

Роман Кирилович

Как создать франшизу и захватить мир



КАК СОЗДАТЬ ФРАНШИЗУ И ЗАХВАТИТЬ МИР

Обновлено в январе 2021

Автор – Роман Кирилович,
сооснователь компании Франч

Редактор – Андрей Ольшевский,
главный редактор портала franch.biz

Рецензент – Валентина Федирко,
заместитель генерального директора компании Франч



Посвящается моей маме, Елене Павловой,
основателю компании Франч.

Спасибо, что начала все это!

Оглавление

Предисловие	7
Как со мной связаться	9
Глава 1	10
История одного продавца миксеров.....	10
Как не нужно делать.....	12
Взять тысячу.....	13
Покорившие мир не ошибаются.....	15
История одного археолога.....	18
Глава 2	22
Избавляемся от лишнего.....	22
Примеряем франшизу на себя.....	25
Франшиза в онлайн-бизнесе?!.....	26
Стать пионером.....	28
Такие же, как вы.....	31
Найти свой икигай.....	34
Глава 3	36
Какие проблемы решает франчайзинг.....	36
Большой сюрприз для рейдеров.....	40
Как франшиза помогает в кризис.....	42
Готовность к франчайзингу.....	47
История одного продавца сэндвичей.....	49
Сигналы, что пора делать франшизу.....	52
Глава 4	53
Воронка продажи франшизы.....	53
Концепция франшизы.....	55
Форматы франшизы.....	57
УТП франшизы.....	60

Анализ рынка и конкурентов	63
Кто будет вашим первым	65
Глава 5	68
Модели франчайзинга	68
Классические модели франчайзинга.....	68
Преимущества классических моделей.....	70
Недостатки классических моделей	71
Гибридные модели франчайзинга	71
Какой у меня бизнес?	73
Глава 6	75
Финансовая модель франшизы.....	75
На чем зарабатывает франчайзи.....	78
На чем зарабатывает франчайзер (то есть вы).....	81
История одного молочника	82
История одного продавца подарков	87
Глава 7	89
Кейс создания франшизы Smartass.....	89
Начало большой истории.....	90
Три недели драйва.....	92
Концепция франшизы	93
Лендинг франшизы.....	93
Видеосюжет о франшизе	94
Воронка продаж франшизы	94
Финансовая модель	95
Юридический пакет	95
День S	96
Глава 8	97
Кейс создания франшизы ROZETKA.....	97
Франшиза что надо	99

Франшизы покупают не у брендов	101
День R	103
Кому продавать франшизу	104
Скорость и миссия.....	105
Глава 9.....	106
Начало продаж франшизы.....	106
История одного человека	107
Полезные ссылки	108
Полезные материалы.....	108
Помощь Франча.....	108
Как со мной связаться	109

Предисловие



Меня зовут Роман Кирилович. Да, Кирилович – это фамилия, и на фото я – первый слева. Я сооснователь компании Франч, которая уже более 18 лет занимается созданием франшиз, их продвижением и продажей. За это время наша команда успела поработать с тысячами франчайзинговых компаний из самых разных сфер бизнеса. Мы помогли им создавать, продвигать и продавать франшизы. Наши клиенты работают в 23 странах мира.

Это единственная в нашей стране практическая книга о создании франшизы. Из нее вы узнаете, что нужно для старта франшизы, какие преимущества она дает и как уберечь себя от рисков.

Частый вопрос, который мне задают на встречах: подходит ли франшиза моему бизнесу? Прочтя книгу, вы получите ответ. А еще у вас на руках будет пошаговый план запуска франшизы.

Эта книга изначально задумывалась как текстовая версия моего мастер-класса по созданию франшизы. Вы можете посмотреть его в [записи](#) (длительность – один час).

Но при работе над книгой я полностью переработал материал мастер-класса, добавил новые главы, примеры, истории, фото, инфографику. В итоге контента здесь примерно в два раза больше и он лучше структурирован.

Поэтому я рекомендую прочитать именно книгу. На это уйдет примерно два часа. Но если у вас мало времени, то можете посмотреть (или послушать) мастер-класс. Он вдохновил не одну сотню предпринимателей создать свою франшизу. Надеюсь, эта книга также вдохновит вас!

Это книга о том, как обычные люди, начинавшие в подвале, в маленьком городке или немолодом возрасте, создавали огромные бизнес-империи. Это книга о франчайзинге, который стал их инструментом для достижения цели.



Как со мной связаться

Если у вас есть личный вопрос по созданию франшизы, напишите мне в Facebook или Instagram. А также подписывайтесь на мой Telegram-канал, я там регулярно выкладываю полезные посты о франшизах.



Я в Facebook – <https://www.facebook.com/roman.kirilovich>



Я в Instagram – <https://www.instagram.com/franchtv>



Мой Telegram-канал «Рома о франшизах» – <https://t.me/franchupakovka>



Мой YouTube-канал FranchTV – <https://youtube.com/FranchTV>

– Роман Кирилович

Глава 1

История одного продавца миксеров

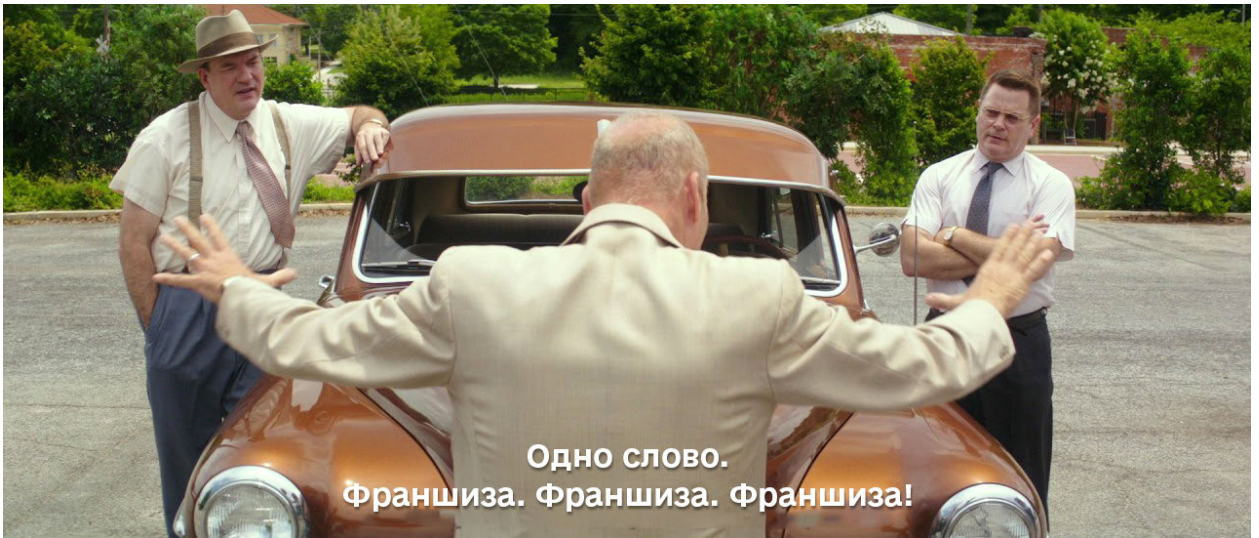
Я надеюсь, что вы смотрели фильм «Основатель» с Майклом Китом, в котором рассказывается история создания корпорации McDonald's. Если не смотрели, то у вас еще все впереди. Это прекрасный фильм, рассказывающий историю великой компании. Обязательно посмотрите с друзьями или семьей в ближайшие выходные.



Это фильм о двух типах предпринимателей. Он рассказывает историю братьев Макдональдов, создавших революционный подход к приготовлению еды – фастфуд. Но они не хотели строить сеть, масштабировать свой бизнес. Им было достаточно того, что у них есть. Они были классическими ремесленниками.

В момент знакомства с братьями продавцу молочных миксеров Рэю Кроку было 52 года. За все время он попробовал десятки профессий. Но когда он увидел, что придумали Макдональды, то понял, что этому бизнесу можно посвятить жизнь. Рэй стал частью компании и в итоге – основателем корпорации McDonald's. Впоследствии он выкупил ее у братьев.

Именно Рэй Крок является символом корпоративной истории McDonald's. Человеком, благодаря которому во всем мире по франчайзингу работает более 38 тысяч ресторанов.



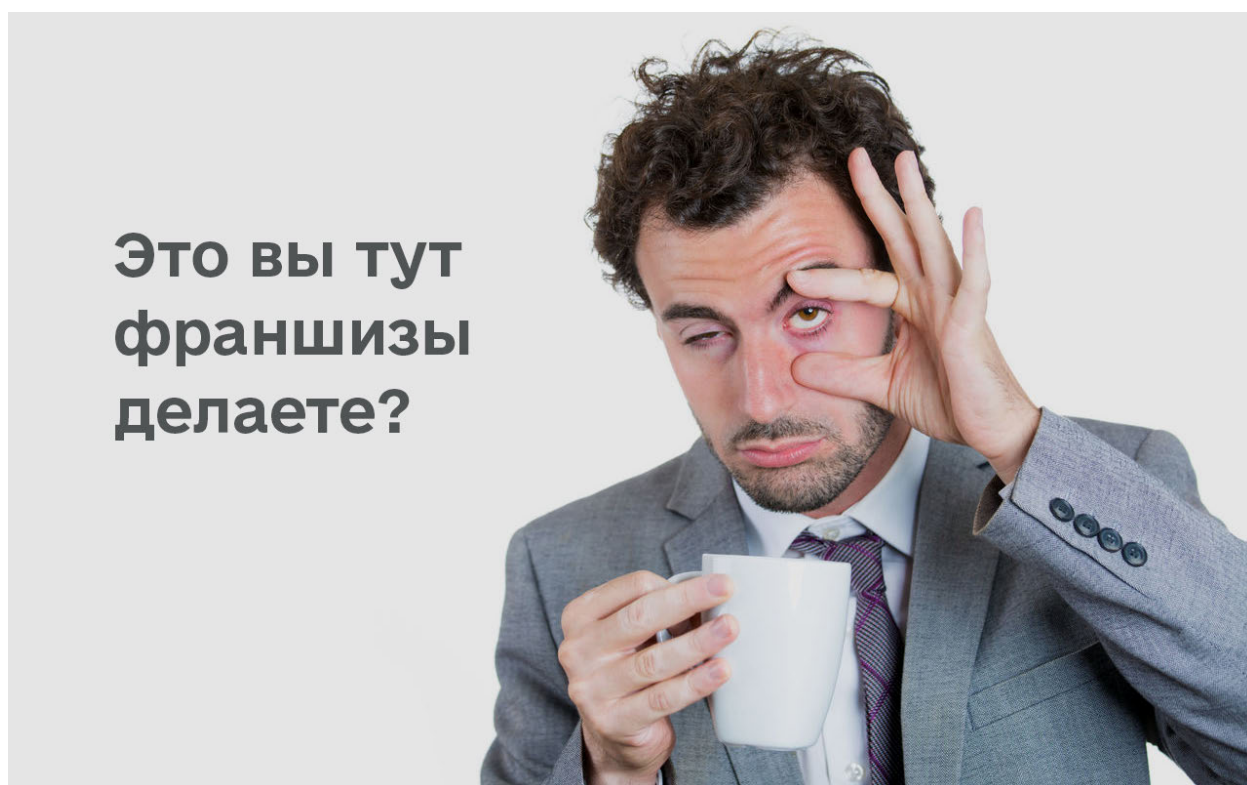
В фильме «Основатель» показывается суть двух подходов к бизнесу. Есть братья Макдональды – ремесленники, и есть Рэй Кроки – предприниматели, которые хотят создать большую компанию. Они не хотят копаться в операционке, они не хотят мыть полы или заказывать овощи в свой ресторан. Они хотят строить сеть!

Поэтому, если вы такие, как Рэй Крок, если вы такие, как Федор Овчинников, если вы такие, как Говард Шульц – предприниматели, которые хотят захватить мир, то эта книга станет стартовой точкой для вашего роста.

Как не нужно делать

В современном мире никто в здравом уме не строит сеть самостоятельно. Это очень долго и требует больших финансовых ресурсов. А операционки становится настолько много, что не каждый предприниматель выдерживает.

Знаете, как выглядят некоторые наши клиенты, когда приходят на первую встречу? Это люди с красными глазами, очень уставшие от текучки, процессов и задач. У них два-три ресторана (магазина, офиса – не важно). Они понимают, что нужно расти, потому что хотят зарабатывать больше и меньше заниматься операционной ерундой.



**Это вы тут
франшизы
делаете?**

Но они также понимают, что если откроют четвертый, пятый ресторан, то просто сойдут с ума. Поэтому они не растут. Они достигли своего потолка, точнее тупика. И они либо просто остаются в том статусе, который есть, владельцами двух-трех ресторанов. Либо двигаются дальше, строят сеть.

Но какую модель выбрать? Они понимают, что альтернатив франчайзингу не существует: все крупнейшие сети в мире строятся исключительно по модели франчайзинга. Франчайзинг – это самый быстрый и недорогой способ масштабирования компании.

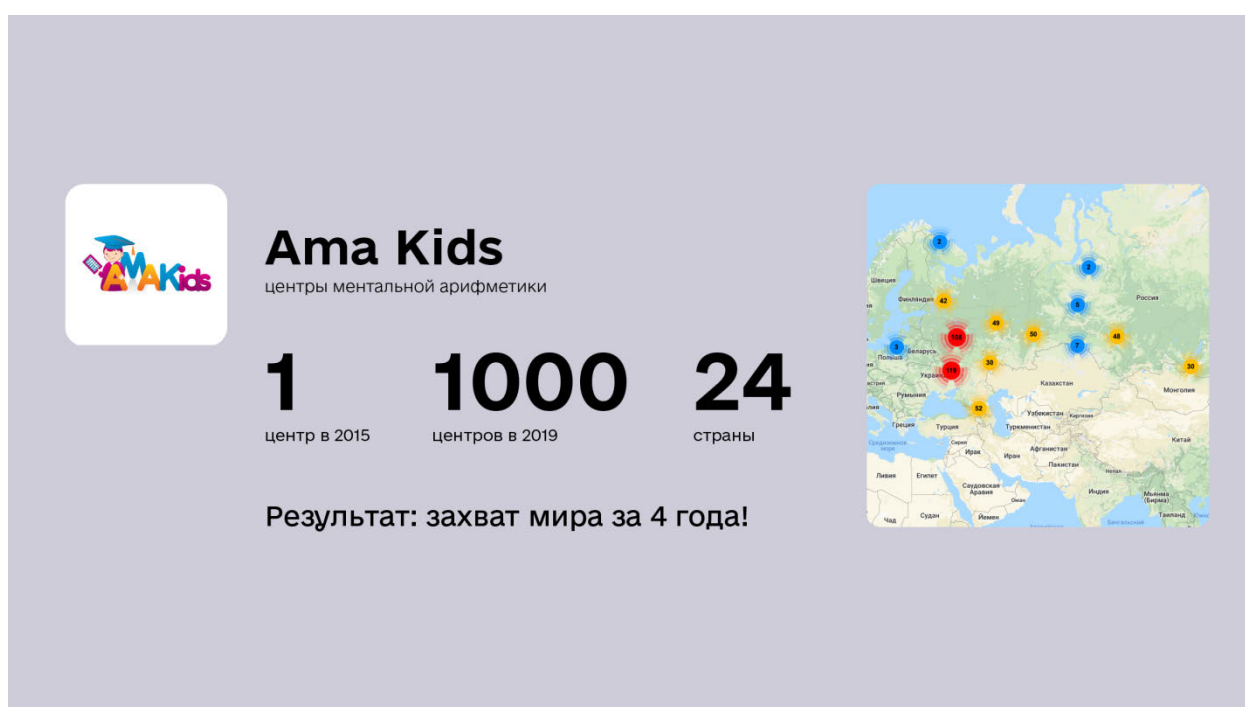
Немного позже я докажу вам это.

Взять тысячу

1000 метров для марафонца – плевое развлечение. 1000 точек для предпринимателя – часто непосильная дистанция.

Долгое время у нас был только один клиент (из 1000), кто смог преодолеть этот рубеж. Потом к нему присоединился второй, а теперь их уже трое.

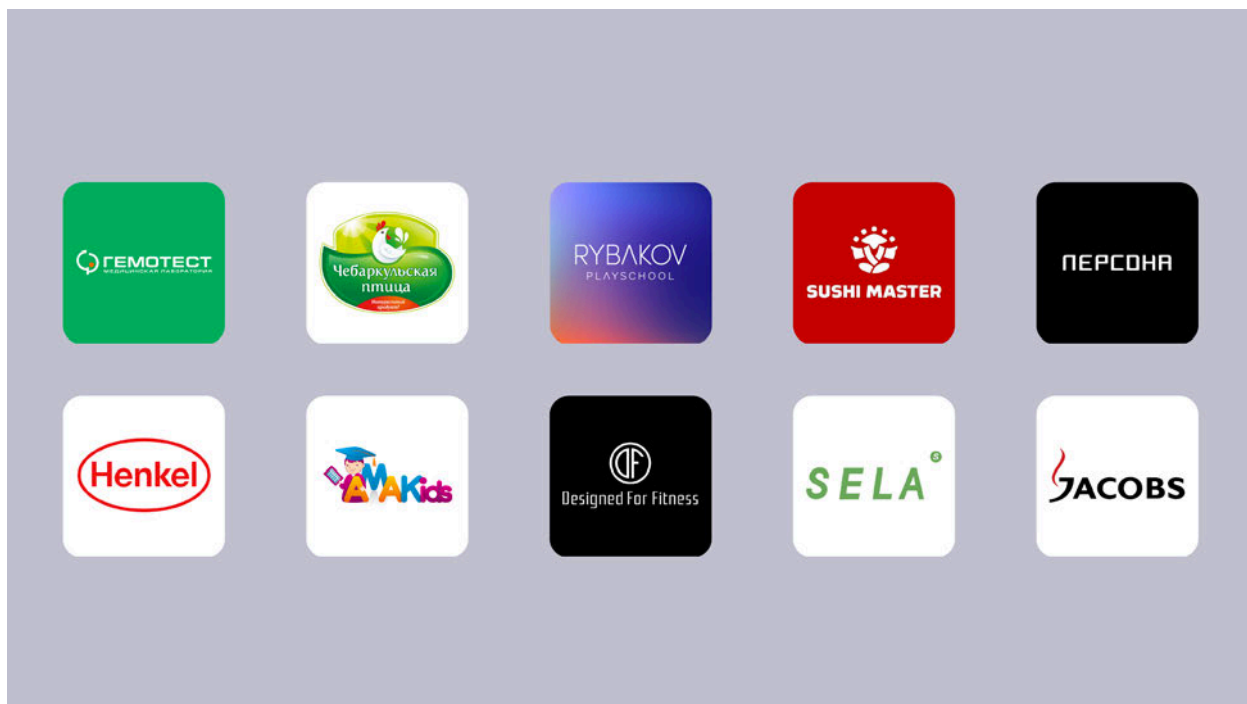
Недавно сеть центров по развитию интеллекта AMAKids перешагнула отметку в тысячу точек. Основатель компании Владимир Федяй пришел к нам в 2015 году, а спустя 4 года – построил сеть, состоящую из более чем 1000 франчайзинговых точек в 24 странах мира. Когда вы читаете эту книгу, цифры уже больше.



Было бы это возможно без франчайзинга? Точно нет. За такое короткое время невозможно построить такие большие сети самостоятельно. А по франчайзингу – возможно.

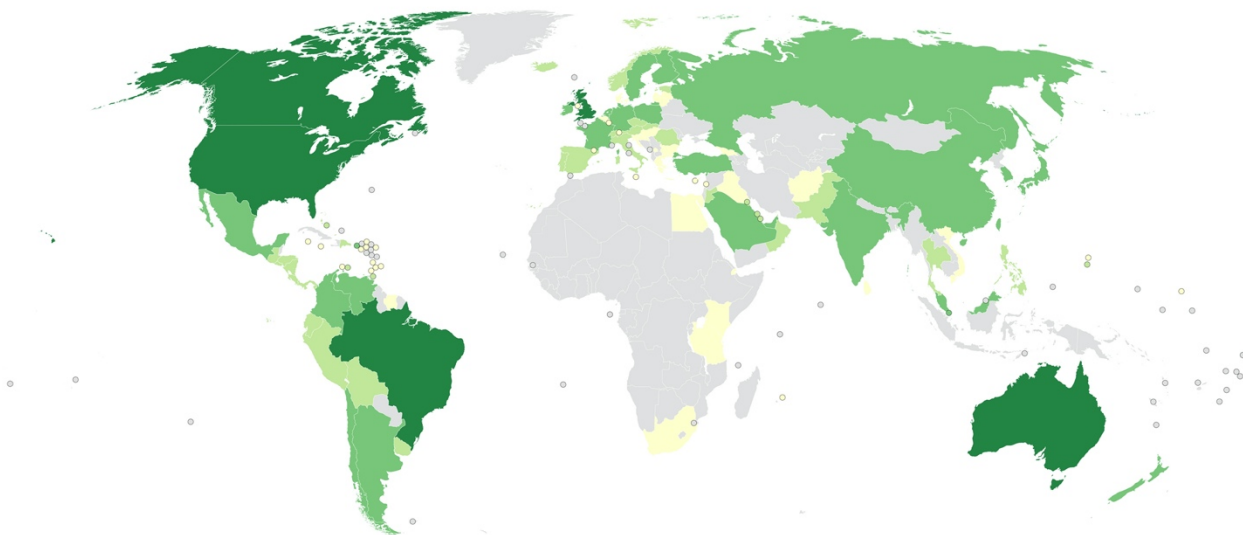
Я не говорю, что франшиза – это волшебная пилюля. Но если вы хотите пойти по пути захвата мира, по пути создания большой сети, сначала в своем городе, затем в своей стране, а потом и в мире, то франчайзинг – безальтернативная история.

Вот еще несколько наших клиентов. Подробнее об опыте и технологиях Франча можно узнать в [этой презентации](#).



Покорившие мир не ошибаются

У компании Subway более 44000 ресторанов по всему миру, и нет ни одного собственного. Это, действительно, удивительный факт! И это крупнейшая в мире сеть предприятий общественного питания. Заведения Subway есть даже на островах в Тихом океане.



