

РЫНОК ФРАНЧАЙЗИНГА

Тематическое приложение
к ежедневной деловой газете РБК
Вторник, 12 сентября 2017 | № 151 (2648)

РЫНОК: ИСТОРИИ УСПЕХА РЕГИОНАЛЬНЫХ ФРАНЧАЙЗЕРОВ | ЭКСПЕРТИЗА: КАК ВЫСТРАИВАТЬ ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ, ЧТОБЫ НЕ ВСТРЕТИТЬСЯ С НИМИ В СУДЕ



ФОТО: GETTY IMAGES RUSSIA

БРЕНД ПОД КОНТРОЛЕМ IT

МОДНЫЕ ИДЕИ — ОТ ТОТАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ ДО «ВСЕ БУДЕТ МОБАЙЛ» — НАХОДЯТ СВОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ И ВО ФРАНЧАЙЗИНГЕ. КАК ТЕХНОЛОГИИ МЕНЯЮТ БИЗНЕС ПРОДАВЦОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ ФРАНШИЗ? **СЕРГЕЙ КАШИН**

ЦИФРА ДЛЯ ВСЕХ

Цифровой франчайзинг — это digital-технологии, при помощи которых современные франчайзеры выстраивают отношения со своими франчайзи — от удаленного управления процессами, сбора отчетности и контроля до обучения и ежедневной коммуникации.

Во франчайзинговое предложение крупных компаний, для которых продажа франшиз — лишь один из многих инструментов наращивания своей сети, присоединение к мощной и продвинутой ERP франчай-

зера входит по умолчанию. Если вы один из 700 франчайзи «Билайна», то в вашем пакете это подключение будет. «Билайн», кроме того, покупает для франчайзи лицензии на 1С и передает бесплатно. Став партнером «Метро Кэш энд Керри» по программе «Фасоль» (в компании ее называют «мягким франчайзингом»), франчайзи получает IT-решения для автоматизированного управления магазином. Владелец, используя личный кабинет, может быстро формировать новые заказы, опираясь на их историю и аналитику, не будет тратить много времени на поддержание базового ассортимента и разработку промоакций.

Франчайзи компании лабораторной диагностики «Гемотест» — 440 точек в 157 городах — получают удаленную регистрацию отдельных исследований и возможность просмотра и печати результатов, базу данных по исследованиям, формирование аналитики и отчетности. Кроме того, система помогает отправлять пациентам СМС-уведомления и результаты на личный e-mail.

Одна из существенных проблем — ситуация, когда при разработке цифровой системы управления процессами франчайзер становится для своих партнеров «большим братом», де-факто отнимая у них то, ради чего

они и приобретали франшизу, — предпринимательскую свободу и инициативу. Кто систему разрабатывает, «топ ее и танцует»: диджитализация позволяет франчайзеру видеть все происходящее у франчайзи в режиме реального времени и быстро принимать решения.

Поскольку сдача отчетности и тотальная прозрачность — это не то, ради чего партнеры вступали в дело, информационная система должна предусматривать и интересы франчайзи. Джеффри Бок, глава консалтинговой компании Bock & Company, подсказывает два направления, где сделать это реальнее всего: маркетинг на местном уровне и достижение операционной эффективности (ускорение выполнения операций и так далее). Успехи на обоих фронтах помогают франчайзи конкурировать в своем районе. Зачастую локальные позиции не менее важны, чем федеральная рекламная поддержка: у франчайзи

«НОВИЧКИ — САМАЯ ОЧАРОВАТЕЛЬНАЯ И ОПАСНАЯ КАТЕГОРИЯ ФРАНЧАЙЗИ»

О ТРЕНДАХ, ОШИБКАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ ФРАНЧАЙЗИНГА РБК+ РАССКАЗАЛА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ EMTG — ОРГАНИЗАТОРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ВЫСТАВКИ BUYBRAND EXPO **ЕКАТЕРИНА СОЙАК**

— **Какие изменения за последнее время вы наблюдаете в рядах людей, которые хотят купить франшизу?**

— Франчайзи можно поделить на три большие категории. Первая — это крупные инвесторы. Их поведение (да и состав) не поменялось. На протяжении последних 20 лет эти люди покупают крупные проекты, мастер-франшизы. Их цель — управление своим капиталом. Вторая категория — это предприниматели с опытом, иногда значительным. В кризис дела у них пошли хуже, и они либо реформировали существующий бизнес, либо диверсифицировали свои средства, покупая франшизу, — разложили яйца в разные корзины. И третья категория — новички, их прежний опыт далек от предпринимательства. Среди них много тех, кто ждет манной небесной. Таких много и франчайзеров — компании еще года нет, а она уже продает франшизу. Это самая очаровательная, доброжелательная и опасная категория. Они часто не понимают, какой риск на себя берут. И когда что-то идет не так, ведут себя неадекватно.

— **В каких сегментах франчайзинг растет, а где проваливается?**

— Франчайзинг — это всего лишь форма ведения бизнеса. И считать, что этот сегмент каким-то специальным образом реагирует на рыночные изменения, не приходится. Если вернуться к кризису трехлетней давности, невероятное количество компаний из фешн-сегмента прекратило свою франчайзинговую деятельность. Почему? Фешн как бизнес строится на логике оптовых продаж. Секрет их прибыльности — в умении заработать на отгрузке большого количества товара. Выстраивать долгосрочные отношения с франчайзи умеют единицы. Скачок цен на импорт не оставил места для той маржи, которая предоставлялась франчайзи. Компании — владельцы франшиз сконцентрировались на спасении своей собственной сети, их франчайзи остались в свободном плавании. Поэтому сегмент и схлопнулся. Обратный пример. После введения санкций активизировалось российское производство продуктов питания, внутренний рынок тех продуктов, ввоз которых пострадал. И производители, например МПЗ «Рублевский», стали расширять каналы сбыта именно на франчайзинговой сетке. Они продают франшизы своего бренда на магазины с одним видом продуктов. Таких кейсов будет появляться гораздо больше.

— **Как франчайзи строить взаимоотношения с франчайзером, где уступать, где нет?**

— Лучший момент для проявления неуступчивости и твердости — это этап выбора франшизы и концепции. Просто необходимо потратить время, чтобы понять, что это за концепция, что за люди, которые ее создали, како-



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

вы были их цели при создании франшизы, надолго ли они во франчайзинге и куда идут.

