

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

М.С. Шахова¹,

МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Россия)

ОРГАНИЗАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СИСТЕМЫ: ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ ФРАНШИЗЫ

В статье рассматривается процесс организации франчайзинговой системы, определяются основные этапы формирования франшизы, которые необходимы для создания качественного франшизного предложения и эффективного развития франчайзинговой сети в будущем; анализируется деятельность франчайзеров, работающих на российском рынке, и их подходы к реализации франчайзинговой стратегии. Особое внимание уделяется такому ключевому этапу в построении франчайзинговой сети, как продвижение франшизы.

Ключевые слова: франшиза, франчайзинговая стратегия компании, франчайзинговая сеть, франчайзинговый рынок.

M.S. Shakhova,

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

THE ORGANIZATION OF FRANCHISING SYSTEM: STEPS OF FRANCHISE DEVELOPMENT

This article discusses organization of franchise systems, identifies the main stages of formation of franchise which are necessary for creation of quality franchise proposals and efficient development of the franchise network in the future. Also, the article analyses the activity and strategies of Russian franchisors on market. Special attention is paid to the promotion of a franchise as a key step in building a franchise network.

Key words: franchise, franchise strategy, franchise network, franchise market.

В последние годы в российском бизнес-сообществе растет интерес к использованию франчайзинга как концепции быстрого и эф-

¹ Шахова Маргарита Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики инноваций экономического ф-та, e-mail: Shakhova@econ.msu.ru

фективного расширения предпринимательской деятельности. Активная динамика франчайзингового рынка подтверждается данными Российской ассоциации франчайзинга. В первые пять лет существования франчайзинга в России с 1995 по 1999 г. образовались 22 франчайзинговые системы, к концу 2001 г. их было уже более 40. В 2003 г. существовало около 100 компаний-франчайзеров, а к концу 2005 г., по разным оценкам, насчитывалось более 200 систем и примерно 6 тыс. операторов. За период с 2008 по 2010 г. франчайзинг в России вырос на 98%, что является самым высоким показателем среди стран Европы и США. В 2010 г. в стране работало 595 франчайзеров и 22,8 тыс. франчайзи [Информационный бюллетень РАФ..., 2010]. В 2013 г. количество франчайзеров увеличилось до 980, а франчайзи – до 30,2 тыс. [Лидеры российского франчайзинга..., 2014].

Основное преимущество, которое получают франчайзеры, формирующие франчайзинговую сеть, заключается в увеличении рынков сбыта продукции. Франчайзинговая сеть позволяет франчайзеру быстро расширить бизнес и освоить новые рынки с минимизацией собственных финансовых вложений, развитие происходит за счет средств франчайзи. Франчайзинг – оптимальный способ проникновения на региональные и зарубежные рынки. Это связано с близостью франчайзи к потребителю и возможностью гибко и оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации. Кроме того, франчайзер получает высокомотивированный управленческий персонал в лице франчайзи. Личная заинтересованность франчайзи как владельца собственного предприятия в получении больших доходов и процветании своей компании в конечном итоге влияет на эффективность всей системы.

Создание франшизы – комплексная задача, алгоритм решения которой предложен в данной статье с учетом примеров из практики организации франчайзинговых систем российскими франчайзерами.

Франчайзинговая стратегия компании устанавливает цели, задачи, принципы создания и развития сети, определяет действия, которые необходимо предпринять для реализации франчайзингового проекта.

На практике в реализации любого франчайзингового проекта выделяют несколько этапов:

- во-первых, планирование франшизы, которое заключается в оценке готовности компании к развитию по модели франчайзинга;

- во-вторых, разработка франшизы, которая включает определение ключевых параметров будущей франчайзинговой системы и подготовку пакета соответствующей юридической документации;
- в-третьих, продвижение на рынок разработанной франшизы;
- в-четвертых, продажа франшизы и формирование единой франчайзинговой сети;
- в-пятых, доработка франшизы на основе опыта открытия и функционирования франшизных предприятий, а также изменений во времени.

Каждый из названных этапов нужно рассмотреть подробнее.

Предпосылки для создания франшизы

М. Мендельсон, автор одного из первых и наиболее полных изданий по франчайзингу, отмечает, что франчайзинг – это не путь к спасению неуспешного предприятия. Франчайзинг должен начать свое развитие на здоровой финансовой и деловой основе. Принимая решение о создании франчайзинговой сети, потенциальный франчайзер должен быть уверен в том, что:

- 1) концепция предприятия, включая производимые товары и услуги, проверена практикой и доказала свою эффективность;
- 2) хозяйственная система, методы ведения дел, общественный имидж предприятия оригинальны;
- 3) существует возможность успешной передачи этой системы и методов другим;
- 4) финансовые поступления от операций в системе франчайзинга достаточны для того, чтобы обеспечить оператору окупаемость капиталовложений, рациональную оплату труда и возможность выплачивать франчайзеру разумное вознаграждение за предоставляемые им услуги;
- 5) доход, получаемый франчайзером от создаваемой системы, покрывает его накладные расходы и принесет разумную прибыль [Мендельсон, 1995, с. 48].

