



**ФРАНЧАЙЗИНГ
И ДРУГИЕ МОДЕЛИ
БЫСТРОГО РОСТА**

КЛОНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Сергей Ватутин Михаил Тришин

 **ПИТЕР®**

Михаил Тришин

**Клонирование бизнеса.
Франчайзинг и другие
модели быстрого роста**

«Питер»

2013

УДК 339.187.44
ББК 65.292

Тришин М. Е.

Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста / М. Е. Тришин — «Питер», 2013

Эта книга о том, как успешно увеличить размеры своего бизнеса (а соответственно и прибыль) путем построения сети филиалов или продажи франшизы. Можно ли клонировать именно ваш бизнес? Какой способ масштабирования наиболее подходит в вашем конкретном случае? Как правильно строить сеть федерального масштаба? Об этом и о многом другом подробно написано в данном издании. Разбираются вопросы эффективного создания и продвижения франшизы. Приведены конкретные пошаговые алгоритмы тиражирования бизнеса. Рассмотрены ошибки, которые часто допускаются при развитии компании. Книга рекомендуется всем владельцам и руководителям компаний, которые ставят перед собой задачу увеличения масштабов бизнеса, а также будет интересна бизнес-тренерам и консультантам.

УДК 339.187.44
ББК 65.292

© Тришин М. Е., 2013
© Питер, 2013

Содержание

Введение	6
Об авторах	7
1. Первые шаги к тиражированию бизнеса	8
Масштабирование бизнеса через тиражирование	9
Основные способы увеличения масштаба бизнеса	12
Развитие своих филиалов	13
Удаленные продажи	14
Франчайзинг	15
Что подойдет именно вам и вашему бизнесу	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Сергей Ватутин, Михаил Тришин
Клонирование бизнеса. Франчайзинг
и другие модели быстрого роста

© ООО Издательство «Питер», 2014

Введение

Приветствуем вас, дорогие коллеги!

Мы рады поделиться с вами нашим опытом и знаниями в книге «Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста». Мы – это авторы книги Михаил Тришин и Сергей Ватутин.

Возможно, еще вчера вы даже не планировали открывать свой бизнес, а сегодня уже задумываетесь о необходимости его масштабирования. В таком случае наша книга станет вашим верным другом и помощником.

Мы знаем на собственном опыте: тиражирование бизнеса – задача не из легких. На каждом шагу есть риск потерять не только капиталовложения или сотрудников, но и лицо фирмы. Если вы уже предпринимали попытки расширения бизнеса, то наверняка прошли через собственные нереализованные планы и столкнулись с бесполезными советами из книг с пустой теорией.

Пора двигаться вперед!

Мы, равно как и вы, хотим, чтобы ваше продвижение в тиражировании было продуманным и четким, потому что мы выступаем за грамотный бизнес.

Об авторах

Сергей Ватутин в 1998 году создал портал turizm.ru. Сейчас это один из ведущих интернет-ресурсов о туризме в России с более чем 100 тысяч уникальных посетителей в день. Для многих туристических агентств и туроператоров это отличная рекламная площадка.

В 2002 году был открыт первый офис сети туристических агентств «1001 Тур». Прошло 10 лет, за которые из одного офиса, созданного собственными усилиями, выросла одна из крупнейших сетей турагентств в России. Сегодня «1001 Тур» – это около 150 офисов по всей стране (по данным на осень 2012 года), из которых более 100 открыты по франчайзингу.

Михаил Тришин – генеральный директор ООО «Консалт Студио», создатель первого в России самоучителя по разработке франчайзингового пакета. Консультант, принимавший участие в разработке и запуске более 10 успешных франшиз.

Первое предложение по созданию франшизы поступило от сети шиномонтажных мастерских. Проект имел большой успех. Логично, что за первым заказом последовали второй и третий.

Собственный опыт и успешные наработки в правильном документировании франчайзинга Михаил отразил в самоучителе, который, кстати, актуален и результативен и сегодня. Его могут получить все читатели нашей книги в Интернете по адресу www.biklon.ru/bonus.

За плечами М. Тришина разработки для самых различных видов бизнеса: сетей магазинов мебели, бижутерии, одежды и даже продуктовых мини-маркетов.