Есть важный психологический момент. Многие франчайзи изначально видят себя на более низкой ступеньке, смотрят на франчайзера снизу вверх. Проблема в том, что часто это сопровождается таким молчаливым недоверием — вопросов не задаю, но при этом постоянно жду подвоха. Это основа для будущих раздоров. А надо отдавать себе отчет, что вы тоже предприниматель, вы вкладываете свои деньги и имеете полное право запрашивать практически любую информацию. Например, о том, кто собственники, что это за люди, какое у них прошлое. Надо общаться с другими предпринимателями. Если франчайзер по какой-то причине не дает вам контакты действующих франчайзи, значит, надо уходить. Грамотные франчайзеры с опытом дают практически весь список. Причем сами делят их на категории, на успешных, на неуспешных, иногда даже координаты людей, которые уже покинули сеть, предоставляют. А я всегда рекомендую делить франчайзи на временные категории. Этот франчайзи работает максимум год, эти — от года до пяти, а вот это один из первых, почти десять

лет работает. У них будут совершенно разные комментарии к системе, и это очень полезно.

На этапе подписания договора я особенно обращала бы внимание на условия выхода. Это как брачный контракт — пока все хорошо, он не особенно и нужен, а если вы решили развестись, договор должен предусмотреть все нюансы.

— **Могут ли российские идеи франчайзинга работать за рубежом?**

— Пока есть незаполненные ниши внутри страны. Но появляются и смельчаки, они идут за рубеж, не покрывая на 100% свои возможности в России. Самый открытый и поэтому известный пример — «Додо Пицца». Я очень симпатизирую Федору Овчинникову. Он молодец, большой умница, замахнулся на международную историю. И пока это у него получается. Недавний владелец пиццерии в маленьком российском городе сегодня уже имеет франчайзи в Литве, Эстонии, Румынии, Великобритании и даже Китае. Если говорить о глобальном контексте, то на данный момент можно назвать только один сегмент российского франчайзинга, в котором он существует, — это сегмент квестов и интеллектуальных игр. Наши франшизы довольно активно и успешно продви-

гаются по всему миру — от США до Гонконга. Посмотрите на «Клаустрофобию», «60 секунд», QuestQuest, и это не весь список.

Что касается остальных сегментов, то тренд уже наметился, но пока о глобальном продвижении говорить сложно. Наши франчайзеры уже начали выезжать на международные выставки: Chouquette в этом году показывались на Children's Club New York, Mobile Charge — на Franchise Expo Paris, Killfish Discount Bar ездили на выставки в Польшу, Нью-Йорк. То есть интерес у российских франчайзеров к освоению зарубежных рынков уже есть, но, прямо скажем, примеров успешного развития пока немного. Кроме «Додо Пицца» можно отметить «Даблби», сейчас в их сети порядка 75 точек за пределами России — Минск, Прага, Рига, Барселона и Тбилиси. Делают движения, но пока осторожно, и большие сети, например «Шоколадница». За последние два года сеть зашла в Киргизию, Таджикистан, Азербайджан, а также в Монголию.

— **А можно ли найти хорошие примеры франчайзинга в малобюджетном сегменте?**

— В сегменте франшиз до 1,5 млн руб. (именно так я бы определила границы этого сектора) такие примеры, безусловно, есть. Он пользуется высоким спросом. И это не только наша тенденция. Например, в США наряду с классическим рейтингом франшиз Franchises 500 from Entrepreneur's уже много лет существует Top Low Cost Franchises. И франшизы этого рейтинга очень востребованы, хотя экономическая ситуация в США отличается от нашей.

Из наших можно вспомнить Siberia by Sleepy и основателя этого бренда Сергея Косенко, который предлагает продажу вязаных свитеров, выраженный сезонный бизнес. Он сейчас нашел формат, чтобы его франчайзи могли работать в течение всего года. Вводит еще один проект, работающий в другой сезон.

В малых форматах перед франчайзи должен всегда стоять вопрос: есть ли смысл за это платить или лучше сделать что-то самому? Должна быть изюминка, ведь здесь чаще всего нет широкой рекламы и безусловной известности бренда. Надо понимать, что в успешной франшизе должны быть защиты требования, которые приведут вас к успеху. Например, требования к выбору локации. Если франчайзер говорит: купи у меня 150 кг или 150 штук и дальше делай что хочешь, — не надо с таким работать. Финансовая модель, построенная только на паушальном взносе, первичной оплате, тоже должна вызывать подозрение. Очень высока вероятность, что после этого франчайзи будет предоставлен самому себе. Вот тут вопрос: а зачем мне франшиза, может, я сам смогу? — очень уместен. Интерес к развитию постоянных отношений win-win появляется только в том случае, если франчайзер заинтересован в динамичном развитии и росте роялти.

Реклама

ВЫ ГОТОВЫ К
НОВЫМ
ПЕРСПЕКТИВАМ?



ТОМ TAILOR

EST. 1962

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ ФРАНШИЗЫ СВЯЖИТЕСЬ С НАМИ:

+7 495 150 150 5 | B2B-RUS@TOM-TAILOR.COM

WWW.TOM-TAILOR.COM/RU

РЕГИОНЫ ПЛЕТУТ СЕТИ

В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ НАБИРАЮТ ОБОРОТЫ ФРАНШИЗЫ, РОЖДЕННЫЕ ВДАЛЕКЕ ОТ МОСКВЫ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГА. У КАЖДОГО ИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФРАНЧАЙЗЕРОВ СВОЯ ИСТОРИЯ, НО ЗАМЕТНЫ И ОБЩИЕ ЧЕРТЫ. **СЕРГЕЙ КАШИН**

ФРАНЧАЙЗИНГ ВО СПАСЕНИЕ

Комментируя свой рейтинг 50 самых продаваемых франшиз России, представленный в марте 2017 года, РБК одним из самых выраженных трендов рынка назвал экспансию региональных франчайзеров. В качестве примера агрессивно развивающихся проектов была названа сеть аптек «Фармакопейка» фармацевтического дистрибьютора из Омска «Медэкспорт — Северная Звезда», а также другая аптечная сеть, запущенная крупнейшим производителем БАДов из Алтайского края «Эвалар». РБК отметил спрос на франшизы тверской сети фастфуда «Чикен Хауз», старт проектов цветочных магазинов из Владимира «Флора центр», интернет-магазина и автосервиса «Тикамис» из Нижневартовска, производителя удобрений из Тулы «Фру-фру», саратовской службы доставки «Социальные суши».

