

## От мороженого к Интернету

**Scott A. Shane**

# **From Ice Cream to the Internet**

**Using Franchising to Drive the Growth  
and Profits of Your Company**

**Department of Economics  
Weatherhead School of Management  
Case Reserve University**



**Скотт А. Шейн**

# **От мороженого к Интернету**

**Франчайзинг как инструмент развития  
и повышения прибыльности вашей компании**

**Кафедра экономики  
Школы менеджмента Weatherhead,  
Case Reserve University**

Перевод с английского О.В. Теплых  
Под научной редакцией Е.Е. Козлова



**BEST FOR BUSINESS**

**Днепропетровск  
«Баланс Бизнес Букс»  
2006**

УДК 65.012.32  
ББК 65.050  
Ш 36

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Pearson Education, Inc., выпускающим книги под маркой Prentice Hall (One Lake Street, Upper Saddle River, NJ 07458 U.S.A.).

Authorized translation from the English language edition, entitled FROM ICE CREAM TO THE INTERNET. USING FRANCHISING TO DRIVE THE GROWTH AND PROFITS OF YOUR COMPANY, 1<sup>st</sup> Edition, ISBN 013149421X, by SHANE, SCOTT A., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2005 by Pearson Education, Inc. Publishing as Financial Times Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 07458.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. RUSSIAN language edition published by BALANCE BUSINESS BOOKS, Copyright © 2005.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Ш 36 Шейн Скотт А.

Від морозива до Інтернету: Франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії/Пер. з англ; За наук. ред. Є.Є. Козлова — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. — 208 с.

ISBN 0-13-149421-X (англ.)  
ISBN 966-8644-67-0

Франчайзинг пропонує компаніям потужний інструмент розвитку та підвищення прибутковості. Автор пропонує систематичну оцінку переваг і недоліків франчайзингу, а також кращі методи побудови успішної франчайзингової системи, що отримали практичне підтвердження. Основна увага приділяється стратегічним питанням і проблемам, з якими стикається франчайзер. Ви дізнаєтесь про те, які є запорукою успіху та конкурентоспроможності вашого бізнесу. У цьому виданні запропоновані перевірені стратегії кожного аспекту франчайзингу — розробки системи, пошуку і відбору франчайзи, управління діяльністю, надання підтримки, визначення територій та політики ціноутворення, розширення системи та інше.

УДК 65.012.32  
ББК 65.050

ISBN 0-13-149421-X (англ.)

ISBN 966-8644-67-0

© 2005 by Pearson Education, Inc.  
Publishing as Prentice Hall  
Upper Saddle River,  
New Jersey 07458  
© Баланс Бізнес Букс, 2006

**Посвящается Лии, поддерживающей меня  
и все мои начинания**



# Содержание

Выражение признательности.....	ix
Введение .....	xiii
<b>Глава 1.</b> Является ли франчайзинг эффективной стратегией для вашей отрасли? .....	1
<b>Глава 2.</b> Преимущества франчайзинга .....	19
<b>Глава 3.</b> Недостатки франчайзинга .....	35
<b>Глава 4.</b> Какие концепции ведения бизнеса подходят для франчайзинга? .....	53
<b>Глава 5.</b> Основы франчайзинговой стратегии .....	63
<b>Глава 6.</b> Поддержка и помощь франчайзи .....	83
<b>Глава 7.</b> Территориальные стратегии .....	97
<b>Глава 8.</b> Ценообразование .....	111
<b>Глава 9.</b> Стратегии расширения .....	123
<b>Глава 10.</b> Правовая среда .....	139
<b>Глава 11.</b> Поиск, отбор и управление франчайзи .....	149
Заключение .....	163
Примечания .....	169
Предметный указатель .....	177



# Выражение признательности

Я решил написать эту книгу после более чем десятилетнего периода исследований аспектов франчайзинга в качестве преподавателя Технологического института Джорджии, Массачусетского технологического института, Университета штата Мэриленд и Университета Западного резервного района. Результаты моих исследований, направленных на разработку правильной стратегии создания франшизной сети и эффективной структуры системы, совпали с практической точкой зрения предпринимателей и менеджеров. Некоторые мои исследования обсуждались в таких популярных изданиях, как *New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Entrepreneur Magazine*. Я выступал на радио и телевидении в программах, посвященных проблемам франчайзинга. Это, конечно же, привело к тому, что многие действующие и будущие франчайзеры обратились ко мне за консультациями.

Мой опыт общения с ними привел меня к поразительным выводам. Основные принципы создания эффективной франшизной системы, известные теоретикам на протяжении уже многих лет и неоднократно описанные в их трудах, были практически неизвестны практикам. Например, академические исследования содержали четкие рекомендации в отношении определения уровня роялти на основании ряда факторов, таких как объем предоставляемой франчайзи\* поддержки и услуг, прибыльность бизнеса, репутация бренда, характеристики отрасли. И все же франчайзеры говорили мне, что установили уровень роялти, исходя из того, что им нравилось определенное круглое число. Несомненно, сам факт того, что ко мне обращались за советом по этому вопросу, говоря, что уровень роялти являлся слишком низким, уже свидетельствовал о том, что франчайзеры могли бы использовать результаты академических исследований, если бы последние были изложены в доступной форме.

Когда же я попытался подобрать соответствующую литературу, то понял, что не могу предложить моим клиентам ни толковых книг, ни статей

\* Франчайзи — предприятие, приобретающее франшизу. — *Примеч. ред.*

по этому вопросу. Академические исследования, изобилующие математическими формулами, сложными анализами, сухой теорией, проблемы не решали. Не было ни книг, ни статей, суммирующих знания, касающиеся организации и развития эффективной франшизной системы, и излагающих материал простым и доступным языком, а также содержащих практические рекомендации. Все книги и статьи, которые мне удалось обнаружить и которые написаны доступным обычному человеку языком, представляли либо точки зрения франчайзи на покупку франшизы, либо мнение отдельного франчайзера или юриста, основывающееся на весьма неоднозначных свидетельствах. Итак, я решил написать ту книгу.

Многие люди оказали значительное влияние на содержание этой книги. Прежде всего, я бы хотел выразить благодарность всем менеджерам, предпринимателям, корреспондентам газет и журналов, которые заставили меня перевести академические исследования на язык, понятный практикам.

Я хочу выразить благодарность всем ученым и практикам, труды которых вдохновили меня на создание этой книги. Хотя на идеи, представленные в ней, оказали влияние многие люди, влияние Джеффри Брадаха, Джима Брикли, Раджива Данта, Эрика Гордона, Франсина Лафонтена и Патрика Кауфмана было наиболее существенным. Статьи этих авторов были особенно полезными для разработки идей, составивших основу этой книги.

На протяжении многих лет я учился у некоторых авторов. Среди них -- Мао-Дер Фу, Венки Шанкар и Честер Спелл. Другим коллегам, таким как Сюзан Атей, Симон Джонсон и Скотт Стерн, я благодарен за время, проведенное в дискуссиях, позволивших оформиться моим идеям. Я хотел бы поблагодарить их всех. Эта книга появилась только благодаря помощи этих людей.

Я также хочу выразить благодарность моему издателю Джиму Бойду. Джим не только поверил в мой замысел изложить научные идеи доступным языком в форме практических рекомендаций по построению эффективной франшизной системы, он помог в формировании и воплощении моего замысла. Его помощь в создании книги, не перегруженной академическими идеями, бесценна.

Наконец, я хотел бы выразить благодарность своей жене Линн, дочери Ханне и сыну Райану. Каждый помог мне по-своему. Ханна была моим источником радости и вдохновения (а также великолепным товарищем, когда мне было необходимо отвлечься). Райан был настолько добр, что я смог спокойно закончить работу над книгой. Линн всегда была готова обсудить со мной тот или иной вопрос и высказать свое мнение, вдохновляла и поддерживала меня.

# Об авторе

Доктор Скотт А. Шейн, профессор экономики и предпринимательства в Школе менеджмента Уэзерхед при Университете Западного резервного района, автор многочисленных статей, посвященных франчайзингу. Доктор Шейн консультировался со многими действующими и потенциальными франчайзерами по основным вопросам, освещаемым в настоящем издании. Его перу принадлежат несколько книг, посвященных проблемам ведения бизнеса, такие как *Finding Fertile Ground: Identifying Extraordinary Opportunities for New Ventures\**, *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, *Entrepreneurship: A Process Perspective*; *Foundations of Entrepreneurship*. Шейн получил степень доктора философии в Уортонской школе Пенсильванского университета.

\*В переводе на русский язык вышла в свет в 2005 году в издательстве «Баланс Бизнес Букс». —  
Примеч. ред.



# Введение

В США франчайзинг является доминирующей формой предпринимательства в сфере розничной торговли. Количество предприятий, имеющих к франчайзингу то или иное отношение, впечатляет. По самым последним подсчетам сети франшизных предприятий имеют почти 2 300 компаний, осуществляющих деятельность в более чем 80 отраслях. Эти компании сотрудничают с 767 000 франчайзи (франшизополучателями), обеспечивающих занятость 10 миллионов сотрудников, что соответствует общему количеству рабочих мест в сфере производства товаров длительного пользования<sup>1</sup>. Более того, франшизные системы ежегодно продают товары на 1 триллион долларов, что составляет около 40% объема всех розничных продаж в США<sup>2</sup>.

Франчайзинг становится все более популярным. В США в период с 1980 по 2003 год количество франшизных торговых точек увеличилось на 146%, возрастая в среднем на 6% ежегодно. Это было связано с приходом франшизных предприятий на смену самостоятельно функционирующим в самых разнообразных отраслях, таких как быстрое питание, банковское дело, интернет-услуги, ремонт автомобилей, офтальмология. Фактически сегодня в Америке новая франшизная точка открывается каждые восемь минут.

За последние годы темпы роста увеличивались в геометрической прогрессии. С 1980 по 1991 год число подобных предприятий в американской экономике выросло всего лишь на 28%, в то время как с 1991 по 2002-й — на 92%<sup>3</sup>.

Темпы роста международного франчайзинга выглядят еще внушительней, что заставило Комитет палаты представителей по вопросам малого бизнеса определить франчайзинг как самый быстрорастущий вид американского экспорта. В настоящее время около 500 американских компаний имеют более 50 000 зарубежных франшизных точек. В ближайшие десять лет 90% всех франчайзеров страны планируют выйти на международный рынок, а примерно половина всех франчайзи, появившихся за последнее десятилетие, находятся за пределами США.

Франчайзинг охватывает немало отраслей. Сегодня таких отраслей насчитывается 80, причем их количество растет с каждым годом. Недавно сферу франчайзинга пополнили такие услуги, как передача сообщений о пропущенных телефонных звонках и демонстрация родителям еще не рожденных детей при помощи ультразвука.

Несмотря на общераспространенное мнение о том, что франчайзинг применим лишь к малому бизнесу, этой стратегией пользуются на удивление многие крупные компании. Несколько компаний *Fortune 500*, включая *Ashland Oil*, *First Interstate Bancorp*, *McDonald's*<sup>®</sup>, *Medicine Shoppes International*, *Merrill Lynch*, *Ponderosa*<sup>®</sup>, *Postal Instant Press*, *Prudential Insurance*, *S.C. Johnson*, *Shoney's*<sup>®</sup>, *Snelling and Snelling*, *TCBY Enterprises*, *Union Carbide* и *Wendy's International*, использовали или используют в настоящее время франчайзинг в качестве бизнес-модели<sup>4</sup>. Пять процентов всех франчайзеров являются государственными компаниями, в том числе сеть магазинов *Ben Franklin*<sup>®</sup>, *Big O Tires*<sup>®</sup>, *Doubletree*<sup>®</sup> *Hotels*, *Gymboree*<sup>®</sup>, *Microage Computer Centers*, *Staff Builders*<sup>®</sup> *International* и *Swisher International*<sup>5</sup>. Ирония заключается в том, что частные компании успешно используют франчайзинг как плацдарм для приватизации государственных предприятий, скупки контрольных пакетов акций и совершения других приобретений. За последнее время в операциях, связанных с франчайзингом, приняли участие такие частные фирмы, как *The Dwyer Group*, *Gottman*<sup>®</sup> *Transmission Systems*, *Carvel*<sup>®</sup> *Ice Cream*, *Sylvan Learning Centers*<sup>®</sup>, *El Polo Loco*<sup>®</sup>, *Chem-Dry*<sup>®</sup>, *Meineke*<sup>®</sup> *Car Care*, *Ruth's Chris*<sup>®</sup> *Steakhouse*, *Nutri Magic*<sup>®</sup> и *Money Mailer*<sup>®</sup> *Systems*<sup>6</sup>.

## Цель данной книги

Вполне очевидно, что франчайзинг — важная бизнес-модель, которую используют некоторые компании, осуществляющие деятельность в определенных отраслях. Однако особый интерес представляет то, что его используют не все предприятия. Например, франчайзинг является стратегическим выбором как минимум 12 компаний-производителей кофе, но *Starbucks*<sup>®</sup> упорно отказывается следовать их примеру. В результате многие франшизные предприятия, такие как *Seattle's Best Coffee*<sup>®</sup>, составляют серьезную конкуренцию гигантской сети кофеен, принадлежащих компании. Подобным образом франчайзинг используют большинство крупных компаний, работающих в сфере ресторанного бизнеса, но 13 компаний из 100 предпочитают этого не делать, и *General Mills* управляет сетью *Olive Garden*<sup>®</sup> и *Red Lobster*<sup>®</sup> напрямую<sup>7</sup>. Таким образом, *General Mills* (сеть ресторанов, которая принадлежит самой компании) вынуждена конкурировать с множеством других компаний, использующих совершенно иной подход к управлению своими предприятиями.

