

Организационный механизм регионального франчайзинга

Ведение бизнеса методами франчайзинга становится все более популярным среди российских компаний, направляющих свои экономические интересы в регионы. Проблема актуальности организации франчайзинга на отечественном рынке достаточно значима, поэтому описываются основные факторы при выборе франшизного пакета, франчайзера или франчайзи. В статье рассматриваются этапы построения регионального франчайзинга, которые характеризуют некоторые ожидания российских предпринимателей от франчайзингового бизнеса.

Решения в области франчайзинга основываются на тщательном анализе информации о партнере (франчайзере или франчайзи) и региональной среде. Эти данные могут быть получены как из традиционных (данные Госкомстата, СМИ, интернет), так и из специфических для данной области деятельности информационных источников. Что касается последних, необходимо отметить специальные журналы, информацию Ассоциации франчайзинга и Торгово-промышленных палат, а также франчайзи и франчайзеров, имеющих большой опыт ведения данного вида бизнеса.

Основными факторами при оценке франшизы, прежде всего, являются:

1. Товары или услуги (объект франчайзинга). В первую очередь, рассматриваются имидж и новшество товара или услуги для того, чтобы выяснить, в какой степени он утвердился на данном рынке. В противном случае франчайзи рискует получить товар с неизвестными шансами на успех или находящийся на этапе упадка своего жизненного цикла. Очень полезным окажется и анализ степени успешности товара/услуги на других рынках, особенно имеющих аналогичные характеристики. В дальнейшем осуществляется изучение фактического и потенциального (максимально возможного) спроса, а также положения конкурентов на рынке. Это позволит выявить шансы франчайзи на получение доли на рынке, достаточной для того, чтобы достичь потолка рентабельности и получить прибыль. Особое внимание обращается на перспективу рентабельности бизнеса по истечении от трех до десяти лет.
2. Изучение сезонности спроса дополнит общую картину и предоставит возможность анализа финансового состояния и потока денежной наличности. Рассмотрение вопросов связанных с особыми или уникальными характеристиками франшизы позволяют франчайзи определить, степень новизны и ценности. Одновременно необходимо осуществить сравнительный анализ конкурентов, и их предложения.
3. Территория и месторасположение. Эксклюзивность (исключительность) на определенной территории является весьма важной характеристикой франшизы. Чем территория обширнее, тем дольше период эксклюзивности, меньше возможности для ее нарушения конкурентами, а, соответственно, выше цен-

ность франшизы. Франчайзер, однако, не может гарантировать франчайзи отсутствие конкуренции вообще. Во-первых, из-за того, что на данной территории могут действовать несколько франчайзеров, предлагающих аналогичные франшизы. Во-вторых, никто не может гарантировать отсутствия случаев обращения клиентов к франчайзи действующих на соседних территориях. Поэтому франчайзи необходимо провести тщательный анализ своей будущей территории на предмет эксклюзивности. Одновременно и франчайзер должен уделить внимание этой проблеме для того, чтобы обеспечить как можно больше преимуществ франчайзи (количество потенциальных клиентов, покупательная способность и пр.). Размещение зданий и помещений франчайзи также является немаловажным фактором, учитывая тот факт, что центральные части городов наиболее привлекательны с торговой точки зрения (более интенсивные потоки покупателей и транспорта).

4. Структура собственности: здания и помещения, используемые для бизнеса. Этот вопрос становится особо острым к моменту окончания договора франшизы. Если собственником является франчайзи, тогда он становится более независимым в принятии решений, касающихся дальнейшей судьбы бизнеса (продолжение или прекращение деятельности, ориентация на новые виды бизнеса, продажа здания и т.п.). Если же недвижимость находится в собственности франчайзера, то он может не продлевать договор, тем самым, сохраняя хорошее место для бизнеса. В случае, когда соответствующие площади арендованы, преимущества не столь очевидны, хотя арендатор (франчайзи или франчайзер) имеет больше рычагов для воздействия и маневрирования.

5. Франшизный пакет. Пакет франшизы представляет собой совокупность отношений между франчайзером и франчайзи, который включает учебное пособие, договор франчайзинга и, частично, рекламные материалы франчайзера на предоставление франшизы. Платежи являются одной из основных составляющих пакета франшизы.

