и мы вместе работали на объектах до их завершения.

Я никогда не боялся требовать качественного выполнения работы от себя и других. И если компания нацелена на результат, она это ценит.

Мы понимаем: продвигают по карьерной лестнице тех, кто может разгрузить своих руководителей. Возможно, кто-то может это считать несправедливым, но я убеждён: надо сначала работать лучше, а потом уже тебе заплатят больше. И я сам всегда выкладывался по максимуму.

В том же 2008 году произошло событие, которое могло кардинально изменить мою жизнь. Благодаря маме, преподавателю английского и немецкого языков, мне удалось получить приглашение на учёбу от колледжа при Кембридже. Одна из её учениц училась в Великобритании, и мама, пользуясь связями, договорилась о приглашении. Мне его выслали, и в августе я поехал в Москву за визой.

Однако в тот момент начался вооружённый конфликт между Россией и Грузией. Страны Запада, включая Великобританию, резко ужесточили визовый режим. Я попал в самый разгар этих событий, визу мне не дали. Так я остался в России и вскоре женился. Сейчас я об этом не жалею. Хотя жизнь могла пойти по-другому, но сложилось так, как сложилось, и это тоже часть моей истории.

— В строительной сфере у Вас всё шло хорошо, как и когда произошёл переход в бизнес-среду? Ведь можно было остаться в стройке, прокачаться там, вырасти в этой области. Но, видимо, что-то поменялось. Что именно и как это произошло?

— После университета, в 22 года, я устроился на завод компании Efes Pilsener в Казани на должность начальника смены. В моём подчинении было семь автоматизированных цехов и около 20 человек, включая людей почтенного возраста. Мне надо было сделать так, чтобы они работали. Пришлось учиться руководить сразу после студенческой скамьи. Этот опыт для меня стал очень значимым, именно тогда я начал формироваться как управленец.

После начальника смены я работал ведущим инженером на заводе «Русский стандарт» на позиции ведущего инженера. Работа на заводе мне категорически не нравилась, потому что никак нельзя было повлиять на свой доход. Конечно, можно выходить в дополнительные смены, но именно кратно там

вырасти невозможно. Меня это крайне не устраивало. Как и то, что карьерный путь мог занять годы и даже десятилетия. Пока не освободится нужное тебе место, ты просто вынужден ждать. И так как у меня были карьерные амбиции, подобный вариант не подходил. Таким образом, невозможность влиять на собственный доход и карьеру стала важнейшим фактором моего ухода.

Затем я прошёл конкурс в «Нэфис Косметикс» — крупную компанию, производителя бытовой химии. Это были известные бренды: AOS, ViMax, Sorti. Логическое мышление и эрудиция помогли легко сдать тесты: из 60 приглашённых человек на должность прошли отбор только 20. Нас взяли в группу и начали обучать по продукту, дистрибуции, по работе с локальными и региональными сетями. Периодически из группы были отчисления: кто-то опоздал, кто-то не сдал аттестацию, кто-то сам ушёл, понял, что это не его. Через три месяца плотного обучения до конца дошли три человека. Я был среди них. Я очень благодарен этой компании и тому опыту, который в ней получил. Когда я занял позицию регионального директора, у меня в подчинении было 100 человек.

Что примечательно: в Казани у «Нэфис» есть определённая слава в области стиля управления и общения с сотрудниками. Ходят разные байки и легенды про жёсткий стиль управления. Однако на меня ни разу за время работы никто не поднял голоса, косо не посмотрел. Почему так происходило? На планёрках нас могли спросить по поводу любого торгового представителя, например был он в девять утра на работе или нет. Кто-то из региональных директоров отвечал, а директор по продажам мог тут же взять и проверить в программе. Если был обман, сразу наказывал. Многие мои коллеги почему-то не считали нужным готовиться к планёркам. Я же заранее всё узнавал, готовился, достойно вёл себя, поэтому всегда говорили: «У Артура всё хорошо», часто спрашивали моё мнение, хотя я был молодым специалистом. Это научило меня приближаться к истине, а не просто на слово верить сотрудникам.

