

ФРАНЧАЙЗИНГ

ИСТОРИЯ НА МИЛЛИОН

от идеи до империи:
как построить бизнес,
который работает
на вас



МУРТАЗИН Л. Н.

2026

Ленар Муртазин

Франчайзинг. История на миллион

«Автор»

2026

Муртазин Л. Н.

Франчайзинг. История на миллион / Л. Н. Муртазин — «Автор»,
2026

Что на самом деле нужно, чтобы из одного бизнеса выросла работающая франчайзинговая сеть? Во втором издании Ленар Муртазин — предприниматель и основатель компании «Неко Франч» — делится накопленным опытом создания и развития франшиз. С 2015 года командой «Неко Франч» было упаковано более 500 различных бизнесов в более чем 7 странах. На данный момент Ленар является успешным франчайзером в строительной сфере (17 производств модульных домов по РФ), поэтому в книге вы получите подробную информацию о франчайзинге как со стороны упаковщиков бизнеса, так и реальный практический опыт масштабирования. Это практический взгляд на франчайзинг для предпринимателей, которые хотят масштабировать бизнес и заранее понимать, с чем им придется столкнуться на этом пути.

© Муртазин Л. Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Вступление	5
Глава 1. Первый успешный бизнес	7
Глава 2. У истоков франчайзинга — изучаем мировой опыт	19
Глава 3. Структура упаковки бизнеса во франшизу	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Ленар Муртазин

Франчайзинг. История на миллион

Вступление

Когда я начинал заниматься бизнесом, у меня не было ни большой команды, ни инвесторов, ни готовой системы. Был маленький офис, один компьютер на несколько человек, бумажные «Желтые страницы» и огромное желание построить компанию, которая не будет зависеть от моего постоянного присутствия.

Получилось далеко не сразу. Я открывал филиалы, закрывал их, терял контроль над процессами, снова собирал систему и в какой-то момент пришел к франчайзингу. Именно об этом пути и появилась эта книга.

Перед вами ее обновленное издание. С момента выхода первой версии (2024 год) изменился и рынок франчайзинга, и мой собственный опыт. За это время мы увидели сотни новых проектов, поработали с разными бизнес-моделями, построили новые инструменты управления сетями, а я сам еще раз оказался в роли франчайзера уже в новом бизнесе.

Поэтому часть прежних выводов я оставил в книге и прямо по ходу текста показываю, как смотрю на них сейчас. Где-то мой взгляд почти не изменился. Где-то я бы сегодня сформулировал мысль иначе. А некоторые вещи практика заставила пересмотреть полностью.

Еще в начале 2010-х годов для многих в России франчайзинг ассоциировался в первую очередь с крупными сетями ресторанов быстрого питания — например, с McDonald's (да здравствует «Вкусно — и точка»!).

На самом деле в этом только доля правды. Кроме крупных международных брендов существует множество других примеров, а франчайзинг давно стал инструментом масштабирования не только для корпораций, но и для малого и среднего бизнеса.

Сразу обозначу одну мысль, к которой мы еще не раз вернемся: **франшиза не должна создаваться ради продажи франшизы.**

Паушальные взносы могут приносить компании дополнительный доход, но это не цель. Задача франчайзинга — помочь основному бизнесу вырасти: выйти в новые города, увеличить присутствие бренда, найти сильных партнеров и построить сеть, которая сможет развиваться дальше.

При этом упаковать во франшизу можно далеко не любой бизнес. Сначала нужно понять, за счет чего он работает, насколько устойчива его экономика, можно ли передать процессы другому предпринимателю и получится ли воспроизвести результат без постоянного присутствия собственника.

Предприниматели, которые всерьез думают о масштабировании, обычно это понимают: сначала нужно хорошо разобраться в собственном бизнесе. Главное — не затягивать с этим этапом бесконечно.

Я не обещаю, что после этой книги вы за несколько месяцев построите федеральную сеть. Но постараюсь показать, из чего на самом деле складывается франчайзинг: где чаще всего ошибаются собственники, что необходимо подготовить до первых продаж и что начинается после того, как первый партнер подписал договор.

Чем эта книга будет отличаться от того, что уже есть в сети?

Во-первых, я сам прошел этот путь: выстроил собственную франчайзинговую сеть, а затем создал с нуля компанию по упаковке и развитию франшиз «Неко Франч». За годы работы наша команда приняла участие в упаковке более 500 бизнесов и продаже более 1000 франшиз.

Во-вторых, я успел побыть и франчайзи, и франчайзером. Это позволило посмотреть на одни и те же бизнес-процессы с разных сторон.

А за последние годы к этому добавился еще один опыт — я снова начал строить собственную франчайзинговую сеть практически с нуля. На этот раз в производственном бизнесе «Модуль Кэмп». И, что особенно интересно, сам нарушил часть правил, которым много лет учил клиентов. Этой истории в обновленном издании посвящена отдельная глава.

Поэтому дальше будет не только методология. Будут реальные проекты, ошибки, цифры, решения, которые сработали, и ситуации, где пришлось признать, что изначальный подход был неверным.

Я называю это просто книгой о создании франчайзинговой сети. Ее задача — помочь вам посмотреть на собственный бизнес со стороны и понять, что потребуется, если завтра эту модель должен будет повторить другой предприниматель в другом городе.

Вы узнаете:

Как понять, готов ли бизнес к масштабированию и что нужно привести в порядок до упаковки.

Из чего складывается франчайзинговая система и что действительно необходимо передать партнеру.

Как запустить первых франчайзи и построить управляющую компанию, которая сможет сопровождать растущую сеть.

