

Содержание

Вступление	4
Раздел 1. Готовы ли вы к франчайзингу	8
Раздел 2. Концепция франшизы	35
Исследуем рынок: что нам нужно знать перед запуском франшизы	41
Зачем вы запускаете франшизу: ваша цель и стратегия	61
Франшизные иглы: как удержать партнеров	86
Каналы монетизации: 12 способов заработать на франшизе	112
Математика франшизы: заработает ли франчайзи и заработаете ли вы	133
Чек-лист раздела	141
Раздел 3. Маркетинг и продажи франшизы	142
УТП франшизы: как выгодно смотреться на фоне конкурентов	143
Франшизное предложение	160
Маркетинговые материалы франшизы: как убедить, не сказав ни слова	173
Основные каналы продаж франшизы: как подобрать те, что сработают у вас	203
Продаем франшизу	242
Чек-лист раздела	280
Раздел 4. Руководство по запуску и ведению бизнеса	281
Руководство по запуску бизнеса: как помочь франчайзи запустить бизнес	283
Руководство по ведению бизнеса: как франчайзи вести свой бизнес	315
Чек-лист раздела	330
Раздел 5. Управление франшизной сетью	331
Сопровождение: как вы поможете франчайзи успешно вести бизнес	332
Управляющая компания: что это такое — и кто нам нужен, чтобы строить франшизную сеть	373
Франчайзинговый договор: как защитить свои интересы и не отпугнуть франчайзи	385
Чек-лист раздела	393
Раздел 6. Как купить франшизу и не разориться	394
Какая франшиза подойдет вам больше всего	397
Как выбрать франшизу, с которой вы сможете заработать	420
Методы разведки для будущих франчайзи: проверяем выбранные франшизы	443
Франчайзинговый договор: на что обратить внимание	449
Чек-лист раздела	454

Вступление

*Посвящается Екатерине и Надежде
Ляшевским — женщинам,
которые больше всех верили
в меня и внесли свой неоценимый
вклад в издание этой книги.*

Здравствуйте, друзья! На момент написания этой книги я занимаюсь франчайзингом уже более 12 лет. Свыше 100 франшизных проектов за плечами, а мои клиенты и партнеры открыли почти 7000 точек в России и по всему миру. Весь этот опыт я решил превратить в простую, понятную и честную книгу о франчайзинге в России.

Для кого эта книга

Для тех, кто хочет открыть свой бизнес и думает купить франшизу? Да.

Для тех, кто хочет расширить свой бизнес и превратить его в крупную франшизную сеть? Да.

Для тех, кто только начинает бизнес и хочет делать его с прицелом на масштабирование в будущем? Да.

Но обратите внимание: в каждом из этих случаев читать книгу надо по-разному!

Для тех, кто хочет продавать франшизу

Создание и запуск франшизы — очень сложная и нетривиальная задача.

И перед каждым, кто хочет создать свою сеть, встает выбор: продумывать и прорабатывать ее самому или доверить эту работу консультантам.

Тем, кто выбрал первый вариант, эта книга, очевидно, пригодится.

Но и тем, кто решил довериться профессионалам, она тоже понадобится.

Ведь успешность в таком случае определяется тем, насколько правильно поставлена исполнителям задача и насколько верно осуществлялся контроль их работы. Требуется очень четкое видение своей франшизной сети, ее целей и задач — и это именно то, в чем вам поможет книга.

Как вам пользоваться этой книгой

Я задумал книгу как инструкцию для сборки — четкий пошаговый алгоритм, с помощью которого любой человек сможет превратить свой бизнес в федеральную франшизную сеть.

Все, что нужно, — взять в руку карандаш и начать читать книгу с первой главы, свободно делая пометки на полях и в специальных формах (мы предусмотрели для этого место).

В работе вам помогут:

- ▶ инструменты самооценки,
- ▶ примеры,
- ▶ место для заметок на полях,
- ▶ бланки и шаблоны, которые вы можете заполнять,
- ▶ лайфхаки, которые упростят вашу работу.