Сказанное выше можно свести к трем факторам, которые обуславливают эффективность франчайзинга: система предоставления продукта или услуги потребителям обладает определенной ценностью; существует возможность сведения этой системы к совокупности операционных правил, которые могут быть стандартизированы

и задокументированы; количество потенциальных покупателей концепции должно быть достаточным для того, чтобы первоначальное вложение средств в построение франшизной системы было выгодным [Шейн, 2006, с. 208].

Готовая бизнес-модель делает приобретение франшизы более предпочтительным для потенциальных франчайзи, чем начало собственного бизнеса с нуля. Ценность бизнеса может заключаться в уникальной технологии производства, продажи или обслуживания клиентов, в занимаемой нише, где отсутствуют конкуренты, либо в известном бренде. При этом на технологии и изобретения должен быть получен патент, а товарный знак — обязательно зарегистрирован. Бизнес должен быть успешен и проверен временем, чтобы гарантировать франчайзи надежность и прибыльность открытого по франшизе предприятия.

Интересен вопрос о количестве времени, которое потребуется компании для достижения успеха, и моменте старта франчайзинга. Результаты исследования Международной ассоциации франчайзинга (США) показали, что чем позже компания приступает к внедрению франчайзинга, тем больше у данной системы шансов на успех. Например, ресторанному бизнесу необходимо проработать на рынке более 9 лет, чтобы приступить к внедрению франчайзинга, компании в сфере розничной торговли продуктами питания — более 16 лет, а компании, оказывающей туристические услуги, — достаточно 1–2 лет [Lafontain, 1998]. Следует отметить, что российский франчайзинговый рынок в этом вопросе имеет свою специфику. На нашем рынке присутствует большое количество франшизных предложений от компаний без сильного бренда и устоявшейся репутации у потребителей, которые, по сути, представляют начинающий бизнес, но их создатели планируют реализовываться и развиваться в формате франчайзинга. Несмотря на отсутствие важной составляющей франчайзинга, такого рода франшизы имеют спрос, прежде всего из-за своей низкой стоимости.

Важным условием «франшизоспособности» бизнес-системы является ее тиражируемость. То есть концепция должна быть такой, чтобы ее можно было легко воспроизвести, изложить в виде письменных процедур и правил; научить ведению бизнеса по данной концепции не обладающих опытом предпринимательской деятельности людей в течение короткого периода времени. Например, компания Subway, крупнейший франчайзер в сфере ресторанного бизнеса, за две недели обучает франчайзи всем премудростям своей

бизнес-модели, после чего они начинают работать самостоятельно [Сеть ресторанов Subway..., 2015].

Для оценки готовности компании к разработке франшизы применяются специально разработанные тесты. На сайте консалтинговой компании «Франкон» такой «тест на франшизоспособность» состоит из нескольких вопросов, ответив на которые, потенциальный франчайзер имеет возможность оценить, насколько его идея работать по франчайзингу легко реализуема и выполнима [Компания «Франкон»..., 2014].

Следует отметить, что далеко не все сферы бизнеса являются «франшизоспособными». Традиционно успешными франчайзинговыми отраслями считаются общественное питание, розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами, услуги населению и бизнесу.

Таким образом, результатом данного этапа является определение готовности компании к внедрению франчайзинга и принятие решения о целесообразности его использования для дальнейшего развития.

Разработка франшизы

Разработка франшизы включает в себя несколько последовательных процессов.

Стратегия пилотного бизнеса

Большинство компаний-франчайзеров обращаются к пилотной стратегии, чтобы превратить теоретическую концепцию расширения бизнеса в реально действующий франчайзинг. Реализация проекта должна показать, насколько бизнес удовлетворяет рыночный спрос; в какие сроки можно передать технологию ведения бизнеса не имеющему опыта подобной работы предпринимателю-франчайзи; приемлем ли период времени, за который владелец франшизы можеткупить свой капитал.

Пилотный проект – это экспериментальное предприятие, типичное по целому ряду параметров: размер предприятия по занимаемой площади и количеству персонала, сумме затрат, охвату потребительского рынка и т.п. В процессе его деятельности отрабатываются основные элементы будущей франшизной цепочки:

- функционирование (выбор места, планировка помещения, установка оборудования и технологических линий, набор

- персонала, обеспечение материалами и комплектующими изделиями);
- менеджмент (бухгалтерский и управленческий учет, система обучения персонала, контроль со стороны франчайзера);
 - маркетинг (создание и поддержание имиджа, реклама, продвижение товаров и услуг и т.д.)

В процессе функционирования пилотного предприятия появляется возможность определить оптимальную расстановку оборудования и допустимые размеры помещения, скорректировать внутренний дизайн и внешнее оформление, чтобы в дальнейшем внести изменения в первоначальный имидж.

В некоторых случаях целесообразно организовать несколько пилотных предприятий. Это дает возможность опробовать большее количество вариантов всех упомянутых элементов, а самое главное – проанализировать влияние территориального расположения на эффективность работы предприятия.

Подготовка франчайзингового пакета

В результате деятельности пилотных предприятий, обычно через год после начала работы, франчайзер получает возможность написать все руководства по функционированию, которые составляют основу франшизного пакета.