Начнем с самого начала. С того времени, когда никакого «Неко Франч» еще не существовало.

Глава 1. Первый успешный бизнес

Как всё начиналось

Для начала предлагаю познакомиться, меня зовут Ленар Муртазин.



Я — предприниматель с 20-летним опытом работы в сфере рекламы и маркетинга, основатель компании по упаковке и развитию франшиз «Неко Франч». За годы работы вместе с командой мы прошли путь от первых самостоятельно упакованных проектов до работы с сотнями компаний из самых разных сфер бизнеса.

Среди наших клиентов — крупные российские и иностранные бренды. Также я выступаю спикером Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), а вместе с командой мы проводим собственные выставки франшиз и запускаем международные проекты.

Но об этом потом, ведь всё началось намного раньше.

Еще в далеких 2000-х годах, будучи обычным школьником в маленьком городе Альметьевске, я, конечно же, не думал ни о миллионах, ни о международном бренде. Задача была

одна: получить хорошее образование, окончить школу с медалью и поступить в престижный университет. Но именно тогда я сформировал мышление, которое в будущем позволило моей компании стать лидером рынка франчайзинга.

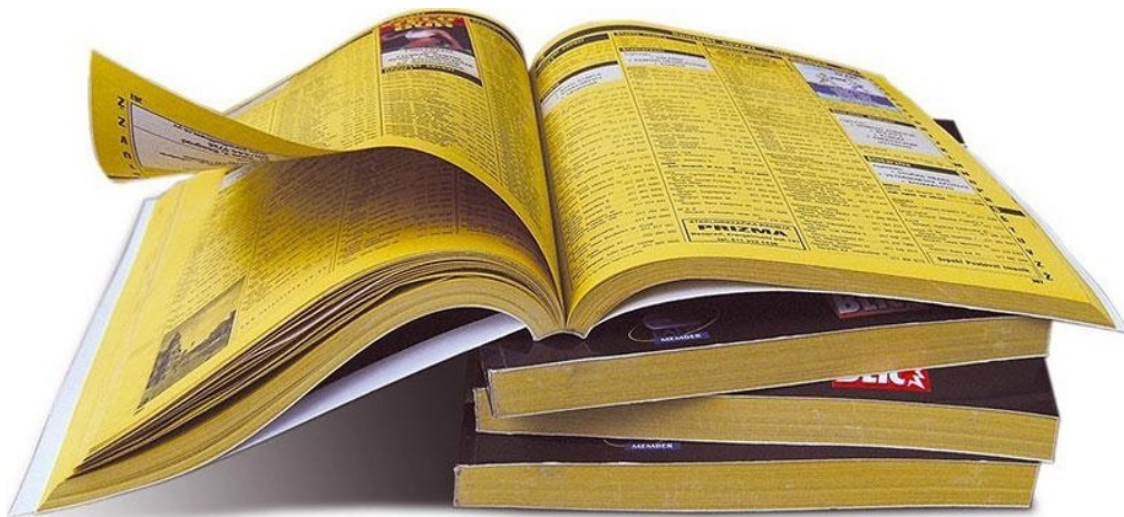
Я рос в семье преподавателей и как никто другой видел, насколько сложно передавать знания. Обучение, методология, работа с учениками — я изнутри наблюдал непростой процесс выстраивания коммуникации с теми, кто не горит желанием усваивать материал.

Спустя десятилетия, опираясь на установки и паттерны мышления родителей, я смог применить этот опыт уже в бизнесе.

Маркетинговое агентство «Неко» — первый крупный бизнес-проект, с которого в 2007 году я начал свою предпринимательскую деятельность.

Начинал с малого: каморки в 10 кв. м, где единственный компьютер предназначался администратору. В центре стоял длинный стол, вокруг которого несколько менеджеров внимательно изучали журнал «Желтые страницы» и назначали встречи, поочередно звоня со стационарного телефона, переходившего из рук в руки.

Для тех, кто не застал те времена: до повсеместного распространения интернета выпускались большие бумажные справочники, в которых можно было найти контакты компаний вашего города. Журналы обновлялись раз в месяц. Яндекс Карты, 2ГИС и Google — всё в печатном виде в одной книжке.



У менеджеров не было ни компьютеров, ни рабочих сотовых телефонов. На тот момент я просто не мог себе этого позволить. И да, то было время героев, прорывных продаж и веры, что всё получится!

И еще для полноты погружения — я ходил пешком до банка по 40 минут, относил платежи. Операционисты банка вручную вводили их в систему, а для ускорения процесса я каждый раз покупал им плитку шоколада. Но, несмотря на все сложности, я был счастлив, зная, что развиваю свой бизнес.

Благодаря упорству и планомерной работе над ошибками через несколько лет мы стали лидерами рекламного рынка Татарстана. Мы открывали заводы Mercedes-Benz, вели проекты крупных федеральных брендов, проводили масштабные многотысячные мероприятия: дни города, FIFA, Универсиаду, открытие города Иннополис.

В определенный момент, естественно, пришла идея расширить бизнес. «Была не была», — решил я и одновременно открыл два филиала «Неко» — в Нижнем Новгороде и Самаре.

Моя стандартная неделя выглядела примерно так.

Понедельник: с утра уезжал в Самару, вечером возвращался в Казань.

Вторник и среда: решал текущие задачи в центральном офисе.

Четверг: утром приезжал в Нижний Новгород.

Пятница: возвращался обратно в Казань.

Поначалу это было интересно, но со временем постоянные разъезды и монотонная деятельность начали выматывать. Командировки, работа в офисе и общение с людьми — всё это стало сильно утомлять.



