



Юлия Клиндухова

Упакованный бизнес

Интерес к франчайзингу в российских регионах в последнее время растет. Но так ли все гладко в этой сфере бизнеса? Речь пойдет о том, с какими проблемами может столкнуться франчайзер при упаковке и продаже франшизы и как их решить



Рынок франчайзинга в России относительно молод, его первичное формирование началось в 2007-2008 годах, к 2011 году, по статистическим данным, количество компаний, продающих свою франшизу на территории РФ, не превышало тысячи. В 2015-2016 годах сформировалась уже устойчивая потребность в тиражировании бизнеса по модели франчайзинга. Сегодня в России около 1 450 брендов франшизы и более 50 тыс. франчайзи. Российская ассоциация франчайзинга оценивает объем рынка в 350-500 млн долларов. А в начале 2019 года в нашей стране было заключено больше 2 тыс. договоров с франчайзи.

«В 2017-2018 годах началась настоящая франчайзинговая лихорадка. Франшизы стали появляться, как грибы после дождя. Продавались франшизы как уже

устоявшегося успешного бизнеса, так и новых «революционных бизнес-проектов», о которых ранее никто не слышал, — говорит Нина Жукова, руководитель маркетингового агентства «Глобал Консалтинг Групп». — Причем качество и тех, и других оставляло желать лучшего. У первых — по причине недостатка опыта в создании и упаковке франшизы, у вторых — из-за низкого качества самого продукта, то есть бизнеса. А зачастую и вовсе имели место мошеннические схемы «продажи мыльных пузырей». На этой волне рос и скептицизм потенциальных покупателей франшиз, и часто приходится слышать, что франшиза стала ассоциироваться с обманом».

Франчайзинг — своеобразная лакусовая бумажка малого бизнеса. Наблюдая за тем, какие концепции активно продаются, можно определить наиболее прибыльные направления в малом бизнесе

на текущий момент — тренд популярности, как правило, держится два-три года. Еще один важный вывод, который можно сделать, анализируя рынок франшизы, — рост количества продаж франшизы свидетельствует о наличии свободных средств у предпринимателей, стоит также отметить что более 50% франшиз покупаются людьми, имеющими опыт ведения коммерческой деятельности или являющимися опытными управленцами: руководителями отделов, служб, департаментов и стремящимися начать собственное дело. Франшиза довольно часто используется как альтернативный способ инвестиций, не лишенный рисков, но все же, по мнению большинства состоявшихся и начинающих предпринимателей, более управляемый и менее замороченный, чем фондовый рынок. Подобный формат является наиболее безопасным для начинающих предпринимателей — покупает-



ся уже готовая (с выстроенными бизнес-процессами) и раскрученная концепция на растущем или как минимум хорошо проработанном рынке.

«Еще шесть-семь лет назад основной спрос был на общепит и фэшн, развивались такие бренды, как Subway, Cinnabon, ZARA, Tamaris и многие другие, то четыре года назад в моду вошли барбершопы и услуги ногтевого сервиса. Рынок застрел франшизами TOPGUN, «Бородач», Маникюрные салоны Лены Лениной, «ПИЛКИ», 4Hands и т. д. Сегодня один из основных трендов — небольшие магазины формата «у дома», предлагающие товары повседневного или импульсного спроса. Например, фирменные бутылки «РЕМИТ» (колбасные изделия, сопутствующие товары, товары повседневного спроса), магазины сладостей для детей и взрослых «ПИРАТ-МАРМЕЛАД» (кондитерские с широким ассортиментом сладостей по одной цене), фирменные бутылки алкогольной продукции FANAGORIA и другие», — уточняет Евгения Зябкина, основатель группы компаний по созданию и выведению на рынок франшиз «Консалтинг».

В чем популярность таких бутиковых моделей? Прежде всего, это понятный формат: небольшое помещение в спальном районе или в проходной зоне, хорошо просматриваемое, понятной планировки. Также сегодня набирают популярность услуги b2b, которые еще пять лет назад было сложно представить на рынке франчайзинга. Пункты выдачи ювелирных заказов ON-TIME, сервис аренды мебели и оборудования IQ RENT, бытовые коворкинги MYSALON.pro. Основная их привлекательность — невысокий порог инвестиций и необычный контент.

«Еще один тренд на рынке франшиз — здоровая еда. Причем данные концепции популярны как в виде розничных магазинов и кафе (SOYKA), так и в виде интернет-магазинов и пунктов выдачи (Nanuta Salat)», — говорит Евгения Зябкина.

