

Franczyza, wholesale czy własna sieć?

Jak wybrać model rozwoju, który równoważy ekonomikę, tempo wzrostu, kapitał i kontrolę nad marką.

PUNKT WYJŚCIA

Pytanie nie brzmi: który model jest najlepszy?

BRZMI

który model jest najlepszy dla tego biznesu, na tym rynku i na tym etapie rozwoju?

WŁASNA SIEĆ

Własna sieć daje najwyższy poziom kontroli.

FRANCZYZA

Franczyza pozwala rozwijać skalę przy wykorzystaniu kapitału i przedsiębiorczości partnerów.

WHOLESALE

Wholesale może umożliwić szybkie wejście do nowych kanałów i geografii bez budowania całej infrastruktury retailowej.

Każdy model posiada jednak inną ekonomikę.

- Inny profil ryzyka.
- Inne wymagania kompetencyjne.
- Inną relację pomiędzy wzrostem a kontrolą.

Dlatego decyzji o modelu rozwoju nie należy podejmować wyłącznie na podstawie tempa ekspansji.

Skala sama w sobie nie tworzy wartości.
Tworzy ją skala, którą model ekonomiczny jest w stanie utrzymać.

TRZY MODELE, TRZY LOGIKI

Trzy modele, trzy logiki.

WŁASNA SIEĆ

Firma kontroluje lokalizację, doświadczenie klienta, pricing, personel, zapas i sposób operowania.

Korzyścią jest bezpośredni dostęp do pełnej ekonomiki sprzedaży i klienta.

Koszt — kapitał, infrastruktura oraz odpowiedzialność operacyjna.

FRANCZYZA

Partner inwestuje część kapitału i prowadzi działalność według określonego modelu.

Pozwala to przyspieszyć ekspansję, ale sukces zależy od jakości konceptu, ekonomiki jednostki, standardów i zdolności zarządzania partnerami.

Franczyza nie usuwa konieczności zarządzania siecią.

Zmienia rodzaj zarządzania.

WHOLESALE

Marka sprzedaje produkt partnerowi, który następnie odpowiada za sprzedaż detaliczną.

Model może być skalowalny i kapitałowo atrakcyjny, ale firma oddaje część kontroli nad ceną końcową, ekspozycją, doświadczeniem klienta i dostępem do danych.

To nie trzy warianty tego samego modelu.
To trzy różne systemy tworzenia i podziału wartości.

EKONOMIKA

Obrót nie mówi jeszcze, który model jest najbardziej wartościowy.

Porównując modele, należy patrzeć na całą ekonomikę.

WŁASNA SIEĆ

We własnej sieci firma może generować wyższą marżę brutto, ale ponosi pełne koszty:

- lokalizacji,
- personelu,
- zatowarowania,
- operacji,
- infrastruktury,
- otworzyć i zamknąć.

WHOLESALE

W wholesale marża procentowa może być niższa, ale część kosztów i ryzyka przejmuje partner.

FRANCZYZA

We franczyzie ekonomika zależy od kombinacji:

- opłat początkowych,
- marży na produkcie,
- royalty,
- marketing fee,
- kosztów wsparcia partnera,
- oraz poziomu kapitału potrzebnego do budowania i utrzymywania systemu.

DLATEGO MODELE TRZEBA PORÓWNYWAĆ NA POZIOMIE

cash generation

ROIC

kapitału
obrotowego

kosztu
skalowania

ekonomiki
pojedynczej
jednostki

Największa sprzedaż nie zawsze oznacza najwyższą wartość.

KAPITAŁ I TEMPO

Szybciej nie zawsze znaczy lepiej. Wolniej nie zawsze znaczy bezpieczniej.

WŁASNA SIEĆ

Własna sieć może rozwijać się wolniej z powodu ograniczeń kapitałowych.

FRANCZYZA

Franczyza może rozwijać się szybciej, ale wzrost liczby partnerów zwiększa potrzebę kontroli standardu.

WHOLESALE

Wholesale może otworzyć dostęp do wielu punktów sprzedaży bardzo szybko, ale jednocześnie ograniczyć bezpośrednią kontrolę nad dystrybucją.

Dlatego przed wyborem modelu trzeba zadać dwa pytania jednocześnie:

PYTANIE 1

Jak szybko możemy skalować?

