

cfo trends / франчайзинг

Богатство чужим умом

конкуренция

Франчайзинг в Сибири за 15 лет развития из экзотики стал массовым инструментом продвижения бизнеса в регионах. Набор отработанных технологий покупателю франшизы гарантирует минимизацию рисков при вложении средств. Владелец бренда, в свою очередь, получает новые рынки и лояльных партнеров.

От штанов до бургеров

Первыми франчайзинговыми предприятиями региона можно считать фирменные магазины западных одежных брендов, которые появились в Сибири еще в середине 90-х. В Новосибирске это были монобрендовые магазины джинсовой одежды Levi's, открытые предпринимателями Олегом Вебером и Станиславом Ложкиным. Впоследствии из этого небольшого предприятия вырос многопрофильный холдинг «Конквест», который и сегодня представляет в Новосибирске марки Benetton и Hugo Boss. Впрочем, с брендом Levi's «Конквесту» пришлось распрощаться в 2008 году, когда на местный рынок пришли сразу несколько крупных столичных франчайзи западных марок джинсовой одежды.

Первой полноценной франшизой в Сибири стало открытие в 1997 году в Новосибирске ресторана быстрого питания немецкой сети Grill Master. Лицензия была приобретена начинающим ресторатором Андреем Алексеевым. По его словам, новосибирский Grill Master первый год показывал лучшие финансовые результаты для этой сети в России, однако кризис 1998 года заставил компанию искать пути сокращения издержек. Поскольку большая часть «комплектующих» для гамбургеров, бывших основой меню заведения, приобреталась за рубежом, предпри-

ниматель решил сэкономить на выплате роялти за пользование брендом. В середине 2000-х, чтобы окончательно покончить с франчайзинговым прошлым, компания «Фуд-мастер» поменяла логотип и интерьер своего фастфуда.

Первую попытку продажи в Сибири собственной франшизы предприняла в начале 2000-х кемеровская группа компаний «Подорожники» (сеть быстрого питания. — «Ъ»). Кемеровчане требовали от своих франчайзи инвестиций в строительство сети из 10 киосков и небольшой фабрики, в сумме от \$500 тыс., а ежемесячное роялти было установлено в размере 5% от оборота. За два года холдингу удалось создать франчайзинговую сеть в Барнауле, где местные бизнесмены открыли 14 киосков. Однако барнаульские партнеры компании нарушили условия договора, и кемеровчане отозвали лицензию.

Финско закончилась история с продажей самой крупной в истории местного бизнеса франшизы (размер первоначального взноса составлял \$750 тыс., объем роялти — не менее 1,5%). В прошлом году новосибирская компания «Новые торговые системы» (НТС) демонтировала все вывески своих магазинов, работавших под брендами «Пятерочка» и «Патэрсон», заменив их на «Универсам. Удачных покупок» и «Супермаркет». До этого НТС вела длительные переговоры с владель-

цем брендов X5 Retail Group, пытаясь снизить размер выплат за пользование брендом. Стороны никогда не разглашали, сколько стоило НТС право пользоваться вывесками «Пятерочка», но если учесть, что максимальный оборот магазинов этой сети, принадлежавших компании, в 2008 году превышал 9 млрд руб., то нетрудно подсчитать, что даже минимальные отчисления в размере 1,5% от оборота заставляли НТС перечислять франчайзеру 136 млн руб. в год.

Наконец, первый успешный собственный франчайзинговый проект удалось осуществить в Сибири компании Traveler's coffee. Сегодня в ее сети, состоящей более чем из 50 кофеен, почти 30 заведений принадлежат партнерам-франчайзи. Заведения Traveler's coffee работают от Санкт-Петербурга до Владивостока. Компания открывает по две-три новых точки ежемесячно и через год вполне может перешагнуть рубеж в 100 заведений.

Рычаги и ошейники

Эти примеры не просто показывают путь, который прошел франчайзинг в регионе, но и демонстрируют как проблемы, с которыми сталкиваются франчайзи и франшизеры, так и преимущества этого способа развития бизнеса. Показателен в этом смысле опыт именно Traveler's coffee. Компания объявила о старте своей франчайзинговой программы еще в 2006 году. Первоначально потенциальные партнеры не понимали, зачем им платить за вывеску, и хотели иметь в своих заведениях собственное, а не унифицированное меню. Однако компания продолжала настаивать на соблюдении концепции, сосредоточившись на производстве. Traveler's coffee построила в Новосибирске крупное общепорное производство, а также кулинарный и кондитерский цех. Сегодня Traveler's coffee производит ежемесячно свыше 6 т чизкейков и более 3,5 т кофе собственной обжарки. В дополнение к этому Traveler's coffee

уже давно торгует оборудованьем для кофеен (кофе-машины, блендеры, миксеры и т. д.) и сиропами для коктейлей Routin. Сама по себе эта деятельность давала компании хороший прирост, но главное помогла Traveler's coffee сформировать целостное предложение для потенциальных франчайзи, которые в случае заключения договора получали не просто вывеску и некий «набор технологий», а практически полный пакет поставок, позволявших открыть кофейню, не имея опыта в этом бизнесе.

