

Дельфины капитализма 2.0. Еще 8 историй о людях, которые сделали все не так и добились успеха

Автор:

Дмитрий Соколов-Митрич

Дельфины капитализма 2.0. Еще 8 историй о людях, которые сделали все не так и добились успеха

Дмитрий Соколов-Митрич

Алена Корк

Андрей Тестов

Анна Рыжкова

Ольга Сичкарь

Юлия Чайкина

Артем Костюковский

Нигина Бероева

Бизнес. Как это работает в России

Вдохновляющие истории о людях, на собственном примере доказавших, что социальное предпринимательство – не только новый тренд, но и неисчерпаемый кладезь идей для новых бизнесов. Основатель крупнейшей в России сети детских футбольных школ, владелица компании по производству экокосметики с оборотом в 50 млн рублей, основатель сети «ВкусВилл» и другие герои книги расскажут, как разбогатеть, меняя мир к лучшему.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Дельфины капитализма 2.0. Еще 8 историй о людях, которые сделали все не так и добились успеха

Авторы:

Алена Корк, Андрей Тестов, Анна Рыжкова, Артем Костюковский, Дмитрий Соколов-Митрич, Нигина Бероева, Ольга Сичкарь, Юлия Чайкина

© Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», текст, 2020

© ИП Соколов Дмитрий Владимирович

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Предисловие

Лаборатории «Однажды»

Привет!

Вы держите в руках сборник из восьми историй о бизнесе и предпринимателях. Восемь – хорошая цифра: если ее перевернуть, получится бесконечность.

А в то же самое время, пока вы читаете предисловие, кто-то сидит (или лежит) и думает: «Как же надоело ходить каждый день на постылую работу! Терпеть начальство. Прожигать свою жизнь в корпоративном рабстве. Эх, заняться бы каким-нибудь достойным, правильным делом! Чтобы ни от кого не зависеть. Да еще и хорошо зарабатывать. Но ведь такое бывает только в собственном бизнесе. А бизнес – это жестокий мир, там акулы, гориллы, злые крокодилы будут меня кусать, бить и обижать. Да и средства для старта нужны немалые, придется квартиру продавать. А чем именно заниматься? Девяностые миновали, все ниши уже заняты. Эх, не судьба, опоздал я на свет родиться. Или, наоборот, поторопился...»

Таких людей в России миллионы. Из них большинство никогда не станут героями подобной книги, для них все эти «души прекрасные порывы» – просто еще одна разновидность нытья. Но вместе с тем есть тысячи, а может быть, даже десятки тысяч тех, в ком дремлет реальный предпринимательский потенциал. И, чтобы он пробудился, человеку достаточно избавиться от некоторых навязанных средой мифов и стереотипов. Именно в этом раскрепощении и состоит цель нашей книги.

Миф первый звучит так: «Бизнес – это про алчность и хищничество. А я человек скромный и порядочный, мне там делать нечего».

А реальность выглядит совсем иначе. Все наши восемь историй начинаются вовсе не с того, что кто-то решил искупаться в золоте. Герои этой книги пришли к своему успеху разными путями, но на старте они меньше всего думали о богатстве. Хотя наивно было бы говорить, что цели заработать не было вообще. Конечно, такая цель была. Но заработать ради чего? Чтобы купить себе «Бентли» и золотой унитаз? Или чтобы создать жизнеспособный бизнес, решающий важную социальную проблему, а заодно и приподнять свой жизненный уровень? Конечно, второе. У всех наших героев на старте сработал инстинкт гармонизации окружающего мира – знаменатель, выведенный из череды умозаключений. Первое: если ты столкнулся с проблемой, значит, эта проблема есть не только у тебя. Второе: если эта проблема существует, значит, есть и ее решение. Третье: если есть решение, то с проблемой можно разобраться. И четвертое: если ты решишь ее и для себя, и для других, то обязательно найдется способ на этом заработать. Изменившийся к лучшему мир найдет, как тебя отблагодарить.

Именно так и рождается настоящий бизнес – не тот, который держится на административной ренте, а тот, который создает для людей реальную ценность.

Наталья Перязева («Дом у парка», «Сказки у камина»), однажды представив себя в пожилом возрасте, поняла, что не хочет быть обузой для своих близких, и решила заранее подготовить «почву» для достойной жизни через десятилетия – построить комфортабельный и недорогой пансионат для престарелых. Андрей Кривенко («ВкусВилл») всего лишь попробовал купить своим детям качественное молоко и, не обнаружив такого, взялся за дело сам. У Екатерины Матанцевой (Mi&Ko) – похожая история, только речь шла не о молоке, а об экологичном детском стиральном порошке. А у Ирины Деминой («Кнопка Жизни») однажды бабушка упала в ванной и не смогла сама подняться и позвать на помощь. После этого Ирина задумалась, как избежать такой ситуации впоследствии – и для себя, и для других.