«Нэфис» — это лучшая моя школа, я очень сильно люблю эту компанию. Потому что это татарстанская и российская компания, которая удерживает рынок бытовой химии России и СНГ от нашествия иностранных

конкурентов. Они на нашем рынке конкурируют с мировыми гигантами — Procter & Gamble и Henkel. Procter & Gamble представлен марками Tide, Ariel, Lenor и другими, Henkel — это Persil, Bref, Shwarzkopf и т. д. Во многих странах нет местного производителя, который способен держать удар. А у нас в России — есть, ещё и здесь, в Казани. Это вызывало у меня очень большую гордость за то, что я в этой компании работаю и отстаиваю интересы нашей страны и нашей республики.

Ещё через три месяца меня назначили региональным директором по Центральному федеральному округу. В мои 25 лет у меня был в подчинении регион с оборотом более миллиарда рублей в год. Организация находилась в Казани, но я часто работал в Москве, жил в гостинице «Космос» месяцами. За время работы добился лучших показателей в истории компании. Этот опыт оказал на меня колоссальное влияние и сформировал мой управленческий стиль.

В «Нэфис» каждый продавец считался воином, бойцом: мы в прямом смысле воевали за полку. Мы держали около 30% рынка, и это было очень значимо. Шла борьба за право предлагать свой продукт, и мы вели её жёстко. Например, приходили в торговые точки и меняли выкладку товаров. Если у конкурентов было десять «фейсов» (лицевых позиций на полке), мы сводили их в один, а остальное место занимали своей продукцией. Это была активная тактика, требующая дисциплины и постоянной работы с командой. У меня числилось около 100 человек по всей стране, и я управлял этой системой, муштровал их, чтобы жёстко разбираться с конкурентами. Мне нравилась сама идея отечественного против зарубежного. Тем более качество у нас было не хуже, просто там действовал более сильный маркетинг, и приходилось бороться всеми возможными способами. Этот опыт стал серьёзной вехой в моей управленческой биографии и заложил основу для дальнейших шагов уже в собственном бизнесе.

Второй важный момент, который на меня сильно повлиял, — это выделенные отделы продаж. Объясню, что это значит. Существуют дистрибьюторы — оптовики, у которых есть свои торговые представители. Они приезжают, например, к тётке Вале в магазин, выкладывают перед ней список товаров, и она выбирает, что хочет из общего прайса.

А в нашей компании сделали иначе. Возможно, где-то это уже применяли, но лично я впервые увидел это именно там. Мы брали дистрибьюторов, но торговые представители, которые работали с их товаром, подчинялись напрямую нам. То есть товар хранился у дистрибьютора, он его закупал, однако отдел продаж контролировался нами. Это своего рода мини-франшиза. Я потом осознал, насколько мощно это работает. Если человек замотивирован продавать конкретный продукт, если он за него отвечает и ему не всё равно, то будет продавать лучше, чем человек, у которого перед глазами прайс на 300 позиций и который ко всем товарам относится одинаково.

Для меня это стало одним из ключевых открытий в продажах. Я понял, что вовлечённость и фокус имеют огромное значение. Люди, которые горят продуктом, работают иначе — глубже, лучше, с другим отношением.

Однако в юности я был более импульсивен, менее усидчив, и мне казалось, что я уже всё понял и пора идти дальше. Тогда я впервые столкнулся с термином *overqualification* — переквалификация. Когда ты чувствуешь, что уже перерос ту позицию, на которой находишься. Ты считаешь себя лучше и умнее своего руководителя, но никто не спешит ставить тебя выше. Это сжигает изнутри. И если бы я знал тогда о франчайзинге, возможно, всё пошло бы иначе. Но я не знал, а внутри была эта потребность вырваться вперёд.