Центральный офис Subway не занимается операционкой в ресторанах. Он отвечает за поддержку франчайзинговых заведений, контроль работы сети, маркетинг и другие глобальные процессы.



Subway
рестораны

44 000

ресторанов

100%

франчайзинг



То есть для того, чтобы быть крупнейшей в мире сетью, даже не нужно иметь собственные точки! На Subway работает 30 тыс. человек по всему миру, а оценка всего бизнеса в 2019 году превысила \$12 млрд. Неплохо для компании без единого собственного ресторана! Представляете, насколько мир бизнеса отличается от того, как вы его себе, возможно, представляли?

Идем дальше. 7-Eleven – крупнейшая в мире сеть продуктовых магазинов, работающих в формате «у дома». У них 68000 магазинов. Как вы думаете, сколько из них открыто по франчайзингу? Большинство – 96%.



7-Eleven

продуктовые магазины

68 000

магазинов

96%

франчайзинг



Какой была бы компания 7-Eleven, если бы не франчайзинг? Какой была бы Subway? А McDonald's? У последней, кстати, 92% франчайзинговых заведений.



McDonald's

рестораны

38 000

ресторанов

92%

франчайзинг

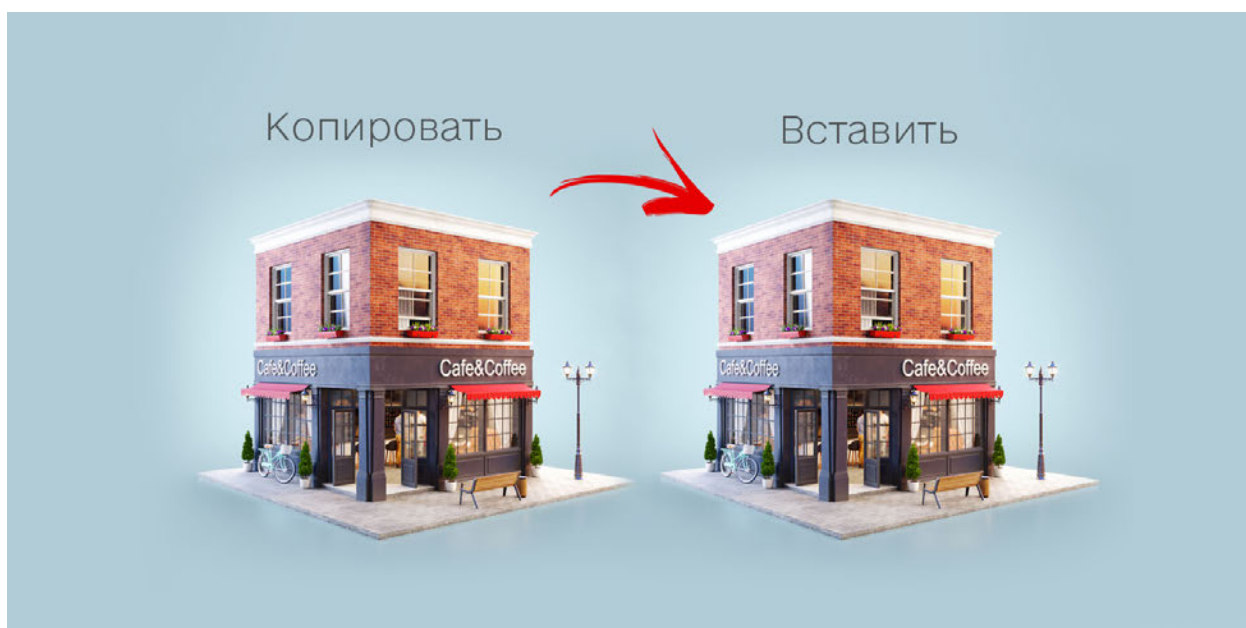


Рискну предположить, что все они остались бы небольшими малоизвестными локальными сетями.

У 7-Eleven сейчас 2000 собственных магазинов, и 66000 франчайзинговых. Не было бы франшизы, не было бы даже этих 2000 точек. Франчайзинг очень сильно увеличивает масштаб компании.

Франчайзинг глубоко проник в экономики многих западных стран. По статистике, в США 70-80% малого бизнеса – это франшизы. В Европе – 60-70%. У нас едва наберется 5-10%. И это катастрофически мало!

С другой стороны, это возможность для всех нас. Потому что мир движется в сторону простого и быстрого масштабирования. Сейчас мы все сидим в приложениях: Instagram, Google Docs, TikTok. И, в принципе, франшиза – это такое же приложение, в котором можно нажать Ctrl-C, Ctrl-V, и открыть еще один ресторан за чужие деньги, не тратя на него столько же времени, и развиваясь гораздо быстрее.



История одного археолога

Наверняка вы слышали о предпринимателе Федоре Овчинникове, основателе Додо Пиццы. На этом фото мы с Федором стоим на крыше его нового офиса в Москве, куда он с командой недавно переехал из Сыктывкара. Через пару часов здесь начнется вечеринка по поводу новоселья.



Я считаю, что Додо Пицца – лучший кейс реализации франчайзинга в СНГ. Это самый вдохновляющий пример того, куда вас может привести франшиза, если вы действительно хотите захватить мир.

Я напомним краткую историю Федора. Он был обычным археологом из Сыктывкара, который начал свой книжный бизнес и все потерял. Об этом рассказывается в книге «И ботаники делают бизнес». Я вам настоятельно рекомендую ее почитать. Эта лучшая книга о предпринимательстве в СНГ.

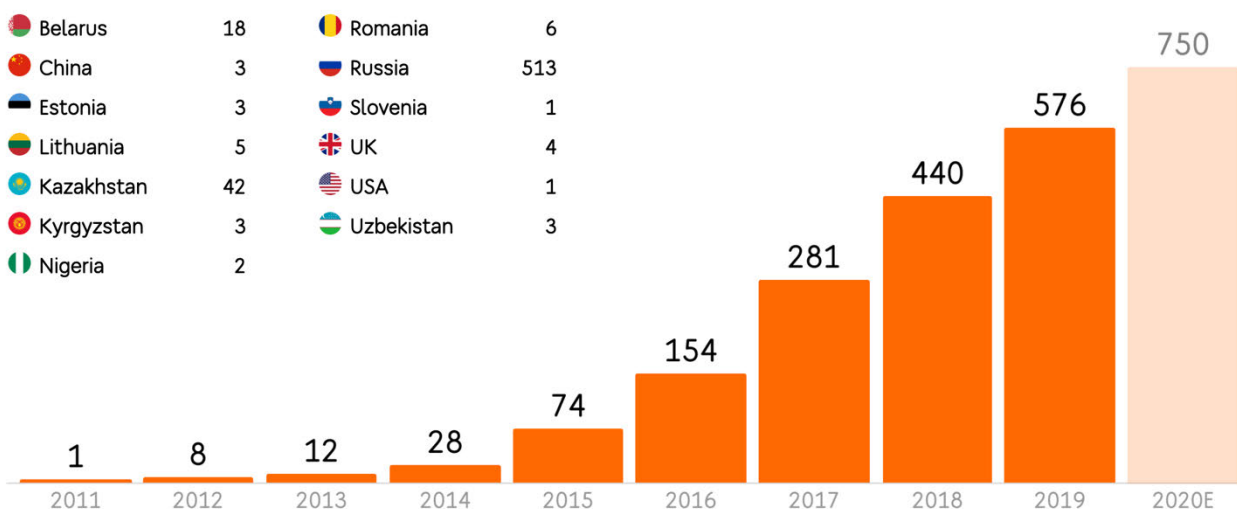


После выхода из книжного бизнеса у Федора осталось 400 тысяч рублей (чуть больше \$10 тыс. на тот момент). Не так много для того, чтобы основать империю. Свой новый бизнес – Додо Пицца – он начал в подвале в Сыктывкаре, с самого низа, буквально ниже уровня земли. Но он уже тогда понимал, что хочет создать глобальную компанию. Он понимал, что хочет делать это с помощью франчайзинга, потому что иначе невозможно построить мировую сеть.

Перед глазами у Федора были примеры всемирно известных сетей Papa John's, Domino's – огромные франчайзинговые сети, которые на тот момент уже присутствовали в России. Овчинников хотел обогнать их, сначала на локальном рынке. Тогда это выглядело смешно. Когда он писал об этом в блоге, топ-менеджеры крупных сетей посмеивались, потому что не могли себе представить, что какой-то пацан из Сыктывкара может их обойти.

Но он сделал это. Он обошел их. Сначала Додо Пицца стала сетью номер один на территории России, а потом приступила к завоеванию мира. Сейчас пиццерии археолога из Сыктывкара работают в США, Китае, странах Европы и СНГ.

604 stores in 13 countries • LIVE



Этот график обновляется в реальном времени. Вы можете уточнить актуальное количество пиццерий и стран на [этом сайте](#).

Федор Овчинников строит правильный франчайзинговый бизнес. Додо поддерживает партнеров, создает ценность для них, развивает свой бренд и свой продукт.



Додо Пицца
пиццерии

600+
пиццерий

96%
франчайзинг



И Федор Овчинников – обычный парень, такой же, как и вы. Мы записали с ним несколько интервью для канала [FranchTV](#).



Оскар Хартманн



Игорь Рыбаков



Алекс Яновский



Максим Батырев



Дмитрий Портнягин



Михаил Токовинин

Федор в их числе. Я рад быть с ним знакомым, перенимать его опыт и вдохновляться сетью Додо Пицца.

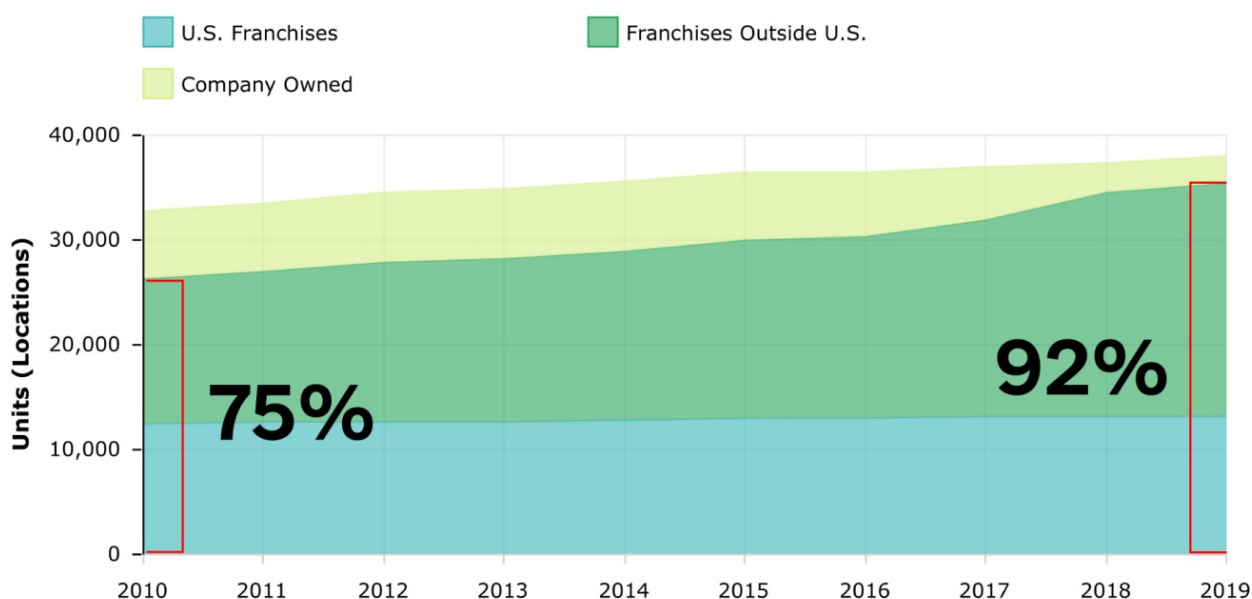
Независимо от того, где вы находитесь – в России, Украине, Казахстане, Молдове, Беларуси или живете в Европе, – рекомендую вам [следить за Федором Овчинниковым](#).

Он – Рэй Крок нашего времени.

Глава 2

Избавляемся от лишнего

Я хотел бы отметить один тренд, который сейчас наблюдается в мире – компании продают собственные точки своим франчайзи. В McDonald's, например, за последние 10 лет количество франчайзинговых точек в процентном отношении сильно выросло.



Если 10 лет назад в сети было 75% франчайзинговых точек, то сейчас 92%. То есть они системно избавляются от собственных ресторанов, но не закрывают их, а продают своим же франчайзи, которые более эффективно ими управляют. Я считаю, что они хотят прийти в итоге к модели Subway, когда в сети есть только франчайзинговые заведения.

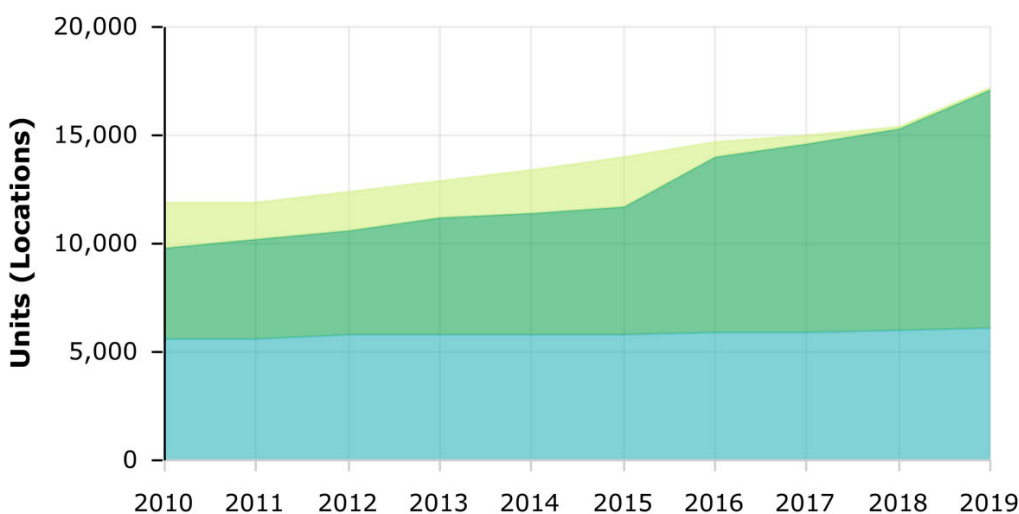
Почему сети делают это? Избавляясь от собственных точек, компании уменьшают риски, расходы, операционку и концентрируются на развитии продукта, бренда и сети. Крупные сети не видят необходимости в том, чтобы владеть собственными точками.

Мир постепенно движется к модели shared economy – экономике совместного потребления. Это мир, в котором Uber – крупнейшая служба такси без собственных автомобилей, Airbnb – крупнейшая сеть аренды жилья без номерного фонда, Facebook – крупнейшее медиа без собственных журналистов, а Subway – крупнейшая сеть ресторанов без собственных заведений.

Этот тренд можно отследить не только на примере Subway и McDonald's.



Американский журнал Entrepreneur десятилетиями издает рейтинг Franchise 500. Вы можете зайти на [этот сайт](#) и посмотреть статистику для любой франшизы из рейтинга. И вы увидите, что со временем в структуре компаний количество франчайзинговых точек, как правило, увеличивается, а собственных – уменьшается. Посмотрите, как Pizza Hut (одна из крупнейших пицца-сетей в мире) почти полностью избавилась от собственных заведений за 10 лет. Сейчас у нее всего 56 своих пиццерий и 17 120 франчайзинговых.



На сайте есть также [рейтинг самых быстрорастущих франчайзинговых сетей](#). Из него можно сделать вывод, что быстрее всего растут сети, в которых франчайзинговая модель развития является приоритетной. То есть, когда у компании небольшое количество собственных точек (или вообще ни одной), а большинство открыты по франшизе. Вот несколько примеров:

- Dunkin' – 12 957 франчайзинговых, 0 собственных
- Taco Bell – 6 662 франчайзинговых, 474 собственных
- Planet Fitness – 1 780 франчайзинговых и 80 собственных

Продолжать можно долго, но я думаю, вы поняли в чем секрет быстрого роста сетей.

Это франчайзинг.

Примеряем франшизу на себя

Самый часто задаваемый вопрос: подходит ли франшиза моей компании? Или, скорее, это звучит так: «Ром, все понятно. McDonald's, 7-Eleven – это типичные примеры франшиз. Я верю, что франчайзинг работает в ресторанах и магазинах. Но у меня онлайн-бизнес, юридическая фирма, стоматология, еще что-то там. У меня точно франчайзинг не работает!»

Вынужден вас огорчить. Или обрадовать. **Франшиза работает абсолютно в любой нише.** За 18 лет мы участвовали в создании франшиз в более чем сотне ниш. Среди них были такие специфические, как улиточная ферма, вертолетные площадки, солнечная энергетика, сервис SMS-рассылок. Можно ли это масштабировать по франшизе? Да, можно, и мы делали это.

Наши «необычные» клиенты



улиточные фермы



вертолетные площадки



солнечная энергетика



сервис SMS-рассылок

Немного позже я расскажу о том, как проверить готовность своей компании к запуску франшизы. Но сначала хочу рассказать об одном распространенном мифе – «Франшиза в онлайн-бизнесе не работает».

Франшиза в онлайн-бизнесе?!

Многие ассоциируют франчайзинг исключительно с офлайном – рестораны, магазины, салоны. Но модель франшизы работает везде, в том числе в онлайн. И сейчас я вам это докажу.

Я пишу эту книгу весной 2020 года. По всему миру бушует пандемия коронавируса COVID-19, около миллиарда человек находится на самоизоляции. Люди вынуждены работать из дома. Многие начинают строить и развивать свои онлайн-бизнесы. За первые три недели карантина мы провели десятки [консультаций по созданию франшизы](#) для онлайн-предпринимателей: тренеров, владельцев онлайн-магазинов и сервисов.

Зачем вам франшиза, если у вас онлайн-бизнес? Многие думают, что им не нужны партнеры в других городах и странах, если они ведут деятельность в онлайн. Мол, с интернетом можно работать где угодно. Хоть в Америке, хоть в Австралии.

Но это не так.

Приведу один пример. У меня есть друг Александр Молчанов, он известный сценарист.



У Саши есть онлайн-бизнес – Сценарная мастерская, в которой он учит писать сценарии. И недавно у нас состоялся такой диалог:

– Рома, я пару раз думал о франшизе, но не понимаю, как она поможет мне масштабировать бизнес. Я же работаю в онлайн, и могу дотянуться до любого клиента. Зачем мне партнеры и зачем мне делиться с ними прибылью?

– Твоей мастерской уже несколько лет. Какое максимальное количество учеников ты собирал на один поток?

– Примерно 45.

– То есть ты уже уперся в некий потолок?

– Да, но я хочу расти.

– Но ты не можешь дотянуться до любого клиента, как ты думаешь. **Ты являешься ограничением самого себя.**

– Что ты имеешь в виду?

– Смотри. В мире огромное количество людей, которым нужно твое обучение, но они не знают о тебе. Сейчас в Бостоне сидит какой-нибудь Джон Смит, который очень хочет писать хорошие сценарии, но только он не подозревает о существовании Александра Молчанова. А вот если бы у тебя в США был франчайзи, то он бы сначала адаптировал твою методику под местный рынок, перевел ее на английский, а потом бы нашел этого Джона Смита и продал бы ему твой курс. И вы вместе заработали бы больше, чем по отдельности.

Давайте резюмируем. **Как франшиза поможет онлайн-бизнесу вырасти:**

- Вы можете быстрее выйти в другие регионы и страны.
- Ваши партнеры помогут на местах адаптировать ваш продукт под местные реалии.
- Вашим партнерам на местах будет проще найти клиентов, чем вам.
- В некоторых нишах клиенты все равно хотят прийти в местный офис, чтобы поговорить с менеджером вживую, иначе они просто не купят продукт.
- С партнерами вы в любом случае будете расти быстрее и зарабатывать больше.

Стать пионером

В вашей сфере бизнеса еще нет франшиз? Это хорошо или плохо? Может быть это подтверждение того факта, что франшиза в вашей нише не работает?

Напомню о нашем клиенте AMAKids. Когда они пришли к нам в 2015 году, о ментальной арифметике в СНГ мало кто слышал. Мы и сами не слышали. Спрашиваем: «Что это вообще такое?».

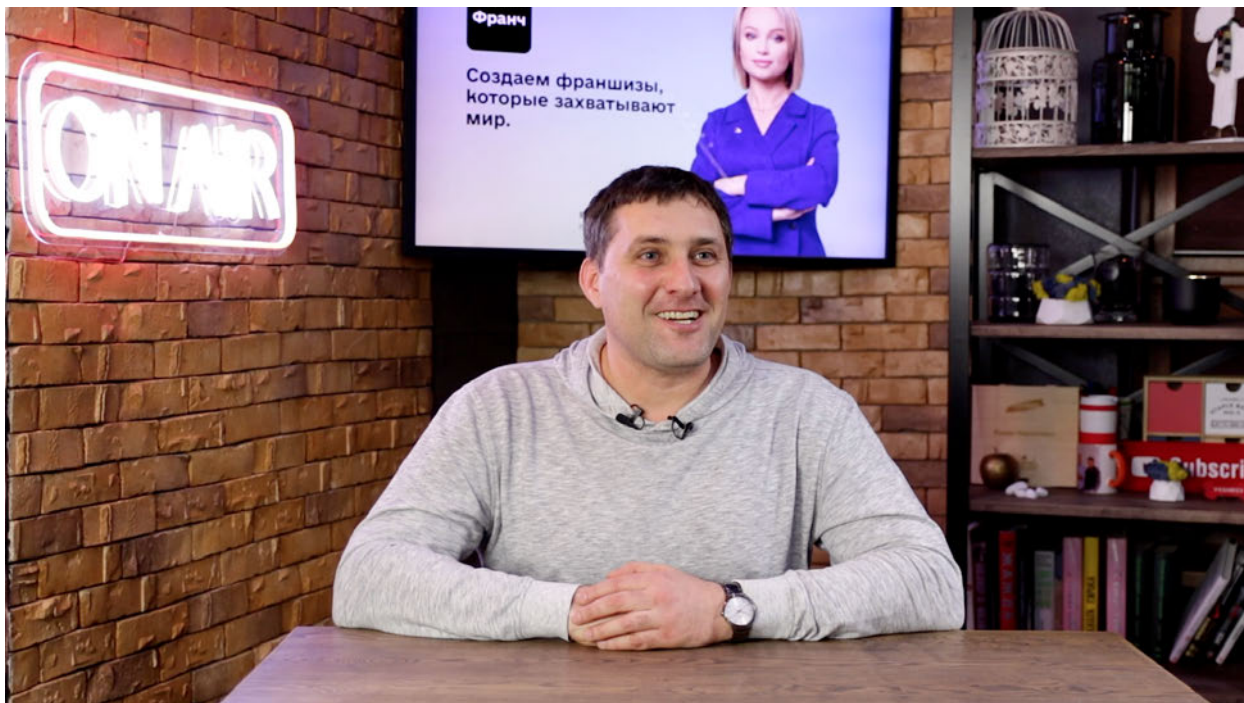
Клиент нам рассказал – это обучающая методика для детей, благодаря которой они начинают очень быстро думать. Она существует уже несколько столетий. В восточных странах эти сети растут очень быстро. В одной только Турции на тот момент было более 5000 точек. Нам казалось это невероятным!