Именно с таким лицом я встречал Новый 2008 год в головном офисе — пока все веселились, я пытался не заснуть за столом.

Больше всего раздражало то, что я не успевал контролировать процессы, восстанавливаться и жить полной жизнью. И вскоре пришло понимание, что необходимо что-то менять. В головном офисе на тот момент был генеральный директор, представители, управляющие на местах, но чего-то не хватало. Я постепенно терял контроль над ситуацией.

В Казани всё оставалось под присмотром — сказывалось мое личное руководство всеми бизнес-процессами, я мог контролировать и в нужный момент корректировать работу. Но в регионах ситуация складывалась по-другому. В новых офисах сотрудники трудились от звонка до звонка, им не хватало личной заинтересованности в развитии бизнеса.

Такой подход меня не устраивал. К тому же существенно увеличилась финансовая нагрузка на управляющую компанию.

После долгих раздумий и расчетов я принял решение закрыть офисы.

Я много анализировал, разбирал по крупицам все свои действия, пытался понять, почему не получилось вести бизнес на расстоянии. Ответы появились чуть позже, с опытом.

Во-первых, бизнес оказался недостаточно автоматизирован. Обучение сотрудников в Казани проводилось из уст в уста, от опытных сотрудников к новым. Мы, конечно, оцифровали

регламенты работы команды, но это были скорее официальные документы, чем база знаний, которой можно оперативно пользоваться в ежедневной работе.

Во-вторых, мало внимания уделялось подбору кадров. Не было штатного HR-специалиста, отсутствовала методология адаптации сотрудников, а решение о приеме на работу зачастую принималось хаотично — по результатам краткого собеседования. Нам хотелось быстро запуститься, поэтому мы беспечно перепрыгивали через обязательные этапы становления бизнеса.

В-третьих, у нас не было регламентов работы и инструкций для менеджмента — только для линейного персонала. Руководителям филиалов приходилось самим пытаться выстраивать первоначальные бизнес-процессы. Как вы догадались, ключевое слово здесь — пытаться. Нужны были совершенно другие компетенции и другая энергетика.

В чем плюс крупных корпораций? У них прописано каждое действие, и когда меняется один «винтик» в большом механизме, нанимать новых людей гораздо легче. Сотрудники четко понимают, что им нужно делать и по каким показателям оценивается их работа.

Новый этап в моей истории начинается в 2014 году, когда франшизы «кофе на вынос» росли быстрее грибов после дождя. Их успешно тиражировали, а покупатели франшиз получали готовые маркетинговые инструменты, выстроенную логистику и уже проверенную модель работы. На тот момент это выглядело очень привлекательным вариантом для начинающих предпринимателей.

Понятие «франшиза» постепенно входило в обиход, и люди переставали воспринимать его как нечто чужеродное и непонятное.

Вместе с тем, управляя рекламным агентством, я хотел постоянно расширять горизонты и масштабировать бизнес. Но как это делать в период большого «информационного голода», было непонятно.

Возникало много вопросов. Как правильно упаковать компанию? Как организовать работу команды? Как контролировать представительства?

Не подлежало сомнению только одно: нужно много учиться, в том числе на собственных ошибках, искать решения, знакомиться с успешными предпринимателями и двигаться вперед.

В деловой среде появились люди, которые помогли понять, с чего начинать и на что обращать внимание. Благодаря развитию бизнес-инкубаторов и акселераторов, постоянному общению с предпринимателями я больше узнал о модели развития бизнеса по франчайзингу.

Начав анализировать рынок, я познакомился с владельцами компаний, занимавшихся упаковкой франшиз. Это были очень интересные встречи: все обещали золотые горы, но при этом вели себя довольно высокомерно. Расценки были высокими, условия работы у всех отличались.

Я бы сказал, что упаковщики в 2014–2016 годах стали одними из первых представителей нового бизнес-консалтинга. Многие выходцы из бизнес-сообществ увидели возможность продавать экспертизу за большие деньги и начали уходить в сферу упаковки франшиз.

Я никак не мог понять, что именно получу в итоге и почему информация настолько отличается. При этом никто не обещал положительных результатов. Рынок франчайзинга был очень «сырым», и я понял, насколько рискованно кому-либо довериться.

Иного выбора не оставалось: придется упаковываться самостоятельно.

Так началась новая, увлекательная и при этом непростая история превращения регионального агентства в компанию, которая со временем вышла далеко за пределы своего региона.

Первая упакованная франшиза

Сначала в голове было гораздо больше вопросов, чем ответов. Постоянно возникала потребность перепроверять информацию. Как оказалось, для успешного старта важно изначально всё делать правильно, а если есть цель упаковать не одну и не две франшизы, а десятки и сотни, то необходимо постоянно учиться. Не только на своих ошибках, но и на чужих.

Я начал изучать проблемы, с которыми сталкивались и сталкиваются франчайзеры на этапе упаковки. Помогли форумы и вебинары, позволяющие наблюдать за другими, анализировать их действия и планировать этапы работы.

В конечном итоге я упаковал свою компанию. Рекламное агентство «Неко» наконец-то начало масштабироваться. Для этого были созданы презентация, сайт, руководство для франчайзи, финансовая модель, франчайзинговый договор, разработана рекламная кампания для привлечения клиентов и другие необходимые материалы.

Я создавал продукт качественно, как для себя: составил список вопросов и пытался находить на них ответы, мысленно встав на место предпринимателя, который хочет открыть бизнес и понять, что ему действительно необходимо для успешного старта.