Накопленный за многие годы опыт работы авторов в теме клонирования бизнеса и франчайзинга стал базой для совместного проекта Biklon.Ru, созданного для помощи предпринимателям в масштабировании собственного бизнеса. В рамках этого проекта проводятся семинары по расширению бизнеса, а также выпущены специальные видеокурсы для самостоятельной работы по клонированию и тиражированию бизнеса.

1. Первые шаги к тиражированию бизнеса

Встреча Сергея Ватутина и Михаила Тришина произошла как раз в тот момент, когда компания «1001 Тур» начала делать первые шаги в разработке и запуске собственного франчайзинга. Тогда самоучитель Михаила по разработке франчайзингового пакета только приобретал популярность, а сам автор активно занимался созданием франшиз. Согласно всем правилам и технологиям, совместно они запустили первую франшизу «1001 Тур», которая дала отличные результаты.

В последующие два года произошел резкий рост количества вновь открываемых точек. За четыре года развития франчайзинга компанией «1001 Тур» открыто более 100 офисов продаж сети. Тот, кто разбирается во франчайзинговом бизнесе, может представить себе, насколько это впечатляющие цифры. У вас был один бизнес – и вдруг стало более 100 бизнесов, похожих на ваше основное дело.

Такая задача не является невыполнимой, как кажется на первый взгляд. Дело в том, что успешно клонировать можно многие виды бизнеса, если придерживаться определенных правил, о которых пойдет речь далее.

Мы знаем интересные случаи, когда по модели клонирования бизнеса развивается в принципе нетиражируемый бизнес. Например, компания, занимающаяся консультированием призывников. Бизнес, построенный на грамотном консультировании молодых людей по всем вопросам, связанным с призывом и службой в армии, зародился в Санкт-Петербурге. Сейчас эта компания уже успешно продает франшизу в другие города.

Однако существуют определенные критерии, которые помогут оценить готовность бизнеса к тиражированию.

Масштабирование бизнеса через тиражирование

Бизнес не любит ставок на авось. Решение выводить свой бизнес на качественно новые уровни, строить что-то достаточно серьезное и масштабное должно быть непоколебимым. Если вы решились, то пора действовать!

Любая игра подразумевает свои правила. Бизнес – не исключение. Хочешь быть успешным – соблюдай правила. То, что можно было применить в развитии бизнеса еще вчера, сегодня уже устарело. Более 10 лет назад компания «1001 Тур», будучи еще только небольшим агентством, начинала развитие и расширение. Был пройден классический путь клонирования бизнеса по двум из пяти существующих моделей (филиалы и франчайзинг). Тогда все случилось стихийно, планов по построению сети не было. Однако сегодня, зная и теорию, и практику, создателю сети не приходится экспериментировать над фирмой, ставя под удар ее настоящее и будущее. Есть четкие руководства, по которым отлажена работа сети. Значит, в будущее можно смотреть с уверенностью и спокойствием.

Все знают, что гораздо практичнее и надежнее двигаться по уже проторенным дорогам, чем приобретать опыт путем проб и ошибок. Тем не менее велик процент неуспешных попыток масштабирования бизнеса. Причиной этого является отсутствие подготовки бизнеса к тиражированию.

Самое важное на этом этапе – понять, готов ли ваш бизнес к тиражированию.

Поэтому первая задача для тех, кто хочет масштабировать свой бизнес, – обследование текущей ситуации на предмет его готовности к этому и четкий пошаговый план достижения цели. Без представления полной картины о своем бизнесе предпринимателю вряд ли удастся завоевать рынок и стать лидером, обойти конкурентов, а не прогнаться под них. Есть несколько технологий и моделей клонирования бизнеса. Можно выбрать одну из них или комбинировать инструменты разных моделей, но начинать лучше тогда, когда бизнес уже готов к масштабированию.

Как же определить эту «точку невозврата»?

Первый признак готовности бизнеса к росту – это стабильный прирост прибыли в существующем магазине/салоне/точке продаж. Показатели для каждого бизнеса свои. Здесь важны рост и стабильность, а не исключительно получение дохода как такового.

Если бизнес идет хорошо, это еще не значит, что он готов к расширению, да и само «хорошо» – понятие довольно расплывчатое. Каждый бизнес индивидуален, и для одного характерен стабильный ежемесячный приход, для другого – сезонный рост и спад прибыли.