Наш клиент тоже так считал, и он хотел повторить этот успех в СНГ. И сделал это. Он, по сути, открыл этот рынок. Он был первым в нише, где не было франшиз.

Быть первопроходцем – это серьезный вызов. Но это и возможность. Напомню, за 4 года было открыто более 1000 точек в 24 странах мира.

Владимир Федяй – Как все начиналось (видео, 1 мин.)

[Смотреть](#)



Франчайзинг — это не одежда, чтобы кому-то подходить или нет. Это просто модель партнерства, инструмент для быстрого создания больших сетей. У франчайзинга может быть много форм и вариаций.

И какая-то из них точно подойдет вам.



**Франшиза не одежда,
чтобы кому-нибудь
не подходить**

Любители тестов могут проверить успех своей будущей франшизы на сайте.

[Пройти тест](#)

Будет ли ваша франшиза успешной?

Как давно работает ваш бизнес?

- Менее 12 мес.
- 12-24 мес.
- Более 24 мес.

Сколько у вас точек?

- Пока одна
- 2-5
- 6-10
- Более 10

Какая чистая прибыль у одной точки?

в месяц

- Менее \$500
- \$500-1000
- \$1000-2000
- Более \$2000

Вы хотите захватить мир?

- Да!
- Пока нет

Вероятность успеха вашей франшизы:

85%

Такие же, как вы

Есть еще одна особенность франчайзинга, о которой мало кто задумывается. Франчайзинг объединяет вокруг вас не наемных сотрудников, а предпринимателей. То есть таких же людей, как вы. Предпринимателей, которые вкладывают в этот бизнес деньги. Сотрудник не платит деньги, чтобы устроиться на работу в компанию, а франчайзи инвестирует собственные средства при покупке франшизы.

Франчайзи – такие же, как вы. Они ваши мини-копии.

А с кем вы больше хотите работать: с наемными сотрудниками или с предпринимателями? Когда я задаю этот вопрос своим клиентам, никто не выбирает первый вариант. Все хотят общаться с равными. А работу с персоналом делегировать франчайзи.

В случае покупки франшизы предприниматель вкладывает в нее деньги и зачастую очень большие. А когда человек вложил деньги и время, у него появляются обязательства перед собой, своей семьей, друзьями, подписчиками в Facebook. Он не может просто так взять и бросить бизнес. Он будет делать все возможное, чтобы вместе с вами добиться успеха. Франшиза объединяет высокомотивированных людей.

Кстати, проголодались? Я как раз хотел рассказать вам историю создания Биг Мака.



Не все знают, что Биг Мак, который каждый из вас попробовал хоть раз в жизни, был придуман не в лаборатории корпорации McDonald's. Его рецепт изобрел франчайзи из Пенсильвании Майкл Деллигатти. Вот он:



Франчайзи изобрел бургер, ставший символом всей сети, символом фастфуда. Сегодня Биг Мак продается более чем в 100 странах мира, а Индекс Биг Мака используется для определения паритета покупательной способности в разных странах.

Индекс Биг Мака. Сколько бургеров вы можете купить за \$50?



Франчайзинг рождает синергию предпринимателей, которая в свою очередь рождает такие вещи как Биг Мак. Если вы хотите, чтобы классные идеи появлялись внутри вашей компании, франчайзинг поможет осуществить это желание.

Найти свой икигай

Дочитав до этого момента, вы могли подумать, что я хочу убедить вас в том, что франчайзинг – это волшебная таблетка. Какое-то чудо, которое быстро решает проблемы. Это не так. Я лишь показываю, как франшиза может помочь вашему бизнесу. Но это большая работа.

Развитием франчайзинговой сети нужно заниматься. Да, вы будете не одни. Со временем у вас появится команда, которая будет помогать вам с развитием сети. Но вы должны быть к этому готовы. Готовы к быстрому росту. Готовы к тому, чтобы открывать не 1-2 точки за год, а 10, 30 или 50.

Потому что это амбиция франчайзинга. И это та амбиция, которая должна стать лично для вас главной движущей силой в бизнесе. Франчайзинг сильно ускоряет мир вокруг вас, но не всем это по нраву.



Кто-то хочет, как братья Макдональды, всю жизнь творить в своем единственном ресторанчике. И они действительно получают удовольствие от этого. Они нашли икигай – свое предназначение в жизни.

Не все должны быть предпринимателями, кто-то должен быть ремесленником.

Недавно я записывал мастер-класс с Владимиром Федяем (АМАKids) для нашего портала (доступ к нему есть у клиентов Франча). Я хотел выяснить, как Владимир смог построить сеть из более чем 1000 точек в 24 странах всего за 4 года. В чем его особенный секрет? Ведь сама по себе франшиза еще не гарантирует успеха. Владимир сказал: «Я много работал. Был год, когда я в небе проводил столько же времени, сколько на земле».

Франчайзинг — это большая работа. Но на пути вас ждет такая же большая награда.



Глава 3

Какие проблемы решает франчайзинг

Франчайзингу не очень повезло с неймингом. Это слово поначалу отпугивает! Звучит так, будто франчайзинг не решает проблемы, а создает их. Запуск франшизы сравнивают с чем-то сложным, «мне не подходящим» и дорогостоящим.

Да, франшиза – не панацея. Но это очень мощный инструмент для масштабирования, систематизации бизнеса, и вывода его из кризиса. Немного позже я расскажу о том, как франшиза помогает именно в кризис. Ну а пока остановимся на ключевых проблемах бизнеса, которые исчезают по мере роста франчайзинговой сети.

Проблема №1. Операционка задолбала!



Сегодня вы и директор, и маркетолог, иногда курьер, часто продавец, а еще принтер чините и заказываете туалетную бумагу в офис. Потому что все на вас. Франчайзинг завершает эту «увлекательную» главу вашей жизни. Потому что вы больше не сможете заниматься операционной ерундой. Вы должны будете строить сеть.

Конечно, вам нужна команда, время и энергия. Много энергии. Но я за мягкое внедрение франшизы в компанию. Не нужно сразу строить ракету! Можно запускать франшизу поэтапно. Сначала вы продаете франшизу самостоятельно. Продавая, появляется финансирование для того, чтобы привлечь менеджера. Вы его нанимаете, и он занимается обслуживанием партнеров.

Сеть продолжает расти. У вас появляется еще больше денег для того, чтобы сформировать штат людей, которые будут заниматься продажами франшиз, поддержкой партнеров, развитием бренда.

Франчайзинговая сеть финансирует сама себя. И полностью лишает вас необходимости заниматься скучной операционкой.

Проблема №2. Конкуренты бесят!



Не знаю как вы, но я ненавижу своих конкурентов. Это противные люди, которые воруют мои деньги. С франшизой мочить конкурентов становится проще. Франчайзинговая сеть всегда растет быстрее, чем собственная. Быстро открывая новые точки, захватывая карту, вы сначала заткнете рот своим конкурентам, а потом заставите клиентов навсегда забыть о них.

Если у ваших конкурентов еще нет франшизы, вы их точно обгоните. Если франшиза у ваших конкурентов уже есть, то пора торопиться, потому что иначе уже не поспеете за ними.

С франшизой можно стать лидером в своей нише, даже не будучи им изначально.

Проблема №3. Хаос и плохой сервис



Вот это бесит больше всего. Сотрудники постоянно тупят, клиенты в недоумении, они недовольны, о них никто не думает. Вы чувствуете, что все надо переделывать: инструкции не работают, обучения не хватает. Запустите франшизу – и все поменяется. Потому что если у вас нет описанных бизнес-процессов, если вы не внедрили стандартное обучение, то вы не сможете развивать франшизу. А, значит, развалится и вся компания.

Часто запуск франшизы становится отличным поводом систематизировать работу своей компании. Наконец-то, давно уже пора! Мы понимаем, что когда-нибудь придется наладить все процессы, прописать все инструкции, должностные обязанности, стандарты обслуживания клиентов и т.д. Франшиза рано или поздно заставит это сделать. Кстати, это можно сделать своими руками или при желании [обратиться к нам](#).

Проблема №4. Низкие продажи



Чтобы продавать больше, нужно расширять сеть. На это нужны средства. Когда ты в бизнесе сам, то приходится вынимать деньги из оборота, одалживать у малознакомых людей или брать кредиты в банке. А когда продаешь франшизу, сеть развивается за счет партнеров. Им не нужно платить проценты за кредит, наоборот – они платят тебе.

Давайте посмотрим, как это работает. Когда вы открываете одну собственную точку, конечно, вы получаете все деньги. Всю чистую прибыль, которую она генерирует. Но вы тратите на нее 100% времени. Но пока вы открываете эту одну собственную точку, вы можете открыть 5-7-10 франчайзинговых, каждая из которых, конечно же, будет приносить меньше денег. Потому что партнеры не будут всю чистую прибыль отдавать вам. Но при этом вы будете тратить на них гораздо меньше времени. Вы меньше с них зарабатываете, но и меньше тратите времени. И в итоге франчайзинговая сеть всегда обгоняет собственную. И генерирует значительно больше денег.

Вот так работает франчайзинг. Вот почему McDonald's и многие другие компании по всему миру выбирают эту модель, избавляются от собственных ресторанов, магазинов, заведений. Это просто финансово выгоднее.

Большой сюрприз для рейдеров

Зимой 2018 года разразился скандал – в одном заведении Додо Пицца нашли «закладки» с наркотиками. Ниже привожу заметку с сайта zona.media, которая рассказывает о начале истории.

Московская полиция возбудила уголовное дело о сбыте наркотиков, после того как в середине ноября и в январе в одном из кафе сети «Додо Пицца» нашли две «закладки». Основателя сети Федора Овчинникова в грубой форме пытались вызвать на допрос по телефону еще в декабре. С адвокатом он пришел к следователю только 7 февраля, когда и узнал о возбужденном деле.

На допросе он также узнал, что 1 ноября поступило заявление, подписанное именем совладелицы франшизы в Люберцах, в котором утверждалось, что под прикрытием сети пиццерий Овчинников и его партнер распространяют наркотики. Позже основатель «Додо Пиццы» заметил, что конфликта с совладелицей франшизы у него не было и ее подпись не похожа на ту, что стояла на заявлении. Инвестор пиццерии в Люберцах также подтвердила, что ее подпись в документе подделали.

Хайп поднялся невероятный! Чуть ли не каждый день в СМИ появлялись новые статьи и расследования, а на YouTube – ролики с провокационными обложками.



Я тогда тоже записал [интервью с Федором Овчинниковым](#). Ситуация развивалась примерно полгода. Но к концу весны претензии к Додо Пицце были сняты, Федора перестали вызывать на допросы, и многие быстро забыли об этой истории.

Но что произошло на самом деле? Одной из версий, которая активно обсуждалась в то время, была попытка «отжима» бизнеса у Додо Пиццы. Мол, кто-то хотел таким образом начать рейдерский захват быстро растущей сети.

Представим, что это действительно были рейдерские действия. Сеть росла очень быстро. Федор Овчинников всегда проповедовал максимальную открытость. И тогда, и сейчас, можно зайти на сайт dodofranchise.ru и увидеть счетчик с выручкой сети в этом месяце, который обновляется в реальном времени.

330 213 875 ₺

Выручка российской сети в этом месяце. В прошлом месяце — 1 365 279 690 ₺

Данные из «Додо ИС» обновляются в реальном времени.

Такая открытость и, конечно, сами цифры вполне могли привлечь внимание рейдеров. Но какой же неприятный сюрприз ждал этих (гипотетических) рейдеров? Брать было нечего! Сеть на 96% состоит из франчайзинговых заведений. Ядро бизнеса и франшизы – Dodo IS – находится на серверах (вполне возможно, что даже не в России). Что отбирать? Без системы, без команды бизнес просто не работает.

Франчайзинговая модель резко уменьшает риски рейдерских захватов. Весь бизнес распределен между участниками сети – независимыми компаниями и физическими лицами. А «рейдерить» по отдельности каждую точку никто не будет.

Кстати, несколько раз к нам обращались компании, которые хотели с помощью фейковой франшизы выстроить защиту своего бизнеса от рейдеров. Мы отказывали, потому что не участвуем в подобных «мутных» схемах, но сама идея вполне рабочая.

Франчайзинговые бизнесы практически невозможно отобрать.

Как франшиза помогает в кризис

Я уже упоминал, что пишу эту книгу в разгар пандемии коронавируса. Это непростое время, но впереди нас ждет еще и глобальная рецессия. А значит очередной финансовый кризис. Мы пережили с нашими клиентами два кризиса: в 2008 и 2014. Причины кризиса всегда разные, но вот поведение людей и тренды на рынке франчайзинга очень похожи. Поэтому я понимаю, что будет происходить (и уже происходит) на рынке в 2020 году.



Что ждет рынок франчайзинга в кризис:

1. Сначала очевидное. Уйдут неэффективные франшизы. Рынок очистится, и это хорошая новость.
2. Будут развиваться франшизы с гибкой финансовой моделью и подходами. К примеру, рестораны, которые уже сейчас запускают свою онлайн-доставку, скорее всего, смогут пережить кризис, а те, кто решил «переждать до лучших времен» – нет.
3. Франшизы в целых индустриях перестанут быть интересны покупателям на месяцы, или даже годы. Но зато вырастет спрос на франшизы в этих сферах:
 - Продукты питания (производство, доставка)
 - Dark Kitchen (доставка готовой еды и take-away)
 - Онлайн-магазины и сервисы (см. «Франшиза в онлайн-бизнесе?!»)
 - Товары для дома (производство, доставка)
 - Услуги для дома (клининг, охрана)

- Услуги для детей (обучение, уход)
 - Медицина и фармабизнес
 - B2B-услуги (онлайн-услуги и консалтинг, банкротство и т.п.)
 - Вендинг
 - Комиссионные магазины и секонд-хенд
 - Аренда и лизинг
 - Аутсорсинг различных услуг
 - Услуги интернет и IPTV
 - Энергетика
4. На рынок хлынет огромное количество новых потенциальных покупателей франшизы. В первую очередь за счет так называемых «вынужденных предпринимателей» – людей, которые потеряли работу, но у которых есть небольшие запасы – от 10 до 30 тыс. долларов. Компанию им составят также предприниматели, которые потеряли в кризис свой предыдущий бизнес (туризм, ивенты).

С трендами разобрались. **Франчайзинг не перестает быть эффективным инструментом масштабирования бизнеса даже в кризис.** Могут меняться компании и ниши, но модель работает. Она пережила уже слишком много кризисов. К примеру, компания Burger King была основана в 1953 году – в непростое время для Америки, после окончания Корейской войны. Сейчас это вторая по размеру бургер-сеть в мире. Кстати, первый ресторан Burger King открылся в Сан-Бернардино – на родине McDonald's, действующего лидера индустрии.



Если сомневаетесь в своей бизнес-модели, пройдите тест и узнайте, кто в итоге победит – коронавирус или ваш бизнес?

[Пройти тест](#)

Ваш бизнес VS коронавирус

В какой нише вы работаете?

Выберите...

Как изменился спрос на ваши товары / услуги с начала кризиса?

Выберите...

Ваша рентабельность до кризиса, %

Рентабельность = Чистая прибыль / Общий доход * 100%

10



1

20

Сколько точек в вашей сети?

1



1

20

Чистая прибыль одной точки в месяц до кризиса

Выберите...

На что нужно обратить внимание, запуская франшизу в кризис?

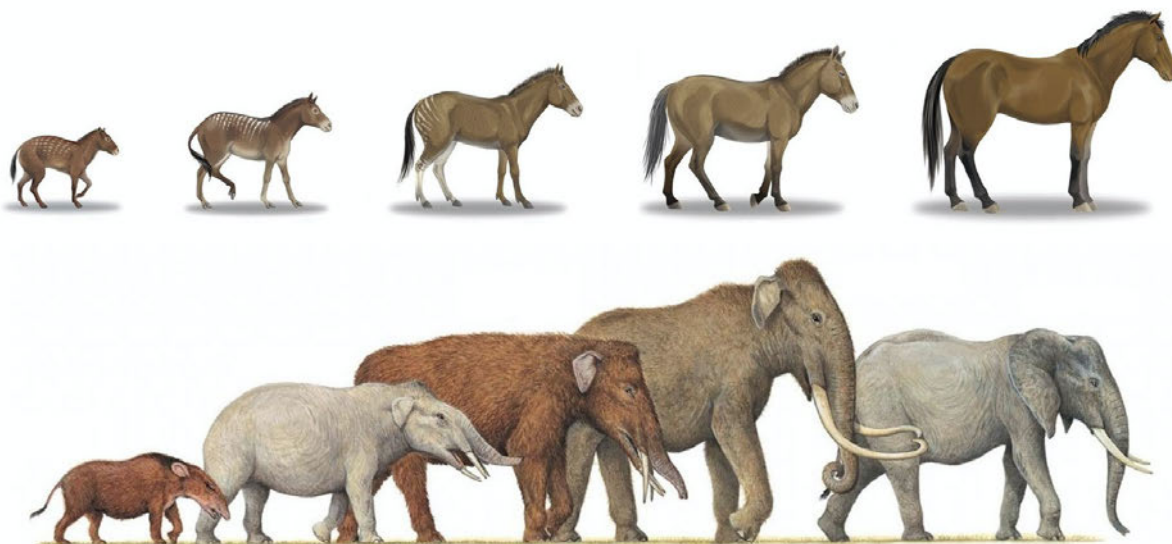
Критерии успеха для запуска франшизы в кризис:

- Актуальная ниша (см. список выше).
- Инвестиции – до \$30 тыс.
- Чистая прибыль франчайзи – от \$800 в месяц.
- Быстрое открытие франчайзинговой точки (до месяца).
- Готовый антикризисный пакет для франчайзи, к примеру, скидка или отсрочка на вступительный взнос и роялти, дополнительные бесплатные услуги или продукция.

Я бы не хотел в очередной раз рассказывать про значение китайских иероглифов и время возможностей. Но сейчас именно оно.

Вся история жизни на Земле – это история адаптации. Абсолютно все живые виды выглядят сейчас не так, как в момент своего появления. Чтобы выжить, нужно подстраиваться под меняющиеся условия.

Посмотрите на эволюцию лошади и слона. Они менялись. Они адаптировались. Они росли. Да, слон в последнем поколении чуть сдал, но в целом они стали больше.



А почему ваш бизнес не меняется в эпоху перемен? Если ваша модель работала до кризиса, она может работать и сейчас. Кризис не разрушает тренды, которые наблюдались до его начала, а наоборот, сильно их ускоряет.

Сейчас надо ставить самые амбициозные цели. Расти. Строить сеть. Запускать франшизу. Превращаться из маленькой горбатой лошадки в большого сильного слона.

И напоследок позволю себе процитировать Чарльза Дарвина, этот парень знал толк в эволюции.



Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто лучше всех приспособливается к изменениям.

Чарльз Дарвин

Готовность к франчайзингу

Меня часто спрашивают: как понять, что моя компания готова к франчайзингу? Иногда предприниматели задают этот вопрос для того, чтобы я помог им отговорить себя от развития.

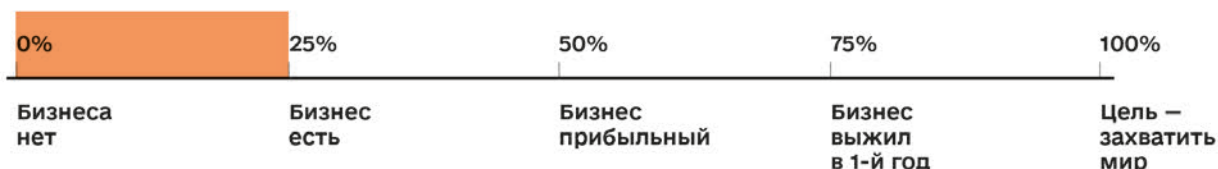
«Я не готов к франшизе, потому что сначала мне нужно доделать сайт, докрутить финансовую модель, довнедрить CRM, дописать все инструкции...»

Все наши клиенты – теперь уже большие сети – тоже не были идеальными к моменту старта франшизы. Нельзя на 100% подготовиться к франчайзингу. Нужно просто взять и сделать шаг в этом направлении. И, в конце концов, вы делаете сайт, внедряете CRM и прописываете инструкции не для себя, а для блага сети. Так пусть сеть и финансирует эти работы. Почему вы должны тратить на это деньги из своего кармана?

Тем не менее, есть очевидные критерии готовности к франчайзингу.

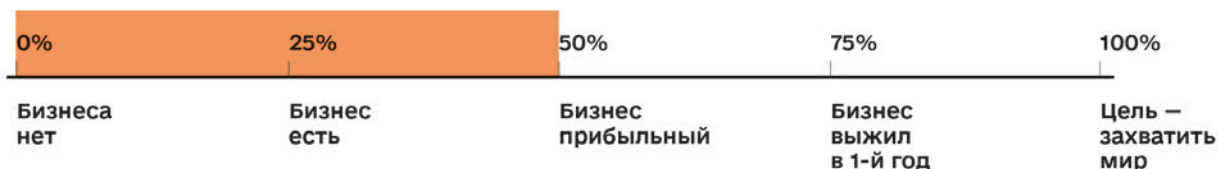
Есть бизнес

Во-первых, если у вас нет бизнеса – к франчайзингу вы не готовы. Одной идеи недостаточно. Идеи ничего не стоят и не продаются по франшизе. Сначала создайте бизнес-модель, запустите ее, протестируйте, внесите изменения.