Эта книжка – о тех, кого в бизнес-культуре принято называть социальными предпринимателями. Сейчас это словосочетание стало модным. К сожалению, слова из-за частого и не всегда уместного употребления имеют свойство затираться и терять свою значимость. «Осознанный бизнес», «бирюзовые организации», «меняем мир к лучшему» – все ли, кто характеризует себя таким образом, действительно соответствуют красивым фразам? Чтобы не ошибиться в выборе героев, мы обратились за советом в фонд «Наше будущее», уже 12 лет занимающийся развитием социального предпринимательства. Три года назад мы с помощью этой организации выпустили книгу «Дельфины капитализма», которая прозвучала и стала событием. Но с тех пор многое изменилось. Редкие героические случаи превратились в закономерность. Сегодня уже никто не спрашивает, что такое социальное предпринимательство. А дельфины окрепли и превратились в косаток, которых побаиваются даже акулы.

Наши герои, безусловно, меняют мир к лучшему, и мы не боимся говорить об этом вслух, ведь правду говорить легко и приятно. Они решают общественные проблемы инструментами бизнеса – то есть это не филантропия и не благотворительность. Это своего рода личный эгоизм во всеобщее благо: ты строишь свой собственный бизнес и зарабатываешь на нем, но в итоге помогаешь значительному количеству людей. Благотворительность – сразу оговоримся – тоже нужное и полезное явление, но у нее есть один недостаток: этот инструмент постоянно требует новых и новых вливаний. Что же касается социального бизнеса, то это своего рода машинка по решению проблем, генерирующая денежный поток сама. Потому что работает не только на добрых

помыслах, но и на энергии предпринимательства.

Миф второй, мешающий пробуждению предпринимательского инстинкта – это завышенные представления о стартовом капитале. Многих наверняка удивят суммы, с которых начинали герои этой книги. Это не миллионы долларов и даже не многие миллионы рублей. Максимальная стартовая инвестиция представленных в книге компаний – 1,5 миллиона. Минимальная – сто тысяч. Да, да – рублей. У одних это были заработанные в найме сбережения, а у других – сумма, выделенная центром занятости. Так что те, кто считает, что собственное дело требует больших капиталов, могут быть обнадужены. Или разочарованы – если эти опасения были для них не препятствием, а отговоркой, чтобы ничего не делать.

Ну, и наконец, миф третий: бизнес требует крутой и оригинальной идеи. Какой-то волшебной бизнес-модели, до которой еще никто не додумался. А у меня ее пока нет – так что пойду-ка пока пивка попью. Прочитав эту книгу, вы узнаете: для того чтобы найти себя в бизнесе, подчас достаточно уметь видеть и слышать. Интересоваться миром вокруг. Внимательно наблюдать за людьми. Прислушиваться к ним и к себе. И, столкнувшись с каким-то несовершенством, с общей для многих болью, спросить себя: а могу лично я эту боль вылечить? И если да, то как на этом заработать – чтобы решение оказалось не временным, а постоянным?

А дальше самое главное – воля, упорство, системные усилия и гомеопатическая доза интеллекта. Если не обладать этими качествами, то даже самую гениальную идею можно загубить. А если обладать – даже заурядная бизнес-модель начнет работать и плодоносить.

Букв в алфавите немного, всего тридцать три. Нот и того меньше – двенадцать вместе с полутонами. А сколько книг и музыки создало человечество! То же самое и в бизнесе. Нет никаких волшебных бизнес-идей. Есть лишь чуткость к людям, трудолюбие и воля. И бесконечное количество поводов создать что-то новое и полезное.

А бесконечность – это перевернутая восьмерка. Нет, правда, хорошая цифра!

Артем Костюковский,

Дмитрий Соколов-Митрич

Лаборатория «Однажды»

Предисловие

Фонда «Наше будущее»

«Эту книгу очень хочется продолжить» – такими словами начиналось мое послесловие к первой книге «Дельфины капитализма». Этот сборник был полностью посвящен социальным предпринимателям, вроде бы не самой ходовой теме. И тем не менее книга стала бестселлером. Оказалось, что очень многим людям в нашей стране интересно читать не о звездах Кремниевой долины и даже не о первых лицах российского бизнеса, а о предпринимателях, которые своим небольшим бизнесом решают большие проблемы. Например, открывают в Санкт-Петербурге фирму, предлагающую туры для инвалидов-колясочников. Или строят в провинциальном городке Вельске большой детский парк «Динозаврия», куда теперь съезжаются на отдых семьи со всей Архангельской области.

С гордостью и радостью мы представляем продолжение той книги. Восемь интересных, вдохновляющих рассказов о предпринимателях, для которых желание изменить мир к лучшему – главное топливо их бизнеса. Герои книги и сами зарабатывают, и делают наше общее жизненное пространство более комфортным и справедливым.

