

экономика региона

«Слово „доступно“ сейчас самое важное»

Ресторанный рынок, по оценкам его участников, ждет существенное сокращение. И в первую очередь потери понесут заведения премиального сегмента. Тем не менее генеральный директор компании «Фуд-Мастер» (франчайзер сети «Вилка-Ложка», «Печки-Лавочки», «Рыба. Рис», франчайзи «Перчины» в Москве и Екатеринбурге) **Илья Серов** считает экономический кризис удачным временем для инвестиций в общепит.

— экспертное мнение —

— Насколько актуальна сегодня такая форма развития бизнеса, как франшиза?

— Франшиза была актуальна как до кризиса, так и сейчас. И тогда и сейчас у определенного количества людей есть некая избыточная ликвидность. Ее можно положить в банк под 13-14% годовых. А можно вложить средства в надежный бизнес-проект и иметь совсем другую доходность. Что касается специфики сегодняшнего дня, то ситуация на рынке, конечно, поменялась, она стала более рискованной. Мы наблюдаем загибание, никто ничего нового не открывает. В сфере общественного питания разве что McDonald's и Burger King показывают некоторую активность. Все остальные ресторанные компании выжидают.

— В чем же прелесть франшизы?

— Покупая франшизу, инвестор должен понимать, что ближайšie год-два ситуация будет такой, как сейчас, не лучше. Предпочтения потребителей на рынке общепита уже распределились. Больше других в кризис страдают заведения премиального сегмента. Там идет максимальное падение выручки. Те, кто раньше ходил в дорогие рестораны, уходят в средний ценовой сегмент. Кто не может позволить себе питаться по средней цене, переходит в заведения фастфуда.

Мы выходим на рынок, по сути, с антикризисным предложением. Бизнес-планы, основанные на докризисных условиях, сегодня уже не актуальны, нужно пересматривать и показатели ожидаемой выручки, и долю сырья в выручке, и объем необходимых инвестиций. Сегмент, в котором работает, например, сеть «Вилка-Ложка», в общепите успешен. Мы предлагаем своим партнерам уже подтвержденный бизнес-проект, который прошел оценку рынком именно в кризисных условиях. И это не только наши оценки. В Санкт-Петербурге и Москве в столовых, ресторанах быстрого обслуживания сейчас ажиотаж. Если человек уже привык питаться вне дома, ему трудно изменить свою модель поведения. Эти люди все равно будут обедать в ресторане или столовой. Они

идут туда, где это доступно. Слово «доступно» сейчас самое важное.

— Инвестиции в средний ценовой сегмент общепита — это возможность сохранить капитал?

— Это возможность в текущих условиях как минимум получить эффективный бизнес-проект, а в перспективе и увеличить доход. Когда инвестор заходит на рынок «на дне», он получает преференции. Для предприятия общественного питания открыть точку в правильном месте — самое главное. Сегодня хороших свободных мест практически нет. Они давно заняты, но в условиях кризиса появляются новые возможности. Те операторы, кто еще недавно мог позволить себе слабый плюс или даже слабый минус в прибыли, сегодня с рынка уходят. И с точки зрения концепции бизнеса именно в демократичном ценовом сегменте выручка как минимум не снижается.

В последнее время в Новосибирске появилось слишком много людей, которые расценивают ресторанный бизнес как простой. Некий инвестор для своей супруги или дочери открывает ресторан. Им почему-то кажется, что это интересно и все у них получится. Придумывают некую «концепцию», набирают персонал и начинают работать. В итоге месяц, полгода, год работают в минус и верят, что все когда-нибудь будет хорошо. Закрывать — это значит расписаться в убыток. Поэтому дотируют. И таких заведений в Новосибирске много. Собственнику жалко закрывать точку, но наступает момент, когда все начинают считать деньги. И они понимают, что лучше ужасный конец, чем ужас без конца. И сейчас таких закрытий, думаю, будет много. Значит, будут освобождаться хорошие с точки зрения локации места. А это возможность для других инвесторов.