Некоторые компании выбирают франчайзинг как способ конкурентной борьбы, некоторые предпочитают оставаться владельцами всех своих точек. И этот выбор определяет основную задачу данной книги — объяснить, в каких случаях франчайзинг является целесообразным, а в каких нет. Фран-

чайзингу присущи определенные преимущества и недостатки, которые оказывают влияние на успешность конкурентной борьбы той или иной компании. Как предприниматель, основавший компанию, или менеджер, который ею управляет, вы должны принять решение относительно того, как бороться с конкурентами, использующими, в отличие от вас, франчайзинг (или наоборот).

Кроме того, возможно, вам захочется выяснить, насколько эффективным будет франчайзинг для вашего бизнеса. Последующие главы помогут ответить на вопрос, стоит ли внедрять эту модель в деятельность вашей компании. В книге также рассматривается целесообразность применения франчайзинга в вашей отрасли, все «за» и «против» этой стратегии, основные правовые и административные требования, организационные трудности — все аспекты, необходимые для понимания того, насколько эффективным будет франчайзинг для вашей компании.

Может быть, вы уже приняли решение в пользу франчайзинга или же пришли к этой мысли, прочитав первые главы книги. Разумеется, вы понимаете, что успешный франчайзинг подразумевает наличие эффективной системы. Помощь в ее создании также входит в задачи данной книги, равно как и определение правил и стратегии успешного управления такой системой.

Важность этих вопросов объясняется тем, что, несмотря на широкое распространение франчайзинга, добиться успеха удастся лишь немногим компаниям. В действительности из более чем 200 новых сетей, ежегодно возникающих в Америке, 25% не доживают до первой годовщины, примерно три четверти прогорают в течение десяти лет, и лишь 15% удается продержаться 17 лет. Низкая рентабельность многих компаний, использующих франчайзинг, вызывает ряд вопросов: «Почему столько предприятий терпят крах? Что отличает успешного франчайзера?» Книга рассматривает линию поведения тех, кому франчайзинг помог достичь успеха, проводит сравнение с менее удачливыми предпринимателями, предлагает бизнесменам и менеджерам эффективную схему построения системы франчайзинга и предоставляет также руководство по усовершенствованию неэффективных схем.

## **В чем отличие данной книги?**

Проблеме франчайзинга посвящено множество трудов, и, возможно, вам интересно будет знать, в чем отличие этой книги. Пожалуй, главной ее особенностью является то, что в центре внимания находится франчайзер, а не франчайзи, что нехарактерно для подавляющего большинства книг по данной теме. Ориентация на франчайзи не слишком подходит для предпринимателей и менеджеров, которых франчайзинг интересует с точки зрения успеха их компаний. В подобных книгах акцент делается на том, с чего следует начинать свою деятельность частному лицу как франчайзи, и даются ответы на следующие вопросы: «Как правильно выбрать торговую точку для покупки франшизы? Каков самый ходовой товар на рынке франчай-

зинга сегодня?». Они не содержат достаточно рекомендаций относительно того, каким образом франчайзинг может способствовать росту компаний или достижению более высоких прибылей. Данная же книга, наоборот, представляет собой руководство для предпринимателей и менеджеров по франчайзингу как бизнес-стратегии.

Она отличается и от большинства книг, которые рассматривают техническую сторону франчайзинга. В них содержится важная информация, касающаяся организационного аспекта. Здесь же можно найти ответы на вопросы о том, как организовать рекламу франшизы на выставке или внести свое предложение в Единый циркуляр франчайзинговых предложений (UFOC). Однако они практически не дают предпринимателям и менеджерам рекомендаций о том, как преуспеть. К сожалению, нет ответа на вопрос «Как?», который послужил бы ключом к успеху. Здесь, скорее, следует задавать вопросы «Почему...?», которые помогут понять суть процесса, ведущего к созданию эффективной франшизной системы. Так что, следуя рекомендациям подобных пособий, вряд ли можно повысить свои шансы на успех.

Для этого необходимо освоить лежащие в основе франчайзинга экономические принципы и принципы ведения деятельности. И тут вам не обойтись без книги, которая объясняет основы франчайзинга и содержит рекомендации по созданию эффективной системы. Именно это и предлагает вашему вниманию настоящее издание.

Более того, рассматривая данный аспект глубоко и полно, данная книга предлагает систему правил достижения успеха, разработанную на основе тщательных научных исследований. В ней объясняется, почему определенные действия являются залогом успеха, и в качестве подтверждения приводятся убедительные примеры. Предлагаются правила принятия решений о применимости и эффективности франчайзинга в вашей отрасли, об определении соотношения доходов от франчайзинга и затрат на его организацию, его соответствии концепции вашего бизнеса, а также о выборе успешной тактики и стратегии. Эти правила, представленные в последующих главах, помогут вам определить размеры первоначальной франшизной платы и роялти для вашей франшизной системы, эффективность использования мастер франчайзинга, договоров, предоставляющих эксклюзивные права на деятельность в определенных регионах или субфранчайзинг, а также вашу политику контроля деятельности и поведения ваших франчайзи.

## **Чего нет в данной книге?**

Следует упомянуть и о том, чего вы не найдете в данной книге. Речь идет о рекомендациях по ежедневному управлению системой франчайзинга. Вы также не найдете детального описания этапов построения такой системы. По данной теме имеется обширная литература. К тому же существуют многочисленные частные консультанты и адвокаты по вопросам франчайзинга, которые зарабатывают свой хлеб именно предоставлением подобных услуг.

Безусловно, будет не лишним прочитать и другие книги по франчайзингу или проконсультироваться с юристами или консультантами в этой области. Начинать заниматься франчайзингом, не посоветовавшись со специалистом, несомненно, не лучшая идея. Однако информация, которую вы можете получить у экспертов, не заменит вам эту книгу. Вам необходимо провести тщательный анализ целесообразности применения стратегии франчайзинга в вашем бизнесе, разработать политику конкурентной борьбы с компаниями, которые, в отличие от вас, не используют эту модель (или наоборот), и определить вашу политику и тактику в случае, если вы приняли решение в пользу франчайзинга. Последующие главы помогут вам в решении этих задач.

### **Кому и когда следует прочитать эту книгу?**

Эту книгу следует прочитать, если вы задумываетесь о применении франчайзинга и его целесообразности по отношению к вашему бизнесу, будь вы независимым предпринимателем или менеджером существующей компании. Она поможет вам определиться, является ли франчайзинг подходящей стратегией для вашей компании, а также разработать правильную стратегию и тактику его применения. Вам также следует познакомиться с этой книгой в том случае, если вы уже применяете франчайзинг на практике, но ваша система требует усовершенствования. Здесь вы найдете советы по оптимизации управления системой. Книга также будет полезной, если вы не собираетесь связывать свой бизнес с франчайзингом, но эту стратегию применяют ваши конкуренты.

Здесь приводится ценная информация о слабых сторонах франчайзинга как средства конкурентной борьбы. И наконец, книгу следует изучить тем, кто планирует стать франчайзи или уже им является. Хотя франчайзинг рассматривается здесь с точки зрения франчайзеров, вам будет полезно знать, что делают франчайзеры и почему они это делают. Эти знания помогут вам построить правильные отношения с франчайзером, минимизируя потенциальные проблемы.

Прочитать эту книгу сразу же, как появится мысль о франчайзинге, было бы идеальным вариантом, поскольку она сфокусирована на таких важнейших аспектах, как определение подходящих для внедрения франчайзинга отраслей, бизнес-концепций, слабых и сильных сторон этой модели организации деятельности, политики и стратегии эффективного франчайзинга. Познакомиться с идеями и предлагаемыми методами было бы лучше до того, как у вас сформируется определенный подход. Структура книги, наряду с практическими рекомендациями и вопросами, на которые стоит ответить, поможет вам определить целесообразность применения франчайзинга и организовать эффективную франшизную систему.

Эту книгу стоит изучить даже в том случае, если речь идет об уже существующей системе франчайзинга, которую трудно изменить. Ее не будет лишним прочитать и предпринимателю, который не применяет стратегию

франчайзинга, но у которого есть конкуренты, ее использующие. Она содержит много ценного и для тех предпринимателей и менеджеров, чья система франчайзинга уже приведена в действие.

## **Источники информации, лежащие в основе книги**

Поскольку я уже говорил о том, что при работе над книгой использовал материалы научных исследований для разработки принципов определения целесообразности применения стратегии франчайзинга и создания эффективной франшизной системы, было бы справедливо указать источники информации, легшие в ее основу. В книге использованы два основных источника информации. Часть работы и некоторые представленные в ней факты основаны на результатах моих исследований. В течение последнего десятилетия я изучал франчайзинг с позиции франчайзера. Результаты проведенной работы позволяют определить целесообразность применения таких стратегий, как пассивная собственность франшизных предприятий или расширение системы на международном уровне.

Также использованы результаты и материалы исследований других ученых. Из сотни вариантов я выделил ключевые этапы процесса создания успешной системы франчайзинга.

В книге собран, объединен и доступным языком передан обширный материал множества научных статей и книг. В результате вашему вниманию представлена концентрированная информация, изложенная понятно и просто, которая поможет вам принять решение в отношении эффективности стратегии франчайзинга применительно к вашему бизнесу, определить стратегию борьбы с конкурентами — франчайзерами (если вы таковым не являетесь) и создать успешную систему.

## **Основные правила**

Успешные франчайзеры отличаются от менее успешных вовсе не тем, что на них работают только одаренные или особенные люди, а тем, что они знают когда, почему и каким образом следует применять франчайзинг. Книга рассматривает 11 правил успешного франчайзинга. Каждому из правил посвящена отдельная глава:

1. Правильно выбирайте отрасль.
2. Понимайте преимущества франчайзинга.
3. Принимайте во внимание присущие ему недостатки.
4. Удостоверьтесь в том, что стратегия франчайзинга является подходящей для вашей бизнес-концепции.
5. Разработайте правильную стратегию управления вашей франшизной системой.

6. Определите верный подход, обеспечивающий франчайзи достаточную поддержку и помощь.
7. Разработайте правильную политику в отношении территорий франчайзи.
8. Определите подходящую политику ценообразования.
9. Разработайте верную стратегию расширения системы.
10. Учитывайте правовой аспект.
11. Эффективно осуществляйте набор и отбор франчайзи и управление их деятельностью.

## Обзор глав

Первое правило франчайзинга заключается в необходимости правильного выбора отрасли, для которой франчайзинг будет эффективной стратегией. Некоторые отрасли больше других подходят для применения франчайзинга. Половина всех франчайзеров сосредоточена в десяти наиболее благоприятных областях. Сегодня франчайзерами является большинство компаний, осуществляющих деятельность в сфере оказания услуг по подготовке налоговой отчетности, печати и копирования, торговли фирменными продуктами питания<sup>8</sup>. В главе 1 «Является ли франчайзинг эффективной стратегией для вашей отрасли?» дается определение этой модели бизнеса и предлагается его краткая история. Далее приводятся девять признаков, которые свидетельствуют о целесообразности использования франчайзинга в той или иной отрасли:

- Производство и распределение осуществляются в пределах ограниченных географических рынков.
- Месторасположение предприятия способствует обслуживанию клиентов.
- Знание местного рынка оказывает существенное влияние на эффективность деятельности.
- Инициативность действий местных менеджеров.
- Репутация бренда обеспечивает важное конкурентное преимущество.
- Высокий уровень стандартизации и кодификации процесса создания и поставки продукции или услуг.
- Высокая производительность труда.
- Не слишком высокий уровень расходов и рисков, связанных с организацией торговых точек.
- Эффективность операторов легче поддается измерению, чем их затраты труда.

Второе правило франчайзинга — изучение сильных сторон этой бизнес-модели. Франчайзинг не является панацеей, но, несомненно, обеспечивает компанию конкурентным преимуществом. Во второй главе говорится о трех категориях преимуществ, обеспечиваемых франчайзингом. По сравнению с системой наемного труда данная модель обеспечивает более эффективный механизм отбора владельцев торговой точки. Франчайзинг предлагает эффективный механизм привлечения трудовых и финансовых ресурсов для быстрого роста компании, а также эффективную экономическую модель, генерирующую финансовые доходы при относительно низком уровне риска.

Третье правило франчайзинга связано с пониманием его слабых сторон. Наряду с преимуществами франчайзингу присущи четыре основных недостатка, которые будут подробно рассмотрены в третьей главе:

- франчайзер и франчайзи преследуют различные цели, что приводит к возникновению конфликта;
- франчайзер связывает себя договорными отношениями с независимым франчайзи, что вызывает проблемы с операционными расходами, например, нарушение условий франчайзингового соглашения франчайзи с целью сокращения уровня расходов на ведение деятельности (фри-райдинг), которая не характерна для сети предприятий, принадлежащих компании;
- трудность внедрения инноваций и организационных изменений по сравнению с торговыми точками, принадлежащими компании;
- более низкий уровень чистой прибыли, генерируемой франшизными предприятиями по сравнению с торговыми точками, принадлежащими компании.