Например, продолжением уже ставшей знаменитой «коломенской истории» стал проект «Душистыя радости». Наталья Бакушина и Марина Волкова настолько вдохновились примером Натальи Никитиной («Коломенская пастила»), что просто не могли не открыть свой проект. Так в жизни провинциального городка появились новые пестрые штрихи – торговая лавка ароматного мыла по старинным рецептам и Музей мануфактуры.

Искреннее желание привить детям любовь к спорту и наконец выиграть чемпионат мира по футболу привело бывших финансистов Евгения Кудрявцева и

Руслана Баширова («Чемпионика») к открытию одной из крупнейших футбольных сетей для дошкольников по всей России – это еще одни герои этой книги.

Новая тенденция последнего времени – социальные предприниматели осваивают высокие технологии, порой задавая новые тренды на рынке. Чего стоят только протезы «Моторики», которые похожи на руки киборгов из фантастических фильмов, или школа цифрового творчества «Кодабра», где дети учатся не просто программировать, но и самим себе писать игры!

За три года, прошедшие с момента выхода первых «Дельфинов капитализма», ситуация с социальным предпринимательством в нашей стране изменилась в лучшую сторону. Во-первых, сами кейсы стали крупнее и заметнее – проекты создают и развивают уже не «отважные герои очень маленького роста», а в полном смысле слова состоявшиеся предприниматели. Во-вторых, о самом социальном предпринимательстве стали говорить все чаще и чаще – и все больше и больше людей понимают, что оно означает в реальности. Социальный бизнес больше не путают с благотворительностью и программами корпоративной социальной ответственности, которые продвигают крупные компании. В том числе и благодаря тому, что наш Фонд ведет активную просветительскую деятельность в регионах – и для бизнеса, и для местных властей. Но самая главная перемена связана со вступлением в силу закона о социальном предпринимательстве. Теперь этот вид бизнеса признан государством, определены сферы деятельности социальных предприятий, их целевая аудитория. И что самое важное – в документе прописаны меры информационной, консультативной и методической поддержки «дельфинов».

Сегодня тема социального предпринимательства становится модной. Но следует помнить, что «социальный бизнес» – это не просто красивое словосочетание. Это серьезная работа, это самопожертвование, это проверка себя на прочность. О досадных промахах и ошибках герои этой книги рассказывают откровенно, не боясь показаться слабыми, – и это очень ценно для читателя. Разные типы бизнеса, разные судьбы, разные стартовые условия и разные города, но есть и общее – желание сделать мир лучше, помогая людям.

Все хорошее имеет свойство масштабироваться и вдохновлять. Я очень надеюсь, что вас вдохновит эта книга.

Которую очень хочется снова продолжить.

С уважением,

Наталия Зверева,

директор Фонда региональных социальных программ

«Наше будущее»

История 1

Что сделали финансисты Евгений Кудрявцев и Руслан Баширов, когда поняли, почему Россия никак не может победить на чемпионате мира по футболу

Автор: Ольга Сичкарь

«Чемпионика»

«ДЕНЬГИ - ЭТО КРОВЕНОСНАЯ СИСТЕМА, БЛАГОДАРЯ КОТОРОЙ БЬЕТСЯ СЕРДЦЕ НАШЕГО БИЗНЕСА, НО БЬЕТСЯ ОНО, ЧТОБЫ НАУЧИТЬ ДЕТЕЙ ЛЮБИТЬ СПОРТ»

Проблема:

В стране нет футбола для малышей от трех лет, где бы их научили обращаться с мячом весело и радостно, а не под палкой тренера Сан Саныча с наколками и подзатыльниками.

Решение:

Открыть футбольные студии для дошкольников во всех детских садах и спортивных залах, до которых возможно дотянуться. Создать собственную методику и школу тренеров, учить их превращать тренировки в Диснейленд.

Как заработать:

Создать качественную франшизу, найти региональных партнеров-франчайзи и целиться сразу не только на российские регионы, но и на ближнее и дальнее зарубежье.

С чего начать:

Одному партнеру вложить собственные деньги, а другому год проработать без зарплаты на голом энтузиазме.

Ограбить банк или выгулять собачку

Июль 2013-го, Рязанская область, маленькая деревенька на реке Проня в двухстах километрах от Москвы. Жара – под сорок. В старом кирпичном доме у самого окна сидит недавний выпускник Гарвардской школы бизнеса Евгений Кудрявцев с дорогим ноутбуком на коленях. Пытается поймать дуновение ветра и сигнал мобильного Интернета. Ноут подглючивает от жары. У Евгения отпуск, но вместо отдыха – «холодный обзвон» московских детских садиков, до шестидесяти штук в час. «Холодный обзвон» – это когда ты предлагаешь человеку услугу или товар, о которых он первый раз слышит и чаще всего слышать не хочет. У Евгения, помимо работы в банке, стартап, в который он верит всем сердцем – занятия по футболу для малышей от трех лет по западной методике с профессиональным тренером. Сразу же понятно: отличная идея! Такое должно быть в каждом детском саду – и не только в Москве, но и по всей стране!