Есть прибыль

Если бизнес уже есть, но он пока что неприбыльный, вам тоже рановато думать о франчайзинге. Не пытайтесь клонировать по франшизе свой неуспех и неуверенность. Не пытайтесь заработать на продаже франшизы, чтобы покрыть свой кассовый разрыв. Масштабировать можно только то, что уже приносит деньги.

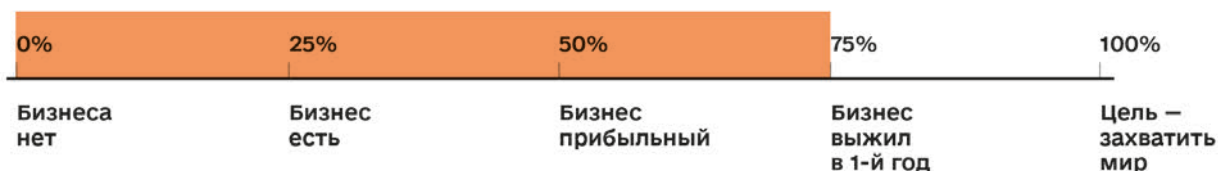


А что такое прибыльный бизнес? Это модель, которая гарантирует стабильную прибыль вашим франчайзи на уровне хотя бы \$800 в месяц (чистыми). Это приблизительный входной порог на рынок франчайзинга. Если ваша бизнес-модель позволяет генерировать такие деньги в течение длительного времени, вам уже можно думать о создании франшизы.

Выжили в течение года

Статистика предпринимательства в нашей стране неутешительна – 9 из 10 стартапов не выживают в течение первого года. Другими словами, если вы открываете новый бизнес, то с вероятностью 90% через год вы будете заниматься чем-то другим.

Если вы пережили первый год и ваш бизнес все еще прибыльный – да, теперь вам точно нужно думать о запуске франшизы! Вы вошли в 10% избранных.



История одного продавца сэндвичей

Летом 2013 года к нам в офис пришел Вадим Бортник, основатель сети сэндвич-баров FreshLine. Вместе с ним был его друг детства и бизнес-партнер Александр Шверк. В то время коллектив Франча состоял из пяти человек. А в тот вечер в офисе были только мы с Яной, моей женой, которая и сейчас работает финансовым аналитиком Франча.

Я пошел с клиентами в переговорную, а Яна осталась в кабинете. По ее словам, дальше началось что-то странное. За стеной каждую минуту раздавался дикий взрыв хохота, громкие крики и нечленораздельные звуки.

Эту фотосессию с Вадимом мы сделали спустя 5 лет. Но в тот день Яна думала, что в нашей комнате происходит нечто подобное, и мне нужна помощь.



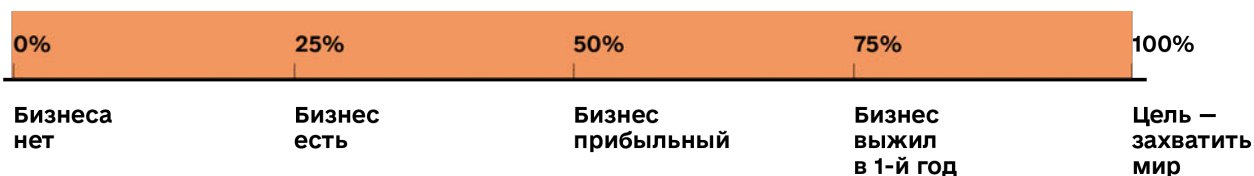
А что на самом деле происходило в соседней комнате? Мы с ребятами очень быстро нашли общий язык и обсуждали стратегию развития сети FreshLine, непрерывно шутя. Мы как-то сразу пришли к тому, что франчайзинг не должен быть скучным.

Вадим родом из Харькова, и очень хотел открыть в родном городе сэндвич-бар Subway. Но компания не работала в Украине и не планировала выходить на рынок. Тогда Вадим решил создать собственную версию — так и появился FreshLine.

На момент нашей встречи у Вадима было 15 ресторанов. С тех пор сеть сильно выросла, в лучшее время в ней было почти 60 заведений. Сейчас основатель FreshLine, как и все рестораны, ждут окончания карантина и не очень понимают будущее проекта. Но за последние 7 лет компания действительно сильно изменилась.

Франчайзинг помог ей систематизировать свои процессы. Если хотите, [посмотрите ролик](#), в конце которого Вадим демонстрирует свой талмуд с бизнес-процессами.

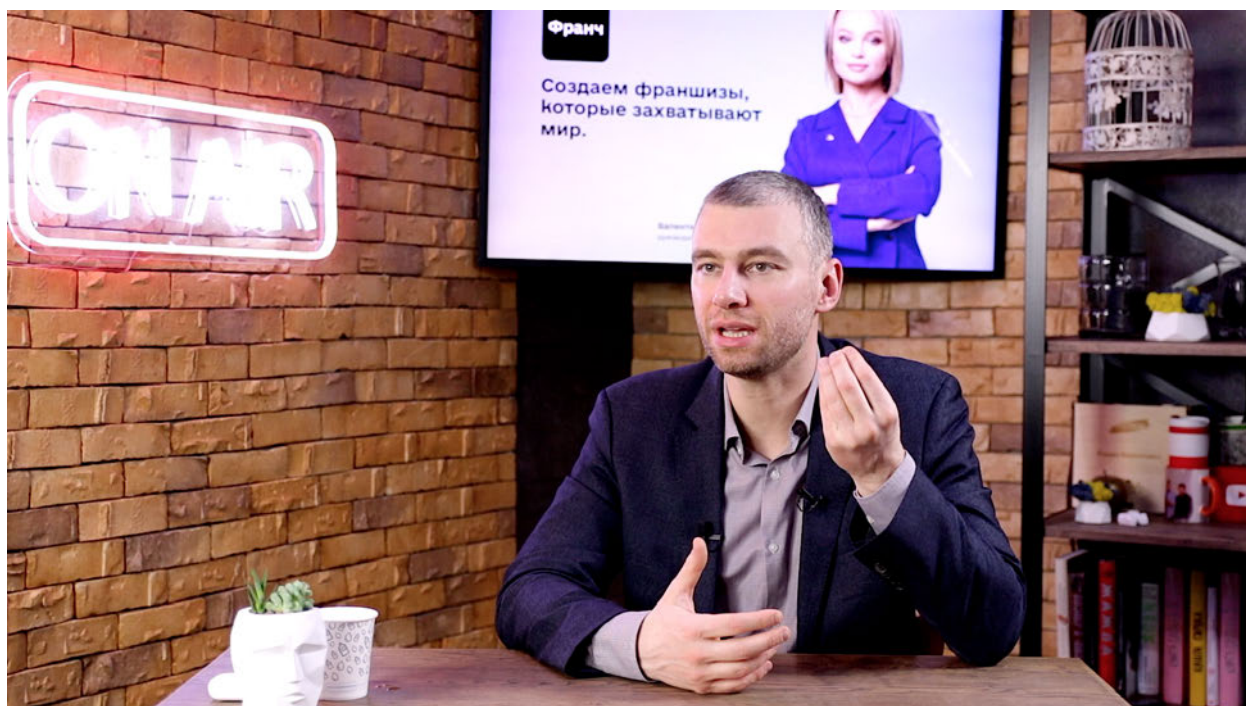
Франчайзинг помог компании понять, что она хочет захватить мир и повторить успех Subway, концепцией которого FreshLine когда-то вдохновился.



И спустя семь лет, каждая моя встреча с Вадимом похожа на ту первую – мы шутим, смеемся, обсуждаем бизнес и новые проекты.

Вадим Бортник – Как все начиналось (видео, 40 сек.)

[Смотреть](#)



Момент, когда вы понимаете, что хотите захватить мир, какой бы маленькой сейчас ни была ваша компания, это момент, когда вы становитесь Рэем Кроком. Но тут кроется большая опасность. Если вы хотя бы на месяц отложите эту идею, то снова погрязнете в текучке, и с каждым днем мечты о большой компании станут остывать. Вы будете превращаться из Рэя Крока в братьев Макдональдов, которым было хорошо в их маленьком ресторане в Сан-Бернардино.



Сигналы, что пора делать франшизу

Если вам нужны знамения, чтобы создать франшизу, то вот они:

1. У вас уже спрашивают, можно ли купить вашу франшизу. Люди сами (!) додумались спросить, можно ли с вами делать бизнес. Представляете, сколько вокруг тех, кому это пока даже в голову не пришло?
2. Ваши основные конкуренты уже запустили франшизу. Как мы помним, компании с франчайзинговой сетью растут всегда быстрее. И пора включаться в гонку, чтобы не стать аутсайдером рынка.
3. Прибыль не растет. Когда вы дошли до определенного уровня, и дальнейшие действия приводят только к действиям. Но цифра на счету особо не меняется. Франчайзинг позволит бизнесу пробить потолок.



есть запросы
на вашу франшизу



у конкурентов уже
есть франшиза



вся прибыль уходит
обратно в бизнес

Глава 4

Воронка продажи франшизы

Продать пару франшиз может кто угодно. Чтобы продать 1000 франшиз, нужна система и правильная воронка. Вот она (можете ее [скачать здесь](#)).



Конечно, это сильно упрощённая версия воронки. Но давайте пройдемся хотя бы по ней. Создание большой сети начинается с 2-секундного взгляда на рекламу вашей франшизы в Facebook или Instagram...

1. Потенциальный партнер видит рекламу вашей франшизы.
2. Он переходит на лендинг, чтобы узнать подробности о франшизе.
3. На лендинге он заполняет форму и получает дополнительные материалы.
4. Далее следует этап консультаций, переговоров, обсуждения условий работы. Вы выбираете партнера, он выбирает вас.
5. Вы подписываете договор, партнер оплачивает вступительный взнос. Франшиза продана!

Каждый этап важен, и его нельзя пропускать.



Итак, чтобы запустить франшизу, вам нужны:

1. Лендинг франшизы.
2. Презентация франшизы (служит лид-магнитом¹ на лендинге).
3. Финансовая модель франшизы.
4. Договор коммерческой концессии (или лицензии).
5. Торговая марка. Нужно подать ее на регистрацию, если этого еще не было сделано (дождаться окончания регистрации не нужно, можно начинать продажу франшизы сразу).
6. Рекламная кампания (Facebook, Instagram, поисковые системы, каталоги и т.д.)

Но чтобы все это создать, нужно сначала разобраться с концепцией, форматами и моделью франшизы. И сделать это нужно сейчас, а не после старта продаж франшизы.

¹ Лид-магнит – документ или материал, ради получения которого потенциальный франчайзи оставляет на сайте свои контактные данные. Лид-магнитом, к примеру, могут быть: презентация франшизы, финансовая модель, отзывы действующих партнеров и т.д.

Концепция франшизы

Все начинается с концепции. Прежде чем запустить франшизу, нам нужно понять, что и кому вы хотите продать. Нельзя просто так сказать рынку: «Всем привет, у меня франшиза!». Глупо надеяться, что она будет кому-то нужна просто потому, что она есть.

Поделюсь одним кейсом. У нас есть клиент, который занимается производством мороженого. На первый взгляд, это очень простой бизнес – тележка мороженого, летом их можно встретить сотнями на улице. Ничего необычного.



Но обычная франшиза никому не нужна.

Мы это прекрасно понимали. И провели стратегическую сессию с клиентом, чтобы разобраться, какая у нас концепция и целевая аудитория. И вот, что мы выяснили.

Одной из целевых аудиторий покупателей франшизы могут быть родители с совершеннолетними детьми, которые еще учатся или уже закончили институт. И концепция нашей франшизы для этой целевой аудитории – это не продажа мороженого. **Франшиза – это бизнес-школа для ребенка!**

Только представьте, сколько родителей не знают, чем занять своего отпрыска летом. Можно его отправить в деревню к бабушке, где он будет бездельничать и пить пиво со сверстниками. А можно купить ему тележку мороженого, чтобы за

лето он научился общаться с людьми, продавать, решать проблемы в бизнесе, да еще и заработал. В конце концов, продажа мороженого – это очень маржинальный бизнес.

Мы говорили с потенциальными покупателями не о зарботке в конкретной нише, а о будущем их детей. И это сработало!

Все начинается с концепции. Пока мы не поймем, какие задачи решает наша бизнес-модель, мы не сможем двигаться по воронке дальше.

Начиная с этой главы, я буду давать вам задания после каждого раздела. Если вы хотите подготовить свою компанию к запуску франшизы, рекомендую выполнять их последовательно. Разумеется, это не обязательно, и никто проверять вас не будет. Но если вы действительно хотите пойти по пути создания франшизы, то выполнение этих заданий станет отличной отправной точкой.

Итак, первое задание:

1. Опишите бизнес-модель, которую планируете развивать по франшизе. Это не обязательно должна быть полная копия вашего действующего бизнеса.
2. Опишите целевую аудиторию франшизы: кто ее будет покупать и почему. Плохой вариант – «Мужчина, 25-45 лет». Хороший вариант, как в примере выше – «Родители совершеннолетних детей, которые не знают, чем их занять на лето». Больше думайте о жизненных ситуациях, в которых могут находиться ваши потенциальные партнеры, чем о социально-демографических факторах.

Форматы франшизы

Люди любят разнообразие. Франчайзи – тоже. Позиционирование франшизы мало чем отличается от позиционирования потребительского продукта.

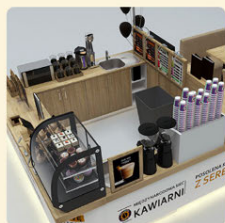
Вам не обязательно быть фанатом Apple, чтобы признать, что у этой компании все хорошо с продуктовой линейкой. Давайте убедимся в этом на примере их самого популярного гаджета – iPhone.



Это кадр из презентации 2019 года. На самом деле, сейчас в линейке есть еще новый iPhone SE, стоимость которого начинается с \$399. Таким образом, iPhone могут позволить себе очень многие люди – от пенсионеров (да-да!) до топ-менеджеров.

Продавая франшизу, мы должны рассчитывать на разные аудитории покупателей с разными финансовыми возможностями. Представим, что у нас франшиза кофейни. Этот бизнес можно открыть в множестве форматов – от островка в торговом центре до полноценного кафе с залом и расширенным меню. А сейчас – во время карантина – еще и в формате доставки кофе.

Пример форматов



Островок
в торговом центре



Киоск
на улице



Кофейня с
отдельным входом

Зачем нужны разные форматы франшизы? Для гибкости. Представьте, что к вам пришел потенциальный франчайзи, у которого есть \$10'000. Следом пришел франчайзи, готовый вложить \$50'000. Если у вас есть формат только за \$10'000, то вы каждому из них продадите одинаковую франшизу. Но зачем человеку с \$50'000 предлагать формат за \$10'000?

Подумайте вот над чем:

- Какие принципиально разные форматы возможны в вашей бизнес-модели?
- Насколько эти форматы являются логичными и самодостаточными. К примеру, в формате кофейни с более дорогой кофемолкой, возможно, нет смысла, но есть смысл в кофейне с большей площадью и расширенным ассортиментом, так как это привлечет больше клиентов.
- Зачем вашему партнеру покупать более дорогой формат? Обычно ответ заключается в том, что с более дорогим форматом, партнер сможет больше зарабатывать. Скажем, мини-кофейня стоит \$4000, приносит \$800 в месяц и окупается за 5 месяцев. А большая кофейня стоит \$10'000, окупается за те же 5 месяцев, но зато приносит каждый месяц \$2000. Что выберет ваш партнер: потратить меньше на запуск или больше зарабатывать ежемесячно?

Будьте более гибкими. Не предлагайте тем, у кого много денег, дешевые форматы, но также не теряйте партнеров, которые хотят начать бизнес с меньшей финансовой нагрузкой.

Подходы к созданию форматов франшизы:

1. Каждый формат должен быть самодостаточным, логичным и прибыльным.
2. Каждый формат должен чем-то принципиально отличаться от других форматов: объемом инвестиций, ассортиментом, площадью торговой точки или принципом работы (к примеру, один формат – суши-бар с залом, второй – только доставка суши).
3. Не делайте много форматов. Двух-трех будет достаточно. К примеру, формат с небольшими вложениями, со средними и с высокими. Каждый отличается размерами торговой точки, ассортиментом и рекомендуемым местоположением.
4. Лучшая идея для форматов – баланс начальных вложений и ожидаемой месячной прибыли. Выше я приводил такой пример для кофеен.
5. Если в вашем бизнесе возможен только один формат, и вы не можете придумать никаких других, не мучайте себя. Один, так один.

Задание

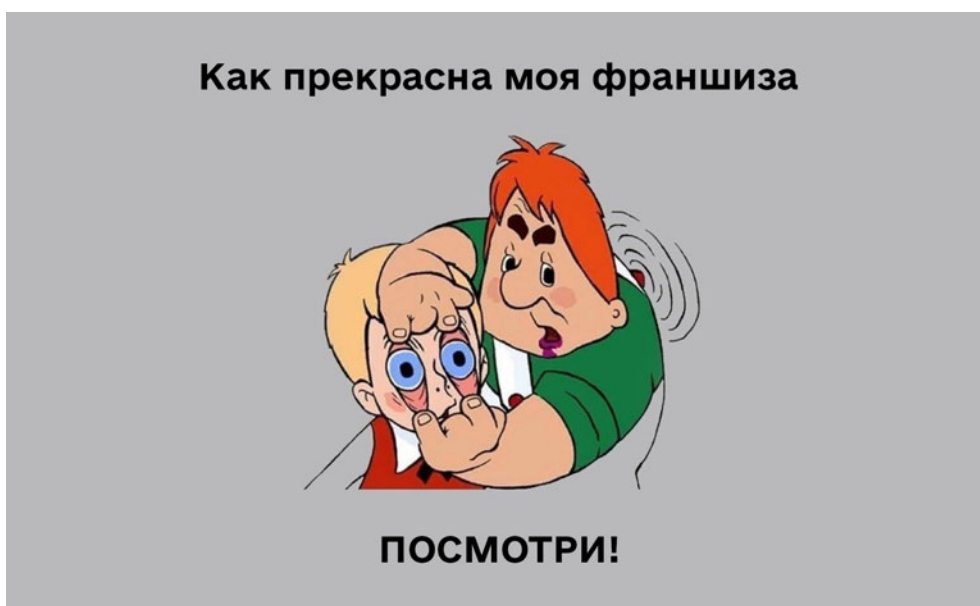
Опишите форматы франшизы. Рекомендуемые параметры:

1. Название формата.
2. Краткое описание формата и его отличий от других форматов.
3. Инвестиции в открытие данного формата.
4. Ассортимент товаров или услуг.
5. Местоположение и площадь торговой точки (если применимо).

УТП франшизы

Создание ценности франшизы – очень большой и важный этап. Когда мы разрабатываем франшизу, то посвящаем ему очень много времени. Вам нужно создать УТП франшизы – уникальное торговое предложение. В нашем случае это, конечно, не торговое, а франчайзинговое предложение. Но УТП звучит для меня как-то непривычно. Поэтому буду использовать привычную аббревиатуру.

Перед тем как читать дальше, подумайте несколько секунд и ответьте на этот вопрос: «В чем уникальное преимущество вашей бизнес-модели?» В чем фишка? Чем ваша бизнес-модель принципиально отличается от конкурентов?



Рискну предположить, что первое, о чем вы подумали – это ваш богатый опыт. И, конечно же, известный бренд. И вообще, вы вложили в бизнес много сил и времени. И работаете хорошо, а ваши конкуренты – халтурят...

Это самые распространенные ответы наших клиентов, которым я задаю этот вопрос на первой встрече. Думать так на данном этапе нормально. Но не в этом преимущества бизнес-модели. Не это интересует людей, которые хотят купить франшизу.

Им плевать на то, как давно мы на рынке. Им плевать на то, сколько труда, сил, пота, крови мы вложили в бизнес. Им плевать на то, что мы почему-то считаем себя лучше других. «Докажите мне это! Покажите мне, в чем реальные преимущества вашей бизнес-модели», – скажет ваш потенциальный франчайзи. И будет прав.

Давайте посмотрим на примеры слабых и сильных УТП франшизы.



Примеры слабых УТП франшизы

1. Вы будете работать под известным брендом

Известный бренд – это McDonald's, Apple и Mercedes. Ну или Додо Пицца, если говорить о франшизах. Если ваш бренд хорошо знают в вашем городе, это никак не поможет партнеру из другого региона получить дополнительных клиентов.

Туда же – «У нас опыт 100 лет на рынке», «У нас 150 отраслевых наград». Хвастаться своими достижениями, даже действительно значимыми – это не самый перспективный вариант. Лучше сконцентрироваться на реальных преимуществах франшизы, которые будут полезны вашим партнерам.

2. Мы варим вкусный кофе. У вас будет куча клиентов!

Даже если так, это не преимущество для потенциального франчайзи. Это даже не преимущество для конечного клиента! Сейчас все варят плюс-минус вкусный кофе. А 95% людей не разбираются, какой кофе вкусный, а какой – нет. Они пьют горячее, или крепкое, или что-то с молоком. Так что думаем дальше.

3. Наш продукт уникален. У нас нет конкурентов!

Насколько это действительно так? Большинство компаний, которые пишут такие заголовки, на самом деле не создают ничего уникального. Преимущество франшизы не должно быть рекламным заголовком. Только конкретика и реальная выгода, которую вы сможете обеспечить своим партнерам.

Уловили мысль? А теперь давайте посмотрим на то, как надо позиционировать УТП своей франшизы.



Примеры сильных УТП франшизы

1. Мы поможем в поиске персонала и обучим его

У большинства начинающих предпринимателей есть сложности в работе с персоналом. Особенно во время запуска бизнеса. Если вы сможете им найти нужный персонал, обучите его и предоставите необходимые инструкции для работы, то станете незаменимым партнером.

2. Мы обеспечим вас клиентами

Если вы действительно можете наладить поток клиентов для ваших франчайзи – это будет очень серьезное преимущество франшизы. С клиентами, как и с персоналом, часто возникают проблемы. Почему бы вам не помочь своим партнерам решить их? К примеру, вы можете передавать все лиды из города франчайзи своему партнеру. Или вы можете настроить рекламу на его город в Facebook. Есть еще много других вариантов.