Без учета этих отрицательных моментов было бы неразумно принимать решение в пользу франчайзинга, равно как и обдумывать способы противостояния конкурентам, не использующим данную модель, или разрабатывать собственные правила и стратегии франчайзинга.

Четвертое правило франчайзинга — проверить, подходит ли ваша бизнес-концепция для этой системы. Многие бизнес-концепции являются ценными, но лишь некоторые предполагают возможность продажи франшиз. В главе 4 «Какие концепции ведения бизнеса подходят для франчайзинга?» обсуждаются три группы факторов, определяющих пригодность для франчайзинга той или иной бизнес-модели. Необходима ценная система обслуживания конечных потребителей, которая сможет выдержать дополнительные затраты на структурные преобразования, связанные с франчайзингом. Деятельность предприятия должна состоять из ряда операций, которые можно изложить в письменном виде, причем процесс обучения не должен быть сложным. Кроме того, ваша бизнес-концепция должна привлекать достаточное количество потенциальных покупателей, чтобы оправдать предварительные расходы на организацию системы франчайзинга, которые могут составить несколько сотен тысяч долларов.

Пятое правило франчайзинга заключается в разработке эффективной стратегии управления системой. Поскольку в основе франчайзинга лежат договорные отношения между франчайзером и независимым франчайзи, здесь нужен совершенно иной подход, чем к управлению торговыми точками, находящимися в собственности компании. В главе 5 «Основы франчайзинговой стратегии» представлены четыре категории правил, обеспечивающих эффективность системы. Они касаются следующих аспектов:

- Определение полномочий владельца торговых точек.
- Контроль за деятельностью франчайзи.
- Правильность составления соглашений.
- Проведение рекламных кампаний.

В каждой из этих сфер должна быть разработана эффективная стратегия. Если же вы, в отличие от ваших конкурентов, не применяете стратегию франчайзинга, вам также надо определить вашу политику в каждой из названных областей с тем, чтобы выявить слабые стороны применяемой ими стратегии.

Шестое правило франчайзинга заключается в обеспечении ваших франчайзи оптимальным уровнем поддержки и содействия в обучении, выборе территории, совершении приобретений. Если подобная поддержка не имеет достаточного объема, у вас могут возникнуть проблемы с привлечением франчайзи. Если же ее уровень избыточен — вы рискуете выйти не на ту категорию франчайзи, что отрицательно скажется на уровне получаемой вами прибыли. В главе 6 «Поддержка и помощь франчайзи» обсуждаются четыре вида поддержки, предоставляемой франчайзи: обучение, оказание услуг по поддержке, содействие в вопросах, связанных с недвижимостью и финансированием. Глава содержит рекомендации по предоставлению поддержки и услуг в необходимом объеме на различных этапах развития системы франчайзинга.

Седьмым правилом является разработка эффективной территориальной стратегии. Франчайзинг приемлем в тех отраслях, в которых увеличение объема продаж связано с количественным ростом дополнительных торговых точек в новых местах, а не с расширением производства на базе существующих точек. Следовательно, франчайзерам нужна стратегия поиска новых территорий и мест расположения. Неверно выбранный территориальный подход часто приводит к тому, что система франчайзинга из доходной превращается в убыточную. В главе 7 «Территориальные стратегии» представлены основные соображения, которые следует учесть при разработке территориального подхода, а именно: когда и как использовать многоуровневый франчайзинг, такой как мастер франчайзинг или субфранчайзинг, и что происходит, если вы предлагаете потенциальным франчайзи только единичные объекты. Также рассматриваются варианты, когда франчайзи получают от вас право на расширение своих территорий или когда такой подход вас не интересует. И наконец, обсуждается предоставление франчайзи эксклюзивных территорий и их размер.

Восьмое правило франчайзинга — определить правильную стратегию ценообразования. Становясь франчайзером, вы начинаете продавать возможности деловой деятельности. Совершить подобную продажу, как и любую другую, можно, лишь установив разумную цену. Слишком высокая цена отпугнет франчайзи, слишком низкая — лишит вас прибыли. Глава 8 «Ценообразование» рассматривает две основные составляющие — первоначальную франшизную плату и текущие роялти, выплачиваемые франчайзи в пользу франчайзеров. В главе также объясняется, каким образом размеры платы и отчислений должны изменяться по мере роста и развития системы франчайзинга.

Девятым правилом франчайзинга является разработка эффективной стратегии расширения системы. Как правило, франчайзерам не удается добиться успеха до тех пор, пока их система не пройдет путь от стартовой точки до минимального уровня эффективности, характерного для большинства компаний в данной отрасли. Успешное расширение системы требует принятия правильных стратегических решений относительно того, когда следует начинать применять стратегию франчайзинга, как определить географию расширения и начать деятельность на международном уровне. Успешный рост предполагает и наличие нескольких торговых точек, принадлежащих компании. Следовательно, вам нужно будет установить правильное соотношение между точками франшизными и принадлежащими компании и вместе с тем определить, какие из них предложить франчайзи, а какие — оставить в собственном распоряжении.

Десятое правило состоит в изучении правового и административного поля франчайзинга. Франчайзинг регулируется законодательством, поэтому вам важно знать соответствующие законы. В главе 10 говорится о том, что начиная с 1979 года франчайзеры должны предоставлять потенциальным франчайзи стандартную информацию о системе и принципах ее организации, используя форму, предусмотренную Федеральной торговой комиссией. Здесь также рассматриваются аспекты федерального законодательства и законодательства штатов, регулирующие вопросы регистрации и взаимоотношения франчайзеров и франчайзи, а также приводятся рекомендации по определению правильной стратегии франчайзинга на территории различных штатов. Кроме того, в главе подчеркивается важность признания франчайзинговой системы средствами массовой информации и Международной ассоциацией франчайзеров.

Одиннадцатое правило франчайзинга касается поиска, выбора франчайзи, а также управления его деятельностью. Вы добьетесь успеха как франчайзер, только если привлечете потенциальных франчайзи, отберете из моря претендентов лучшие кандидатуры и сможете эффективно организовать их деятельность. Однако это — задача не из легких. Глава 11 «Поиск, отбор и управление франчайзи» раскрывает механизм эффективного привлечения франчайзи и объясняет, почему люди покупают права на франчайзинг и каким образом подготовить профессиональную базу для создания и оценки систем франчайзинга, а также для продажи их потенциальным клиентам.

Предлагаются также критерии отбора лучших франчайзи для вашей системы. И наконец, глава содержит описание четырех основных способов эффективного управления франчайзи: сведение к минимуму возможности конфликта интересов с франчайзи, забота о том, чтобы система была для них финансово выгодной, предоставление им четкой информации об их обязательствах и строгий контроль за их деятельностью.

В заключительной части мы вернемся к теме вступления — теме создания эффективной франшизной системы. В частности, проводится краткий обзор основных шагов, необходимых для принятия решения о целесообразности применения франчайзинга в вашей отрасли и определения эффективной стратегии.



# Является ли франчайзинг эффективной стратегией для вашей отрасли?

Сегодня франчайзинг применяется в более чем 80 отраслях, к числу которых относятся ремонт и продажа автомобилей, продажа книг, строительные материалы, бизнес-услуги, продажа фотокамер, мойка автомобилей, инкассация чеков, обучение работе на компьютерах, кредитные учреждения, обработка данных, услуги дантиста, аптеки, сухая чистка, электронная коммерция, агентства по трудоустройству, рестораны быстрого питания, прокат одежды для торжественных случаев, автозаправочные станции, поздравительные открытки, торговля продуктами питания, производство средств по уходу за волосами, поставка и монтаж оборудования, перепланировка жилых помещений, страхование, уход за газонами, столярные работы и строительство, услуги горничных, продажа музыкальных инструментов и записей, смазка жидкими смазочными материалами, оптика, проявка фотопленки, услуги копирования, недвижимость, рестораны, телефонные сети, подготовка налоговой отчетности, продажа шин, системы обеспечения безопасности, продажа бассейнов, туристические агентства и центры, предлагающие услуги по снижению веса.

Несмотря на внушительный список отраслей, в которых применяется франчайзинг, и его широкое применение в более чем 80 отраслях, эта модель отнюдь не является универсальным способом ведения бизнеса и не применяется повсеместно. Более того, для франчайзинга характерна концентрация в определенных отраслях, круг которых весьма ограничен. По итогам одного из исследований Международной франчайзинговой ассоциации, 18% франшизных систем сосредоточены в области быстрого питания и 11% — в сфере розничной торговли<sup>1</sup>. Результаты исследования подтверждаются и другими источниками. В таблице 1.1 приводятся данные о процентном соотношении франчайзеров в отраслях, где эта стратегия ведения бизнеса является наиболее популярной. Материалы предоставлены изданием *Sourcebook of Franchise Opportunities*.

**Таблица 1.1.** Десять ведущих отраслей в сфере франчайзинга, процентное соотношение франчайзеров

Отрасль	Процент франчайзеров	Процент франшизных предприятий
Предприятия быстрого питания	15,2	26,8
Рестораны	7,0	3,8
Автомобильная продукция	6,2	5,5
Ремонт и уборка	5,4	8,2
Строительство и перепланировка	4,9	1,5
Фирменная розничная торговля	3,8	1,5
Особый ассортимент продуктов питания	3,8	2,0
Здравоохранение и фитнес	3,3	3,5
Развитие детей	3,2	0,7
Предоставление жилья	3,1	5,9

**Источник:** использованы данные из книги Р. Бонда *Bond's Franchise Guide, 15th Annual Edition* (Oakland, CA: Sourcebook Publication, 2004). 14-15.

Результаты других исследований свидетельствуют о том, что в некоторых областях деятельность франчайзеров более эффективна, чем в других. На долю франчайзеров приходится основные объемы продаж в таких отраслях, как предоставление услуг печати и копирования, подготовка налоговой отчетности, фирменная розничная торговля продуктами питания, и примерно половина продаж в сферах ресторанного бизнеса и предоставления жилья<sup>2</sup>. Можно предположить, что эти отрасли являются подходящими для франчайзинга. Также существуют доказательства того, что некоторые отрасли в этом отношении более благоприятны. В своем докладе Управлению по делам малого бизнеса США я говорил о том, что коэффициент выживания после 12 лет ведения бизнеса новых франчайзеров, занимающихся торговлей продуктами питания, гораздо выше, чем среди франчайзеров, осуществляющих свою деятельность в области предложения услуг и розничной торговли<sup>3</sup>. Подобным образом исследования, проведенные *FRANDATA Corporation*, консалтинговой компанией по вопросам франчайзинга, свидетельствуют о том, что в период с 1983 по 1993 год обанкротились 17,4% франчайзеров, предоставляющих услуги по найму жилья, в то время как в сфере ресторанного бизнеса этот показатель составил всего лишь 12,5%, а в сфере предоставления бизнес-услуг — менее 5%<sup>4</sup>.

Принимая во внимание ограниченную область применения в сочетании с концентрацией франчайзинга в определенных отраслях и тот факт, что в некоторых из них он является более эффективным по сравнению с другими, можно предположить, что для вас, как потенциального франчайзера, не последнее значение имеет вопрос об эффективности применения данной стратегии в вашей отрасли. В этой главе определены девять характеристик, которые свидетельствуют о целесообразности использования франчайзинга в той или иной отрасли:

- Производство и распределение осуществляются в пределах ограниченных географических рынков.
- Месторасположение предприятия облегчает обслуживание клиентов.
- Знание местного рынка оказывает существенное влияние на эффективность деятельности.
- Инициативность действий местных менеджеров.
- Репутация бренда обеспечивает важное конкурентное преимущество.
- Высокий уровень стандартизации и кодификации процесса создания и поставки продукции или услуг.
- Высокая производительность труда.
- Не слишком высокий уровень расходов и рисков, связанных с организацией торговых точек.
- Эффективность владельцев торговых точек легче поддается измерению, чем их затраты труда.

Прежде чем приступить к обсуждению характеристик, определяющих целесообразность применения франчайзинга в той или иной отрасли, рассмотрим его определение и краткую историю о том, как он стал неотъемлемой частью бизнес-ландшафта.

## Что такое франчайзинг?

С юридической точки зрения, франчайзинг является законной формой организации деятельности, в рамках которой развитие концепции ведения бизнеса и ее исполнение осуществляется двумя разными юридическими лицами. Несомненно, франчайзинг носит законный характер, и Федеральная торговая комиссия США, правительственная организация, ответственная за вопросы регулирования франчайзинга, приводит его официальное определение. В соответствии с правилами Федеральной торговой комиссии, правило 436.2, параграф 6160:

«Термин «франчайзинг» обозначает любые коммерческие взаимоотношения... в результате возникновения которых лицо предлагает, продает или распределяет любому другому лицу товары или услуги, которые: (1) обозначаются торговой маркой, знаком обслуживания, торговым названием товара, рекламным или другим коммерческим знаком... или (2) в отношении которых существует прямое или косвенное требование соответствовать стандартам качества, предписанным другим лицом при осуществлении деятельности франчайзи под именем, использующим торговую марку, знак обслуживания, торговое название товара, рекламный или иной коммерческий знак».