Работая в компании «Нэфис», я получал несколько сот тысяч рублей, неплохая сумма на тот момент. Это была важная веха, карьерный лифт: в 25 лет я курировал регион с миллиардным оборотом. Но внутри оставалась та самая переквалификация — ощущение, что я уже выше, чем меня воспринимают.

Дальше я продолжил карьеру в международных компаниях, таких как *Perfetti Van Melle*, являющейся производителем известных брендов: *Frutella*, *Mentos*, *Chupa Chups*. Так как эта компания была зарубежная, к ней было некое ожидание соответствовать, но это не совпало с реальностью. Когда я туда пришёл, был максимально заряжен на успех, хотел побеждать конкурентов. Однако руководитель, который приехал передавать мне дела, на мои вопросы ответил умирающим тоном: «Артур, я ни о чём больше не могу думать,

как о пирожке с капустой». И я тогда понял, что с такими руководителями сложно достичь результата. Мармелад HARIBO — новый конкурент — стал забирать наши полки. Я понял, почему продажи не растут и насколько сильно это зависит от людей. Может быть хороший продукт, но если сотрудникам на него плевать, то результата не будет. И это было сильным контрастом после «Нэфис». Мне было тяжело видеть такое безалаберное отношение к продукту, это можно назвать культурным шоком. Поэтому не всегда название компании реально показывает то, что есть на самом деле.

— Напрашиваются два вопроса. Первый, почему Вы уходили из одной компании в другую? Ведь для многих молодых специалистов логично было бы остаться на одном месте и строить карьеру там, двигаться по корпоративной лестнице вверх.

А второй — сам процесс принятия полученного опыта. Это было сразу, осознанно? Или на тот момент просто казалось чередой событий — работа, работа, работа, а уже потом пришло понимание: «Ого, так я ведь уже столько всего умею»?

— Про осознание я бы сказал, что 70% опыта я осмысливал в моменте, а 30% уже потом, с течением времени, когда пазлы начали складываться. Я довольно рано стал анализировать происходящее: что мне нравится, что не нравится, как делать правильно и как поступать не стоит. Возможно, у меня тогда ещё не было формального права высказываться, я был младше по должности, но для себя внутри я эти выводы делал вполне осознанно.

Сейчас, оглядываясь назад, считаю этот опыт ценным и удачным. Но важно понимать, что мне повезло, он мог бы оказаться и негативным. Просто у меня так сложилось. И поэтому я не рекомендую повторять то, через что прошёл. Тут может сработать эффект выжившего. Если молодые люди оказываются в хорошем месте, я бы скорее посоветовал оставаться и расти внутри одной компании.

Кроме этого, в 28 лет в моей жизни случился поворотный момент. Мы с товарищем собрались и признались друг другу: «Что-то идёт не так». Мы считаем себя умными, талантливыми, а результата нет. Почему? Не хватает

усидчивости. И мы объявили для себя «Год Сабра». Татарское слово «сабр» в переводе на русский — «терпение». Смысл был в том, чтобы работать на месте, даже если тебе кажется, что начальник неправ. Потому что в жизни тебе придётся работать с разными людьми, не только с теми, кто приятен. Мы приняли эту позицию, и она стала точкой зрелости.

С тех пор мне стало легче объяснять такие вещи другим. Я сам прошёл через это и могу ссылаться на личный опыт, когда учу сотрудников. Каждое место, где я работал, дало мне урок. Каждый шаг — это кирпичик в той системе, которую я сейчас строю. Но самое главное — понять: чтобы посеянное дало плоды, нужно время. Минимум год. Не три месяца, не полгода. Мы осознали это, и всё стало складываться. Появились закрепление, рост, результат, и стало по-настоящему хорошо.

— Как дальше складывалась Ваша карьера? К какому моменту Вы узнали о франшизах, о том, какие у них есть перспективы? Как это произошло?