Прежде всего, формируются требования к размещению бизнеса. Как правило, для выбора места будущего франчайзингового предприятия разрабатываются специальные оценочные анкеты. Необходимость специальных процедур по оценке подчеркивают многие франчайзинговые сети – от нежестко стандартизированных (магазин подарков «Красный Куб» [Компания «Красный куб»..., 2015], агентство праздников «КнязевЪ» [Агентство праздников «КнязевЪ»..., 2015]) до максимально приближенных к формату делового франчайзинга (универсам «Пятерочка» [X5Franchising..., 2014], лаборатория ИНВИТРО. [Лаборатория «ИНВИТРО»..., 2015]).

В системе оценок компании Concept Club (франшиза магазинов женской молодежной одежды) важным является расположение магазина в современных торговых центрах или помещениях на первом этаже на оживленной улице с витринами и отдельным входом. Рекомендуемая торговая площадь магазина в зависимости от численности населения города составляет: от 100 до 300 тыс. человек – от 130 до 170 м², от 300 тыс. и выше – от 150 до 250 м² [Компания Concept Club..., 2015].

Для тиражирования технологий и способа ведения бизнеса требуются эффективные программы обучения. Следует определиться, какое именно обучение необходимо для персонала предприятия, какова его продолжительность, структура. Обучение должно быть организовано таким образом, чтобы по окончании курса франчайзи был способен действовать самостоятельно и выполнять свои контрактные обязательства.

Большинство франчайзинговых сетей имеют собственные учебные центры (SUBWAY, 1C, X5 Retail Group), в которых предусмотрены различные курсы и программы. Обучение чаще всего проводится бесплатно, так как его стоимость включена в пакет франшизы.

Завершающим этапом подготовки франшизного пакета является разработка пособия (или руководства) для франчайзи. Оно должно содержать полное описание порядка и методов работы франчайзи и детально излагать все аспекты ежедневного ведения дел.

Пособие не должно быть слишком объемным, чтобы не затруднять работу и не ограничивать свободу и самостоятельность франчайзи. В связи с этим целесообразно разделить пособие на две части, одна из которых должна быть обязательной (использование прав, соблюдение технологии производства, стандартов обслуживания и принципов франчайзера), другая – рекомендательной (найм сотрудников, организация рабочих мест, информационное обеспечение) [Рыкова, 2000, с.112].

Так, московская сеть кофеен «Шоколадница» прежде чем предложить на рынке франшизу занялась стандартизацией своих корпоративных кофеен. Было создано единое для всех кафе меню, утверждены стандарты работы персонала и подготовлены все необходимые для организации франчайзинговой сети документы [Сеть кофеен «Шоколадница»..., 2015].

В конечном итоге во франчайзинговый пакет, как правило, входят следующие документы:

- технико-экономическое обоснование (ТЭО) франшизного предприятия;
- коммерческое предложение, описывающее основные параметры франшизного предложения для заинтересованных лиц, и перечень обязательных минимальных требований, которым должен соответствовать потенциальный франчайзи;
- пакет фирменных стандартов франшизного предприятия;
- руководство (пособие) по управлению франшизным предприятием;
- договор франчайзинга (коммерческой концессии).

Поиск и отбор франчайзи

Когда сформирована бизнес-концепция и пилотный проект доказал эффективность бизнеса, франчайзер может приступить к подбору франчайзи.

Обычно франчайзеры разрабатывают так называемый портрет франчайзи, который представляет собой «усредненное» описание качеств и квалификации потенциальных партнеров. При составлении «портрета» следует ориентироваться на определенные параметры, описанные ниже.

Собственные средства для покупки франшизы. Вложение личных финансовых средств в проект является обязательным условием, в противном случае у франчайзи не будет сильной мотивации к успеху бизнеса. Для крупных проектов (универсам, ресторан) франчайзеры могут попросить подтверждение о наличии финансовых ресурсов и активов.

Наличие подходящих площадей в собственности или аренде. Собственники торговых площадей как потенциальные франчайзи имеют безусловное преимущество перед остальными кандидатами, но нужно, чтобы помещение соответствовало требованиям франчайзера.

Опыт предпринимательской деятельности. Здесь возможен различный подход. Есть франшизы, где предпринимательский опыт необходим. Однако многие франчайзеры считают, что предыдущий опыт не важен, более того, он может мешать получению новых знаний и ведению бизнеса по франшизе.

В компании «АБК» (сеть универсамов) важнейшим фактором при выборе партнера является наличие у франчайзи собственных средств (или возможности привлечь средства, необходимые для ремонта и оснащения магазина оборудованием, согласно стандартам сети) и помещения под магазин (или возможности аренды). Кроме этого, франчайзи должен предоставить франчайзеру все необходимые юридические документы, подтверждающие его право на ведение предпринимательской деятельности [Сеть универсамов «АБК»..., 2009]. Что касается опыта работы в торговле, то «АБК» не считает это необходимым требованием к франчайзи.

Стоимость одной из самых динамичных франшиз¹ российского рынка «ИНВИТРО» (диагностические лаборатории) для Москвы

¹ С момента начала франчайзинговой деятельности (2005 г.) компания открыла 358 (сентябрь 2014 г.) франшизных лабораторий на территории Российской Федера-

составляет 500 тыс. рублей, однако чтобы стать франчайзи не требуется медицинское образование или опыт работы в этой сфере [Лаборатория «ИНВИТРО»..., 2015].