Не всем стартапам суждено взлететь, но иногда франчайзинг становится спасением предприятия.

В комментарии к рейтингу РБК отдельно был отмечен проект «Чебаркульская птица» как «настоящее открытие на рынке франшиз». Агрохолдинг с 40-летней историей только в 2016 году начал формировать франчайзинговую сеть фирменных магазинов. Уже в прошлом году компании удалось заключить 54 концессионных соглашения и обзавестись почти сотней фирменных магазинов. Программа франчайзинга работает только в Челябинской и соседних областях.

Как же птицеводы пришли к решению всерьез заняться франчайзингом? «Чебаркульская птица» — это часть холдинга «Союзпищепром», занимающего серьезные позиции на Южном Урале. Это современный технологичный птицекомплекс полного цикла. Но рынок в Челябинской области очень конкурентный. На Южном Урале наращивают производство «Равис», Аргаяшская и Кунашакская птицефабрики, Магнитогорский и Нагайбакский птицекомплексы компании «Ситно». И если в советское время Челябинская область так и не вытянула планы партии производить 50 тыс. т мяса птицы в год, то в прошлом году его было произведено 345 тыс. т — по 70 кг на каждого жителя области. Наступило перенасыщение. Цены на мясо птицы, по словам гендиректора «Чебаркульской птицы» Дмитрия Пырскова, второй год не растут, рентабельность ничтожно мала.

В компании не стали ждать, когда она станет отрицательной. Уже построен семенной завод — должна снизиться себестоимость кормов, компания делает свои комбикорма. В этом году запущен новый проект по увеличению производства куриных яиц с 230 млн до 450 млн штук в год — это уже диверсификация. Ну а строительство сети франчайзинга должно разрешить кризис перепроизводства в области, расширив число клиентов за счет покупателей из соседних



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

областей без серьезных инвестиций в построение собственной розницы — для птицекомплекса это все же непрофильный бизнес. Кроме того, фирменные магазины позволяют избежать передачи маржи мощным ретейловым сетям.

Программа развития франчайзинга компании до сих пор находится в активной фазе. К сентябрю 2017-го открылось еще 49 точек, число магазинов в сети достигло 139.

КЕЙС 1: СОХРАНИТЬСЯ В ХОЛОДЕ

«Чебаркульская птица» — новичок на рынке. Отношениям компании с франчайзи еще предстоит пройти проверку временем. Хотя бы такую, как у бренда «33 пингвина», — одной из самых первых региональных франчайзинговых сетей в этом году исполнилось 11 лет.

В середине 2000-х годов три томских предпринимателя — Андрей и Олег Федченко и Сергей Протопопов — были озабочены выбором направления развития их предприятия. В конце 1990-х годов они были оптовыми поставщиками замороженной продукции в магазины региона, позже приобрели консервативный Томский хладокомбинат, который никак не хотел менять советский еще ассортимент. И закупили для него в 2004 году итальянское оборудование для выпуска премиального мороженого. Развitiю сильно мешали ценовые войны, затягивавшие компанию в депинговую спираль — тоньше стаканчик, больше растительных масел и т.д.

А как продавать дорогие сорта мороженого в сегменте импульсных покупок? О существовании Buskin-Robbins (это старейшая франчайзинговая сеть России) они, конечно, знали. Это и был путь — продавать мороженое не в магазинах, а «через витрину». В 2006 году тогдашний гендиректор компании Елена Рыбина во время декретного отпуска написала все необходимые для франчайзи руководства — выбор места, составление

В КОМПАНИИ НЕ
СТАЛИ ЖДАТЬ, КОГДА
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ОКАЖЕТСЯ
ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ. ПОСТРОЕН
СЕМЕННОЙ ЗАВОД, ЧТО
СНИЗИТ СЕБЕСТОИМОСТЬ
КОРМОВ. ЗАПУЩЕН
ПРОЕКТ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ
ПРОИЗВОДСТВА ЯИЦ — ЭТО
УЖЕ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ.
НУ А СТРОИТЕЛЬСТВО СЕТИ
ФРАНЧАЙЗИНГА РАСШИРИТ
ЧИСЛО ПОКУПАТЕЛЕЙ В
СОСЕДНИХ ОБЛАСТЯХ БЕЗ
СЕРЬЕЗНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

бизнес-плана и плана продаж, бренд-бук, дизайн-проекты кафе, торговых павильонов и передвижных лотков. Правда, в сравнении с Buskin-Robbins формат измельчал — островные точки в торговых центрах, летние мобильные форматы, бренд-витрины.

Первую франшизу купили новосибирцы, а через три года в Сибири и на Дальнем Востоке бренд «33 пингвина», который придумали томчане, был уже хорошо известен. Схема начала приносить прибыль. Создатели решили сделать «Пингинов» федеральным брендом. Им на руку сыграло бурное развитие франчайзинга, который всегда прирастает в кризис (или процессов, которые тогда казались кризисом, — за окном был 2009 год), и то, что их франшиза оказалась

в самой низкой ценовой категории — паушальный взнос за пять лет партнерства составлял 370 тыс. руб. В 2012 году у «33 пингвинов» было уже 650 точек в 80 городах по всей России, в 2014-м — 1000.

Последние два-три года стали для сети, которую уже можно назвать зрелой, периодом оптимизации: бурный прирост числа точек позади. Более того, на сегодняшний день общее число точек, открытых франчайзи, сократилось на четверть с пикового 2014-го. Сейчас работают 667 точек в России и 86 за рубежом (в Минске, Бишкеке и нескольких городах Казахстана). В прошлом году в компании сменился генеральный директор — место Елены Рыбиной заняла Ольга Степико. Новый гендиректор настаивает, что ее компания по-прежнему успешна, но доказательством считает совсем другие критерии. По ее словам, в последние годы рост объема продаж через сеть ни разу не падал ниже 10% и во время перезаключения договоров (срок действия каждого договора коммерческой концессии — пять лет, и в момент, когда он заканчивается, можно расстаться с франчайзером без особых последствий) компанию не покинул ни один франчайзи.

