

ДОЛГАЯ ДОРОГА

*Масштабировать или не масштабировать бизнес?
Ответ на этот вопрос часто зависит не только от самого бизнеса,
но и от предпринимательского темперамента владельца.*



СЕРГЕЙ ВАТУТИН

ОСНОВАТЕЛЬ И ВЛАДЕЛЕЦ
СЕТИ ТУРАГЕНТСТВ «1001 ТУР»
И ТУРИСТИЧЕСКОГО
ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА TURIZM.RU

Четырнадцать лет назад, когда я только начинал заниматься туристическим бизнесом, мыслей о масштабировании у меня не возникало. Была цель открыть офис, вернуть первоначальные инвестиции, заработать. Однако неожиданно даже для самого себя в последующие два года я открыл еще два агентства в Москве, а спустя еще пару лет заключил первый франчайзинговый договор с питерским туристическим агентством. Все случилось во многом стихийно, планов по по-

бильный прирост прибыли. Однако тут есть важное замечание: этот рост должен происходить не только благодаря усилиям самого владельца бизнеса. Условно говоря, из маленькой пекарни, в которой один человек печет пирожки и сам же их продает, федеральную сеть не построишь. Даже если этот человек — гениальный кулинар и за его пирожками еще затемно выстраивается огромная очередь. Потому что клонировать можно бизнес, а не человека. Я, например, владея сетью туристических агентств, за десять лет сам не продал ни одного тура. По этому поводу нередко слышу критику в свой адрес, однако убежден: моя задача как предпринимателя, раз уж я взялся за масштабирование своего бизнеса, — продавать

филиалов. Путь, в первом приближении, более прибыльный: не нужно ни с кем делиться ни доходом, ни клиентами. Очевидным плюсом станет возможность осуществления полного контроля — как за оборотом денежных средств, так и за качеством предоставляемых услуг в филиалах. Минус — в издержках: филиалы приходится открывать на свои. Открытие турагентства в Москве, например, обходится в 300–400 тысяч рублей, а салона красоты — в 3–4 миллиона.

Второй путь существенно менее затратен, но подходит далеко не для всех видов бизнеса. Заключается он в построении системы удаленных продаж. Все, что понадобится, — создать эффективно работающий сайт с высокой посещаемостью. Налаживаешь географическое таргетирование (хороший программист сделает это за час), механизм доставки — и все. Но и здесь есть одно «но». Продавать турпутевки или, например, книги таким образом можно, а вот автомобили — согласитесь, проблематично.

Наконец, клонирование бизнеса может происходить с помощью франчайзинга. Плюсы — возможность построить сети с широким региональным охватом при минимальных первоначальных инвестициях, получить оптимальные условия у поставщиков, обеспечить приток новых идей, которые приносят франчайзи. Основная проблема — лишь в контроле над франчайзинговыми предприятиями. Мы, например, выбрали схему, по которой франчайзи платят вступительный взнос и осуществляют фиксированные ежемесячные выплаты, потому что не тешим

“ Из маленькой пекарни, в которой владелец печет пирожки и сам же их продает, федеральную сеть не построишь. Даже если этот человек — гениальный кулинар. Потому что клонировать можно бизнес, а не человека ”

строителью сети у меня изначально не было.

И только через много лет я понял, что прошел классический путь клонирования бизнеса по двум из трех существующих моделей. И, познав теорию после практики, точно знаю, что снова пускаться в этот путь без четкой программы подготовки к масштабированию и детального плана ни за что не стал бы. Второй раз может и не повезти: бизнес не любит ставок на авось.

Первый признак готовности бизнеса к масштабированию — ста-

тиологии, собственные ноу-хау и марку, а не конкретный продукт или услугу.

Важно, чтобы потенциальный владелец сети хотел большего. Я знаю коллег по рынку, которые годами сидят на шести квадратных метрах, успешно продают туры, получают неплохую прибыль и очень довольны этим. Это не плохо, просто такой бизнес масштабированию не подлежит.

