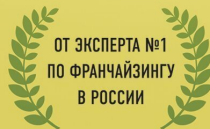




СЕРГЕЙ  
ДЕДЯРЕВ

# ФРАНШИЗА НА МИЛЛИАРД

20 шагов для  
масштабирования  
вашего бизнеса



ОТ ЭКСПЕРТА №1  
ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ  
В РОССИИ

**Сергей Дегтярев**  
**Франшиза на миллиард. 20**  
**шагов для масштабирования**  
**вашего бизнеса**  
Серия «Бизнес. Как  
это работает в России»

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=65226316](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65226316)*

*Франшиза на миллиард. 20 шагов для масштабирования вашего  
бизнеса: Эксмо; М.; 2021  
ISBN 978-5-04-099114-3*

### **Аннотация**

Задумываетесь о запуске франшизы или хотите масштабировать уже существующую франчайзинговую сеть? Сергей Дегтярев, эксперт №1 по франчайзингу в России, дает инструкцию из 20 шагов, которая поможет вашему бизнесукратно вырасти в течение одного года. Он проведет вас по всем этапам развития франшизы и на простых примерах объяснит, как подготовить бизнес к масштабированию, создать качественную франшизу и продавать ее на десятки миллионов в месяц,

увеличить в несколько раз прибыль франчайзи и ежемесячные поступления в управляющую компанию.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение. Миллиард на франшизе?	6
С чего все началось	15
Franch.Global	34
Глава 1. Подготовка бизнеса к масштабированию	37
Этап 1. Проверка: стартап или бизнес?	37
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**Сергей Дегтярев**  
**Франшиза на**  
**миллиард. 20 шагов**  
**для масштабирования**  
**вашего бизнеса**

© Текст. Дегтярев С., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

**БОМБОРА<sup>TM</sup>**

Москва 2021

# Введение. Миллиард на франшизе?

*Уж если вы о чем-то думаете, то думай те масштабно.*

*Дональд Трамп*

Заработать миллиард на франшизе собственного бизнеса. Хорошо звучит, не правда ли? А если не миллиард рублей, а миллиард долларов? Это кажется невероятным, особенно если твой бизнес не приносит пока и миллиона рублей в месяц. Скажу сразу – это не страшно. Ведь и миллион когда-то мог казаться сказочно большим чемоданом денег. Для меня самого в детстве такая огромная цифра казалась чем-то абсолютно фантастическим.

В те времена мы жили с семьей в одной из хрущевок Уфы, а в нашем гараже стояла вишневая «Ока» 1995 года выпуска. Не могу сказать, что мне было стыдно перед друзьями, отцы которых ездили на Toyota или Mercedes. Скорее, я испытывал некую неловкость. Естественно, ни о каком миллионе я тогда и думать не мог. Он был за рамками моей привычной картины мира. И если у тебя пока нет миллиона, это просто значит, что он лежит за пределами освоенного тобой дела, за пределами привычной работы. Необходимо немного подготовиться к выходу в открытый космос больших денег. Под-

готовить свой бизнес к реактивному старту.

История про вишневую «Оку» наглядно показывает, что многие вещи, которые мешают нам добиваться успеха, просто застряли у нас в голове. Я ни в коем случае не буду рассказывать в этой книге про силу подсознания или заниматься эзотерическими спекуляциями, признаю только факт – чтобы заработать миллион или миллиард, нужно прежде всего просто допустить такую мысль. И начать действовать.

Как подступить к миллиарду? Как правильно о нем думать, чтобы не спугнуть самого себя? Думаю, что у человека должны быть амбиции. Изначально это вопрос воспитания, готовности к действию, уверенности человека в себе как в предпринимателе. Вряд ли можно найти человека, который против того, чтобы зарабатывать больше. Я знаю людей, для которых миллиард – страшная цифра. Это же девятинулевой гигант из мира суперзвезд. И вдруг он рядом!

Однако большинство людей таковы, что в их голове моментально возбуждятся все извилины, а по телу побежит электричество, как только они прочтут название этой книги. Они захотят скорее узнать, как можно заработать миллиард на франчайзинге, и в этой книге представлены абсолютно все инструменты для этого. Однако я вовсе не утверждаю, что этот миллиард необходимо заработать всем. Но если ты делаешь бизнес, то хорошо бы сразу думать о том, как действовать, чтобы стать лидером на своем рынке.

Многие современные мотивационные спикеры утвержда-

ют, что всем нужно достигать сверхбольших целей. Я не разделяю эту точку зрения. Напротив, кому-то это будет даже вредно. Особенно если у людей другие ценности, другие цели. Эта установка так же нелепа, как утверждение, что любому человеку, играющему на музыкальном инструменте, обязательно надо стать Ростроповичем или Мацуевым, иначе он ничтожество. Но для кого-то Денис Мацуев является примером для подражания, а кто-то действительно хочет стать еще более известным.

Нужно понимать, что миллиард – это тысячу раз заработать по миллиону. Миллион секунд – это 11 дней, а миллиард секунд – это 32 года. Разница действительно колоссальна, с одной стороны. Но с другой, сам по себе миллиард – это не такая уж и большая сумма, особенно если жить в столице. Здесь за миллиард можно купить себе роскошную квартиру, но далеко не самую дорогую. За миллиард можно купить дом на Рублевке, но не дворец. На миллиард ты не купишь приличный частный самолет, разве только какой-нибудь небольшой, подержанный, на котором сможешь мотаться в Питер или Казань. Просто поверь, что сам по себе миллиард – это никакое не сверхбогатство.

Прежде всего эта книга для людей, у которых уже есть бизнес и которые думают о том, как его развивать дальше, потому что франчайзинг – это одна из механик масштабирования. Однако книга будет интересна и широкому кругу предпринимателей. Ведь работа над бизнес-моделью, ее усо-

вершенствование, о котором я буду рассказывать, требуются на всех этапах, и до запуска франшизы, и в ходе масштабирования. И все же в первую очередь она адресована тем, кто задумывается так или иначе о франшизе.