КЕЙС 2: БЮДЖЕТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Тольяттинец Сергей Киселев в 1998 году создал компанию «Гранд Тойз» для продажи игрушек. К 2005-му дозрел до создания гипермаркета игрушек «Бегемот» (в формате cash & carry), который открылся в Пензе. За три года число «Бегемотов» выросло до 50 — и открывались они на кредитные деньги. Кризис 2008-го чуть не разрушил проект. Тогда в целях поддержки оптовых продаж была запущена программа продажи франшиз. В первоначальном варианте она предполагала паушальный взнос 15 тыс. руб., роялти 10 тыс. руб. и первоначальные инвестиции не более 1 млн руб. Сейчас паушальный взнос вырос до 177 тыс. руб. (выплачивается



ФОТО: LORI

он, кстати, раз в два года — против обычных пяти), роялти нет совсем, а инвестиции требуются в размере не менее 2 млн руб. Ясно, что и поддержка франчайзера в этом случае является тоже весьма бюджетной. В одном из отзывов франчайзи сети в интернете перечислены плановые мероприятия магазина, хендбук, брендбук и пособие по мерчандайзингу. Выбор и оценка помещения, обучение сотрудников, формирование ассортимента сюда не входят.

В 2015 году головная компания, по сообщениям СМИ, испытывала финансовые трудности. Но, несмотря на это, если верить данным самой компании, развитие франчайзинговой программы продолжается — число оптовых центров (гипермаркетов, которые являются точками закупки товаров для франчайзи) за последние

годы выросло с 75 до 100. Число компаний-франчайзи также значительно — их 350.

КЕЙС 3: ФРАНШИЗУ — ЗА РУБЕЖ

Хотя создатель Sun Studio новосибирский предприниматель Владислав Мирчев продает b2b высокотехнологичную франшизу за рубеж, сам он не изобретатель. Капитал заработал на торговле, в том числе китайскими принтерами. Из-за недовольства их качеством он вложил \$3 млн в доработку технологии и расходных материалов, применяемых при ультрафиолетовой печати. Такие принтеры могут печатать на любой поверхности. Для привлечения внимания технологию Мирчева даже научились формировать чернильную пленку с заданным рисунком на поверхности воды.

Но сбыт принтеров у компании пошел не очень хорошо, в России найти достаточное количество заказчиков оказалось трудно (такой принтер стоит около \$100 тыс.), а продажи за рубеж наладить не удалось. Совместный проект с «Роснано» привел к скандальному разводу и потянул за собой длительные судебные тяжбы. Владислав Мирчев попросил двух своих сотрудников из коммерческого отдела открыть две студии, которые бы использовали его разработку для выполнения заказов, и выступил для них инвестором. Услуги по нанесению любых изображений на любые поверх-

ности для дизайнеров дорогостоящих интерьеров не собрали достаточного количества заказов, как и подобные услуги компаниям по устройству натяжных потолков. Методом дорогостоящих проб и ошибок студии нащупали своего клиента — ими оказались небольшие производители мебели, керамической плитки, дверей, которые не могли позволить себе приобретение принтера.

После этого Владислав Мирчев сел и разработал условия франшизы. На сегодняшний день этой франчайзинговой программой воспользовались 130 студий из 25 стран.

ВЫХОД НА ОПЕРАТИВНЫЙ ПРОСТОР

Гигантская компания, которая начинала с небольшого количества точек не в самом богатом регионе, — довольно распространенное явление. Примеры есть за рубежом (Сэм Уолтон, создавший Wal-Mart Stores) и в России (Сергей Галицкий, «Магнит»; Сергей Студенников, «Красное & Белое»). Сэм Уолтон начал с приобретения в 1946 году ретейл-франшизы в маленьком городке в Арканзасе, Сергей Галицкий стартовал в 1995 году в Краснодаре, Сергей Студенников первый алкомаркет купил в 2006 году в Тавде Челябинской области. Все трое пренебрежительно относились ко всяким новомодным штучкам и веяниям (Сергей Студенников в своем первом публичном интервью заявил, что не знает ни одной успешной торговой сети, которая бы «реально использовала эту научную фантастику

под названием «маркетинг»). Вместо этого они предпочитали фанатично влезать в каждую мелочь, которую считали важной для своих магазинов. Сэм Уолтон был буквально помешан на поиске самых дешевых товаров. А Сергей Студенников рассказывает, что помещения для своих первых 1800 магазинов всегда выбирал только сам. Wal-Mart стал триумфатором в 1990-х годах и до сих пор является крупнейшим ретейлером США, потихоньку уступая лишь Amazon. В середине 2012-го «Магнит» вошел в пятерку крупнейших по капитализации ретейлеров мира, а сеть «Красное & Белое» за 11 лет выросла с одного магазина до сети более чем из 4 тыс. точек. Возможно, поэтому интернет полон статьями о продаже франшизы этих магазинов, которой на самом деле никогда не существовало.

МЕДИЦИНА В ТРЕНДЕ

ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГА, НАБИРАЮЩИХ ОБОРОТЫ, — ОКАЗАНИЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ, И ПРЕЖДЕ ВСЕГО — ЛАБОРАТОРНОЙ ДИАГНОСТИКИ. ЕЛЕНА БОРИСОВА

В первой пятёрке рейтинга 50 самых продаваемых франшиз, представленного РБК в марте этого года, обновились сразу две компании медицинского сектора. Для сравнения: традиционно популярнейший сегмент общепита в топ-5 оказался представлен одной компанией, а одежный и обувной ретейл, переживающий не лучшие времена, не попал и в десятку лучших. Лидером по числу продаваемых франшиз в медицинском сегменте (третья позиция в общем рейтинге РБК) стала компания «Лаборатория Гемотест» — бренд с 15-летней историей, семь из которых компания развивается по франчайзинговой схеме. В 2016 году компания заключила 117 договоров коммерческой концессии, в этом году планируется достичь аналогичных показателей.

В самой компании отмечают несколько причин того, что медицина, и в частности лабораторная диагностика, стала одной из наиболее востребованных сфер франчайзингового рынка.

Во-первых, последствия реформы здравоохранения последних лет послужили толчком к развитию коммерческой медицины.

Во-вторых, кризисное сокращение реальных доходов населения не повлекло за собой снижение спроса на качественные медицинские услуги. Вместе с тем вырос спрос на высо-

ИЗМЕНИЛСЯ ПОРТРЕТ ПОКУПАТЕЛЯ ФРАНШИЗЫ — ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ФРАНЧАЙЗИ СТАЛИ БОЛЕЕ БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННЫМИ, ТРЕБОВАТЕЛЬНЫМИ, ОНИ БОЛЕЕ ДЕТАЛЬНО И ВЗВЕШЕННО ПОДХОДЯТ К СОБСТВЕННЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ

котехнологичные услуги. Изменился портрет покупателя франшизы — потенциальные франчайзи стали более бизнес-ориентированы, требовательны, детально и взвешенно подходят к собственным инвестициям.