Предпринимательские и менеджерские характеристики. Идеального франчайзи часто называют «облегченной разновидностью предпринимателя» (entrepreneur light). Франчайзи, с одной стороны, должен обладать всеми качествами предпринимателя: силой воли, энергичностью, организаторскими способностями, умением эффективно вести переговоры, решительностью и готовностью к ситуациям, связанным с риском. С другой стороны, чтобы соблюдать стандарты и принципы сети, ему требуется дисциплинированность, умение подчиняться, готовность принимать и выполнять решения франчайзера, желание работать в системе и для нее. Мириться с позицией подчиненного, владея собственным бизнесом, готовы далеко не все предприниматели-франчайзи. В российской практике известны случаи, когда франчайзи на определенном этапе пытаются стать независимыми и нарушают стандарты франчайзера. Как правило, такие случаи приводят к конфликту между сторонами франчайзинговых отношений и закрытию предприятия-франчайзи.

Принятие философии компании. Этот критерий как самый главный при отборе франчайзи выделяет компания «Экспедиция» – сеть магазинов товаров для активного отдыха. Практика показывает, что наиболее прибыльные магазины оказываются у тех франчайзи, которые разделяют общие взгляды и убеждения компании-франчайзера и поддерживают соответствующий образ жизни. Так, например, многие франчайзи «Экспедиции» вместе с продавцами своих магазинов периодически ходят в поход, вместе путешествуют, где тестируют свои товары [Компания «Экспедиция»..., 2015].

Продвижение франшизы

После разработки франшизы наступает следующий этап реализации франчайзингового проекта – продвижение франшизы на рынке. На этом этапе франчайзер решает, какие способы продвижения франшизы могут быть использованы, какие результаты должны быть достигнуты и в какие сроки, а также определяет ресурсы (денежные, трудовые), которые необходимо для этого исполь-

ции. URL: http://www.invitro.ru/franchaizing/economic_indicators.php (дата обращения: 20.07.2015).

зовать. Задействованные на данном этапе ресурсы продвижения франшизы применяются для привлечения потенциальных франчайзи, а также формируют общественное мнение о франшизе.

Процесс продвижения франшизы заслуживает особого внимания, поскольку российский франчайзинговый рынок находится в стадии активного развития, несмотря на некоторое замедление темпов роста в связи с общей неблагоприятной экономической ситуацией.

При разработке стратегии продвижения франшизы, франчайзеры должны учитывать следующие тенденции:

- *глобализация рынка франшиз*. Так, ежегодно новые иностранные компании-франчайзеры выходят на российский рынок; ряд российских компаний продают свои франшизы за рубеж;
- *усиление конкуренции* не только между франшизами компаний, работающих в одной отрасли, но и в смежных отраслях. Например, потенциальный франчайзи может проявить равнозначный интерес к франчайзинговым проектам магазина обуви и магазина одежды или к проектам магазина косметики и магазина бижутерии;
- *качественные изменения потенциального франчайзи*. Новый тип потенциального франчайзи имеет хорошее образование, разбирается во франчайзинге, использует современные возможности информационных технологий;
- *рост доступности информации*, прежде всего, за счет развития сети Интернет, с помощью которой можно найти информацию о любом франшизном предложении.

Программа продвижения франшизы предполагает решение ряда задач: определение субъекта продвижения — целевой аудитории; определение масштабов продвижения — целевых регионов; определение стратегии продвижения; анализ и выбор способов продвижения.

Исходя из критериев, заложенных в «портрет» потенциальных франчайзи, определяется целевая аудитория, на которую будет ориентировано продвижение той или иной франшизы.

Кто чаще всего становится покупателем франшизы?

Прежде всего, это уже *действующие франчайзи*. По данным руководителя консалтинговой компании «Франкон», 20% приобретающих франшизу с помощью этой компании уже владеют франшизами [Семина, 2008]. Убедившись в эффективности ведения бизнеса по франчайзингу, они стремятся к расширению своего дела. Это

самая образованная (во франчайзинге) и мотивированная целевая аудитория. Основная задача продвижения франшизы такой аудитории – убедить ее, что покупка новой франшизы повысит прибыльность существующего бизнеса.

Другая большая группа потенциальных покупателей – *владельцы собственного бизнеса*. Причины покупки могут быть различны. Компания «Миэль» – сеть офисов недвижимости – провела анализ покупателей франшизы, который показал, что большая часть обратившихся – люди уже имеющие собственное агентство, остальные – это управляющие и руководители риэлторских агентств. Как правило, к покупке франшизы прибегают агентства и руководители, достигшие максимума в своем деле, но желающие двигаться далее и перейти на более высокий и принципиально новый уровень развития и работы [Агентство недвижимости «Миэль»..., 2015].

Кроме того, владельцы собственного бизнес, могут приобрести франшизу, опасаясь выхода на рынок конкурента.

Специалисты и менеджеры, которые хотят реализовать себя как предприниматели и управлять собственным бизнесом, однако из-за рисков создания новой компании выбирают франшизу как наиболее безопасный вариант открытия предприятия. У менеджеров есть опыт управления людьми, они привыкли следовать правилам, у них, как правило, накоплены средства для реализации стартапа. Все это делает их наилучшими кандидатами на получение франшизы.

