

продажи

# Иностранцы в России: франчайзинговый опыт

**Франчайзинг для торговой сети сегодня одна из самых выгодных стратегий. Используют ли ее иностранные обувные сети? Если используют, то насколько активно? Каковы особенности работы иностранных франчайзоров в России?**

Текст: Юлия Пигрова, консультант компании FRANSH Стратегия роста

Объем производства обуви в мире составляет 13,5 млрд пар в год, 1,2 млрд из которых производится в Европе. Почти все ведущие мировые производители базируются в азиатских странах, а самым крупным мировым экспортером обуви и текстильных товаров уже на протяжении многих лет является Китай, в котором производится каждая вторая пара обувных изделий.

Если рассматривать мировую обувную промышленность, то лидирующие позиции в среднем и высоком ценовых сегментах, безусловно, занимают итальянские производители. Их основными конкурентами в среднеценовом сегменте являются испанские и португальские производители обуви. Что касается Германии, то практически вся так называемая немецкая обувь отшивается по большей части в Португалии. Во Франции также есть тенденция к переносу производства за пределы страны - на сегодняшний день практически вся «французская» обувь производится в Италии. Крупнейший мировой покупатель обуви, США, львиную долю закупок делает в Китае.

Россия лидирует по темпам роста закупок итальянской обуви, так же как и по средней цене закупки, при этом цена закупки от года к году все больше растет. Так, по отчетам Итальянской ассо-

циации производителей обуви за 2006 г., средняя цена закупки российскими компаниями составляет 70 евро, в то время как для Японии этот показатель составляет 57 евро, для США - 35 евро. Данная тенденция не может не свидетельствовать о переориентации российского потребителя на обувь более высокого класса. При этом в подсознании российского потребителя итальянская обувь априори рассматривается как наиболее качественная. Поэтому уже сравнительно давно итальянские производители начали создавать специальные коллекции, предназначенные конкретно для российского потребителя, учитывая специфику рынка и предпочтения российских покупателей.

Отечественные производители на российском рынке занимают крайне незначительную часть, которая не превышает и 20%, в то время как в идеале внутреннее производство должно обеспечивать как минимум 30% спроса.

Стремление российских граждан покупать более дорогую и качественную обувь не могло не сказаться на увеличении числа представителей иностранного ритейла на российском рынке. И хотя сегодня большинство отечественных игроков сетевого ритейла развиваются, используя франчайзинговую страте-



**И хотя сегодня большинство отечественных игроков сетевого ритейла развиваются, используя франчайзинговую стратегию, зарубежные обувные бренды в чистом виде пока практически не используют франчайзинг как способ развития розничных сетей на территории РФ**

гию, зарубежные обувные бренды в чистом виде пока практически не используют франчайзинг как способ развития розничных сетей на территории РФ.

Большинство иностранных игроков при выходе на российский рынок используют мастер-франшизу. Отношения по мастерской франшизе возникают, когда франчайзор продает эксклюзивные права на развитие франчайзинговой сети (на продажу франшиз и поддержку франчайзи) на определенной территории одному лицу. Такой франчайзи - владелец мастер-лицензии, который становится франчайзором на данной территории, продавая и предлагая франшизы другим предпринимателям. Франчайзор предоставляет мастер-франшизу, как правило, хорошо обеспеченному местному предпринимателю, который сможет выполнять функции франчайзора на определенной территории. Использование подобного подхода при выходе на новый рынок позволяет компании-франчайзору избежать большинства рисков, используя знания мастер-франчайзи относительно особенностей того региона, на который ему предоставляется мастер-лицензия. Для франчайзора подобная схема также выгодна в связи с тем, что все денежные потоки проходят внутри одной страны и ему не нужно решать множество проблем, связанных с международными сделками. Для мастер-франчайзи, который получает эксклюзивные права на территорию, подобная стратегия также выгодна, однако, по сравнению с рядовым франчайзи, мастер-франчайзи несет больше ответственности и обязанностей, так как должен не только взаимодействовать с франчайзором, но и контролировать и поддерживать своих франчайзи.