— Мне было 28 лет, шёл как раз «Год Сабра». Я тогда работал руководителем сети из 60 магазинов. Это была сеть «Ермолино», достаточно известная и крупная. Тоже считаю это важной вехой в своём пути. Я благодарен руководителю и всему опыту торговли и мотивации людей, который получил. А так как я всегда любил рейтинги и соревнования, также вышел на первое место по всем показателям, как и в «Нэфис». Для меня важно стараться быть лучшим, выкладываться по полной. Одна история оттуда до сих пор вызывает у меня тёплую улыбку.

Я управлял магазинами с очень разным персоналом. Зачастую это были женщины лет 60, которые продавали полуфабрикаты: котлеты, пельмени, тушёнку. Однажды мой руководитель предложил мне сделать для них рейтинги продаж по определённым категориям товаров и установить KPI. Я сначала сопротивлялся: ну какие рейтинги бабушкам? Он настаивал: «Попробуй». Тогда я распечатал эти рейтинги, приехал на точку и раздал. Подхожу к продавцу бабе Любе, говорю: «Вот рейтинг, вы у нас на третьем месте». Она отмахнулась: «Ой, зачем мне это надо». Я ухожу, но, забыв на точке какую-то вещь, возвращаюсь и слышу, как она по телефону бабе Вале говорит: «А я тебя по тушёнке-то сделала, я теперь на первом месте!»

Тогда я понял, что мотивационные механизмы работают на всех, просто это выглядит по-разному.

Позднее мой руководитель собрался увольняться и меня рассматривали на повышение, как его преемника. Одновременно мне поступило предложение о работе во франчайзинговой компании в Казани. Я тогда абсолютно ничего не знал про франчайзинг. Плюс у меня шёл «год Сабра», когда я сам себе обещал, что не буду прыгать с места на место, а стану доводить начатое до конца. Кроме того, меня всё устраивало, мне нравилось на текущей должности. Однако я всё же решил встретиться и выяснить, что мне предлагают. Переговоры шли долго: с февраля по август. Я изучал рынок, обсуждал условия, тщательно всё взвешивал. И в итоге принял решение использовать возникший шанс.

Так я оказался во франчайзинге. И тут интересная деталь: в коридоре нового офиса я сталкиваюсь со своим бывшим руководителем из старой компании. А теперь он купил франшизу визового центра! Кстати, через год стал лучшим франчайзи по всей стране. Он настолько вырос, что по обороту обогнал даже головной офис. Сейчас мы до сих пор делаем у него визы. Такая была удивительная пересекающаяся история.

А меня назначили региональным директором, нужно было курировать и сопровождать франчайзи. При этом весь отдел, работавший до меня, уволился. А один из сотрудников после передачи мне дел просто сказал: «Ты даже не представляешь, куда попал». Будто заложил мне в сознание мину и тоже ушёл. Ситуация в сети была тяжёлая, франчайзи практически не зарабатывали, всё было в упадке. Мне передали 80 партнёров, и я начал с ними плотно взаимодействовать. По графику каждый день с утра до вечера шли встречи. Я использовал всё, что знал и умел из прошлых работ. Через некоторое время начал формировать свою команду из сотрудников, с которыми работал ранее в других местах. И благодаря совместной слаженной работе с командой за год мы увеличили оборот франчайзи в десять раз!

Я начал быстро расти в карьере: сначала я стал директором по развитию сети, потом коммерческим директором, а потом и партнёром. В тот момент

началась новая глава уже про историю нашей сети. Появились и новые партнёры — молодые энергичные франчайзи, которые дали нам второе дыхание.

Так я познакомился с франчайзингом и сразу влюбился в него. Несмотря на сложности, на то, как трудно всё начиналось, я понял, что нашёл своё и инструмент, через который могу менять мир к лучшему. С тех пор отоношусь к франчайзингу с настоящей теплотой. Там родилась эта любовь и осталась до сих пор.