Исходя из этого разрабатывались должностные инструкции, регламенты, руководства и другие материалы, позволяющие быстрее запускать бизнес по уже устоявшейся модели. Тех ресурсов и сотрудников, которые на момент упаковки рекламного агентства «Неко» были в компании, хватало, чтобы не привлекать подрядчиков.

На упаковку своего бизнеса ушло примерно три месяца. И за первые полгода мы запустили четверых партнеров!

Я часто делился новостями об открытии первых офисов во ВКонтакте. Сейчас особенно интересно возвращаться к этим публикациям: по ним буквально можно проследить, как постепенно строилась наша первая франчайзинговая сеть.



Один из первых франчайзинговых офисов рекламного агентства «Неко», г. Краснодар, 2017 год.

Сейчас, спустя годы и сотни проектов, я понимаю, насколько сильно изменилось само понятие «упаковка франшизы». Тогда основное внимание было сосредоточено на том, чтобы собрать и передать партнеру необходимые документы, финансовую модель, маркетинговые материалы и инструкции. Сегодня этого уже недостаточно.

Франшиза должна работать как система, которую другой предприниматель сможет воспроизвести в своем городе: с понятной экономикой, обучением, цифровой базой знаний, CRM, контролем, маркетингом и поддержкой управляющей компании.

Но один принцип с тех пор для меня не изменился: **сначала нужно самому разобраться, за счёт чего работает бизнес, и только потом пытаться передать эту модель другому человеку.**

«Неко Франч» — эволюция компании

Как только мы начали запускать собственные франчайзинговые точки, наши клиенты по рекламе стали интересоваться упаковкой своих бизнесов во франшизы. Успех пришел вместе с первой продажей.

В этот период я часто встречался с другими предпринимателями, делился опытом. Многие интересовались, обращались с просьбой помочь упаковать бизнес. Появлялись новые клиенты. Мы учились и совершенствовали механизм упаковки франшиз.

Дальше начал расти спрос, а вместе с ним и понимание, что мы можем закрыть его своим предложением. По факту мы уже делали многое из того, чем занимается обычное рекламное агентство: разрабатывали сайты, создавали презентации для бизнеса, писали офферы, УТП и коммерческие предложения. Однако нам не хватало финансовой аналитики и структурирования бизнес-процессов.

Фактически значительную часть того, что требовалось для упаковки бизнеса, мы уже умели делать своими силами. Использовали ресурсы рекламного агентства и его специалистов, но постепенно услуга становилась всё более комплексной и требовала отдельных компетенций.

В определенный момент я пришел к выводу, что структуры нужно разделить. Рекламное агентство начало работать отдельно от подразделения, занимающегося упаковкой франшиз.

Целый год я наращивал собственную базу знаний, покупал книги, посещал курсы, знакомился со многими людьми, общался с франчайзерами и франчайзи. Большую часть информации приходилось находить самостоятельно, поскольку в открытых источниках не хватало конкретных фактов и инструментов.

Я работал удаленно с клиентами по России, находил фрилансеров и от начала до конца создавал проекты с нуля. Среди первых были водопроводная компания, компания по аренде автомобилей и бизнес по строительству каркасных бань. Эти проекты я до сих пор вспоминаю с доброй ностальгией — именно на них мы набирали первый опыт уже как упаковщики франшиз.

Постепенно я начал набирать персонал. Сначала пригласил на работу помощника, потом специалиста по продажам, через два года в компании было уже четыре человека. На тот момент не стояла задача сразу получить максимальную прибыль. Вначале хотелось понять, куда двигаться, и правильно оценить рынок франчайзинга.

Для более глубокого подхода мы начали привлекать аналитиков из банковской сферы, аудиторов и специалистов с опытом работы в консалтинге.

Выработав собственную стратегию и подход к работе, мы стали быстро развиваться. Это произошло спустя два года после открытия агентства по упаковке франшиз. Начали расширять географию, запускать отделы продаж и развивать представительства. В течение следующих лет нам удалось охватить все регионы России, получить заказы из других стран и реализовать международные проекты.



Вручение награды от Государственной Думы Федерального Собрания РФ за вклад в развитие предпринимательства, 2026 год.

Когда я начал развивать «Неко Франч», первое время снимал полуподвальное помещение, хотя мог позволить себе большой офис. Друзья и партнеры удивлялись, почему я решил ютиться в маленькой комнатухе, когда реально способен арендовать просторный офис.

Для меня это было принципиально — один бизнес не должен был запускаться и жить за счет средств от успехов другой компании. Ничто так не мотивирует развиваться, как большое желание улучшить свой быт.

Работать в зоне комфорта намного приятнее, но будет ли это помогать в развитии?

Вам нужны опытные сотрудники, хороший офис, и при этом у вас есть стартовый капитал? Замечательно, с деньгами всё намного проще.

А теперь попробуйте создать бизнес с нуля, без финансовой поддержки.

Это заставляет развиваться, двигаться вперед. Рискните сделать бизнес без денег — и вы очень быстро поймете, какие расходы действительно нужны, а без чего вполне можно обойтись. Сможете?

Я искусственно вогнал себя в некомфортные условия. У меня возникли такие же ощущения, как в 16–17 лет, когда я запускал свой первый стартап. Стол, стул и компьютер. На старте «Неко Франч» было то же самое. Плюс был в том, что у меня уже появился опыт в маркетинге и запуске успешных бизнесов, потому что двумя этажами выше абсолютно самостоятельно работало мое рекламное агентство.

Когда мы продавали первую упаковку, рынок еще не сформировался. Мало кто понимал, что будет на выходе. Пришлось преодолевать множество подводных камней. Искали людей исходя из общих компетенций, обучали специалистов с нуля, так как опыта в упаковке франшиз у них просто не было.