Сегмент коммерческой лабораторной диагностики, как растущий рынок, показывает высокие темпы роста. Именно с сегментом, в котором можно работать, в первую очередь определяет-ся покупатель франшизы — а далее уже

начинает анализировать предложения конкретных брендов.

В пользу «Гемотеста», полагают в компании, сыграли устойчивая финансовая модель бизнеса, текущие показатели роста, качество менеджмента, готовые бизнес-решения для франчайзи и их качественная всесторонняя поддержка на всех этапах.

«Гемотест» — единственная компания на рынке коммерческой медицины, которая получила международную аккредитацию ACCA Approved Employer в области финансов. «Компания показывает ежегодно высокие темпы роста, а наши партнеры-франчайзи становятся участниками надежного и устойчивого бизнеса, — говорит генеральный директор «Лаборатории Гемотест» Рудем Газиев. — В текущем году по итогам восьми месяцев работы компания показывает 30% прироста оборота по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что выше среднерыночных показателей».

Развитие на этом рынке невозможно без постоянных инвестиций в модернизацию технологической базы, вывода на российский рынок инновационных мировых технологий. Например, стратегическим в компании называют проект «Онкологическая экспертиза», в котором реализована модель комплексного консультативно-диагностического подхода в онкодиагностике. В рамках проекта создан первый независимый экспертный совет с уча-

стием ведущих российских специалистов и реализована концепция Second opinion. Теперь пациент может получить консультацию ведущих экспертов и подтвердить или опровергнуть поставленный ранее диагноз по любой онкологической патологии. В этом году «Гемотест» был признан референсной лабораторией в патоморфологии — это означает, что компания обеспечивает высшую точность результатов и использует уникальные диагностические возможности.

Единые стандарты обслуживания должны быть в каждом лабораторном отделении. «Гемотест» проводит очное и дистанционное обучение персонала франчайзи с дальнейшей аттестацией и постоянным контролем.

Сделана ставка на всестороннюю поддержку франчайзи — проект «Мини-МВА» для потенциальных и действующих партнеров направлен на обучение бизнес-основам и специфике организации отделения. Партнеры-франчайзи получают полное сопровождение, начиная с момента открытия и заканчивая эффективными маркетинговыми кампаниями. К каждому лабораторному отделению прикрепляется команда специалистов: менеджер по открытию, менеджеры по продажам, по персоналу и рекламе. Как результат — постоянно растущий интерес инвесторов как из Москвы и Московской области, так и из регионов.

СОВЕТ ДА РАЗВОД

КОГДА ДЕЛО ДОХОДИТ ДО СПОРОВ В СУДЕ, ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ФРАНЧАЙЗИ
ДА И ФРАНЧАЙЗЕРЫ ОКАЗЫВАЮТСЯ В СОСТОЯНИИ ЗАЩИТИТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ.
КАК СОХРАНИТЬ НЕРВЫ И ДЕНЬГИ? **СЕРГЕЙ КАШИН**



PHOTO: LORI

ДУМАТЬ ЗАРАНЕЕ

Руководитель практики по интеллектуальной собственности и информационным технологиям адвокатского бюро «Качкин и партнеры» Екатерина Смирнова рассказывает, что ее всегда неприятно поражал один факт. Очень часто — непозволительно часто, по ее мнению, — когда разногласия между франчайзи и франчайзером доходят до разбирательств в суде, оказывается, что у истца на руках просто нет договора, подписанного обеими сторонами. Штатные объяснения («не было времени», «передали и забыли», «это ведь в другом городе») не могут скрыть главного: к юридической стороне своих взаимоотношений франчайзи и франчайзеры в начале сотрудничества относятся, мягко говоря, легкомысленно.

В суде отсутствие договора, подписанного обеими сторонами, можно восполнить анализом взятых сторонами во время электронной переписки обязательств, фактического исполнения таких обязательств, обычаями делового оборота и нормами закона, но это будет не самый простой и короткий путь.

У Вадима Ускова, главы юридической компании «Усков и партнеры», есть свое объяснение тому, почему обращения франчайзи до подписания договора в его практике очень

мало. «В большинстве своем хорошие франчайзи — люди энергичные, с горящими глазами. Пассионарии, по Гумилеву. И в их стремительном желании окунуться в бизнес нет места юридическому анализу и моделированию возможных конфликтов. Эти люди о юристах начинают думать, когда уже поздно, когда уже горит», — резюмирует он свой опыт.

«Горит» довольно часто, конфликты — неизбежная часть процесса. Вадим Усков рассказывает, что он и его коллеги к предстоящей выставке Vcubrand проанализировали дела за 2016 и 2017 годы, участниками которых являются компании-франчайзеры и франчайзи (их общее число — 126). Из обзора видно, что по заключенным договорам коммерческой концессии (ДКК) больше всего споров за неисполнение обязательств по уплате роялти. Лидером по количеству исков к своим франчайзи является компания «Тонус-клуб» (восемь обращений в суд). Все иски разрешены в пользу этого франчайзера.

«На первый взгляд все просто: подписал обязательство платить роялти не со своего дохода, а с площади помещения (фактически это вторая аренда) — плати. Не платишь, обратимся в суд, — поясняет судебные успехи «Тонус-клуба» Вадим Усков. — Тут можно вспомнить только банальное «надо было внимательнее читать договор перед подписанием». Увидев

**ПЕРЕД ПОКУПКОЙ
ФРАНШИЗЫ СТОИТ
Поговорить с
действующими
франчайзи. Это даст более
честную картину, нежели
рекламные обещания
владельца бренда**

порядок исчисления роялти с каждого квадратного метра и уплату серьезной суммы за право досрочного расторжения договора, я бы не рекомендовал своему клиенту даже тратить время на обсуждение дальнейших условий».

Вадим Усков считает, что если уж перед покупкой франшизы предприниматель не хочет общаться с юристами, то он должен поговорить с действующими франчайзи: «Это даст более честную картину мира, нежели рекламные обещания франчайзеров».