— Ситуация с арендой площадей на рынке коммерческой недвижимости меняется?

— На рынке не видно никого, кто бы мог прийти сейчас с инвестициями. Во многих коммерческих центрах ставка аренды в евро. Но мы-то работаем в рублевой зоне. На появление инвесторов влияют два фактора: гибкость арендодателя с точки зрения цены и локация. Если локация хорошая, но ставка аренды завыше-



ФОТО: ИЛЬЯ СЕРОВ

на, то место, скорее всего, долго будет оставаться незанятым. Инвесторы сейчас не спешат. И это тоже один из определяющих факторов. Важно понять и рассчитать, во что инвестировать, в какую концепцию, чтобы бизнес был окупаемым.

Сегодня ставки аренды упали в среднем на 20-30%. И это еще одна возможность для нас. Мы все понимаем, что выручка падает, затраты растут, и чем экзотичнее формат заведения, тем выше расходы. Мы сегодня не теряем в количестве гостей, но теряем в эффективности. Это связано прежде всего с расходами на сырье. Несмотря на все разговоры об импортозамещении, цены на продукты растут.

Понятно, что все хотят по возможности сохранить уровень доходности. Но дальновидные арендодатели понимают, что им важнее сохранить тех арендаторов, кто может платить, даже если придется поступиться частью прибыли, чем нести расходы на содержание недвижимости и не получать никакого дохода. Они вынуждены быть более гибкими, если хотят сохранить стабильный и гарантированный доход. Бизнес-логика подсказывает, что нужно договариваться. Основной принцип в кризис — удержки того, что есть.

— Каков уровень рентабельности заведений общепита сегодня?

— Он разный. Для концепции «Вилка-Ложка» мы закладываем сейчас долю прибыли в обороте на уровне 15%.

— Вы говорите о том, что ваш ценовой сегмент наиболее кризисоустойчив. Но с начала года несколько заведений фастфуда закрылись. Это специфика новосибирского рынка? Почему круп-

ные и успешные в плане концепции сети не получают ту прибыль, на которую рассчитывали?

— Вот смотрите, и McDonald's, и Burger King пришли не на пустой рынок. Думали, если компании трансконтинентальные, значит будет легко. Ничего подобного. Никто их здесь с распростертыми объятиями не ждал. Лидер на рынке фастфуда в Новосибирске — KFC. Carl's Junior не зря закрылся. Новосибирск не буржуйный город. У нас несколько другая модель потребления. Например, в «Вилки-Ложки» люди приходят, чтобы съесть домашний обед, привычный еще с советской кухни. Те, кто идет в McDonald's и KFC, идут именно за гамбургером, колой и жареной картошкой. И эти потребители крайне редко пересекаются.

— Изменились ли отношения между франчайзерами и франчайзи? Готовы ли первые жертвовать частью своей прибыли, например снижать паушальный взнос и роялти, чтобы сохранить долю на рынке?

— Конечно, отношения меняются. Мы, к примеру, являемся как франчайзером, так и франчайзи («Перчины» в Москве и Екатеринбурге) и можем смотреть на происходящее на рынке с двух сторон. Все хорошо, когда на рынке хорошо и франчайзи может позволить себе выполнять обязательства по договору коммерческой концессии. А когда он сам уходит в убыток, с чего ему платить? В стандартном договоре нет никакой привязки к тому, сколько денег он зарабатывает, там нет пункта, позволяющего не платить роялти, если инвестор несет убытки или хотя бы просто стал получать меньше прибыли. Считается, что вопрос эффективности бизне-

са — это проблема франчайзи. Отсюда возникают конфликты.