Понятие франчайзинга в широком смысле формируют две различные бизнес-модели: франчайзинг продукции и франчайзинг бизнес-формата. Франчайзинг продукции представляет собой такую форму организации ком-

мерческой деятельности, при которой одно лицо, франчайзер, создает бренд и предоставляет его в пользование другого лица, франчайзи, на основании соглашения о франчайзинге (лицензии). Франчайзи вступает с франчайзером в договорные отношения относительно использования бренда с целью предоставления конечному пользователю продукции или услуг в течение определенного периода времени и в определенном месте. Примерами компаний, занимающихся франчайзингом продукции, являются *Coca-Cola*<sup>®</sup>, *Goodyear Tires* и *John Deere*.

При франчайзинге бизнес-формата одна сторона, франчайзер, создает бренд и операционную систему ведения бизнеса и передает их по лицензии другой стороне, франчайзи. Франчайзи заключает контракт на использование имени и операционной системы с целью предоставления продуктов и услуг конечным потребителям в определенный период времени и в определенном месте. Примерами компаний, использующих франчайзинг бизнес-формата являются *General Nutrition Centers*<sup>®</sup>, *Jiffy Lube*<sup>®</sup>, *MAACO*<sup>®</sup>, *McDonald's*<sup>®</sup>, *Subway*<sup>®</sup>, *Uniglobe*<sup>®</sup> *Travel* и *Wendy's*<sup>®</sup>.

Основное различие между этими двумя видами франчайзинга заключается в том, что франчайзинг продукции, в отличие от франчайзинга бизнес-формата, не предлагает разработанной операционной системы. Поскольку франчайзинг продукции не предоставляет франчайзи лицензию на операционную систему, единых требований к деятельности франчайзи не существует. Другим отличием является то, что он подразумевает получение компенсации за счет продаж продукции франчайзи, которые перепродают ее конечным потребителям, в то время как франчайзеры бизнес-формата получают основной доход за счет роялти по валовым продажам розничным клиентам<sup>5</sup>. Однако последнее отличие становится все более размытым, поскольку значительная часть менее многочисленных франчайзеров бизнес-формата получают определенный доход от продаж франчайзи оборудования и материалов, необходимых для начала деятельности.

Как будет объясняться далее, франчайзинг наиболее распространен в отраслях, в которых компании вынуждены создавать многочисленные торговые точки, расположенные в различных географических регионах. Это означает, что франчайзинг получил наибольшее распространение в сетях, покрывающих значительные территории, но не все торговые сети считают его подходящей стратегией. Как уже упоминалось во «Введении», *Starbucks* управляет крупнейшей сетью предприятий розничной торговли, не прибегая к франчайзингу.

## Краткая история франчайзинга

Многие историки рассматривают франчайзинг как концепцию, возникшую еще в средневековье, когда феодалы начали практиковать продажу прав на сбор налогов и управление рынками. Однако это скорее пример ранней политической деятельности, чем деятельности экономической. Первые примеры франчайзинга как явления, связанного с коммерческой деятельнос-

тью, наблюдались в Германии в середине XIX века: пивовары заключали контракты с владельцами таверн на эксклюзивные продажи своей продукции.

В Соединенных Штатах возникновение франчайзинга никак не связано с пивоварением и тавернами. Речь идет о продажах товаров домохозяйкам, семьи которых проживали в прерии. В 1851 году Исаак Зингер стал первым американским франчайзером определенного вида продукции, начав продавать независимым путешествующим продавцам права на торговлю его швейными машинками.

Несмотря на то что компания по продажам швейных машинок *Singer*<sup>®</sup> была первой на рынке франчайзинга продукции, вскоре ее опередила *Coca-Cola* — еще более выдающийся представитель раннего франчайзинга. В начале 1890-х годов *Coca-Cola* приняла решение предоставлять права на разлив газированного напитка огромному количеству независимых предпринимателей, получивших эксклюзивные права на осуществление деятельности на определенных территориях взамен на плату за дистрибуцию продукции и принятие соответствующих рисков<sup>6</sup>.

Несомненно, *Coca-Cola* — важнейший представитель раннего франчайзинга, но ситуация могла бы сложиться совершенно по-иному, если бы она свою деятельность в начале XX века, когда франчайзингом стали заниматься первопроходцы американской автомобилестроительной промышленности. И *Ford*, и *General Motors* продавали независимым продавцам лицензии на право реализации автомобилей конечным потребителям под их брендами, поскольку на начальном этапе деятельности у компаний не было средств для открытия достаточного количества розничных торговых точек.

Другой важной инновацией в сфере франчайзинга стало развитие конверсионного франчайзинга. Конверсионный франчайзинг — процесс превращения независимых предприятий во франшизные «под зонтиком» бренда франчайзера. Пионерами в этом виде деятельности стали крупные нефтяные компании, начавшие предлагать независимым станциям технического обслуживания использование своих брендов в 1920-х годах<sup>7</sup>.

Можно назвать еще несколько новаторов в сфере розничной торговли и предоставления услуг, появившихся в 20-х и 30-х годах прошлого столетия. Возможно, первым франчайзером в сфере розничной торговли стала сеть магазинов *Ben Franklin*, появившаяся на рынке в 1920 году и занявшаяся франчайзингом примерно в то же самое время. Первым франчайзером на рынке быстрого питания была компания *A&W*<sup>®</sup> *Root Beer*, созданная в 1924 году, в сфере ресторанного бизнеса — *Howard Johnson*<sup>®</sup>, появившаяся в 1953-м, а первопроходцем на рынке франчайзинга услуг считается компания *Arthur Murray*<sup>®</sup> *Dance Studios*, начавшая деятельность в 1938 году.

Время расцвета франчайзинга как организационной формы ведения бизнеса пришлось на 50-е и 60-е годы XX столетия, период создания многих современных франшизных сетей, таких как *Tastee-Freez*<sup>®</sup>, *KFC*<sup>®</sup>, *McDonald's* и *Burger King*<sup>®</sup>. Такое бурное развитие франчайзинга могло быть связано с двумя основными факторами: подъемом в сфере телевизионной рекламы и строительством национальной сети автострэд. Первое сделало рекламу в

масштабах страны действенным способом развития бренда. В результате впервые появилась возможность создавать крупные сети с предприятиями, расположенными по всей стране, — их конкурентное преимущество заключалось в узнаваемости бренда. Последнее способствовало поездкам на дальние расстояния и возникновению необходимости появления национальных брендов как средства демонстрации качества в более отдаленных районах.

Возможно, именно бурное развитие франчайзинга в 60-е годы послужило причиной появления в последующем десятилетии огромного количества франчайзеров-однодневок, которые создавали сети, продавали их франчайзи и вскоре после этого закрывались. Значительные потери капиталовложений в подобные франчайзинговые предприятия привели к появлению в 1970-х годах законодательных актов, регулирующих сферу франчайзинга. Первое расследование по обвинению в мошенничестве в данной сфере было проведено Федеральной торговой комиссией в 1975 году. В том же году Североамериканское управление по вопросам безопасности предложило проект Единого циркуляра франчайзинговых предложений (UFOC), который впоследствии стал стандартной формой раскрытия франчайзинговых предложений франчайзи. Внимание, уделяемое проблеме франчайзинга федеральными властями в 1970-е годы, нашло свое выражение в утверждении требований к раскрытию информации и правил продажи франшиз, которые были приняты Федеральной торговой комиссией в 1979 году и положили начало эпохе регулируемого франчайзинга. В результате сегодня франчайзинг является регулируемой формой деловой активности, и вам, как франчайзеру, необходимо понимать и знать его правовую среду.

## **Местное производство в условиях ограниченных географических рынков**

Применение франчайзинга более целесообразно в отраслях, где выпуск продукции и предоставление услуг не связано с крупномасштабным производством и предполагает возможность дистрибуции в различных географических регионах. Именно по этой причине франчайзинг не используется в большинстве производственных отраслей промышленности. Значительная часть промышленной продукции может централизованно производиться в крупных объемах и затем отправляться в любые уголки мира<sup>8</sup>. В большинстве производственных отраслей стимулы и средства контроля, необходимые для доставки крупных объемов стандартизированной продукции клиентам, обеспечиваются без применения франчайзинга.

Однако в других отраслях, таких как сфера быстрого питания, продукция и услуги не могут предоставляться клиенту централизованно, их должны обеспечивать предприятия с различным местоположением. В данном случае франчайзинг может предусмотреть стимулы и средства контроля за доставкой клиенту больших объемов стандартизированной продукции. Следовательно, франчайзинг уместнее в сферах розничной торговли и услуг, чем в сфере производства.

Более того, если говорить о сфере розничной торговли и сфере услуг, франчайзинг представляется более эффективным в тех отраслях, где создание бренда и снабжение связаны с эффектом масштаба, но производство и дистрибуция должны осуществляться в небольших масштабах и в различных местах. В результате централизация оказывает благотворное влияние на некоторые аспекты деятельности, в то время как местные торговые точки обеспечивают доставку продукции или услуги конечному потребителю. Наглядным примером является ресторанный бизнес. Известные бренды, привлекающие клиентов, несомненно, связаны с эффектом масштаба. Однако производство и дистрибуция продукции ресторанного бизнеса осуществляются в небольших масштабах и в различных местах, поскольку клиенты не будут ехать далеко для того, чтобы поесть в ресторане.

Одной из характеристик отрасли, где производство и дистрибуция осуществляются в незначительных масштабах и в различных местах, являются жесткие пределы возможных объемов продаж отдельных предприятий, расположенных в определенной местности. Вы можете заметно увеличить объемы производства полупроводников на вашем заводе и отправить готовую продукцию в разные страны мира, но вы не сможете подобным образом увеличить объем продаж, не открыв еще одну точку в другом районе. Вы не можете поставить вашу продукцию в другой регион, и люди будут совершать поездки, чтобы приобрести вашу продукцию, только на определенные расстояния, причем необходимо учитывать и ограниченное количество клиентов на вашем географическом рынке.

Для увеличения объема продаж в отраслях с ограниченным потенциалом местных предприятий предпринимателям и менеджерам следует увеличивать количество торговых точек, управляемых компанией. Франчайзинг — исключительно эффективная стратегия развития бизнеса в отраслях, где подъем уровня продаж связан не с ростом объемов продаж отдельных торговых точек, а с увеличением их количества<sup>9</sup>. По некоторым причинам, которые подробнее будут рассматриваться в следующей главе, увеличение количества торговых точек франшизной системы не требует столь жесткого контроля, как расширение сети независимого предприятия.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не используйте стратегию франчайзинга, если ваша отрасль не связана с фактором эффекта масштаба и не требует осуществления деятельности на местах в пределах ограниченного географического региона.
2. Не используйте франчайзинг в отраслях, в которых увеличения объема продаж можно легко добиться за счет расширения деятельности на существующих предприятиях.

## Месторасположение предприятия — важный фактор

Франчайзинг более эффективен в организации деятельности таких предприятий, как, например, компьютерные магазины, предоставляющие услуги и продукцию конечному потребителю в определенном помещении, а не на предприятиях, оказывающих услуги по чистке ковров на дому и в офисах клиентов. Несмотря на то что франчайзинг может применяться и действительно применяется в сфере услуг при организации деятельности предприятий, производственный процесс и система дистрибуции которых не связаны с определенным месторасположением, минимизация возникающих между франчайзи разногласий представляет собой довольно сложную задачу. Франчайзи являются независимыми друг от друга предприятиями, и они заинтересованы в конкуренции при обслуживании одних и тех же клиентов. Подобная ситуация исключается, если предприятия расположены в разных районах.

Франчайзеры не могут препятствовать конкуренции, возникающей между франчайзи. Несмотря на то что антitrustовские законы позволяют франчайзерам не открывать дополнительные франшизные торговые точки или торговые точки, принадлежащие компании, в конкретном географическом регионе, эти же законы не разрешают им накладывать ограничения на деятельность франчайзи по обслуживанию клиентов других торговых точек<sup>16</sup>.

На предприятиях, удаленное местонахождение которых затрудняет обслуживание клиентов, франчайзеры могут эффективно снизить уровень конкуренции между франчайзи, ограничив количество франчайзинговых предприятий в географическом регионе. Рассмотрим, к примеру, ситуацию с торговыми точками компании *McDonald's*. Поскольку вы предпочитаете получать ваш гамбургер только в ближайшем заведении, в этом отношении между франчайзи значительной конкуренции не существует. Другой *McDonald's*, находящийся на противоположном конце города, вряд ли снабдит вас бутербродом, который вы собрались съесть на обед.

Однако в тех случаях, когда расположение франчайзи не оказывает влияния на производственный процесс и предоставление продукта или услуги конечному потребителю (обычно в силу того, что все эти процессы осуществляются непосредственно в помещении клиента), ситуация приводит к возникновению конкуренции между ними и к борьбе за одного и того же клиента. Например, франчайзи — онлайн-овое туристическое агентство сталкивается с тем, что подобное предприятие, расположенное в том же городе, продает жителям другого города туры и путешествия в *Disney*. Эта проблема делает применение франчайзинга в данной отрасли малоэффективным. Говоря вкратце, в отраслях, не требующих фиксированного месторасположения для производства и доставки продукции и оказания услуг конечному потребителю, а также обладающих вертикальной структурой организации, при которой менеджеры могут отдать распоряжение своим подчиненным не соперничать друг с другом и не бороться за одних и тех же клиентов,

зачастую следует избегать возникновения конкуренции между предприятиями. Франчайзинг неэффективен в подобных сферах деятельности, в отличие от отраслей, в которых фиксированное месторасположение является необходимым условием производства и дистрибуции.