Паушальный взнос - это сумма, выплачиваемая франчайзи за передачу прав на использование бренда, технологий, а также для покрытия затрат на первоначальное обучение персонала франчайзи и другие услуги, которые франчайзер предоставляет своим франчайзи.

Роялти - вознаграждение в виде периодических процентных отчислений или фиксированных ставок, выплачиваемых франчайзи в основном за право использования бренда, технологий и т. п.

Франчайзер, требующий высокий начальный взнос и низкий роялти, является достаточно опасным, так как его стратегия может привести к финансовой «пирамиде». Низкий роялти, в свою очередь, может служить признаком высоких надбавок на товары, материалы и оборудование, полученные от франчайзера, а низкий начальный взнос может означать либо то же самое, либо невысокий уровень роялти. Некоторые франчайзеры устанавливают постоянный уровень роялти в денежном выражении (фиксированный), который необходимо выплатить независимо от продаж. В этом случае необходимо произвести тщательные расчеты для того, чтобы выявить экономическую обоснованность этого роялти для франчайзи. Затраты на рекламу обычно распреде-

ляются между франчайзером и франчайзи. Проблема заключается лишь в установлении соответствующей пропорции. Для того, чтобы она была справедливой, важно рассматривать такие аспекты, как: объект рекламы (франшиза вообще или предложение франчайзи на данной территории) и территория распространения рекламы (местный, региональный, национальный уровни).

6. Схема обучения франчайзи. Обычно основными направлениями начального обучения являются: операционные методы и процедуры, финансовый контроль, обслуживание машин и оборудования, отбор персонала, законодательная специфика. Кроме того, могут быть предусмотрены и некоторые периодические курсы повышения квалификации, связанные с конкретными практическими проблемами, с которыми сталкивается предприятие (менеджмент, маркетинг, законодательство, технические аспекты и пр.).

При анализе франчайзеров следует ориентироваться на критерии:

1. Опыт, репутация и перспективы развития. Франчайзер с большой тщательностью отбирает своих франчайзи, одним из основных инструментов в этой процедуре является подробная анкета. В свою очередь, франчайзи также разрабатывает свою анкету для того, чтобы быть уверенным, что выбор франчайзера был осуществлен правильно.

2. Статус франчайзера перед финансово-кредитными учреждениями является важным показателем качества его бизнес практики и может служить решающим преимуществом в получении кредитов. Успехи, достигнутые в прошлом (продажи, прибыли), наиболее ценны, если относятся к более длительному периоду времени, нежели к краткосрочному периоду, пусть даже они в последнем случае будут очень впечатляющими. Планы на будущее должны быть реалистичными. Грандиозные программы внушают меньше доверия, так как они требуют серьезных изменений действующих структур и системы, а это чревато серьезными ошибками и рисками. Анализ информации из независимых источников дополнит общую картину ценными данными. Так, изучение работников франчайзера, в том числе опыта лиц, занимающих ключевые должности, а также расписания работы, специфики найма на работу (на постоянной основе или по совместительству), организации процессов и производительности труда, профессионализма менеджеров, позволит франчайзи принять правильное решение, даже если существует несколько альтернативных вариантов.

3. Финансовое состояние. Целью финансового анализа является определение текущего положения франчайзера, с одной стороны, и оценка привлекательности шансов франшизы на успех, с другой стороны.

Анализ франчайзи, наконец, должен быть ориентирован на определение соответствия потенциала франчайзи выбранной области деятельности:

- опыт франчайзи на данном рынке (производство, маркетинг и пр.),
- опыт управления аналогичными предприятиями,
- наличие специалистов и возможность найма с учетом сложившегося уровня оплаты труда,
- начальный капитал для бизнеса и источники получения основных и оборотных средств.

Существует ряд факторов, обеспечивающих успех во франчайзинге. Четыре из них большинство специалистов считают самыми важными: реализм; работа с информацией; резервы; лояльность.