Я всегда любил строить бизнес с теми, кто знает больше меня, но в новом направлении всё оказалось иначе.

Мы никогда не придерживались принципа «просто упаковать бизнес, принимаем заказы у всех и вся, лишь бы заплатили». Для меня изначально было важно, чтобы клиент приходил к результату вместе с нами.

За прошедшие годы «Неко Франч» сильно вырос, а сама упаковка стала гораздо глубже. К сайтам, презентациям и рекламным материалам добавились финансовая аналитика, методология, юридическая работа, автоматизация, построение управляющей компании, продажи и запуск партнеров. Подробнее о том, как сегодня устроена эта работа и кто входит в команду, расскажу чуть дальше.

И примерно в этот же период мне всё чаще стали задавать один вопрос: «Ты столько лет масштабируешь по франшизе другие бизнесы. А почему сам не возьмешь новый продукт и не построишь на нем сеть?»

В итоге я это сделал. Так в моей предпринимательской истории появился «Модуль Кэмп». Но здесь ограничусь только анонсом — отдельной главе этой книги я отдал весь разбор проекта: от запуска производства и упаковки франшизы до собственных ошибок, рекламаций, первых партнеров и момента, когда нам пришлось сознательно притормозить продажи.

Франчайзинг — бизнес-машина для увеличения продаж

Хочу сказать большое спасибо нашим конкурентам за то, что, когда я решил упаковать свое рекламное агентство, мы не нашли общего языка и понимания. Мы не сработались, и оказалось, что проще сделать всё самому.

Если бы тогда мы подписали договор о сотрудничестве с одним из агентств по упаковке франшиз, то, возможно, не открыли бы для себя новых возможностей. Мы бы и дальше занимались только рекламой, развиваясь лишь в этом направлении.

Со временем мое понимание результата во франчайзинге сильно изменилось. В самом начале казалось: главное — хорошо упаковать бизнес и продать первые франшизы. Сейчас для меня этого явно недостаточно.

Для меня результат — это **выстроенная франчайзинговая сеть**: рабочая лидогенерация, продажи, запуск партнеров и дальнейшее развитие бизнеса. И наша задача — помочь каждому клиенту пройти этот путь.

За годы работы команда «Неко Франч» приняла участие в упаковке более 500 франшиз и продаже более 1000 франшиз. Этот опыт показал: красивый сайт, презентация, финансовая модель и даже первый подписанный договор — это только начало.

Настоящая проверка начинается после продажи. Сможет ли партнер запуститься? Получит ли первых клиентов? Поймет ли, как работать по вашей системе? Сможет ли управляющая компания одинаково качественно сопровождать не одного партнера, а десять, двадцать или пятьдесят?

Именно поэтому за эти годы мы постепенно меняли и дополняли собственную методологию. Сегодня работа над франшизой начинается с анализа самого бизнеса и его готовности к масштабированию, а заканчивается построением системы продаж, запуска и сопровождения партнеров.

Паушальный взнос сам по себе еще ничего не говорит об успехе франчайзинга. Гораздо важнее, что происходит после него: открываются ли новые точки, развивается ли бренд, растут ли партнеры и справляется ли сама управляющая компания с увеличением сети.

Отдельно мы выстроили собственную методологию продаж франшиз и продолжаем ее совершенствовать.

За пять или десять лет инструменты могут полностью поменяться: появляются новые технологии, сервисы, каналы продвижения и способы управления сетью. Но базовый принцип остается прежним: **франшиза должна работать не только на этапе продажи, но и после запуска партнера.**

Как мы смогли стать за короткий период времени лидером рынка?

За 11 лет работы в «Неко Франч» сформировалась команда из более чем 45 специалистов: маркетологи, проект-менеджеры, аналитики, юристы, дизайнеры, программисты, специалисты по продажам, методологи, копирайтеры, сотрудники отдела заботы, автоматизаторы и другие специалисты.



Часть команды «Неко Франч», г. Казань, 2025 год.

Именно командный подход я считаю одной из главных причин нашего роста.

Франшиза находится на стыке сразу нескольких направлений: финансов, маркетинга, права, управления, продаж, обучения и автоматизации. Один человек может быть очень сильным специалистом, но одинаково глубоко разбираться во всех этих вопросах практически невозможно.

При этом сейчас на рынке работает много специалистов и небольших команд, которые занимаются упаковкой франшиз самостоятельно. Я не хочу сравнивать здесь, кто работает лучше или хуже. Мы для себя выбрали другой путь — собирать внутри одного проекта людей с разными компетенциями.

Когда над бизнесом одновременно работают специалисты разных профилей, каждый смотрит на него со своей стороны. Аналитик оценивает экономику, методолог разбирает процессы, юрист — риски и интеллектуальную собственность, маркетолог — рынок и позиционирование, а проект-менеджер собирает всё это в единую работу.

Такой подход особенно важен в моменты, когда вывод одного специалиста напрямую влияет на работу другого. Например, маркетинговое обещание должно сходиться с финансовой моделью, а то, что мы обещаем партнеру на этапе продажи, — с реальными возможностями управляющей компании после подписания договора.

За последние годы мы внедрили множество разных инструментов, но в какой-то момент поняли, что готовых сервисов для полноценного управления франчайзинговой сетью нам уже недостаточно.

Управляющим компаниям приходилось одновременно использовать CRM, мессенджеры, облачные диски, таблицы, сервисы обучения и отдельные инструменты для постановки задач. Информация о сети оказывалась распределена по разным системам, а с ростом количества франчайзи управлять всем этим становилось всё сложнее.

