

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-8

JEL Classification: M21

Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования

М.С. Шахова¹¹ Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва, РФ

Аннотация. Франшизы всех отраслей российского рынка франшиз испытали влияние пандемии COVID-19, но в зависимости от вида деятельности по-разному перенесли кризис. Сфера детского дополнительного образования в последние несколько лет является одной из наиболее динамично развивающихся и перспективных на российском рынке франчайзинга. В статье рассматриваются проблемы трансформации франчайзинговой модели детского образования в связи с экономическим кризисом, вызванным пандемией коронавируса. Методология исследования базируется на теоретических положениях концепций бизнес-модели и коммерческой концессии (франчайзинга). В ходе работы использовались общенаучные методы обобщения, анализа, синтеза. На основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье разработан шаблон франчайзинговой бизнес-модели. Проведены анкетирование и глубинные интервью с франчайзерами детского дополнительного образования по вопросам, охватывающим все структурные блоки бизнес-модели. Выявлены существенные изменения в ключевых элементах модели, обусловленные новыми экономическими реалиями. Предложена визуализация содержания франчайзинговых отношений в рамках шаблона бизнес-модели. Результаты работы могут представлять интерес как для исследователей франчайзинга, так и для участников рынка при формировании франчайзинговой стратегии и принятии решения об инвестировании во франшизу.

Ключевые слова: бизнес-модель; франшиза; франчайзинговый рынок; пандемия; кризис; детское дополнительное образование.

Дата поступления статьи: 10 июня 2021 г.

Ссылка для цитирования: Шахова М.С. (2021). Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования // Управленец. Т. 12, № 5. С. 107–122. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-8.

Children's supplementary education: Transforming the franchise business model

Margarita S. Shakhova¹¹ Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. Franchises of all industries of the Russian franchise market have been affected by the COVID-19 pandemic, but they suffered from the crisis in different ways depending on the type of activity. In the last few years, children's supplementary education has been one of the fastest-growing and promising spheres in the Russian franchise market. The author addresses the problems of transformation of the children's education franchise model caused by the coronavirus pandemic and the subsequent economic crisis. The methodological framework embraces the concepts of business model and commercial concession (franchising). The research methods used in the study are generalization, analysis and synthesis. Based on the Business Model Canvas by Osterwalder and Pigneur, we develop own template for the franchise business model. We conducted a survey and in-depth interviews with franchisors of children's supplementary education asking the questions covering all the structural blocks of the business model. As shown in the paper, the new economic reality resulted in significant changes in the key elements of the model. The author proposes a visualization scheme of franchise relationships within the business model template. The results are of interest to franchising researchers, as well as market players when formulating a franchise strategy and making decisions to invest in a franchise.

Keywords: business model; franchise; franchising market; pandemic; crisis; children's supplementary education..

Paper submitted: June 10, 2021

For citation: Shakhova M.S. (2021). Children's supplementary education: Transforming the franchise business model. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 107–122. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-8.

ВВЕДЕНИЕ

Влияние пандемии оказалось неоднозначным для франчайзинговых компаний разных сфер деятельности и привело к формированию новых отраслевых трендов.

Гостиничный, туристический и ресторанный бизнесы очень существенно пострадали из-за вынужденно-

го простоя в карантин¹. По данным Franshiza.ru, предложение франшиз в непродовольственной рознице сократилось на 5 %. Среди компаний, которые попали

¹ Репринцева Ю. (2020). Мер поддержки оказалось недостаточно // Коммерсант. 10.11.2020. <https://www.kommersant.ru/doc/4565770>.

под ограничения и были закрыты офлайн, оказались и франшизы детского образования – частные детские сады, школы, развивающие и обучающие центры. Однако многим из них удалось пережить кризис и сохранить потенциал для дальнейшего развития благодаря трансформации бизнес-модели, оперативной разработке и внедрению дистанционных программ обучения [Шахова, 2021]. Сейчас в этом сегменте находится много качественных и недорогих предложений, на которые существует большой спрос.

Цель исследования – выявление трансформации элементов франчайзинговой модели детского образования под воздействием новой экономической ситуации и разработка рекомендаций для франчайзеров при формировании франчайзингового предложения.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- разработать шаблон франчайзинговой бизнес-модели на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье с учетом особенностей франчайзингового формата ведения бизнеса;
- проанализировать рынок франшиз детского дополнительного образования, показав причины его динамичного развития в последние годы;
- выявить изменения в базовой модели франчайзинга, обусловленные новыми экономическими реалиями, посредством анкетирования и интервьюирования франчайзеров;
- сформулировать рекомендации по формированию франчайзинговой стратегии с учетом трансформации бизнес-модели.

ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Определения бизнес-модели различаются в зависимости от используемого подхода – ориентации на ценности клиента или на внутренние бизнес-процессы [Балдина, 2018]. Наиболее точное и одновременно простое, на наш взгляд, определение дали Александр Остервальдер (A. Osterwalder) и Ив Пинье (I. Pigneur): бизнес-модель – это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли) и служит для описания основных принципов успешной работы организации [Остервальдер, Пинье, 2017, с. 82].

Существуют различные методы анализа, которые позволяют визуализировать компоненты бизнес-модели и их взаимосвязи, например элементный подход М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманна [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008], матрица системных характеристик [Стрекалова, 2009], шестикомпонентная схема [Morris, Schindehutte, Allen, 2005]. Наиболее распространенным и часто используемым в практике является метод А. Остервальдера и И. Пинье – канва бизнес-модели (Business Model Canvas), которая представляет собой оригинальное

графическое решение в виде матричного шаблона и состоит из девяти блоков: потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек (подробнее см.: [Остервальдер, Пинье, 2017]).

Общепризнано, что данный шаблон имеет множество концептуальных достоинств [Масюк, Чигвинцев, Филичева, 2016], среди которых простота и удобство применения, логическая стройность, взаимосвязанность всех элементов модели, ориентация на потребителя [Чинарьян, 2012]. Разделение шаблона на блоки дает возможность оперативно найти и исправить ошибки в бизнес-модели [Magretta, 2002]. Однако универсальность канвы [Austin, 2020] не всегда позволяет учесть специфику бизнеса конкретной компании, наличие одновременно различных групп потребителей и разных рынков [Fielt, 2013; Fielt, 2014], не отражает сетевых взаимодействий партнеров [Linder, Cantrell, 2000].

В частности, модель не передает всех особенностей франчайзинга как способа ведения бизнеса и требует модификации [Al-Debei, Avison, 2009; Zott, Amit, 2010] с учетом характеристик франчайзинговых отношений. Наиболее значимо то обстоятельство, что в этих отношениях задействованы три стороны – франчайзер, франчайзи и конечный потребитель [Малькова, 2007]. Франчайзер разрабатывает франшизу и продает ее клиентам – потенциальным франчайзи; параллельно осуществляет общее руководство франчайзинговой системой и оказывает поддержку уже действующим в этой системе франчайзи, а также создает и совершенствует товары и услуги для конечного потребителя. До вступления во франчайзинговые отношения франчайзи еще не стал «франчайзи», пока он – клиент франчайзера, рассматривающий покупку франшизы. После заключения франчайзингового договора франчайзи меняет статус клиента на статус партнера. Совместно с франчайзером он создает и развивает ценностное предложение для конечных потребителей, работает непосредственно с клиентами, доставляя им товары и услуги франчайзера.

Нацеленность франчайзера на два рынка – B2C (продажа продукта (услуги)) и B2B (продажа франшизы), а также «двойная» роль франчайзи в качестве потребителя и партнера меняют архитектуру модели [Zott, Amit, Massa, 2011] на двухуровневую и обуславливают изменения в структурных блоках.

Возникают две целевые группы потребителей: клиенты – потенциальные франчайзи и клиенты – конечные потребители товаров и услуг.

Ценностное предложение создается для данных групп: для потенциальных франчайзи – франшиза (система ведения бизнеса), для потребителя – товар или услуга.

Блоки «Технологии клиентских отношений» и «Каналы продвижения» [Балдина, 2018] дублируются для разных групп потребителей.