3. У вас будут эксклюзивные цены на продукцию

Партнерам должно быть выгодно работать с вами. Если вы даете им лучшие цены на продукцию, расходные материалы, услуги и т.д., то у франчайзи не будет повода выйти из сети. Финансовая выгода – важное и долгосрочное преимущество хорошей франшизы.

4. Реальная поддержка

Постоянный консультант на связи, общий чат для обмена опытом, обновляемая база знаний, регулярное обучение, вебинары, тренинги и т.д. Развитие партнеров – это то, что будет двигать вперед не только вас, но и всю сеть. Эти усилия действительно выглядят ценными в глазах франчайзи. За это стоит платить роялти, и ради этого стоит покупать франшизу.

Задание

Пропишите 10 ключевых преимуществ (УТП) своей бизнес-модели и франшизы.

Анализ рынка и конкурентов

Теперь, когда мы разобрались с УТП франшизы, нужно провести анализ рынка и конкурентов. Когда вы запускаете новое направление, нужно четко понимать правила игры.

В данном случае правилами игры во франчайзинг являются: размер вступительного взноса, инвестиции, роялти, количество точек, преимущества, которые декларируют ваши конкуренты.

Я рекомендую вам использовать для этого [таблицу сравнения конкурентов](#). Она поможет вам понять, кем вы будете на этом рынке, как будете выглядеть в глазах потенциальных франчайзи.

	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Название франшизы				
Ссылка на сайт				
Год начала работы компании				
Год начала продаж франшиз				
Количество собственных точек				
Количество франч. точек				
Инвестиции				
Окупаемость, месяцев				
Вступительный взнос				
Роялти и прочие отчисления				
Основные преимущества франшизы, о которых заявляет конкурент				
Ваше личное мнение о конкуренте:				
— Сильные стороны франшизы				
— Слабые стороны франшизы				

Выберите основных конкурентов из вашей ниши, которые уже продают франшизу, а также франчайзеров из смежных ниш. К примеру, если у вас пекарня, то потенциальные покупатели могут сравнивать вас с кофейнями.

Дело в том, что примерно 70% соискателей франшизы на ранних стадиях выбора даже не знают, в какой нише они хотят работать. У них есть, скажем, \$20 тыс. и общие представления о том, чем они хотят заниматься. И они отбирают франшизы исходя из этих размытых критериев, постепенно сужая поиск.

Как выглядит процесс поиска франшизы? Соискатель открывает 20, 50, 100 вкладок в браузере с сайтами франшиз, и вы — одна из вкладок. От того, насколько вы броситесь в глаза, запомнитесь, выделитесь зависит то, насколько быстро будет расти ваша сеть. Вот почему важно понимать, с кем вы будете конкурировать и что предлагают оставшиеся 99 вкладок в браузере.

Вы можете поискать своих конкурентов в поисковиках, в соцсетях, в каталогах франшиз, посмотреть, как они себя рекламируют. Если вы уже знаете своих конкурентов и у них есть страница в Facebook, вы можете воспользоваться [Библиотекой рекламы](#), чтобы посмотреть активные рекламные объявления в

Facebook и Instagram. Вам нужно только написать в поле название страницы вашего конкурента.

The screenshot shows a Facebook ad campaign interface. At the top, there's a search bar with the text 'Франшиза студии маникюра и педикюра Лены Лениной'. Below it, a profile card for the brand is visible, including a profile picture of a woman and the text 'Франшиза студии маникюра и педикюра Лены Лениной @franshiza.llmanikur 10 отметки "Нравится" · Здоровье/красота'. To the right, a 'Прозрачность Страницы' (Page Transparency) box shows details: 'Страница создана 30 сен 2019 г.', 'Название Страницы не менялось', and 'Основные страны/регионы проживания людей, которые управляют этой Страницей, включают: Russia (4)'. Below this, there are filters for 'Результаты: ~100', 'Просмотр: Все рекламные объявления', and 'Фильтр: Все'. The main content area shows three active ads launched in October 2019. Each ad includes a small image of a woman with manicured hands and text describing the franchise opportunity, such as 'Лучшее предложение на рынке по франшизе Студии красоты! Прибыль от 5 000 000 рублей в год. Быстрая окупаемость. Маркетинговая поддержка. Более 250 000 клиентов ежемесячно. Успешный бренд! Оставьте заявку!'.

Задание

1. Сделайте обзор рынка, заполнив [таблицу сравнения конкурентов](#).
2. При необходимости вернитесь к выписанным ранее УТП своей франшизы, доработайте их, добавьте новые, усильте существующие.

Кто будет вашим первым

Мы не делаем франшизу, чтобы она просто была. Мы не создаем лендинг, финансовую модель, и не прописываем УТП, чтобы положить все это на полку или в папку на Google Диске. Мы создаем франшизу, чтобы продавать ее!

Многие начинающие франчайзеры сомневаются, что смогут быстро продать первую франшизу. Они сомневаются в себе, потому что вокруг столько конкурентов с большими сетями, с мощным digital-маркетингом и оравой продавцов в штате. Но в большинстве случаев эти сомнения беспочвенны. Продать первые пять франшиз не сложно. Сложно продать 100, но это уже другой разговор.

Давайте посмотрим, кто может быть первым покупателем вашей франшизы.

Клиенты



На первый взгляд звучит несколько странно. Но на самом деле это одни из самых лояльных покупателей вашей франшизы. Клиентам вашего бизнеса не нужно доказывать преимущества компании и бизнес-модели. Вы даже не представляете, сколько среди ваших постоянных клиентов людей, которые хотели бы вести бизнес с вами. Просто они еще не знают о том, что такая возможность есть.

Приведу свой любимый пример. В 2000-х компания «Форнетти», предлагающая выпечку, продала очень много франшиз благодаря простой идее. Голодный человек покупал выпечку, кушал, посматривая на длинную очередь к киоску «Форнетти». А затем обращал внимание, что на пакетике, из которого он все это время достает маленькие горячие пирожки, написано: «Хочешь открыть такой же бизнес? Звони нам!». Это идеальный пример бесплатной рекламы франшизы с хорошей конверсией.

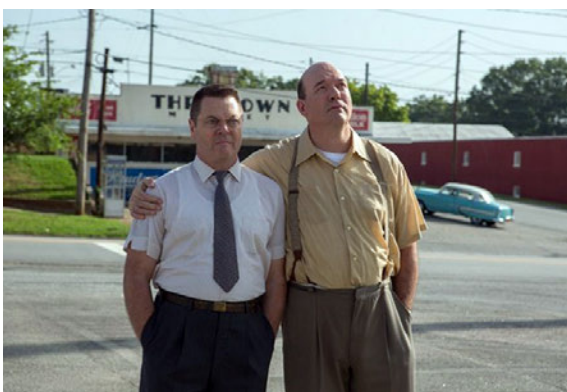
Несистемные конкуренты



Почему бы вам не продать первую франшизу своему же конкуренту? Но только не сильному и крупному, а несистемному. Тому, который смог открыть бизнес (зачастую в отличном месте), но просто не умеет им управлять и продавать.

Вы можете прийти к нему и сказать: «Ты завтра, скорее всего, закроешься. Но если ты купишь мою франшизу, мы сможем исправить ситуацию. Ты сможешь заработать больше. Вот такие преимущества и такие цены я тебе даю. А еще с меня рекламная поддержка, обучение, пакет стандартов и многое другое». Есть много франчайзинговых сетей, которые продавали свои первые 10-20 франшиз как раз таким несистемным конкурентам. К примеру, Вилгуд.

Партнеры и дилеры



Они уже и так работают с вами, продают вашу продукцию или услуги. Зачем же им становиться франчайзи? Ради специальных условий сотрудничества – франчайзи получают больше преференций: лучшие цены, скидки, рекламную поддержку и другие преимущества. Но и вы просите взамен выполнять определенные обязательства. Например, представлять только ваш бренд, покупать только вашу продукцию. Поверьте, среди ваших дилеров будет очень много ваших потенциальных франчайзи.

FFF



Кому еще можно продать франшизу? Конечно же, друзьям. В классике инвестирования есть термин **FFF – Friends, Family, Fools**, т.е. друзья, члены семьи и дураки. Причем «дураки» – это не глупые люди. Они просто безрассудно доверяют вам, и готовы особо не вникая в финансовую модель, и начать бизнес с вами. Когда Федор Овчинников объявил о начале продаж франшизы Додо Пицца, среди первых франчайзи было очень много подписчиков его блога, которые давно следили за деятельностью Федора и доверяли ему.

Первыми франчайзи может быть ваше ближайшее окружение, которому, как и вашим клиентам, не надо ничего доказывать. Эти люди знают, чем вы занимаетесь, что у вас за бизнес. Возможно, они даже знают, сколько вы на нем зарабатываете. Соответственно, им может быть интересно с вами работать. Но они просто не знали ранее о такой возможности.

Пожалуйста, обратите внимание, что выше я говорил только о том, кому можно продать первые франшизы. Разумеется, среди ваших франчайзи будут не только друзья, клиенты или конкуренты. В основном, это будут люди, которых вы ранее никогда не видели. Но продавать франшизы им сложнее, поэтому рекомендую начать путь во франчайзинг именно с собственного окружения.

Задание

Напишите, кому вы будете продавать свою франшизу – целевые портреты своих будущих франчайзи.

Глава 5

Модели франчайзинга

Многие думают, что все франшизы работают по одному принципу. Примерно, как франшиза McDonald's – партнер платит вступительный взнос, инвестирует в открытие ресторана и работает в нем 24/7. Ах да, еще и роялти платит каждый месяц.

Но во франчайзинге есть, как минимум, еще четыре модели сотрудничества.

Классические модели франчайзинга

Классика есть классика. Здесь и «модель McDonald's», о которой говорилось выше, и более жесткие в плане контроля формы сотрудничества. Надо сказать, что 99% франшиз в нашей стране используют модель Soft Franchising. Но постепенно на рынке появляются также Hard- и Agency-франшизы. Чем они отличаются?

Контроль франчайзера



Agency	Hard Franchising	Soft Franchising
Франчайзи управляют точками по строгим правилам и получают комиссию с продаж.	Франчайзер имеет некоторый контроль (переменный в зависимости от модели) в ключевых аспектах франшизы: местоположение, ассортимент, цены, продвижение, в то время как франчайзи отвечает за операционную деятельность.	Компания поставляет продукцию, а франчайзи практически полностью контролирует операционную деятельность, ассортимент, цены и т.д.

Agency	Hard Franchising	Soft Franchising
Компания контролирует расположение магазинов и берет на себя большую часть операционных расходов и капитальных вложений.	Некоторые модели предполагают участие франчайзера в капитальных и эксплуатационных расходах.	Капитальные затраты франчайзера, как правило, низкие.
Низкие инвестиции для франчайзи.		

В Польше есть большая сеть Żabka, работающая в формате «магазин у дома». На момент написания книги в ней было более 4500 магазинов. Чтобы начать бизнес по франшизе Żabka вам нужно всего лишь 5000 злотых (примерно 1100 евро). На такие деньги магазин не откроешь, верно? Но вам и не нужно вкладывать в него деньги, потому что вы получаете полностью оборудованный и укомплектованный товаром магазин. Просто заходи и работай! А 5000 злотых нужны для приобретения кассового аппарата, уплаты лицензионных платежей и закупки небольшого количества местных товаров. Причем, лицензионные платежи возвращаются вам в течение трех месяцев.



В магазин инвестирует франчайзер. И он же оформляет на себя аренду. Представьте уровень контроля над партнером. В случае систематических нарушений франчайзи можно просто поменять на другого, магазин-то ваш!

Кстати, эта схема напомнила мне историю франшизы McDonald's, которая также жестко контролирует своих партнеров с помощью... земли. Но я расскажу ее в конце главы, чтобы не сбивать вас с темы. А пока давайте резюмируем ключевые отличия классических моделей франчайзинга.

	Agency	Hard Franchising	Soft Franchising
Уровень контроля франчайзи	+++	++	-
Ваши капитальные вложения	+++	- - +++	-
Ваши операционные расходы	+++	-	-

Преимущества классических моделей

Agency	Hard Franchising	Soft Franchising
Сильный контроль над сетью и бизнес- моделью	Хороший контроль над бизнес-моделью	Низкие барьеры входа для франчайзи
Большая мотивация у франчайзи наращивать продажи	Низкие или нулевые ваши инвестиции	Нет ваших инвестиций. Проще управление
Более высокая доходность: франчайзи управляет затратами на оплату труда	Ниже риски	Хорошая система для конвертации существующих партнеров / дилеров

Недостатки классических моделей

Agency	Hard franchising	Soft franchising
Компания финансирует все капитальные затраты и большую часть расходов	Необходим высокий начальный капитал: ограниченное количество кандидатов	Низкая конкурентоспособность модели по сравнению с более жесткими
Сложности реализации: системы, обучение, контроль	Необходимо скорректировать финансовую и бизнес-модель франчайзи	Низкая лояльность франчайзи и ваша доходность
Франчайзи меньше переживает из-за возможного неуспеха бизнеса (низкие инвестиции)	Репутационный риск	Неопределенная устойчивость в долгосрочной перспективе: отсутствие конкурентных преимуществ для франчайзи

Гибридные модели франчайзинга

Наравне с классическими сейчас развиваются новые – гибридные – модели франчайзинга. Приведу два примера:

1. **Инвестиционный франчайзинг.** Вместо денег франчайзи компания привлекает средства инвестора, самостоятельно управляет точкой, и отчисляет партнеру часть прибыли. Распространена следующая схема: до полной окупаемости инвестиций компания выплачивает инвестору 100% чистого операционного дохода. После того, как начальные инвестиции возвращены, распределение прибыли может осуществляться, к примеру, по схеме 50/50.
2. **Суб-инвестиционный франчайзинг.** Компания привлекает средства инвесторов в фонд и затем распределяет их между потенциальными франчайзи, которые управляют точкой. Данная модель напоминает модель Agency за исключением того, что компания также гарантирует определенный уровень доходности инвесторам.

Задание

Выберите модель франшизы, которая подходит вам больше всего:

1. **Soft Franchising.** Вы не инвестируете в открытие франчайзинговых точек, но у вас меньше контроля над партнерами.
2. **Hard Franchising.** Вы частично инвестируете в открытие франчайзинговых точек, и частично контролируете деятельность франчайзи (ассортимент, ценовая политика, маркетинг и т.д.)
3. **Agency.** Вы инвестируете в открытие франчайзинговых точек (на 90-100%), но получаете полный контроль над работой франчайзи. Вы, фактически, нанимаете его на работу, но при этом он не наемный менеджер, а предприниматель.
4. **Инвестиционный франчайзинг.** Партнер инвестирует 100% средств в открытие точки, но управляете ею вы. И выплачиваете партнеру часть прибыли.
5. **Суб-инвестиционный франчайзинг.** Вы аккумулируете в фонде средства нескольких инвесторов и затем финансируете открытие франчайзинговых точек по модели Agency.

Какой у меня бизнес?

В 1974 году Рэй Крока попросили выступить перед студентами Техасского университета в Остине. Рэй вышел перед собравшимися студентами и спросил:

– Какой у меня бизнес?

Студенты рассмеялись, подумав, что Крок шутит. Никто не ответил. Тогда Рэй повторил:

– Так какой у меня бизнес?

Студенты снова рассмеялись, и один из них решил все-таки сказать:

– Мистер Крок, все знают, что ваш бизнес – это гамбургеры.

Теперь усмехнулся уже Рэй.

– Приблизительно такого ответа я и ожидал. – Он немного помолчал и добавил: – Дамы и господа, мой бизнес – это не гамбургеры. Мой бизнес – недвижимость.



В 1961 году Рэй Крок решил выкупить у братьев Макдоналдов права на марку, но получил от кредиторов отказ. Те считали фастфуд слишком ненадежным бизнесом. Тогда финансист Крока сказал легендарную фразу, что Макдональдс занимается не фастфудом, а недвижимостью.

Все франчайзинговые точки размещаются на земле, принадлежащей McDonald's. Причем франчайзи сам оплачивает покупку недвижимости, которая становится собственностью корпорации.

Сегодня McDonald's является крупнейшим владельцем недвижимости в мире, обогнав даже католическую церковь. Компания владеет множеством самых ценных дорожных и уличных перекрестков в США и по всему земному шару.

Глава 6

Финансовая модель франшизы

Я финансист по образованию, работал в банке. Поэтому первые финансовые модели, которые мы делали для наших клиентов, выглядели по-настоящему крутыми (с точки зрения банкира). Очень много колонок, цифр, графиков. Мне казалось, что потенциальный франчайзи с удовольствием будет во всем этом разбираться, легко понимать NPV, IRR и другие финансовые показатели.

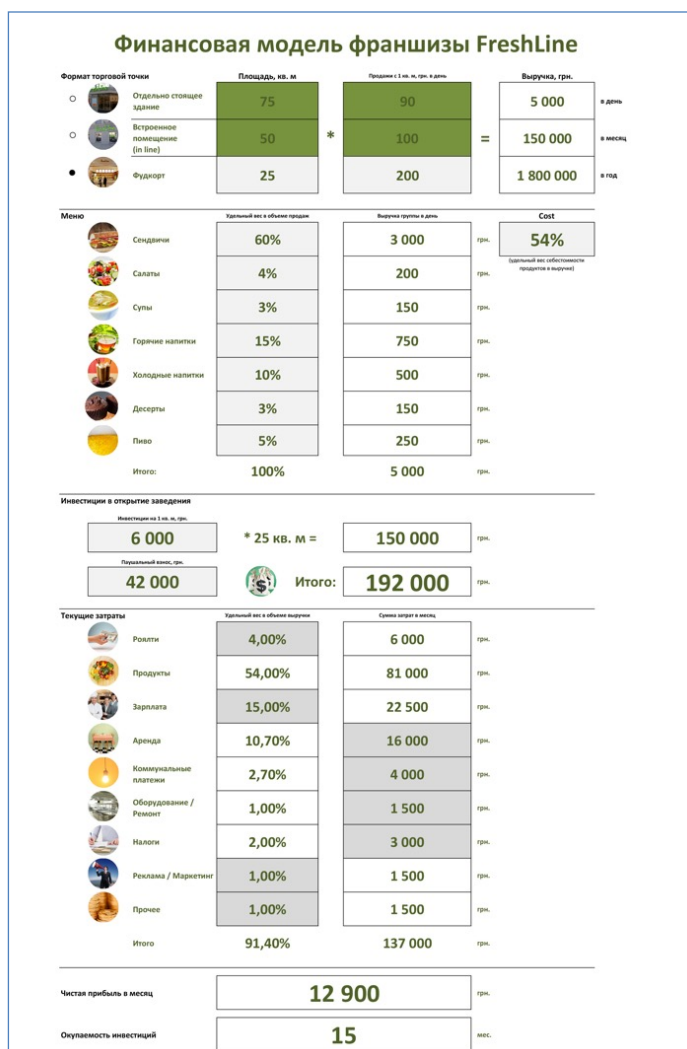
Выглядело это примерно так:

Объемность: 18 мес.															
Рост цен				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Рост зарплат				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ЗАГРУЗКА															
В таблице представлен выход продаж на плановые показатели и дальнейший рост объемов продаж.															
Загрузка				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ДИНАМИКА ПРОДАЖ															
Сендвич	грн.	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	270 000,00	3 240 000,00
Салат	грн.	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	216 000,00
Суп	грн.	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	162 000,00
Горячие напитки	грн.	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	810 000,00
Холодные напитки	грн.	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	540 000,00
Десерты	грн.	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	13 500,00	162 000,00
Итого	грн.	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00	270 000,00
Итого	грн.	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	5 400 000,00
ДИНАМИКА СЕБЕСТОИМОСТИ															
Сендвич	грн.	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	145 800,00	1 749 600
Салат	грн.	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	9 720	116 640
Суп	грн.	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	87 480
Горячие напитки	грн.	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450	437 400
Холодные напитки	грн.	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	24 300	291 600
Десерты	грн.	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	7 290	87 480
Итого	грн.	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	145 800
Итого	грн.	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	2 916 000,00
ИНВЕСТИЦИИ															
Лицензия в открытие заведения	грн.	150 000,00													150 000,00
Паруальный взнос	грн.	42 000,00													42 000,00
ИТОГО	грн.	192 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	192 000,00
ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ															
Реклама	грн.	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	216 000,00
Зарплата	грн.	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00	810 000,00
Аренд	грн.	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	576 000,00
Коммунальные платежи	грн.	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	144 000,00
Оборудование / Ремонт	грн.	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	54 000,00
налоги	грн.	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	108 000,00
Реклама / Маркетинг	грн.	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	54 000,00
Прочие	грн.	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	54 000,00
ИТОГО	грн.	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	2 016 000,00
ОТЧЕТ О ПРИВЛЕКАХ И УБЫТКАХ															
Выручка	грн.	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	5 400 000,00
- Себестоимость	грн.	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00	2 916 000,00
Валовая прибыль	грн.	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	207 000,00	2 484 000,00
- Инвестиции	грн.	192 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	192 000,00
- Текущие затраты	грн.	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	2 016 000,00
Чистая прибыль (убыток)	грн.	-153 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	468 000,00
- Прибыль (убыток) накопленным итогом	грн.														270 000,00
ДИНАМИКА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (КОШ-ФЛО)															
Поступления от основной деятельности	грн.	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	5 400 000,00
Текущие затраты	грн.	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-411 000,00	-4 922 000,00
Кэш-фло от операционной деятельности	грн.	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00	468 000,00
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	грн.	-192 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-192 000,00
Кэш-фло от финансовой деятельности	грн.	192 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	192 000,00
Баланс наличности на начало периода	грн.	0,00	39 000,00	78 000,00	117 000,00	156 000,00	195 000,00	234 000,00	273 000,00	312 000,00	351 000,00	390 000,00	429 000,00	468 000,00	
Баланс наличности на конец периода	грн.	39 000,00	78 000,00	117 000,00	156 000,00	195 000,00	234 000,00	273 000,00	312 000,00	351 000,00	390 000,00	429 000,00	468 000,00		
ОПЛАТЯЕМОСТЬ ПРОЕКТА															
Коэффициент дисконтирования		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Чистая приведенная стоимость (NPV), грн.		39 000,00	78 000,00	117 000,00	156 000,00	195 000,00	234 000,00	273 000,00	312 000,00	351 000,00	390 000,00	429 000,00	468 000,00		
Область диаграммы															
Чистая прибыль (убыток)															468 000,00
Индекс прибыльности проекта (PI)															2,44
Срок окупаемости проекта, мес.															15,00

Но правда жизни оказалась в том, **90% франчайзи – не финансисты**. Как правило, они даже не отличают прибыль от дохода, а маржу – от рентабельности. И наша с вами задача не в том, чтобы показать человеку, что он ничего не смыслит в цифрах.