Есть фильм про Стива Джобса, в нём он приглашает генерального директора «Пепси-кола» Джона Скалли к себе на работу и говорит: «Ты всю жизнь хочешь продавать газировку или менять мир вместе со мной?» Примерно то же самое, немного другими словами, произошло со мной, и я сделал свой выбор.

В итоге за шесть лет, с 22 до 28 лет, я прошёл через ряд крупных компаний. Отработал примерно по году в каждой и везде максимально впитывал. Все без исключения они оставили на мне свой отпечаток: где-то положительный, где-то не очень. И это сложилось в сильную управленческую школу. Я изнутри увидел, как всё должно работать, чтобы бизнес был успешен и приносил результат. Благодаря этому у себя в компании смог всё учесть и организовать так, как должно быть.

— Расскажите, как Вы пришли к созданию того, что есть сейчас? Потому что всплеск был очень динамичный, у многих это занимает десятилетия. А здесь всего за шесть лет и каждый год — кратный рост. Почему именно так всё произошло? И как Вам удаётся не просто поддерживать развитие, а фактически генерировать его с нуля?

— Да, действительно, когда мы начали расти, довольно быстро столкнулись с принципиально разным подходом к ведению бизнеса. На начальных этапах многие проблемы можно решить техническими методами: что-то оптимизировать, подстроить процессы. Но с выходом на следующий уровень такие методы перестают работать. Требуется уже менять не механику, а идеологию.

Я увидел, что внутри компании преобладал подход, ориентированный на краткосрочную выгоду, на максимальное извлечение прибыли «здесь

и сейчас». Мне же всегда было ближе другое: выстраивать с партнёрами долгосрочные устойчивые отношения. Я считал и до сих пор считаю, что такой путь в итоге даёт больше и с точки зрения результатов, и с точки зрения качества бизнеса. Особенно если франчайзи со своей стороны тоже активно работают и соблюдается баланс. В этой точке возник некий идеологический разлом, который невозможно было преодолеть просто управленческими решениями. Это было вшито в «ДНК компании», в глубинном подходе, заложенном с самого начала.

А так как я тогда отвечал за развитие партнёрской сети в Казани, то начал помогать отдельным партнёрам выстраивать работу по своей методике. Это стало ключевым моментом. Я придерживаюсь принципа меритократии — власти достойных. В отличие от демократии, где управляет большинство, или аристократии, где власть принадлежит привилегированным, меритократия предполагает, что управлять должен тот, кто способен показывать результат. Если ты действительно создаёшь больше ценности, добиваешься лучшего — бери руль и веди.

Когда стало очевидно, что мы создаём результаткратно больше, мы приняли решение разойтись. Я отдал свою долю в компании, и мы начали строить собственный бренд, уже полностью основанный на своей идеологии, принципах и с теми людьми, с которыми мы смотрим в одну сторону.

— Правильно ли я понимаю, что история дальнейшего роста — это не только Ваша личная история, но во многом и партнёрская? Возможно, есть люди, с которыми Вы прошли важные этапы и которые сыграли значимую роль в развитии проекта. Хотелось бы немного затронуть и этот аспект. Были ли такие партнёры, о которых важно упомянуть в качестве дани уважения за совместный путь?

— Здесь, скорее, правильно говорить не столько о партнёрах, сколько о команде. Потому что в нашем случае слово «партнёр» включает разнородных людей — это и франчайзи, и франчайзеры, и внутренние партнёры, и даже те, кто уже перешёл в категорию друзей. А вот команда — это именно те люди, которые с самого начала стали опорой и поддержкой, с кем мы строили компанию не формально, а по-настоящему, с вовлечённостью и доверием.