Если ты решил масштабироваться, чтобы заработать свой первый миллион – это провал. Пока прибыль в бизнесе не более 300 тысяч, о франчайзинге думать рано. Первым делом надо выявить проблемы, которые мешают развитию прямо сейчас. Это может быть низкое качество продукта. Могут быть и другие проблемы, например собственник пока не разобрался в найме и построении команды. Особенности рынка тоже диктуют свои условия, поэтому не в каждом сегменте можно сделать большие деньги. В этой книге я расскажу, как можно прокачать свой бизнес перед испытанием франшизой.

Что такое франчайзинг? Это строительство небоскреба. Шалаш может собрать и школьник. Построить небольшой деревянный дом может обычный человек. Однако таких скромных успехов недостаточно, чтобы тебе доверили строительство высотки. Для такого дела необходимо в сотни, в тысячу раз больше знаний. Ошибки в расчетах и при закладке фундамента потом уже будет невозможно исправить. Постройка рухнет, люди погибнут, «строитель» пойдет под суд, а франчайзи устроят тебе настоящий ад. Даже если компания действительно большая, если у нее огромные оборотные средства, могут быть проблемы в финансовой модели. Лю-

бые небольшие колебания могут вывести тебя в минус. Эту книгу я пишу в разгар пандемии коронавируса и вижу, как умирают бизнесы, которые имели негибкую модель. В этой книге я научу тебя быть гибким и правильно заложить фундамент для «небоскреба».

Почему я занимаюсь франчайзингом уже много лет? Во-первых, это возможность быстро масштабироваться, гораздо быстрее, чем построить собственные сети. Во-вторых, в этой модели в работу включаются не наемные работники, а предприниматели, люди, которые гораздо более мотивированы. Твой бизнес просто становится их бизнесом. Знак равенства здесь уместен. Вокруг тебя возникает очень быстро целое сообщество, заинтересованное в развитии твоего бизнеса. В одиночку миллиард сделать не так просто. Но когда 500 франчайзи должны заплатить тебе по два миллиона – цель становится осуществимой.

Франшиза – это когда ты становишься большим очень быстро, когда получаешь преимущества больших компаний. Хотя по оборотам ты еще можешь уступать даже среднему бизнесу, но людей, работающих на тебя, так же много. К тебе придут профессиональные крутые компетентные сотрудники, будет проще договариваться с поставщиками, с арендодателями, в их решениях будет больше доверия. И конечно, клиенты: они всегда охотнее доверяют крупной федеральной компании, а не одиночному игроку.

Я давно занимаюсь франчайзингом. Как на любом рынке,

здесь есть пространство хаоса и бедствий, сломанных судеб и карьер. Есть мошенники, которые кидают людей, при этом сами себе они могут внушать, что на самом деле действуют правильно. Но кроме них есть много людей, которые искренне хотят построить хороший бизнес, но у них не хватает знаний, понимания некоторых важных принципов. Я уже прошел этот путь в своих бизнесах и допустил невероятное количество ошибок, о которых честно буду рассказывать в этой книге.

Франчайзинг – зона больших прибылей и большого риска. Моя задача в этой книге – научить обходить пропасти. В том числе предупредить попытку раннего входа во франшизу. Ведь иногда модель запускают с продуктом, который к этому еще не готов. Надо понимать, когда можно это делать и что для этого необходимо. Другие предприниматели, наоборот, имеют продукт, пригодный для франшизы, но не запускают ее. И конечно, эта книга будет полезна владельцам франчайзинговых сетей, маленьких и больших, которые сейчас думают о том, как им развиваться, куда двигаться дальше и как сделать компанию номер один из своей франшизы.

Эту книгу я старался писать очень простым и понятным языком, местами разжевывая очевидные для кого-то вещи. Среди читателей будут люди совершенно разного уровня в бизнесе, поэтому опытных предпринимателей прошу отнестись к этому с пониманием. Обещаю, что и матерые бизнесмены получат для себя много бесценной практической ин-

формации. Раз за разом я целенаправленно повторялся, расставляя акценты на самых значимых местах. Наш мозг, поглощая большие массивы информации, просто не в состоянии качественно записывать их все на свой «жесткий диск», в долговременную память с первого раза. Многие авторы не придают значения этой особенности. По их мнению, *важную мысль достаточно выделить курсивом* или **написать жирным шрифтом с восклицательным знаком!**

Зачастую какая-то урезанная, вырванная из общего контекста цитата может всплыть пару страниц спустя, где-то с краю листа. В итоге мы получаем разочарованного читателя, который «смотрит в книгу и видит фигу». Потом при любом удобном случае он будет с уверенностью доказывать всем, что автор – пустослов, книга – дрянная и вообще не стоит тратить на нее время. Я преследовал одну простую цель: не утомить тебя красочными оборотами и прочей словесной эквилибристикой, а принести реальную пользу. Поделиться с тобой знаниями об инструментах и механизмах создания бизнеса, которые действительно работают, в чем я не раз убеждался лично и на примере других успешных предпринимателей. Лишь многократные повторы «запишут» полезную информацию в твою подкорку. Но знаем эти сведения станут лишь после многочисленных применений на практике.

Во-первых, нужно просто следовать инструкциям, которые я даю. Во-вторых, записывать идеи, которые возникают.

Это важно. Совсем не обязательно, что это будут 100 инсайтов, которые тебя посетили: иногда всего одна идея может изменить всю жизнь. Записывать свои выводы и мысли нужно обязательно! Нужно сделать так, чтобы следующий шаг уже был не только за тобой. Когда у меня возникает какая-то идея, то я сразу вовлекаю других людей: задаю вопросы в мессенджере, ставлю задачу, прошу совета, даю поручение. Это занимает столько же времени, как если бы я записывал это в свой ежедневник. Но процесс реализации идеи таким образом уже запущен, и в него вовлечены другие люди. Так вы вместе начинаете двигаться к большому результату.