Стоит отметить интерес предпринимателей к российским и, в том числе, региональным франшизам. Если пять-семь лет назад на нашем рынке чаще покупались международные франшизы из сектора общепита и фастфуда, такие как Sbarro, «Доминос пицца», «Баскин Роббинс», Subway, то сегодня спрос на отечественные франшизы из этого сектора увеличился в разы. Сейчас такие франшизы, как «33 Пингвин», «Додо пицца», P. Pano, пользуются спросом не только на территории РФ, но и за ее пределами. Примечательно, что их родиной не всегда является Москва, яркий пример — сеть павлов HARATS, которая берет свое начало из Иркутска, или новосибирская сеть бургерных MocoRoob. Интерес к региональ-



ным франшизам обусловлен их умением работать с низкими и средними чеками. Что же касается Сибирского федерального округа, то здесь эксперты помимо основных тенденций отмечают в последнее время рост «образовательных» франшиз.

«Большая часть предложений — это «образовательные продукты» с подтвержденным гиперлокальным успехом (в рамках одного образовательного центра, одного района или города и небольшого количества учеников). За ними идут «продукты» российских компаний, которым удалось доказать свой успех и результативность в рамках нескольких регионов или страны в целом. Наименьший сегмент — это успешные международные франшизы и их клоны, качественные или не очень», — поясняет Кирилл Казаков, мастер-франчайзи Helen Doron English Новосибирск.

Красивая упаковка

Франшиза запускается в среднем после пары лет успешной работы. Этот срок обусловлен тем, что за меньший временной период невозможно проследить динамику бизнеса, оценить его эффективность, просчитать сезонность и другие факторы. Также нужно время на регистрацию товарного знака, упаковку бизнеса во франшизу, прописывание стандартов и регламентов, формирование ком-

мерческого предложения. Соответственно, продавать бизнес как франшизу, если ему месяц «от роду», не правильно.

«Ждать, пока у вас появится огромная сеть, прежде чем выводить бизнес на рынок франшизы, не стоит. Я каждый день в своей работе слышу от франчайзера: «Нет, мы еще не готовы, мы вот откроем седьмую (семнадцатую, семидесятую и т. д.) точку, и тогда точно...». С точки зрения рынка это стандартное откладывание. Страх в выведении на рынок нового продукта. Открыв нужное количество точек, франчайзер не станет ближе к продаже франшизы. История франчайзинга знает сотни примеров, когда успешная франчайзинговая сеть в сотни тысяч франшиз выстраивалась с одного-двух работающих заведений», — продолжает основатель группы компаний по созданию и выведению на рынок франшиз «Консалтинг».

В отложенном запуске франшизы есть и еще один риск. Дело в том, что развитие франчайзинговой сети предполагает в корне другие каналы продвижения, выстраивания бизнес-процессов. Продавая франшизу, вы концентрируетесь на консалтинге и работе с b2b. Занимаясь же своей розницей, вы работаете с сегментом b2c. И чем больше ваша собственная розничная сеть, тем сложнее перестроить процессы под франшизу, так как необходимо пересматривать не только часть

Франшиза довольно часто используется как альтернативный способ инвестиций, не лишенный рисков, но все же, по мнению большинства состоявшихся и начинающих предпринимателей, более управляемый и менее замороженный, чем фондовый рынок



внутренних процессов, но и маркетинг, структуру продаж, каналы и способы масштабирования.

По словам Елены Ивановой, основателя и руководителя сети языковых центров «Полиглотик», на разработку своего базового франчайзингового пакета они потратили 2,5 года и приступили к этому только после нескольких лет успешной работы и открытия трех собственных точек в Санкт-Петербурге, регистрации товарного знака и выхода на федеральный уровень.

«Пакет, который мы передаем франчайзи, — это постоянно обновляемый и дополняемый набор материалов и услуг. Таким образом, процесс разработки и доработки франшизы является непрерывным процессом. Меняется законодательство, трансформируется структура рынка, соответственно, изменяется и исполнение нашего пакета. Мы постоянно дополняем шаблоны, улучшаем бизнес-процессы, корректируем рекламную стратегию, календарный и маркетинговый план. Этот процесс никогда не заканчивается», — поясняет Елена Иванова.

По мнению большинства экспертов, франшизу лучше запускать на этапе, когда компания достаточно гибка для внедрения новых процессов, но, в то же время, уже обладает опытом и знаниями в ведении розничной деятельности.

Заплатить и не прогадать

Единой цены на упаковку франшизы нет. Стоимость этого процесса варьируется исходя из реально выбранного перечня услуг. В среднем, полная упаковка стоит от 500 тыс. до 700 тыс. рублей и может включать стартовую маркетинговую кампанию в сети интернет.