А теперь два первых лайфхака:

Лайфхак №1

«Хочешь идти быстро — иди в команде». Если возможно — не продумывайте франшизу в одиночку, подключайте к этому процессу своих сотрудников и партнеров. Это позволит вам посмотреть на ситуацию с разных сторон, учесть нюансы, которые и не пришли бы к вам в голову, а также сильно вас разгрузит — ведь теперь не надо все делать самому!

Лайфхак №2

«Хочешь делать — делай сразу». Сразу же записывайте свои идеи и заполняйте формы в этой книге. Это поможет не забыть пришедшие вам в голову мысли и вернуться к ним позже. Любая из них может стать решающей при создании успешной сети.

А теперь в бой! И удачи вам в создании своей собственной сети!

Для тех, кто хочет купить франшизу

Сегодня на рынке вы найдете огромное количество франшиз. И если верить им, то каждая из них сделает вас миллионером буквально за полгода-год. Только это совсем не так. Покупка франшизы, конечно, менее рискованное предприятие, чем самостоятельный запуск бизнеса. Но, во-первых, риск все же есть, и франчайзи тоже часто разоряются. А во-вторых, на рынке, к сожалению, есть много недобросовестных франчайзеров, которые никак не помогут вам построить успешный бизнес. Поэтому, чтобы купить франшизу и не разориться, нужно выбирать ее с особой тщательностью. И эта книга создана именно для того, чтобы помочь вам сделать правильный выбор!

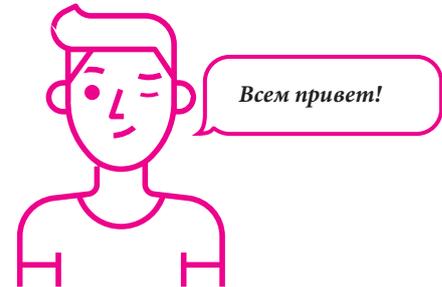
Как вам пользоваться этой книгой

Книга выстроена как рабочая тетрадь — она поможет правильно организовать выбор успешной и подходящей для вас франшизы. Для этого берите в руки карандаш, открывайте последний раздел («Как купить франшизу и не разориться») и начинайте выбирать франшизу. Иногда вам нужно будет переходить в другие разделы и работать с ними.

Вам поможет **Франк** — славный малый, живущий на страницах книги. Он будет обращать ваше внимание на те разделы, которые помогут при оценке франшизы, а также расскажет, как их правильно использовать. Вот и он, поздоровайтесь!

А теперь в бой!

И удачи в запуске своей франшизной точки!



Раздел 1

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ФРАНЧАЙЗИНГУ

Предприниматели нередко запускают франшизу в ситуации, когда их бизнес к этому не готов. К чему это приводит? По статистике РАФ (Российской ассоциации франчайзеров), только 25% (!) созданных франшиз реально работают. Остальные 75% — это фейки или франшизы-однодневки, которые либо не нашли ни одного партнера, либо построили сеть, но она вскоре закрылась.

Запускать франшизную сеть в ситуации, когда ваш бизнес и вы лично к этому не готовы, чревато серьезными последствиями. Как минимум вы потеряете потраченные на упаковку и запуск силы, деньги и время, не продав ни одной франшизы. В худшем же сценарии построенная вами сеть с треском рухнет, навсегда замарав вашу репутацию, оставив вас наедине с долгами и судебными распрями.

Чтобы такого не случилось, нужно честно ответить на все вопросы этой главы и честно оценить себя. Тогда к ее концу вы увидите, какие аспекты вашего бизнеса уже хороши, какие слегка «прихрамывают», а на чем нужно сосредоточиться, чтобы точно быть готовым к созданию успешной франшизной сети.