По словам совладельца компании (занимается развитием франчайзинга) Анвара Пириева, резкий рост обращений желающих открыть заведение под маркой сети начался в 2009 году и не прекращается по сей день. Причем если раньше его компании приходилось иметь дело преимущественно с предпринимателями, которые сознательно хотели заниматься ресторанным бизнесом, то после кризиса 2008 года все больше обращений стало поступать от людей, которые просто хотели разместить таким образом свои накопления или более эффективно использовать имеющиеся у них недвижимость. Именно для них работа по франчайзинговой модели, когда нанятый менеджер должен просто контролировать выполнение определенных технологий и соблюдение стандартов, оказалась лучшим вариантом.

Региональный менеджер по развитию системы Subway в СФО Анна Буныкина также отмечает рост интереса к работе по франшизе. Несмотря на то что сама по себе бизнес-модель этой сети выглядит довольно просто (торговля свежеприготовленными сэндвичами), Subway уже вышла на первое место в Сибири по количеству торговых точек — сегодня их уже 34, еще несколько новых проектов находится в работе. Анна Буныкина считает преимуществом Subway сравнительно низкий уровень инвестиций (от 4,5 млн руб., обремененные требования по оборудова-

нию, а значит, и энергопотреблению), а также простоту самого производственного процесса, который позволяет использовать не высококвалифицированных поваров, а людей, готовых на частичную занятость.

Впрочем, доступность франшизы сети — это палка о двух концах. Далеко не все ее франчайзи готовы в точности выполнять требования владельца марки. Так, по рассказам госпожи Буныкиной, предприниматель, который открыл первые точки сети в Новосибирске, в свое время решил сэкономить и поначалу работал с хлебом местного производителя. Однако его кислотность была существенно выше, чем у булок, которые применяются в Subway. В результате покупатели получали сэндвичи, в которых отработанные вроде бы элементы «играли» совсем не так, как было задумано.

На эту особенность Subway указывает и управляющий партнер компании «Яркая звезда» Евгений Михеенко: мясо, ветчину и прочие ингредиенты франчайзи покупают у местных поставщиков, вкусовые качества продукции которых могут довольно существенно отличаться. «В результате какого-то узнаваемого вкуса просто не получается», — считает господин Михеенко. Сама «Яркая звезда» развивает в Новосибирске по франчайзингу американскую сеть бургерных Carl's Jr. За год компания открыла в Новосибирске четыре ресторана и сейчас начинает работы еще на одной площадке. По словам господина Михеенко, работа с франшизером дается нелегко: каждого нового поставщика приходится утверждать в головном офисе компании в США. «Как-то раз мы пытались заключить договор с предприятием, которое предложило нам хорошие условия по поставке булочек для бургеров. Качество самих булочек комиссию устроило, но утвердить этого поставщика они отказались, поскольку у него на оканх отсутствовали мелкие сетки, препятствующие попаданию насекомых в цех», — рассказывает Евгений Михеенко. Из-за высоких требований (а значит, сокращения числа потенциальных поставщиков) себестоимость блюд в Carl's Jr. существенно возрастает, признает предприниматель. Но это не пугает. Евгений Михеенко надеется на то, что работа под известным брендом поможет его компании выжить в условиях ужесточения конкуренции. «Мы можем сохранять конкурентоспособность, даже работая рядом с «Макдональдсом», а более дешевые «самодельные» концепции с появлением такого конкурента просто умирают», — уверен руководитель «Яркой звезды».

Либерализм Subway, впрочем, позволил этой сети не просто быстро увеличить количество точек, но и продвигнуться в те регионы, где сетевых заведений пока нет. Так, по словам Анны Буныкиной, лучшие показатели в Сибири у Subway сегодня в далекой Чите, где норма прибыли может превышать 40%. А вот в Новосибирске, с его развитым общепитом и обили-

ем самых разных концепций, дела у этой сети идут куда хуже.