## Отрасли, требующие знания местного рынка

Применение франчайзинга более эффективно в тех отраслях, где успех деятельности в значительной степени определяется знанием специфики местного рынка. Поскольку франчайзи работают на местном рынке, они могут предоставить информацию о необходимых мерах по адаптации продукции или услуги к особенностям местного рынка, причем эта информация обойдется вам гораздо дешевле, чем если бы компания пыталась получить ее централизованным способом. Более того, франчайзи, как владельцы, в большей степени, чем наемные работники, заинтересованы в адаптации продукции и услуг к условиям местного рынка, поскольку от этого зависит получаемая ими прибыль.

Наглядным примером заинтересованности франчайзи в адаптации продукции к потребностям местного рынка в отрасли, где знание специфики местного рынка имеет большое значение, служит придуманный франчайзи из Цинциннати сэндвич *McDonald's Filet-O-Fish*<sup>®</sup>. Столкнувшись с проблемой значительного снижения уровня продаж по пятницам во время Великого поста, франчайзи Луи Гроен, предприятие которого находилось в преимущественно католическом районе города, придумал рыбный сэндвич, чтобы вернуть клиентов, отправляющихся в соседние рестораны в поисках блюд, приготовленных без мяса<sup>11</sup>. Конечно, новинка пользовалась огромным успехом и в дальнейшем получила распространение во всемирной сети корпорации *McDonald's*.

## Отрасли, требующие инициативы местных менеджеров

Франчайзинг более эффективен в таких видах деятельности, как выдача напрокат оборудования и одежды для торжественных случаев, где не оправдывают себя политика фиксированных цен и стандартизированный подход, а уровень продаж в значительной степени обусловлен инициативой менеджера и его умением вести переговоры с клиентами<sup>12</sup>. При осуществлении продаж в отраслях подобного типа лицо, ведущее переговоры с клиентом, должно иметь высокий уровень мотивации. Эффективность франчайзинга в этой ситуации обусловлена тем, что переговоры с клиентом ведет не наемное лицо, на заработную плату которого уровень продаж или предлагаемая цена не оказывают никакого влияния, а предприниматель, который получит доход только в том случае, если продажи будут прибыльными.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не применяйте франчайзинг, если клиенты в вашей отрасли не обслуживаются предприятиями, имеющими фиксированное месторасположение, иначе это приведет к возникновению борьбы за клиента между вашими франчайзи и ситуация выйдет из-под контроля.
2. Не покупайте торговые точки в тех отраслях, где владельцев этих точек нужно стимулировать к адаптации продукции или услуг к требованиям местного рынка; франчайзинг выступит в роли такого стимула.
3. Не покупайте торговые точки в отраслях, где владельцам этих точек следует проявлять инициативу при ведении переговоров с клиентами, поскольку менеджеры с твердой зарплатой не обладают достаточным уровнем мотивации для подобных действий.

## **Стандартизация, кодификация и легкость обучения**

Хотя концепция франчайзинга лучше работает в отраслях, где при продаже товаров и услуг клиентам важна инициатива на местах, это не значит, что он эффективен там, где продукция или услуги должны быть предоставлены согласно требованиям клиента. Более того, эта стратегия работает лучше в отраслях, для которых характерны стандартизированные продукция и услуги. Стандартизация облегчает задачу определения правильной стратегии и процедур мониторинга деятельности независимых предпринимателей (франчайзи), оказывающих услуги клиентам под именем бренда и использующих предложенный франчайзером операционный процесс. Опираясь на стандартизированные операции, легче изложить в соглашении, что именно входит в обязанности франчайзи. При нарушении стандартизированного подхода франчайзер может разорвать соглашение и лишит франчайзи права на управление торговой точкой, продав ее другому претенденту, который будет соблюдать установленные правила. Если деятельность не стандартизирована, трудно понять степень серьезности нарушений со стороны франчайзи, и это затрудняет заключение соглашений, определяющих действия франчайзи, и исполнение самого соглашения.

Это говорит в пользу применения франчайзинга в отраслях со стандартизированным подходом к продукции и услугам, к которым, с нашей точки зрения, относится деятельность по подготовке налоговой отчетности, но никак не медицинское обслуживание. Процесс заполнения форм налоговой отчетности может быть стандартизирован, что в значительной степени облегчает задачу подписания соглашения и проведения мониторинга. Процессы в сфере сердечно-сосудистой хирургии стандартизации не подлежат, и неспособность учесть особенности конкретной ситуации может иметь самые печальные последствия. Таким образом, требования к проведению операции на сердце в форме контракта изложить сложно, равно как и осуществить мониторинг поведения хирургов, проводящих такие операции, что отрицательно сказывается на ценности франчайзинга в данной сфере.

Франчайзинг также эффективен в сферах деятельности, подлежащей кодификации. Кодификация — это процесс записи данных. Кодификация бизнес-операций означает запись обычного порядка их проведения и соответствующих процедур, лежащих в их основе, начиная с заказа товаров, необходимых для обслуживания клиентов, до ремонта оборудования. Например, компания *Krispy Kreme* снабжает своих франчайзи особыми рецептами изготовления пончиков, а также указаниями по поводу того, когда и как их следует изготавливать. Франчайзинг более результативен в отраслях, где повседневные операции и процедуры подлежат кодификации, поскольку уровень его эффективности связан с отражением в контракте положений, регулирующих деятельность франчайзера и франчайзи. Для осуществления контроля деятельности франчайзи и соблюдения установленных стандартов необходимо изложить эти стандарты в заключаемом соглашении. Более того, при установлении франчайзинговых взаимоотношений франчайзи, помимо прочего, следует предоставлять руководство или письменное описание процедур ведения бизнеса.

Франчайзинг рекомендуется применять в тех отраслях, где за несколько дней или недель человека средних способностей можно подготовить к ведению деятельности. Например, компания *Subway*, крупнейший франчайзер в сфере ресторанного бизнеса, предоставляет своим франчайзи всего лишь двухнедельный курс обучения, после чего они начинают работать самостоятельно. Непродолжительность подготовительного периода — один из факторов, обуславливающих более высокую результативность франчайзинга в сфере быстрого питания по сравнению с отраслями, которые требуют более глубоких знаний и длительного обучения, например стоматология или высшее образование.

К тому же, чтобы иметь возможность продавать франшизу широкому кругу потенциальных франчайзи, необходим бизнес, которому вы могли бы обучить большинство населения, а не маленькую группу людей, обладающих специальными навыками. Франчайзинг более результативен в тех случаях, когда для работы в отрасли достаточно среднего образования, как, например, в магазинах, торгующих мороженым. Отрасли, требующие более серьезной подготовки, такие как водопроводное дело или установка электрооборудования, меньше подходят для внедрения франчайзинга. Это не лучший выбор в данном случае, поскольку профессии сантехника или электрика надо учиться и лишь немногие люди обладают необходимыми навыками.

## **Репутация бренда — важное конкурентное преимущество**

Применение франчайзинга дает наилучшие результаты в тех отраслях, где бренд является весомым фактором. Речь идет о фрагментированных отраслях, таких как ресторанный бизнес, в которых развитие бренда нередко обеспечивает компании, не располагающие другими способами дифференциации, значительным конкурентным преимуществом<sup>13</sup>.

В этой сфере франчайзинг обладает особой ценностью, поскольку обеспечивает более высокие темпы роста масштаба производства, чем увеличение количества торговых точек, принадлежащих компании. Поскольку развитие бренда тесно связано с рекламой, на которую оказывает значительное влияние эффект масштаба, франчайзинг предоставляет механизм снижения затрат на развитие бренда компании.

Кроме того, имя бренда является для клиентов, плохо знающих провайдеров определенного рынка (это могут быть туристы, которые хотели бы перекусить), гарантией качества. Предоставляя «зонтик» общего бренда, под которым ведут деятельность предприятия в незнакомой местности, вы информируете ваших клиентов, что они знают, за что собираются заплатить. Это, несомненно, оказывает положительное влияние на их желание купить именно ваш товар или услугу. Коротко говоря, франчайзинг более результативен в тех отраслях, где имя бренда обеспечивает значительное конкурентное преимущество. Этот фактор способствует концентрации франчайзинга именно в этих отраслях.

## Трудоемкие отрасли

Франчайзинг является высокоэффективным методом ведения бизнеса в трудоемких отраслях, но представляет меньшую ценность в отраслях капиталоемких. Например, франчайзинг широко используется в такой сфере, как услуги горничных, не требующей большого количества специального оборудования, но крайне редко находит применение в спортивных клубах с большим количеством специального оснащения. У вас, вероятно, уже была возможность убедиться в том, что люди часто работают не в полную силу, не прилагая особых усилий и не проявляя должного усердия. К машинам это не относится. С этим можно бороться при помощи мотивации сотрудников, предлагая им компенсацию за счет прибыли, полученной благодаря их усилиям. Работайте в полную силу — и вы заработаете много, не прилагая особых усилий — и это скажется на вашей прибыли. Несомненно, франчайзинг обеспечивает именно такие стимулы. Оператор торговой точки больше заинтересован в увеличении прибыли, чем наемное лицо с фиксированной заработной платой. Таким образом, франчайзинг стимулирует оператора работать с полной отдачей. Поскольку снижение производительности труда характерно для людей и не имеет никакого отношения к оборудованию, стимулы, предоставляемые франчайзингом, более важны в трудоемких, а не в капиталоемких отраслях. Следовательно, франчайзинг является наиболее подходящей стратегией ведения бизнеса именно в трудоемких отраслях.

Более того, он стимулирует (в большей степени, чем наемных менеджеров) вести жесткий мониторинг затрат. Поскольку доход операторов определяется величиной получаемой прибыли за вычетом всех понесенных затрат, можно говорить о высокой степени их заинтересованности в снижении уровня затрат. Это значит, что франчайзи во многих случаях тщательнее

контролируют деятельность своих сотрудников, чем наемные менеджеры. Нередко они нанимают членов своей семьи, предлагая им заработную плату, по меньшей мере, ниже рыночной, что положительно сказывается на уровне затрат. Чем более трудоемкой является отрасль, тем более эффективными, с точки зрения увеличения прибыльности, являются недорогая рабочая сила и тщательный мониторинг затрат. В этом заключается одна из причин, по которой мы считаем применение франчайзинга наиболее результативным в трудоемких отраслях, таких как организация помощи в ведении домашнего хозяйства и чистка, а не в капиталоемких, к примеру строительство.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не создавайте себе трудностей. Франчайзинг работает лучше в тех отраслях, которые подлежат стандартизации, кодификации и не требуют интенсивного обучения.
2. Не приобретайте торговые точки в тех отраслях, где имя бренда обеспечивает значительное конкурентное преимущество, вы только выиграете от применения в них стратегии франчайзинга.
3. Не применяйте стратегию франчайзинга в капиталоемких отраслях, его преимущества в данном случае будут незначительными.
4. Не пренебрегайте франчайзингом как средством снижения уровня затрат.

## Стоимость и риски

Франчайзинг работает лучше в отраслях, которые не являются дорогостоящими и не характеризуются высокой степенью риска. Результаты исследований свидетельствуют о том, что он менее интенсивно используется в тех отраслях, где торговые точки более крупные, занимают большие площади, требуют более многочисленного персонала и отличаются более высокими объемами продаж<sup>14</sup>. Например, в отраслях, где стоимость создания одной торговой точки исчисляется сотнями миллионов долларов (таких как розничная торговля бытовой техникой), франчайзинг используется относительно редко. И это связано не только с тем, что заплатить за франшизу в подобной отрасли способны лишь немногие потенциальные франчайзи, но и с тем, что значительная сумма капиталовложения зачастую приводит к недостаточным инвестициям в развитие торговой точки. Проблема недостаточных инвестиций подробнее рассматривается в главе 3 «Недостатки франчайзинга». Здесь же позвольте ограничиться замечанием о том, что крупные капиталовложения отдельных франчайзи не характеризуются достаточной степенью диверсификации, и, следовательно, франчайзи подвержены риску в большей степени, чем крупные корпорации, одновременно вкладывающие капитал во все торговые точки. Поскольку инвестиции франчайзи не являются диверсифицированными, он, в отличие от инвестора с дивер-

сифицированным портфелем, рассматривает их как более рискованные, что служит препятствием для вложения в развитие бизнеса тех сумм, которые бы вложил инвестор.

По тем же причинам франчайзинг работает с низкой эффективностью в тех отраслях, которым присущи высокие риски, связанные с факторами, не подконтрольными франчайзи, такими как изменения общих экономических условий. Например, франчайзинг мало полезен в деятельности ипотечного брокера, поскольку рефинансирование в значительной степени зависит от процентных ставок по закладным, которые франчайзи контролировать никак не может.