Поскольку после покупки франшизы франчайзи переходит из группы клиентов в партнеры франчайзера и вместе с ним участвует в создании ценности для конечного потребителя, в канву модели вводится новый элемент – «Взаимоотношения франчайзера с партнерами-франчайзи». Принципиально расположение этого элемента в центре модели, на пересечении инфраструктурного и клиентского блоков. Грамотно выстроенные отношения партнеров, создающих совместную ценность для потребителя, являются ключевым фактором, который обеспечивает эффективное функционирование франчайзинговой системы и стабильные доходы франчайзера и франчайзи.

Двухуровневая конструкция сохраняется в инфраструктурном обеспечении франчайзингового бизнеса («Ресурсы» и «Бизнес-процессы»).

Влияние внешних партнеров отражено в отдельном общем блоке «Внешние партнеры франчайзинговой сети». Это влияние одинаково для бизнес-процессов франчайзера и франчайзи, поэтому блок не делится на уровни.

Блоки «Структура затрат» и «Потоки доходов» разделены для франчайзера и франчайзи. Стратегическое управление франчайзинговой системой осуществляет франчайзер, следовательно, он несет затраты по ее функционированию и развитию. Доходы франчайзера складываются из паушальных взносов от покупателей франшизы и роялти от действующих франчайзи. К компетенции франчайзи относятся вопросы

текущего управления своим предприятием и затраты, связанные с обеспечением его деятельности. Доходы франчайзи зависят как от эффективности его управления франчайзинговой точкой, так и от эффективности управления франчайзером франчайзинговой системой в целом.

В исследовании использован шаблон франчайзинговой модели, разработанный автором на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье с учетом особенностей франчайзинга (рис. 1). Он позволяет визуализировать содержание франчайзинговых отношений и проанализировать изменения модели под влиянием внешней среды.

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ РЫНОК ДЕТСКОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В последние несколько лет сфера детского образования является одной из наиболее динамично развивающихся и перспективных на российском рынке франчайзинга. В рейтинге Forbes за 2020 г. из 30 самых выгодных франшиз (с точки зрения инвестиций и перспектив развития) 8 – франшизы детского дополнительного образования¹. Две «детские» франшизы, согласно версии портала Fransiza.ru, находятся в топ-10 самых быстрорастущих франчайзинговых

¹ Рейтинг Forbes оценивает франшизы по пяти критериям: средней годовой выручке одной точки, ROI, сроку окупаемости, рентабельности, доле мультионеров (франчайзи, владеющих двумя и более точками). В списке 30 компаний они сгруппированы по объему инвестиций на открытие одной точки и ранжированы с учетом собранной информации (30 самых выгодных франшиз – 2020. Рейтинг Forbes. 01.02.2021. <https://www.forbes.ru/rating/402745-30-samyh-vygodnyh-franshiz-2020-reyting-forbes>).

Внешние партнеры франчайзинговой сети	Бизнес-процессы франчайзера	Ресурсы франчайзера	Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами	Ценностное предложение для потенциального франчайзи	Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи	Целевая группа: потенциальные франчайзи
	Каналы продвижения франшизы	Бизнес-процессы франчайзи		Ресурсы франчайзи	Ценностное предложение для потребителя	
						Каналы продвижения товара (услуги)
Структура затрат франчайзера			Потоки доходов франчайзера			
Структура затрат франчайзи			Потоки доходов франчайзи			

Рис. 1. Шаблон франчайзинговой бизнес-модели²

Fig. 1. Template of the franchise business model

² Составлено автором на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье.

сетей¹. Другой авторитетный источник, BuyBrand, включает бурный рост числа образовательных франшиз, а также их доминирование в сегменте услуг для детей в число главных трендов развития франчайзинга в России².

Такое динамичное развитие обусловлено прежде всего ростом российского рынка образования в целом. По данным исследования Высшей школы экономики (ВШЭ), объем отечественного рынка образования в 2016 г. составлял 1,8 трлн руб., а в 2021 г. он должен превысить 2 трлн руб. Прогнозные оценки доли частного бизнеса в 2021 г. – 385,4 млрд руб. (18,9 %), онлайн-образования – 53,3 млрд руб. (2,6 %)³.

Наиболее крупным сегментом российского частного образования является дополнительное школьное образование (почти 40 % рынка). Его объемы, по оценкам ВШЭ, в 2021 г. превысят 150 млрд руб. (рис. 2).

На франчайзинговом рынке образовательные франшизы показывают активный рост ввиду попадания в тренды, доминирующие во франчайзинге в настоящее время.

Снижение инвестиционных возможностей потенциальных франчайзи повышает спрос на франшизы «эконом-класса» – с суммой первоначальных инвестиций от 1 до 1,5 млн руб. Анализ каталогов франчайзинговых предложений на российском рынке показывает, что абсолютное большинство франшиз детского образования относятся к этой категории.

¹ Рейтинг по динамике роста сети // Fransisa.ru. <https://fransisa.ru/franchise/ratings/act:grow/>.

² 20 главных мировых трендов франчайзинга // Buybrand.ru. <https://buybrand.ru/articles/25880/>.

³ Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // ВШЭ. 2016. <https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448255>.

Инвестиции во франшизу варьируются от 500 тыс. до 2 млн руб., причем для открытия бизнеса наиболее популярных франшиз (например, «Алгоритмика», «Полиглотика», Schoolford) требуется от 700 тыс. до 1 млн руб. [Тимощук, 2019].

Детское образование относится к той сфере услуг, которая пользуется гарантированным спросом среди населения вне зависимости от текущей экономической ситуации [Чиназирова и др., 2020]. Родители в последнюю очередь сокращают расходы на содержание и образование своих детей. Востребованность соответствующих услуг не уменьшилась ни во время кризиса, вызванного пандемией, ни в последующий период восстановления⁴.

Расширение образовательных франчайзинговых сетей происходит за счет роста покупки франшиз региональными партнерами. Это обусловлено низкой конкуренцией образовательных услуг в регионах и меньшими затратами на открытие обучающих и развивающих детских центров по сравнению с Москвой и Санкт-Петербургом [Кинякина, 2019].

Компании, работающие в сфере детского дополнительного образования, в числе первых на российском франчайзинговом рынке стали использовать цифровые технологии. Этот процесс начался до пандемии, а в кризисных условиях образовательные франшизы оперативно разрабатывали и внедряли в обучение онлайн-продукты и услуги.

Цифровые технологии используются как для автоматизации бизнес-процессов, системы управления и маркетинга (например, ERP (Enterprise Resource Planning) и CRM (Customer Relationship Management)

⁴ Какой бизнес будет актуален после кризиса. https://franshiza.ru/article/read/kakoj_biznes_budet_aktualen_posle_krizisa/.

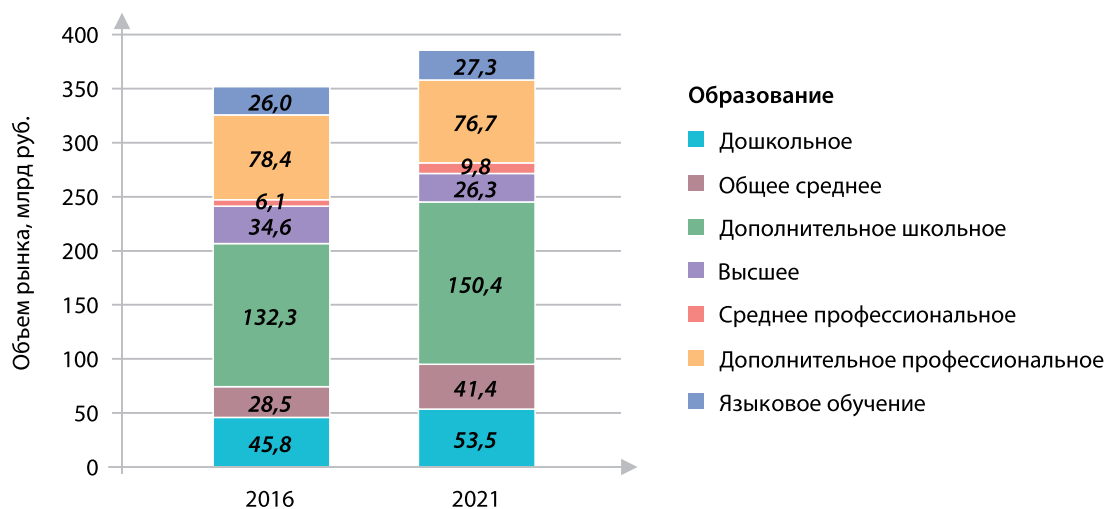


Рис. 2. Объемы российского рынка образования, 2016–2021⁵
Fig. 2. Volume of the Russian education market in 2016–2021, billion rubles

⁵ Составлено по: Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // ВШЭ. 2016. <https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448255>.