Так появилась собственная платформа ФРУК, которую мы разрабатывали вместе с Аделиной Сахаповой — сначала нашим методологом, а теперь уже партнером по бизнесу.

Изначально в основу продукта лег наш практический опыт работы с франчайзинговыми сетями и понимание того, какие инструменты нужны не только для обучения партнера, но и для его запуска, дальнейшего сопровождения и контроля работы всей сети.

Платформа объединяет в одном пространстве базу знаний и обучение, аналитику сети, задачи и этапы запуска франчайзи, отчетность и коммуникацию между управляющей компанией и партнерами. И довольно быстро мы увидели еще один эффект: часть вопросов, которые раньше постоянно приходили менеджерам сопровождения, партнеры стали закрывать самостоятельно. Не нужно каждый раз спрашивать, где лежит инструкция, что делать на следующем этапе или искать нужный материал в старой переписке. При этом управляющая компания видит, что происходит по сети, где партнер остановился и в какой момент ему действительно нужна помощь. Для растущей сети это особенно важно — количество франчайзи увеличивается, а объем ручной работы не должен расти с той же скоростью. Сегодня платформой пользуются уже более 200 франчайзинговых сетей.

Для меня появление ФРУК — тоже часть истории развития «Неко Франч». Сначала мы создавали отдельные инструкции и регламенты, потом пришли к цифровым базам знаний и автоматизированному обучению, а в итоге начали разрабатывать инструмент уже для управления всей сетью.

В конце 2023 года мы получили статус резидента «Сколково». К этому моменту технологии и автоматизация уже стали полноценной частью нашей работы с франчайзинговыми сетями.

Более того, я бы назвал нашу команду фанатиками франчайзинга. Каждую неделю мы ставим задачи по улучшению продукта, анализируем проекты, обратную связь клиентов и результаты франчайзинговых сетей, чтобы совершенствовать собственную методологию.

За эти годы изменились инструменты, вырос масштаб проектов и сама команда, но основные принципы нашей работы остались прежними:

- гарантия — наши клиенты должны приходить к результату, а не просто получать комплект материалов;
- инновации — внедряем современные цифровые инструменты в свою работу и упаковку;
- высокий уровень сервиса — стараемся давать клиенту максимум пользы при минимальной загрузке с его стороны;
- скорость — работаем оперативно и не растягиваем процессы там, где этого можно избежать;
- любовь к клиентам — включаемся в каждый проект и строим индивидуальную коммуникацию с заказчиком.

Как руководитель бизнеса, я всегда готов бороться за каждую позицию в этих ценностях, пока не достигну желаемого результата. От команды ожидаю такой же вовлеченности.

Мы регулярно проверяем новые решения именно через эти принципы: действительно ли изменение делает продукт лучше, помогает клиенту и дает пользу его будущей сети. Если да — внедряем.

Если у вас до сих пор не сформулированы миссия и основные принципы работы компании, советую это сделать и донести их до команды. А затем — и до будущих франчайзи.

Пока у вас нет известного федерального бренда, продажи франшизы во многом будут зависеть от того, насколько предприниматель доверяет вам как владельцу бизнеса. Рассказывая о внутреннем устройстве компании, ее принципах и подходе к работе, вы помогаете будущему партнеру лучше понять, с кем ему предстоит строить бизнес.

Скорее всего, мы с вами коллеги: раз вы читаете эту книгу, вы либо уже управляете бизнесом, либо готовитесь к его дальнейшему развитию.

И если вам интересно посмотреть, как устроены наши процессы изнутри, мы по-прежнему готовы делиться практикой: показывать автоматизацию, работу команды и подход к созданию франчайзинговых систем.



Участие в выставке франшиз «Франч Саммит», г. Казань, 2025 год.

Глава 2. У истоков франчайзинга — изучаем мировой опыт

Истоки франчайзинга

Когда я сам только начинал разбираться во франчайзинге, мне хотелось понять, откуда вообще появилась эта модель. Со временем я понял, что предпринимателю не так важно знать всю хронологию ее развития. Гораздо интереснее увидеть, как постепенно формировался главный принцип франчайзинга: масштабировать бизнес можно не только за собственные деньги и через собственные филиалы.

Отдельные модели, напоминающие современные франчайзинговые отношения, существовали задолго до появления самого термина. Еще в Европе право заниматься определенной торговлей или использовать отдельные территории могло передаваться другому человеку на заранее установленных условиях.

Но к современному бизнесу гораздо ближе примеры XIX–XX веков.

Одной из компаний, которую часто упоминают в истории развития франчайзинга, стала Singer. Производитель швейных машин выстраивал сеть продаж и обслуживания своей продукции через продавцов и представителей.

Позже похожие принципы начали использовать автомобильные и нефтяные компании. Например, General Motors развивала продажи через дилерскую сеть.

Для меня здесь интересна сама логика. В какой-то момент крупный бизнес понял: чтобы расти, необязательно в каждом новом городе самостоятельно открывать филиал, нанимать всю команду и вкладывать собственные деньги. Часть развития можно строить через независимых предпринимателей, которые инвестируют свои средства и работают по правилам бренда.

Следующим большим шагом стал франчайзинг бизнес-формата. Партнеру начали передавать уже не только право продавать конкретный товар, но и целую технологию ведения бизнеса: бренд, стандарты, процессы, обучение, маркетинг и поддержку.

Один из самых известных примеров — McDonald's.