Построение большой и эффективно работающей франчайзинговой сети я условно разделил на двадцать обязательных этапов. Двигаясь по каждому из них, я разберу все основные процессы, разберу и ошибки, которые допускает большинство предпринимателей, желающих масштабировать свой бизнес. Значение здесь имеют лишь уже набитые «шишки» и сила личного опыта. Не нужно пугаться объема контента и предстоящей работы. Франчайзинговый бизнес не создать за месяц, как и за полгода не стать лидером рынка в своей нише. Но шаг за шагом, следуя моим рекомендациям, ты можешь прийти к выдающимся результатам с минимальным количеством ошибок. Так что прочти эту книгу до конца, ни в коем случае не перескакивай на следующую главу, не дочитав предыдущую.

Я намеренно решил избежать таблиц и изображений в

книге. Во-первых, некоторые вещи просто не разместить даже на целом развороте. Во-вторых, книгу также будут читать с телефона в электронной версии и слушать в аудиоформате. Я слушаю много аудиокниг и меня просто убивает, когда при важном, практическом контенте идут ссылки на таблицы и рисунки из книги, которые «прослушать» достаточно тяжело. Вместо этого я отдельно подготовил для тебя набор материалов и шаблонов, категорически необходимых при развитии франчайзинга и разместил их на сайте книги <http://франшизанамиллиард.рф>. В некоторых главах я буду ссылаться на эти материалы, поэтому предлагаю скачать их и продолжать чтение. А если у тебя возникнут вопросы, можешь смело написать мне в Instagram @sergdegtyarev. И добро пожаловать в опасный, но увлекательный мир франчайзинга!

# С чего все началось

Вспоминаю один погожий день 2011 года. Мы с женой ехали по Москве и о чем-то увлеченно болтали. К тому моменту я уже год как закончил МГУ и был аспирантом. Мне, обычному парню из Уфы, не имеющему средств для того, чтобы снимать квартиру в столице, было очень комфортно жить в общежитии недалеко от центра Москвы. Мотивация не ходить в армию тоже была весьма сильной, как и у большинства молодых людей в нашей стране. Понимание того, что мною движет разумный эгоизм, пришло не сразу. В аспирантуру я все же поступал из благих побуждений, хотя сомнения оставались. И вот в этот самый погожий день, когда мы проезжали мимо главного здания МГУ, мне в глаза ударил яркий луч солнца. И, как озарение, в голове окончательно утвердилась одна простая и очевидная мысль: наукой я заниматься не буду точно. Никогда!

Нормальный человек сразу должен подумать: зачем тебе все это было нужно? Заканчивать химфак МГУ с красным дипломом, поступать в аспирантуру. Но какими бы путями мы все ни приходили в бизнес, никто не может отменить данность: полученное качественное высшее образование если и не поможет, то преградой к достижению твоих целей не станет точно. Скорее, сформирует определенный образ мышления, умение решать сложные задачи и навыки доводить на-

чатое дело до конца, часто в очень сжатые сроки.

Сейчас многие, рассуждая о значимости вышки, любят приводить в пример Билла Гейтса или Стива Джобса. Мол, эти парни бросили учебу и смогли стать звездами мирового масштаба. Но мало кто акцентирует внимание на том, что они уходили из престижнейших мировых университетов, а не из рядовых колледжей. Они уже были звездами, только не знали об этом. В какой-то момент им стало просто скучно и тесно жить в рамках системы, которая их сильно ограничивала. Потому что образование – это когда ты сначала должен думать, а потом делать. А предпринимателю зачастую нужно сначала делать, а потом думать. А потом снова делать и думать. Внутренний диалог со своими сомнениями должен быть минимально кратким. Особенно на первых порах. Потому что успех предпринимательства зависит от того, насколько большое и острое шило у человека в одном месте.

Я никогда не придавал большого значения своему детству, пока у самого не появились дети: наблюдаю за ними и понимаю, насколько сильно их мозг и восприятие отличаются от моего. Думаю, что и все эти истории из детства, которые мы рассказываем в книгах, нужны прежде всего для того, чтобы и читатель смог вспомнить что-то важное из своей жизни. И возможно, даже провести определенную ревизию того, какие ресурсы помогли или помешали ему в дальнейшей его жизни.

Я родился в Уфе в конце восьмидесятых. Обычная семья

советских инженеров – не бедная, не богатая. Родители развелись, когда мне было семь лет. Хреновое было время и для страны, и для нашей семьи. Когда семья была полной и работали оба родителя, все было сравнительно неплохо. Но после развода мы стали жить значительно хуже. Я ходил в обычную школу, без понтов и детей богатых родителей. Поэтому на фоне остальных одноклассников не было гнетущего ощущения, что ты такой один – все были такими. Все, что оставалось, – это учиться.

В начальной и средней школе мне больше нравилась математика, я учился в математическом классе. В пятом классе я выиграл школьную олимпиаду по истории. В шестом фанател от ботаники. То есть у меня каждый год менялись любимые предметы. Не то чтобы я сознательно увлекался каждым новым курсом в школьной программе – была интересна и затягивала именно новизна, очередная грань науки, очередной вызов неизвестности. Хотелось попробовать себя во всем. В восьмом классе я выиграл районную олимпиаду по физике. В девятом классе случился перелом, точнее, переклин. Я, как и многие тогда, начал ходить в компьютерные клубы. На школу откровенно забил. Помню, как-то классный руководитель гневно написала в моем дневнике жирной красной пастой: «Не был на уроках 11 дней!»

В последнюю четверть я выложился по полной, подтянув все хвосты, прогулы и пробелы в знаниях. Но один предмет совсем пролетел мимо меня – химия. Для меня это был про-

сто какой-то бессмысленный набор букв и цифр. По итогам третьей четверти у меня нарисовалась первая за все годы учебы тройка. Мама видела, что я потерял всякий интерес к школе. Хотела, чтобы я поступал в медицинский: мой дядя был очень крутым стоматологом в Уфе, и работой я был бы обеспечен. В тот момент она торговала на рынке, и одна из ее клиенток совершенно случайно оказалась учительницей химии. Они разговорились, и та убедила мою маму перевести меня в другую школу – у нее в классе была катастрофическая нехватка пацанов. На одного приходилось три девчонки. Маме же она объяснила, что класс с уклоном в биологию и химию – два ключевых предмета для поступления в медицинский.