1. Реализм относится, в первую очередь, к объективной оценке, еще до начала деятельности, сильных и слабых сторон франчайзи, его целей и способностей. Уместной в данном случае окажется помощь соответствующих специалистов и организаций, работающих в данной области (консультационные и адвокатские фирмы, бизнес центры, ассоциации франчайзинга и пр.). Он требует больших усилий и труда, полной отдачи, преодоления барьеров и достаточно продолжительного времени. Поддержка со стороны франчайзера, разумеется, очень важна, но бизнес, в конечном итоге, принадлежит франчайзи, и последнему надлежит действовать больше как предприниматель, нежели как наемный работник.

2. Работа с информацией подразумевает тщательный сбор информации касающейся бизнеса до начала и в процессе деятельности. Известно, что не существует вечного бизнеса, и больше шансов на долговременный успех имеет тот, кто более гибок и быстро способен адаптироваться к изменениям бизнес-среды. Даже такая успешная компания как McDonald's ищет новые возможности для улучшения деятельности своих ресторанов в разных странах. Информационная система состоит из трех основных элементов:

- источники информации (внутрифирменные, периодическая печать, радио, ТВ, литература по специальности, профессиональные выставки, офисы и магазины конкурентов и пр.);
- методы обработки и анализа данных;
- персонал, работающий с информацией (сбор и обработка информации, способность принимать решения).

Франчайзи, который создал эффективную информационную систему, может избежать многих ошибок и потерь.

3. Резервы нужны для того, чтобы бизнес всегда имел определенный запас прочности. В первую очередь, это касается финансовых ресурсов. Ведь фактические объемы продаж, прибылей и потока денежной наличности могут существенно отклоняться от запланированных, а следовательно, не исключены случаи, когда предприятие окажется не в состоянии вовремя выполнить свои обязательства перед поставщиками, кредиторами и прочими партнерами. Поэтому предвосхищение таких ситуаций и формирование определенных резервов, в том числе сбережений учредителей, банковские кредиты, спасут франчайзи от необходимости принятия чрезвычайных и неприятных для него действий (кредиты с высокими процентами, залог недвижимости и пр.). Специалисты считают, что оптимальный уровень необходимых для франчайзинга ресурсов должен быть как минимум в два раза больше, чем сумма инвестиций, указанная франчайзером в начале.

4. Лояльность подразумевает регулярное и честное осуществление франчайзинговых платежей. Даже если в определенный момент, когда бизнес стабилизировался и действует успешно, появляется искушение приостановить или сократить платежи (указав в отчетности более низкие цифры). Успех фран-

чайзинга связан именно с деятельностью системы, а не индивидуального предпринимателя. Он, в сущности, обеспечивает снижение делового риска, а за это необходимо платить. Другой аспект лояльности связан со строгим соблюдением стандартов бизнеса, установленных в учебном пособии и договоре франчайзинга. Иногда франчайзи решает изменить некоторые действия, методы и практики по собственной инициативе. Цели могут быть даже самыми благородными – наилучшее приспособление к потребностям рынка, увеличение продаж и пр. Но эти инициативы не подходят для бизнеса в системе франчайзинга, где успех основывается на идентичности товаров и услуг у всех франчайзи и на всех территориях. Это тот случай, когда частная инициатива наказуема. Очевидно, это никак не означает, что франчайзинг – консервативная система, которая сопротивляется всему новому и эффективному. Наоборот, франчайзеры очень даже в этом заинтересованы, но механизм внедрения нововведений в практику подразумевает строгую последовательность: централизованный сбор идей от всех франчайзи, рассмотрение и разработка единых для всей системы нововведений, их внедрение в практику всех франчайзи.

Старт бизнеса в системе франчайзинга предполагает выполнение 7 стадий: самооценка, документирование, анализ франчайзинга, разработка бизнес-плана, оценка франчайзера, обсуждение условий контракта, внедрение.

Стадия 1. Самооценка.

Выполняется в соответствии с информацией, описанной выше (оценка франчайзи), и на основе анкетного опроса. Цель оценки состоит в определении слабых мест и преимуществ потенциала франчайзи, в выборе подходящего вида деятельности.

Стадия 2. Документирование.