Франчайзинг нерезультативен в подобных отраслях, так как высокий уровень рисков, связанных с экономическим окружением, затрудняет продажи. Франчайзи вкладывает деньги в приобретение торговой точки, чтобы получить прибыль на инвестированный капитал. На эффективность инвестиций оказывает влияние не только деятельность самого франчайзи, но и экономические факторы, находящиеся вне сферы его контроля. Основным механизмом, позволяющим инвесторам смягчать риски подобных факторов, является диверсификация. Поскольку инвестиции франчайзи диверсифицированными не являются (франчайзи обычно вкладывает средства в покупку одной торговой точки), он не готов или не способен нести подобные риски. В результате франчайзи не склонны приобретать франшизы в отраслях, на деятельность которых оказывают значительное влияние риски, связанные с общеэкономическими условиями. Диверсифицированные корпорации имеют большие возможности в этом плане, и по этой причине в таких отраслях работают в основном предприятия, принадлежащие компаниям.

## Измерение эффективности

Компании, как правило, проводят оценку деятельности персонала двумя способами: измеряя затраты труда и производительность труда. Франчайзинг лучше работает в таких отраслях, как розничная торговля, в которых уровень эффективности измерять гораздо легче, чем уровень приложенных усилий. Например, франчайзинг хорошо зарекомендовал себя в сфере быстрого питания, потому что уровень продаж, который легко поддается измерению, возрастает в зависимости от интенсивности рекламы и мероприятий по продвижению продукта на рынок, и в том случае, когда персонал прилагает соответствующие усилия и поддерживает чистоту в помещении, хотя усилия, затраченные на проведение рекламных мероприятий и поддержание чистоты, измерить трудно.

С другой стороны, в отраслях, где эффективность деятельности персонала измерить трудно, ценность франчайзинга не так велика<sup>15</sup>. В тех случаях, когда эффективность не поддается незамедлительному или четкому измерению, предпочтительнее торговые точки, принадлежащие компании, поскольку прибыль не является эффективным стимулом повышения произво-

длительности труда. Например, предположим, что новый производственный процесс принесет компании прибыль, но неясно, какое влияние он окажет на увеличение объема продаж и сокращение уровня затрат. Франчайзинг навряд ли является в данном случае удачным выбором, поскольку уровень мотивации франчайзи относительно внедрения новой производственной линии будет довольно низок. Предложение франчайзера — внедрение новой производственной линии — не окажет существенного влияния на размер получаемой франчайзи компенсации.

Измерение эффективности более результативно по отношению к компаниям, работающим на многочисленных рынках. В итоге стратегия франчайзинга работает лучше в тех случаях, когда предприятия компании расположены в различных географических регионах, а не сосредоточены в определенной местности. Например, франчайзинг высокоэффективен в сфере быстрого питания и в ресторанном бизнесе, поскольку подобные предприятия могут быть расположены везде — в торговых центрах, кинотеатрах, госпиталях, университетах, на стадионах и так далее. Чем более обширной является география отрасли, тем больше возможностей предлагает таким компаниям экономическая среда. Разнообразие экономических условий способствует проведению измерения эффективности, позволяя франчайзеру разделить факторы воздействия экономической среды и фактор производительности франчайзи (и измерить последний с большей точностью). Таким образом, ценность франчайзинга гораздо выше тогда, когда предприятия компании расположены по всему миру (скажем, кафе-мороженое), а не в случае, скажем, компании, предлагающей услуги по аренде жилья.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не используйте франчайзинг в капиталоемких отраслях, вы не получите ожидаемого эффекта.
2. Не пренебрегайте франчайзингом как средством снижения уровня затрат.
3. Не применяйте франчайзинг в отраслях, где трудовые затраты являются показателем более предпочтительным, чем эффективность.
4. Не используйте стратегию франчайзинга в тех случаях, если компании отрасли осуществляют свою деятельность в пределах ограниченного географического региона, поскольку это будет затруднять измерение эффективности.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Подходит ли наша отрасль для внедрения франчайзинга?
2. Являются ли производственные процессы и процессы дистрибуции в нашей отрасли благоприятными с точки зрения франчайзинга?
3. Подлежат ли операционные процессы в нашей отрасли стандартизации и кодификации? Не сложен ли процесс обучения?

4. Отрасль является трудоемкой или капиталоемкой?
5. Является ли известность бренда значительным конкурентным преимуществом?
6. Не является ли приобретение торговых точек в нашей отрасли слишком дорогостоящим и рискованным для франчайзи?
7. Подлежит ли точному измерению эффективность деятельности операторов?

## Выводы

В главе объясняется, что франчайзинг является законной формой организации деятельности, в рамках которой развитие концепции ведения бизнеса и ее исполнение осуществляется двумя разными юридическими лицами — франчайзером, предоставляющим торговую марку, и франчайзи, поставляющим продукцию или услуги под этой торговой маркой. Понятие франчайзинга в широком смысле формируют две различные бизнес-модели: франчайзинг продукции, при котором наряду с брендом не предоставляется операционная система, и франчайзинг бизнес-формата, предоставляющий франчайзи наряду с брендом операционную структуру.

Многие историки относят появление франчайзинга к средним векам, к тому времени, когда феодалы начали практиковать продажу прав на сбор налогов и управление рынками от их имени. В Соединенных Штатах история франчайзинга датируется в 1851 годом, когда Исаак Зингер основал свою компанию по продаже швейных машинок. Однако широкое распространение в США франчайзинг получил лишь в начале XX века, когда производители автомобилей начали использовать свои имена в работе с дилерами. Наиболее бурное его развитие пришлось на 1950-е и 1960-е годы, время основания современных крупных франшизных систем.

Первое правило франчайзинга заключается в необходимости убедиться в том, что данная стратегия является эффективной в вашей отрасли. Дело в том, что некоторые отрасли больше других подходят для развития франшизных сетей. Почти 56% франчайзеров осуществляют свою деятельность в первой десятке отраслей, в которых франчайзинг более результативен. К ним относятся: сфера быстрого питания, ресторанный бизнес, автомобильная продукция, ремонт и уборка, строительство и перепланировка, фирменная розничная торговля, особый ассортимент продуктов питания, здравоохранение и фитнес, развитие детей, предоставление жилья. В некоторых отраслях, таких как услуги по подготовке налоговой отчетности, услуги печати и копирования, фирменная розничная торговля продуктами питания, франчайзинг используют большинство компаний.

Результаты исследований установили девять характеристик отрасли, определяющих эффективность франчайзинга, а именно: производство и дистрибуция осуществляются в пределах ограниченных географических районов, для обслуживания клиентов имеет большое значение месторасположе-

ние предприятия, эффективность деятельности связана со знанием особенностей местного рынка, инициатива менеджеров на местах приветствуется, репутация бренда обеспечивает значительное конкурентное преимущество, высокий уровень стандартизации и кодификации операционных процессов, отрасль является трудоемкой, приобретение торговых точек не слишком дорогостояще и рискованно, трудовые затраты владельцев торговых точек измерить сложнее, чем их эффективность.

Применение франчайзинга целесообразнее в отраслях, где предоставление клиентам продукции и услуг связано с мелкомасштабным производством и возможностью дистрибуции в различных географических областях, особенно, когда развитие бренда и снабжение товарами подвержено воздействию эффекта масштаба. Франчайзинг также лучше работает в отраслях, в которых предприятия имеют постоянное месторасположение.

Поскольку местное производство — необходимое условие эффективности франчайзинга, то он дает лучшие результаты в тех отраслях, где большое значение имеет знание особенностей местного рынка и инициативность менеджеров на местах. В то же время франчайзинг требует стандартизации и кодификации процедур операционной деятельности и возможности быстрого обучения персонала.

Франчайзинг более эффективен в отраслях, где репутация бренда создает значительное конкурентное преимущество. Стратегия лучше работает в трудоемких, а не в капиталоемких отраслях. Приобретение торговых точек не должно быть слишком дорогостоящим и рискованным для франчайзи. И наконец, франчайзинг стоит применять в тех отраслях, где эффективность измерить легче, чем трудовые затраты.

Теперь, когда вы знаете правило номер один — необходимость удостовериться в том, что отрасль, в которой вы осуществляете свою деятельность, подходит для внедрения стратегии франчайзинга, — мы перейдем ко второму правилу: вы должны понимать преимущества, предоставляемые франчайзингом. Это тема следующей главы.



---

## Преимущества франчайзинга

Как и многие другие способы ведения бизнеса, франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки. Успешные предприниматели и руководители понимают преимущества франчайзинга и, принимая решения о целесообразности использования его в своих компаниях, сравнивают их с недостатками. В данной главе рассматриваются преимущества франчайзинга, а в главе 3 «Недостатки франчайзинга» обсуждаются отрицательные стороны данной организационной структуры.

Для того чтобы франчайзинг был выгодным, необходимо соблюдать два условия. Во-первых, сеть франшизных торговых точек должна превосходить по своим характеристикам независимые предприятия, работающие в той же сфере (возможно, в силу того, что стандартизированные процедуры и бренд системы обеспечивают преимущество). Во-вторых, сеть должна быть лучше организована, поскольку управление осуществляется независимыми операторами, а не наемными менеджерами. Второе из вышеуказанных условий наиболее важно, и именно этому вопросу уделяется основное внимание в данной главе.

Преимущества франчайзинга разнообразны, но, как правило, их можно разделить на три категории:

1. По сравнению с системой наемного труда франчайзинг обеспечивает более эффективный механизм отбора операторов торговых точек.
2. Франчайзинг предлагает эффективный механизм привлечения трудовых и финансовых ресурсов для быстрого роста компании.
3. Предлагает рентабельную экономическую модель, генерирующую финансовые доходы при относительно низком уровне риска.

### Отбор и мотивация операторов франшизной системы

Франчайзинг играет большую роль в обеспечении эффективности деятельности. Его преимущества проявляются в двух аспектах: он содействует са-

моотбору квалифицированных специалистов на должности руководителей торговых точек, что значительно упрощает предпринимателям и менеджерам сетей поиск высококвалифицированных операторов, а также обеспечивает высокую мотивацию деятельности операторов за счет получаемой прибыли.

### *Эффективный отбор*

Франчайзинг предоставляет компаниям важное преимущество при отборе персонала: он упрощает процедуру и снижает стоимость отбора высококомпетентных операторов торговых точек. При найме сотрудников компания сталкивается с проблемой, которую экономисты называют *неблагоприятный выбор*. Суть данной тенденции заключается в том, что претенденты с меньшими способностями предлагают свои кандидатуры гораздо чаще, чем кто-либо другой. В результате предпринимателям и менеджерам, занимающимся вопросами отбора персонала, приходится нести значительные расходы, чтобы определить подходящих кандидатов, обладающих необходимыми навыками и способностями.

Рассмотрим, например, компанию, предоставляющую услуги печати и копирования. Поскольку менеджеры предприятий, оказывающих услуги печати и копирования, в основном получают фиксированную заработную плату, лица, обладающие меньшими способностями к управлению подобными предприятиями, имеют более высокую мотивацию получить данную должность, чем претенденты намного компетентнее их в данной области. В чем причина? Зарплата управляющего магазином выше заработка, который сотрудники с более низкими способностями могут получить каким-либо иным способом, в отличие от более компетентных коллег. Поэтому сотрудники со скромными способностями больше заинтересованы в получении этой должности.

Более того, если менее способные люди получают работу, для выполнения которой не обладают необходимой квалификацией, то все затраты, возникающие по причине их некомпетентности, несет работодатель. Это означает следующее: чтобы определить среди множества претендентов, в число которых входят и лица, не имеющие соответствующего уровня квалификации, подходящих кандидатов, предприниматель или руководитель вынужден тратить время, рассматривая анкеты, проводя собеседования и проверяя рекомендации. Вместе с тем, поскольку такой отбор является эффективным лишь частично, компания в результате может нанять сотрудника, не обладающего достаточной квалификацией для данной должности.

Франчайзинг в значительной степени упрощает проблему отбора персонала. Заключая франчайзинговое соглашение с предприятием, предоставляющим услуги печати и копирования (равно как и с любым другим), франчайзи вкладывают средства в покупку франшизы, а затем получают прибыль от работы торговой точки. Люди, не обладающие навыками управления точкой, оказывающий услуги печати и копирования, и соответствующими способностями не смогут получить достаточную прибыль от данной инвес-

тии и могут даже потерять инвестированный капитал. С другой стороны, тем, кто имеет достаточные организаторские способности, подобные инвестиции, скорее всего, принесут значительную прибыль. В результате франшизы приобретаются наиболее квалифицированными кандидатами, поскольку менее квалифицированные избегают подобных капиталовложений. Данный фактор делает франчайзинг весьма недорогим и эффективным способом отбора подходящих операторов торговых точек<sup>1</sup>.

### ***Более эффективные стимулы***

Компании часто сталкиваются с проблемой, которую экономисты называют «уклонением, или работой с более низкой производительностью труда», — ситуацией, в которой сотрудники работают не в полную силу. Основная причина возникновения подобной ситуации — одинаковый уровень зарплаты, которую сотрудники получают независимо от прилагаемых усилий.

Поскольку подобное явление непосредственно связано с отсутствием вознаграждения за эффективность, франчайзинг сводит эту проблему к минимуму. Заменив менеджера, получающего фиксированную заработную плату, предпринимателем, доход которого зависит от прибыли торговой точки, вы практически решите проблему, так как в данном случае у последнего вряд ли возникнет желание уклоняться от исполнения своих обязанностей. Поскольку сотрудники, работающие по франчайзинговому соглашению, являются владельцами своих торговых точек, у них есть стимул работать более эффективно по сравнению с сотрудниками торговых точек, принадлежащих компании. Именно на них ложатся все затраты, связанные с низкой производительностью труда. Если франчайзи работает не в полную силу, прибыль снижается, что отрицательно сказывается и на уровне получаемого им дохода<sup>2</sup>.