На втором месте по количеству судебных споров — признание недействительными ДКК, которые не были зарегистрированы в Роспатенте. «Все

знают, что эта форма договора требует госрегистрации. Точнее, даже не обязательно договора, а лишь перехода права пользования товарным знаком. Увы, многие франчайзеры начинают бизнес «на доверии», а когда идут к своим франчайзи за роялти, с большим удивлением узнают, что не только не получают денег, но еще и должны вернуть все полученное», — констатирует Вадим Усков.

ЗНАТЬ ДЕЛО

Предприниматель, покупающий франшизу, слишком часто интересуется лишь успешностью бизнес-модели франчайзера. И забывает об особенностях ДКК, которые тоже могут оказать влияние — вплоть до фатального — на то, как пойдет его будущий бизнес.

Право устанавливать в ДКК ограничивающие конкуренцию условия Екатерина Смирнова называет его главной отличительной особенностью. Речь, в частности, идет об обязательствах франчайзи продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги исключительно в пределах определенной территории, не заключать аналогичные договоры с франчайзерами-конкурентами, придерживаться единой ценовой политики. Закон упоминает о возможности запретить и франчайзеру ведение своего бизнеса или выдачу аналогичных франшиз на одной территории с франчайзи.

В любых других договорных конструкциях (ритейл, дистрибуция, лицензирование) такие положения, говорит Екатерина Смирнова, были бы признаны недействительными как противоречащие антимонопольному регулированию, но для франчайзинга сделано исключение.

Договор о коммерческой концессии не может быть маленьким. «Как ищем место для открытия точки, как делаем ремонт и какое закупаем оборудование, как делаем первичную рекламу, как нанимаем и обучаем персонал — качественное описание одних только базовых положений занимает не один десяток страниц, — считает Вадим Усков. — И это мы еще не смоделировали типовые конфликты, чтобы при каждом заплывании за буйки стороны понимали, что за этим последует».

Надо, впрочем, иметь в виду, что договором о коммерческой концессии возможности построения отношений между сторонами франчайзинга не ограничиваются. В некоторых случаях удобнее воспользоваться другими формами. «Мы несколько лет наблюдаем устойчивую тенденцию отказа от ДКК в пользу договоров смешанной лицензии, по которой передаются авторские права на брендбук и права на секреты производства (ноу-хау) в части регламентов бизнес-процессов. В отличие от ДКК такой договор не нужно регистрировать в Роспатенте, он вступает в силу сразу же. При этом в налоговом смысле он абсолютно прост и прозрачен», — предлагает альтернативу Вадим Усков.

ВИДЕТЬ ВЫХОД

Всякий опытный венчурный инвестор знает: нужно не только найти привлекательный бизнес для инвестиций, но и точно знать, как из него будешь «выходить» — кому и как будешь продавать, да еще нужно рассмотреть несколько сценариев, от благоприятного до катастрофического. Не будет преувеличением сказать, что похожая задача стоит и перед франчайзи. Покупка франшизы — это их инвестиция. Чаще всего бизнес этот небольшой, а весь международный опыт говорит только одно: две трети из таких стартапов не проживут и года. И хотя франчайзинг — это способ снизить риск, скопировав уже существующий успешный бизнес, число неудач все равно велико. Кстати, провалы и конфликты объясняют далеко не все такие уходы с рынка. «Охладел к бизнесу», «вообще не мое», «здоровье не позволяет», «нашел просто убийную альтернативу» — такие причины тоже регулярно встречаются.

Это значит, что упорядочить правила расставания с партнером-франчайзером, которые помогут сэкономить время и нервы, никогда не будет лишним. Вадим Усков напоминает: самое сложное во франшизе не заключение, а расторжение договора. «У многих в договоре порядок поведения сторон на этот сценарий либо не предусмотрен, либо прописан очень слабо и идеалистическим способом. В момент заключения договора все считают друг друга джентльменами», — говорит он.

Екатерина Смирнова рекомендует сторонам максимально подробно предусмотреть в договоре случаи и условия внесудебного отказа от договора. Во-первых, это ситуации, когда одна из сторон существенно нарушает условия договора. И перечень этих нарушений, которые франчайзер и франчайзи считают грубыми (например, неуплата вознаграждения в указанные сроки, отступление от инструкций франчайзера, неисполнение обязанностей по обучению сотрудников франчайзи), должны быть явно поименованы.

Со стороны франчайзера, например, должны быть предусмотрены, продолжает Екатерина Смирнова, возвращение франчайзи полученных им

руководств, документации, шаблонов и макетов, ключей доступа к сайтам и социальным группам в интернете. Стимулировать исполнение такой обязанности можно путем установления штрафов за ее неисполнение. Полезно предусмотреть право на обратный выкуп активов франчайзи — оборудования, перевода прав на арендованное помещение — в случае расторжения договора коммерческой концессии.

Можно внести в договор цивилизованные условия (вроде выплаты отступного) «развода» в ситуации отсутствия явных претензий, когда одна из сторон решит прервать отношения. Юридический инструментарий для этого есть.

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ДОГОВОРЕ КОММЕРЧЕСКОЙ КОНЦЕССИИ (ДКК)

Франчайзер предоставляет франчайзи в пользование не отдельные объекты, а целый комплекс прав — на коммерческое обозначение (так называемое право на вывеску), программное обеспечение, базу данных, дизайн, технические решения, ноу-хау, деловую репутацию, коммерческий опыт, брендбуки и иные руководства по работе, шаблонные документы. Все это — с обязательной передачей прав на товарный знак. В договоре все должно быть максимально конкретизировано: дата регистрации и номер регистрации товарного знака в реестре Роспатента, название и объем баз данных, перечень информации. Необходимо закрепить на бумаге способы и пределы использования передаваемых объектов, цели и срок их использования. Франчайзи эта конкретика позволит понимать, что он не платит «за воздух», а именно это самая частая претензия к франчайзерам. То же самое относится к четкому описанию, когда и как будут проходить обучение сотрудники франчайзи: техническое и консультативное содействие в работе и обучение работников — это обязанность продавца франшизы. В целях предотвращения конфликтов лучше максимально описать процедуры предоставления отчетности, проведение аудита качества товаров или услуг.

Реклама.

ФРАНШИЗА КАК РАБОТАЕТ ГЕМОТЕСТ НАШ БИЗНЕС

Начните
ВЫСОКОДОХОДНЫЙ
медицинский БИЗНЕС

с известной лабораторией России

Бизнес лабораторной диагностики состоит из двух основных составляющих: лаборатория с централизованной технологической производственной базой, где выполняются исследования, и сети лабораторных отделений (пунктов взятия биоматериала), куда обращаются пациенты. Формат небольшого бизнеса с открытием отделений по франшизе лабораторных услуг от бренда «Гемотест» подойдет для многих инвесторов.