– Что?! Нам такое не надо. До свидания!

– Нет, мы такими вещами не занимаемся, мы же государственное учреждение.

– Ремонт у нас, нет никого.

– Мужчина, вы куда звоните? При чем тут футбол? Это садик!

И так час за часом, по кругу. «Бе-е-е!» – дразнится коза Маша из-за окна. Наседки во дворе, кажется, не кудахтают, а хихикают. Что поделаешь, такой отпуск – курам на смех!

К концу дня на Евгения накатывает чувство, что все это никому не нужно. Не лучше ли было пойти с детьми на речку и на берегу, в теньке, провести весь сегодняшний день? Так он, по крайней мере, двух малышей сделал бы счастливее. А человечество как-нибудь без него разберется. Но в Гарварде его учили, что надо быть упорным и верить в успех, и тогда все получится!

А в Москве тем временем в такой же жаре сидит и плавится еще один Евгений – Трефилкин, футбольный тренер. Он приходит с презентацией в те садики, которые согласились на встречу. Таких набирается, может быть, с десятков, и если хотя бы половина согласится на пробное занятие, то это уже маленькая победа. Потому что после каждой тестовой тренировки дети и родители хором кричат: «Хотим еще!» – и все – садик покорен!

С того жаркого лета, когда эти два энтузиаста с переменным успехом пытались растопить ледяные и совсем нефутбольные сердца детсадовских работников, прошло почти семь лет. Сейчас число точек, где «Чемпионика» проводит занятия по футболу для дошкольников, перевалило за шестьсот, на занятия ходят десятки тысяч детей. Компания раскинула свои франчайзинговые сети на сто двадцать городов постсоветского пространства, там не только Россия, но и Казахстан, Молдова, Беларусь, Украина. В государственных садиках базируется половина всех «Чемпионик».

Мы с Евгением Кудрявцевым сидим в фудкорте одной из башен делового центра «Москва-Сити», где он работает в фонде прямых инвестиций. Евгений завтракает обычным сэндвичем из Prime и пьет кофе из бумажного стаканчика. Словом, он мало похож на основателя крупнейшей сети детских футбольных

школ в стране, скорее на обычного офисного работника. И одновременно на спортсмена, что, оказывается, и неудивительно.

– Я с шести лет занимаюсь футболом. Только потом понял, как это было круто, что я прошел отбор в лучшую детскую футбольную школу «Спартак» у себя в Новосибирске. Видимо, бегал быстро. Прозанимался у них лет десять, профессионалом не стал, но сам играю до сих пор. Сейчас – в любительской футбольной лиге в Москве.

– А идея «Чемпионики» откуда взялась?

– В Гарвардской школе бизнеса нас «заряжали» на новые идеи, создание собственных коммерческих компаний, в том числе социальных, так что эти мысли крутились у меня в голове постоянно. Когда в 2012-м я с семьей вернулся в Москву, сразу начал искать: что бы такое сделать? Идея пришла самым естественным образом. Даше и Саше было всего по полтора годика, а я уже заранее обдумывал, куда бы их лет с трех отдать на футбол. Но для такого возраста в Москве не было ни-че-го! Я говорю не только о футболе, вообще почти никаких вариантов не было, где детей спортом занять! И я видел вокруг себя очень много родителей в таком же недоумении. Так что идея самой популярной игры на планете для малышей от трех до семи лежала на поверхности.

Кудрявцев был удивлен еще и потому, что на Западе футбол для дошкольников и специальные методики спортивного развития уже давно являлись самым обычным делом. Эта сфера была прекрасно развита даже не в самой футбольной стране, США, где он видел пример компании Soccer Shots. Она завоевывала все новые пространства, продавая свою довольно дорогую франшизу стоимостью 20 000 долларов. Он даже подружился с основателем Soccer Shots Джастинном Бредеманом.

– Мне повезло, они оказались очень открытыми ребятами, и Джастин тоже. Я просто написал ему, что я Вася Пупкин из России, закончил бизнес-школу, занимаюсь детским футболом, давайте созвонимся! Сначала хотел купить их франшизу, но передумал. И даже не потому, что она у них весьма недешевая. Просто решил, что в России надо все делать быстрее, по-стартаперски. И оказался прав: думаю, в российских реалиях американская бизнес-модель бы не заработала. Она не учитывала многие наши национальные особенности. Например, трудности с попаданием в детские дошкольные учреждения.

Джастин Бредеман и Евгений Кудрявцев до сих пор переписываются и общаются по скайпу, делятся опытом. Первое время Джастин много помогал ему советами, а Евгений рассказывал о том, как бизнес, похожий на Soccer Shots, развивается в России. И истории того стоили. Вот, например, такая.