Так, например, компания «Франс Русси Дистрибьюшон», эксклюзивный дистрибьютор торговых марок San Marina и Minelli на территории России, предлагает франшизу магазинов французской обуви и сумок San Marina и Minelli. Компания работает в России с 2002 г. На сегодняшний день открыты пять магазинов сети в Санкт-Петербурге и еще четыре - в регионах. Целевыми регионами компании являются города с численностью населения от 500 тыс. человек, исключая Москву. Согласно заявленному плану вложений, первоначальные инвестиции, не включая паушального платежа в 15 000 евро, составляют 800 евро на кв. м при формате магазинов 70-120 кв. м.

Компания «ЭККО-РОС» представляет на российском рынке качественную и



Большинство иностранных игроков при выходе на российский рынок используют мастер-франшизу. Франчайзор предоставляет мастер-франшизу, как правило, хорошо обеспеченному местному предпринимателю, который сможет выполнять функции франчайзора на определенной территории



**продажи**

престижную обувь этой известнейшей торговой марки, являясь официальным и эксклюзивным дистрибьютором датской обувной фирмы ECCO SKO A/S. В 2006 г. компанией была запущена программа франчайзинга. Кожевенные заводы, обувные фабрики и торговые компании ECCO находятся в 60 странах мира. Сеть компании включает в себя более 500 магазинов - собственных магазинов ECCO, а также франчайзинговых партнеров компании. Целевыми регионами «ЭККО-РОС» рассматривает Астрахань, Благовещенск, Великий Новгород, Владимир, Волжский, Йошкар-Олу, Комсомольск-на-Амуре, Кызыл, Магадан, Майкоп, Норильск, Оренбург, Орск, Петропавловск-Камчатский, Псков, Саранск, Сыктывкар, Таганрог, Ульяновск, Элисту и другие города с населением от 150 тыс. человек. Срок окупаемости одного магазина ECCO в регионах составляет порядка двух лет. Одним из основных принципов работы компании «ЭККО-РОС» является предоставление партнеру эксклюзивных прав на распространение обуви ECCO на территории определенного региона.

Компания ALBA, официальный эксклюзивный представитель The ALBA CORP, одной из наиболее известных и престижных производителей обуви в Италии и Испании, предлагает две обувные франшизы: фирменные магазины под маркой ALBA (модная, качественная и доступная по цене обувь) и фирменные магазины своей торговой марки SVETSKI, созданной в 2007 г. и ориентированной на более молодую аудиторию (обувь среднего ценового сегмента). В настоящее время компания позиционирует свою франшизу как «ALBA/SVETSKI», не делая различий между марками. На сегодняшний день сеть компании включает в себя порядка 60 магазинов в различных городах России и Украины. Заявленная среднегодовая рентабельность продаж магазинов сети составляет 20%, при этом инвестиции в открытие одного магазина колеблются в диапазоне \$ 140 000 - 230 000, в зависимости от формата торговой точки (80 - 150 кв. м). Срок окупаемости торговой точки зависит от формата и составляет от 12 до 18 месяцев.

Сегодня на рынке появилась франшиза магазинов изделий из кожи и женских аксессуаров итальянской марки Furla. Furla была одной из первых ком-



паний, которая адаптировала свою систему франшиз к российским условиям. Развитие по франчайзингу компания начала 25 лет назад, с того времени выбранная стратегия компании не раз доказала свою успешность; на сегодняшний день сеть фирменных магазинов Furla включает в себя 250 магазинов по всему миру. Средняя площадь магазина сети составляет 60 - 80 кв. м, 20 кв. м из которой отводятся под склад. Инвестиции в открытие одного магазина сети составляют 120 тыс. евро, кроме того, требуется порядка 130 тыс. евро первоначальных оборотных средств (стоимость товара, поддержание текущих расходов).