При этом самостоятельная упаковка франшизы практически невозможна, так как данный процесс содержит множество специализированных документов и услуг, выполняемых узкими специалистами. В среднем самостоятельная упаковка занимает от года до двух лет. Обращение к профессиональному сотруднику позволяет экономить время более чем в три раза (два-четыре месяца). Но, чтобы не прогадать, обращаясь к сторонней организации на этапе упаковки, сначала необходимо четко определить стратегию развития вашей компании и какую цель на каждом этапе подготовки франшизы вы преследуете.

«Прежде чем начать упаковку франшизы самостоятельно, сначала мы обратились за помощью в компании, которые занимаются созданием франшиз «под ключ». Но тут мы столкнулись с формализованным подходом, когда по одному лекалу открывают компанию по продаже обуви и пекарню. Заниматься тонкостями нашего дела этим компаниям или не

хотелось, или просили за это очень много денег», — поясняет Антон Арканников, основатель федеральной сети магазинов-пекарен «Брецель».

По словам Арканникова, на создание франшизы стоит тратить столько, чтобы эти затраты отбивались буквально с одной, максимум — двух проданных франшиз.

Если вы определили, что ваш бизнес по франчайзингу стоит, к примеру, 500 тыс. рублей, то на создание упаковки имеет смысл потратить не более 500-750 тыс. рублей. Иначе механизмы масштабирования и получения прибыли будут неэффективными.

«На старте мы вложили 390 тыс. рублей, и этого оказалось недостаточно. Многие блоки мы переделывали, отменяли, и эта работа продолжается по сей день. Сейчас вложен не один миллион рублей», — уточняет основатель федеральной сети магазинов-пекарен «Брецель».

Ошибки стоят денег

Один из этапов упаковки франшизы, на котором можно «слопаться», — создание механизмов для привлечения клиентов.

«Тут мы не пошли по классическому пути и не стали обращаться за разработкой сайта к компаниям, упаковывающим франшизы, — делится опытом Антон

Юлия Клиндухова

Франшиза — защита от ошибок

Люди, которые хотят открыть свое дело, часто задаются вопросом: что же лучше — взять франшизу или начать свое дело с нуля? Вместе с **Ириной Литвиненко**, руководителем отдела франчайзинга «Суши Wok», мы рассмотрели преимущества покупки готовой франшизы

Рынок франчайзинга в России растет высокими темпами. По оценкам аналитиков, он удвоился за последние пять лет. Это взаимный интерес франчайзера и франчайзи: бизнесмены хотят масштабировать бизнес, при этом появляются и новые покупатели франшизы — молодое поколение бизнесменов-миллениалов и даже поколения Z.

Еще несколько лет назад франчайзи отдавали предпочтение иностранным брендам, сейчас же в тренде отечественные компании. Это связано с небольшими инвестициями, короткими сроками окупаемости и поддержкой головного офиса. Так, например, «Суши Wok» — успешный и активно растущий бизнес. За восемь лет под брендом «Суши Wok» всего открыто более 700 торговых точек — как франшизных, так и под собственным управлением. Каждый месяц в России открывается до 10 новых магазинов, расширяется география присутствия. Бренд неоднократно занимал первые места в различных рейтингах франшиз в сфере общественного питания.

«Суши Wok» востребован в любой локации: в небольшом городе или мегаполисе, спальном районе или деловом квартале нашим магазинам гарантирован приток клиентов с разным уровнем дохода, так как мы сделали японскую и панзиатскую кухню доступной для всех. Мы готовы к сотрудничеству в любом городе РФ и с радостью принимаем в свою сеть новых партнеров! Приобретение нашей франшизы стоит около миллиона рублей для формата «мини», с площадью магазина от 18 квадратных метров, и примерно 1,5 млн рублей — для стандартного магазина «стрит-ритейл». Все вложения окупятся за год. А при условии, что с самого начала наш франчайзи выполняет все инструкции, рекомендации и следует стандартам, окупаемость наступит через шесть месяцев и ранее», — поясняет Ирина Литвиненко, руководитель отдела франчайзинга «Суши Wok».

Основное преимущество франшизы «Суши Wok» перед конкурентными предложениями в том, что в компании заинтересованы в развитии каждого франчайзи.

Сегодня каждый третий партнер компании открыл уже более одного магазина. Например, у франчайзи в Ростове-на-Дону сеть из 16-ти магазинов, в Одессе — из



17-ти. Также «Суши Wok» предлагают очень комфортные условия для сотрудничества, роялти всего 2,5% от выручки и отсутствует маркетинговый платеж, а магазин приносит ежемесячную прибыль до 350 тыс. рублей.