[Панюкова, 2018], так и непосредственно в обучении (собственные онлайн-платформы с уроками и домашними заданиями). Появляется все больше франшиз, бизнес-модель которых построена только на онлайн-обучении, без очных занятий. В частности, компания «ЯГЭ» (подготовка школьников к ОГЭ и ЕГЭ) работает исключительно онлайн, обучая детей с помощью собственной IT-платформы, а также интерактивного калькулятора, позволяющего решать экзаменационные задания на экране смартфона или планшета¹.

Автором проанализированы данные российских каталогов франшиз TopFranchise.ru², «БИБОСС»³, Franshiza.ru⁴, официальных сайтов компаний⁵ (по состоянию на 01.05.2021 г.) и выявлено, что в России функционирует 168 франшиз⁶ детского дополнительного образования, которые подразделяются на семь категорий (рис. 3).

Наибольшее количество франчайзинговых предложений (28 %) находится в категории «Интеллектуальное развитие», которая включает школы развития интеллекта, скорочтения, ментальной арифметики, шахматные школы, программы развития памяти, развивающие центры для дошкольников, курсы подготовки к ОГЭ/ЕГЭ. Приблизительно равное количество франшиз представлено в категориях «Обучение иностранным языкам» (наиболее востребованы курсы и центры изучения английского языка) – 18 % и «Спорт и

хореография» (школы футбола, плавания, гимнастики, единоборств, танцевальные и балетные студии) – 16 %. Набирают популярность франшизы школ «Программирование и робототехника» – 13 %; франшизы категории «Развитие творческих способностей» (студии живописи, актерского мастерства, музыкальные школы) занимают 10 % рынка. Меньше всего франчайзинговых предложений находится в категориях «Детские сады» – 7 % и «Развитие предпринимательских навыков» (бизнес-курсы предпринимательства и лидерства) – 8 %.

Большинство франшиз детского дополнительного образования предлагают широкий набор программ обучения для разных возрастных групп. У 64 % школ есть курсы как для дошкольников (дети до 7 лет), так и для учеников младшего, среднего и старшего школьного возраста. Целевой аудиторией 20 % компаний являются дошкольники (как правило, это развивающие центры для малышей и детские сады), а 16 % компаний (в основном центры подготовки к ОГЭ/ЕГЭ и школы программирования) работают только со школьниками.

С точки зрения условий франчайзингового предложения подтверждаются экспертные оценки, согласно которым большинство франшиз детского дополнительного образования относится к франшизам «эконом-класса». 77 % франчайзеров обозначают стартовые инвестиции для открытия франчайзинговой точки в размере до 2 млн руб., средний срок окупаемости для возврата таких инвестиций – 9–12 месяцев. Паушальный взнос [Ганебных, Эль-Сибай, 2014] составляет от 100 тыс. до 2 млн руб., в отдельных случаях сумма может выходить за эти границы. Самая распространенная ценовая категория паушального взноса – от 200 до 500 тыс. руб.

Франшизы детского дополнительного образования относительно благополучно пережили острую кризисную ситуацию и период выхода из этой ситуации. Ряд

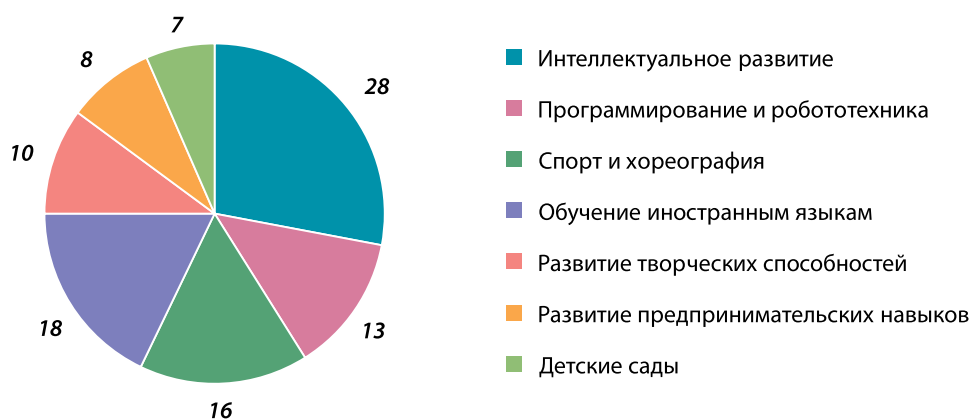


Рис. 3. Структура российского рынка франшиз детского образования по состоянию на 01.05.2021, %⁷

Fig. 3. Structure of the Russian market for children's education franchise as of May 1, 2020, %

⁷ Составлено на основе анализа данных российских каталогов франшиз TopFranchise.ru, «БИБОСС», Franshiza.ru и официальных сайтов компаний.

компаний не останавливали свою деятельность благодаря возможности перевести образовательный процесс в дистанционный формат. Предлагаем проанализировать, как франчайзеры адаптировали франшизы к новым обстоятельствам и как трансформировался франчайзинг детского образования, с использованием формата бизнес-модели [Гасман, Франкенбергер, Шик, 2016; Стрекалова, 2009].

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Разработка шаблона бизнес-модели стала предварительным этапом исследования трансформации франчайзинговой модели детского дополнительного образования в новой экономической реальности. Дальнейшая работа предусматривала анкетирование и глубинные интервью с франчайзерами и включала следующие этапы:

- выбор объекта исследования;
- разработку анкеты для опроса франчайзеров на основе структурных блоков, входящих в шаблон франчайзинговой бизнес-модели, и вопросов для глубинного интервью;
- анкетирование и интервьюирование франчайзеров;
- обработку и систематизацию полученной информации;
- формализацию базовой (докризисной, допандемической) модели франчайзинга в формате разработанного шаблона франчайзинговой бизнес-модели;
- выявление и анализ изменений в базовой модели, вызванных новыми экономическими условиями;
- формализацию новой франчайзинговой модели с учетом происшедшей трансформации.

Первый этап – выбор конкретных франшиз для исследования – проводился на основе данных каталогов крупнейших российских порталов франшиз: «БИБОСС»¹, Franshiza.ru², TopFranchise.ru³, BuyBrand⁴, «СБЕРБизнес»⁵, «Российская ассоциация франчайзинга»⁶, официальных сайтов компаний. Для получения релевантных результатов были отобраны 82 франчайзинговые компании с сопоставимыми бизнес-моделями в пяти категориях – «Интеллектуальное развитие», «Обучение иностранным языкам», «Спорт и хореография», «Программирование и робототехника», «Развитие творческих способностей»⁷. Отбор осуществлялся по следующим критериям:

- франшиза отечественного происхождения;

- объем инвестиций до 2 млн руб.;
- срок работы по франшизе – не менее 2 лет;
- наличие не менее 3 франчайзинговых точек по состоянию на январь 2021 г.

Опрос франчайзеров включал две части: заполнение анкеты и глубинное интервью. Формат анкетирования обеспечил значительный охват франчайзинговой аудитории, а глубинные интервью, проведенные с частью франчайзеров, позволили уточнить и расширить полученную информацию.

Анкета состоит из 39 вопросов, объединенных в блоки, которые соответствуют структуре канвы франчайзинговой бизнес-модели (рис. 4). Еще один блок содержит общие вопросы о франшизе. В анкете использовались разные типы вопросов: с единственным выбором (респонденту предлагается выбрать один вариант ответа из списка), множественным выбором (необходимо отметить наиболее релевантные для бизнеса анкетизируемого варианты ответов), ранжированием (следует оценить каждый из элементов по шкале от 0 до 5, где 0 – элемент отсутствует в бизнес-модели, 5 – имеет ключевое значение), открытый вопрос (необходимо дать развернутый ответ). В интервью использовались только открытые вопросы, примеры которых представлены в приложении.