Поэтому успех развития компании — это всегда путь переговоров. И те и другие заинтересованы в том, чтобы искать компромисс. Мы, к примеру, не в лучший момент открыли одну из своих франчайзинговых точек. Это был сезонный минус, и плюс кризис. Но мы пошли на уступки и на квартал заморозили выплату роялти своим партнерам. Поэтому что брать можно только с того, кто зарабатывает. Если франчайзи не зарабатывает, мы должны делить с ним эти риски.

— На какую поддержку со стороны франчайзеров могут рассчитывать приобретатели франшиз?

— Любого инвестора волнует, когда он вернет свои деньги и начнет получать прибыль. Если до кризиса мы говорили, что срок окупаемости инвестиций в наш проект — полтора-два года, то сейчас в связи с ростом объема инвестиций вырост и срок окупаемости, он стал уже два — два с половиной года. У нас есть так называемая прогрессивная шкала выплаты роялти. Она привязана к выручке и финансовым показателям конкретного франчайзи. Ставка платежа варьируется от 0 до 5%.

— Каким образом вы контролируете доходность?

— У нас в договоре прописано, что мы ежемесячно получаем отчетность. Это честная модель, мы видим, сколько наши франчайзи зарабатывают. Каждый месяц они согласовывают с нами бюджетный план.

— То есть, по сути, вы входите в управление компанией франчайзи?

— У нас есть стандартная франчайзинговая схема, нам платят роялти и маркетинговый взнос, он разный, в зависимости от региона. И второй вариант — партнерская модель. Мы ищем инвестора, который под конкретный бизнес-план вкладывает деньги. Это полностью бизнес инвестора, его договор аренды, персонал, его имущество. Но управляем всеми бизнес-процессами мы. Инвестор получает всю прибыль в течение срока окупаемости. Компании-франчайзеру он платит только управленческий ежемесячный платеж, который значительно меньше роялти и маркетингового взноса. После того как заканчивается срок окупаемости, прибыль делится между инвестором-франчайзи и управляющей компанией — франчайзером 50 на 50.

— Зачем держателю франшизы предоставлять такой расширенный сервис и брать на себя дополнительные риски?

— Это только теоретически кажется, что управлять франчайзинговой точкой легко. На самом деле это очень сложный процесс. И здесь успешно только те компании, в которых есть профессиональный и работающий не по формальному принципу от-

дел франчайзинга. Франчайзи требует постоянного контроля. Для нас важно соблюдение стандартов. Если стандарты нарушаются, это в первую очередь отражается на репутации всей сети.

Во всех трансконтинентальных компаниях, развивающих свой бренд по франшизе, это давно осознали. У них шаг вправо-влево приводит к расторжению договора. Но они внимательно прислушиваются к своим франчайзи, потому что эти люди постоянно генерируют какие-то идеи. 99% из них — бредовые, но в оставшемся проценте есть здравый смысл и польза для развития бренда. Вот эти рациональные идеи компании обкатывают и впоследствии внедряют в своей сети.

Есть искушение наплодить как можно больше франчайзинговых точек, и пусть они платят. Но, если их не контролировать, очень скоро понимаешь, что пошел. Потому что они начинают делать что хотят. Мало того что это может нанести репутационный вред материнской компании, так еще и сами франчайзи, если работают не по стандартам, недополучают прибыль. А это опять же повод усомниться в успешности предложенной бизнес-концепции.

— Франшиза в сфере общественного питания чем-то отличается, например, от сегмента ТНП?

— В чистом виде отличий франшизы мало. Тот же паушальный взнос, роялти, поставка сырья или товаров. Если говорить о работе в условиях кризиса, то именно наш демократичный сегмент более устойчив, чем рынок ТНП. Человек может отказаться от покупки новой пары обуви или одежды, каких-то предметов роскоши, но от питания он не откажется, хотя, может, и пересмотрит предпочтения.

— Вы прогнозируете сокращение числа франчайзи?