1. Анализ информации. Основными информационными источниками тут являются специализированная литература, периодические издания, интернет. Организации, которые могут обеспечить эту информационную поддержку в нашей стране: Торгово-промышленная палата, консалтинговые центры и т.д. Посещение двух или трех предприятий, действующих в системе франчайзинга. Цель посещения – исследовать наружное и внутреннее благоустройство предприятия и систему обслуживания клиентов. Важно наметить общие особенности (стандарты) этих предприятий. Беседа с коммерческим персоналом и администрацией предприятий дает очень важную информацию, которая не может быть получена из других информационных источников.

2. Решение относительно одобрения/неодобрения системы франчайзинга. Менеджер имеет возможность определить согласно изученной информации, является ли франчайзинг адекватным его бизнесу или нет.

3. Посещение семинара/курсов по франчайзингу. Это позволит будущему франчайзи расширить свои познания и одновременно войти в контакт с другими подобными предпринимателями. Участие иностранных экспертов в этих семинарах даст возможности слушателям ознакомиться с международной

практикой в сфере, а участие местных юристов – со спецификой национального законодательства и возможным риском, связанным со структурой контракта и процедурой его заключения.

Стадия 3. Оценка франшиз.

Каталоги с информацией о потенциальных франчайзерах издаются Международной ассоциацией франчайзинга, Европейской ассоциацией франчайзинга или же ассоциациями франчайзинга конкретных стран. Таким образом, Международная ассоциация франчайзинга дает описание приблизительно тысячи франшиз, которые охватывают более 70 областей бизнеса.

Оценка различных франшиз с целью выбора наиболее адекватной, которая исключала бы слабые места и акцентировала бы преимущества франчайзи, осуществляется на основе полученной информации и в соответствии со структурой оценки франшизного пакета и в анкетном опросе.

Стадия 4. Разработка бизнес-плана.

Бизнес-план разрабатывается на основе проведенного анализа и включает следующие разделы:

- анализ возможностей и риска деловой среды;
- рынок, клиенты, стратегии и тактики маркетинга;
- необходимый оборотный и основной капиталы и источники финансирования;
- источники снабжения с оборотными средствами и оборудованием;
- местонахождение предприятия;
- производство, технологии и гарантия качества;
- методы управления, ответственность и заинтересованность персонала;
- контроль потока наличности, расходов и доходов;
- деловая и информационная безопасность, защита интеллектуальной собственности.

Важно отметить, что бизнес-план в системе франчайзинга имеет некоторые специфические аспекты благодаря тому, что определенные аспекты были уже разработаны франчайзером и включены в учебное пособие. Это облегчает намного разработку и реализацию бизнес-плана, но не исключает предпринимательскую роль франчайзи. Прежде всего, учитываются характеристики деловой и рыночной среды (территория франшизы): определенные требования потребителей, обычаи, традиции, конкуренция, деятельность должностных лиц и госконтроль, отношение к инвесторам, преступность и коррупция, налоговая и таможенная политика региона.

Стадия 5. Выбор и оценка франчайзера.

В процессе преддоговорного сотрудничества франчайзер представляет потенциальному франчайзи полную информацию о своей деятельности в соответствии со стандартным образцом, называемым «Тетрадь информации». На основе этой информации, франчайзи оценивает франчайзера в соответст-

вии со структурой.

Стадия 6. Обсуждение условий контракта.

Осуществляется в соответствии с соглашениями правового регулирования деятельности франчайзера и франчайзи в России - Гражданским кодексом РФ.

Стадия 7. Внедрение бизнес-плана.

Эта стадия включает два подуровня: организация бизнеса и внедрение бизнес-плана. Организация бизнеса включает широкий диапазон действий перед запуском бизнеса, в том числе:

- установление отношений с франчайзером на основе утвержденного контракта. Эта стадия подразумевает обеспечение гарантий, платежей к франчайзеру, прием-передача документации и оборудования, обучение персонала, заключение контрактов с поставщиками материалов и товаров;
- установление отношений с потребителями. Эта стадия состоит в исследовании предпочтений потребителей, участии в выставках-продажах и осуществлении пробных продаж;
- внесение возможных поправок и дополнений в бизнес-план. Первые деловые контакты дают много информации, которую невозможно получить из какого-либо предварительного исследования. Поэтому объективное отражение реальной ситуации облегчит их последующее осуществление.