Из 82 респондентов вернули анкеты с ответами 56 компаний (68,3 %)⁸, из них 22 франчайзера еще приняли участие в глубинном интервью во время прохождения Международной выставки франшиз BuyBrand Expo (23–25 марта 2021 г.), а также при личных и дистанционных встречах с автором статьи.

Прошедшие анкетирование респонденты распределились по категориям следующим образом: «Интеллектуальное развитие» и «Развитие творческих способностей»⁹ – 19 франшиз (33,9 %), «Обучение иностранным языкам» – 15 франшиз (26,8 %), «Спорт и хореография» – 10 франшиз (17,9 %) «Программирование и робототехника» – 12 франшиз (21,4 %).

Анкетирование и интервью позволили формализовать базовую (допандемическую) модель франчайзинга в формате разработанного шаблона (см. рис. 4), выявить происшедшие в ней изменения и построить новую модель с учетом трансформации (рис. 5).

⁸ Предельная ошибка выборки согласно формуле $\Delta = z \sqrt{\frac{pq}{n} \frac{N-n}{N-1}}$ [Громыко, Воробьев, Иванов, 2021] при доверительном уровне 95 %, стандартном для научных исследований ($z = 1,96$), $q = p = 0,5$, $N = 82$, $n = 56$, составила 7,41 %. Это говорит о том, что выборка является репрезентативной и позволяет получить выводы с достаточной степенью точности.

⁹ Для анализа результатов анкетирования эти категории были объединены, так как в опросе приняли участие франшизы школ и центров, предлагающих образовательные программы как интеллектуального, так и творческого развития детей.

¹ <https://www.beboss.ru/franchise>.

² <https://franshiza.ru/franchise/>.

³ <https://topfranchise.ru/catalog/>.

⁴ <https://buybrand.ru/franchises/>

⁵ https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises?price=all&category=other&page=0.

⁶ <https://www.rusfranchise.ru/catalog/>.

⁷ Категории «Детские сады» и «Развитие предпринимательских навыков» не вошли в выборку, так как объем инвестиций во франшизы этих категорий превышает 2 млн руб.

<p>Внешние партнеры франчайзинговой сети</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставщики услуг (юристы, маркетологи, разработчики IT) и оборудование • Арендодатели • Государственные структуры поддержки франчайзинга • Банки и финансовые организации 	<p>Бизнес-процессы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обновление образовательного контента • Продвижение франшизы • Управление франчайзинговой сетью (обучение, сопровождение, контроль франчайзи) 	<p>Ресурсы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Образовательный контент • Персонал (методисты) • Бренд • Департамент продвижения и сопровождения франшизы • Сеть действующих франчайзи • Материальные активы 	<p>Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Единая корпоративная культура • Соблюдение стандартов франшизы 	<p>Ценностное предложение для потенциального франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Узнаваемый бренд 2. Проверенная бизнес-модель 3. Полная инструкция ведения бизнеса 4. Корпоративное обучение 5. Поддержка на всех этапах деятельности 6. Маркетинговое сопровождение 7. Быстрый старт бизнеса 	<p>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия <p>Каналы продвижения франшизы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Контекстная реклама 2. Тематические мероприятия 3. Каталоги франшиз 4. Участие в рейтингах 5. Социальные сети 6. Деловые СМИ 7. Сайт 	<p>Целевая группа: потенциальные франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Желание работать в образовательной сфере, с детьми • Единое мировоззрение с франчайзером • Инвестиционные возможности до 2 млн руб.
	<p>Бизнес-процессы франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обучение детей • Продвижение образовательного центра 	<p>Ресурсы франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методические разработки и материалы • Педагогический состав • Бренд • Помещение • Оборудование 		<p>Ценностное предложение для потребителя</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уникальность авторской методики • Современные методы обучения (интерактив, геймификация) • Результаты, демонстрируемые учениками 	<p>Технологии клиентских отношений с потребителями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Тематические мероприятия • Новостные рассылки <p>Каналы продвижения товара (услуги)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сарафанное радио 2. Социальные сети 3. Контекстная реклама 4. Сайт 5. СМИ 	<p>Целевая группа: клиенты-покупатели</p> <ul style="list-style-type: none"> • Родители, заинтересованные во всестороннем развитии детей
<p>Структура затрат франчайзера</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг франшизы и образовательных услуг 2. Сопровождение франчайзи 3. Разработка/обновление методических материалов 4. Обучение франчайзи и его персонала 5. Разработка/поддержка IT-системы 				<p>Потоки доходов франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти) • Дополнительные услуги франчайзи (аренда помещений, обучение) 		
	<p>Структура затрат франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Паушальный взнос 2. Арендные и коммунальные платежи 3. Заработная плата персонала 4. Закупка оборудования и расходных материалов 5. Роялти 6. Маркетинг образовательных услуг 			<p>Потоки доходов франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Плата за образовательные услуги 		

Рис. 4. Франчайзинговая модель детского образования до пандемии (базовая)¹

Fig. 4. Franchise model of children's education before the pandemic (basic)

Примечание: нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т. д.).

¹ Рис. 4, 5 составлены по результатам анкетирования и глубинного интервью франчайзеров.

<p>Внешние партнеры франчайзинговой сети</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставщики услуг (юристы, интернет-маркетологи, таргетологи, разработчики IT) и оборудования • Арендодатели • Государственные структуры поддержки жилищного франчайзинга • Банки и финансовые организации 	<p>Бизнес-процессы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление франчайзинговой сетью (обучение, сопровождение, контроль франчайзи) • Обновление образовательного контента • Продвижение франшизы 	<p>Ресурсы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Образовательный контент • Персонал (методисты) • Бренд • Департамент продвижения и сопровождения франшизы • Сеть действующих франчайзи • Материальные активы • Онлайн-платформа для обучения 	<p>Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Единая корпоративная культура • Соблюдение стандартов франшизы • Совместное развитие франчайзинговой сети • Антикризисные меры поддержки • Формирование сообщества франчайзи, входящих в сеть 	<p>Ценностное предложение для потенциального франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проверенная бизнес-модель 2. Корпоративное обучение 3. Поддержка на всех этапах деятельности 4. Узнаваемый бренд 5. Быстрый старт бизнеса 6. Полная инструкция ведения бизнеса 7. Маркетинговое сопровождение 	<p>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Онлайн-коммуникации • Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия <p>Каналы продвижения франшизы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Контекстная реклама 2. Каталоги франшиз 3. Участие в рейтингах 4. Социальные сети (расширение присутствия) 5. Тематические мероприятия 6. Деловые СМИ 7. Сайт 	<p>Целевая группа: потенциальные франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Желание работать в образовательной сфере, с детьми • Единое мировоззрение с франчайзером • Инвестиционные возможности до 1,5 млн руб. • Опыт бизнес-деятельности или управления • Педагогическое или/и психологическое образование • Возраст от 30 лет • Лояльность к бренду для общепита
<p>Структура затрат франчайзера</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг франшизы и образовательных услуг 2. Разработка/поддержка IT-системы 3. Обучение франчайзи и его персонала 	<p>Структура затрат франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Сопровождение франчайзи 5. Разработка/обновление методических материалов 	<p>Ресурсы франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методические разработки и материалы • Педагогический состав • Бренд • Помещение • Оборудование • Онлайн-платформа для обучения 	<p>Ценностное предложение для потребителя</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уникальность авторской методики • Современные методы обучения (интерактив, геймификация) • Результаты, демонстрируемые учениками • Дистанционное обучение • Цифровые технологии в обучении (онлайн-платформы) 	<p>Технологии клиентских отношений с потребителями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Тематические мероприятия • Новостные рассылки • Онлайн-коммуникации • Группы в социальных сетях <p>Каналы продвижения товара (услуги)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Социальные сети (расширение присутствия) 2. Сарафанное радио 3. Контекстная реклама 4. Сайт 5. СМИ 	<p>Целевая группа: клиенты-покупатели</p> <ul style="list-style-type: none"> • Родители, заинтересованные во всестороннем развитии детей и разных форматах образовательных программ • Повышение требований к соотношению цена/качество 	<p>Потоки доходов франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти) • Дополнительные услуги франчайзи (аренда помещений, обучение)
<p>Структура затрат франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Паушальный взнос 2. Арендные и коммунальные платежи 3. Заработная плата персонала 	<p>Потоки доходов франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Плата за образовательные услуги 					

Рис. 5. Новая франчайзинговая модель детского образования

Fig. 5. New franchise model of children's education

Примечания: цветом выделены отличия новой франчайзинговой модели от базовой; нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т. д.); знак ↑ означает повышение значимости данного элемента.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Перейдем к результатам анкетирования по каждому блоку вопросов.