В итоге это отставание мне пришлось наверстывать на дополнительных занятиях. Это был реально хороший вызов, с которым я справился. В 11 классе я уже наравне с остальными изучал органическую химию. Заниматься мне приходилось каждый день, включая субботу и воскресенье. Ходил на неорганику и общую химию с восьми- и девятиклассниками, ведь предмет нужно было поднимать с нуля. Помню, в 11 классе даже удалось занять второе место на областной олимпиаде. Получается, что среди школьников республики Башкортостан химию лучше меня знал только один человек. И тогда моя учительница сообщила, что надо дерзать, ехать и поступать на химфак в главный вуз страны – МГУ. Я особо не возражал. Приехал и легко поступил.

Мой учитель химии, Агадуллина Лиза Киямовна, была больше, чем учитель. Скорее – наставник. В одиннадцатом классе выяснилось, что химию на стоматологический факультет вообще сдавать не надо, и она прекрасно это понимала. Но изначально знала, что планка должна быть максимально высокой и что мне нужно поступать в МГУ. Сейчас она народный учитель России, правда, уже на пенсии. Переходя в десятый класс в другую школу, я и представить себе не мог, как этот человек изменит мою жизнь.

Это был второй раз, когда меня полностью вырвало из, казалось, привычной и понятной реальности. Уфа, конечно, город не маленький – миллионник. Но что это в сравнении с Москвой?! И вот, в августе 2005 я с вещами приехал в столицу заселяться в общагу. Ощутимым плюсом было то, что находилась она в километре от университета. На этом, пожалуй, плюсы и заканчивались. Это была такая «уставшая» пятиэтажка. Комната оказалась, конечно, диким сюрсом – зеленовато-голубая краска на стенах, вгонявшая в уныние и вызывавшая приступы морской болезни. Четыре сетчатых койки по углам комнаты и в центре – стол, мимо которого нужно проходить бочком к своей кровати. Мы даже думали, что вокруг этого стола и построили общагу, таким незыблемым он казался.

По окончании второго курса я ехал на летнюю побывку домой в поезде Москва – Уфа и у одного из соседей заприметил книжку в желтой обложке – «Справочник карьериста».

По сути, это был своего рода объемный перечень вакансий. Я стал смотреть, сколько платят химикам, и малость охренел. Обычный специалист тогда получал в районе 30 тысяч, а вот химик-руководитель уже 60. «Шикарно, – с иронией подумал я, – на такие деньги я прямо озолочусь и ни в чем себе не буду отказывать».

Я уже понимал, что раз попал из провинции на учебу в столицу, то возвращаться назад – так себе перспектива, надо пускать корни здесь. Но с такими зарплатами это казалось чем-то из области фантастики. Средняя однушка не в самом унылом месте тогда стоила минимум три миллиона. И вот эти 60 тысяч и три миллиона как-то не сходились между собой, как ни старайся. Тем более, что для того, чтобы стать «химиком-руководителем» с такой зарплатой, сперва надо было несколько лет поработать за 30 тысяч, то есть отдавать всю зарплату просто на съём жилья. Но до всех этих «радужных перспектив» сперва еще надо было доучиться три года на не самом простом факультете.

Я легко отказался от «карьеры» гения науки. Короче, в Уфу я приехал с ощущением очень сильного разочарования в жизни. Химия и деньги совсем не вязались между собой. Тогда еще не было сериала *Breaking bad*, доказывающего обратное, но это тоже явно был не мой путь. Но даже если с наукой у меня не было взаимности, то мышление было уже научное. И получалось, что если по собранной схеме ток не идет, то надо собирать другую. Одну вещь насчет учебы я

понимал предельно ясно: с красным дипломом МГУ (на всякий случай) устроиться в Москве будет проще, чем без него.

Ну и, естественно, что каждый, кто живет в общежитии в Москве, рано или поздно, начинает искать подработку. Я работал промоутером в «Седьмом континенте» и проводил акцию Клинского мясокомбината. «Подходите, участвуйте! Купи колбасу – получи электрогриль в подарок!» Еще я ходил в костюме хомяка – рекламировал кафе с одноименным названием, раздавая людям листовки. Прямо скажу, работа – не айс. Но зато – первый опыт в продажах. Затем устроился в техподдержку подпольной компьютерной сети: бросать кабели и налаживать интернет. Зарплату не платили, только бонус за закрытые заявки от пользователей. В устройстве компьютерных сетей тогда я разбирался как свинья в апельсинах, поэтому тоже пришлось изучить этот вопрос в кратчайшие сроки. И уже через несколько месяцев я, работая в свободном графике, зарабатывал больше, чем все мои родственники в Уфе вместе взятые.

На третьем курсе я стал старостой общежития и начал активнее подключаться и к жизни факультета: участвовать в разных мероприятиях, потом – помогать с организацией. С профкомом мы замутили первый в МГУ студсовет факультета, и на его базе начали самостоятельно творить всякие интересные вещи. В первую очередь химфаковские и МГУшские праздники. Это была не просто местечковая студенческая самодеятельность, а мероприятия на сотни и тысячи че-

ловек, в том числе международные. Некоторые из них готовились по полгода, в их подготовке участвовало порой до полутора сотен студентов. Часто и деньги на мероприятия приходилось искать самостоятельно – месяцами обзванивать потенциальных спонсоров. Вспоминается книжка Максима Котова о Чичваркине «Когда из 100 раз тебя посылают 99». Здесь мне помог мой друг и второй в жизни наставник Сергей Соболев. Он уже был аспирантом, можно сказать, основателем студенческого движения на нашем факультете и показал путь, которым можно было вырваться из обыденной жизни студента-химика в новый мир.