Последние семь лет я придерживаюсь принципа, что финансовая модель – как важнейший элемент воронки продажи франшизы – не должна выглядеть сложно, скучно или непонятно. При этом финансовая модель не должна быть слишком простой, иначе это вызовет недоверие. Необходимо найти баланс.

В идеале, ваш будущий франчайзи хочет видеть цифры примерно так:



Финансовая модель должна отвечать на основные вопросы вашего партнера:

1. Сколько мне нужно вложить в запуск бизнеса?
2. Какой у меня будет оборот в месяц?
3. Сколько я буду тратить ежемесячно?
4. Какая у меня будет прибыль?
5. Когда я выйду на точку безубыточности?
6. Когда я верну вложенные средства?

Задание

Напишите основные финансовые показатели своей франшизы. Пока достаточно «цифр из головы», не обязательно погружаться в детальные расчеты:

1. Инвестиции в открытие одной точки (для каждого формата, если их несколько).
2. Ежемесячная чистая прибыль франчайзи.
3. Срок окупаемости франчайзинговой точки.

На чем зарабатывает франчайзи

Давайте разберемся, на чем будет зарабатывать ваш партнер.

Напомню, что франчайзинг – это win-win. Вы должны зарабатывать на франчайзинге, ваш партнер должен зарабатывать на франчайзинге, и только так это работает. Если кто-то один из вас не чувствует выгоду от сотрудничества, вся сеть в итоге разваливается. Если вы не получаете роялти, вступительные взносы, то вы не получаете удовлетворения от того, что у вас есть франчайзинговая сеть. А, значит, вы не будете ею заниматься. То же самое у партнера: если он с вами не зарабатывает, то он пойдет и откроет другую франшизу или займется бизнесом самостоятельно.

Итак, на чем может зарабатывать ваш партнер? Очевидно, на том же самом, что и вы. Если вы оказываете какие-то услуги или продаете товар, то франчайзи может делать то же самое. Единственное, нужно разобраться, какая у него будет экономика: доходная и расходная часть, рентабельность, окупаемость и т.д. Как правило, экономика точки франчайзера не совпадает с экономикой точки франчайзи.

Скажем, у вас есть собственное помещение, и вы не платите аренду. Или у вас управляющая компания с бухгалтерами, финансистами и юристами, чьими услугами ваша точка пользуется бесплатно. У франчайзи всего этого нет, а значит его рентабельность будет ниже.

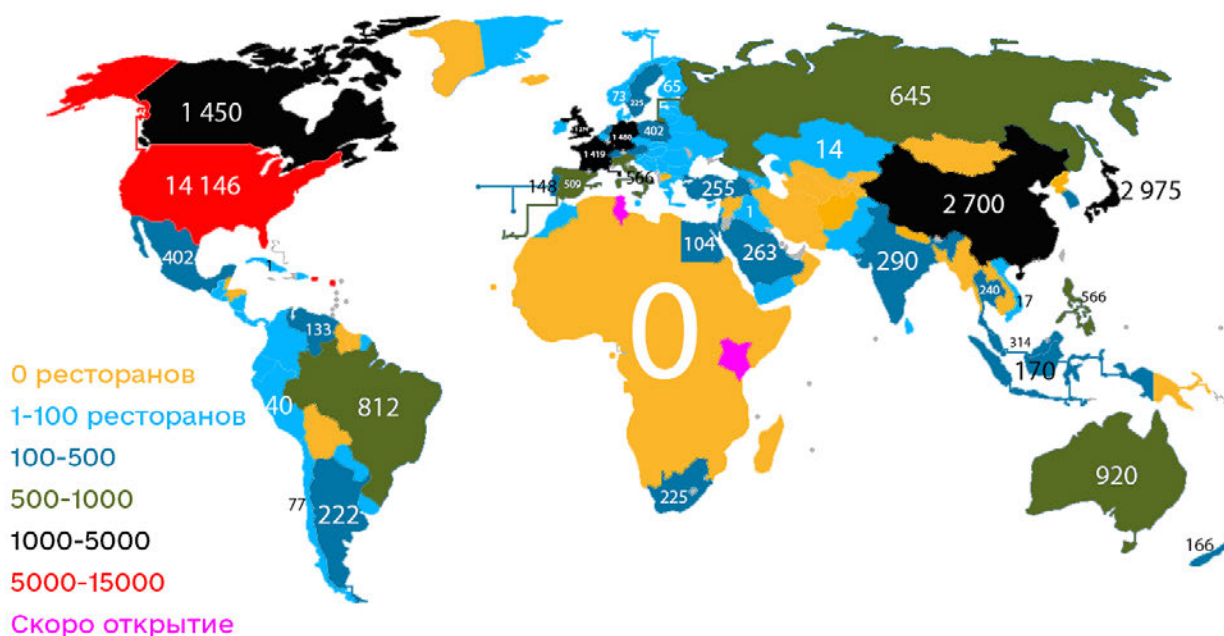


Перед запуском франшизы нужно убедиться, чтобы точка франчайзи в реалиях рынка приносила ему регулярный доход, будучи при этом самодостаточной. А услуги бухгалтера, дизайнера и юриста при необходимости может оказывать и ваш офис (за роялти).

Что такое самодостаточность бизнес-модели? Задайте себе вопрос: можно ли взять и перенести точку в другой город и при этом она будет приносить адекватную прибыль?

Глубже погружаясь в этот мысленный эксперимент, вы можете вдруг обнаружить, что в другом городе выше арендные ставки, другая покупательская способность, трафик, да и многие другие вещи работают там иначе. Гибкость бизнес-модели в том, чтобы она могла адаптироваться к новым локациям и рыночным условиям и приносила владельцу адекватную прибыль.

Конечно, есть рамки. Бесполезно размещать детский сад в промышленном районе, никто не будет туда возить своих детей. Здравый смысл должен сохраняться, но в остальном ваша бизнес-модель должна быть очень гибкой. К примеру, рестораны McDonald's есть в Катаре (страна, которая занимает первое место по размеру ВВП) и в Гондурасе (134-е место в рейтинге). И там, и там – это самодостаточные точки, которые приносят прибыль своим владельцам (франчайзи), а также центральному офису McDonald's.



Но есть и другая модель франшизы – когда ваши партнеры не зарабатывают на производстве таких же товаров или оказании тех же самых услуг, что и вы. Их задача – участвовать только в отдельных этапах продажи.

Вам будет проще понять эту концепцию на примере франшизы оконной компании. Представим, что завод по производству пластиковых окон работает в столице, а в регионах есть партнерская сеть. Но франчайзи не строят свои заводы по франшизе. Они открывают шоу-румы на 20 м², где выставлены образцы продукции. В салоне находятся два-три менеджера, туда приходят клиенты, смотрят каталоги, общаются с продавцами и делают свой заказ. Когда клиент готов заказать окна, к нему домой выезжает специалист, делает замеры, формирует техническое задание и отправляет заказ на завод. Когда окна готовы, франчайзер отправляет их франчайзи, а тот обеспечивает монтаж и сервис.

Таким образом, франчайзи зарабатывает на продаже окон, а также на замерах, монтаже и дополнительном сервисе. Он участвует только в отдельных (но важных) процессах. Если немного утрировать, то он работает на франчайзера локальными ногами и головой. Клиент из региона никогда не сделает заказ на окна в столице, потому что он привык к тому, что нужно прийти в салон, посмотреть, потрогать, поговорить и проникнуться доверием к бренду. Именно для этого и нужна партнерская сеть. Задача партнера – найти клиентов и оказать дополнительный сервис, а ваша – предоставить основную услугу.

Кроме того, такая модель франчайзинга позволяет проще контролировать франчайзи. Вообще, контроль и удержание партнеров – главный вызов, с которым сталкивается владелец франшизы.

Забота и контроль станут вашей основной работой.

Задание

Напишите, на чем будет зарабатывать ваш партнер.

На чем зарабатывает франчайзер (то есть вы)

Теперь давайте разберемся, на чем будете зарабатывать вы. Зарабатывать на франчайзинге нужно обязательно! Я выше уже писал, что сети разваливаются из-за того, что одной из сторон партнерство становится невыгодным. Денег не нужно стыдиться. Во франчайзинг идут для того, чтобы делать деньги. Прибыль должна быть не только у вашего партнера, но и у вас.

Давайте разберемся со способами монетизации во франчайзинге.

На чем зарабатывают во франчайзинге

Паушальный взнос

Роялти

Прямые поставки

Услуги для франчайзи

Ретробонусы

Консалтинг

Продажа компании

Паушальный (вступительный) взнос

Это плата за вход в сеть. В некоторых сетях его нет, но я не верю в успех бесплатных франшиз. Вступительный взнос – это плата за вход в сеть, за обучение, доступ к вашим технологиям и ноу-хау. Это в чистом виде стоимость самой бизнес-модели. Она не может равняться нулю.

Сколько должна стоить франшиза? Никто точно не знает, и готовой формулы нет. Но есть подходы. Если посмотреть на рынок франчайзинга, то можно увидеть, что большинство франшиз устанавливают вступительный взнос на уровне 10-25% от объема инвестиций. К примеру, если в открытие ресторана нужно инвестировать \$100'000, то вступительный взнос может составлять от \$10'000 до \$25'000.

Но еще раз отмечу, что правил нет. И сейчас самое время для еще одной истории.

История одного молочника

Несколько лет назад мы создавали франшизу для сети магазинов экопродуктов «Молоко от Фермера». Минимальные инвестиции в магазин составляли \$50'000. Основываясь на разработанной финансовой модели, мы порекомендовали Тарасу Морозу – собственнику сети – установить вступительный взнос на уровне \$10-15 тыс. Но Тарас сказал: «Нет, я хочу \$50'000!» То есть столько же, сколько составляли инвестиции. Партнеру в итоге нужно было вложить \$100'000 в открытие этого магазина.

Возможно, Тарас планировал купить новый Bentley не только для себя, но и для своих подопечных?



Недавно я позвонил Тарасу, чтобы узнать, как у него дела: «Рома, у меня сейчас стоит очередь из желающих купить франшизу. Человек 20. А вступительный взнос уже 75 тыс. Причем евро».

Тарас рискнул со вступительным взносом и угадал. Он смог объяснить своим партнерам, за что они платят деньги. Но рекомендовал бы я всем идти по такому же пути? Пожалуй, нет.

В некоторых сферах бизнеса вступительный взнос действительно может быть сильно больше 10-25% от инвестиций. К примеру, в сфере образовательных услуг. Там, где большие инвестиции в принципе не требуются. И тогда при

вложениях, скажем, в \$5000 размер вступительного взноса на уровне \$2000-3000 мне кажется вполне приемлемым.

Что еще нужно учитывать при формировании вступительного взноса:

1. Условия франчайзинга у конкурентов.
2. Уникальность вашего предложения.
3. Ваши расходы на запуск франчайзинговой точки (командировки, зарплата персонала и т.п.)

Продолжим обсуждать способы монетизации во франчайзинге.

Роялти

Это регулярный платеж франчайзеру, чаще всего ежемесячный. Роялти – это плата франчайзи за вашу поддержку, помощь, обучение и любые другие услуги, которые вы посчитаете нужным оказывать своим партнерам. Платеж может устанавливаться в виде фиксированной суммы или же в виде процента от оборота. Опять же, здесь нет никакой готовой формулы, но есть подходы. Главный из них – если нет возможности контролировать оборот, то ставьте фиксированную сумму.

Что еще нужно учитывать при формировании вступительного взноса:

1. Условия франчайзинга у конкурентов.
2. Какую финансовую нагрузку оказывает роялти на бизнес вашего партнера.
3. Ваши расходы на ведение и обслуживание франчайзинговой сети (командировки, зарплата персонала и т.п.)

Поставки продукции

Многие франчайзеры зарабатывают не на роялти, а на поставках своим партнерам различной продукции. К примеру, во франшизе магазина одежды вы зарабатываете, собственно, на поставках одежды.

Это может быть также дополнительная продукция, товары, расходные материалы. К примеру, косметика и ножницы в барбершопе или печенье в кофейне.

Нужно стремиться зарабатывать на всем, что регулярно используется или продается на торговой точке вашего франчайзи. При этом не забывать о принципе win-win. Вашим партнерам должно быть выгодно покупать эту продукцию или расходные материалы именно у вас.



Осенью 2014 года в России разразился скандал вокруг цен на продукцию PepsiCo и пиво, которые Subway обязывал закупать своих франчайзи. Партнеры посчитали, что закупочные цены завышены и они теряют деньги из-за того, что по договору должны покупать продукцию у определенных поставщиков. Крупные франчайзи Subway выразили протест и перестали платить роялти (8% от выручки). Компания в итоге пошла навстречу своим партнерам и опустила цены на некоторые виды продукции. Конфликт был улажен, но осадок, как говорится, остался.

Услуги для франчайзи

Вы можете оказывать своим франчайзи качественные и полезные услуги и зарабатывать на этом. Скажем, делать для них рекламу или обучать сотрудников. К примеру, если в вашем бизнесе высокая текучка, то франчайзи тоже столкнется с этой проблемой. И ему будет проще отдать сотрудника на обучение вам, чем искать какого-то тренера в своем городе. А вы можете на этом еще и зарабатывать.

Обычно первоначальное обучение включается в размер вступительного взноса, а последующее обучение новых членов команды осуществляется уже за отдельную плату. И таких полезных услуг может быть много: бухгалтерское или юридическое сопровождение, разработка дизайна, аналитика продаж и т.д.

Предлагая франчайзи платные услуги, вы убиваете сразу двух зайцев. С одной стороны, делаете качественную услугу для своих же партнеров, в чем вы

заинтересованы. А с другой – удерживаете партнеров. Вы для них не только выгодны, но и удобны. Выгодны, потому что придумали бизнес-модель, дали хорошие цены и т.д. Удобны, потому что оказываете полезные услуги, поддерживаете, заботитесь о них. И только когда у франчайзи есть оба этих впечатления от сотрудничества – «мне с ним выгодно и удобно» – ваша франчайзинговая сеть будет расти.

Ретро-бонусы

Когда у вас есть сеть, вы становитесь очень интересным партнером для крупных поставщиков с многомиллионными бюджетами на маркетинг. Если у вас 20 кафе в сети, только вопрос времени, когда к вам придет представитель Coca-Cola или PepsiCo и предложит быть эксклюзивным поставщиком газировки. Разумеется, не бесплатно, а за ретро-бонус. Мои клиенты, у которых есть сети, очень неплохо зарабатывают на ретро-бонусах, даже больше, чем на роялти. Я уверен, в вашей сфере бизнеса есть свои Coca-Cola или PepsiCo, готовые платить за эксклюзивную представленность в сети.



Консалтинг

Вы можете монетизировать свой опыт по открытию бизнеса, не продавая франшизу. К примеру, вам позвонил франчайзи из другой страны, куда вы еще пока не готовы выходить. Вы можете отказать ему: «Извините, в вашу страну я

франшизу не продаю». А можете помочь ему открыть этот бизнес, но дальше он будет работать под собственным брендом. Вы можете не терять эти деньги и помогать людям запускать такой же бизнес как у вас.



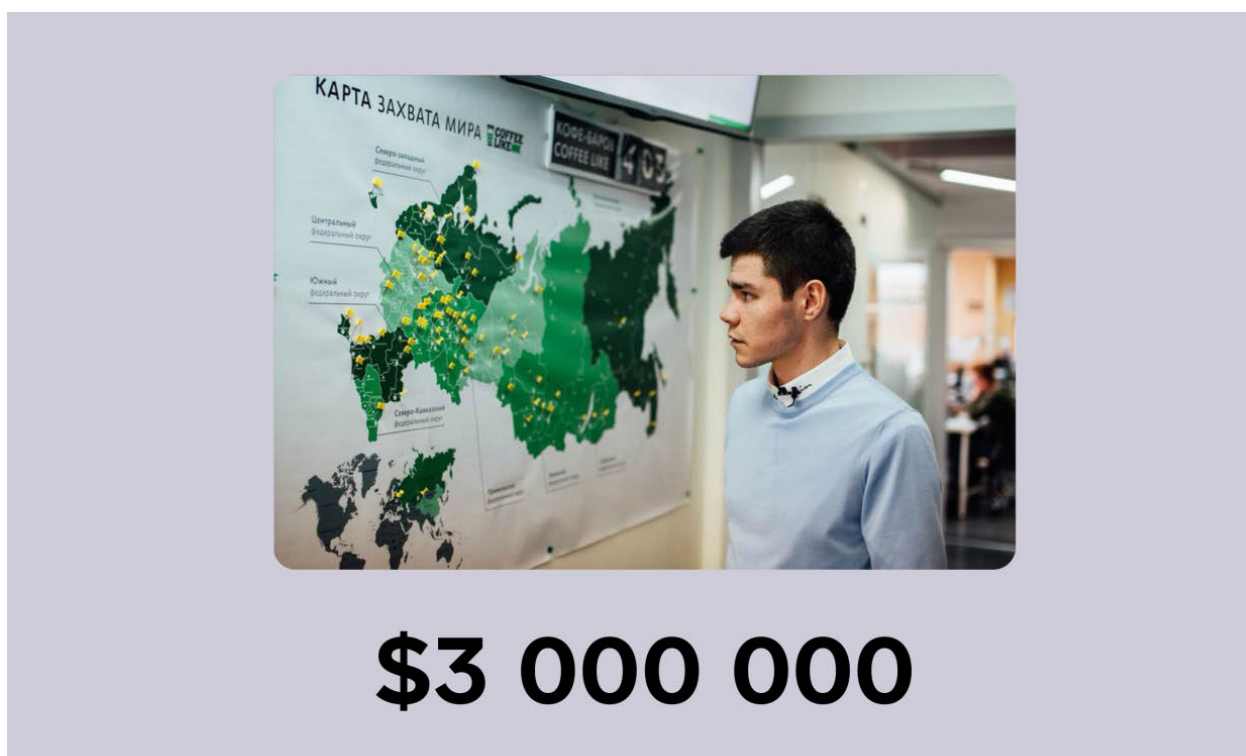
У моего друга ресторатора Димы Борисова есть несколько собственных франчайзинговых проектов. Параллельно он развивает консалтинговое направление, в рамках которого помогает начинающим рестораторам с разработкой концепции заведения, дизайна, меню, выбором места, обучением персонала. Он максимизирует прибыль от собственного опыта и своей команды. Тот, кто хочет открыть ресторан Семьи Димы Борисова, покупает франшизу. А тот, кто мечтает о ресторане под собственным именем, покупают опыт.

История одного продавца подарков

Последнее, на чем можно зарабатывать с франшизой (причем, последнее в буквальном смысле) – это продажа компании. Любой бизнес, даже ваш, когда-нибудь может быть продан. Давайте вспомним создателя сети кофеен Coffee Like Аяза Шабутдинова.

Семья 14-летнего Аяза обосновалась в Куеде – небольшом поселке Пермского края. Уже в раннем возрасте он решил заняться бизнесом и продавал шуточные подарки в отделе местного магазина. «Мы делали бешеную наценку процентов в 150 – тогда это было возможным», – вспоминает Аяз. Спустя несколько лет он запустил сеть хостелов, кофеен и еще пару десятков разных бизнесов.

Эта фотография была сделана несколько лет назад. Аяз смотрит на карту захвата мира.



В сентябре 2018 года сеть Coffee Like была продана за \$3 млн. (доля Аяза составляла 75,5%). На момент продажи в сети насчитывалось более 400 кофеен, подавляющее большинство из них – франчайзинговые.

Многие думают примерно так: «Начну продавать франшизу, только буду плодить себе конкурентов. А точки все равно мне принадлежать не будут. Лучше открывать собственные. Медленно, но зато СВОИ!»


Да, франчайзинговые точки вам не принадлежат. Но они все равно связаны с вами договорами, обязательствами, интеллектуальной собственностью, бизнес-

моделью. Без центрального офиса они не выживут. И мы видим на примере таких компаний как Coffee Like и других франчайзинговых сетей, которые меняли собственника, что оценка их стоимости достаточно высока.

Франчайзинг – отличный инструмент повышения капитализации компании. Даже если сейчас у вас нет цели ее продать.

Задание

Напишите, на чем вы будете зарабатывать во франчайзинге, и сколько вы планируете заработать в первый год продажи франшизы. Для удобного расчета доходов от вступительных взносов и роялти, наша команда подготовила специальную таблицу.



Прогноз дохода от продажи франшизы

Чтобы воспользоваться калькулятором, сначала сохраните его на своем Google Диске!