1. Общая информация о франшизе.

Большинство респондентов предлагают франшизы только в одном образовательном сегменте (например, футбольные школы «Динамо», «Футболика»; школы хореографии «Балет с 2 лет», «Русский балет»; школы программирования «Алгоритмика», «Софтиум», CODDY; центры обучения иностранным языкам «Полиглотики», «Англичанка», «Лингва-terra», Alibra School и др.), но есть и те, кто имеет портфолио образовательных продуктов, реализуя стратегию диверсификации направлений обучения. Яркий пример – франшизы компании «Чемпионика» представлены в трех категориях: «Обучение иностранным языкам», «Спорт и хореография», «Программирование и робототехника».

28 респондентов (т. е. ровно половина, 50 %) запустили свою франчайзинговую программу относительно недавно, в 2018–2019 гг. Восемь из 56 франчайзеров считают, что находятся в самом начале продажи франшиз; 22 характеризуют текущую стадию как активное расширение, экспансию; 17 компаний полагают, что развиваются в рамках действующей сети и обеспечивают стабильный прирост новых франчайзи; 9 заявили о замедлении роста и поиске новых направлений развития. 82 % компаний – участников опроса работали в период карантина, используя дистанционное обучение.

Абсолютно все респонденты (100 %) наряду с франчайзинговыми имеют собственные школы и образовательные центры [Никулин, Шаталов, 2012].

2. Ценностное предложение.

Ценностное предложение для франчайзи. Основные преимущества франшиз в базовой модели представлены на рис. 4 в порядке убывания значимости. 72 % респондентов отметили, что в период пандемии приоритеты поменялись и ключевыми преимуществами стали гарантия работоспособности бизнес-модели [Пехтин, 2012], обучение и комплексная поддержка со стороны франчайзера. Важен быстрый бизнес-старт и сроки окупаемости вложений в открытие бизнеса. Узнаваемость бренда перестала быть определяющим фактором при покупке франшизы. Потенциальные франчайзи готовы купить франшизу «без бренда», если у нее реально работающая бизнес-модель.

84 % франчайзеров подтвердили изменения в своих франчайзинговых предложениях. 22 из 56 франчайзинговых компаний снизили размер паушального взноса, 7 франчайзеров заявили о снижении роялти, 11 – о предоставлении отсрочки на несколько месяцев после старта. Школы программирования (Championika.Digital, CODDY, «ЮниорКод») и центры обучения иностранным языкам (Championika.English, «Полиглотики», «Англичанка», Alibra School) наряду с традиционными франшизами предлагают франшизу дистанционного обучения.

Ценностное предложение для потребителя. Наиболее значимыми элементами базовой модели являются уникальность авторской методики (так считают 49 франчайзеров, или 87,5 %) и результаты, демонстрируемые учениками (80,4 %). Несколько меньше доля респондентов (73,2 %), которые называют наиболее важным компонентом своего ценностного предложения современные методы обучения.

Согласно результатам опроса, 27 франчайзеров (почти половина) развивают собственные образовательные онлайн-платформы. Это нашло отражение в новой франчайзинговой модели: ценностное предложение для потребителей дополнили такие элементы, как дистанционное обучение и цифровые технологии в обучении (онлайн-платформы).

3. Целевые группы потребителей.

Потенциальные франчайзи. До пандемии основные требования франчайзеров к потенциальным партнерам заключались в том, чтобы те имели желание работать в образовательной сфере с детьми, единое мировоззрение с франчайзером и инвестиционные возможности в пределах 2 млн руб. Такие характеристики, как опыт бизнес-деятельности и управления, специальное образование и возраст, имели второстепенное значение.

В постпандемический период личные и предпринимательские характеристики потенциальных партнеров стали для франчайзеров более значимы. Почти половина респондентов (47 %) включили в обязательные требования предпринимательский или/и управленческий опыт, педагогическое или/и психологическое образование. 36 % франчайзеров стали отдавать предпочтение покупателям франшиз в возрасте от 30 лет.

Клиенты – покупатели образовательных услуг. Особенность детского образовательного бизнеса – несовпадение потребителей и покупателей услуг. Потребители – дети, а покупатели – их родители. Именно родители занимаются поиском и выбором образовательных программ для своего ребенка, они же активно вовлечены в процесс взаимодействия со школой на протяжении обучения.

После пандемии родители стали более требовательны к соотношению цены и качества образовательных услуг, к соблюдению санитарных норм проведения занятий (это отметили 43 % франчайзеров). Еще 40 % респондентов указали, что покупатели заинтересованы в предложении разных форматов образовательных программ. Интерес к дистанционному или самостоятельному обучению через онлайн-платформу проявляют клиенты школ программирования, курсов иностранных языков и подготовки к экзаменам. Проходят такие занятия с помощью сервисов видеосвязи (Skype, Zoom и др.).

4. Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи и потребителями.

Эти сегменты бизнес-модели рассматривались для каждой целевой группы клиентов, но во многом совпали, поэтому результаты обобщены в одном блоке.

Очевидно, что до пандемии взаимодействие с потенциальными франчайзи, так же как и с покупателями и потребителями, осуществлялось преимущественно посредством личных встреч и очного общения в формате консультаций, экскурсий, тематических мероприятий, форумов и т. п. Покупка франшизы никогда не происходила без многократных контактов будущих партнеров. Этот способ взаимодействия остался ключевым каналом коммуникации с франчайзи и в новых условиях.

Но наряду с приоритетом очного общения все франчайзеры отметили активное использование онлайн-коммуникаций в период карантина и после него. Широкое распространение различных форм дистанционной связи ускоряет и упрощает многие процессы взаимодействия франчайзера и потенциальных партнеров, особенно если они находятся в разных городах или странах. Респонденты указали, что они активно используют общение в мессенджерах (WhatsApp, Telegram, Viber)¹ и сервисы видеосвязи.

При общении с клиентами-потребителями личные встречи считаются наиболее эффективными для принятия положительного решения о покупке образовательных услуг. Для взаимодействия в режиме онлайн чаще всего используются чаты в мессенджерах и платформа для обучения. На образовательной платформе дети получают доступ к расписанию, учебным материалам и заданиям, родители имеют возможность отслеживать текущую успеваемость и результаты обучения ребенка через личный кабинет, получать обратную связь от преподавателя.

Пандемия подтолкнула франчайзеров к созданию групп в социальных сетях для контактов с клиентами. До пандемии аккаунты в соцсетях были у 44 респондентов, сейчас есть у всех. Самой популярной платформой является Instagram, также используются Facebook, YouTube, ВКонтакте: у 30 из 56 франчайзеров есть аккаунты во всех перечисленных социальных сетях.

5. Каналы продвижения франшизы и товара (услуги).

Каналы продвижения идентичны для франшизы и товара (услуги), поэтому результаты анкетирования также объединены в одном пункте.

В базовой модели франчайзеры указали шесть основных каналов продвижения франшизы, выстроив их в порядке значимости (см. рис. 4). В новой модели приоритеты несколько поменялись, но наиболее

¹ Согласно данным портала Statista (<https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/>), аудитория WhatsApp за 2020 г. увеличилась на 400 млн человек и составила 2 млрд пользователей. Вторым в рейтинге стал Facebook Messenger, охватив 1,3 млрд пользователей.

действенным инструментом продвижения франшизы осталась контекстная реклама² [Ермакова, 2020].

Возросло значение присутствия франшизы в каталогах³ и участия в рейтингах («БИБОСС», BuyBrand). Это связано с тем, что потенциальные франчайзи стали более тщательно подходить к выбору франшизы, требуя подтверждения надежности ее бизнес-модели у экспертов франчайзингового рынка.