Иногда в разговоре о высшем образовании мне ехидно задают вопрос: «Ну и что тебе дал университет?» Отвечаю: для меня он создал новую реальность. Здесь я получил не только сильное естественно-научное образование, не только масштаб мышления крупнейшего вуза страны, но и огромный объем знаний и навыков по менеджменту, маркетингу и продажам. Я посещал несколько десятков разных курсов на других факультетах, а бизнес-литературы, которую там рекомендовали, прочитал еще больше. МГУ не заканчивается химфаком, это целый мир – город в городе, в котором невероятное количество возможностей. Впрочем, возможностей вокруг всегда довольно много. И если их не обесценивать, а использовать на полную катушку – можно кардинально изменить свою жизнь.

Ивентами я долгое время занимался по велению души,

мне это нравилось. Причем к пятому курсу мы были уже настолько известны в среде университета, что к нам за помощью обращались с других факультетов. Короче, без всяких раскруток работало классическое сарафанное радио. Мы организовывали всякие выездные праздники и клубные вечеринки. У меня словно чакра какая-то открылась, я понял одну простую вещь: на ивентах вполне реально заработать.

К тому моменту я уже закончил специалитет и пошел в аспирантуру. Научрук при первой встрече спросил: «Тебе что надо вообще? Сколько денег хочешь?» Он смог выбить мне какую-то скромную зарплату. Но я тогда ответил, что мне нужна квартира в Москве. Он развел руками: «Тут, брат, я тебе ничем помочь не смогу». Я, помню, пришел тогда к себе в общагу, взял диплом, открыл его и читаю: «Квалификация: химик по специальности химия». Фундаментальная наука, блин! Не прикладная. Дорога тебе, товарищ, в ученые. Если хочешь на этом заработать имя и деньги – твоя дорога лежит через один из международных аэропортов Москвы. Ответ для меня был очевиден – идти в бизнес, в ивенты, которые позволят мне банально обеспечивать мою молодую семью.

Внутренние самокопания и поиск «смыслов» особого результата не давали. Я понял, что надо искать какую-то стороннюю помощь. В итоге попал на «Бизнес Молодость». Я осознавал, что необходимость в таком, самом базовом бизнес-образовании у меня была всегда. Президентские про-

граммы, МВА и тому подобное. Но просто так залететь туда с улицы – нет, это весьма маловероятно. Поэтому я, вчерашний химик, и пошел именно на курсы «БМ».

По поводу «БМ» есть разные мнения. Одни искренне благодарны этому обучению, которое сильно повлияло на их жизнь. Другие, не посещавшие его, почему-то считают не только «БМ», но и любой инфобизнес, откровенным «разводом». Если говорить про «Бизнес Молодость», то огромный поток участников попадал туда обычно не благодаря удачной рекламе, а именно по сарафанке. И дело здесь в продукте – практические знания о том, как войти в бизнес, который всегда полон неопределенности и рисков, и не выскочить обратно уже через неделю. Многие люди называют такие курсы по старту бизнеса «мотивационными», лишенными каких-то важных, по их мнению, знаний. Но диванные эксперты не помогали сотням тысяч вчерашних студентов и наемных сотрудников сделать первые шаги в предпринимательстве и не видели их результаты на практике. Еще они часто отмечают, что не у всех выпускников бизнес в конечном итоге получается. Но забывают вспомнить о количестве своих однокурсников, которые после университета стали профессиональными и востребованными специалистами на рынке труда. А ведь полторамесячный курс по старту бизнеса за несколько десятков тысяч рублей и четыре-шесть лет учебы в вузе, согласитесь, разные вложения.

Безусловно, в числе сотен тысяч выпускников «БМ» были

и люди, которым категорически запрещено заниматься бизнесом ввиду их откровенной глупости или раздолбайства, и ребята, которые просто ввали о своих выдающихся предпринимательских результатах и сами начинали учить бизнесу, и откровенные мошенники, которые просто кидали своих партнеров и заказчиков. Чем больше выборка выпускников – тем больше будет таких персонажей, всегда. Они и создали негативный фон вокруг инфобизнеса в целом.

На «БМ» я решил снова заняться ивентами, точнее, сфокусироваться на нише студенческих выпускных. Модель продаж я придумал простую и в чем-то даже примитивную. Заходишь во ВКонтакте и ищешь студентов пятого курса, спрашиваешь, кто отвечает за выпускной, и назначаешь с этим человеком встречу. А встреча со старостой или даже с замом декана – это не самый сложный кейс. В конце концов, это не банкир или владелец крупного промышленного предприятия. Как я продавал? Искренне и напористо. У меня были фотки с предыдущих моих мероприятий: рестораны, лимузины и прочие «свистелки».

Но где-то в середине июля, с полным завершением сезона, встал вопрос: что делать дальше? И опять помог разговор с женой. Точнее, она как-то обмолвилась, что у одной ее знакомой есть проблема: они стояли в очереди в муниципальный детсад, с осени должны были пойти – и их прокатили, их место ушло кому-то другому. И та в панике, что делать, как быть?! Отдали бы в частный, пусть и дорого, но хоть так.

У меня самого тогда детей не было даже в проекте. Но, обсудив этот вопрос – открытие детсада – с женой, я подумал, что ниша-то весьма перспективная.

И тут я вспомнил, что на «БМ» как-то случайно разговорился с девушкой Наташей, которая как раз открыла с подругой частный детский сад. Помню, что садик ей приносил в месяц чистыми что-то около 80 тысяч. Мы встретились, пообщались. Тему детских садов, конечно, она знала куда лучше и глубже меня. Поэтому я спросил ее в лоб: «Почему не масштабируетесь, если спрос зашкаливает? Может быть, есть какие-то подводные камни, о которых ты умолчала?» Однако причина оказалась более прозаичной: ей это было особо не нужно. Точнее, она сомневалась, что потянет еще один сад. У самой – ребенок (ради него и открывался, по сути, первый детсад), подруга – беременна и явно не сможет помогать, как раньше. Да и банально нет денег. И я предложил совместно открыть второй сад: с нее – опыт, с меня – помощь в управлении и средства.