В 1954 году Рэй Крок познакомился с рестораном братьев Ричарда и Мориса Макдональд в Калифорнии. Его заинтересовал не сам бургер, а то, как была устроена работа ресторана: ограниченное меню, повторяемые процессы, высокая скорость обслуживания.

Именно возможность воспроизвести одну и ту же модель в разных точках стала основой дальнейшего масштабирования сети. В 1955 году Крок открыл ресторан McDonald's в Дес-Плейнсе, штат Иллинойс, а спустя несколько лет приобрел права на бизнес у братьев Макдональд.

Эта история хорошо показывает принцип, который остается актуальным и сейчас. Ценность франшизы редко заключается только в продукте. Бургер можно приготовить самостоятельно. Кофе может продавать любая кофейня. Гораздо сложнее создать систему, благодаря которой другой предприниматель сможет повторить бизнес в другом городе и сохранить нужный уровень качества.

В 1960–1980-е годы франчайзинг активно развивался в США, а затем распространился далеко за пределы американского рынка и общественного питания. Сегодня по этой модели работают компании в розничной торговле, гостиничном бизнесе, услугах, образовании, строительстве, медицине, производстве, ИТ и других сферах.

В России активное развитие франчайзинга началось в 1990-е годы. В 1997 году была создана Российская ассоциация франчайзинга.

С тех пор рынок сильно изменился. Только в 2025 году в России было заключено более 7 800 договоров коммерческой концессии, а количество товарных знаков, переданных по таким договорам, составило около 10 600.

Но сами цифры для меня здесь вторичны. Важнее другое: франчайзинг давно перестал быть моделью только для McDonald's и других международных корпораций. Сегодня это обычный инструмент масштабирования бизнеса, которым пользуются компании совершенно разного размера.

И именно поэтому дальше гораздо интереснее говорить уже не об истории, а о том, почему предприниматели вообще выбирают эту модель и что она дает каждой стороне.

Чем можно объяснить популярность франчайзинговой бизнес-модели?

Почему франчайзинг вообще получил такое распространение?

На мой взгляд, ответ достаточно простой: при правильно построенной модели он дает преимущества обеим сторонам.

Для франчайзи главное преимущество — возможность не начинать всё с чистого листа.

Когда предприниматель запускает собственный бизнес самостоятельно, ему приходится проверять десятки гипотез: искать поставщиков, разрабатывать продукт, считать экономику, тестировать рекламу, нанимать людей, придумывать систему продаж, обучать сотрудников.

На это уходят деньги, время и огромное количество энергии.

Покупая качественную франшизу, предприниматель получает возможность пройти часть этого пути быстрее. Бренд, бизнес-процессы, финансовая модель, маркетинговые инструменты, обучение, стандарты работы — многое уже было проверено до него.

Это не означает, что франчайзи гарантирован успех. Предпринимательство вообще не дает таких гарантий. Даже самая сильная франшиза не спасет бизнес, если партнер не работает, принимает плохие решения или игнорирует систему.

Но разница есть. Вместо десятков непроверенных гипотез человек получает отправную точку и опыт тех, кто уже прошел этот путь раньше.

Для франчайзера выгода другая.

Он получает возможность масштабировать бизнес быстрее, чем если бы открывал каждое новое подразделение самостоятельно.

Представьте, что вы хотите открыть десять собственных филиалов в разных городах. Вам придется самостоятельно искать помещения, вкладывать деньги, нанимать сотрудников, формировать управляющие команды и контролировать каждую новую точку.

Во франчайзинговой модели значительную часть инвестиций в открытие берет на себя партнер. Он же заинтересован в результате гораздо сильнее обычного наемного управляющего, потому что вкладывает собственные деньги и строит свой бизнес.

Для владельца бренда это возможность быстрее выйти в новые города, увеличить узнаваемость компании и постепенно построить сеть.

Но здесь есть важная оговорка.

Франчайзинг ускоряет масштабирование только тогда, когда сам бизнес уже способен к масштабированию. Если экономика не сходится, клиенты приходят только благодаря личному имени владельца или процессы держатся на нескольких незаменимых сотрудниках, продажа франшизы эти проблемы не исправит. Скорее наоборот — размножит их.

И еще одна причина популярности франчайзинга — сама модель достаточно универсальна.

По ней могут развиваться рестораны, кофейни, магазины, образовательные проекты, строительные компании, медицинские центры, производства, ИТ-бизнесы и десятки других направлений.

Причем высокая конкуренция в нише сама по себе не является проблемой. Иногда даже наоборот: большое количество компаний показывает, что на продукт существует устойчивый спрос.

Если в городе работают десятки кофеен, это не значит, что еще одна кофейная франшиза никому не нужна. Это значит, что люди покупают кофе.

То же самое с ресторанами, салонами красоты, автосервисами, детскими центрами или строительными компаниями.

Здесь я бы в первую очередь смотрел на конечного клиента: есть ли реальный спрос и можете ли вы предложить продукт, за который люди готовы платить.

А уже задача франчайзера — построить вокруг этого спроса воспроизводимую бизнес-модель и научиться передавать ее партнерам.

Поэтому я бы не называл франчайзинг каким-то особым секретом быстрого роста. Это просто один из инструментов масштабирования бизнеса.

Но если основной бизнес работает, экономика понятна, продукт востребован, а процессы можно повторить в другом городе, этот инструмент действительно позволяет расти значительно быстрее.

Виды франшиз и их особенности

Франчайзинг давно не ограничивается магазинами и ресторанами быстрого питания. Сегодня эта модель используется в торговле, сфере услуг, общественном питании, строительстве, образовании, медицине, недвижимости, автомобильном бизнесе, ИТ и многих других направлениях.