Франчайзинг также способствует росту продаж, стимулируя операторов торговых точек вводить инновации с целью наиболее полного удовлетворения потребностей местного рынка. В силу того, что операторы торговых точек тесно общаются с клиентами, они часто владеют информацией, которая представляет ценность для компании с точки зрения возможностей модификации продукции в соответствии с требованиями местного рынка. Франчайзинг заставляет франчайзи задуматься о том, как можно использовать эту информацию. Благодаря правам собственности франчайзи становится более восприимчивым к информации, которой можно воспользоваться с целью повышения уровня продаж на местном рынке. Находя и внедряя инновационные решения, он может получать более высокую прибыль. В отличие от него, работник с фиксированной заработной платой не получает вознаграждения за инновацию и, следовательно, не заинтересован в адаптации продукта или услуги к условиям местного рынка<sup>3</sup>.

Способствуя решению проблемы, франчайзинг благотворно влияет на повышение уровня продаж в розничных торговых точках. Результаты одного из исследований Тимоти Бейтса (Университет Уэйна в штате Мичиган) свидетельствуют о том, что средний уровень продаж в ресторанах, работаю-

ших по франчайзинговому соглашению, на 82% выше, чем уровень продаж в остальных ресторанах<sup>4</sup>. Таким образом, одно из преимуществ франчайзинга заключается в уровне мотивации операторов и их заинтересованности работать лучше и увеличивать объем продаж.

Помимо самого значительного преимущества — стимулирования объема продаж за счет повышения эффективности труда или введения инноваций на местном уровне, — франчайзингу присущи и некоторые другие. Получение прибыли является для предприятий, работающих на основе договора франшизы, стимулом для установления интенсивного темпа работы для сотрудников компании. Поскольку доход франчайзи зависит от прибыли его торговой точки, он заинтересован в увеличении темпа работы, если это оказывает значительное влияние на эффективность ведения бизнеса. В такой отрасли, как авторемонтные работы, где франчайзи осуществляет значительные капиталовложения в оборудование, установление более интенсивного темпа работы повышает рентабельность предприятия, поскольку положительно влияет на эффективность капиталовложений.

Более того, у франчайзи есть стимул поддерживать расходы и затраты на рабочую силу на более низком уровне по сравнению с торговыми точками, принадлежащими компании. Поскольку прибыль представляет собой остаток после вычета затрат из доходных статей, франчайзи стремятся сделать все возможное, чтобы снизить уровень затрат. Часто это выражается в желании убедиться в том, что они не переплачивают за сырье или рабочую силу. Результаты исследования подтверждают данное предположение. Одно из исследований деятельности предприятий, работающих по договору франшизы в сфере быстрого питания, показало, что менеджеры смены в торговых точках, принадлежащих компании, зарабатывали на 9% больше, чем в торговых точках той же сети, работающих по договору франшизы<sup>5</sup>. Тот факт, что генеральные менеджеры торговых точек, не работающих по договору франшизы, платят менеджерам смены больше, чем платят за ту же работу на предприятиях, работающих по такому договору, является доказательством того, что франчайзи более экономны. Это может быть вызвано тем, что все сэкономленные средства попадают в карман франчайзи, но не оказывают никакого влияния на уровень зарплаты генерального менеджера точки, принадлежащей компании.

У вас может возникнуть вопрос, почему компании не могут вместо франчайзинга применять другие механизмы, такие как бонусная система или фондовые опционы, в качестве стимулов повышения эффективности труда персонала. Ответ заключается в том, что данные стимулирующие факторы, при всем положительном влиянии, не являются столь эффективными, как франчайзинг, с точки зрения мотивации управляющих торговых точек к принятию решений, направленных на увеличение эффективности деятельности предприятия. Если сотрудник не вкладывает собственный капитал в предприятие (как это имеет место в случае фондовых опционов), маловероятно, что он будет заботиться о факторах риска. В результате этого выплата вознаграждения сотрудникам в виде фондовых опционов побуждает управляющих торговых точек предпринимать рискованные действия, которые

могут привести как к положительным, так и к отрицательным результатам. В конце концов, в данных ситуациях работник получит прибыль в первом случае, но не несет никаких затрат во втором. В случае франчайзинга чрезмерно рискованные действия не представляют интереса, поскольку франчайзи, наряду с получаемой прибылью, также несет и все расходы.

В случае с бонусной системой возникают проблемы другого характера, которые ограничивают эффективность применения бонусов в качестве стимула. Бонусы являются стимулом, предоставляющим работникам дополнительную компенсацию за повышение эффективности деятельности предприятия. Однако они не обеспечивают сотрудникам участие в будущей прибыли при продаже торговой точки. Поэтому бонусная система стимулирует сотрудников скорее к усовершенствованию деятельности предприятия в настоящий момент, а не к увеличению будущей стоимости торговой точки<sup>6</sup>. По этой причине менеджеры с фиксированной заработной платой не столь дальновидны в отношении действий, повышающих эффективность, как франчайзи, которые получают часть будущей прибыли от ожидаемого дохода торговой точки, работающей по договору франшизы.

Еще одним несомненным преимуществом франчайзинга является то, что информацию об особенностях местного рынка и их влиянии на бизнес, которой владеют операторы торговых точек (оптимальное время работы торговой точки, уровень заработной платы работников, товары и оборудование, необходимые для начала деятельности и наилучшие источники снабжения), штаб компании получает намного легче и быстрее, чем в тех случаях, когда операторы торговых точек — наемные работники. Почему? Ответ заключается в иерархии, формирующейся в компании в целях управления ее деятельностью. Поскольку существуют ограничения предельного объема ответственности менеджеров (они могут контролировать работу определенного количества людей в определенный период времени), у компаний возникает необходимость создавать иерархию работников для осуществления контроля их деятельности по мере расширения предприятия. Однако применение системы иерархий с целью управления развивающейся деятельности компании приводит к искажению информации по мере ее распространения в организации. Каждый раз сотрудники, получающие информацию, пропускают ее через призму собственного восприятия, приспособлявая к своим целям и задачам. Помните старую детскую игру в «испорченный телефон»?

Франчайзинг смягчает эту проблему. Поскольку франчайзи являются независимыми предпринимателями, заключившими договоры на ведение бизнеса в качестве партнеров франчайзера, у них есть прямой доступ к высшему руководству системы. Это позволяет им напрямую общаться со старшими менеджерами сетевой организации, что вряд ли доступно наемным менеджерам торговых точек даже в той же организации. Так как мнение и взгляды руководителей франшизных компаний напрямую передаются высшему руководству сети, предоставляемая ими информация менее искажена руководителями среднего звена по сравнению с информацией, получаемой от наемных менеджеров.

Кроме того, предельный объем единиц, находящихся в подчинении менеджера сетевой организации, по отношению к франшизным предприятиям, гораздо выше (в 6 раз) в сравнении с наемными менеджерами. Благодаря этому во франчайзинговых организациях гораздо меньше уровней иерархии сотрудников, через которые проходит информация. Более значительный предельный объем ответственности, который становится возможным благодаря высокому уровню мотивации и независимости франчайзи, предполагает меньший объем необходимого взаимодействия и поддержки франчайзи по сравнению с наемными менеджерами. В результате франчайзинговая организация имеет меньше организационных уровней, искажающих информацию, чем организация, не применяющая франчайзинг.

Наконец, франчайзинг снижает уровень «игры» информацией со стороны операторов торговых точек. Поскольку франчайзи — независимые предприниматели, существует большая вероятность того, что они будут отстаивать свою точку зрения, а не просто выразят согласие с руководством компании, что является одним из способов ведения политической игры, необходимой для получения повышения или продвижения по служебной лестнице. В результате руководство франчайзинговой сетевой организации получает более точную информацию.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не используйте торговые точки, принадлежащие компании, в том случае, когда отобрать квалифицированных менеджеров труднее и дороже, поскольку франчайзинг предлагает недорогое и эффективное решение проблемы отбора персонала.
2. Не применяйте систему торговых точек, принадлежащих компании, если существует вероятность того, что ваши сотрудники будут работать не с полной отдачей, и в том случае, когда вам нужно адаптироваться к условиям и специфике местного рынка. Франчайзинг в данном случае намного эффективнее.

## Получение ресурсов, необходимых для быстрого роста

Франчайзинг служит важным механизмом обеспечения финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для быстрого роста. Однако, прежде чем приступить к обсуждению вопроса о том, каким образом франчайзинг способствует быстрому развитию, следует объяснить, почему быстрое развитие имеет для франчайзера такое большое значение. В отраслях, где репутация бренда — существенный фактор обеспечения конкурентного преимущества, компании должны развиваться быстро. Реклама тесно связана с эффектом масштаба, но средняя новая компания в отраслях, где она достаточно значима, гораздо меньше, чем средняя уже существующая компания. Таким образом, быстрый рост компании, позволяющий достигнуть уровня, на котором реклама бренда становится эффективной с экономической точки зрения, имеет для компании огромное значение.

Темпы роста важны для компании и с точки зрения возможности осуществлять массовые закупки необходимых материалов и оборудования. Наиболее крупные организации заключают сделки с поставщиками на более выгодных условиях и могут закупать ресурсы по более низкой цене, чем менее крупные конкуренты. Это, в первую очередь, касается товаров, оптовые закупки которых значительно снижают стоимость. Например, для *Jiffy Lube* стоимость моторного масла ниже, чем на независимых СТО, поскольку компания закупает моторное масло в гораздо больших объемах<sup>7</sup>.

Рост также является важным фактором при высокой фиксированной стоимости развития по сравнению с маргинальной стоимостью дополнительного применения. Например, стоимость разработки рецептов для нового ресторана достаточно высока по сравнению с маргинальной стоимостью использования рецептов в дополнительных точках. В результате развитие системы снижает среднюю стоимость предлагаемых блюд, увеличивая рентабельность предприятия по мере его роста.

И наконец, быстрый рост позволяет компании получить доступ к выгодным местам ведения деятельности до того, как их займут конкуренты. Во многих отраслях выгодное местоположение играет важную роль, но носит ограниченный характер. Например, определенный перекресток в городе может быть идеальным местом для ресторана, или схемы движения способны сделать определенные торговые точки крайне привлекательными для розничной торговли. Быстро развиваясь, компании могут захватить необходимые территории, прежде чем они достанутся другим.

Теперь, когда вы понимаете, почему темпы роста являются столь важным фактором для многих компаний, обратимся к вопросу о том, каким образом франчайзинг способствует быстрому росту и развитию компаний. Результаты исследований свидетельствуют о том, что франчайзинг не только положительно влияет на развитие и увеличение объема деятельности, но и обеспечивает поразительные темпы роста по сравнению с торговыми точками, принадлежащими компании. Например, исключительно благодаря франчайзингу за период с 1980 по 2004 год количество торговых точек *Subway Sandwich Shops* выросло со 150 до 19 239. Темп роста составил 12 260%!

### **Привлечение капитала**

Франчайзинг обеспечивает быстрый рост компаний, позволяя увеличивать количество торговых точек при гораздо более низком уровне капитальных затрат. Франчайзер получает от франчайзи первоначальный взнос при возникновении каждого франшизного предприятия, пополняющего данную систему. Что более важно, франчайзи оплачивают многие затраты, связанные с открытием новой торговой точки, включая стоимость установления месторасположения и получения материалов и оборудования, необходимых для начала деятельности.

Переноса затраты, связанные с учреждением новых торговых точек, на франчайзи, компании могут экономить значительные средства. Например, в ресторанном бизнесе, где стоимость организации каждой точки может

достигать 500 000 долларов США, используя стратегию франчайзинга, можно создать систему из 100 точек, что обойдется в 50 000 000 долларов, причем за счет франчайзи.

Более того, при создании сети торговых точек франчайзинг позволяет франчайзеру избежать большого количества долгов. Минимизация долгов, в свою очередь, снижает уровень необходимого кредитования. Это очень важно для компаний, так как им необходимо регулярно производить выплаты с фиксированной процентной ставкой. Изменчивость уровня продаж, присущая многим отраслям, означает, что возможность избежать выплат с фиксированной процентной ставкой имеет для многих компаний стратегическое значение.

Франчайзинг также помогает преодолеть многие ограничения, с которыми сталкивается молодая компания, пытаясь найти капитал для дальнейшего развития и расширения. Часто молодые компании не могут получить достаточный капитал на финансовых рынках, поскольку инвесторы не соглашаются нести риски, связанные с их финансированием. Иногда данная проблема возникает при вхождении компаний в отрасли, для которых сетевая организация нехарактерна, в результате чего инвесторы воспринимают новые компании как слишком рискованные.

Зачастую трудность заключается в том, что асимметрия информации о возможностях бизнеса, которой располагают предприниматели и инвесторы, приводит к предложению слишком маленького капитала либо предложению капитала за слишком высокое вознаграждение в сравнении с преобладающими на финансовых рынках ставками. Асимметрия информации между предпринимателем и инвесторами приводит к тому, что инвестор сталкивается с риском морального ущерба или поведением предпринимателя, направленного против его интересов. Например, инвестор может не знать наверняка, действительно ли предпринимателю необходимо большое количество служебных машин для эффективной работы компании, или предприниматель просто хочет получить лишнюю машину для личного пользования. Чтобы защитить себя от угрозы морального ущерба, инвесторы могут принять решение не вкладывать деньги в определенные предприятия либо предложить предприятию более высокую цену с целью получения компенсации потерь, связанных с неверным инвестированием капитала. По сравнению с пассивными инвесторами, франчайзи стремятся уменьшить стоимость инвестиций, поскольку, будучи владельцами, располагают большими возможностями мониторинга и сбора информации о бизнесе.