Забегу вперед и скажу, что наш садик очень быстро отбил. В первый же месяц у нас был операционный плюс. Это был очень крутой результат. Месяца через четыре мы вложения окупили полностью, что было еще круче. Понятно, что в тот период, когда сфера частных детсадов только формировалась, делать все было проще и дешевле. Но тогда я ни черта об этом не знал и, подчеркну, ситуация была иной – перед тысячами родителей в отдельно взятом спальном рай-

оне остро стоял вопрос «куда пристроить ребенка?». Вывеску мы сделали – уже обратили на себя внимание. Второй момент – надо было рассказать о том, что мы собираемся тут открыться по осени, и понять, кому это нужно.

Мы делали флаеры и разносили их не по ящикам, а прямо по квартирам – лепили на каждую дверь. С людьми встречались прямо у будущего детсада и сразу же брали с них 100 % предоплату. И вот, в первый же день открытия нам привели сразу 12 детей. Я сперва не понял, как относиться к этому количеству – это много, мало или в самый раз? Но как мне сказала Наталья, в ее сад в первое время приводили еще меньше. Так что первый блин, как я понял, не стал комом. Хотя тогда я еще понятия не имел, в какие глубины и тонкости мне только предстоит погружаться. Воочию убедившись, что спрос на частные детсады есть, я сразу же решил, что ковать железо надо не отходя от кассы – надо открывать еще. Но что это было за время! Жесть и треш – тот самый период, когда делались главные ошибки и набивались самые болезненные шишки.

Я хотел посвятить свое время и силы открытию нового сада, но оказалось, что Наташа не вывозит работать на два фронта – она разрывалась между своим учреждением и нашим общим. Я решил выкупить у ее партнера долю в первом саду, хотя прекрасно понимал, что это финансово не очень выгодно – меньше площадь, всего две группы по 10–12 детей в каждой. Второй сад – в силу большей финансовой отдачи

– был в основном фокусе. В итоге в первом начали происходить «страшные» события. Мы столкнулись, пожалуй, с самой неприятной проблемой для любого детсада – болеющие дети. И выбор для родителей тут невелик: либо нанимать няню, что выйдет дороже сада, либо менять учреждение. Начался большой отток клиентов.

Понятно, что мы бросились решать вопрос разными путями. Понатыкали в садах рециркуляторы для дезинфекции воздуха, обязательное кварцевание. Постоянная обработка септиками мебели, игрушек, тщательное мытье посуды. Заменяли нянечек на медсестер. А дети все равно болели, несмотря на принимаемые меры. Причина вскрылась совершенно случайно. Наташа заехала в сад, завезла новую коробку дезинфицирующих растворов. Зашла на кухню и начала открывать шкафы, ища, куда бы ее поставить. И в одном из них наткнулась на аптечку, точнее, на пластиковый пакет. Который был явно предназначен не для детей, потому что оказался набит массой лекарств для взрослых: пшикалки, порошки и таблетки. Всем тем, что применяется при ОРВИ и гриппе. И тут все встало на свои места. Кто-то из воспитателей болеет, но продолжает ходить на работу, заражая детей. Пришлось уволить воспитателей. Вообще всех! И это была реальная жесть. Так мы стали одним из детских садов, где вопросы здоровья были поставлены на очень высокий уровень.

К идее франчайзинга я подошел с пониманием, что мы

продаем людям наше видение того, как с нуля открыть частный детский сад и довольно быстро его окупить. Я даже снял с себя управленческие вопросы, полностью передав их партнеру, а сам решил заниматься франчайзингом. Никакого специального обучения, понимание многих вещей приходило просто по ходу работы. Я бы с удовольствием подглядывал, подслушивал, запоминал и старался повторить то, что казалось мне наиболее успешным у других франшиз, но с точки зрения продвижения такого опыта просто не было. Ни у одной франшизы не было лендинга или нормально настроенного интернет-трафика, автоворонок, ни даже специальных продавцов, занимавшихся только продажей франшиз.

До сих пор помню первого франчайзи. Сразу после майских праздников утром раздается звонок, на том конце совершенно бешеный голос с сильным акцентом – некто Рашид из Астрахани. «Мы с братом сейчас откроем сад, там вообще все огонь будет!» – заверил меня он. В итоге Рашид перевел деньги, я закинул ему полный пакет франшизы. И уже потом выяснилось, что у них с братом не было средств на собственно открытие – хотели взять кредит, но в банке их «побрили».

И хотя я считал, что теперь я торгую франшизами, понимал я в этом чуть меньше, чем ничего. Целыми днями я занимался трафиком и перепиской с людьми, которые присылали заявки на электронку. У меня даже не было времени им звонить и встречаться, «продавал» просто в переписке. По-

мимо Рашида, удалось продать еще одну франшизу в июне и две – в июле. В итоге из этих четверых открылись только два объекта, оба в Подмосковье: Котельники и Мытищи.

Я посмотрел на эти результаты и решил, что нужна характерная, узнаваемая черта, какая-то своя фишка. То есть люди хотят покупать именно востребованный бренд. Если первые сады были стандартными, то дальше это уже был бренд Sun School. Это была история про безопасность, социализацию, развитие творческих навыков ребенка и изучение английского языка. И все это в диапазоне цены обычного детского сада. Соответственно, теперь, когда к нам приходили люди за франшизой, они сразу видели разницу между нашим садом и другими.

В 2016 году я сделал курс по созданию франшиз, который прошли тысячи предпринимателей. Я разобрался в этом рынке, когда выводил на него свои бизнесы, когда изучал бизнесы своих учеников в совершенно разных сферах. Я обучал не только франчайзингу, но и бизнесу в его классическом понимании, не имеющему отношения к франшизе. Семь лет консультировал группы предпринимателей по вопросам роста доходности их бизнесов.

За последние десять лет я создал три крупные франчайзинговые компании, каждая из которых стала лидером в своей нише. Моя первая сеть – детские сады Sun School, о которых я так много писал в этой главе. Этот опыт показал мне, что я реально ничего не понимал во франчайзинге, но тема

масштабирования оказалась для меня настолько захватывающей, что я решил в дальнейшем связать с ней свою жизнь. За два года мы стали крупнейшей сетью детских садов, продали бизнес, а в 2019 году компания стала номером один в рейтинге франшиз по версии Forbes в России.