Тематические мероприятия (выставки, форумы франшиз) отошли на второй план из-за карантинных ограничений. 9 франчайзеров заявили, что в ближайшее время не собираются участвовать в ежегодной выставке франшиз, так как считают, что снизился поток посетителей публичных мероприятий, а следовательно, уменьшилась аудитория потенциальных покупателей франшизы.

У всех опрошенных компаний есть сайт на собственном домене. Однако компании и в базовой, и в новой модели ставят его на последнее место в рейтинге каналов продвижения, считая, что он носит информативный характер и предназначен для уже определившихся покупателей. 32 франчайзера создали отдельную лендинговую страницу⁴ для франчайзи, а у остальных 24 компаний раздел для франчайзи существует как страница на сайте.

6. Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами.

Это очень важный блок франчайзинговой модели, отличающий ее от классической канвы А. Остервальдера. Блок находится в центре, поскольку взаимоотношения партнеров являются основой, которая обеспечивает баланс франчайзинговой модели.

В период пандемии партнерская сущность франчайзинга приобрела особое значение для стабилизации бизнеса и дальнейшего развития [Васильева, Васильева, 2016]. Все франчайзеры, участвовавшие в анкетировании, ввели антикризисные меры поддержки. Почти половина компаний (25) отменила или снизила роялти на время карантина. 46 франчайзеров (82 %) вели переговоры с арендодателями о снижении арендных ставок, 10 – с поставщиками об отсрочках по платежам, 15 респондентов предоставили внутренние кредиты франчайзи, 18 франчайзеров помогли своим партнерам получить субсидии и государственную поддержку. 63 % опрошенных организовали и провели дополнительное обучение франчайзи. В интер-

² Контекстная реклама – это вид рекламы в Интернете, показ текстовых рекламных объявлений или баннеров в поисковых системах, каталогах и на других рекламных площадках, привязанный к определенным ключевым словам.

³ «БИБОСС», Franshiza.ru, TopFranchise.ru, BuyBrand, СБЕРбизнес, Российская ассоциация франчайзинга и др.

⁴ Лендинговая (посадочная) страница – это целевая продающая веб-страница, которая содержит информацию об услуге или товаре и главной задачей которой является побуждение клиента к целевому действию (подписке, заказу или покупке) [Петроченков, 2015, с. 7].

вью франчайзеры отметили, что стали чаще общаться со своими франчайзи, лучше «слышать» их запросы и проблемы.

7. Ресурсы франчайзера.

Приоритеты в распределении значимости ресурсов не изменились: все респонденты считают наиболее значимыми образовательный контент, команду специалистов-разработчиков, бренд компании. В период пандемии к этому перечню франчайзеры добавили онлайн-платформу для обучения.

В глубинных интервью франчайзеры указали, что в настоящее время возросло значение роли отдела продаж и работы менеджеров сопровождения франшизы. Потенциальные франчайзи обращают пристальное внимание на наличие менеджеров сопровождения франшизы, часто это становится определяющим фактором при принятии решения при покупке.

8. Ресурсы франчайзи.

Список основных ресурсов как франчайзи, так и франчайзера в новой модели отличается от модели базовой на позицию онлайн-платформы для обучения (см. рис. 4, 5).

9. Бизнес-процессы франчайзера и франчайзи.

Ключевыми бизнес-процессами франчайзера являются продвижение франшизы, обновление образовательного контента, управление франчайзинговой сетью, которое включает обучение, сопровождение и контроль франчайзи. В период пандемии изменилось обучение партнеров: увеличились частота и объем обучения франчайзи и их сотрудников; благодаря дистанционным технологиям обучение стало носить практически непрерывный характер. 26 респондентов отметили, что активно применяют для обучения вебинары, 19 франчайзи разработали во время карантина онлайн-курсы и видеоуроки.

35 франчайзеров сообщили, что использовали время карантина для совершенствования образовательного контента, обновления программ обучения и методических материалов. Для этого они изучали отзывы родителей, обратную связь от учеников, анализировали демонстрируемые учениками результаты, а также опыт конкурентов и зарубежных компаний в сфере детского дополнительного образования.

10. Внешние партнеры франчайзинговой сети.

Ключевыми партнерами и в базовой, и в новой модели являются поставщики услуг и оборудования (42 франчайзера оценили их значимость максимально), за ними следуют арендодатели. После пандемии вырос спрос на специалистов в области продвижения: интернет-маркетологов и таргетологов (специалистов, которые занимаются рекламой в социальных сетях).

Большую значимость в новой модели приобрели структуры поддержки франчайзинга (Российская ассоциация франчайзинга, ГБУ «Малый бизнес Москвы»). 11 респондентов отметили, что в трудное время карантина обращались в эти структуры за консультациями

и помощью в получении государственных субсидий. Примечательно, что франчайзеры не указали в качестве ключевых партнеров консалтинговые компании по франчайзингу, услугами которых многие пользуются для поиска потенциальных франчайзи, размещая информацию о своей франшизе в каталогах.

11. Структура затрат и доходов франчайзера.

Структура затрат и доходов франчайзера не изменилась за период пандемии. Ряд франчайзеров отметили, что затраты на маркетинг увеличились по сравнению с допандемическим периодом из-за необходимости расширять каналы продвижения для привлечения новых клиентов. Значимыми являются затраты на обучение франчайзи и его персонала. Помимо первоначального обучения, которое у большинства опрошенных франчайзеров входит в паушальный взнос, образовательные франшизы регулярно проводят повышение квалификации педагогического состава партнеров. 6 франчайзеров в ходе интервью сказали, что перевели обучение франчайзи в дистанционный формат, тем самым снизив затраты. 10 респондентов отметили, что дистанционные программы обучения как потребителей, так и франчайзи потребовали дополнительных затрат на разработку методических материалов и обучение педагогов.

Доходы франчайзера складываются из паушального взноса, роялти, дополнительных услуг, оказываемых франчайзи [Blair, Matherly, Lafontaine, 2005]. Так как у всех франчайзеров, принявших участие в опросе, наряду с франчайзинговыми есть собственные школы, важным источником дохода является продажа образовательных услуг потребителям. Это отметили все 56 респондентов.

Доход от паушального взноса имеет ключевое значение для 18 компаний, все они находятся на стадии активного расширения. Максимальную значимость роялти отметили 53 франчайзера, из них 22 франчайзера установили роялти в процентном отношении к выручке (от 3 до 10 %), 31 – в форме фиксированного платежа (от 6 до 35 тыс. руб. в месяц). Еще 3 франчайзера не взимают роялти со своих партнеров.

12. Структура затрат и доходов франчайзи.

Затраты франчайзи делятся на единовременные, необходимые для старта бизнеса, и операционные. К единовременным затратам относятся паушальный взнос, покупка оборудования и ремонт помещения.

В структуре операционных затрат основной статьей является заработная плата педагогов и методистов. Второе место занимают арендные и коммунальные платежи (46 респондентов оценили степень их значимости максимальным баллом). Затраты на маркетинг образовательных услуг существенны для франчайзи, которых франчайзеры обязывают проводить самостоятельные мероприятия по продвижению своих образовательных центров (17 франчайзеров указали на требование маркетинговой активности франчайзи).

Основной доход франчайзи получают от продажи образовательных услуг. 18 респондентов (представители школ программирования и обучения иностранному языку), которые наряду с очными предлагают дистанционные программы обучения, отметили, что в период пандемии произошло перераспределение финансовых потоков и теперь большую часть дохода составляют продажи дистанционных курсов.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Можно констатировать, что на фоне пандемии и изменений внешней среды произошла трансформация франчайзинговой модели детского дополнительного образования, которая затронула несколько структурных блоков.

Ключевые изменения коснулись таких элементов модели, как ценностное предложение и целевые группы потребителей. Инвестиционные возможности потенциальных франчайзи снизились до 1,5 млн руб., но при этом франчайзи стали более требовательны к гарантиям работоспособности бизнес-модели франшизы, качественному обучению и комплексной поддержке со стороны франчайзера. Важными факторами при покупке франшизы является быстрый старт бизнеса и сроки окупаемости инвестиций, тогда как узнаваемость бренда отошла на второй план.