«В нашей сети более 700 точек. Таким опытом работы в формате take away не обладает никто в России и на территории всего постсоветского пространства. Только за использование одного нашего известного бренда мы могли бы изменить условия сотрудничества и увеличить платежи, но мы понимаем каждого нашего франчайзи и стремимся сделать их бизнес успешным, помочь открыть свою сеть «Суши Wok», — продолжает Ирина Литвиненко.

Главная компания оказывает полную всестороннюю поддержку, начиная с обучения франчайзи и предоставления всей исчерпывающей информации не только по открытию точки, но и по управлению ею. Все рекламные материалы предоставляются централизованно отделом рекламы, а разработанные маркетинговые технологии позволяют привлекать и удерживать клиентов. В «Суши Wok» разработан собственный уникальный программный продукт для автоматизации работы магазина. Он учитывает нужды магазина, удовлетворяет все потребности франчайзи в анализе деятельности торговой точки. Также франчайзи предоставляется ассистент-менеджер, всегда готовый помочь и проконсультировать по любым вопросам ведения бизнеса «Суши Wok».

«Наш франчайзи должен понимать, что любая франшиза, а особенно наша, — это

соблюдение стандартов и принципов компании. Он должен быть готов им следовать. Также приветствуется желание развивать свою сеть. Мы осуществляем контроль при помощи нашего отдела контроля качества, включив обратную связь от гостей, проверку тайным гостем, собственных внутренних проверок магазинов и с помощью видеонаблюдения. В программе обучения франчайзи у нас существует целый блок, посвященный санитарным нормам и собственным стандартам сети», — подытоживает руководитель отдела франчайзинга «Суши Wok».

Итак, мы видим, что для франчайзи приобретение лицензии на ведение бизнеса — это фактически гарантия сохранения и умножения вложенных средств. Предпринимателю нет необходимости делать шаг в неизвестность и рисковать собственными средствами, так как, взяв франшизу, он получает отлаженный механизм, дающий стабильный доход. Он пропускает этап оформления бумаг, связанных с регистрацией торговой марки, разделяет с франчайзером затраты на рекламу бренда, получает помощь в подборе торговой точки, персонала, оборудования и многое другое. Согласно опросам, большинство экспертов и предпринимателей даже исключает франчайзинг в двадцатку перспективных направлений бизнеса в России на ближайшие три-пять лет.

Покупка франшизы больше не экзотика для нашей страны, а возможность легитимным бизнесменам занять свое место на рынке.



Аркизавица. — Нам хотелось создать свой особый проект. Поэтому пришлось обратиться к услугам различного рода подрядчиков — одна компания занималась дизайном, версткой — другая, настройкой рекламы — третья, доработкой сайта — четвертая. Бренд-бук и сайт обошлись нам в 290 тыс. рублей».

Это самый плохой сценарий, когда за решение одного блока задач берутся разные компании. Такие технические просчеты будут «звучать» еще долго.

На этапе брендирования и регистрации товарного знака компании в восьми из десяти случаев получают отказ по причине сходства с другими торговыми марками. Чтобы этого избежать, попытайтесь самостоятельно отследить информацию в Роспатенте или обратиться в ту компанию по состоянию дизайна, которая отправляет свою работу на предпринимательскую проверку.

«При создании инструментов, механизмов, так называемого свода рекомендаций для партнеров мы столкнулись с тем, что каждый этап работы требует описания и создания методических материалов. То, что очевидно для тебя, неочевидно для других. Весь опыт, все, что есть у вас в голове, нужно структурированно изложить на бумаге. Чтобы партнер мог наглядно понять, как открыть такое же предприятие, как у вас. Создание руководства по управлению бизнесом можно доверить другим, но лучше и качественнее вас никто это не сделает. Можно обратиться к тем, кто структурирует материал, но создать его должны вы», — поясняет основатель федеральной сети магазинов-пекарен «Бредель».

Ложка дегтя на местах

Франчайзинговый бизнес — это бизнес, который основывается на доверии. Франчайзер берет на себя предпринимательские риски. В свою очередь владелец бренда доверяет франчайзеру свой бренд, рискует своей репутацией, ведь на локальной территории лицом компании становится владелец франшизы.

«Продажа франшизы — это не поиск людей с достаточными средствами для совершения покупки, это поиск партнера с такими же жизненными ценностями, как и у вас, — уточняет мастер-франчайзи «Helen Doron English Новосибирск»

Кирилл Казаков. — Именно поэтому СФО (Chief Financial Officer — финансовый директор. — Ред.) компании Helen Doron при знакомстве с кандидатами на покупку франшизы часто повторяет: «Моя работа — говорить «нет»».