Внедрение бизнес-плана начинается одновременно с открытием офисов предприятия для клиентов. Все отделы начинают работать в соответствии с установленными планами, на основе организационной структуры предприятия и досье каждого работника. Далее следует период развития отношений между партнерами, эксперты сравнивают его со стадиями развития отношений между родителями и детьми. Вначале франчайзи знает немного о бизнесе и франчайзере. Он «быстро схватывает и очень внимателен», поскольку вложил в дело значительную часть своих сбережений. Франчайзи полностью зависит от франчайзера, поэтому техническая помощь, вежливое отношение и даже простые советы со стороны франчайзера ценятся очень высоко. Эта стадия наиболее благоприятна для франчайзера.

Спустя 18-24 месяца франчайзи «овладевает искусством» вести дело. Иногда он начинает сомневаться в потребности ему франчайзера. Это - стадия «юношеского возраста и революционных идей». В течение этого периода много франчайзи пытаются изменить систему или сократить франшизные налоги. Чтобы избежать этого, франчайзер должен доказать фактами свою способность внести вклад в успех франчайзинга. Неразумные инициативы франчайзи должны быть твердо пресечены.

Если эта стадия заканчивается успешно, то франчайзер получает заслуженное уважение. Франчайзи начинает понимать, что его успех невозможен без всей системы франчайзинга. Эта стадия развития характеризуется взаимовыгодным сотрудничеством двух зависимых друг от друга предпринимателей.

Поскольку определить эффективность франчайзинга как некой концеп-

ции бизнеса без тщательного анализа невозможно, iFranchise Group (США) выделила ряд из 12 прогностических критериев, с помощью которых можно оценить готовность компании к франчайзингу и вероятность того, что она достигнет успеха в качестве франчайзера.

1. Доверие обеих сторон бизнеса. Чтобы продать франшизы, компания сначала должна пользоваться доверием в глазах их потенциальных покупателей. Доверие может отражаться в ряде показателей: размер фирмы, число ее подразделений, длительность работы, работа подразделения-прототипа, публичность, осведомленность потребителя о марке и эффективность менеджмента; все они важны и значимы.

2. Отличительные особенности бизнеса. Кроме доверия, предлагающая франшизу фирма должна иметь достаточные отличия от своих соответствующих конкурентов. Они могут принимать вид отличающегося изделия или услуги, меньших капитальных затрат, уникальной стратегии маркетинга или различных целевых рынков.

3. Переносимость знания - т.е. способность обучить системе другие фирмы. Для передачи франшизы обычно нужно, чтобы бизнес мог передать необходимые знания ее предполагаемому получателю за относительно короткое время. Вообще говоря, если бизнес настолько сложен, что получателя франшизы нельзя обучить ему за три месяца, то у фирмы будут трудности с франчайзингом. Некоторые комплексные франчайзеры преодолевают этот недостаток, направляя свою деятельность только на тех предполагаемых получателей, которые уже «обучены» в их сфере (например, медицинская франшиза направлена только на врачей).

4. Приспособляемость бизнеса – т.е. возможность переноса концепции франчайзинга с одного рынка на другой. Некоторые концепции не приспособиваются к обширным географическим пространствам из-за региональных различий во вкусах или предпочтениях потребителя, другие (например, медицинская практика) ограничиваются различными законами государств, а некоторые работают только в силу своего уникального размещения.

5. Чистые и успешные действия прототипа. Для демонстрации эффективности системы необходима демонстрация чистого прототипа, который обычно служит средством при обучении получателей франшизы. Прототип также работает как испытательная площадка для новых изделий, новых услуг, методов маркетинга, торговли и эксплуатационной эффективности.

6. Документированные системы бизнеса. Система франчайзинга должна быть регламентирована так, чтобы ее можно было действительно передать получателю франшизы. Франчайзеру необходимо документировать свою политику, процедуры, системы, формы и деловую практику во всестороннем и удобном для пользователя руководстве действий и/или компьютерном обучающем модуле.