Франчайзинговый поредел

Развитие франчайзинговых программ самого разного рода дает новый шанс начинающим предпринимателям занять место на рынке. Характерным примером этого служит ситуация в мобильном ритейле. До кризиса основными игроками здесь были федеральные сети, которые практически полностью вытеснили местных игроков. Однако сегодня рынок мобильных телефонов все больше подминают под себя сами сотовые операторы, которые совсем не против того, чтобы передать бремя управления розницей франчайзи. Так, лидера этого сегмента рынка — компании МТС сегодня в СФО работает уже больше 470 салонов, из которых 188 принадлежит франчайзинговым партнерам. В Новосибирске у МТС 64 салона. Это пусть ненамного, но больше, чем у «Евросети» (62), а до конца 2012 года МТС, по словам руководителя отдела по связям с общественностью макрорегиона «Сибирь» ОАО МТС Татьяны Зубко, собираются открыть по всей Сибири по франчайзинговой схеме еще около 60 салонов.

Предложение МТС (и других сотовых операторов, которые также развивают сейчас сеть фирменных салонов) — это один из самых низкобюджетных вариантов франшизы, которые доступны сегодня на рынке. По словам госпожи Зубко, на открытие одного магазина может хватить всего 600 тыс. руб. и помещения в 5 кв. м. При этом МТС готовы частично (или даже полностью) компенсировать затраты на открытие нового салона. Причина такой щедрости понятна. Сотовым операторам надоело торговаться с крупными игроками ритейла, зарабатывающими на подключении новых абонентов. По словам госпожи Зубко, доход франчайзи должен примерно на 60% состоять именно из бонусного вознаграждения за подключение и обслуживания абонентов. Однако очевидно, что диктовать свои условия МТС эти отдельно взятые предприниматели уже не смогут. Не говоря уже о том, что подключиться в таком фирменном салоне можно будет только к одному-единственному оператору.

Общим трендом, который отмечает все эксперты, можно считать то, что франчайзинг из относительно экзотики, суть которой нужно было растолковывать предпринимателям еще лет пять назад, на глазах превращается в массовый инструмент развития бизнеса. Владельцы франшизы с его помощью развивают свои сети гораздо быстрее, чем могли бы это сделать самостоятельно. Для франчайзи же покупка лицензии становится относительно легкой гарантией сохранения и преумножения вложенных средств. Такие предприниматели уже не хотят создавать новые направления или концепции — их вполне устраивает отлаженный механизм, дающий стабильный доход.

Станислав Соколов

вопрос цены



руководитель департамента развития франчайзинга Deloshop

Сергей Некучаев

Франчайзинг как бизнес-модель с каждым годом становится все более интересной для сибирского инвестора. За 2010 год прирост рынка составил около 93%. Франчайзинг в 2010-м составил около 2% ВВП, в отрасли занято более 330 тыс. человек. Всего действующих франчайзеров около 585, заявляют о франшизе больше 800. Из них 60% — российские концепции. Более 58% франчайзинговых компаний работают в стране не менее пяти лет, 42% — молодые франшизы.

Статистика «Яндекса» демонстрирует более чем позитивную динамику по запросу «франшиза». Общий интерес к франчайзингу в СФО, по данным поисковой системы, возрос за последние полтора года практически в два раза (6 378 запросов в марте 2010 года против 12 313 запросов за аналогичный период 2012-го), что соответствует тенденции по стране. Еще более интересные данные выдает «Яндекс» по более узкому запросу «купить франшизу». Так, в марте 2010 года только 277 человек интересовались такой возможностью. В 2012 году количество сибирских предпринимателей, которые хотели бы развивать бизнес по франшизе, увеличилось более чем в 2,5 раза. Уверен, что эта тенденция сохранится и в ближайшие годы.

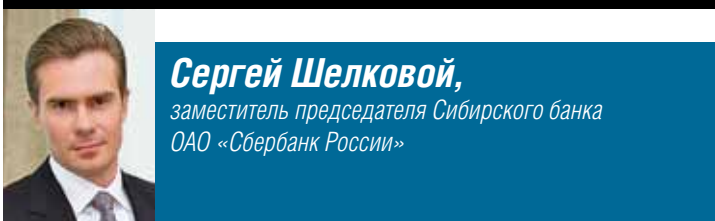
Подтверждает эту картину и статистика нашей компании: общее число запросов инвесторов из СФО на сайте www.frshop.ru за прошедшие полтора года составило 1,76 тыс. заявок (СФО опережает по количеству заявок Уральский и Дальневосточный ФО). Средний объем инвестиций одной заявки составляет около 400 000 руб. Самые активные инвесторы — из Омской, Новосибирской и Красноярской областей. В других регионах Сибири заявки распределялись следующим образом:



Интересно, что, согласно сервису того же «Яндекса» «Каталоги», больше всего торговых центров в городах Сибири именно в Омске. В то же время качество торговых площадей в этом городе нельзя назвать высоким. В связи с этим бывают ситуации, когда франчайзер не утверждает омскому инвестору помещение, и сделка срывается. Больше всего успешно реализованных заявок (франшиза куплена, предприятие открыто) мы фиксируем в Красноярске, Иркутске и Новосибирске, и это в первую очередь связано с высоким качеством торговой инфраструктуры в этих городах, особенно в Красноярске.