Поэтому важно оценить финансовую устойчивость не за короткий промежуток времени (месяц-два), а в долгосрочной перспективе (полгода-год) с учетом всех особенностей бизнеса. Начинать расширение бизнеса, которому свойственны спады и неустойчивость, по меньшей мере нелогично. Еще на старте запланированного клонирования может случиться крах финансового благополучия всей компании.

Второй признак готовности бизнеса к расширению – прибыль должна обеспечиваться не только усилиями самого владельца бизнеса.

Условно говоря, из маленькой пекарни, в которой один человек печет пирожки и сам же их продает, федеральную сеть не построишь. Пусть даже этот человек – гениальный кулинар и за его пирожками затемно выстраивается очередь – клонировать бизнес не получится. Хотя бы потому, что человека клонировать пока нереально, выпекать сдобу одновременно в другом месте он не сможет.

Следовательно, у вас должен быть штат сотрудников, которым вы можете доверить без опасений ежедневную текущую работу.

Многие предприниматели ссылаются на то, что доверять людям довольно сложно: высокая вероятность обмана при низкой ответственности и работоспособности. Конечно, это так, если привести незаинтересованного человека в свой бизнес, поставить на точку и сказать: «Продавай».

Ваш бизнес – это механизм, система, а каждый сотрудник – это часть системы. Случайных людей быть не должно. Поэтому каждого сотрудника нужно обучать, контролировать и мотивировать таким образом, чтобы компания стала для него столь же родной и ценной, как и для вас самого. Делегировать ежедневные рутинные процессы сотрудникам можно и нужно. Можете без волнения оставить свое место в бизнесе и уехать в отпуск на месяц? Отлично!

Не забывайте о том, что вы не просто держатель бизнеса, вы президент собственной компании – и это обязывает вас обладать умением развивать свое мини-государство во всех направлениях. Как этого достичь? Восприятие бизнеса как системы позволяет эффективно его масштабировать, успешно продавать технологии, собственные ноу-хау, марку, а не конкретный продукт или услугу. Важно быть «над бизнесом», а не «в бизнесе». Можно 20 лет продавать пирожки в одной пекарне, но нужно отключиться от текущих проблем (например, поставок некачественной муки или масла) и заняться систематизацией. Оставьте отчеты бухгалтерам, а продажи – менеджерам, займитесь тем, чем должен заниматься президент, – наведите порядок в своем бизнесе и найдите оптимальные пути его дальнейшего развития.

Первый бизнес Сергей Ватутин делал в прямом смысле слова сам: самостоятельно создавал сайт, продавал рекламу, вел учет. Естественно, времени на развитие и движение бизнеса не было. Открывая туристическое агентство, Сергей изменил тактику. Непосредственно им не было продано ни одного тура, создатель плотно занимался исключительно развитием бизнес-системы. Именно поэтому сегодня «1001 Тур» является одной из наиболее успешных все-российских сетей туристических агентств.

Третий признак готовности бизнеса к клонированию – потенциальный владелец сети хочет большего. Он должен быть кровно заинтересован в расширении бизнеса. Если вас устраивают 6 м² и стабильная прибыль – здорово. Однако масштабирование пока не для вас, такой бизнес не клонируешь. Настрой «довольствуйся малым» никуда не годится. Вашему внутреннему Наполеону жизненно важно двигаться вперед, осваивать новые территории, добиваться победы. Ведь все просто, как дважды два: нет мотивации – нет результата. Только серьезный стимул никогда не даст остановиться на полпути, вести дело спустя рукава, бросить оказавшийся тяжелым груз и махнуть на все рукой. Наполеон не терпит отступления от цели. Если вы твердо решили покорять этот мир – не останавливайтесь!

Рэй Крок, основатель сети McDonald's, продавал франшизу на строгих условиях. Прежде чем человек становился франчайзи, он должен был приехать в первое кафе McDonald's и лично пройти все ступени роста, начиная с мытья посуды и туалетов и обслуживания клиентов за стойкой. Только после этого он имел право купить франшизу.

Это объясняет и приверженность основателя франшизы к четкой повторяемой успешной системе, и его стремление к развитию именно такой успешной модели. Насколько нужно быть мотивированным, чтобы согласиться на эти условия?