Второй мой франчайзинговый бизнес – это международная сеть развлекательных аппаратов-аквариумов «Море желаний». Здесь я уже пошел чуть дальше, потому что масштабировал этот бизнес на пять стран и даже «замахнулся» на социальное предпринимательство: это совместный проект с WWF России (Всемирный фонд дикой природы). Речь об аквариумах, которые установлены в торговых центрах и оборудованы купюроприемником и автоматической системой кормления рыб. За два года мы открыли сто двадцать точек в пяти странах. И если с детскими садами у меня не получилось выйти на международный уровень, потому что эта ниша очень сильно зарегулирована в других странах, то в бизнесе с аквариумами я уже учел этот нюанс.

К этому моменту я уже сделал для себя очень много выводов. Бизнес должен быть масштабируемым и гибким, чтобы его можно было открывать как в мелких городах, так и в мегаполисах и даже в других странах. Наличие большого растущего рынка, на котором есть высокий спрос, – тоже обязательное условие. Также я прекрасно понимал, что нужно иметь множество каналов продаж, поэтому должна быть возможность интернет-продвижения продукта. В «Море желаний»

ний» с этим как раз и была проблема – ограниченное количество торговых центров и мест в них с нужным трафиком. Сильные конкурентные преимущества должно обеспечивать уникальное торговое предложение. И что еще важно для всех предпринимателей без исключения?

Высокая прибыльность! Без нее никуда, если хочешь зарабатывать приличные деньги на роялти.

Третья франшиза оказалась напрямую связана с моим самым первым «бизнесом» в организации ивентов, который я так и не масштабировал. В 2018 году я познакомился со Стасом Рублевым – профессиональным ведущим. К тому моменту он уже успел тщательно проанализировать индустрию детских развлечений и сделать важные выводы: все продукты в этой нише одинаковые и родителям уже нечем удивить своих детей. Когда мы познакомились, у него было уже тридцать с лишним партнеров, почти без рекламы. Его франчайзи наслаждались процессом и помогали друг другу топить за результат. Тогда мы поняли, что у нас очень близкие цели и ценности и нам нужно объединиться – мой опыт во франчайзинге и его опыт в сфере развлечений могут дать синергетический эффект, и вместе мы построим крупную международную компанию. Мы собрали большую управляющую компанию, запустили три новых квеста («Золотая лихорадка», «Джуманджи» и «Зов джунглей»), а также создали новое оборудование для «Форта». За эти полтора года мы стали крупнейшей шей ивент-компанией в стране, которая на момент

написания книги работает в более чем ста городах в шести странах. И проводит более 50 тысяч мероприятий в год с количеством участников от восьми до ста человек.

Мы увеличили среднюю выручку франчайзи в сети в 2,4 раза, достигли рекордных в рынке показателей NPS (Net Promoter Score – индекс потребительской лояльности) и рекордных объемов продаж франшиз – более 50 миллионов рублей в месяц.

# Franch.Global

Менее чем за полтора года я построил три крупнейшие в своих сферах франчайзинговые сети в стране. Две из них вышли на международный рынок. Именно тогда я понял свою ключевую компетенцию – масштабирование бизнеса и создал холдинговую управляющую компанию Franch.Global (<https://franch.global>), которая занимается развитием франчайзинговых сетей. К тому моменту я не только имел мощнейшую в России экспертизу в развитии собственных франшиз, но также принимал участие в масштабировании сотен бизнесов как ментор.

Сегодня Franch.Global работает в четырех направлениях:

## 1. Менеджмент

Управление собственными и партнерскими франчайзинговыми сетями.

## 2. Услуги

Упаковка, продажа франшиз, маркетинг, найм персонала и другие сервисы.

## 3. Обучение

Крупнейший в России форум по франчайзингу (франчглобал.рф) и трехмесячная программа Franch Booster по развитию франшиз (франчбустер.рф).

## 4. Консалтинг

Консультации и стратегические сессии по

франчайзингу и масштабированию бизнеса.

Не буду скрывать – я начинал заниматься франчайзингом, чтобы заработать денег и обеспечить своей семье достойный уровень жизни. Лишь спустя годы я понял очень глубокий смысл этой модели в целом. Франшиза – это не товар и не услуга. Это партнерский бизнес. Когда мы продаем франшизу и берем человека в партнерство – мы даем ему возможность начать новую жизнь. Мы даем ему возможность стать владельцем бизнеса, больше зарабатывать, получить больше свободы и войти в сообщество франчайзи, мгновенно попав в новое окружение. Его жизнь меняется раз и навсегда. Вокруг него начинает «плавиться» реальность. Его друзья, знакомые и родственники тоже понимают, что это возможно и зачастую начинают двигаться в направлении собственного бизнеса, либо развиваться профессионально, чтобы также увеличивать уровень своего благосостояния.

Когда мы помогаем собственнику микро- или малого бизнеса запустить качественную франшизу и выйти на федеральный уровень – мы влияем на жизни тысяч людей. А увеличив продажи одной франшизы в несколько раз – этих людей становится еще больше. Именно поэтому я занимаюсь не только развитием своих франшиз, но и помогаю другим. Franch.Global занимается не только упаковкой и продажами, но и обучением, и консалтингом, чтобы на российском рынке появлялось все больше качественных франшиз, а франчайзи, которые открыли бизнес, начали зарабатывать и оста-

лись довольны тем, что присоединились к той или иной сети.

Я специально поместил во введение всю основную «лирику» о том, кто я такой и откуда я «ворвался» в мир франчайзинга. На деле эта книга более прикладная. Она была написана для тех, кто действительно хочет открыть бизнес по франшизе. В ней я буду приводить множество примеров из своей практики и делиться своими наблюдениями относительно того, что вообще происходит в этой сфере в России и расскажу о своих ошибках, чтобы ты их не повторил, потому что любая из них обходится слишком дорого. Это не сотни тысяч и не миллион, а сотни миллионов рублей. В основу моего рассказа положен личный опыт, история развития моих сетей, а также опыт тысяч моих клиентов и учеников. И я решил поделиться им с тобой.