Вояря о тенденциях, которые прослеживаются в сибирском франчайзинге, следует выделить два момента. В структуре сибирского спроса очень маленькая доля заявок на франшизы общественного питания. На мой взгляд, это в первую очередь связано с относительной удаленностью региона от Москвы и Санкт-Петербурга, из-за чего франчайзерам трудно обьявлять сибирских партнеров работать с определенными поставщиками продуктов или заниматься транспортировкой замороженных заготовок (тем более чего-то быстропортящегося). В том числе и в связи с этим в СФО начинают развиваться местные франчайзинговые концепции общепита, такие как Traveler's coffee. Также растет количество сибирских франчайзеров, которые предлагают федеральному рынку свои франшизы услуг. Большую популярность, например, обрела франчайзинговая программа Алтайэнергобанка «Мгновенные деньги». Успешных проектов товарного франчайзинга из СФО я пока не встречал.

В целом следует отметить, что Сибирь — очень перспективная и привлекательная для франчайзинга территория. Регион относительно благополучный, с развитой промышленностью, благодаря чему у людей аккумулируются средства сверх расходов на базовую потребительскую корзину. Это позволяет им начинать предпринимательскую деятельность и развивать свой малый бизнес. Стремясь минимизировать риски, большинство предпринимателей обращаются к франчайзинговой модели, которая во многом и позволяет им преуспеть. «Лучшая проповедь — это добрый пример», — говорил Бенджамин Франклин, и действительно, видя, что бизнес по франчайзинговой модели развивается не где-то там за океаном, а здесь, в их родном городе Омске, Иркутске, Новосибирске и т. д., потенциальные инвесторы воодушевляются успехом своих коллег и начинают следовать их примеру.



Сергей Шелковой, заместитель председателя Сибирского банка ОАО «Сбербанк России»

«Франчайзинг дает дополнительные гарантии возвратности кредитов»

— Проекты, реализуемые местным бизнесом по франшизе, интересны банкам?

— Безусловно, в финансировании бизнес-проектов, работающих по франчайзинговым программам, есть определенная привлекательность. Вместе с тем Сбербанк пока единственный предлагает кредитный продукт, направленный на финансирование стартапов, то есть потенциальных предпринимателей, которые только планируют организовать свое дело. В рамках программы «Бизнес-старт» банк дает начинающим предпринимателям возможность получить

стартовый капитал как на пополнение оборотных средств, так и на вложение во внеоборотные активы. Срок кредитования — до 3,5 лет, сумма — до 3 млн руб. Заемщик может выбрать один из предложенных вариантов франшизы либо выбрать франчайзера самостоятельно (в этом случае франчайзеру необходимо пройти аккредитацию в банке). При этом у предпринимателя есть возможность пройти бесплатный обучающий курс начинающего предпринимателя.

— Насколько, по вашей оценке, высоки риски при финансировании таких проектов?

— Да, конечно, риски имеются, и достаточно высокие. Но, во-первых, предпринимателю предоставляется возможность воспользоваться уже готовым успешным бизнес-решением от компании-франчайзера. Во-вторых, франчайзеры оказывают консультационную поддержку начинающему бизнесу на всех этапах его развития. И, кроме того, с точки зрения банка, эти формы поддержки дают дополнительные гарантии возвратности кредитов и тем самым снижают риски при кредитовании стартапов.

— Отличается ли подход к кредитованию франчайзи от требований банка при кредитовании малого и среднего бизнеса, реализующего в регионе собственные проекты?

— Подход действительно отличается. Программа «Бизнес-старт» направлена в первую очередь на начинающих предпринимателей и тех, кто только задумывается о создании своего бизнеса. В данном случае анализируются личные способности потенциального предпринимателя и делается прогноз успешности реализации бизнес-проекта в будущем. Тогда как при кредитовании действующего предпринимателя банком анализируется текущее состояние бизнеса и рассчитывается его платежеспособность на текущую дату.

— Будут ли в ближайшем времени меняться условия выдачи кредитов для франчайзи?