Наемные работники, потребители, поставщики – те, кто хорошо знаком с бизнесом франчайзера. Преимущество этой аудитории как потенциальных франчайзи состоит в том, что они понимают специфику данной франшизы и заинтересованы в ее развитии, недостаток – в возможном отсутствии достаточных средств для открытия бизнеса. Некоторые франчайзеры, стремясь поддержать предпринимательскую инициативу своих сотрудников, финансируют их на старте или выступают гарантом при получении кредита в банке. Например, компания «Унция», имеющая сеть концептуальных магазинов кофе, чая и аксессуаров, оказывает финансовую помощь бывшим продавцам своих магазинов, желающим открыть новые магазины по франшизе [Сеть чайных магазинов «Унция»..., 2015].

Часто франшизу покупают успешные бизнесмены для своих жен, чтобы они могли заняться красивым бизнесом. Так, большим спросом пользуются магазины бижутерии, кофейни, бутики чая и кофе (та же «Унция»), маникюрные студии, образовательные центры для малышей.

Столкнувшись с трудностями трудоустройства, покупателями франшизы становятся выпускники вузов, которые для этого прибегают к финансовой помощи и поддержке родителей. Наиболее активны в этом вопросе выпускники экономических факультетов. Однако узкоспециализированные франчайзинговые проекты интересны и студентам соответствующих специальностей, например, франшизу образовательного центра готовы рассматривать выпускники педагогических вузов.

Следующая задача продвижения франшизы — *определение целевых регионов*, наиболее перспективных для открытия франчайзинговых предприятий как на внутреннем, так и международном рынке. При этом регионы ранжируют по степени приоритетности.

Привлекательность региона определяют, прежде всего, по таким данным, как средний уровень заработной платы, оборот розничной торговли или оказанных услуг на душу населения, индекс цен, обеспеченность современными торговыми площадями. В условиях динамичного развития сетевых компаний в России большинство фирм ориентируются на присутствие на локальном рынке конкурентов. На основе анализа их деятельности оценивается объем рынка и перспективность открытия в городе франшизной точки.

Оптимальный путь расширения сети обычно начинают с открытия собственного предприятия в одном из крупных городов региона, первые франшизы продают в города с численностью населения от миллиона человек, потом рассматривают города с населением более 500 тыс. человек и с наиболее высоким уровнем заработных плат, далее — города с меньшей численностью.

Первые франшизы следует продавать в соседние регионы, что позволит франчайзеру поддерживать тесный контакт с франчайзи, быстро реагировать на проблемы, оказывая оперативную помощь. Успешные франчайзинговые предприятия становятся самыми лучшими «продавцами» франшизы.

Следующий этап *продвижения франшизы* — выбор *стратегии*. Условно можно выделить три стратегии, которые используют франчайзеры на российском рынке: активная (активное продвижение франшизы и бренда); активно-пассивная (активное продвижение бренда и пассивное продвижение франшизы, либо пассивное продвижение бренда и активное продвижение франшизы); пассивная (пассивное продвижение франшизы и бренда).

Репутация бренда компании является залогом успеха ее франшизной системы. Ценный бренд обеспечивает франшизе конкурентное преимущество и привлекает новых партнеров в сеть. Осо-

зная это, многие франчайзеры на российском рынке активно рекламируют свой товарный знак / знак обслуживания и активно либо пассивно продвигают свою франшизу.

Например, активно рекламируют свои бренды такие компании, как «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» (бренды Sbarro, «Елки-Палки», «Маленькая Япония», «Восточный базар», Viaggio); «Росинтер Ресторантс» (бренды «IL Патио», «Планета Суши», «1-2-3 кафе», T.G.I. Friday's); X5 Retail Group (бренды «Пятерочка», «Перекресток», «Копейка»). Однако многие потенциальные франчайзи не знают о существовании франшиз этих компаний. При этом компании не испытывают недостатка в покупателях и демонстрируют достаточно хорошую динамику развития франчайзинговой сети.

Другие франчайзеры активно рекламируют франшизу, при этом их товарный знак или знак обслуживания мало знаком покупателям: например, сеть ресторанов азиатской кухни Menza, магазины одежды Westland, магазины чая и кофе «Унция», мини-маркеты розничной торговли газет и журналов «Хорошие новости», магазин подарков «Экспетро!», организация развлекательного научного шоу для детей «Шоу профессора Николая».

Значительная часть франчайзеров российского рынка пассивна и демонстрирует слабое продвижение и товарного знака, и франшизы. Такая ситуация не является преднамеренно выбранной стратегией. Она часто обусловлена плохой проработкой франшизы, неуверенностью компании в эффективности развития по франчайзингу, недостаточным рекламным бюджетом. Очевидно, что в этом случае сеть развивается медленно. В качестве примера можно привести следующие франшизы: магазина детских игр «Маленький гений», магазина предметов декора и интерьера Garda Decor, фотошколы «Академия фотографии», детского развивающего центра Talento, кредитно-страхового брокера Finance Group, организации детских праздников «Сумасшедшая наука» и другие.

К сожалению, зачастую действительно инновационные технологии, пока нераспространенные на российском рынке, страдают из-за недостатка силы бренда. В качестве примера можно привести франшизу экологичной мойки автомобилей GeoWash. Ее технологии безвредны для окружающей среды [Компания GeoWash...]. Такой способ мойки автомобилей уже получил широкое распространение за рубежом. Но из-за слабого продвижения бренда и франшизы в России франчайзинговое предложение не пользуется успехом у российских покупателей.