Для начала нужно хорошо усвоить одну простую мысль: если ваш бизнес не приносит стабильную и легко прогнозируемую прибыль — превращать его во франшизу преждевременно. Продавая франшизу, вы прежде всего продаете стандарты ведения успешного бизнеса; если этого успешного бизнеса нет и у вас — то вам пока нечего продавать. Тут надо понимать, что прибыль не обязательно должна быть очень большой. Недорогие франшизы, приносящие небольшой, но стабильный доход, часто становятся очень успешными сетями!

В этом разделе мы оценим вашу готовность к франчайзингу

- Шаг 1** Определим, можно ли тиражировать вашу концепцию.
- Шаг 2** Разберемся, хорошо ли описаны ваши бизнес-процессы.
- Шаг 3** Выясним, готовы ли к франчайзингу ваши сотрудники.
- Шаг 4** Разберемся, готовы ли к франчайзингу лично вы.
- Шаг 5** Определим, есть ли у вас все необходимые активы.
- Шаг 6** Подводим итоги.

Ваши идеи

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Более подробно про создание и развитие своего конкурентного преимущества вы можете почитать в книге Майкла Портера «Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость». (М.: Альпина Бизнес Букс, 2008)

Лайфхак №3

«Спросите у клиентов». Спросите ваших самых лояльных клиентов, почему они предпочитают ваш продукт/услугу. Какие их проблемы вы решаете? Чем для них вы отличаетесь от конкурентов?

Теперь, когда вы сформулировали свои конкурентные преимущества, оцените каждое по 5-бальной шкале.

1. У вас вообще нет конкурентного преимущества, вы совершенно ничем не отличаетесь от ваших конкурентов. Клиенты приходят к вам только по удачному стечению обстоятельств.
2. В вашем городе есть множество компаний с таким же конкурентным преимуществом, а по России их еще больше. Ничего уникального в вас нет.
3. Компаний с таким же конкурентным преимуществом в вашем городе немного, и оно привлекает к вам многих клиентов. Конкурентное преимущество достаточно легко повторить.
4. У вас уникальное конкурентное преимущество на уровне вашего региона. С вами хотят работать компании из ближайших городов. Люди из соседних городов обязательно заходят к вам, когда попадают в ваш город. Конкурентное преимущество можно повторить, но это потребует больших финансовых и временных вложений. На этом уровне находится конкурентное преимущество из нашего примера.
5. Ваше конкурентное преимущество уникально в масштабе России. Компании хотят работать именно с вами. Люди из ближайших регионов едут специально к вам. Конкурентное преимущество сложно повторить.

Конкурентное преимущество

Ключевые активы бизнеса: за счет чего вы можете обеспечивать это преимущество

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

А теперь проверьте, насколько ваши ключевые активы повторяемы в других регионах. Для этого подумайте, как можно проверить их повторяемость. Например, руководители Döner Lab из примера выше могли бы проверить доступные помещения для аренды в крупных городах. А в «Сумасшедшей науке» — изучить рынки других регионов и узнать средние чеки локальных игроков. Придумайте, как проверить повторяемость в вашем бизнесе, и проверьте ее!

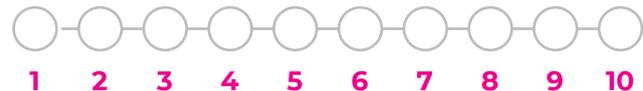
Ключевые активы вашего бизнеса

Как проверить их повторяемость

Возможно ли их повторить

Ключевые активы вашего бизнеса	Как проверить их повторяемость	Возможно ли их повторить
.....
.....
.....
.....
.....
.....

После того, как вы проверили повторяемость ваших активов, оцените тиражируемость вашего конкурентного преимущества по 10-балльной шкале.