При этом франшизы можно различать не только по сфере деятельности, но и по тому, что именно франчайзер передает партнеру и что тот должен научиться воспроизводить у себя.

Один из самых понятных вариантов — товарная франшиза. Франчайзи получает право работать под определенным брендом и продавать его продукцию по установленным стандартам. Такая модель часто встречается в розничной торговле.

В сервисной франшизе партнеру передают технологию оказания услуг, стандарты работы, бренд, обучение, маркетинговые инструменты и систему взаимодействия с клиентами. Это могут быть агентства недвижимости, автосервисы, образовательные центры, салоны и другие предприятия сферы услуг.

Отдельное направление — производственная франшиза. С ней заметно сложнее. Партнеру нужно передать не только бренд и систему продаж, но и технологию производства, требования к оборудованию, сырью, персоналу, качеству продукции и организации самого производственного процесса.

Именно к такой модели относится, например, «Модуль Кэмп»: партнер запускает в своем регионе производство модульных домов и работает по единой технологии и стандартам сети.

Еще один распространенный вариант — франшиза бизнес-формата. Здесь предприниматель получает уже всю систему ведения бизнеса: бренд, финансовую модель, маркетинг, процессы, обучение, стандарты, ИТ-инструменты и поддержку управляющей компании.

На практике эти форматы часто пересекаются.

Например, производственная франшиза одновременно может включать полноценную бизнес-модель, маркетинговую систему, обучение отдела продаж и централизованные стандарты работы с клиентами.

Поэтому я бы не слишком увлекался попытками обязательно отнести свой бизнес к какой-то одной категории. Для будущего франчайзера гораздо важнее другой вопрос: что именно должен уметь повторить партнер, чтобы его бизнес заработал по вашей модели?

За последние десятилетия франчайзинг проник практически во все основные отрасли бизнеса. Среди активно представленных направлений в России — торговля, общественное питание, недвижимость, автомобильные услуги, медицина и другие виды сервиса.

Причем среди крупных франчайзинговых сетей есть компании из совершенно разных сфер. В 2025 году большое количество договоров коммерческой концессии заключали «1С», Surf Coffee и «Крошка Картошка». По франчайзинговой модели также развиваются, например, агентство недвижимости «Этажи» и сеть автосервисов FIT SERVICE.

И это как раз хорошо показывает, почему не стоит воспринимать франчайзинг как модель исключительно для кофеен или ресторанов. Один и тот же принцип масштабирования может работать и в ИТ, и в строительстве, и в недвижимости, и в автомобильном бизнесе.

На международном рынке картина такая же. В 2026 году Международная ассоциация франчайзинга относилась к быстрорастущим направлениям в США, в частности, детские, коммерческие и бытовые услуги.

Но для предпринимателя категория франшизы в итоге вторична. Главный вопрос остается прежним: **можно ли взять работающий бизнес, описать его, передать другому человеку и получить сопоставимую систему уже без постоянного участия основателя?**

Именно с этого начинается подготовка бизнеса к франчайзингу.

Глава 3. Структура упаковки бизнеса во франшизу

Ошибки при упаковке франшизы

Я регулярно общаюсь с предпринимателями, которые задумываются о франшизе, но сомневаются, готов ли их бизнес к такому шагу.

Сама упаковка франшизы — вполне понятный и последовательный процесс. Но, прежде чем разрабатывать сайт, презентацию, финансовую модель и договор, нужно честно ответить себе на более важный вопрос: готов ли сам бизнес к масштабированию?

Раньше я говорил проще: если у вас есть одна или две работающие точки, уже можно задумываться об упаковке франшизы. Спустя годы и сотни проектов я бы сформулировал это точнее.

Количество точек само по себе еще ничего не гарантирует. Важно, чтобы бизнес был прибыльным, процессы можно было воспроизвести без постоянного участия собственника, существовали понятные способы привлечения клиентов и найма сотрудников, а экономика оставалась интересной не только владельцу, но и будущему партнеру.

Начиная с этой главы я периодически буду обращаться к опыту Дианы Голивец — руководителя отдела упаковки «Неко Франч».

Диана работает с нами с 2015 года. Она пришла в компанию еще в период, когда мы активно занимались маркетингом, а затем перешла во франчайзинг и вместе с командой прошла путь от первых проектов по упаковке до современной системы работы с бизнесами самых разных отраслей.



Поэтому в практической части книги некоторые мои выводы будут дополнены наблюдениями Дианы и реальными ситуациями, с которыми сталкивался наш отдел упаковки. Других

экспертных голосов специально добавлять не буду — мне важно сохранить эту книгу авторской, но при этом показать еще и то, что сегодня происходит непосредственно внутри проектов.

Что стоит проверить перед упаковкой

До упаковки бизнеса во франшизу я рекомендую провести небольшой анализ рынка и текущей ситуации вашей компании по следующим критериям:

- посмотреть, какие компании и франшизы уже работают в вашей сфере, как они позиционируются и на каких условиях развиваются;
- изучить сам рынок: спрос, продукт, цены, особенности ниши и потенциал дальнейшего масштабирования;
- проверить экономику своего бизнеса: прибыльность, необходимые инвестиции, срок возврата вложений и привлекательность этих показателей для будущего партнера;
- понять, откуда приходят клиенты и можно ли воспроизвести эти каналы привлечения в другом городе;
- проверить, насколько бизнес зависит от собственника и сможет ли новая точка работать без его постоянного личного участия;
- разобрать основные бизнес-процессы и убедиться, что они действительно существуют как система, а не только в голове владельца;

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.