500

ЛАБОРАТОРНЫХ
ОТДЕЛЕНИЙ

186

ГОРОДОВ
РОССИИ

15

ЛЕТ
КОМПАНИИ

7

ЛЕТ
ФРАНШИЗЕ

ГОТОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

4 инвестиционных предложения
с учетом численности населения

ИНВЕСТИЦИИ

от 1 250 000 Р* в зависимости
от условий франшизы
*минимальные вложения
для города с численностью
до 50 000 человек

ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС И РОЯЛТИ

• от 150 000 до 300 000 Р
• от 1,18% в зависимости
от условий франшизы

СРОК ОТКРЫТИЯ БИЗНЕСА

2 — 3 месяца

ОКУПАЕМОСТЬ

от 1,5 лет



3 МЕСТО

РЕЙТИНГ ТОП-50 ЛУЧШИХ
ФРАНШИЗ РОССИИ
(март 2017 г.)

МЕЖДУНАРОДНАЯ НАГРАДА

«За внедрение инновационных технологий
и лучших медицинских практик»
(март 2017 г.)



ПОБЕДИТЕЛЬ КОНКУРСА

«Клиника года 2016» на радио «Комсомольская
правда» в номинации «Диагностические центры»
(февраль 2017 г.)

ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ

«Права потребителей и качество обслуживания» в
категории «Медицинские услуги. Сеть лабораторий»
(июнь 2017 г.)

ГЕМОТЕСТ
МЕДИЦИНСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ

8 800 550 13 13

www.gemotest.ru

ООО «Лаборатория Гемотест», ОГРН 1027709005642, Лицензия: № ЛО-50-01-008939

← Начало на с. 1

свой небольшой бизнес, и он хочет получить максимум возможностей, которые дает диджитализация, для привлечения местных клиентов. Скажем, весной этого года сеть фитнес-клиник, работающих по франшизе BVClinic, для расширения клиентской базы в десяти регионах Центрального федерального округа начала использовать платформу «Бипиум». Система помогает содержать в актуальном состоянии базы клиентов и контактов, автоматизировав сбор информации со стационарных телефонов. Данные о продажах структурированы по регионам, проектам, звонкам и клиентам.

DIGITAL НА МЕСТНОСТИ

В России самый известный кейс цифрового франчайзинга — благодаря беспрецедентной открытости компании, которая сделала публичной даже ежедневную выручку всех своих точек, — это компания «Додо Пицца». В апреле нынешнего года, выступая на конференции атоCONF, Федор Овчинников, создатель «Додо Пицца», назвал свое детище кибоматом: снаружи — пиццерия, но на самом деле — IT-компания.

Подобным образом ранее высказывался о своем бизнесе Олег Тиньков, другой харизматичный предприниматель, который перед IPO банка ТКС осенью 2013 года отметил, что выводит на биржу не банк, а IT-компанию. Аналитики утверждали, что интерес Тинькова прозаичен: он просто хочет больше получить за акции своего учреждения, так как коэффициенты оценки стоимости IT-компаний не в пример выше тех, по которым оцениваются такие консервативные финансовые учреждения, как банки.

Инвесторы тогда оценили инновационную модель банка, который работает дистанционно, не открывая офисов: акции банка покупались исходя из общей оценки \$3 млрд — по более высокому коэффициенту, чем акции любого другого российского банка. Вскоре акции ТКС упали — впрочем, скорее по причине проблем российского фондового рынка, чем самого банка. За прошедшие четыре года бизнес-модель, опирающаяся на дистанционные методы работы с клиентами, доказала свою состоятельность: банк прошел все случившиеся за это время на рынке неурядицы значительно увереннее, чем традиционные банки, — сейчас его капитализация опять приближается к \$3 млрд.

Какое все это имеет отношение к сети пиццерий, рост которых в значительной степени построен на форсированном росте числа франчайзинговых точек? Как поясняет Федор Овчинников в корпоративном блоге «Сила ума», «Додо Пицца» интересна франчайзи в первую очередь тем, что предлагает привлекательную входную цену — и собственную информационную систему «Додо ИС».

Идея состоит в том, что чем больше оцифрованных процессов франчайзер

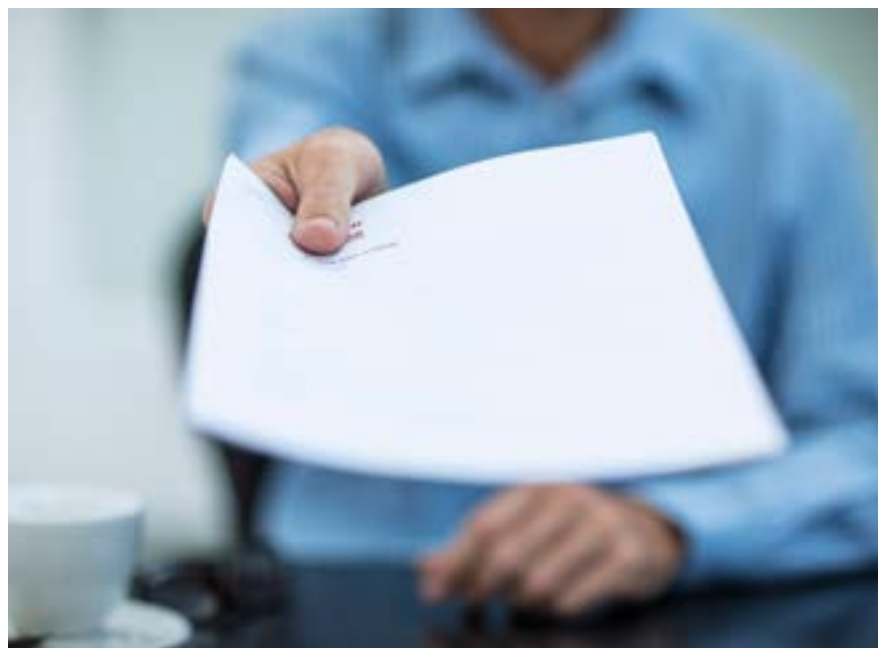


PHOTO: GETTY IMAGES/RUSSIA

сделает доступными для франчайзи, тем больше будет ценность франшизы. Как говорит Андрей Арефьев, директор продукта «Додо ИС», работы системы поддерживают 30 разработчиков и десять аналитиков. Для компании таких размеров (на сентябрь 2017-го — 230 ресторанов, на роялти и паушальных взносах в 2016 году управляющая компания заработала 214 млн руб.) это мощное подразделение и существенная статья расходов.