Четвертым признаком готовности бизнеса к клонированию, безусловно, является уникальный продукт или технология, которую вы будете тиражировать. Это в первую очередь необходимо для поддержания постоянного интереса потенциальных покупателей к вашему предложению.

Уникальность – важное условие для клонирования бизнеса, особенно для франчайзинга. Например, в компании «1001 Тур» это технология привлечения клиентов. Заметьте, не про-

даже турпутевок или каких-то уникальных путешествий, а именно разработанная концепция привлечения клиентов в бизнес. Изначально ставка была на Интернет, поскольку наружная реклама и реклама в прессе работают в туристическом бизнесе в разы хуже. В Интернете же нет географических ограничений: на сайт человек может заходить в любом городе.

Если у вас есть сайт, наверняка вы располагаете статистикой посещаемости и географией посещений и можете видеть посетителей из других городов. По статистике, на сайт компании «1001 Тур» очень часто заходили жители Санкт-Петербурга. Что это значит? Возможно, люди не просто смотрят сайт, но и потенциально готовы купить тур? Значит, пора расширяться.

Был организован прямой петербургский номер с кодом (812), звонки на который переадресовывались в московский офис продаж. Звонков на этот номер поступало довольно много. Однако петербуржцев, желающих покупать турпутевки в Москве, оказалось совсем мало – их расстраивало отсутствие офиса в родном городе.

Стало ясно, что нужен офис в северной столице, однако открывать его самим было боязно. Поэтому возникла идея положиться на местного партнера, на которого мы начали бы переадресовывать звонки и заявки с сайта от клиентов из Санкт-Петербурга.

После тщательного отбора петербургских турагентств, личной встречи с руководством подходящей компании и был открыт первый офис продаж фирмы «1001 Тур» в Санкт-Петербурге. Данный шаг сложно было назвать правильным франчайзингом, но по сути это был именно он. Самое главное, что это сработало и в первый петербургский офис активно пошли клиенты.

Ответили ли вы утвердительно на все четыре вопроса? Если да – отлично, вам удалось пройти тест. Тогда мы идем дальше.

Основные способы увеличения масштаба бизнеса

Сегодня существуют как минимум четыре модели масштабирования:

- развитие филиальной сети;
- настройка удаленных продаж;
- франчайзинг;
- масштабирование вверх, вниз и вширь.

Далее мы остановимся на каждой модели более подробно. Пока же, забегаая вперед, заметим, что все модели имеют как плюсы, так и существенные минусы. От правильного выбора схемы клонирования зависит судьба вашего бизнеса в целом, но рисков избежать не удастся в любом случае.

Развитие своих филиалов

Первая модель масштабирования – это открытие собственных филиалов. Путь на первый взгляд более прибыльный: не нужно ни с кем делиться – ни доходами, ни клиентами.

Очевидным плюсом такого развития станет возможность осуществления тотального контроля как за оборотом денежных средств, так и за качеством предоставляемых услуг. При нынешних технологиях и хорошем развитии Интернета есть отличный инструмент контроля работы филиала через централизованную базу, когда все филиалы работают в единой учетной программе через терминальный доступ к ней.

Однако уже на начальном этапе в развитии филиалов есть существенный минус. Так, открытие нового офиса турагентства обойдется в 300–400 тыс. руб. (в Москве). Для хорошего салона красоты инвестиции составят уже 3–4 млн руб. Для ресторана это может быть уже пара миллионов долларов. Далеко не всегда есть возможность регулярно вкладывать в развитие бизнеса такие средства.

Еще один значительный минус – это более медленный рост компании, что связано и с дороговизной, и с трудо- и времязатратами в данной модели масштабирования. Нужно найти подходящий офис, вовремя оплатить аренду, подобрать хороших сотрудников (ведь кадры решают все!), рекламировать именно этот филиал. По сути, это все равно, что создать еще один новый бизнес.

Более того, не в каждый бизнес можно принять на работу новичка. В турбизнесе, например, менеджер без опыта непродуктивен. Прежде чем стать хорошим работником, ему нужно не только освоить принципы успешных продаж, но и изучить десятки стран, сотни курортов, тысячи отелей. То есть количество потенциально успешных соискателей на рынке труда ограничено.