— Вероятность того, что сейчас партнеры будут отказываться от франшизы и уходить из бизнеса, очень высока. И не только партнеры. Сами франчайзеры, имея свои точки, будут уходить с рынка. Carl's Junior уже закрылся, у Subway вместо 10 точек в Новосибирске осталась одна. Все рестораны сейчас потеряют, уйдет, думаю, около 20% игроков. Некоторые рестораны еще надеются переждать, перетерпеть, у них есть надежда, что рынок отскочит. В 2008 году он быстро упал, но так же быстро начался рост. Сегодня ситуация другая. Людям жалко, это же их деньги. Но мы не работаем по принципу «жалко». Два месяца убытки — надо закрываться. Кризис будет длительным. Тот, кто сейчас пытается пересидеть, просто наращивает свои убытки. Рынок должен очиститься ровно настолько, чтобы позволить правильным ресторанам зарабатывать.

Записала Анна Гадалина

Алтай обещает туристам «все настоящее»

— туризм —

с9

К борьбе готовы

Алтайские туркомпании пытаются вести гибкую ценовую политику. По словам директора «Алтай-турцентра» Татьяны Сажановой, в этом году участники регионального рынка выразили готовность не повышать стоимость размещения, сохранив ее на уровне 2014 года. Но вот удержать рост цен на питание и сервисные услуги в нынешних экономических условиях им вряд ли удастся. «Многие сегодня вынуждены отказаться от отдыха за границей — потенциально это наша аудитория. Надо постараться превратить их в лояльных клиен-

тов, которые и в дальнейшем будут осознанно выбирать отдых у нас. Мы не соперничаем с европейскими курортами, а ждем своего гостя, ориентированного на здоровый образ жизни и семейные ценности. Ориентируясь на эту категорию отдыхающих, формируем новые предложения, расширяем спектр услуг, повышаем комфортабельность номерного фонда», — говорит Андрей Пастухов.

Власти Алтайского края, со своей стороны, активно продвигают туристический потенциал региона. За последний месяц губернатор края Александр Карлин уже дважды встретился с федеральными туроператорами. «Ни один регион страны еще не проявлял такой беспрецедентной активнос-

ти», — отметила руководитель АТОР Майя Ломидзе. Кроме того, на выставке «Интурмаркет-2015» в Москве край впервые публично представил свой новый туристический бренд «Алтайский край. Все настоящее!», официальная презентация которого запланирована в конце апреля на форуме Visit Altai.

Не оставляют региональные власти и попытки решить вопрос о субсидировании перелетов в регион. Правда, по мнению финансового аналитика ИХ «Финам» Тимура Нигматуллина, это не приведет к существенному росту турпотока. «Обычно на авиаперелет приходится 20-35% расходов, поэтому их субсидирование сможет дать лишь умеренное увеличение потока туристов. Впрочем,

я не думаю, что федеральные и региональные власти будут субсидировать существенную долю в стоимости авиабилетов, из-за рисков, связанных с усилением давления на расходные части бюджетов. Что же касается перспектив сотрудничества с федеральными операторами, то, на мой взгляд, они могут вытеснить часть местных игроков. Федеральные компании гораздо эффективнее с точки зрения операционных расходов, поскольку могут экономить на них за счет масштаба бизнеса. Следовательно, они могут предлагать более выгодные условия для клиентов, что постепенно может вытеснить с рынка обычно менее эффективных регионалов», — подчеркнул эксперт.

Антон Перов



прямая речь

Вы в Сибири отдыхать будете?

Алексей Тютин, директор сибирского филиала компании «МТС Фона»:

— У нас в компании есть правило: все выездные совещания и стратегические сессии проводить только в России. Например, в прошлом году все руководство «МТС Фона», включая генерального директора, приехало в горы Алтая. Для проведения таких мероприятий в Сибири есть все условия. Гости остались очень довольны и отелем «Алтика», и культурной программой. Но командировка — это одно. И совершенно другое дело — долгожданный отпуск. В прошлом году я попробовал отдохнуть в Белокурихе — не мое. Во-первых, есть куда расти в плане сервиса и комфорта. Во-вторых, лишний раз убедился, что для меня важнейшие составляющие хорошего отпуска — смена обстановки, яркие эмоции и погружение в иную культурную среду. Лучше всего это получается сделать за границей, когда ты знакомишься с другой страной, изучаешь ее культуру, расширяешь свою картину мира. В этом году мы с семьей планируем отпуск за границей.