Ваши идеи

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Хорошо ли описаны ваши бизнес-процессы, регламенты, стандарты работы

Даже если у вас есть яркое, уникальное и тиражируемое конкурентное преимущество, этого еще недостаточно, чтобы ваш бизнес был готов к масштабированию. Бизнес — это прежде всего процессы, которые обеспечивают появление продукта с нужными характеристиками и его продажу по правильной цене. Поэтому для успешного тиражирования нужны хорошо продуманные и грамотно описанные бизнес-процессы. По статистике, именно их в первую очередь хотят получить 70% российских франчайзи, покупая себе франшизу.

Любое, даже незначительное упущение в описании бизнес-процессов может привести к серьезным последствиям для франшизной сети. Одна из крупнейших сетей детских центров всегда работала по системе Монтессори, которая предполагает погружение детей в образовательную среду без вмешательства педагогов. Основные принципы этого подхода передавались корпоративным обучением франчайзи и их персонала. Но многие нюансы не были зафиксированы в виде четких правил и регламентов для сотрудников. Открыв свою точку в Красноярске, франчайзи сразу столкнулись со сложностями: название сети совпадало с названием одного из известнейших детских центров их города. Кроме того, сотрудники даже не знали, что родителям необходимо объяснять специфику системы Монтессори, и не понимали, на каких ее деталях делать акценты. В итоге родители, приводящие своих детей в детский центр, обнаруживали, что их чада оставались в комнате, предоставленные сами себе, без активного участия педагогов. Для родителей это был просто нонсенс! Клиенты не задерживались во франшизной точке, а на родительских форумах в интернете росло недовольство и копилась критическая масса негативных отзывов. В итоге франчайзи был вынужден закрыть свой бизнес, потеряв всякую

Лайфхак №4

Спросите у новеньких.

Хотите узнать, насколько хорошо прописаны ваши бизнес-процессы, — поспрашивайте у своих сотрудников. Особенно хорошо это работает с новыми работниками. Узнайте у них, насколько подробно прописаны регламенты, насколько легко они усваиваются, что можно в них улучшить, что добавить, а что упростить.

надежду на возврат инвестиций. А сеть на протяжении долгих лет не могла вернуться в город-миллионник.

Ваши идеи

Сначала давайте оценим уровень описания бизнес-процессов

В идеале каждый ваш бизнес-процесс описывается в виде логической цепочки. Из нее любому должно быть понятно, какие ресурсы необходимы для осуществления процесса, с чего он начинается, как продолжается и чем заканчивается, а также каким должен быть его результат.

Самый простой пример бизнес-процесса — рекрутинг: он есть в любом бизнесе и везде устроен, как правило, по аналогичной схеме. Чтобы нанять нового человека, в самом упрощенном виде нужно:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Подробнее про создание и описание бизнес-процессов вы можете прочитать в «Своде знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0» и в книге Джона Джестона и Йохана Неллиса «Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов». (М.: Альпина Паблишер, 2012)

Лайфхак №5

Используйте шкалу как руководство к действию. Каждая описанная здесь шкала — это руководство к действию, с помощью которого можно поэтапно, шаг за шагом улучшать соответствующий аспект вашего бизнеса. Вы можете использовать эту шкалу как полноценный рабочий план.

Сколько периодически повторяющихся действий существует в вашей организации? Выделены ли они как бизнес-процессы? Сформулируйте и запишите все бизнес-процессы, которые есть в вашей организации.

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Теперь давайте оценим по 5-балльной шкале, насколько детально они у вас прописаны.

1. Бизнес-процессы вообще не прописаны — все на уровне негласных правил.
2. Некоторые бизнес-процессы частично описаны: по ним есть часть нужных документов.
3. Некоторые бизнес-процессы полностью описаны: по ним есть цепочка бизнес-процесса, есть все необходимые документы. Они понятны сотрудникам, как старым, так и новым.
4. Все бизнес-процессы каким-то образом описаны. Ключевые процессы описаны полностью, они просты и понятны всем сотрудникам.
5. Все бизнес-процессы полностью описаны, просты и понятны всем сотрудникам, и старым, и новым.