«Додо ИС» включает производственные модули, интерфейсы управления менеджера пиццерии, клиентские сервисы и базу маркетинговых решений. Начинаясь она с блока по приему заказов, а сейчас это полноценная облачная ERP-система. Она управляет заказами клиентов, работой на кухне, планированием графиков, запасами, финансами. Например, заказы принимаются через единый корпоративный кол-центр, на сайте «Додо Пицца» и через мобильное приложение. Система тут же передает их на планшеты, установленные на кухнях. С этого момента начинает отсчитываться время исполнения заказа. С помощью информационной системы распределяется доставка заказов по курьерам и, например, планирование работности в персонале в течение рабочего дня (то есть графики работы сотрудников).

По словам Андрея Арефьева, все вопросы развития «Додо ИС» решаются в диалоге с франчайзи, но финальное слово все же остается за управляющей компанией. Для консультаций и разрешения проблем в работе ИС аналитики доступны круглосуточно. Приблизительно раз в два месяца во время онлайн-конференций франчайзи получают информацию о том, над чем работает команда, какие ближайшие изменения будут внесены в работу системы.

Необходимость изменений в системе продиктована потребностями бизнеса. Например, прямо сейчас отлаживается подсистема, которую можно назвать «конструктор пиццы».

3%

ВВП Соединенных Штатов формируют компании-франчайзи. Это 780 тыс. предприятий и 9 млн сотрудников

Во время работы недавно открытой пиццерии в городе Оксфорде в США выяснилось, что возможность заменить (убирать, добавлять) при заказе некоторые ингредиенты пиццы — это привычная операция для американцев. И концепция не будет полностью конкурентоспособной, если такую возможность им не предоставить. Естественно, «конструктор пиццы» будет доступен и для всех франчайзи в России, но наших клиентов к этой услуге, пожалуй, еще придется приучать.

АМЕРИКАНСКИЕ МОТИВЫ

Subway — глобальная сеть ресторанов фастфуда, развивающаяся в основном по франшизе, сейчас это около 45 тыс. ресторанов в ста странах. Кстати, франчайзинг в экономике США гораздо заметнее, чем в экономике России: за океаном в 780 тыс. компаний-франчайзи работают 9 млн человек, и доля этого сегмента в ВВП составляет 3%.

Андрей Попов, бизнес-аналитик компании «Сабвэй Россия», рассказывает, что в нашей стране, как и во всем мире, система контроля франчайзером Subway своих партнеров-франчайзи основывается на еженедельном анализе основных показателей о продажах, предоставляемых самими франчайзи в электронной форме: «Контролируются продажи

по основным показателям: денежная выручка — основные единицы продаж — количество чеков — размер среднего чека». Сквозной контроль проводится в сравнении с аналогичными ресторанами того же региона и текущими продажами Same Store с тем же периодом прошлого года (это так называемая оценка Like-For-Like (LFL), или Same Store Sales).

Основной электронный ресурс для коммуникации (partners.subway.ru) является и своеобразной базой знаний для всех участников системы.

ЧЕГО НЕ МОЖЕТ ЦИФРА

Меньше всего приходится ожидать продвинутых цифровых решений от франчайзеров с небольшими сетями, работающими в сфере услуг. Здесь особо важен этап обучения и контроля за качеством сервиса, а обе эти функции «диджитализируются» медленно.

Контроль над уровнем сервиса перевести в цифру сложнее всего. В Subway он осуществляется при помощи ежемесячных отчетов о результатах выездной проверки региональными представителями (консультантами) ресторанов. Консультанты, по словам Андрея Попова, контролируют такие метрики, как уровень сервиса, безопасность продовольствия, соответствие стандартам бренда.

Региональные консультанты Subway — это и главный канал коммуникации покупателей франшиз с головной компанией-франчайзером. Как поясняет Андрей Попов, не реже одного раза в месяц региональный представитель приезжает на встречу с франчайзи, на которой тот может обсудить весь спектр вопросов по управлению рестораном, в остальное время он тоже доступен — дистанционно. «Это так называемые персональные менеджеры, которые от лица управляющей компании максимально вовлечены в дела отдельно взятого ресторана, по внутренним правилам у одного консультанта не может быть более 15 сопровождаемых ресторанов», — рассказывает Андрей Попов.

В «Додо Пицца» без очного контроля тоже не удастся обходиться. В компании существует так называемый рейтинг продукта (его тоже можно увидеть по всем ресторанам в информационной системе). Существенным его элементом является оценка сервиса и качества продукта тайными покупателями — не реже двух раз в неделю. 12 недель работы с рейтингом ниже определенного порога приводят к закрытию ресторана. Впрочем, по словам Андрея Арефьева, таких случаев пока не было, плотное обсуждение проблем начинается не позднее четвертой недели неудовлетворительной работы.

Надо помнить, что большие компании не смогут — даже если захотят — относиться к партнеру-франчайзи как к абсолютно независимому предпринимателю. Он получит жесткие KPI и при их невыполнении — высокую вероятность разрыва отношений, как произошло в 2016 году со ста франчайзи «Билайна».

РБК + «РЫНОК ФРАНЧАЙЗИНГА» (18+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК» является неотъемлемой частью «Ежедневной деловой газеты РБК» № 151 (2648) от 12 сентября 2017 г. Распространяется в составе газеты. Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+. Партнер: ООО «И.Э.М.Ти.Джи», ООО «ТОМ ТЕЙЛОР РУС», ООО «Лаборатория Гемотест». Реклама

Учредитель: ООО «БизнесПресс»
Издатель: ООО «БизнесПресс»
Директор ИД РБК: Ирина Митрофанова
Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова
Шеф-редактор печатной версии РБК+: Юрий Львов
Выпускающий редактор: Андрей Уткин

Дизайнер: Дмитрий Иванов
Фоторедактор: Алена Кондюрина
Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко
И.о. главного редактора газеты: Игорь Игоревич Тросников
Арт-директор проектов РБК: Дмитрий Девишвили
Рекламная служба: (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК: Анна Брук
Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина
Директор по производству: Надежда Фомина
Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1