— Да. В ближайшем времени планируется изменение условий по программе «Бизнес-старт». В первую очередь по данному виду кредитования снизится сумма первоначального взноса собственных средств — с 30% до 20%. Кроме того, изменится минимальный возрастной порог для клиентов: воспользоваться данным кредитом смогут выпускники вузов в возрасте от 20 лет (ранее минимальный возраст заемщика по данному кредиту составлял 25 лет). Также планируется расширение списка компаний-франчайзеров, которые сотрудничают с банком в рамках данного проекта.

— Соответствует ли существующая законодательная база требованиям рынка?

— Я не юрист и не могу точно ответить на этот вопрос. Могу лишь только заметить, что франшизы сферы бизнес-услуг развиваются плохо, например агентства недвижимости, но по другой причине, скорее не юридической, а ментальной. Некоторые россияне считают, что можно скопировать и красть наработки франшизы и дальше не платить. Это серьезное препятствие. Как это преодолеть? Не знаю.

— Легко ли сегодня крупной компании найти партнеров для развития бизнеса в рамках франшизы?

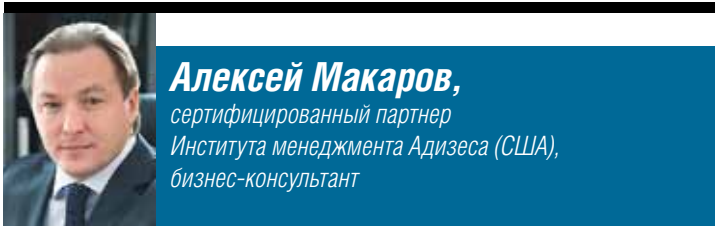
— В «Макдональдс» обращаются по 100 человек в день, но из них кто готов вложить \$20 млн в развитие? Как и везде, в любых процессах, эта проблема двух сторон — покупателя и продавца. Чем больше раскручен бренд, тем больше к нему желающих выстраивается, и наоборот. А я бы обратил внимание на не очень известные бренды, но нишевые и с высочайшей маржой.

— Как сегодня выстраиваются отношения бизнеса и власти, насколько успешен этот диалог и способен ли он решить проблем малого и среднего бизнеса?

— Существует программа поддержки предпринимателей, желающих купить франшизу. Но, насколько мне известно, она буксует, нет желающих! И это потрясает: государство выделило денег, а предприниматели не берут их. В Нижегородской области, например, министерство поддержки малого бизнеса активно помогает предпринимателям: гранты, льготная аренда помещений, поиск инвесторов и партнеров. Есть специальная программа по франчайзингу. Я часто получаю обращения от молодых людей с вопросами, как начать бизнес, и их искренне удивляет положительная активность со стороны министерства.

Еще раз хочу подчеркнуть важность публичных мероприятий, где бизнес может найти площадку для диалога.

— Интервью взяла Анна Гадалина



Алексей Макаров, сертифицированный партнер Института менеджмента Адизеса (CUSA), бизнес-консультант

«Как потенциальному покупателю франшизы узнать, что есть на рынке?»

— Что, на ваш взгляд, сегодня сдерживает развитие франчайзинга в Сибири?

— Ничего не сдерживает, есть все предпосылки для развития франчайзинга. Вопрос — как узнать потенциальному покупателю франшизы о том, что есть на рынке? Информирование рынка о новой франшизе происходит неэффективно. Задача информирования лежит на коммуникационных площадках и брокерах по франчайзингу. Донесение информации усложняется сильным разбросом потенциальных покупателей. Можно выделить несколько групп. Это лю-

ди без опыта предпринимательской деятельности (например, милиционер инвестирует свой 1 млн руб. в автомобиль); менеджеры, решившие начать бизнес; предприниматели, которые ищут новые проекты. Франшиза может быть подарком любимой. Приходит на этот рынок и профессиональные инвесторы. И для каждого должно быть свое послание. Надо учитывать, что в России заявлено около 800 франшиз, из них реально развивающихся около 500. И мы еще с вами не столкнулись с предложениями из Европы по-настоящему, где их более 5 тысяч!

31 мая 2012 года
Омск

ДЕЛОВАЯ ИГРА УПРАВЛЕНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Издательский дом «Коммерсантъ» приглашает собственников компаний, генеральных, коммерческих, финансовых директоров предприятий сфер торговли, производства, логистики, услуг принять участие в деловой игре.

На мероприятии будут рассмотрены реальные бизнес-кейсы и участники смоделируют наиболее эффективные решения ситуаций для развития компаний.

Организатор **Коммерсантъ** СИБИРЬ

http://sibir.kommersant.ru

Дополнительные вопросы и регистрация по тел. (383) 212-02-42, 375-24-74 или по электронной почте conference@kommersant-nsk.ru.