Кроме того, нужны не только менеджеры, но и руководители. Где же взять хороших руководителей? Как вариант, можно их растить самим из уже работающих в компании менеджеров. А это для качественного роста далеко не быстрый процесс.

Поэтому при филиальном развитии спрос на кадры растет в разы быстрее существующего предложения. Даже при материальной и территориальной возможности открытия новых филиалов зачастую просто не хватает квалифицированных работников.

В других отраслях, например сетях фастфудов, эта проблема менее ощутима. Однако вам этот подводный камень лучше иметь в виду, примеряя филиальную модель к вашему бизнесу (рис. 1.1).

+	-
▪ Получаем все доходы сами	▪ Скорость роста будет ниже
▪ Более полный контроль за соблюдением технологий, репутацией и т. д.	▪ Сложно находить достаточное количество сотрудников
	▪ Требуется существенных затрат

Рис. 1.1. Плюсы и минусы развития собственных филиалов

Удаленные продажи

Второй путь существенно менее затратный, но подходит далеко не для всех видов бизнеса. Заключается он в построении системы удаленных продаж.

Основное, что вам понадобится, – это создание эффективно работающего сайта с высокой посещаемостью. Также нужно настроить контекстную интернет-рекламу с географическим таргетированием (показ рекламы только жителям определенных регионов; кстати, хороший программист сделает это за час) и наладить механизм доставки.

Далее можно реализовывать продукцию по всему миру без затрат на открытие филиалов. Финансовых средств потребует только поддержание работоспособности сайта и реклама.

Более того, вы всегда можете протестировать рынок еще до начала расширения. Однако и здесь есть серьезное ограничение. Продавать турпутевки или, например, книги, диски таким образом можно, а вот автомобили – проблематично, согласитесь.

Главная характеристика товара для удаленных продаж – возможность его простой отправки в физическом или даже в электронном виде. Например, это может быть товар, который реально получить по почте и принести домой.

Конечно, сразу исключите из списка потенциальных клиентов всех тех, кому важно физическое присутствие продавца/офиса поблизости (рис. 1.2).



	
<ul style="list-style-type: none">▪ Реализация продукции по всему миру без затрат на открытие филиалов▪ Возможность тестирования рынков перед открытием филиала	<ul style="list-style-type: none">▪ Потеря многих клиентов, которым важно физическое присутствие продавца поблизости▪ Подойдет не для каждого бизнеса

Рис. 1.2. Плюсы и минусы удаленных продаж

Франчайзинг

Наконец, клонирование бизнеса через развитие франчайзинговой сети. Для начала разберемся в понятиях.

Франчайзинг – это передача неисключительных прав на использование товарного знака и технологий.

Франчайзер – тот, кто создал технологию, задокументировал и продает ее на определенных условиях.

Франчайзи – тот, кто берет эти права на определенных условиях, по определенному договору во временное пользование.

Главная цель каждого франчайзера – иметь как можно больше франчайзи, потому что за счет этого формируется доход от франчайзинговой деятельности. Для этого нужно выполнить ряд условий, в том числе правильно оформить документацию.

Другими словами, это развитие собственного бизнеса чужими руками. Когда мы продаем разрешение на использование товарного знака и наших технологий кому-то, этот кто-то вкладывает собственные деньги в то, чтобы открыть точку, либо начинает бизнес по нашей технологии за свой счет, привлекает своих людей, фактически являясь инвестором.

Огромный плюс франчайзинга – это возможности максимально широкого присутствия в регионах. Если в своем городе можно размножить бизнес путем открытия новых филиалов, то в регионах это гораздо проще осуществлять через франчайзинг.

Чем больше точек вы откроете, тем выше будет узнаваемость вашего бренда. От этого хорошо и вам, и франчайзи: для вас это некая капитализация бренда, для франчайзи – изначальное доверие покупателей. «ИП Пупкин» или «Сеть турагентств “1001 Тур”». Чувствуете разницу?

Следующим преимуществом являются минимальные первоначальные инвестиции – вам не придется вкладывать сотни или даже миллионы рублей на открытие нового офиса. Эти затраты будут лежать на плечах франчайзи.

Хотя здесь сразу заметен и ощутимый минус – доходов вы будете получать существенно меньше, чем если бы это был ваш собственный филиал. Однако что важнее именно для вас: грамотно построить франшизу, получая стабильный доход, или жадничать, открывая свои филиалы в регионах?