В период пандемии у клиентов-потребителей возникла заинтересованность в разных форматах образования, что потребовало от франчайзеров разработки дистанционных программ обучения и собственных образовательных онлайн-платформ (в элементы модели «Ресурсы франчайзера и франчайзи» добавился значимый ресурс). Эти изменения нашли отражение во франчайзинговом предложении: наряду с традиционной франшизой франчайзеры предлагают франшизу дистанционного обучения.

Цифровая трансформация [Лapidус, 2018] внесла коррективы в технологии клиентских отношений и каналы продвижения. В общении с клиентами и партнерами франчайзеры активно используют онлайн-коммуникации, что многократно ускоряет и упрощает многие процессы взаимодействия. Расширилось присутствие франшиз в социальных сетях – в настоящее время они используются как для контакта и обратной связи с конечными потребителями, так и в качестве канала продвижения франшизы и услуги. Возросла значимость присутствия франшизы в авторитетных каталогах и участия в рейтингах, поскольку это подтверждает ее качество и надежность для потенциальных франчайзи.

Произошли изменения во взаимоотношениях франчайзеров и франчайзи. Пандемия способствовала сближению партнеров: в трудный период франчайзеры разными способами поддерживали франчайзи, а те, в свою очередь, предпринимали усилия для удержания клиентов и сохранения своих компаний.

Среди внешних партнеров франчайзинговой сети принципиально изменилась роль поставщиков услуг в области цифровых технологий и продвижения. Новые онлайн-ресурсы, дистанционные программы обучения и коммуникации увеличили спрос на этих специалистов.

При сохранении неизменной структуры затрат и доходов участников франчайзинговых отношений произошло перераспределение финансовых потоков и снижение доходов. Адаптация к новым образовательным форматам потребовала от франчайзеров увеличения расходов на обучение и повышение квалификации франчайзи, а также разработку и/или поддержку информационных систем. В период пандемии сократились доходы от роялти, поскольку многие франчайзеры, чтобы не допустить выхода партнеров из сети, снижали или отменяли фиксированные выплаты на время карантина и восстановления. Франчайзи были вынуждены увеличить затраты на маркетинг своих образовательных услуг, чтобы удержать «старых» и привлечь новых клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает, что в кризисных условиях, вызванных пандемией, трансформировались элементы франчайзинговой модели детского образования. Предложенный шаблон бизнес-модели, учитывающий особенности франчайзинга, в рамках которого выполнялось исследование, позволил выявить и визуализировать изменения. Эти изменения имеют долгосрочную перспективу, и при формировании франчайзингового предложения им следует уделять особое внимание.

В этой связи можно дать основные рекомендации франчайзерам.

Во-первых, необходимо тщательно анализировать запросы потенциальных партнеров. Следует предлагать гибкие условия вступления в сеть за счет различных форматов франшизы. Для образовательных франшиз возможно несколько форматов с широким диапазоном финансовых вложений, адресованных инвесторам с разными инвестиционными возможностями:

- классический – открытие образовательного центра в отдельном помещении;
- мобильный – приобретение франшизы на одну или несколько образовательных программ, аренда помещения на несколько часов или дней в неделю в действующем образовательном центре;
- частичный – приобретение франшизы на одну или несколько образовательных программ в собственный, уже действующий центр.
- онлайн – франшиза на дистанционное обучение.

Во-вторых, следует наладить доверительные отношения с действующими франчайзи. Франчайзеры должны активно взаимодействовать с партнерами,

прислушиваясь к их мнению, для создания совместной ценности и дальнейшего развития сети.

Кроме того, очень важно наращивать авторитет франшизы за счет обновления и совершенствования образовательного контента и всесторонней поддержки франчайзи (начальное и последующее обучение,

маркетинговое сопровождение, переговоры с внешними партнерами, предоставление внутренних кредитов и т. п.).

Надежная франшиза должна демонстрировать гибкость, лояльность и заинтересованность в потенциальных франчайзи. ■

*Приложение. Примеры вопросов анкеты и глубинного интервью
Appendix. Sample questions from the questionnaire and in-depth interviews*

Примеры вопросов с множественным выбором

Каковы, на Ваш взгляд, основные преимущества Вашей франшизы для потенциального франчайзи?

Отметьте все подходящие варианты.

- Узнаваемый бренд
- Корпоративное обучение
- Информационная система
- Маркетинговая поддержка
- Пакет документов для открытия бизнеса
- Стоимость франшизы
- Другое _____

Какие меры поддержки франчайзи были приняты во время карантина (весна 2020 г.)?

Отметьте все подходящие варианты.

- Отмена роялти
- Перевод бизнес-процессов в онлайн
- Расширение списка товаров (услуг) сети для дополнительного дохода
- Переговоры с арендодателями о сокращении/отмене арендных платежей
- Переговоры с поставщиками
- Обучение франчайзи
- Предоставление внутренних кредитов (отсрочек платежей)
- Централизованные рекламные кампании
- Помощь в получении субсидии (государственной поддержки)
- Никакие
- Другое _____

Примеры вопросов с ранжированием

Отметьте значимость для Вашего бизнеса ресурсов, перечисленных ниже

(0 – ресурс отсутствует, 5 – ресурс имеет ключевое значение).

Ресурсы	0	1	2	3	4	5
Персонал						
IT-разработки						
Сеть партнеров-франчайзи						
Оборудование и материалы						
Финансы						
Продукт/услуга						

Укажите значимость затрат франчайзера до пандемии

(0 – затраты отсутствуют, 5 – затраты имеют ключевое значение).

Ресурсы	0	1	2	3	4	5
Продвижение франшизы						
Сопровождение франчайзи						
Разработка/обновление документов						
Разработка и поддержка IT-системы						
Маркетинг товара (услуги)						
Обучение франчайзи и его персонала						

Примеры открытых вопросов

Какие изменения произошли в организационной структуре франчайзера в период пандемии?

Как изменилась финансовая модель бизнеса?

Что стало основным источником дохода франчайзера в период пандемии?

Источники

- Балдина Ю.В. (2018). Разработка инновационной бизнес-модели государственного франчайзинга // Вестник Томского государственного университета. Экономика. № 43. С. 231–245. DOI: 10.17223/19988648/43/16.
- Васильева И.В., Васильева Т.Н. (2016). Сравнительно-правовой анализ коммерческой концессии и франчайзинга // Экономика, социология и право. № 12. С. 114–119.
- Ганебных Е.В., Эль-Сибай Н.М. (2014). Управление функцией планирования во франчайзинговых отношениях // Фундаментальные исследования. № 9-7. С. 1563–1567.
- Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. (2016). Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. Москва: Альпина Паблишер.
- Громыко Г.Л., Воробьев А.Н., Иванов Ю.Н. и др. (2021). Теория статистики. 4-е изд. Москва: ИНФРА-М.
- Ермакова И.В. (2020). Развитие контекстной рекламы в условиях сетевой экономики: актуальные вопросы юридической теории и практики // Юридические исследования. № 8. С. 12–29. DOI: 10.25136/2409-7136.2020.8.33902.
- Кинякина Е. (2019). Доходные игры. Как обучающие и развивающие франшизы стали самыми выгодными в России // Forbes. 04.07.2019. <https://www.forbes.ru/biznes/378049-dohodnye-igry-kak-obuchayushchie-i-razvivayushchie-fran-shizy-stali-samyimi-vygodnymi-v>.
- Лапидус Л.В. (2018). Цифровая экономика: Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. Москва: ИНФРА-М.
- Малькова И.В. (2007). Франчайзинговые соглашения и их роль в обеспечении конкурентоспособности участников // Современная конкуренция. № 4 (4). С. 80–90.
- Масюк Н.Н., Чигвинцев Ю.М., Филичева Т.П. (2016). Модификация бизнес-моделей организации, предоставляющих услуги образовательного отдыха детей // Азимут научных исследований: экономика и управление. Т. 5, № 4 (17). С. 394–397.
- Никулин Е.Д., Шаталов А.И. (2012). Стратегия роста бизнеса с использованием франчайзинга: баланс между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». № 3. С. 25–47.
- Остервальдер А., Пинье И. (2017). Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер.
- Панюкова В.В. (2018). Маркетинговая информационная система франшизы // Маркетинговые коммуникации. № 4. С. 294–297.
- Петроченков А.С., Новиков Е.С. (2015). Идеальный Landing Page. Создаем продающие веб-страницы. Санкт-Петербург: Питер.
- Пехтин А.В. (2012). Принципы построения франчайзинговых сетей // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. № 4 (76). С. 111–113.
- Стрекалова Н.Д. (2009). Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. № 92. С. 138–146.
- Тимошук Д. (2019). Делай, как я! // EdExpert. 08.06.2019. <https://edexpert.ru/timoschuk>.
- Чиназирова С.К., Тлеухурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Ешугова С.К. (2020). Франчайзинг в сфере детских услуг как эффективное направление организации бизнеса // The scientific heritage. № 53. С. 6–9.
- Чинарьян Р.А. (2012). Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3) // Клиентинг и управление клиентским портфелем. № 4. С. 246–276.
- Шахова М.С. (2021). Франчайзинг в России: новая экономическая реальность // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика. № 21 (3). С. 130–157.
- Al-Debei M., Avison D. (2009). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, no. 19, pp. 359–376.
- Austin E. (2020). Business Survival Growth Model (BSGM) Canvas vs Business Model Canvas (BMC). *European Journal of Business and Innovation Research*, vol. 8, no. 1, pp. 52–68. <https://doi.org/10.37745/ejbir/vol8.no1.pp52-68.2020>.
- Blair R., Matherly W., Lafontaine F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Fielt E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, no. 1(1), pp. 85–105.
- Fielt E. (2014). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, vol. 1, no. 1, p. 93. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12, pp. 50–59.
- Linder J., Cantrell S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, pp. 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, vol. 5, pp. 86–92.
- Osterwalder A. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the AIS*, no. 15, pp. 2–40.
- Zott C., Amit R. (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042.