ORAZ PYTANIE 2

Jak szybko możemy skalować bez utraty ekonomiki i jakości modelu?

Różnica pomiędzy tymi pytaniami **jest fundamentalna.**

KONTROLA NAD MARKĄ

Każdy model oddaje kontrolę w innym miejscu.



WŁASNY RETAIL

We własnym retailu firma kontroluje większość doświadczenia klienta.

FRANCZYZA

We franczyzie kontrola jest egzekwowana poprzez:

- standardy,
- umowę,
- operating manual,
- szkolenia,
- system audytu,
- dane,
- relację z partnerem.

WHOLESAL

W wholesale część doświadczenia marki zależy już od zewnętrznego detalisty.

Dlatego im bardziej wartość marki zależy od:

- obsługi,
- visual merchandisingu,
- premium experience,
- doradztwa,
- atmosfery,
- kontroli pricingu,

Nie oznacza to, że marka premium nie może działać poprzez partnerów.

tym bardziej trzeba świadomie oceniać koszt utraty kontroli.

Model partnerski musi zostać zaprojektowany **równie precyzyjnie** jak własny retail.

KOMPETENCJE

Model rozwoju powinien odpowiadać nie tylko rynkowi, ale także temu, co organizacja potrafi.

WŁASNA SIEĆ

Własna sieć wymaga kompetencji retailowych i operacyjnych.

WHOLESALE

Wholesale wymaga bardzo silnej sprzedaży B2B, account managementu, planowania produktu i zarządzania kanałem.

FRANCZYZA

Franczyza wymaga jeszcze innego zestawu kompetencji:

- selekcji partnerów,
- transferu know-how,
- zarządzania standardem,
- ekonomiki francyzobiorcy,
- monitorowania wyników,
- zarządzania konfliktem interesów,
- i rozwijania systemu, który pozostaje atrakcyjny zarówno dla właściciela marki, jak i partnera.

Firma może posiadać doskonały produkt, a jednocześnie nie być gotowa do franczyzy.

Francyzowalny biznes to biznes, który potrafi przekazać swoją przewagę komuś innemu w sposób powtarzalny.

PYTANIA DO ZARZĄDU

10 pytań przed wyborem modelu ekspansji

01 Gdzie rzeczywiście powstaje wartość w naszym modelu?

02 Jak wygląda pełna ekonomika jednostki w każdym z wariantów?

03 Ile kapitału wymaga otwarcie i utrzymanie kolejnego punktu?

04 Jak duży poziom kontroli nad doświadczeniem klienta jest niezbędny dla marki?

05 Czy model operacyjny jest wystarczająco powtarzalny, aby przekazać go partnerowi?

06 Jakie dane o kliencie i sprzedaży utracimy w modelu partnerskim?

07 Jakiego poziomu marży potrzebuje partner, aby model był dla niego trwały?

08 Czy organizacja posiada kompetencje do zarządzania danym kanałem?

09 Gdzie pojawia się konflikt pomiędzy kanałami?

10 Czy jeden model powinien obowiązywać wszędzie, czy potrzebujemy architektury hybrydowej?

HEFT7 PERSPECTIVE

Nie trzeba wybierać jednego modelu na zawsze.

Wiele firm powinno myśleć nie o pojedynczym kanale, lecz o architekturze rozwoju.

- 01 Flagowe lokalizacje własne mogą budować markę i doświadczenie.
- 02 Franczyza może rozwijać rynki, na których lokalny partner posiada przewagę.
- 03 Wholesale może zwiększać zasięg produktów tam, gdzie budowanie własnej sieci nie ma ekonomicznego uzasadnienia.
- 04 E-commerce może pełnić jeszcze inną funkcję.

Kluczowe jest jednak to, aby każdy kanał miał:

- jasną rolę,
- własną ekonomikę,
- reguły dotyczące klienta, ceny i asortymentu,
- oraz określone miejsce w strategii marki.

Jeżeli odpowiedzi nie są jednoznaczne, firma nie potrzebuje kolejnego kanału sprzedaży.

Potrzebuje decyzji o modelu tworzenia wartości.

Joanna Smolarczyk
FOUNDER, HEFT7



GIVE CHANGE WEIGHT.

HEFTSEVEN.COM

BERLIN · EUROPE
heftseven.com
info@heftseven.com

FRANCZYZA, WHOLESALC CZY WŁASNA SIEĆ?

09 / 09