К компаниям, которые используют активную стратегию продвижения, относятся «33 пингвина» (продажа премиального мороженого через сеть мини-кафе), KANZLER (магазины мужской одежды), Sun School (частные детские сады), «ИНВИТРО» (медицинские лаборатории), «Шоколадница» (сеть кофеен). Они рекламируют свой бренд в комплексе с франшизой, в частности, используя возможности самого значительного российского форума по франчайзингу BUYBRAND¹.

При активном продвижении франшизы франчайзеры также обращаются за помощью к консалтинговым компаниям. Услуги посредников в данном случае включают в себя разработку и реализацию индивидуальной рекламной кампании по продвижению франшизы.

Использование услуг консалтинговых компаний по продвижению франшизы может быть основным (или даже единственным) способом привлечения франчайзи либо дополнительным. При этом консалтинговая компания может также оказывать услуги по продаже франшизы (консультированию и отбору потенциальных франчайзи) на эксклюзивной и не эксклюзивной основе. Эксклюзивный договор с посредником накладывает на консалтинговую компанию обязательство заниматься активным продвижением франшизы, вести переговоры и отбор всех заинтересованных во франшизе лиц, на франчайзера – платить компании-брокеру за каждого привлеченного в сеть франчайзи. Такого рода сотрудничество освобождает франчайзера от затрат на продвижение франшизы, проведение переговоров с потенциальными франчайзи и содержание департамента развития.

Привлечение франчайзинговых брокеров для продвижения и продажи франшизы целесообразно для компаний, развивающих сеть небольших по формату магазинов и бутиков одежды, аксессуаров, подарков, косметики, бижутерии и других товаров, поскольку здесь не требуется специальных знаний (недвижимость, производство). В США продаваемые через посредников франшизы в основном принадлежат сфере услуг [Olson, 2007].

Продвижение франшизы с помощью консалтинговой компании оказывается результативным для начинающих франчайзеров, не имеющих опыта и возможностей для организации системы про-

¹ Международная выставка бизнеса по франчайзингу, инвестиционных и партнерских возможностей. URL: <http://www.expo.buybrand.ru/> (дата обращения: 18.08.2015).

движения и продажи франшизы, а также для иностранных франчайзеров, заинтересованных в развитии франчайзинговой сети на российском рынке, особенности которого хорошо известны франчайзинговому брокеру.

Однако продвижение и продажа франшизы через посредника имеет и ряд отрицательных сторон. Во-первых, подобные услуги достаточно дороги, что является главным сдерживающим фактором сотрудничества франчайзеров с брокерами в России. Во-вторых, в компаниях, которые имеют собственный отдел развития франчайзинга, может возникнуть нездоровая конкуренция между менеджерами и франчайзинговыми брокерами в борьбе за потенциального франчайзи. В-третьих, услуги неквалифицированных брокеров могут нанести ущерб репутации компании и привести к потере возможных партнеров. В этой связи франчайзеру следует тщательно подходить к выбору посредника и осуществлять контроль за его работой.

Большинство компаний занимаются продвижением франшизы в России исключительно собственными силами. Однако роль посредников, услуги которых становятся все более разнообразными, на рынке франшиз в последние годы имеет тенденцию к увеличению. [Магазин франшиз FRshop..., 2014].

Следующей задачей этапа продвижения франшизы является выбор *способов и инструментов привлечения франчайзи*:

- связи с общественностью — направленные действия, способствующие установлению и выстраиванию управляемых взаимоотношений с различными контактными аудиториями (потребителями, инвесторами, потенциальными франчайзи, сотрудниками);
- реклама — публичное представление франшизы потенциальным франчайзи с помощью различных средств распространения информации;
- персональные продажи — представление франшизы конкретным лицам, которые соответствуют критериям потенциального франчайзи;
- выставки и семинары — специально организованные публичные мероприятия, основная или не основная цель которых — продажи или увеличение продаж франшиз на конкретной территории (стране, регионе, городе).

Перечисленные средства маркетинговых коммуникаций в совокупности образуют «коммуникационный комплекс» маркетинга франшизы. На практике выбор способов привлечения франчайзи

осуществляется, как правило, на основе опыта франчайзеров-конкурентов.

По мере расширения франчайзинговой сети используемые способы продвижения франшизы меняются. Создание сети эффективно работающих франшизных предприятий – это самый лучший способ для франчайзера привлечь внимание потенциальных франчайзи, которые будут покупать франшизу по рекомендациям успешно действующих франчайзи.

Продажа франшизы

Процесс продажи франшизы идет параллельно с процессом продвижения и находится с ним в тесной взаимосвязи. На этапе продажи формируется концепция отбора франчайзи, подбирается команда специалистов по продаже франшизы, создаются инструменты продажи франшизы (инвестиционный меморандум, презентационные материалы, макеты).

Этот этап имеет свою специфику, которая заключается в проведении большого количества организованных специальным образом переговоров с будущими партнерами для определения наиболее подходящих претендентов. Важно соблюдать высокий уровень конфиденциальности, в частности: до подписания договора франчайзи не должен получить доступ к коммерческой тайне, секретам передаваемых ноу-хау и технологий. Перед заключением договора потенциальному франчайзи предоставляется возможность оценить экономические выгоды франчайзингового сотрудничества и достоверность информации о франшизе, а франчайзеру – возможность оценить кандидата на соответствие требованиям, предъявляемым партнеру.