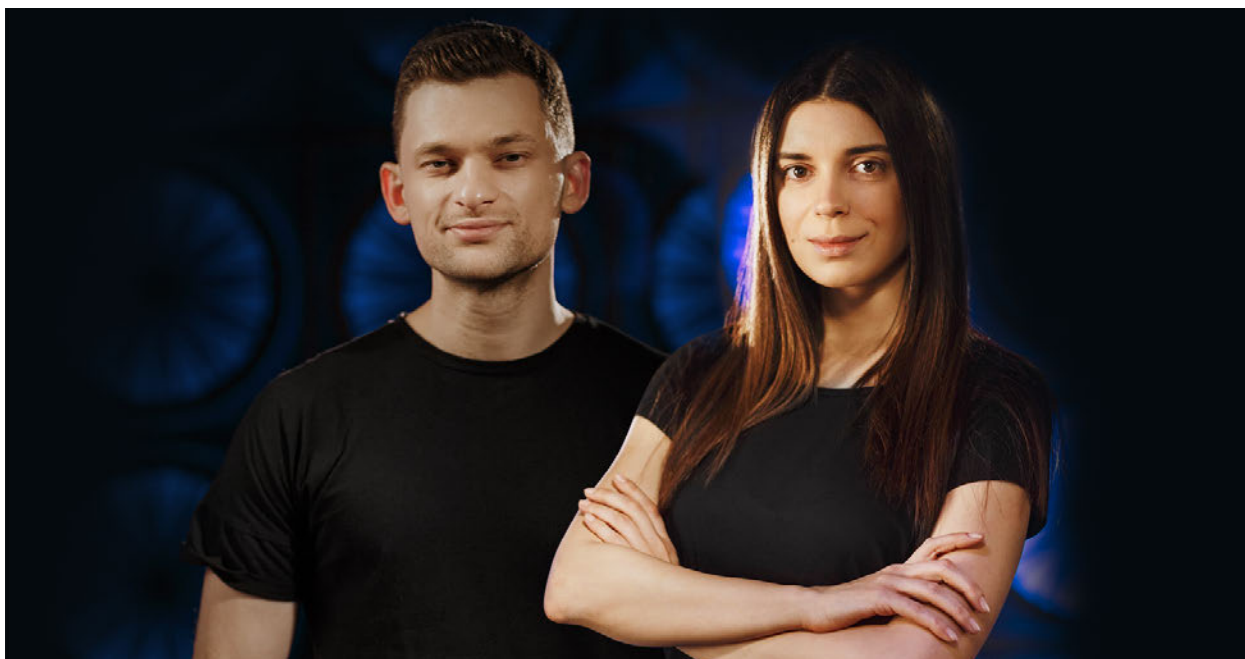
изменяйте значения только в серых ячейках

Валюта	<input type="text" value="\$"/>	\$, евро, руб, грн, тенге
Курс доллара	<input type="text" value="27"/>	
Инвестиции в открытие одной точки, \$	<input type="text" value="18 000"/>	
Оборот точки в месяц, \$	<input type="text" value="10 000"/>	
Вступительный взнос, % от инвестиций	<input type="text" value="15%"/>	Рекомендованное значение: 10-25%
Роялти, % от оборота	<input type="text" value="6%"/>	Рекомендованное значение: 3-10%
Сколько франшиз будет продано за первый год?	<input type="text" value="15"/>	Укажите не более 50! Вы можете указать собственное значение или довериться прогнозируемому
прогноз продаж с учетом объема инвестиций	<input type="text" value="15"/>	
Доход от продажи франшиз за первый год, \$	99 000	
вступительные взносы, \$	40 500	
роялти, \$	58 500	

Вы можете найти таблицу по [этой ссылке](#). Сохраните ее на свой Google Диск перед использованием.

Глава 7

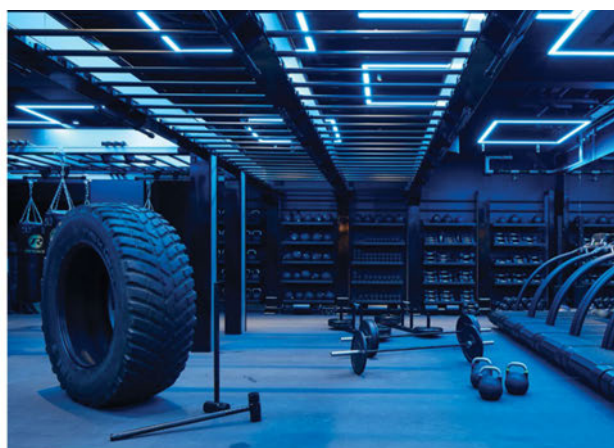
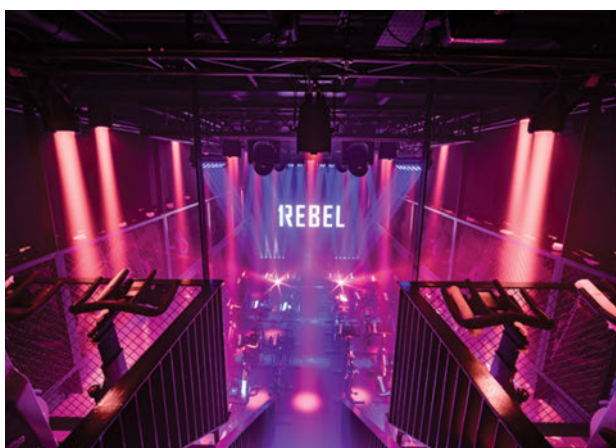
Кейс создания франшизы Smartass



Сооснователи Smartass Дмитрий Дубилет и Екатерина Кузьменко

Когда-то Екатерина и Дмитрий не очень любили фитнес. Они его делили на две категории: 1) полезный, но скучный, и 2) веселый, игровой, но бесполезный для здоровья.

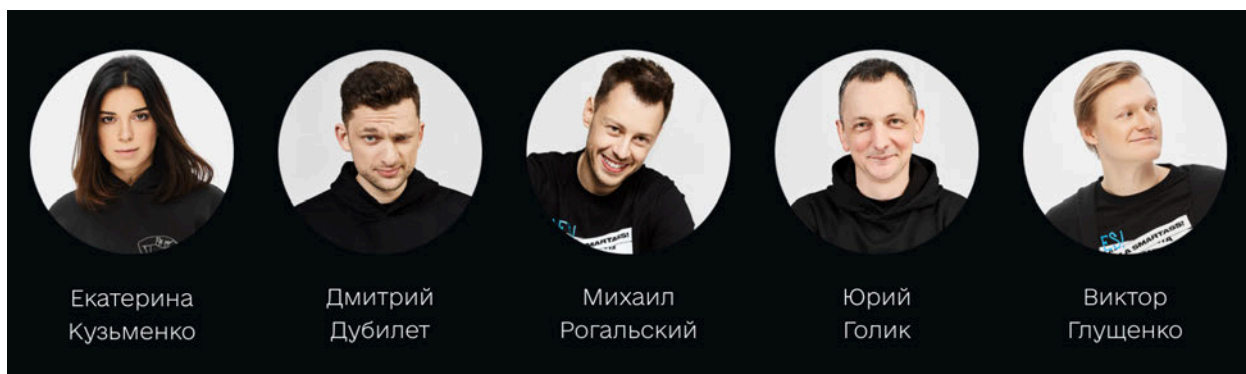
В 2018 году они жили в Лондоне и там открыли для себя совершенно новый мир – бутиковые фитнес-клубы. Вот как выглядят некоторые из них:



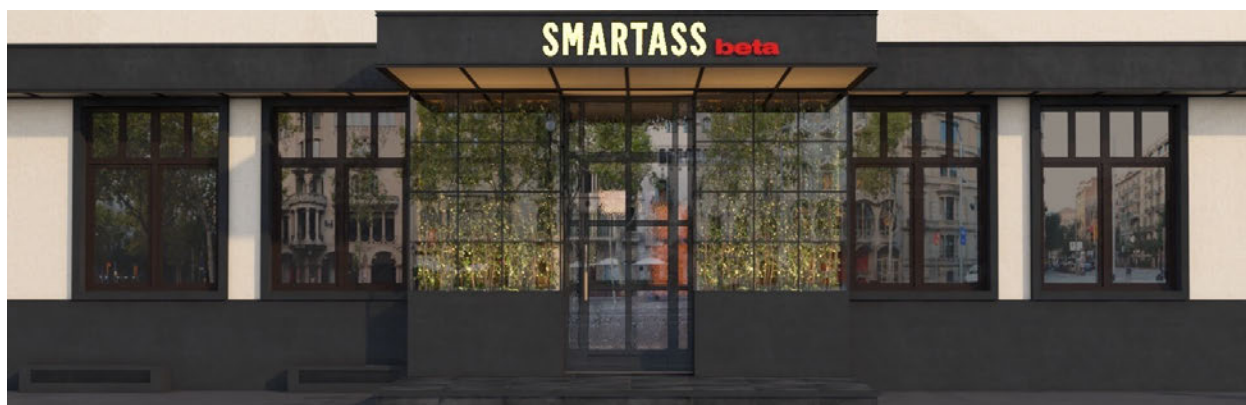
В них была совсем другая атмосфера, напоминающая больше ночной клуб, чем фитнес-студию. Полутемные залы, громкая музыка, а тренер – скорее эми, который управляет не только тренировкой, но также освещением и музыкой.

Начало большой истории

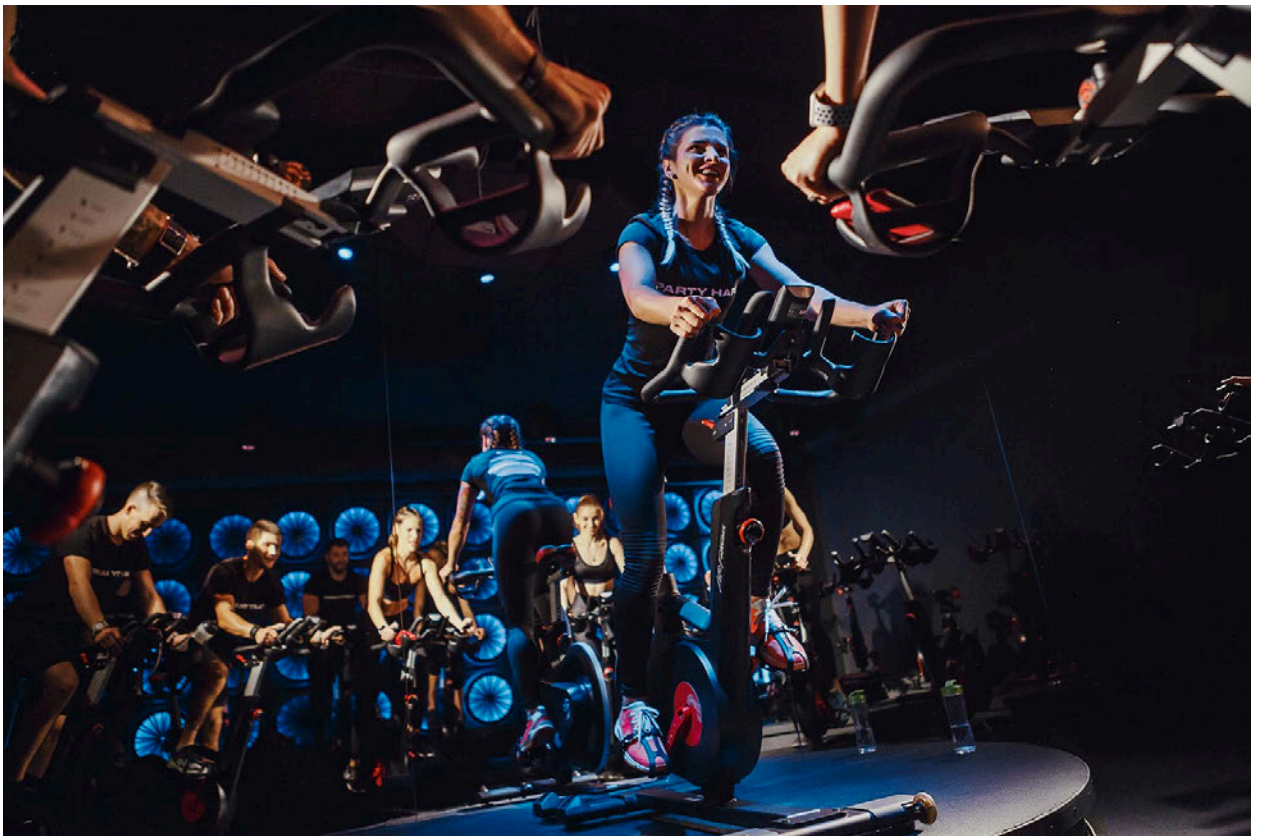
Вернувшись в Киев, Екатерина решила открыть нечто подобное в Украине, где бутиковые фитнес-клубы практически отсутствовали. К проекту присоединились партнеры – еще один сооснователь monobank Михаил Рогальский и предприниматель Юрий Голик. Директором клуба стал Виктор Глущенко, который, кстати, и придумал его название.



В феврале 2019 года Smartass открылся в режиме beta. В течение года проект рос стремительными темпами и вышел к началу карантина на очень высокие финансовые показатели. Стало понятно, что успех нужно масштабировать.



В мае 2020-го команда Smartass пригласила нашу компанию для разработки и запуска франшизы.



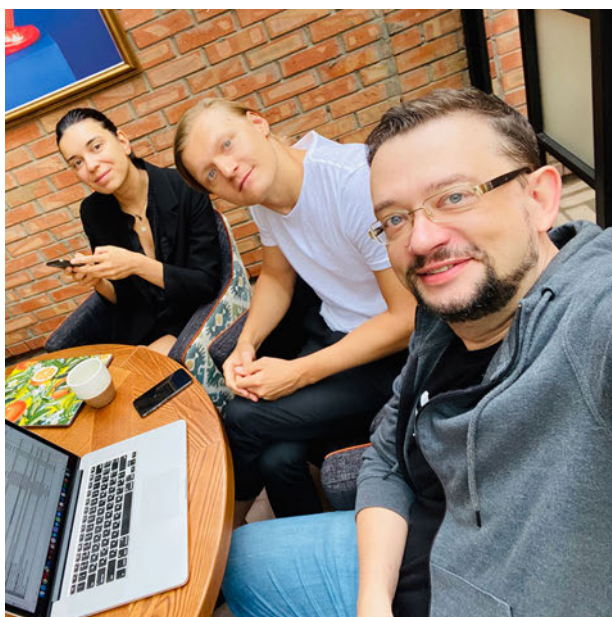
Клуб Smartass в Киеве

Три недели драйва

Наша задача была анонсировать франшизу как можно быстрее, и при этом на очень высоком уровне.

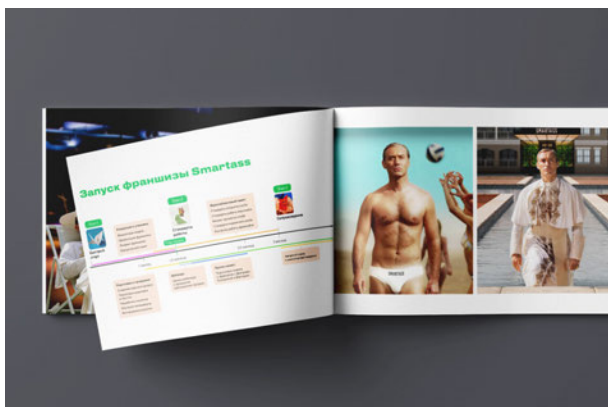
Команда Smartass почти сразу поставила перед нами амбициозную цель: франшиза должна быть готова к продаже в любую страну мира.

Затем начались три недели встреч, интервью, обсуждений и съемок...



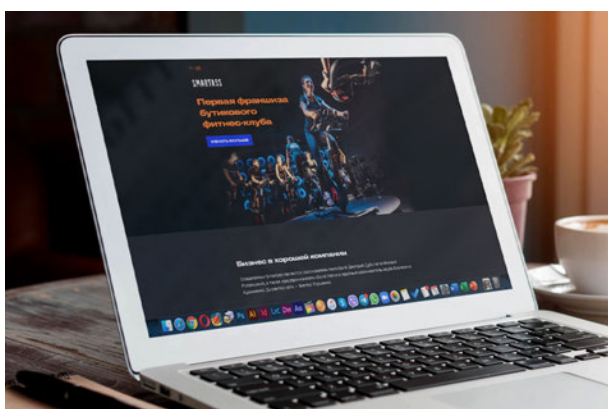
Что было сделано за три недели? Читайте на следующей странице.

Концепция франшизы



Мы изучили мировой опыт бутиковых фитнес-франшиз. Продумали ключевые параметры франшизы Smartass: стратегию экспансии, конкурентные преимущества, форматы, поддержку партнеров, портреты потенциальных франчайзи и т.д.

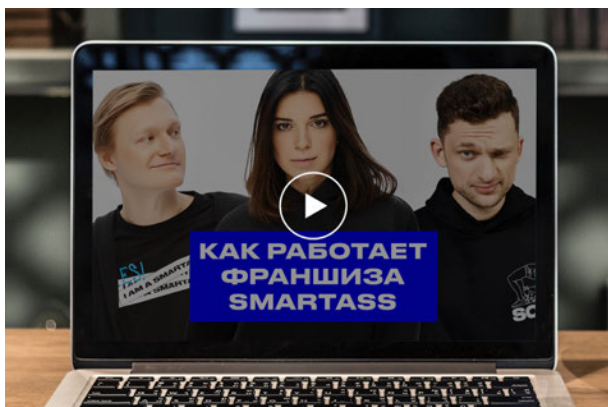
Лендинг франшизы



Лендинг – это первый этап знакомства потенциального франчайзи с проектом. Задача лендинга – вызвать любопытство, заинтересовать перспективностью бизнес-модели, концепцией клуба, а также основными условиями франшизы.

[Открыть лендинг Smartass](#)

Видеосюжет о франшизе



Благодаря сюжету потенциальные франчайзи смогли узнать интересные подробности о франшизе Smartass в легком и удобном формате видео. Мы записали подробную экскурсию по клубу, а также интервью с сооснователями Smartass. Сюжет был опубликован на нашем канале FranchTV (более 100 тыс. подписчиков). Каждый потенциальный франчайзи перед встречей посмотрел видео, и это позволило сэкономить время на индивидуальных экскурсиях по клубу.

[Смотреть видеосюжет](#)

Воронка продаж франшизы



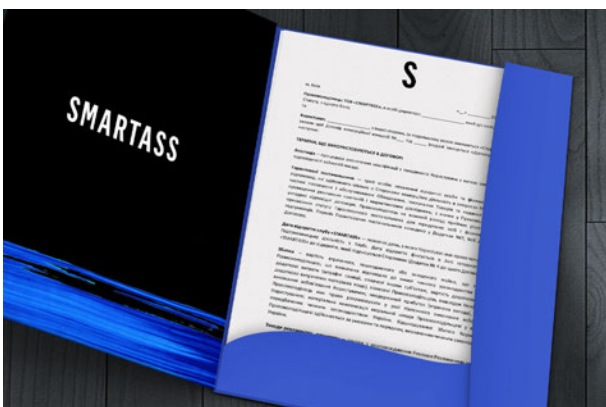
Учитывая потенциально высокий спрос на франшизу, мы предложили создать полностью автоматическую воронку (с использованием чат-ботов и т.д.) Однако впоследствии совместно с клиентом пришли к другой модели: через систему анкет мы оцениваем качество будущих партнеров, проводим короткие переговоры с наиболее перспективными из них, а затем уже отбираем кандидатов для личной встречи с совладельцами клуба.

Финансовая модель



Мы создали удобный инструмент для того, чтобы потенциальный партнер смог быстро разобраться, как работает этот бизнес изнутри. Учитывая модульную структуру клуба, мы сделали финансовую модель максимально гибкой: можно выбрать нужное количество залов, откорректировать площадь, изменить ставку аренды и множество других параметров буквально в пару кликов.

Юридический пакет



Подписание договора – финальный пункт в воронке продаж. Мы разработали для Smartass очень сильный договор, который обеспечивает защиту интересов франчайзера и выполнение стандартов сети всеми партнерами. Юристы Франча готовы быстро адаптировать договор под любую страну, в которой будут открываться клубы Smartass.

Напомню, что все это мы сделали за три недели. Мы очень гордимся проделанной работой, хотя основные вызовы нас ждут впереди. Кстати, еще до анонса франшизы мы приступили к созданию пакета стандартов бизнеса, по которым будут работать клубы Smartass во всем мире.



Дмитрий Дубилет

11:51

Сотрудничество с Франч — одно из лучших бизнес-решений, которое мы приняли по Smartass

День S

Первого июля сооснователи написали в своих социальных сетях: «У нас большая новость. Сегодня мы объявляем о старте продаж франшизы нашего фитнес-клуба Smartass». В последующие несколько дней мы получили более 70 заявок от потенциальных партнеров, готовых вложить более \$250 тыс. в открытие клубов в семи разных странах. Провели десятки встреч и онлайн-конференций. Команда Smartass в ближайшее время готова подписать несколько договоров на продажу франшизы.

История Smartass только начинается.

Глава 8

Кейс создания франшизы ROZETKA

Я хочу поделиться еще одной историей создания франшизы. На этот раз расскажу о Rozetka – украинском Amazon.



История франшизы Rozetka началась для меня с длинной переписки в Messenger с Владиславом Чечеткинским. Я хотел записать с ним интервью, а он никак не мог выделить для этого время. Мы встретились только спустя полтора года и все-таки [записали интервью](#).

Во время интервью я задал вопрос о франшизе и оказалось, что в Rozetka уже думали об этом. Мы начали обсуждать идею запустить франшизу магазина – по примеру фирменной розницы, которая к тому моменту начала активно развиваться. Но почти сразу столкнулись со сложностью. Наценка у многих товаров в сегменте электроники небольшая. К примеру, на продаже монитора Rozetka зарабатывает 2-4%, а для франчайзи цифры были бы еще меньше. Не было смысла выводить на рынок франшизу, где продается товар с такой невысокой рентабельностью. Идею с франчайзингом на время отложили.

К маю 2020 года у Rozetka появились точки выдачи заказов и более маржинальный товар, например, алкоголь. Я написал Владиславу: «Классный формат! Давай развивать его по франшизе». Спустя два месяца мы подписали договор и начали работу.

В первую очередь мы исследовали мировой опыт компаний из сферы eCommerce. Смотрели как работают Amazon, jd.com, Alibaba, Ozon... И везде видели одно и то же. Гиганты электронной коммерции выходили в офлайн, открывая точки выдачи, зачастую с локальной доставкой.

К примеру, в Индии представители Amazon приходили к локальным владельцам небольших лавок и магазинов. Им предлагали доставлять посылки клиентам Amazon в радиусе двух километров и получать дополнительный доход. За пять лет компания смогла покрыть всю территорию страны, открыв около 20 тыс. точек по партнерской программе.



Партнерская программа Amazon I Have Space (фото aboutamazon.in)

Мы поняли, что не нужно изобретать велосипед. Модель точки выдачи была оптимальной для развития Rozetka по франшизе. Когда я спросил Владислава Чететкина, какую емкость рынка он видит для франшизы, он сказал: «1000 точек». Для достижения такой амбициозной цели нужно было предложить партнерам оптимальный формат. Вложения в точку выдачи меньше, чем у магазина. Требования к помещению и сама модель работы проще.

Так мы пришли к франшизе услуги, а не продажи товара. Но прежде чем строить сеть из 1000 точек, нужно было протестировать франшизу. И мы начали «собирать» MVP (minimum viable product – минимально жизнеспособный продукт).