Оптимальные условия у поставщиков – еще одно преимущество франчайзинга. Это оптовые цены, лояльное отношение, помощь в решении нестандартных ситуаций. Например, компания «1001 Тур» работает со многими надежными туроператорами. В случае если у клиентов сети возникли проблемы, туроператор быстрее отреагирует на проблемы клиента «1001 Тура», чем маленького агентства. Ведь сеть является постоянным и широкомасштабным покупателем, а агентство приносит доход редко и мало. Соответственно, агентства, вступившие в сеть по франшизе «1001 Тур», становятся обладателями этого преимущества.

Наконец, еще одна выгода – это новые идеи, которые приносят в бизнес новые партнеры, ведь они заинтересованы в его развитии. Это помогает двигаться быстрее. Благодаря франчайзингу можно получить множество схожих «тестеров», расположенных в различных городах. Что сработало, что не сработало, советы, подсказки – все это можно взять от партнеров.

Мы подошли к самому главному минусу – риск для торговой марки в случае недобросовестности партнеров и риск потери клиентов в случае расторжения договора франчайзинга. Планируя тиражирование бизнеса, нужно максимально обезопасить себя от этих рисков. Помимо стандартных рисков есть риск вырастить конкурентов своими руками. Этот процесс довольно банален: выверяете человеку свои технологии, имя, опыт, клиентуру, после чего он разрывает с вами договор и, зная все тонкости и пополнив базу клиентов, открывает в том же

месте собственный офис. При этом он может и вашу вывеску «забыть» поменять на свою. Вы же не поедете за тысячу верст, чтобы проверить: снята она или нет.

Контроль, который очень важен в любом бизнесе, в случае франшизы существенно затруднен. Обеспечивать жесточайший финансовый контроль, доступный крупным международным торговым маркам, таким как McDonald's, крайне сложно. Это показывает практика, по крайней мере в России. Поэтому мы, например, выбрали схему, по которой франчайзи платят вступительный взнос и осуществляют фиксированные ежемесячные выплаты роялти. Это дает возможность получать планируемую прибыль, не теша себя очень зыбкой надеждой контролировать прибыль франчайзи. Ведь не секрет, что каждый франчайзи будет заинтересован в том, чтобы не показать франчайзеру размеры своего дохода.

Контроль качества при этом должен быть обеспечен на высшем уровне – от этого напрямую зависит лояльность клиентов, их количество, а следовательно, и прибыль. Если вы готовы к осуществлению такого контроля, вы готовы к франшизе.

Турагентство в Хабаровске, с которым у нас был заключен договор, в один «прекрасный» день стало нарушать обязательства перед туристами и туроператорами. В такой ситуации мы были вынуждены разорвать договор – репутация марки важнее.

Однако на этом история не закончилась. После расторжения договора агентство продолжило работать под вывеской «1001 Тур». Прогнозировать и тем более контролировать такие ситуации из головного офиса в Москве нереально.

Грустно, но о создавшейся ситуации мы узнали из репортажа «Вести-Хабаровск» только после того, как турагентство, собрав деньги клиентов, просто испарилось. С юридической точки зрения мы чисты, но удар по репутации налицо.

Как же защитить бизнес от воровства марки и технологий? Главное условие – разработать некий «склеивающий» элемент бизнеса, без которого его ценность сводится к нулю. Этот элемент будет служить и выгодным предложением для потенциальных покупателей, и гарантией от плагиата вашего бизнеса. В качестве такого «клея» может выступать ваш бренд, сама технология, поставка товаров, особые условия сотрудничества, способы привлечения клиентов и другие бонусы, которые потеряет франчайзи в случае разрыва отношений с вами (рис. 1.3).

+	-
■ Широкое присутствие в регионах, в которых свои офисы открыть сложно	■ Риски для тоговой марки в случае недобросовестности партнеров
■ Лучшие условия у поставщиков	■ Вы получаете меньше доходов, чем если бы это был ваш филиал
■ Доходы от франчайзинга	■ Риск потери клиентов в случае расторжения договора франчайзинга
■ Новые идеи от партнеров	

Рис. 1.3. Плюсы и минусы франчайзинговой модели

Для себя в компании «1001 Тур» мы выбрали две модели клонирования, на которые и сделали ставку: развитие собственных филиалов и франчайзинг.