# **Глава 1. Подготовка бизнеса к масштабированию**

## **Этап 1. Проверка: стартап или бизнес?**

В самом начале ты должен понять, есть ли у тебя бизнес-модель как таковая. И вообще, бизнес это или пока стартап. У бизнеса есть понятный продукт, понятная модель его продажи и извлечения прибыли, то есть определенная финансовая система. У стартапа этого еще нет в окончательном виде либо отсутствует полностью, потому что идет поиск и доработка: модели, продукта, выстраивания схемы продаж. Продажи, скорее всего, будут нестабильными либо на начальном этапе вовсе не будут покрывать расходов.

Итак, как проверить, стартап у тебя или бизнес? Критерий первый: у тебя есть ценный продукт заданного качества. Ценный означает, по сути, одно – за него готовы платить клиенты и вам не нужно его приукрашивать. А заданное качество – это возможность его повторять раз за разом.

Если говорить про то время, когда я делал ивенты на заказ, то у меня не было какого-то определенного продукта, каждый раз было что-то новое. В большинстве случаев я ра-

ботал с помощником. Иногда под крупные проекты нанимал команду, но по факту я был обычным фрилансером, хотя и зарабатывающим минимум 100 тысяч в месяц. Когда я переключился на студенческие выпускные, это уже был более-менее постоянный доход. Да, сезонный, но полгода я в среднем ежемесячно делал по 300 тысяч. Здесь продуктом были мои навыки. Конечно же, я мог научить других людей повторять за мной, но франшизу как таковую на этом не сделаешь.

Если говорить про ценный продукт, то я вспоминаю историю моего первого опыта в «бизнесе и продажах». В пять лет я нашел в кладовке в вещах родителей довольно толстую пачку пустых удостоверений ударников труда – такие небольшие красные корочки с вклеенными пустыми бланками. С одной стороны профиль Ленина, с другой – данные ударника. Заполнять их надо было от руки. Печати, естественно, не было. Я понятия не имел, откуда они там взялись, но собрал их в охапку и пошел продавать на рынок. Простоял, замерз, поэтому принял решение снизить цену до одного рубля за штуку. Но даже несмотря на такое «щедрое» предложение никто ничего у меня не купил. Потому что в продукте не было ценности. Он был бесполезный, да и я как продавец не внушал доверия. Со стартапами, которые начинают вполне взрослые дяди и тети, часто бывает то же самое.

Далее – качество. Если на производстве высокая доля брака, например 20 % – это уже очень много, то его сначала нужно устранить. Потому что у тебя нет гарантии, что если

из произведенной партии ты продашь  $\frac{1}{5}$ , на нее не попадет весь брак. В итоге часть клиентов будет вроде довольна, другая – категорически нет. Казалось бы, отзывы противоречивые. Но нет: отзывы будут преимущественно негативными. Банальная психология: если нас все устраивает, мы считаем, что так и должно быть, и не станем по этому поводу восторгаться. Но если мы отдали деньги за фейк, за паршивое качество – то будем кричать об этом на каждом углу, справедливо чувствуя себя обманутыми. Поэтому брак на производстве следует выявлять и устранять максимально оперативно.

Второй критерий: у тебя есть модель продаж. Говоря простым языком, тебе не приходится каждый месяц изобретать велосипед и постоянно прикладывать усилия для удержания своего дела на прежнем уровне. Важный момент – мы говорим сейчас не про рост, а про некую минимальную планку продаж как таковых. Нередки случаи, когда предприниматель расшибается в лепешку, чтобы у него хоть что-то купили.

Что такое модель продаж в принципе? Это потенциальные клиенты – их заявки, звонки, приходящие на торговые точки люди. Плюс обработка этих заявок с задачей получения в итоге денег. У тебя есть эта модель, когда ты понимаешь, сколько нужно вложить в рекламу и сколько с этого вернется. Исходя из этого можно посчитать, сколько стоит твой клиент. Например, мы со своим франчайзи-партнером, открывая новые точки, понимаем, что 100 тысяч мы направим на

рекламу, и это даст нам 500 тысяч прибыли. Модель работает – мы в плюсе.

Когда я только занялся ивентами, то о продажах не задумывался вообще: на полную катушку работало сарафанное радио – заказы поступали ровно в том объеме, который я был способен отработать. Сегодня старую добрую «сарафанку» в компаниях все чаще заменяет seo-трафик, который уже лет десять органически идет через сайт. В 2010 году я задумался, как продавать свои ивенты «по уму». Тогда еще не было даже такого понятия, как лендинг. А сайты как инструмент продаж существовали далеко не у всех компаний и почти всегда были очень информативно перегруженными и тяжелыми для работы. Рекламу я тогда настраивать не умел, но уже решил сконцентрироваться на студенческих выпускных. Я писал тысячам студентов-выпускников во ВКонтакте, выяснял, кто у них на курсе отвечает за выпускной, и договаривался о встрече. Было понятно, сколько я написал сообщений, сколько выслал писем, сколько людей пришло на встречу и со сколькими мы в итоге достигли взаимопонимания. Это называется воронка продаж. У многих начинающих (да и не только) предпринимателей ее нет. Значит, нет и предсказуемой модели получения дохода.

Бывают компании, которые существуют либо на падающем рынке, либо на умирающем. Когда-то в тренде была продажа сотовых телефонов. Многие смекнули, что это очень здорово и востребовано – люди начали активнее пе-

реходить на мобильную связь. Но когда началось массовое открытие магазинов сотовых телефонов – рынок умер. Это как в водоеме, где появляется много рыбы, которая быстро съедает всю кормовую базу. Владельцам этих точек срочно пришлось придумывать, что еще они могут продавать и как расширять ассортимент. Отсюда простой вывод: открывать франшизу на перенасыщенном рынке – так себе идея. Почему зачастую приходится прикладывать все больше усилий, чтобы сохранять выручку? Может быть, потому что падает рынок, а может быть, потому что на него одновременно зашло очень много конкурентов, продукт которых ничем особо не отличается от твоего.

# 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.