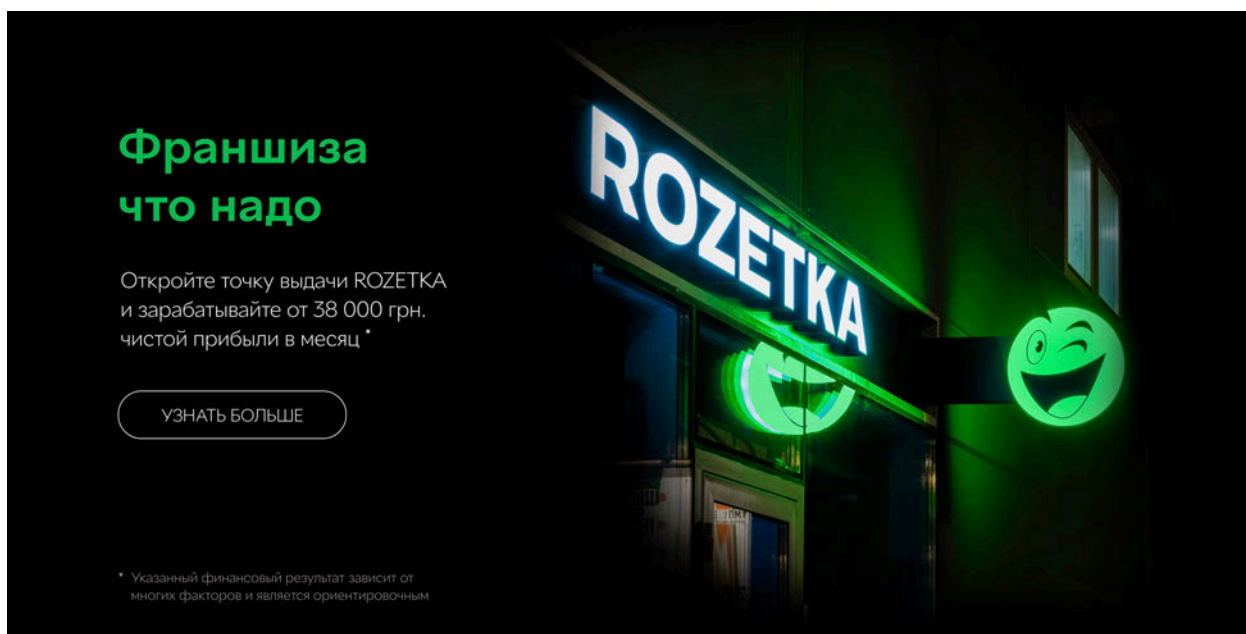
Франшиза что надо

MVP франшизы Rozetka – это точка выдачи, где франчайзи ничего не продает, а только выдает заказы клиентам. А Rozetka платит партнеру 20 грн. за каждый выданный заказ. Да, в будущем там может появиться возможность продавать товар или оказывать какие-нибудь услуги, но для MVP франшизы такие усложнения были не нужны. Важно было протестировать главную услугу – выдачу товара, а также наладить работу команды и взаимодействие с партнерами.

Определившись с форматом, мы приступили к финансовому моделированию франшизы. Через некоторое время у нас получилось выйти на рыночные показатели: инвестиции около \$20 тыс., чистая прибыль от \$1250 в месяц, окупаемость около года. Подобный уровень дохода и возврата инвестиций предлагают многие быстрорастущие франчайзинговые сети Украины. А для нас было важно, чтобы франшиза Rozetka оказалась «в рынке», иначе до цели в 1000 точек можно было и не добраться.

Закончив работу над финансовой частью, мы начали готовиться к запуску франшизы. Rozetka – очень известный бренд, и каждое его проявление в медиа-пространстве должно проходить на высоком уровне.

Мы не сомневались в том, что анонс франшизы Rozetka вызовет интерес у огромного количества людей. Они захотят узнать о проекте больше, поэтому нужно было сделать сайт, где потенциальные партнеры смогут увидеть перспективы для сотрудничества.



Мы решили обыграть слоган компании «Щоразу що треба» («Каждый раз то, что надо»).

Покупая франшизу, человек покупает свое будущее. На сайте мы хотели показать, в какое будущее Rozetka приглашает своих франчайзи. Незадолго до начала разработки франшизы Владислав Чечеткин написал пост. Вот цитата из него:

«Мы делаем все, чтобы быть ближе к нашему клиенту. Rozetka будет меняться вместе с потребителем. Искать новые форматы, создавать новые сервисы, развивать онлайн или офлайн – мы будем делать что угодно, чтобы быть «щоразу що треба». Чтобы в момент, когда клиент решит сделать покупку, рядом оказались мы».

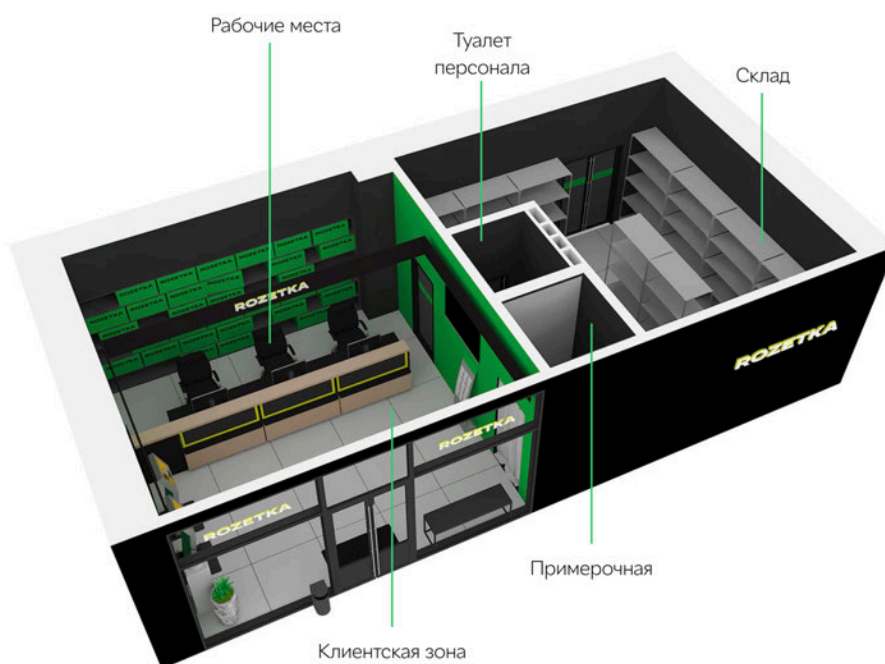
Мы решили использовать эту цитату на сайте, чтобы показать потенциальным партнерам: франшиза – это часть глобальной стратегии компании. Rozetka хочет быть ближе к своим клиентам, и для этого ей нужны партнеры.

Франшизы покупают не у брендов

Очень важно, презентуя франшизу, показать, что за ней стоят реальные люди. Как сказал сооснователь monobank Олег Гороховский, невозможно любить буквы в логотипе бренда, но можно любить человека, стоящего за брендом, и проецировать свое отношение к этому человеку на бренд.

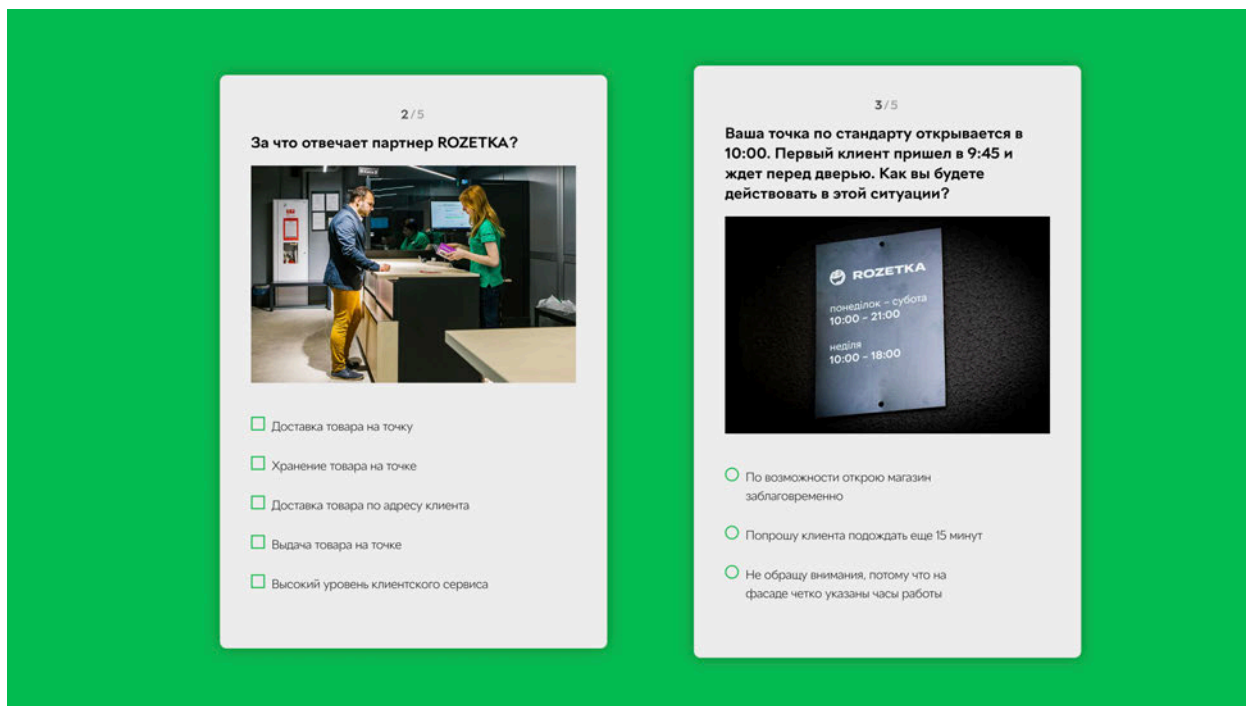
Франшизу не покупают у компаний или брендов. Франшизу покупают у людей, и чаще всего у конкретного человека – ее основателя. Мы записали интервью с Владиславом Чечеткиным, в котором он честно рассказал о том, что предлагает франшиза, и о том, что ждет от своих партнеров. Этот [ролик](#) мы также разместили на сайте.

Кроме того, мы создали 3D-визуализацию точки, чтобы будущий партнер заранее мог оценить, как будет выглядеть его бизнес. А также сделали анимированную схему работы франшизы, показав, за что отвечает Rozetka, а за что – франчайзи. Эту инфографику потом перепечатали многие СМИ.



Франшиза – это не только бренд и поддержка, но также правила игры, которым должен следовать партнер. Еще на стратегической сессии в начале работы над франшизой я понял, что важнейшие из правил Rozetka – это стандарты сервиса. Во время дискуссии я, комментируя какое-то неудобство для клиента, обронил: «Думаю, клиент сможет привыкнуть». Ирина Чечеткина сразу отрезала: «Наши клиенты ни к чему привыкать не должны!» Тогда я понял, что пропаганду клиентского сервиса нужно ставить во главу угла при коммуникации с потенциальными франчайзи.

Партнер Rozetka и его команда должны искренне любить своих клиентов и делать все, чтобы они захотели вернуться. Совместно с командой Розетки мы придумали тест для сайта, который должен был проверить, готов ли будущий партнер заботиться о своих клиентах.



Тест «Готовы ли вы управлять точкой выдачи ROZETKA?»

Клиент принял сайт франшизы на ура и почти без правок. Единственное, нас попросили убрать изображение Tesla Cybertruck, оформленного как автомобиль доставки Rozetka. Мне очень нравится эта картинка, поэтому опубликую хотя бы тут.



Конечно, сайт и видеоролик – лишь вершина айсберга при создании франшизы. Мы также разработали Книгу франчайзинговой точки, в которой описали все правила работы. Ее можно сравнить с мануалом, который идет в комплекте с новым автомобилем. Из него покупатель может узнать как включать зажигание, менять колесо и ухаживать за кожаным салоном. В нашей Книге мы также описали все нюансы работы франчайзинговой точки: от найма персонала до стандартов работы в фирменной программе.

Кроме того, мы подготовили юридический пакет и разработали воронку продаж франшизы.

День R

Пришло время анонсировать франшизу. Вечером 15-го октября я написал в своем Фейсбуке пост о том, что Франч разработал франшизу для Rozetka.

Первыми отреагировали на мой анонс редакторы онлайн-издания [MC.today](#), и опубликовали заметку на своем сайте. Дальше было вопросом времени, когда новость подхватят и другие СМИ. В последующие дни многие крупнейшие информагентства и новостные сайты рассказали о том, что один из самых узнаваемых брендов Украины запускает свою франшизу.

За первую неделю мы получили около 300 заявок от потенциальных франчайзи из 80 городов, включая Ичню (население – 11 тыс. чел.) и Голу Пристань (14 тыс. чел.) Что радовало, почти 90% претендентов готовы были инвестировать в открытие франшизы собственные средства, и только 4% планировали одолжить деньги у родственников или продать имущество (так они отвечали на вопрос анкеты об источниках средств).

Владислав Чечеткин выждал неделю и тоже написал пост о запуске франшизы. К тому моменту уже появились первые результаты. Он рассказал о том, около 300 украинцев изъявили желание проинвестировать более \$6 млн, чтобы стать партнерами Rozetka. Эти цифры впечатлили СМИ и они повторно поделились новостью.

Нам было непросто справиться с потоком заявок, телефонных звонков, писем и сообщений в мессенджерах. К середине ноября из 600 претендентов отобрали 8 человек, которые лучше всего подходили на роль первых франчайзи. И пригласили их на собеседование.

Кому продавать франшизу

В течение двух дней я, Николай Бриленко (директор по развитию Rozetka) и Ирина Редько (руководитель отдела франчайзинга Rozetka) проводили собеседования потенциальных франчайзи. Мне это немного напомнило шоу Comedy Баттл, когда на сцену выходят разные люди, с разными амбициями, харизмой и талантами, а трое членов жюри решают, кто пройдет дальше.

На первое собеседование пришел программист Роман. Опыта в бизнесе у него не было, но он хорошо подготовился. Нашел несколько подходящих помещений и даже договорился с арендодателями о скидках. Мы задавали ему каверзные, наводящие и провокационные вопросы, но он успешно выходил из всех ситуаций.

Нам очень понравился Роман, но отсутствие бизнес-опыта смущало. Почему это важно при продаже франшизы? Если франчайзер будет продавать франшизы всем желающим попробовать себя в бизнесе, то рискует потерять время и, возможно, репутацию.

У нас была одна история. Пару лет назад мы продали франшизу пекарни девушке, которая до этого работала наемным менеджером (правда, на руководящей должности). В сфере общественного питания довольно высокая текучка, а значит приходится регулярно увольнять людей. И оказалось, что девушка была не готова к этому. Каждый раз увольнение очередного сотрудника превращалось для нее в мучение. Ей даже пришлось воспользоваться услугами психолога. В итоге она продала пекарню и вышла из бизнеса.

Но мы все-таки решили дать шанс Роману. Он был энергичный, хорошо говорил, быстро принимал решения, а его глаза горели. Через три недели при поддержке команды Rozetka он открыл первую столичную точку выдачи по франшизе. Мы приехали на открытие и записали [небольшой сюжет](#).

Всего в декабре открылись три франчайзиновых точки: две в Киеве, и одна – во Львове. Сейчас франшиза Rozetka проходит этап тестирования, формируется команда отдела франчайзинга и все готовятся к полномасштабной экспансии. В базе уже более 1000 заявок на открытие франшизы, а планы на этот год – 100 франчайзинговых точек.

Скорость и миссия

Пусть у Романа и всех, кто будет открывать точки выдачи Rozetka, все получится!

Это важно не только для меня, потому что успех франшизы Rozetka – это и успех Франча.

Это важно не только для самой Rozetka и ее клиентов, которые благодаря развитию франчайзинговой сети станут ближе друг к другу.

Это важно для развития предпринимательства в целом. Для программиста Романа и его жены, которая тоже уволилась, чтобы помочь мужу стать предпринимателем. И для тысяч других людей, которые благодаря франшизе Rozetka смогут реализовать мечту о собственном бизнесе.

Франшиза Rozetka – это важный сигнал рынку. Сигнал о том, что франчайзинг – это классный инструмент для быстрого масштабирования бизнеса. А еще это социальная миссия компании – развитие предпринимательства в своей стране.

Глава 9

Начало продаж франшизы

Итак, давайте подведем итоги. Что у вас должно быть к старту продаж франшизы?

1. Концепция франшизы ([читать](#))
2. Форматы франшизы ([читать](#))
3. УТП франшизы ([читать](#))
4. Анализ рынка и конкурентов ([читать](#))
5. Целевая аудитория франчайзи ([читать](#))
6. Выбранная модель франчайзинга ([читать](#))

Это ваше домашнее задание. И когда оно сделано, можно начинать выстраивать воронку продаж франшизы.

Что нужно для того, чтобы воронка заработала?

1. Лендинг франшизы
2. Презентация франшизы
3. Финансовая модель
4. Договор франчайзинга
5. Скрипты продаж и обученная команда
6. Настроенная лидогенерация

Разумеется, вам не обязательно делать все это самостоятельно. Каждый этап подготовки франшизы к запуску вы можете делегировать профессионалам.

История одного человека

Девиз нашей компании – **Создаем франшизы, которые захватывают мир.**

Этот девиз обошелся в миллионы долларов. Но мы заплатили за него не деньгами. Мы не нанмали креативное агентство. Мы не использовали генераторы случайных слоганов в интернете. Мы не украли его у конкурентов.

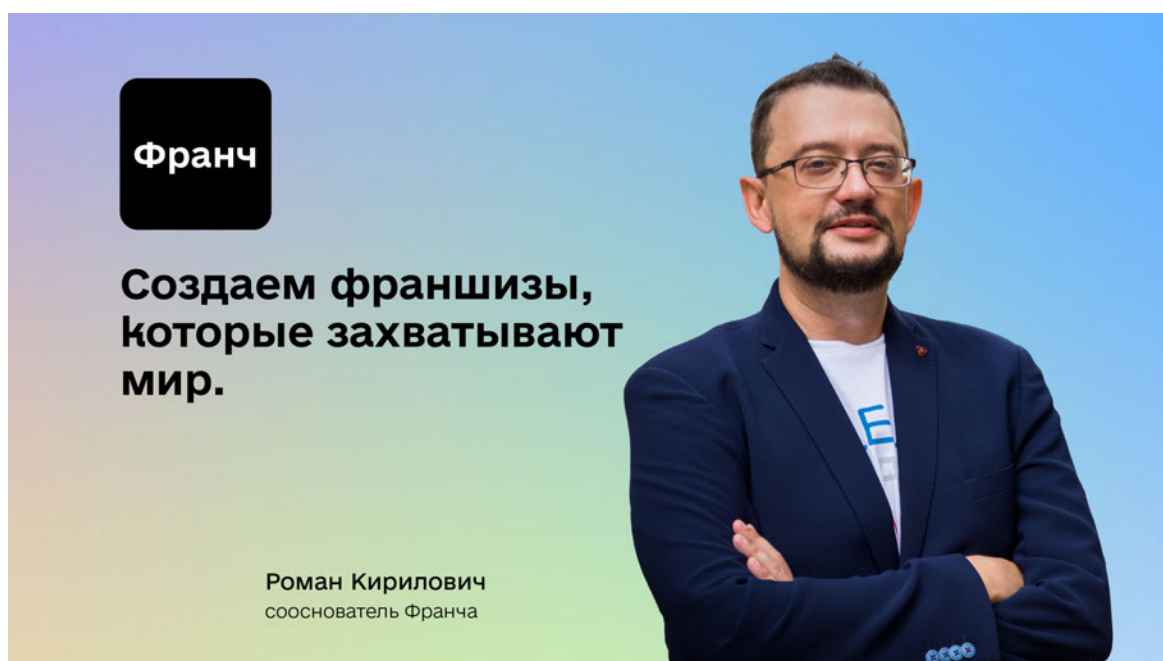
Этот девиз родился глубоко внутри нашей компании. Нас вдохновили наши клиенты. Предприниматели, которые начинали свой путь в подвале, в гараже, в маленьком городе, в кризис, в карантин, в отчаянии, с долгами, без перспектив, но с мечтой. С мечтой захватить мир.

И они захватили. Для одних мир – это родной город, для других – страна, для третьих – планета Земля.

Продавец молочных миксеров не знал, что создаст мировую бизнес-империю. Археолог не собирался открывать пиццерии в 13 странах. Но захват мира начинается с простых шагов. С заказа на шесть миксеров для ресторана в Сан-Бернандино. С отчаяния и потерянного книжного бизнеса. С заправленной каждое утро кровати.

Посмотрите [фрагмент выступления](#) адмирала ВМС США Уильяма Макрейвена. Он говорит о силе одного человека. Один человек, который начинает с простых шагов, может изменить мир.

Этим человеком можете быть вы.



Полезные ссылки

Я собрал здесь все ссылки на дополнительные материалы, тесты и шаблоны, которые ранее встречались в книге.

Полезные материалы

1. [Видеозапись моего мастер-класса](#), который стал основой для написания этой книги. Продолжительность – 1 час. Вы можете еще раз посмотреть или послушать прочитанный материал (напомню, что в книге его в два раза больше).
2. Рейтинг франшиз США и Канады [Franchise 500](#).
3. Тест «[Будет ли ваша франшиза успешной?](#)»
4. Тест «[Выживет ли ваш бизнес в кризис?](#)»
5. [Таблица сравнения конкурентов](#) (Google Таблица).
6. [Библиотека рекламы Facebook / Instagram](#) (для поиска рекламных кампаний конкурентов).
7. [Прогноз дохода от продажи франшизы](#) (Google Таблица).

Помощь Франча

1. [Бесплатная консультация по созданию франшизы](#) с экспертами Франча (я также иногда провожу такие консультации).
2. [Презентация нашей компании](#) (PDF) – опыт, технологии, клиенты и услуги.
3. [Воронка продажи франшизы](#) (PDF).
4. [Отзывы о Франче](#) (видео).

Как со мной связаться

Если у вас есть личный вопрос по созданию франшизы, напишите мне в Facebook или Instagram. А также подписывайтесь на мой Telegram-канал, я там регулярно выкладываю полезные посты о франшизах.



Я в Facebook – <https://www.facebook.com/roman.kirilovich>



Я в Instagram – <https://www.instagram.com/franchtv>



Мой Telegram-канал «Рома о франшизах» – <https://t.me/franchupakovka>



Мой YouTube-канал FranchTV – <https://youtube.com/FranchTV>

До связи!

Роман Кирилович