References

- Baldina Yu.V. (2018). Razrabotka innovatsionnoy biznes-modeli gosudarstvennogo franchayzinga [Development of the innovative business model of the state franchising]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, no. 43, pp. 231–245. DOI: 10.17223/19988648/43/16.
- Vasil'eva I.V., Vasil'eva T.N. (2016). Sravnitel'no-pravovoy analiz kommercheskoy kontsessii i franchayzinga [Comparative legal analysis of commercial concession and franchising]. *Ekonomika, sotsiologiya i parvo – Economics. Sociology. Law*, no. 12, pp. 114–119.
- Ganebnykh E.V., El'-Sibai N.M. (2014). Upravlenie funktsiy planirovaniya vo franchayzingovykh otnosheniyakh [Management of planning function in franchising relations]. *Fundamental'nye issledovaniya – Fundamental Research*, no. 9-7, pp. 1563–1567.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2016). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business* (Russ. ed.: Biznes-modeli. 55 luchshikh shablonov. Moscow: Alpina Publisher).
- Gromyko G.L., Vorob'ev A.N., Ivanov Yu.N., et al. (2021). *Teoriya statistiki* [Theory of statistics]. Moscow: INFRA-M.
- Ermakova I.V. (2020). Razvitie kontekstnoy reklamy v usloviyakh setevoy ekonomiki: aktual'nye voprosy yuridicheskoy teorii i praktiki [Development of contextual advertising in a network economy: Topical issues of legal theory and practice]. *Yuridicheskie issledovaniya – Legal Studies*, no. 8, pp. 12–29. DOI: 10.25136/2409-7136.2020.8.33902.
- Kinyakina E. (2019). Dokhodnye igry. Kak obuchayushchie i razvivayushchie franshizy stali samymi vygodnymi v Rossii [Profitable games. How educational and development franchises have become the most profitable in Russia]. *Forbes*, July 4. <https://www.forbes.ru/biznes/378049-dohodnye-igry-kak-obuchayushchie-i-razvivayushchie-franshizy-stali-samymi-vygodnymi-v>.
- Lapidus L.V. (2018). *Tsifrovaya ekonomika: Upravlenie elektronnykh biznesom i elektronnoy kommersiy* [Digital economy: E-Business and E-Commerce management]. Moscow: INFRA-M.
- Malkova I.V. (2007). Franchayzingovye soglasheniya i ikh rol' v obespechenii konkurentosposobnosti uchastnikov [Franchising agreements and their role in ensuring the competitiveness of participants]. *Sovremennaya konkurentsia – Journal of Modern Competition*, no. 4(4), pp. 80–90.
- Masyuk N.N., Chigvintsev Yu.M., Filicheva T.P. (2016). Modifikatsiya biznes-modeley organizatsii, predostavlyayushchikh uslugi obrazovatel'nogo otdykha detey [Modification of business models of service providers for educational leisure children]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie – Research Azimuth: Economics and Management*, vol. 5, no. 4(17), pp. 394–397.
- Nikulin E.D., Shatalov A.I. (2012). Strategiya rosta biznesa s ispol'zovaniem franchayzinga: balans mezhdru chislom sobstvennykh predpriyatii i chislom predpriyatii-partnerov [Business growth strategy using franchising: Balance between the number of own enterprises and the number of partner enterprises]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya «Menedzhment» – Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 3, pp. 25–47.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2017). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Russ. ed.: Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora. Moscow: Alpina Publisher).
- Panyukova V.V. (2018). Marketingovaya informatsionnaya sistema franshizy [Marketing information system of the franchise]. *Marketingovye kommunikatsii – Marketing Communications*, no. 4, pp. 294–297.
- Petrochenkov A.S., Novikov E.S. (2015). *Ideal'nyy Landing Page. Sozdaem prodayushchie veb-stranitsy* [Perfect Landing Page. Creating selling web pages]. Saint Petersburg: Piter.
- Pekhtin A.V. (2012). Printsipy postroeniya franchayzingovykh setey [Principles of building franchising networks]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of Saint Petersburg State University of Economics*, vol. 4(76), pp. 111–113.
- Strekalova N.D. (2009). Kontseptsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza [The concept of a business model: The methodology of system analysis]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena – Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, no. 92, pp. 138–146.
- Timoshchuk D. (2019). Delay, kak ya! [Do as I do!]. *EdExpert*, June 8. <https://edexpert.ru/timoschuk>.
- Chinazirova S.K., Tlekhuray-Berzegova L.T., Byuller E.A., Eshugova S.K. (2020). Franchayzing v sfere detskikh uslug kak effektivnoe napravlenie organizatsii biznesa [Franchising in the sphere of children's services as an effective direction of business organization]. *The Scientific Heritage*, no. 53, pp. 6–9.
- Chinar'yan R.A. (2012). Klientskaya sostavlyayushchaya klyuchevykh kontseptsiy universal'nykh biznes-modeley (chast' 3) [The client component of the key concepts of universal business models (part 3)]. *Klienting i upravlenie klientskim portfelem – Clients and client portfolio management*, no. 4, pp. 246–276.
- Shakhova M.S. (2021). Franchayzing v Rossii: novaya ekonomicheskaya real'nost' [Franchising in Russia: New economic reality]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6, Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin*, no. 21(3), pp. 130–157.
- Al-Debei M., Avison D. (2009). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, no. 19, pp. 359–376.
- Austin E. (2020). Business Survival Growth Model (BSGM) Canvas vs Business Model Canvas (BMC). *European Journal of Business and Innovation Research*, vol. 8, no. 1, pp. 52–68. <https://doi.org/10.37745/ejbir/vol8.no1.pp52-68.2020>.
- Blair R., Matherly W., Lafontaine F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Fielt E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, no. 1(1), pp. 85–105.

- УПРАВЛЕНИЕЦ 2021. Том 12. № 5
- Fielt E. (2014). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, vol. 1, no. 1, p. 93. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12, pp. 50–59.
- Linder J., Cantrell S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, pp. 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, vol. 5, pp. 86–92.
- Osterwalder A. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the AIS*, no. 15, pp. 2–40.
- Zott C., Amit R. (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042.

Информация об авторе**Information about the author****Шахова Маргарита Сергеевна****Margarita S. Shakhova**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инноваций экономического факультета. **Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова** (119991, РФ, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46). E-mail: shakhova_msu@bk.ru.

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Innovation Economics Dept. **Lomonosov Moscow State University, Economic Faculty** (1/46 Leninskiye Gory, Moscow, 119991, Russia). E-mail: shakhova_msu@bk.ru.