7. Возможности бизнеса. Этот критерий отражает предполагаемого получателя в той же мере, что и действительную стоимость открытия франшизы. Например, многомиллионная франшиза на гостиницу позволительна тем, кто работает с недвижимостью, тогда как им была бы непозволительна франшиза со стотысячным начальным капиталом, направленная на потенциальных клиентов с канцелярским опытом.

тов с канцелярским опытом.

8. Возвращение капиталовложений. Бизнес должен приносить получателям франшизы достаточную прибыль после платы за франчайзинг, чтобы они могли соответствующим образом окупить вложенные ими инвестиционные ожидания.

9. Тенденции и условия развития. Эти тенденции являются ключевыми для перспективного планирования: состояние рынка, влияние его на франчайзинг, спрос, конкуренты, длительность предложения.

10. Капитал. Для выполнения программы франчайзинга франчайзер нуждается в капитале и ресурсах. Ресурсы, необходимые для первоначального выполнения программы франчайзинга, будут изменяться в зависимости от рамок плана по расширению.

11. Приверженность к связям. Успешные франчайзеры сосредотачиваются на налаживании длительных взаимовыгодных отношений с получателями их франшизы. К сожалению, не все фирмы - франчайзеры понимают связь, существующую между взаимоотношениями и прибылью. Хорошие отношения с получателем франшизы позволяют франчайзеру эффективнее продавать франшизы, легче вводить в систему необходимые изменения и мотивировать франшизы и их менеджеров для обеспечения их клиентам совместимого уровня изделий и услуг.

12. Эффективность менеджмента. iFranchise Group выяснила, что причиной неудач начинающих франчайзеров чаще всего являются недостаток персонала или отсутствие опыта на уровне менеджмента. Часто новые франчайзеры пытаются взять на себя все. Кроме выполнения новых видов работ, менеджер должен также показать наличие опыта в маркетинге франшизы, инициативном обхождении, продаже франшизы, управлении средствами на рекламу, обучении и управлении действиями многих подразделений.

В заключении хотелось бы еще раз отметить, что франчайзинг - это способ ведения бизнеса, при котором известная фирма предоставляет свои передовые технологии и возможность работы под ее маркой другим организациям. Экономический эффект франчайзинга состоит в сочетании эффективности и подвижности небольшого предприятия с технологическими достижениями и гарантиями фирмы с раскрученной торговой маркой. Для фирмы - франчайзи это означает хорошую возможность начать и развить свой бизнес, а для клиентов - высокое качество гарантированного обслуживания.

Важен и психологический эффект франчайзинга. С одной стороны, владельцы фирмы - франчайзи чувствуют себя хозяевами собственного дела, которое ведут в своих интересах, которое они могут продать или передать по наследству. С другой стороны, франчайзи чувствуют себя «защищенными» в бизнесе, т.е. частью сплоченного сообщества профессионалов, делящихся друг с другом своими технологическими достижениями, сообща решающими многие проблемы, заинтересованными в качественной работе своих коллег, работающими на репутацию общего дела.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации Ч. 1 и 2. М.: ИНФРА - М - НОРМА, 1997.
2. Дельтей Ж., Франчайзинг. - СПб.: Издательский дом «Нева».2003.
3. Золотогоров В. Г., Инвестиционное проектирование / В.Г. Золотогоров. – М.: Книжный дом, 2005. - 368 с.
4. Ишина Л.П., Пономаренко Г.В. Франчайзинг как способ ведения бизнеса в России. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. -223с.
5. Крылов Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2003. - 608 с.
6. Лебедев И., Франчайзинг по-русски. Мифы и реальность Серия: Know How / И. Лебедев. – М.: Вектор, 2006. - 160 с.Майлер А., Силинг С. Практикум по франчайзингу для российских предпринимателей. - М: Фонд Развития Науки Техники и Франчайзинга, Абриколь, 2007.
8. Мюррей Я. Франчайзинг. / Пер. с англ. к. э. н. Любимова К. – СПб.: Питер, 2004. – 144 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
9. Спинелли-мл. С., Франчайзинг. Путь к богатству (Franchising: Pathway to Wealth Creation) / С. Спинелли-мл., Р. М. Розенберг, С. Берли - М.: Вильямс, 2007. - 384 с.
10. Материалы интернет – сайта <http://www.ifranchise.net/>.