Татьяна Глазунова, руководитель группы компаний ROSA consulting group:

— И отдыхали, и отдыхаем! Еще как! Мы с мужем страстные рыбаки. Зимняя рыбалка в Шарале, в Томской области — прекрасные места! Дарят такой заряд эмоций, позитива! На Алтай выбираемся каждый год. В прошлом году были с детьми, в этом году с друзьями, семьями собираемся на машинах на Алтай или на Байкал. На Танае проводим корпоративные мероприятия. А Шерегеш — любимое место многих сотрудников. В отдыхе ведь важны настрой и хорошая компания. И тогда даже какие-то недостатки комфорта становятся увлекательным приключением! Конечно, это другой отдых. Для кого-то, простор и красота гор, рек, озер и степей Сибири и Алтая — это настоящее богатство. Насколько оно конкурентоспособно? Сейчас многие туристические объекты могут компенсировать затраты на свое содержание и развитие только за счет трех-четырёх ак-

тивных (теплых) месяцев в году. Я думаю, более конкурентоспособные сервис и цены появятся и с ростом внутреннего туризма, и с развитием крупных комплексных круглогодичных туристических зон, таких как строящаяся неподалеку от Горно-Алтайска «Алтайская долина» или действующая «Бирюзовая Катунь». Вообще, если говорить про Алтай, и в первую очередь про Горный Алтай, то видно, как активно ведется строительство в туристических зонах. А значит, есть и инвестиции, и уверенность в том, что они принесут прибыль. И здесь я вижу и огромные профессиональные перспективы, и возможности для увлекательного проведения досуга своей семьи.

Александр Соловеченко, директор «МТС Сибирь»:

— Буду непременно — в июле еду с друзьями, живущими за границей, отдыхать в Горный Алтай, где очень люблю бывать. Это место, куда пригласят друзей не только приятно, но и не стыдно. Внутренний туризм Сибири уже давно привлекает — курорты и санатории Белокурихи, горнолыжные трассы Шерегеша и турбазы Горного Алтая известны и популярны далеко за пределами Сибири и даже России. Уверен, сибирский туризм вполне конкурентоспособен, у него есть неоспоримые преимущества: уникальность и красота природы, разнообразие ландшафтов и видов отдыха. А такое преимущество, как ценовая доступность, будет только усиливаться — в силу нынешней ситуации с удорожанием выезда в дальние зарубежные привлекательность сибирских туристических и курортных маршрутов будет расти. Что касается готовности туристической инфраструктуры, то у нее есть немалый потенциал для развития, главное — фокусироваться не только на прибыли, но и на удовлетворенности клиента.

Владимир Ермолаев, региональный представитель в корпоративном сегменте по СФО компании InfoWatch:

— Отдыхал, отдыхаю и буду отдыхать на Алтае! Для моей семьи новогодние каникулы на Алтае — это уже традиция. Ближе к концу года дочка обязательно спрашивает, поведем ли мы на Алтай. И мы едем! Лично для меня горы — это возможность отдохнуть, и этот отдых невозможно сравнить ни с Турцией, ни с Таиландом. Это нечто совершенно другое. При этом каждый отдыхает на Алтае так, как считает нужным. Мы, например, просто гуляем по окрестностям. Кто-то катается на лыжах, кто-то идет в поход пешком, на лошадах. Кто-то сплавляется по рекам. Кто-то занимается охотой. Я уверен, что при организации транспортной доступности на Алтай устремится огромный поток туристов со всей страны. Место уникальное и очень душевное.