Доработка франшизы

По мере роста франчайзинговой сети пересмотру, уточнению, дополнительной разработке могут быть подвергнуты процедуры и стандарты бизнеса, схема организации бизнеса, условия предоставления франшизы, согласно которым корректируются и процессы продвижения и продажи франшизы. Например, рост франчайзинговой сети и проводимые рекламные кампании увеличивают ценность бренда франчайзера, что дает возможность франчайзеру увеличить стоимость франшизы (паушальный взнос). Еще один пример: первоначально весь процесс приготовления гамбургеров

происходил непосредственно в ресторане McDonalds, но со временем концепция изменилась, теперь производственный комплекс готовит полуфабрикаты, а в ресторанах их доводят до готовности [Лав, 2007, с. 542].

В идеале, прежде чем продать первую франшизу, франчайзер должен предусмотреть и самым подробным образом описать все нюансы взаимоотношений с будущими партнерами. На практике часто случается, что эти документы серьезно корректируются уже в процессе работы с франчайзи.

Например, первоначальная франчайзинговая программа компании KANZLER (магазины мужской одежды), которая готовилась больше года, состояла из нескольких разделов. В первом приводилась информация о компании, ее миссии, разъяснялась ее корпоративная политика и суть стратегического партнерства, описывалась фирменная система франчайзинга и маркетинговая политика компании. Второй раздел был посвящен стандартам работы и ассортиментной политике фирменного магазина KANZLER, содержал руководство по его ежедневному функционированию. Третий рассказывал о торгово-кредитной политике компании. В приложении приводились образцы франчайзинговых договоров.

Несмотря на тщательную проработку документов, после открытия первого партнерского магазина компании пришлось внести 5–7 важных поправок: потребовалось более четко прописать обязанности сотрудников; в должностную инструкцию продавца был включен целый сценарий, описывающий, как общаться с клиентом, возможные вопросы со стороны покупателя и ответы на них. Часть положений программы были смягчены. Например, в первоначальном варианте программы речь шла о том, что коллекция одежды, представленная в торговом зале, должна обновляться в каждом новом сезоне. Но опыт работы показал, что часть старой коллекции можно эффективно продавать и в дальнейшем.

KANZLER создал свою франчайзинговую сеть, следуя всем классическим рекомендациям. Первую франшизу компания продала только после двенадцати лет работы на российском рынке, в 2010 г [Компания KANZLER..., 2015].

Завершая статью, следует отметить, что выбор компанией франчайзинговой стратегии развития ставит перед ней сложную задачу создания качественной франшизы. Как показывает практика и опыт франчайзеров российского рынка, алгоритм решения данной задачи предполагает прохождение ряда этапов, в результате которых формируется стандарт франчайзинговой концепции. Только в этом слу-

чае франчайзер может создать успешную бизнес-модель и найти надежного партнера-франчайзи, способного эффективно управлять и развивать франшизу.

Список литературы

1. Агентство праздников «КнязевЪ»: сайт. 2015. URL: http://www.event-franshiza.ru/Trebovaniya_k_franchayzi_Franshiza_Agentstvo/ (дата обращения: 10.08.2015).
2. Агентство недвижимости «Миэль»: сайт. 2010–2015. URL: <http://master.miel.ru/mielpress/6255> (дата обращения: 10.08.2015).
3. Информационный бюллетень РАФ. Вып. № 5. Ноябрь 2010 // Российская Ассоциация франчайзинга: сайт. URL: http://www.ru.rusfranch.ru/upload/download/bulletinRAF_november2010.pdf (дата обращения: 15.08.2015).
4. Компания «Красный Куб»: сайт. 1996–2015. URL: <http://www.redcube.ru/franchising-redcube-alessandro-frenza/> (дата обращения: 20.08.2015).
5. Компания «Франкон»: сайт. 2009–2014. URL: http://francon.ru/area_test (дата обращения: 20.08.2015).
6. Компания «Экспедиция»: сайт. 2015. URL: <http://e-xpedition.ru/franshiza/?r=servis> (дата обращения: 28.08.2015).
7. Компания Concept Club: сайт. 2005–2015. URL: <http://www.conceptclub.ru/franchayzing> (дата обращения: 21.08.2015).
8. Компания GeoWash: сайт. URL: <http://geowash.ru/biznes-s-geowash> (дата обращения: 10.08.2015).
9. Компания KANZLER: сайт. 2015. URL: <http://www.kanzler-style.ru/franchise/> (дата обращения: 10.08.2015).
10. Лаборатория «ИНВИТРО»: сайт. 2004–2015. URL: <https://www.invitro.ru/franchaizing/claim.php>; URL: https://www.invitro.ru/franchaizing/about_franchise.php (дата обращения: 30.07.2015).
11. *Лав Дж.* McDonald's. О чем молчит БИГМАК? М., 2007.
12. Лидеры российского франчайзинга. Каталог франшиз. Российская ассоциация франчайзинга, 2014.
13. Магазин франшиз FRshop: сайт. 2001–2014. URL: <http://frshop.ru/> (дата обращения: 28.07.2015).
14. *Мендельсон М.* Руководство по франчайзингу. М., 1995.
15. *Рыкова И.В.* Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. М., 2000.
16. *Семина Н.* Согласно инструкции // Бизнес-журнал. 2008. № 1.
17. Сеть кофеен «Шоколадница»: сайт. 2015. URL: http://new.shoko.ru/moskva/franchajzing/usloviya_franchajzinga (дата обращения: 09.08.2015).
18. Сеть ресторанов Subway: сайт. 2015. URL: <http://subway.ru/franchising/faq/> (дата обращения: 10.08.2015).