Существует три основных способа масштабирования бизнеса. Первый — открытие собственных

себя иллюзией, что в российских условиях можно наладить надежный финансовый контроль над оборотами франчайзинговых предприятий. Контроль качества при этом должен быть обеспечен на высшем уровне: от этого напрямую зависят лояльность клиентов, их количество — а следовательно, и прибыль. И если вы к этому готовы — вы готовы стать франчайзером.

Тот факт, что проколы с контролем обходятся очень дорого, поясню на собственном примере. В один далеко не прекрасный день наш хабаровский франчайзи перестал должным образом выполнять свои обязанности перед туристами и туроператорами. В такой ситуации мы были вынуждены разорвать договор: все-таки репутация марки важнее. Так получилось, что мы не отследили, что бывший партнер и после расторжения договора продолжил работать под вывеской «1001 Тур». Печально, но об этом мы узнали лишь из репортажа в программе «Вести Хабаровска», после того как турагентство, сбрав деньги клиентов, испарилось. С юридической точки зрения мы чисты, но серьезный репутационный удар явно пропустили.

Другая угроза при развитии методом франчайзинга — то, что партнер, получив все ваши технологии, отправится в самостоятельное плавание. Ведь при франчайзинге вы «продаете» именно свои технологии и марку. Поэтому важно обеспечить условия, которые «склеят» ваш договор, сделают для франчайзи полученные вместе с франшизой инструменты бесполезными вне марки. Таким «клеем» могут стать уникальные технологии, которые вы не передаете франчайзи, обеспечивая лишь временный доступ к ним, особые условия поставок, объем и качество маркетинговой, рекламной, финансовой поддержки и т. д.

Первый шаг к масштабированию бизнеса по франчайзинговой модели — открытие достаточного числа собственных офисов для демонстрации потенциальным франчайзи состоятельности вашей бизнес-концепции. По закону франчайзер не может гарантировать франчайзи



“Став франчайзером, вы «продаете» именно свои технологии и марку. Поэтому важно обеспечить условия, которые «склеят» ваш договор, сделают для франчайзи полученные вместе с франшизой инструменты бесполезными вне марки”

доходность. Следовательно, остается демонстрировать ожидаемую прибыль на примере конкретного предприятия, действующего в схожих условиях. Когда мы вели переговоры с первым потенциальным франчайзи в Санкт-Петербурге, то могли честно предъявить все показатели деятельности трех наших агентств в Москве. Это и стало главным аргументом для нашего партнера.

При определении стоимости франшизы важно тщательно изучить конъюнктуру и конкурентную среду. При франчайзинге решающую роль играют узнаваемость марки, ее репутация, рекомендации владельцев действующих франчайзинговых предприятий, объем поддержки, который готов обеспечивать франчайзер. Мы, например, берем на себя продвижение сети в Интернете (наши ежемесячные затраты по этой статье составляют не менее миллиона рублей). При этом наша франшиза в Москве стоит миллион — при средней цене по рынку в 50 тысяч рублей.

Стоимость франшизы напрямую зависит от бизнес-стратегии франчайзера. Если цель масштабирования — быстрая прибыль на кратковременной основе, то можно говорить о привлечении франчайзи

низкой ценой и минимальными требованиями к партнерам. Если цель — долгосрочный планомерный рост, то демпинговать не стоит.

Протестирував все схемы масштабирования бизнеса, я пришел к заключению, что оптимальный вариант в туристическом бизнесе — грамотное сочетание двух описанных схем. В Москве мы получаем максимальную прибыль, открывая собственные офисы, в регионах — франчайзинговые предприятия. При этом мы инвестируем лишь в их интернет-продвижение, маркетинговую и юридическую поддержку.

Мировая бизнес-практика знает яркие истории успеха, в которых бизнес масштабировался исключительно через франчайзинговую сеть. Всемирно известная сеть фастфуда Subway, например, сейчас не владеет ни одной собственной закусочной. Вообще говоря, выбор пути масштабирования бизнеса во многом диктуется условиями рынка, первоначальным капиталом, стратегией самого бизнеса. Единого рецепта здесь не существует. Но, вступая на этот путь, нужно понимать: точка невозврата пройдена, и впереди у вас долгая дорога, свернуть с которой уже не получится. ■