В ноябре 2009 года было шесть собственных офисов и 19 франчайзинговых офисов. В июне 2012 года – 14 собственных офисов и более 130 франчайзинговых офисов. Таким образом, за 2,5 года открыто восемь офисов своих и более 100 – по франшизе. Разница в скорости клонирования налицо. За один и тот же промежуток времени по франчайзингу открыто в 12 раз больше офисов продаж (рис. 1.4)!

Ноябрь 2009	Июнь 2012
6 собственных офисов	14 собственных офисов
19 франчайзинговых офисов	130 франчайзинговых офисов

Рис. 1.4. Рост сети «1001 Тур»

Что подойдет именно вам и вашему бизнесу

Как выбрать оптимальную модель масштабирования? Мы приведем чек-лист по трем ключевым моделям. Вам будет достаточно ответить на вопросы этой матрицы для выбора варианта, наиболее подходящего именно вам (рис. 1.5).

Развитие филиалов	Настройка удаленных продаж	Франчайзинг
<ul style="list-style-type: none"> ■ У вас есть кадровый резерв 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Продукт бизнеса легко доставить удаленному покупателю 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уже есть успешные филиалы, представительства или несколько точек (офисов) продаж
<ul style="list-style-type: none"> ■ У вас есть финансовые ресурсы на открытие своих филиалов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Значительная доля целевой аудитории бизнеса — пользователи Интернета 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уникальность, сильные плюсы (поставки, поток клиентов и т. д.)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Технологии или иные возможности «привязки» филиалов 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Возможность отчуждения технологий без потери контроля

Рис. 1.5. Чек-лист выбора подходящей модели

Итак, если у вас есть подходящие кадры и достаточно ресурсов на развитие своими силами – открывайтесь самостоятельно. Способов и инструментов контроля филиалов множество, как аппаратных, так и маркетинговых. Вплоть до установки систем удаленного видеонаблюдения.

Если ваш товар легко заказать и доставить удаленно, при этом люди психологически готовы покупать ваш продукт через Интернет – не тратьтесь на офисы. Удаленные продажи – ваша успешная модель тиражирования.

Если у вас уже есть офисы, которые успешно работают, то это первая ласточка для масштабирования через франчайзинг. Реальные кейсы эффективных точек продаж – лучшие примеры для потенциального покупателя франшизы. На них вы показываете фактически: ваш офис в сходных условиях дает хороший результат, значит, нет никаких причин, чтобы новый офис дал результаты хуже. Нужно показывать самые успешные кейсы, именно на них лучше всего продается франшиза.

Однако с одними успешными кейсами далеко по франчайзингу не продвинешься. Обязательное условие – уникальность. Это как раз тот инструмент, посредством которого «одним выстрелом убиваешь двух зайцев».

Если вернуться к примеру компании «1001 Тур», то здесь уникальность заключается в самой технологии привлечения клиентов. Первый «заяц» – это лакомый кусочек для турагентств, потому что многие этого делать просто не умеют. Мало кому в туризме хватает клиентов. Второй – защита бренда от недобросовестных партнеров.

Вы также можете воспользоваться тем, что ваш уникальный продукт востребован на определенной территории, где его еще нет.

Однако сам продукт не первостепенен. Более того, отличие продуктом недолговечно. Сегодня, во время бурного развития технологий, повторить или скопировать ваш продукт

стало доступно многим, чем и не преминут воспользоваться конкуренты. Поэтому гораздо лучше срабатывает какая-либо технология (технология ведения бизнеса, технология продаж).

«Экспедиция» – пожалуй, одна из самых замечательных франчайзинговых разработок. Александр Кравцов, создатель «оранжевых точек», придумывает каждому товару свою историю, свою сказку. «В Китае мы шьем футболки плохого качества, но мы их шьем с душой!» Уникальный подход. За созданную сказку, ностальгию или фантазию покупатели готовы переплачивать тысячи рублей. Потому что «Экспедиция» находит в человеке то слабое звено, того маленького мальчишку или девчонку, которые отдадут душу, а вернее, все деньги, чтобы получить желаемое.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.