19. Сеть универсамов «АБК»: сайт. 2009. URL: <http://www.abk.ru/Franchayzing> (дата обращения: 12.08.2015).
20. Сеть чайных магазинов «Унция»: сайт. 2015. URL: <http://www.chay.info/sotrud/franch/> (дата обращения: 12.08.2015).
21. *Шейн С.* От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / Пер. с англ.; Под науч. ред. Е.Е. Козлова. Днепропетровск, 2006.
22. X5Franchising: сайт. 2014. URL: <http://fr.x5.ru/shops/pyaterochka/> (дата обращения: 19.08.2015).
23. *Lafontain F., Shaw K.* Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality // *J. of Business Venturing*. 1998. N 13.
24. *Olson S.* Dealing with Franchise Brokers: Winning the Game is Knowing How to Play // *FranchiseUpdate*. 2007. URL: www.franchise-update.com/articles/327/

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. Agentstvo prazdnikov «Knjazev»: sajt. 2015. URL: http://www.event-franshiza.ru/Trebovaniya_k_franchayzi_Franshiza_Agentstvo/ (data obrashhenija: 10.08.2015).
2. Agentstvo nedvizhimosti «Mijel'»: sajt. 2010–2015. URL: <http://master.miel.ru/mielpress/6255> (data obrashhenija: 10.08.2015).
3. Informacionnyj bjulleten' RAF. Vyp. № 5. Nojabr' 2010 // Rossijskaja Associacija franchajzinga: sajt. URL: http://www.ru.rusfranch.ru/upload/download/bulletinRAF_november2010.pdf (data obrashhenija: 15.08.2015).
4. Kompanija «Krasnyj Kub»: sajt. 1996–2015. URL: <http://www.redcube.ru/franchising-redcube-alessandro-frenza/> (data obrashhenija: 20.08.2015).
5. Kompanija «Frankon»: sajt. 2009–2014. URL: http://francon.ru/area_test (data obrashhenija: 20.08.2015).
6. Kompanija «Jekspedicija»: sajt. 2015. URL: <http://e-xpedition.ru/franshiza/?r=servis> (data obrashhenija: 28.08.2015).
7. Kompanija Concept Club: sajt. 2005–2015. URL: <http://www.conceptclub.ru/franchayzing> (data obrashhenija: 21.08.2015).
8. Kompanija GeoWash: sajt. URL: <http://geowash.ru/biznes-s-geowash> (data obrashhenija: 10.08.2015).
9. Kompanija KANZLER: sajt. 2015. URL: <http://www.kanzler-style.ru/franchise/> (data obrashhenija: 10.08.2015).
10. Laboratorija «INVITRO»: sajt. 2004–2015. URL: <https://www.invitro.ru/franchaizing/claim.php>; URL: https://www.invitro.ru/franchaizing/about_franchise.php (data obrashhenija: 30.07.2015).

11. Lav Dzh. McDonald's. O chem molchit BIGMAK? M, 2007.
12. Lidery rossijskogo franchajzinga. Katalog franshiz. Rossijskaja asociacija franchajzinga, 2014.
13. Magazin franshiz FRshop: sajt. 2001–2014. URL: <http://frshop.ru/> (data obrashhenija: 28.07.2015).
14. *Mendel'son M.* Rukovodstvo po franchajzingu. M., 1995.
15. Rykova I.V. Franchajzing: novye tehnologii, metodologija, dogovory. M, 2000.
16. *Semina N.* Soglasno instrukcii, *Biznes-zhurnal*, 2008, N 1.
17. Set' kofeen «Shokoladnica»: sajt. 2015. URL: http://new.shoko.ru/moskva/franchajzing/usloviya_franchajzinga (data obrashhenija: 09.08.2015).
18. Set' restoranov Subway: sajt. 2015. URL: <http://subway.ru/franchising/faq/> (data obrashhenija: 10.08.2015).
19. Set' universamov «ABK»: sajt. 2009. URL: <http://www.abk.ru/Franchajzing> (data obrashhenija: 12.08.2015).
20. Set' chaynyh magazinov «Uncija»: sajt. 2015. URL: <http://www.chay.info/sotrud/franch/> (data obrashhenija: 12.08.2015).
21. *Shejn C.* Ot morozhenogo k Internetu: Franchajzing kak instrument razvitija i povyshenija pribyl'nosti vashej kompanii, Per. s angl.; Pod nauch. red. E.E. Kozlova. Dnepropetrovsk, 2006.
22. X5Franchising: sajt. 2014. URL: <http://fr.x5.ru/shops/pyaterochka/> (data obrashhenija: 19.08.2015).