Выбирая франшизу, стоит обратить внимание на то, какую именно помощь вам окажет франчайзер и как это коррелирует с размером паушального взноса и роялти. Чем они больше, тем больший объем помощи стоит ожидать, и наоборот.

«В этом вопросе важны детали. Например, поддержка в маркетинге — что именно туда входят? Только общий сайт и аккаунты в социальных сетях — или сильный и узнаваемый бренд, регулярные рекламные кампании из бюджета франчайзера, направленные на продвижение бренда, глобальные маркетинговые и социальные кампании, собственные медиа-галереи и макеты рекламных материалов, которые регулярно пополняются? Во многом наполнение франшизы и готовность франчайзера вкладываться в развитие бренда и помощь франчайзи определяют успешность бизнеса», — поясняет Казаков.

По словам Илья Фейгенкова, владельца федерального бренда иммерсивных шоу «Голос Города», самая большая сложность в том, что многие будущие предприниматели думают, будто франшиза — волшебная палочка и будто все будет работать само собой.

Да, по сути, франшиза — это более быстрый и дешевый способ выхода на рынок. Однако основная проблема, которую приходится решать франчайзерам, — потеря качества на местах.

«С нашей стороны есть серьезные репутационные риски при открытии нового центра. Ведь может такое произойти, что партнер просто не справится. Не каждому дано быть предпринимателем, некоторые терпят в потоке информации. В связи с этим, чтобы минимизировать потери, мы проводим обучение партнеров в том числе и по менеджменту, обучаем быть руководителем своего коллектива, управленцем. Мы, в свою очередь, берем на себя затраты по продвижению бренда, подбору педагогов, обучению преподавателей и партнеров, созданию рекламных макетов, дизайнов помещений, созданию авторских про-

грамм, пособий, разработке CRM-системы», — рассказывает руководитель сети языковых центров «Психологов».

По словам Кирилла Казакова, мастера-франчайзи Helen Doron English в Новосибирске, основная проблема франчайзера, который начинает работать на рынке дополнительного образования, — поиск качественных преподавателей.

«Это вечная проблема новых микро-бизнесов. Нам эту проблему помог решить плотный контакт с коллегами. Мы устраивали собеседования с отдельным этапом общения с более опытными коллегами в Skype, отсматривали вместе видео собеседований и перенимали опыт коллег по тому, на что они обращают внимание при поиске преподавателя. Поэтому при выборе франшизы обращайте внимание на предоставляемые механизмы повышения квалификации для ваших сотрудников и культуру компании — важно, чтобы в команде, к которой вы хотите присоединиться, было принято помогать друг другу», — уточняет Кирилл Казаков.

Продаем и не спим спокойно

Что же касается формирования стоимости готовой франшизы, то в этом вопросе стоит смотреть на размер первоначальных вложений, необходимых для запуска бизнеса и поддержки его работы до выхода на точку безубыточности, а также на прибыльность спустя 3-6-12 месяцев после выхода на безубыточность. Размер паушального взноса сильно зависит от франшизы (качество продукта, состав пакета франшизы) и размера территории, на которую вы эту франшизу покупаете, и может варьироваться от 50 тысяч до нескольких миллионов рублей. Роялти обычно варьируется в размере от 5% до 15%.

В дальнейшем владельцам франшизы потребуются сотрудники, которые будут оперативно отслеживать и корректировать работу партнеров. А у франчайзи в свою очередь должно быть понимание, что ежемесячные роялти — это инструмент для просветания и поддержки их бизнеса.

Как и в любом деле, у франшизы есть плюсы, минусы и, конечно, риски для обеих сторон. У франчайзера — риск лишиться репутации или просто наладить конкурентов, а у франчайзи — потерять вложенные деньги, так как многие начинающие предприниматели не всегда понимают, что в пакет франшизы не входит услуга «посидеть с тобой сидя на диване» и что они получают реальный бизнес, в котором нужно работать. Но так как сегодня растет спрос на франшизы, то будет расти и число бизнесов, запущенных по франчайзинговой модели. Это подтверждают и цифры — за последний год в России рынок франшиз вырос на 19%.

Если вы определили, что ваш бизнес по франчайзингу стоит, к примеру, 500 тыс. рублей, то на создание упаковки стоит потратить не более 500-750 тыс. рублей. Иначе механизмы масштабирования и получения прибыли будут неэффективными.