– На пробное занятие сбегался посмотреть весь детский сад: воспитатели, повара, бухгалтер, директор. Им было в диковинку видеть футбольные баталии дошколят с нашими тренерами, молодыми ребятами, притворявшимися сказочными героями и при этом учившими малышей дриблингу (маневрам с мячом. – Авт.). Было одно упражнение из методики Soccer Shots, мы его под копирку взяли, называлось «Ограбление банка». Все мячи лежат в центре зала, как будто это мешки с деньгами в банковском сейфе. И вот тренер говорит: «Ребята, а теперь мы будем грабить банк. Кто хочет?» Дети прыгают, радуются: «Я, я, я хочу!» Каждый ребенок берет один мяч и аккуратно ногой ведет его в угол комнаты. И вдруг воспитатель, пожилая, советской, видимо, закалки женщина, подходит и сверлит меня глазами: «Вы чему же это детей учите?! Нам все нравится, но вот это упражнение уберите!» И с тех пор это упражнение стало называться «Выгуляй собачку». Ребенок точно так же ведет мяч из центра зала на край, но это не мешок с деньгами, а домашнее животное.

– Скучно же?

– Не так весело, – соглашается со мной много лет проработавший в банковской сфере Евгений, – зато воспитательницам спокойнее. Мы потом в этом государственном детском саду в Москве много лет проработали.

Горящие глаза как инвестиция

Но вот уволиться из банка и уйти с головой в новорожденный стартап, забыв про все на свете, Кудрявцев позволить себе не мог. Семья обязывала к стабильности: как раз тогда в планах был третий ребенок; да и работа в финансовой сфере Евгению нравилась. Поэтому нужен был человек, который не только поверил бы и полюбил идею футбола для дошкольников так же крепко, как он сам, но согласился бы нырнуть в проект и жить им в режиме 24/7. И спустя время в проекте, носившем тогда название FutboStars, появился 24-летний Руслан Баширов. Он так загорелся идеей, что бросил свою работу в Citigroup и очень

скоро превратился в партнера и главного человека в «Чемпионике».

– Два года назад я полностью ушел от оперативного управления. Всем теперь занимается Руслан, – говорит Кудрявцев.

– А созваниваетесь с ним часто?

– Почти ежедневно.

– То есть все-таки контролируете?

– Нет, конечно! Мы ключевые вопросы обсуждаем, потому что две головы лучше. Например, какие новые направления открывать. Но не только. Мы в футбол вместе играем каждую неделю. И отдыхать ездим вместе.

Баширов появился в проекте в середине 2014-го. Полуторагодовалый стартап тогда двигался вперед маленькими шажками. Занятия вели несколько тренеров примерно в паре десятков московских детсадыков и в парке на Красной Пресне. К тому времени к проекту уже присоединилась Екатерина Панченко – на определенном этапе она играла важную роль в «Чемпионике», но в начале 2018 года полностью отделилась и стала заниматься собственными проектами «НеоДжоуль» и FamilyPass, также связанными с детьми и спортом. И, в частности, точка на Красной Пресне была ее вкладом. Но к Екатерине мы еще вернемся чуть позже.

Кудрявцев и Баширов были знакомы и раньше, даже вместе поработали над другим проектом – онлайн-продажей эксклюзивной женской бижутерии из США.

Мы с Русланом разговариваем в переговорке офиса «Чемпионики». Здесь все пропитано духом футбола и украшено соответствующей атрибутикой: мячи, плакаты, майки с символикой компании. При входе висит измеритель роста с фигурами известных футболистов. Приятно осознать, что ты – где-то между Марадоной и Месси. Сам Руслан одет полуспортивно – поло, джинсы, кроссовки. И в этот момент мне действительно трудно себе даже представить – где Руслан и где женская бижутерия.

– В результате проект с бижутерией не пошел. Что и неудивительно, – признается Руслан.

– Потому что лучшие друзья девушек – это бриллианты?

– И поэтому тоже. Тогда, в 2013-м, в России еще не было моды на дизайнерскую бижутерию, она только недавно сюда дошла. Мы этого момента с Женей не дождались, – объясняет он. – Но работать вместе нам понравилось, поэтому он позвал меня в свой другой проект. И это был футбол. А я занимался футболом всю жизнь, сколько себя помню! Я и сам тогда не понимал, во что ввязываюсь, но мне вся эта большая идея-мечта понравилась. И я согласился.

Баширов согласился – как отрезал. Запросто взял и ушел с работы в одной из крупнейших международных финансовых корпораций – Citigroup, куда его, подающего большие надежды студента, взяли авансом: держали вакансию, пока он доучивался в институте. Многие мечтали бы оказаться на его месте.

– Условия и перспективы в Citigroup, наверное, понятнее были, более предсказуемыми. Как же Евгений вас убедил? Неужели зарплатой?

А вот сейчас надо морально подготовиться к ответу Руслана. Готовы?

– А я в «Чемпионике» зарплату первый год вообще не получал! – улыбается он. – Если честно, коллеги смотрели на меня очень странно, когда, проработав год с небольшим, я сказал, что ухожу в стартап. Стартап по развитию футбола в детских садах...