Интересным франчайзором на территории России является компания Empik Media & Fashion, которая располагает крупнейшим в регионе международным портфелем одежных, обувных и смешанных марок премиум-класса, в их числе: Hugo Boss, Esprit, Mango, Mexx, Cortefiel, Palmers, Aldo, Zara, Chanel,

Dior, Shiseido, Givenchy, Guerlain, Kenzo, Salvador Dali. Группа EM&F развивает бизнес-модель, соединяющую собственные марки и коммерческие концепции с франшизой на принципах эксклюзивности. Более того, EM&F развивает дистрибуцию товаров lifestyle в сегментах «мультимедиа» и «товары для детей», а по франшизе - «мода» и «косметические средства».

Многообразие иностранных названий магазинов обуви, носящих притальянский характер - Carlo Pazolini, Corso Como, Paolo Conte и многие другие, в действительности является всего лишь хорошим маркетинговым приемом для привлечения покупателей в магазины. Большинство отечественных производителей сегодня переносят производство в Китай, подкупающий дешевизной рабочей силы, это позволяет им поддерживать сравнительно невысокие цены на предлагаемую продукцию. Также широкую популярность стало приобретать развитие отечествен-

**Весомым аргументом в сторону иностранной франшизы обуви является более качественная проработка программы франчайзинга и вопросов поддержки партнеров**

ными компаниями иностранных брендов, таких как Colombia, O'neil и другие.

Часто встречается ситуация, когда российские компании-дистрибьютеры иностранной обуви предлагают франшизы мультибрендовых магазинов. Ярким примером таких франчайзоров является компания Zali Casa, развивающая региональную сеть обувных магазинов класса «Premium+». В магазинах сети представлены бренды FABI, Nando Muzi, Vivien Lee, Sexy Kiss, Roberto Rinaldi, Diego Zengarini, Coccinelle, Baldinini, Alberto Gozzi. По той же схеме действует компания Moda per Bambini, являющаяся одной из крупнейших компаний дистрибьютеров итальянской детской одежды и обуви на территории России и стран СНГ в среднем и высоком ценовом сегментах. В обувной портфель компании сегодня входят марки детской обуви GF FERRE, ICE ICE, BUMPER, ANDREA MONTELPARE, I PINCO PALLINO, REPLAY&SONS и BRUMS. Сегодня компания предлагает франшизу торговой марки BRUMS (детская одежда и обувь). Однако заявленный срок окупаемости, несмотря на привлекательность предложения, является сравнительно высоким даже для



обувных франшиз - от 24 до 36 месяцев.

Несмотря на то что сегодня иностранные производители в большей степени предпочитают оптовые продажи российским дистрибьютерам итальянской, французской, немецкой и др. обуви и/или открытие собственных магазинов с ростом интереса российских граждан к качественной и дорогой продукции не только в столице, но и в регионах, российский рынок становится все более привлекательной платформой для развития иностранных обувных франчайзинговых сетей, получивших широкую популярность во всем мире. Это не может не сказываться на появлении все большего количества иностранных игроков на рынке франчайзинга.

С точки зрения покупателя франшизы трудно сказать, франшиза какой компании предпочтительнее - отечественной или иностранной. Если оценивать необходимые инвестиции в откры-

тие торговой точки, то на цену франшизы влияют такие показатели, как инвестиции в торговое оборудование и оформление торговой точки, определяемые концепцией бренда, а также цена и количество первоначальной закупки товара, а не страна происхождения франшизы. Поэтому данный показатель при выборе франшизы должен рассматриваться индивидуально в отношении каждой конкретной компании. Весомым аргументом в сторону иностранной франшизы обуви является более качественная проработка программы франчайзинга и вопросов поддержки партнеров, что связано с большим опытом иностранных франчайзоров по сравнению с отечественными коллегами, а также более длительной историей развития зарубежного франчайзинга. Однако следует помнить, что не каждая иностранная франшиза адаптирована к российским условиям в нужной степени.

**Однако следует помнить, что не каждая иностранная франшиза адаптирована к российским условиям в нужной степени**