У каждого человека есть свои стартовые ресурсы: у кого-то — деньги, у кого-то — связи, у кого-то — интеллект, характер, родословная. А у меня основным ресурсом всегда было доверие людей, вызванное моими внутренними принципами: «игрой в долгую» и 100%-ным соблюдением договоренностей. Тот костяк, который сформировался вокруг за годы жизни — мои друзья и близкие, ставшие соратниками. Кто-то из них — одноклассник, с некоторыми я дружу с детства, с кем-то мы познакомились позже. Здесь же и моя супруга, которая также работает вместе со мной. Это люди, которые не просто идут рядом, они поддержали меня, поверили в идею, загорелись ею, и мы вместе начали делать невозможное.

Позже к нам присоединились и те, с кем я был знаком меньше, но мы сблизились настолько, что они стали родными по духу. Все эти люди — мои соратники. Мы неслучайно вместе. Люди притягиваются к тем, у кого схожее мировоззрение. И это ключевое, между нами есть доверие, возникшее не на пустом месте. Оно сформировалось годами и укрепилось делами. Когда ты не обманываешь, когда уважаешь, когда работаешь честно — это становится основой для долгосрочного партнерства.

Поэтому — да, если говорить о росте компании, о её успехе, то это не история одного человека. Это история команды, сообщества. Мы строили культуру, в ДНК которой заложены принципы честности, эффективности и устойчивости. И если бы этого не было, если бы в основе была жажда краткосрочной выгоды, то люди просто бы не остались рядом. А мы развиваемся вместе, как единый организм. Это значит, что внутри живёт идея, которую можно разделить и нести дальше.

И отсюда естественным образом выросло и наше сообщество YARDS community, слоган которого «Франчайзинг по любви». Это не просто бизнес, это — движение. Оно возникло не искусственно, а родилось из смысла. Потому что, когда ты делаешь что-то по-настоящему, с верой, с пониманием зачем, оно не может не расти. Вместе с командой можно свернуть горы. Без команды, каким бы сильным ты ни был, ты один.

Мы действительно верим, что те убеждения и культура, на которых зиждется наш бизнес, способны принести пользу и поднять нашу страну экономически

и социально. Следовательно, очень хотим, чтобы наши принципы эффективности узнало и применяло как можно большее количество людей.

А дальше возникает важный вопрос: как сделать так, чтобы то, что работает у нас, стало доступно и другим? Особенно молодым предпринимателям. Ведь мало просто научить, нужно, чтобы человек принял идею. Чтобы она у него внутри прижилась. Потому что, если он будет делать «по инструкции», но без понимания, без внутреннего согласия, он сам будет себя тормозить.

Поэтому для нас так важна идеология. Мы системные люди, но идеология для нас важнее. Потому что систему можно построить, однако, если мышление и внутренние установки у человека останутся прежние, он всё равно будет возвращаться к старому. Помните, как мы говорили о чтении? Недостаточно просто научить алфавиту, нужно ещё, чтобы человек полюбил читать, тогда будет результат.

Есть такой интересный образ: представьте, что человечество исчезло разом в один день. Через сто лет джунглями и лесами зарастут даже самые великие сооружения. Природа возьмёт своё. Идеология — это и есть та самая природа. Мировоззрение рано или поздно возвращает всё на круги своя. Поэтому, если ты хочешь что-то изменить всерьёз и надолго, нужно менять не только структуру, а в первую очередь смыслы.

Именно поэтому мы хотим, чтобы наши принципы эффективности, ответственности, устойчивости становились доступными для как можно большего числа людей. Прежде всего — предпринимателей. Мы видим, что те, кто их принимает, достигают серьёзных результатов. И дальше они передают эти идеи своим франчайзи, их франчайзи — своим сотрудникам, а те — даже своим клиентам или семьям. Потому что крупные компании уже давно это делают. Когда ты продаёшь не просто продукт, а идею, ты меняешь не только рынок, но и общество в целом. И это, на наш взгляд, настоящее влияние.

Именно для этого мы создали предпринимательское сообщество YARDS community. Это пространство для начинающих и опытных предпринимателей, где они могут перенимать работающие принципы, применять их в своих компаниях и получать поддержку от тех, кто уже прошёл этот путь.