В Citigroup Баширова взяли аналитиком по M&A (слияния и поглощения) и IPO (выход компании на биржу с помощью продажи акций на открытом рынке). Многие убеждены, что это – самые интересные темы в инвестиционно-банковской сфере. В 2013-м Руслан едет на тренинг в Лондон. По идее, командировка была призвана поощрить и вдохновить молодых специалистов, но все получилось с точностью до наоборот.

– В Лондоне мы общались с опытными, вполне успешными банкирами. Я смотрел на них и понимал: вот в такого человека, в одного из них я, скорее всего, должен превратиться лет через семь. Я прислушивался к себе самому и чувствовал, что не хочу таким становиться. У большинства из них были потухшие глаза и

отсутствие интереса к тому, чем они занимаются. Я понял: то, что мы делаем – это просто красиво упакованная, хорошо оплачиваемая monkey job, как сами финансисты ее часто называют. После той поездки я осознал, что не хочу идти этим путем. А потом позвонил Евгений.

– И позвал работать с горящими глазами, но бесплатно?

– Я деньги в проект не вкладывал. Это была часть наших с Женей договоренностей, по сути – моя инвестиция. Мой вклад был в том, что у меня горят глаза, и я этим занимаюсь. Зарплату я сам себе заплатил только через год.

Руслан вспоминает, что привыкать к новым условиям и обстоятельствам оказалось непросто, но помогло то, что он был совсем молодой, не успел «заматереть».

– Одна моя знакомая, когда ушла с хорошей должности из крупной корпорации в стартап, месяцами ходила к психологу. Он помогал ей принять резкое снижение доходов, неизбежное в первые годы, пока стартап не взлетит. Так она училась радоваться жизни в условиях, когда не может купить сумочку Michael Kors. У меня бытовых потребностей гораздо меньше, поэтому таких проблем не возникало, – говорит Баширов.

Но кое к чему новому привыкать все-таки пришлось. Потому что почетная эстафета «победи садик» теперь перешла к Руслану. Государственные детские сады по-прежнему их отторгали, боялись, не понимали. Почему какие-то спортивные молодые люди с американскими улыбками и заморским – язык сломаешь! – названием FutboStars вдруг хотят заниматься футболом с трехлетними малышами? Очень подозрительно!

Первым уровнем квеста под названием «заклучи договор с детским садиком» было понравиться охраннику дяде Пете.

– И тут неважно, где ты учился и сколько языков знаешь. Ты ему или нравишься, или нет. Если нет – то от ворот поворот. Я не привык к тому, чтобы мне просто так отказывали. Когда работал в Citi, то бизнес-встречи происходили за деловым обедом в ресторане, куда я в строгом костюме и начищенных ботинках приезжал на такси. И такси, и обед мне оплачивали.

Деловая встреча с директором муниципального детсада выглядела немного не так. А, например, вот как. Руслан едет на метро до «Коломенской», сверяясь с картой, шлепает по лужам минут 15–20 до нужного адреса, и наконец вот он – зеленый облупленный забор. Надо обойти его кругом в поисках калитки, пройти по разбитой асфальтовой дорожке мимо деревянных беседок и качелей к двухэтажному зданию, выкрашенному еще в прошлом веке в грязно-розовый цвет. И вот он распахивает дверь в счастливое советское детсадовское прошлое: с густым, хоть ножом режь, кисловато-мясным запахом столовой, выцветшими привидениями занавесок, замученным попугаем в клетке и помятым, но очень важным охранником. Тот минут двадцать выспрашивает, кто ты и откуда, чуть не всю презентацию заставляет ему рассказать, а потом говорит: «Ну, не знаю, о чем ты там, парень, с директором договаривался, но сегодня ее нет, приходи завтра». И Руслан по лужам, под дождем бредет обратно к метро, потому что теперь надо ехать на другой конец Москвы в другой садик; если повезет, то более дружелюбный.

Пока Евгений первый и Евгений второй на пару ходили по садикам, они и не такого наслушались. Их то фашистами, то геями называли, вспоминает Кудрявцев. Милицией не грозили, но провожали торопливо и негостеприимно. Изначальная мечта сломать систему и открыть «Чемпионику» в каждом муниципальном саду так и не сбылась, признается он. Правда, это не помешало компании разрастись так, что «Чемпионика» уже есть не только в России, но и в нескольких странах постсоветского пространства, а скоро может появиться и в Азии, и в Африке. И вот как это получилось.

Размножение франшизой

Изначально модель «Чемпионики» не требовала больших денег. Крупно инвестировать было просто некуда: не нужно строить детские центры, футбольные поля, что-то закупать, производить. Договариваешься с детскими садиками, проводишь тренировки, платишь зарплату тренерам и генеришь выручку. Со временем к государственным садам «Чемпионика» добавила коммерческие, более гибкие и заинтересованные в дополнительных занятиях. Также появились точки с почасовой оплатой аренды в фитнес-центрах и спортивных залах.