Прописаны ли у вас документы для работы на отдельных должностях?

▶ Должностные инструкции

Неважно, сколько человек в вашей оргструктуре — два, пять или пятьдесят. Для каждого сотрудника должна существовать должностная инструкция: и для менеджера по продажам, и для менеджера по работе с клиентами, и для бухгалтера, и для повара — для всех. Этот документ четко прописывает, в чем заключается должность, какие функции должен выполнять сотрудник, какие предусмотрены КРІ (ключевые показатели эффективности) и т. д.

▶ Система мотивации

Имеется в виду как материальная мотивация (оклады, премии, бонусы), так и нематериальная (обучение, возможность карьерного роста, комфортные условия труда).

▶ Рабочие документы

К ним относятся таблицы оценки сотрудников, чек-листы и скрипты для менеджеров по продажам, шаблоны отчетов для аналитиков и т. д. Вы должны четко понимать, какой объем документов используется в организации. А сами эти документы должны быть доходчивы настолько, чтобы их можно было легко передать новым сотрудникам или франчайзи.

▶ Стандарты проведения регулярных встреч и планерок

Как часто проводить планерки, кто должен заниматься их организацией, кто должен в них участвовать, какие вопросы на них обсуждаются — все это также должно быть прописано.

Ваши идеи

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

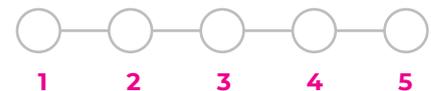
.....

.....

.....

.....

Оцените готовность этих документов по 5-балльной шкале, где 1 — ничего не готово, все на уровне негласных договоренностей, а 5 — все документы прописаны, все они просты и понятны, полностью готовы для передачи.



- 5. Вы прорабатываете франчайзинговую программу в тесном взаимодействии с сотрудниками. Каждый работник замотивирован и заинтересован в развитии франшизной сети.

Насколько хорошо выстроено взаимодействие между отделами

Небольшие конфликты и несогласованности во взаимодействии отделов — обычная история для бизнеса. И, как правило, из-за этого не возникает критичных ситуаций. Однако франчайзинг — совсем другое дело. Рядовой конфликт может быть не критичным на уровне небольшой сети, но в условиях компании с сотней представительств приобретает катастрофические масштабы.

Франшиза Arome Paris от KOSENKO RETAIL GROUP — торговые островки, продающие ароматы для дома, — росла сверхбыстрыми темпами, но вскоре у франчайзи начались проблемы. Выяснилось, что заказать самые ходовые товары часто не получается — их просто нет на складе, а точки многих новых франчайзи и вовсе с самого начала завалены низколиквидной продукцией. Поставки часто задерживались, приходила не совсем та продукция, которую заказывали партнеры. Как же так вышло? Все дело в несогласованности двух подразделений — отдела продаж и отдела закупок — и в их неготовности к быстрому росту. «Сейлы» стараются продать максимальное количество франшиз и отгрузить франчайзи максимальное количество товара, не заботясь о его востребованности среди конечных покупателей. А закупщики не используют большие склады, чтобы на них не залеживался неликвид. В итоге при бурном росте компания перестала успевать за потребностями франчайзи. Последствия в виде отключающихся партнеров, отрицательных отзывов и негативной репутации в сети не заставили себя ждать.

Про работу с внутрикорпоративными конфликтами вы можете прочитать в книге Даниэля Брауна и Итске Крамер «Как управлять корпоративным племенем. Прикладная антропология для топ-менеджера».
(М.: Альпина Паблишер, 2020)

Оцените уровень слаженности работы ваших сотрудников по 5-балльной шкале, где 1 балл — конфликты постоянно сопутствуют рабочим процессам в вашем бизнесе, отделы могут согласоваться только при вашем активном участии; 5 баллов — работа отделов идеально слажена, конфликтные ситуации решаются максимально быстро совместными группами сотрудников без привлечения собственника.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru