

# КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ФРАНЧАЙЗИНГОВУЮ СЕТЬ

Франчайзинг это, прежде всего, эффективная организационная форма распространения успешных предпринимательских моделей, которая позволяет лидерам бизнеса на взаимовыгодной основе передавать свои отработанные технологии производства и управления другим предпринимателям, а также расширять сферы влияния.

Отметим, что франчайзинг подразумевает не обязательно мультиплицирование зарубежных марок и технологий. Успешные местные компании, уже создавшие себе имя и имеющие эффективные методы работы, вполне способны стать франчайзерами, то есть продавцами франшиз. Иными словами, франчайзинг — прекрасный инструмент развития отечественного брендинга и расширения успешных местных предприятий.

Надо иметь также в виду, что у отечественных франчайзеров по сравнению с зарубежными на территории Узбекистана имеются важные преимущества: отсутствие языкового барьера, единое правовое пространство, знание особенностей ведения бизнеса в нашей стране.

## Выгоды франчайзера

Почему предприятия становятся франчайзерами?

Отработав технологии производства и управления, завоевав место на рынке, предприниматель рано или поздно задумывается о распространении своего бизнеса на новые территории. Это можно сделать, создавая сеть филиалов. Но такой путь довольно накладен: требуются существенные капиталовложения в помещения, оборудование, а также громоздкая система управления, которая позволяла бы контролировать организацию бизнеса на местах. Понятно, что финансовые и организационные ресурсы и физические возможности любого предпринимателя не беспредельны. Кроме того, всегда существует риск, что бизнес

на новом месте может не пойти, то есть вложенные деньги можно потерять. Риск возрастает, если предприниматель не знаком с местными особенностями.

Франшиза позволяет существенно облегчить решение задачи территориальной экспансии.

Во-первых, франчайзер, как правило, не вкладывает свой капитал в новый бизнес. Его издержки сводятся к систематизации и документированию технологии, которую он передает франчайзи (это можно сделать один раз и затем просто вносить коррективы в уже созданную методологию). Обучение франчайзи, чаще всего, осуществляется за счет самого франчайзи.

Во-вторых, существенно сокращаются организационные издержки. Конечно, франчайзеру придется помогать франчайзи в становлении бизнеса, контролировать качество его работы. Но на это потребуются гораздо меньше усилий, чем если бы пришлось создавать новое подразделение. Дело в том, что поскольку франчайзи вкладывают собственные средства в бизнес, его не нужно контролировать так же тщательно, как наемных менеджеров компании. Наконец, поскольку владение собственным делом дает некоторые преимущества по сравнению с работой по найму, проще найти хороших франчайзи, чем хороших менеджеров, что облегчает франчайзеру решение кадровых вопросов. Последнее обстоятельство порой оказывается настолько важным, что некоторые франчайзеры продают так называемую серебряную франшизу, то есть сами создают филиалы и потом отдают их франчайзи во владение за процент от прибыли (см. вставку «Формы франчайзинга»). Иными словами, для них франшиза — это инструмент решения главным образом кадровых проблем.

В-третьих, риск коммерческой неудачи нового проекта ложится на плечи франчайзи. При этом надо иметь в виду, что франчайзи лучше

знаком с местной спецификой, что при прочих равных условиях повышает шанс на успех дела.

В-четвертых, франчайзинг развивается по нарастающей — каждый новый франчайзи увеличивает известность бренда, а увеличение известности дает еще больше новых франчайзи и так до бесконечности. В этом уникальная особенность данной модели бизнеса.

Таким образом, в результате применения схемы франчайзинга возникает потенциальная возможность более быстрого роста бизнеса, чем это было бы при самостоятельном расширении компании.

Кроме того, франчайзер имеет дополнительные преимущества:

- У него появляется новый источник доходов — плата франчайзи за пользование маркой.
- Отрабатываются новые каналы сбыта (прежде всего это касается товарного франчайзинга, когда франчайзер реализует через франчайзи свою продукцию).
- Увеличивается доля на рынке его продукции / услуг, что означает дополнительные возможности по влиянию на спрос и цены.
- Благодаря взаимодействию со своими франчайзи он получает доступ к знаниям о ситуации на местах, к новым идеям по улучшению бизнеса.
- Франчайзинг позволяет успешно бороться с конкурентами в регионах, вместо соперничества и ценовой войны предлагая им франшизу на взаимовыгодных условиях.
- Франчайзинг — это один из инструментов борьбы с «пиратством» — незаконным распространением марочной продукции, подделкой торговой марки. Франчайзер в лице франчайзи получает заинтересованного и активного борца, защищающего его торговую марку и коммерческие интересы, на региональном уровне.
- Франчайзинг позволяет франчайзерам на уровне распространения продукции / услуг приобретать некоторые из полезных характеристик,

присущих малым предприятиям, например, знание запросов местных потребителей, более длительные часы работы, гибкость в ценовой политике.

## Риски и трудности франчайзера

Какие риски и возможные трудности нужно иметь в виду франчайзеру?

1. Наибольшую угрозу несет в себе риск утраты репутации, связанный с невыполнением франчайзи инструкций, стандартов и других необходимых условий. В этом случае негативная реакция потребителей будет автоматически переноситься на всю франчайзинговую сеть.

Другой аспект этой проблемы заключается в том, что в соответствии со статьей 869 Гражданского кодекса РУз франчайзер несет субсидиарную (вторичную после франчайзи) ответственность по предъявляемым к франчайзи требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) франчайзи по договору франшизы. Это означает, что ответственность франчайзера наступает тогда, когда франчайзи отказался удовлетворить требование клиента или клиент не получил от него в разумный срок ответ на предъявленное требование. В этом случае клиент может предъявить требование франчайзеру. Надо иметь в виду, что субсидиарная ответственность наступает даже тогда, когда претензии возникли в связи с нарушением франчайзи технологии, оговоренной договором (причем, претензии чаще всего возникают именно в этих случаях).

2. Риск расторжения договора франчайзи после того, как он освоит необходимые технологии и освоится на рынке. В этом случае, во-первых, франчайзер теряет участника сети, а значит и часть доли на рынке. Во-вторых, приобретает опасного конкурента, который очень хорошо знает его сильные и слабые стороны. В-третьих, существует опасность того, что франчайзи будет продолжать использовать марку и фирменный стиль и после расторжения договора, может быть слегка изменив некоторые атрибуты, на которые покупатель

вряд ли обратит внимание.

3. Риск утраты конкурентных преимуществ, связанный с раскрытием франчайзи конфиденциальной информации конкурентам.

4. Недобросовестное поведение франчайзи. Чаще всего франчайзеры сталкиваются с сокрытием франчайзи реальных объемов своих доходов с целью уменьшения выплат роялти. Не случайно, что на постсоветском пространстве, где условия ведения бизнеса весьма непрозрачны, размер роялти чаще всего фиксирован, а не привязан к объему выручки или прибыли.

Бывает, что франчайзи начинают приобретать товар не у франчайзера, а у поставщиков со стороны. Случается, что франчайзи, взяв под гарантии франчайзера кредит, просто сбегает. Понятно, что в этом случае проблемы с поставщиками и кредиторами ложатся на франчайзера.

5. Сокрытие франчайзи важной информации и/или представление неверной информации, дающей ложное представление о рынке.

Из вышеприведенного списка хорошо видно, что для франчайзера самой большой проблемой является успешное управление всеми аспектами взаимоотношений с франчайзи. Поэтому ему очень важно:

- составить грамотный договор, защищающий его права;
- отработать технологию деятельности франчайзи;
- отработать эффективный механизм отбора и обучения франчайзи;
- вести текущий мониторинг за деятельностью франчайзи;
- гибко реагировать на новую информацию и соответствующим образом перестраивать систему управления и корректировать методы работы.

Ошибки при формировании договорных отношений и ведении текущей работы с франчайзи могут повлечь за собой споры, утрату доверия, снижение уровня репутации, ограничение возможностей развития на определенных территориях и т.д.

Но имеются риски, связанные с эффективностью управления сетью со стороны самого франчайзера:

6. Чрезмерная регламентация системы может привести к ограничению самостоятельной деятельности и

возможностей развития франчайзи, что соответственно будет сдерживать рост франшизной сети в целом.

7. Не должное реагирование на информацию и новые идеи увеличивает вероятность «миграции» конкурентоспособных коммерческих идей, что может также ограничить возможности развития франчайзинговой сети и привести к утрате способности работать на опережение относительно конкурентов.

## Советы франчайзеру

1. Прежде чем превращать бизнес в франшизу, убедитесь, что он для этого подходит.

Нельзя утверждать, что любой бизнес подходит для организации франчайзинга. Существует ряд особых критериев, которые необходимо рассмотреть, для того чтобы определить возможность создания франчайзинговой системы. Вот они:

- Предлагаемые товары и/или услуги прошли проверку на практике. Это необходимо для обеспечения уверенности франчайзи в том, что они вкладывают средства в жизнеспособный бизнес.

- Товары/услуги обладают отличительными характеристиками, и их поддерживает товарный знак или торговая марка, которые хорошо известны. Это позволяет предложить франчайзи ценный коммерческий актив, который иначе им было бы трудно приобрести.

- Процессы и системы, которые франчайзер передаст франчайзи, должны быть просты, легки в освоении и не требуют длительного времени для введения в эксплуатацию. Поэтому надо убедиться может ли бизнес франчайзера быть систематизирован, разделен на составляющие, стандартизирован и детализирован.

- Франчайзи можно обучить всему необходимому за короткий промежуток времени, не превышающий одну - две недели.

- Прибыль должна быть такой, чтобы обеспечить и франчайзеру, и франчайзи приемлемый уровень доходов.

Также имеют значение следующие дополнительные критерии:

- Должны иметься условия для создания механизма обеспечения постоянной технической под-

держки и помощи франчайзи. Если у франчайзера нет возможности контактировать с франчайзи для его поддержки и мониторинга (например, из-за значительной территориальной удаленности), то он рискует получить много проблем.

- Должно существовать достаточное количество франчайзи, соответствующее бизнес-планам потенциального франчайзера. Как правило, затевать создание сети ради одного-двух франчайзи не целесообразно: не окупятся издержки по созданию и поддержанию необходимых технологий и «правил игры» сети. Хотя, наверное, существуют и исключения.

Кроме того, надо убедиться в том, что расширение бизнеса в форме франчайзинга эффективнее других вариантов развития, например, через создание филиалов или дистрибуторской сети (см. вставку «В чем отличия франчайзинга от близких типов соглашений?»).

Помните также, что на самых ранних стадиях развития франчайзинговой системы придется пойти на относительно существенные затраты, особенно это касается времени на отработку «правил игры», процедур и механизмов работы, привлечение и отбор франчайзи. Основную часть дохода франчайзер получает при условии создания значительной сети франчайзи. Причем мировой опыт развития франчайзинга свидетельствует, что даже при относительно небольшом увеличении количества франчайзи (3-6 предприятий в год) доход, получаемый франчайзером от роялти, возрастает во времени значительно быстрее, чем расходы франчайзера по управлению системой.

2. Реализуйте хотя бы один пробный проект. Как и в любом эксперименте, цель данного мероприятия состоит в том, чтобы как можно точнее смоделировать предполагаемую систему. Реализация пилотного проекта должна показать, что на этот вид деятельности существует спрос, что технологию ведения бизнеса можно в короткий срок передать не имеющему опыта подобной работы франчайзи, что франчайзи может окупить вложенный капитал за приемлемый период времени.

В процессе работы пилота отработываются основные элементы будущей франшизной цепочки:

- функционирование (выбор площадки, планировка помещения, установка оборудования, набор персонала, обеспечение расходными материалами и комплектующими изделиями и др.);
- менеджмент (бухгалтерский и внутрифирменный учет, система обучения персонала, система контроля со стороны франчайзера и др.);
- маркетинг (имидж, реклама, продвижение товара или услуг и т.д.).

По результатам работы пилотного предприятия франчайзер получает возможность написать руководства по функционированию, которые составляют документальную основу «франшизного пакета», а также выявить потенциальные проблемы, с тем чтобы можно было предпринять необходимые шаги для их преодоления.

3. Тщательно подготовьте документы по франшизе. Двумя основными документами являются руководство по франшизе и договор. Руководство содержит подробные инструкции и советы для франчайзи по ведению дела. Договор определяет формальные отношения между франчайзером и франчайзи и очень подробно и конкретно формулирует обязанности франчайзи.

4. Отработайте процедуры отбора франчайзи. Процедуры отбора, применяемые при наборе первых франчайзи, чрезвычайно важны для успеха дальнейшей работы франчайзинговой системы. Для того чтобы компенсировать первоначальный недостаток опыта при выборе франчайзи, франчайзеру обычно рекомендуется составить описание «идеальных» франчайзи. Также важно решить, как и где объявить о наборе кандидатов и какие процедуры отбора использовать.

5. Осуществляйте постоянную поддержку франчайзи, развивайте франчайзинговую сеть. Поддержка может охватывать различные аспекты работы, такие как предоставление помощи на местах сотрудниками компании франчайзера, постоянная программа обучения для франчайзи, разработка новых товаров и систем и обновление руководства по фран-

шизе, помощь в планировании деятельности. Не в последнюю очередь поддержка включает в себя постоянный мониторинг рынка в пользу франчайзера и франчайзи.

Чем больше пользы франчайзи получают от франчайзера и от сети в целом, тем в большей степени они заинтересованы участвовать в сети и в ее развитии, тем более лояльны они к своему франчайзеру. Эффективная сеть — самый лучший гарант от рисков «бегства» и недобросовестности франчайзи.

6. Осуществляйте постоянный мониторинг деятельности франчайзи. Чтобы уменьшить опасности низкого качества услуг и недобросовестности франчайзи франчайзеры стараются максимально контролировать их, держа для этого в штате отдельного человека, а порой и целые отделы. Проводятся плановые инспекции, используется метод «таинственного покупателя», проверяется достоверность отчетности (например, посредством обзвона поставщиков ресурсов). Многие франчайзеры подключают своих франчайзи к единой информационной системе, где отражаются операции, характеризующие как состояние бизнеса франчайзи, так и размеры его товарооборота.

7. Продумайте оптимальную систему выплат первоначального взноса и роялти. Франчайзер получает доход из двух основных составляющих - первоначального взноса и регулярных периодических платежей (роялти). Центральным вопросом при разработке схемы франчайзинга является определение размера этих выплат.

Средний уровень первоначального взноса обычно составляет 5-10% общего объема инвестиций, необходимых для старта предприятия-франчайзи. Указанный общий объем инвестиций, существенно зависящий от вида деятельности и конкретной схемы франчайзинга, находится в пределах от нескольких тысяч до нескольких сотен тысяч долларов США, а в ряде случаев может превысить миллион долларов.

Основной доход франчайзера складывается из роялти. В мировой практике величина роялти в среднем составляет 6-7% валового объема продаж франчайзи. Возможно и установление фиксированного размера

или минимального предела роялти.

Конечно, наиболее выгодно для франчайзера взимать процент от выручки или прибыли. Однако не все в состоянии построить систему, позволяющую контролировать продажи своих партнеров и их реальную прибыль. Если бизнес франчайзи не прозрачен для франчайзера (а на постсоветском пространстве чаще всего дело обстоит именно так), то лучше ограничиться фиксированным платежом. Но при определении его размеров можно учитывать обстоятельства, в которых работает франчайзи: особенности территории, размеры предприятия, размер выгод, получаемых им от сети, набор получаемых по договору прав.

Если речь идет о товарном франчайзинге (франчайзи продает продукцию франчайзера), то можно обойтись и без роялти: прибыль франчайзера заложена в цене продаваемых им товаров.

В большинстве форм франчайзинга предусмотрены расходы на рекламу и маркетинг, компенсацию которых обычно франчайзер взимает с франчайзи. Величина указанной компенсации составляет в среднем 1,2-1,4% общего объема продаж.

Иногда компаниям приходится разрабатывать для своих франчайзи уникальные системы выплаты роялти и мониторинга, учитывающие специфику бизнеса. Но, как правило, лучше всего выбирать простую и понятную систему определения роялти, чтобы при расчете их размеров не возникало недоразумений.

8. Продумайте эффективную систему поощрения и наказания франчайзи. Можно предусматривать разного рода скидки с роялти или бонусы, которые бы стимулировали франчайзи

к развитию сети: за высокий прирост продаж (товарный франчайзинг), за хорошее качество обслуживания (по итогам проверок или на основе к.-л. объективных показателей), за инновационные идеи, за вклад в развитие бренда, за привлечение новых франчайзи и т.д.

С другой стороны должны быть предусмотрены четкие и жесткие санкции за разного рода нарушения: недолжное соблюдение технологий, не следование стандартам оформления, продажа «левой» продукции, сокрытие или искажение информации и пр. Чем больший ущерб наносится сети, тем суровее должно быть наказание: от предупреждений и штрафов до исключения из сети.

Дополнительные стимулы можно продумать и для привлечения новых участников сети. Например, при товарном франчайзинге франчайзер может предоставлять франчайзи так называемый товарный кредит. После того как франчайзи оборудует торговую точку в соответствии со стандартами сети и заплатит первоначальный взнос, франчайзер предоставляет свою продукцию в определенном объеме в долг. Франчайзер может помочь своим региональным партнерам получить кредит на открытие бизнеса в местном банке, с выбором помещений, с заключением выгодного контракта на поставку сырья и оборудования и пр.

Юлий Юсупов

## СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА

Перечислим отрасли, где франчайзинг находит наибольшее распространение:

1. Торговля. Франчайзи реализует фирменную продукцию (от косметики до автомобилей) франчайзера.

2. Услуги. Спектр таких услуг весьма широк, но наиболее распространен франчайзинг в таких отраслях, как:

- быстрое питание,
- автозаправки, автосервис, аренда машин,
- туризм, гостиничный бизнес,
- услуги для офиса, например, печатные и копировально-множительные услуги, восстановление и за

- правка картриджей,
- услуги по подбору персонала и временных работников,
- бухгалтерия и страхование,
- обучение и воспитание, например, школы вождения, детские сады,
- бытовые услуги, например, салоны красоты, химчистки, прачечные,
- доставка на дом (посылок, молочных продуктов и пр.).

3. Производство, чаще всего в таких отраслях, как напитки, продукты питания, фармацевтика, оптика.

## БОКС

Франшиза очень близка к другим формам соглашений, заключаемым в бизнесе, а именно к агентствам, дистрибьюторству, лицензионным соглашениям и соглашениям по ноу-хау. Рассмотрим кратко эти формы и сравним их с франчайзингом.

Начнем с **агентств**. Агент действует не от своего собственного имени, он не продавец и не покупатель товаров своего патрона. Он действует по его поручению и от его имени. В глазах третьей стороны разделения между ними не существует. Между патроном и его агентом существуют определенные обязательства, до которых третьей стороне обычно нет никакого дела. Во всех типах франчайзинга стороны делают все возможное, чтобы их отношения не приняли характер таких, какие существуют в агентствах. В соглашении специально оговаривается, что оператор не является агентом или партнером франчайзера, у него нет такого права. В договоре должно указываться, что оператор — это обладатель права на лицензию франчайзера, чтобы у потребителя не возникало сомнения в его статусе.

**Дистрибьютор** — это оптовое предприятие, полностью финансово не зависимое по форме собственности, которому предоставлены определенные дистрибьюторские права по отношению к товару. Бизнес, которым он занимается, — это его собственный бизнес, и им руководят чисто коммерческие соображения, когда он решает принять или не принять какие-то ограничения, которые ему могут быть навязаны дистрибьюторским соглашением. Дистрибьютор все покупает за свой счет и принимает на себя полностью

риск, будет ли он в состоянии перепродать товар с достаточной прибылью. Отношения типа «продавец-покупатель» могут присутствовать и во франчайзинге, но в большинстве случаев это будет только один из разделов договора, а не вся его суть.

**Договоренности по лицензированию** и ноу-хау представляют один и тот же тип соглашений. Лицензия — это название характера сделки, при которой одна сторона разрешает другой выполнять определенные функции. Договор по ноу-хау — это особый тип лицензионного договора, и, в основном, он имеет место в отношении производственного процесса или комплектующего изделия. Эти типы договоров возникают на основе использования патента или торговой марки и обычно дают разрешение на производство товара или комплектующего изделия. Лицензиат (покупатель лицензии) может заниматься не только одним бизнесом: он может сочетать деятельность, которую он осуществляет в соответствии с лицензионными договорами или договорами по ноу-хау, с любыми другими видами деятельности. Как и дистрибьютор, он независимый бизнесмен. Он не действует от имени или по поручению лица, передавшего ему права. Эта сделка очень близка к франчайзингу, но отличается тем, что лицензиат не обязан подчиняться какой-либо навязанной системе.

Особое отличие франчайзинга от всех других форм соглашений состоит в том, что оператор действует исключительно под торговой маркой франчайзера и на базе его хозяйственной системы.

Источник: [http://radas.ru/doc\\_r-3\\_216\\_radas.html](http://radas.ru/doc_r-3_216_radas.html)

## СОЗДАЙ СВОЮ ФРАНШИЗУ!

Учитывая актуальность информирования предпринимателей о преимуществах франчайзинга, Торгово-промышленная палата Узбекистана совместно с проектом Программы развития ООН «Бизнес форум Узбекистана» инициировала проект создания Руководство по франчайзингу для отечественных бизнесменов. Цель книги — дать основные понятия франчайзинга, принципы работы, отраслевые особенности, списки полезных франшиз и всю необходимую информацию. В октябре этого года, ТПП планирует провести конференцию, посвященную развитию франчайзинга и выставку франшиз.

В готовящемся Руководстве по франчайзингу планируется дать информацию о существующих и потенциальных отечественных франшизах. У любого предпринимателя, желающего попробовать развивать свой бизнес посредством франчайзинга, есть возможность на бесплатной основе разместить свои предложения о продаже франшизы в данной книге. Более того, авторы Руководства готовы помочь сформулировать эти предложения.

Контактная информация: руководитель авторского коллектива по подготовке «Руководства по франшизе для предпринимателей Узбекистана» - Юсупов Юлий Батырович, тел.: (998-71) 277-01-11, e-mail: y.yusupov@mail.ru