В теории cash flow должен был полностью покрывать затраты, но на практике поток этот был капризным, как горная река шестой категории сложности или ребенок с температурой.

– То в саду дети болеют, то тетя Маша забудет принести ключи от зала: все пришли на занятие, собрались, а заниматься негде, тренер разводит руками, и все расходятся. У меня постоянно эмоциональные качели были: то за неделю густо, и ты радуешься, то пусто – и переживаешь. Зарплату тренерам надо платить в любом случае, а если выручки нет, платишь из своего кармана, – вспоминает Кудрявцев.

Евгений говорит, что в целом за первые пару лет он вложил в проект несколько миллионов рублей.

В 2014 году, когда сеть выросла до 30–40 точек, денежный поток стал довольно стабильным, и карантин в одном или двух садиках уже не подрывал выручку и не уводил компанию в минус. Правда, по мере роста у стартапа возникли и другие расходы: началась работа над сайтом, появился маленький офис на «Полежаевской» с одним администратором, четырьмя столами и двумя диванами.

Укрепившись в Москве, стартаперы замахнулись на Санкт-Петербург. Екатерина Панченко поехала развивать сеть в Северную столицу. Сняла квартиру, ставшую и жильем, и офисом одновременно.

– Утром встанешь, сварить себе кофе, соберешь диван, откроешь ноутбук – и легким движением руки комната превращается в офис. К десяти часам приходили мои сотрудники – администратор, тренеры, у нас было собрание, потом деловые встречи. Так и работали. Со временем подключили к сети двадцать частных садиков, нашли девять тренеров, подписали партнерское соглашение с футбольным клубом «Зенит»: он сделал отзыв о нашей методике, и мы стали приводить детей к ним для отбора.

Казалось бы, компания работала неплохо, открывая собственные точки. Но Евгений и Руслан приняли стратегическое решение – развиваться дальше через франшизу.

– Почему? – спрашиваю я обоих.

– Мы увидели, что масштабировать бизнес, развиваться в регионах можно только через локальных партнеров. Управлять точками должен заинтересованный человек, который контролирует качество и хорошо знает обстановку на конкретной территории. Наши коллеги – американская Soccer Shots и английская Little Kickers – успешны именно за счет работы по схеме франчайзинга, – говорит Баширов.

Кудрявцев объяснил еще нагляднее:

– Чтобы собственные точки хорошо работали в регионах, в каждом месте должен быть человек, который, как я, сидя среди кур и обливаясь потом, с утра до вечера был бы готов обзванивать детские садики! На это способен только совладелец бизнеса, но никак не наемный менеджер из Москвы! Это и есть схема с франчайзи.

В этот момент «Чемпионике», работавшей раньше на энтузиазме нескольких человек и сравнительно небольших инвестициях Евгения, понадобились новые инвесторы.

И Евгений, и Руслан, и Екатерина пришли из финансовой сферы, поэтому прекрасно знали, как привлекать деньги в проект. Тем не менее тот факт, что их затея увенчалась успехом в конце 2014 года, в момент пика экономического кризиса, накрывшего страну на фоне ситуации с Крымом и Украиной, поражает воображение. В это смутное время, когда ни один инвестор в России не знал, что будет не то что завтра, а после обеда, когда рубль пикировал, международный бизнес бежал из России, а российский боялся пошевелиться, компания в несколько приемов привлекла на развитие франшизы 10 миллионов рублей. Два новых инвестора – фонд Endemic Capital и один бизнес-ангел – получили миноритарные доли в «Чемпионике». Инвестировал дополнительно свои деньги и Евгений Кудрявцев.

– Куда пошли все эти вложения?

– В создание продукта франшизы, – отвечает Баширов. – Мы хотели сделать его качественным, продуманным, красивым! А не на коленке что-то нарисовать за три копейки. Каждую мелочь нужно было учесть, чтобы предоставить нашим франчайзи полноценный пакет с инструкциями, проработанной методикой: как «заходить» в садик, как проводить пробное занятие, как выбирать тренера, да

много, много всего! Для этого мы наняли лучших специалистов, которых смогли найти.

Забегаю вперед, скажу, что, судя по всему, продукт получился хороший. По крайней мере, два года подряд (2018–2019) в рейтинге Forbes «Чемпионика» фигурирует как самая выгодная российская франшиза с инвестициями до 1 миллиона рублей. Собственных точек, где проходили бы занятия, у «Чемпионики» к этому времени уже давно не было, только партнерские.

Чтобы дополнить новыми красками картину взросления «Чемпионики», я знакомлюсь с Аксиной Мешковой. Аксиныя пришла в компанию в мае 2015-го для создания и запуска франчайзингового продукта и проработала там два с половиной года. Я жду, что Аксиныя критическим взглядом окинет прошлое и расскажет мне, как все было на самом деле. Но критически у нее не получается, получается восторженно:

– О, это был настоящий адский стартап! Мы выкладывались по полной, болели этим бизнесом, были влюблены в него по уши! Например, надо, чтобы утром на турнире у детей были футболки с новым логотипом? В двенадцатом часу ночи едем заказывать футболки. И никто не злится, не ворчит, все бодро и весело. Такая была атмосфера!

По словам Аксины, ни до «Чемпионики», ни после нее она больше не видела, чтобы миссия и ценности для компании были настолько важны, а не исчерпывались просто красивыми фразами, записанными на мелованной бумажке.

– Когда мы формировали команду для запуска франшизы, я набирала не специалистов по продажам франшиз, а людей, которые любят футбол и/или заниматься с детьми, таких, кто мог искренне поддержать нашу идею. Понимаете, людей, которые просто умеют впаривать франшизы, сложно научить любить детей. Тут лучше действовать наоборот – найти людей, которые умеют любить детей, и научить их продавать франшизы! Это и правильней, и легче. У меня были не менеджеры по продажам франшиз, а бизнес-селекционеры. Это футбольный термин, так называют людей, которые ищут будущих футбольных звезд. Мы старались найти долгосрочных партнеров, а не просто продать франшизу, получить паушальный взнос, и гори оно все огнем.

– Последним этапом экзамена для франчайзи, – говорит она, – была процедура «посмотреть Руслану в глаза». Если он видел что-то общее, если в результате этого простого действия между сторонами возникала «химия», то партнеры подписывали договор.

Баширов вспоминает, что сложившиеся поначалу стереотипы о том, каким должен быть идеальный франчайзи, ему и его команде пришлось изживать. Например, ставка на то, что футбольные тренеры захотят работать на себя, купят франшизу и будут успешными, не оправдалась. В большинстве случаев тренер не мог или не хотел управлять собственным бизнесом: если призвание человека – учить детей футболу, то вести предпринимательскую деятельность, заниматься организацией и бухгалтерией – это другая стихия, не его!

– Мы прошли много этапов, как выбирать франчайзи, кто нам подходит, кто нет, кто сможет достичь успеха. Но потом поняли, что заранее ничего невозможно понять. Вот, например, франчайзи, у которого не было раньше опыта в предпринимательстве, – это хороший вариант или нет? А если это у него уже пятый бизнес? А многодетная мама в декрете? Оказалось, все эти критерии не имеют значения. Кейсы есть абсолютно разные. У нас, например, много успешных молодых мам. Так что основной критерий – соответствие нашим ценностям.

Параллельно с запуском франшизы компания решилась на другой смелый и затратный шаг – поменять название. А ведь ее давно знали как FutboStars, и часть франшиз уже под этим брендом работали.

– Почему старое название так резко разонравилось, что вы начали переобуваться в воздухе?

– Когда мы пошли в регионы, сразу поняли, что с таким именем там делать нечего. Если в Москве и Питере с брендом FutboStars проблем почти не возникало, то в регионах его даже не могли произнести, не исковеркав! – говорит Руслан. – Не могли запомнить и писали тоже неправильно. «Почему бы вам не назвать свою компанию, например, «Кожаный мяч»?» – поучали нас. Но это еще полбеды, ведь у людей на фоне ситуации с Украиной и санкциями развился стойкий негатив ко всем англицизмам.

Придумали название «Чемпионика», которое позволяло в будущем под таким брендом развивать и другие, не связанные с футболом направления. Довольно скоро это пригодилось: в 2018 году компания запустила направление «современные танцы».

Но у ребрендинга была и другая сторона медали. Аксинья вспоминает, что этот процесс отнял много времени и денег. Их осталось меньше, чем планировалось, на создание IT-платформы и дизайнерское оформление. В результате полноценный запуск проекта задержался на два-три месяца, и, как считает Аксинья, прежде всего из-за этого первым запустил свою франшизу конкурент «Чемпионики» – компания «Юниор».

Первого франчайзи помог найти основатель компании «Бэби-Клуб» Юрий Белонощенко. По словам Руслана, Юрий просто захотел поддержать хорошую идею и разместил пост о проекте у себя на странице в Фейсбуке. В результате из Самары откликнулся первый будущий партнер «Чемпионики».

На первом этапе, в 2015 году, компания продавала свою франшизу очень дешево, потому что параллельно шел процесс тестирования и доработки продукта. К середине 2016 года франшиза уже продавалась по полной стоимости, и летом компания вышла в плюс. К тому времени количество франшиз уже приближалось к сорока, присоединялись все новые регионы. Руслан и Евгений почувствовали вкус успеха. Но вдруг случилось непредвиденное.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: <https://telnovel.me/ru/dmitriy-sokolov-mitrich/del-finy-kapitalizma-2-0-esche-8-istoriy-o-lyudyah-kotorye-sdelali-vse-ne-tak-i-dobilis-uspeha>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)