Некоторые предприятия сложно финансировать по причине ограниченности их основных средств. Возьмем, например, химчистки. Основные активы данного бизнеса — бренд и операционные процедуры — нематериальны. Инвестору гораздо сложнее осуществлять мониторинг эффективного использования нематериальных, чем материальных активов. Более того, из-за сложности повторного применения ликвидная стоимость нематериальных активов крайне низкая<sup>9</sup>. Добавьте к этому недостаточность обеспечения, обусловленную отсутствием материальных активов, и вы поймете, почему вопрос финансирования предприятий, активы которых носят в основ-

ном нематериальный характер, является столь проблематичным. Франчайзинг, несомненно, смягчает данную проблему, предоставляя компаниям капитал франчайзи и минимизируя объем капитала, необходимого компании для ведения деятельности.

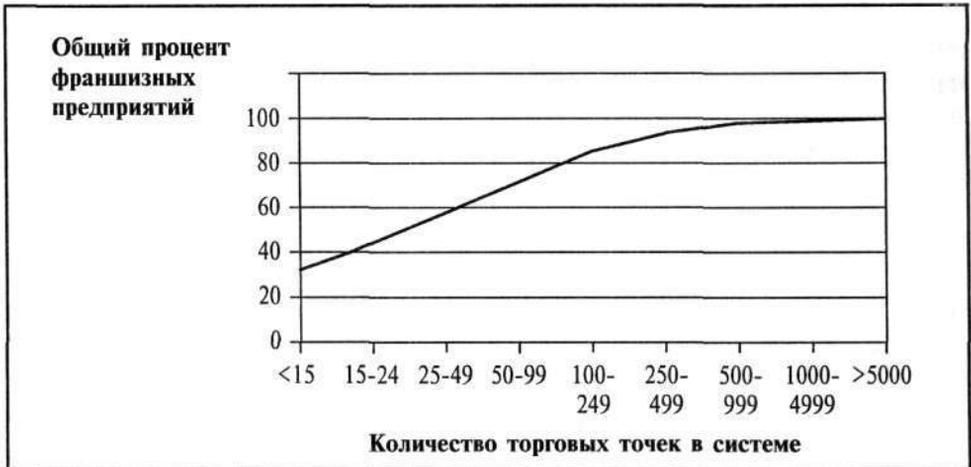
Франчайзинг позволяет компаниям получить капитал по более низкой цене, чем при выпуске акций. Одна из проблем деятельности предприятий, упомянутых ранее, связана с низким уровнем мотивации менеджеров торговых точек, получающих фиксированную заработную плату. Данная проблема означает, что инвесторы, вложившие деньги в акции сети торговых точек, принадлежащих компании, получают меньшую прибыль, чем операторы собственных торговых точек. И хотя инвестиции в акции сети могут быть менее рискованными, чем инвестирование отдельной торговой точки, более высокий доход от франчайзинга превосходит преимущества, предлагаемые диверсификацией. В результате франчайзеры в состоянии привлечь необходимый капитал более дешевым способом, продав отдельные торговые точки франчайзи, чем если бы они продали акции всей сети инвесторам и использовали наемный труд менеджеров.

Конечно, помимо описанных финансовых преимуществ, связанных с привлечением капитала, необходимого для обеспечения дальнейшего роста компании, франчайзинг имеет и преимущества нефинансового характера. Возможным вариантом для небольших компаний, стремящихся к росту, является финансирование за счет венчурного капитала. Но один из недостатков венчурного капитала заключается в необходимости передачи части контроля над организацией инвесторам. Франчайзинг, напротив, позволяет обойтись без потери контроля над компанией. Многие предприниматели предпочли бы сохранить полный контроль над финансируемыми компаниями. Исследования показывают, что 91% предпринимателей, сделавших выбор в пользу франчайзинга, связывают свое решение именно с этим аспектом<sup>10</sup>.

### *Привлечение трудовых ресурсов*

Франчайзинг является не только результативным механизмом получения капитала, необходимого для развития, но и эффективным средством привлечения трудовых ресурсов. Учреждение и управление торговыми точками занимают много времени. Необходимо нанять и обучить персонал, закупить и установить оборудование, определить месторасположение, выкупить либо арендовать территорию. Франчайзинг способствует росту компании, предоставляя возможность руководству специализироваться на определении, выборе и подготовке менеджеров франшизных предприятий, освобождая их от обязанностей, связанных с наймом и осуществлением контроля деятельности обслуживающего персонала. Таким образом, компании, использующие франчайзинг, развиваются гораздо быстрее.

На рис. 2.1 показано соотношение между размером сети (количество торговых точек) и интенсивностью использования франчайзинга. Информация свидетельствует о том, что крупные сети более интенсивно используют франчайзинг, чем небольшие.



**Рис. 2.1.** Соотношение франшизных торговых точек в системах

**Источник:** использованы данные из книги Р. Бонда *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publication, 2004).

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не применяйте систему торговых точек, принадлежащих компании, если вы заинтересованы в обеспечении быстрого ее роста.
2. Не приобретайте все торговые точки, если хотите решить проблему трудовых ресурсов и преодолеть финансовые ограничения, сдерживающие развитие вашей компании.

## Прибыльная финансовая модель

Хотя мотивация менеджеров и рост компании — важные задачи для предпринимателей и высшего руководства многих организаций, конечной целью все же является повышение рентабельности предприятия. Франчайзинг представляет собой ценную бизнес-модель, которая обеспечивает прибыльность, предоставляет механизм снижения рисков и способствует повышению прибыли на инвестированный капитал.

### *Разделение риска*

Франчайзинг — подходящий способ передачи риска другой стороне. При заключении франчайзингового договора, франчайзи частично несут финансовые риски, возникающие в результате создания новых торговых точек, которые могут стать успешными, а могут и не добиться положительных результатов. Если капитал, используемый компанией для создания новых торговых точек, принадлежит франчайзи, то он также несет и риски, связанные с расширением деятельности франчайзера. Следовательно, один из способов управления такими рисками — заключение франчайзинговых со-

глашений с новыми торговыми точками, что позволяет передать соответствующие риски, связанные с неопределенностью будущих результатов деятельности, новым франчайзи. Когда становится известна стоимость торговых точек с определенным местонахождением, франчайзер может их выкупить, оставив в распоряжении франчайзи только те, где дела идут недостаточно успешно. На самом деле большинство франчайзеров стараются поступать именно таким образом, сохраняя за собой наиболее эффективные точки и заключая договор франшизы на менее успешные из них.

Стратегия франчайзинга не только поможет вашей компании в вопросе управления рисками, но и окажет положительное воздействие на повышение эффективности ее деятельности. По той причине, что одни торговые точки всегда приносят большую прибыль, чем другие, финансовые показатели компании можно улучшить, избавляясь от точек с низким уровнем прибыли. Удаляя неприбыльные точки из финансовой отчетности ведомостей, вы улучшите финансовые показатели вашей компании. При применении франчайзинга банкротство отдельных торговых точек не окажет неблагоприятного влияния на общую стоимость компании, что невозможно в том случае, когда торговые точки принадлежат самому предприятию. Таким образом, франчайзинг — эффективный инструмент снижения неблагоприятного влияния неприбыльных торговых точек на общие финансовые показатели деятельности компании.

Франчайзинг является также действенным способом управления финансовыми рисками и по ряду других причин. Когда все торговые точки принадлежат компании, сети получают прибыль от их деятельности. А когда торговые точки полностью являются франшизными, сети получают прибыль в виде роялти, которые рассчитываются по валовым продажам в них. Риски, связанные с ведением деятельности, в значительной степени зависят от изменений в эффективности работы предприятия. Из двух предприятий с одинаковыми средними показателями эффективности более высокая степень рисков присуща предприятию с изменяющимися показателями, а не предприятию с показателями постоянными. Поскольку уровень продаж более стабилен, чем уровень прибыли, получение компенсации в виде роялти менее рискованно, чем компенсация посредством получения прибыли от деятельности торговых точек.

Более того, компании могут минимизировать риски с помощью диверсификации. Риски можно снизить, работая на различных географических рынках, когда деятельность торговых точек не взаимосвязанна. Если повышение уровня продаж и прибыли на одном рынке сопровождается снижением его на другом, общие показатели деятельности компании остаются стабильными, несмотря на колебания на местных рынках. Поскольку франчайзинг предоставляет компаниям возможность более быстрого расширения деятельности на другие географические рынки по сравнению с системой, все торговые точки которой принадлежат предприятию, то они могут более эффективно диверсифицировать риски, связанные с различными результатами деятельности предприятий по регионам, снижая таким образом общий уровень рисков<sup>11</sup>.

Франчайзинг может применяться как стратегия передачи рисков третьим сторонам (например, рисков, связанных с обязательствами перед клиентами или сотрудниками с низким уровнем зарплаты). Применяя франчайзинг, компании могут перенести ответственность за наем работников на франчайзи. Таким образом можно решить и проблему передачи третьей стороне рисков, связанных с низкооплачиваемыми работниками и работниками, нанятыми на неполную ставку<sup>12</sup>. Кроме того, франчайзеры несут ограниченную ответственность за ущерб, нанесенный потребителям в различных торговых точках, в то время как менеджеры торговых точек, принадлежащих компании, несут ответственность за ущерб, нанесенный потребителям в помещении компании, в полном объеме<sup>13</sup>. Следовательно, риск ответственности за ущерб, нанесенный клиенту, — и стоимость страховки — может быть передан другой стороне при помощи франчайзинга.

### **Прибыль на инвестированный капитал (ROD)**

Основным преимуществом франчайзинга в финансовом выражении является его воздействие на норму прибыли на инвестированный капитал. Эта прибыль состоит из трех ключевых факторов: объема капитала, инвестированного с целью получения прибыли, доходов, полученных в результате произведенной инвестиции, и затрат на получение этих доходов. Как правило, франчайзинг генерирует более высокую прибыль на инвестированный капитал, чем торговые точки, принадлежащие компании. Так, компания *PepsiCo* заключила франчайзинговые соглашения с многочисленными торговыми точками *Pizza Hut*<sup>®</sup>, принадлежащими компании, стремясь получить более высокую прибыль на инвестированный капитал, поскольку капитал, который компания вложила в собственные торговые точки, не принесил высокой прибыли.

Почему франчайзинг обеспечивает более высокий уровень прибыли на инвестированный капитал, чем точки, принадлежащие компании? Хотя доходы компании в случае применения франчайзинга ниже, чем при прямом управлении торговыми точками, необходимо принимать во внимание и более низкий уровень затрат. По сравнению с компаниями, которые управляют сетью торговых точек напрямую, у франчайзеров на каждый доллар получаемой прибыли приходится сравнительно небольшое количество работников, что значительно снижает затратные статьи.

К тому же франчайзеры тратят гораздо меньше на проведение мониторинга деятельности франшизных предприятий, поскольку уровень мотивации франчайзи по сравнению с менеджерами торговых точек, принадлежащих компании, столь высок, что в этом просто не возникает необходимости<sup>14</sup>. Многие компании пришли к выводу, что при применении франчайзинга стоимость мониторинга деятельности торговых точек можно снизить наполовину по сравнению со стоимостью контроля за работой торговых точек, принадлежащих компании<sup>15</sup>.

Франшизные системы не требуют большого оборотного капитала, оказывая при этом значительное влияние на снижение уровня затрат. В силу

того, что многие франчайзеры получают роялти еженедельно и при этом оплачивают счета раз в квартал, франчайзинг может генерировать негативный оборотный капитал, максимально снижая стоимость ведения деятельности<sup>16</sup>.

И наконец, франчайзинг требует гораздо меньших первоначальных капиталовложений для получения того же уровня прибыли по сравнению с торговыми точками, принадлежащими компании. Франчайзеры практически ничего не вкладывают в физический капитал, их инвестиции в активы в основном ограничиваются компьютерами, офисной техникой и установкой систем, необходимых для поддержки работы франшизных предприятий: речь идет об информационных технологиях, разработке руководств, практической подготовке и предоставлении прототипа предприятия<sup>17</sup>. Затраты, связанные с учреждением и ведением деятельности торговой точки (строительство помещения, оборудование, реклама, наем работников), несут франшизные предприятия. Таким образом франчайзинг обеспечивает получение очень высокой нормы прибыли на инвестированный капитал.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не используйте бизнес-модель торговых точек, принадлежащих компании, если вы хотите минимизировать уровень риска.
2. Не применяйте систему торговых точек, принадлежащих компании, если вы стремитесь получить высокую прибыль на инвестированный капитал. Снижая уровень инвестиций и операционных затрат, франчайзинг обеспечивает высокую норму прибыли на инвестированный капитал.

#### Вопросы для самоконтроля:

1. Следует ли мотивировать самоотбор менеджеров торговых точек для определения наиболее эффективных кандидатов?
2. Выиграет ли моя компания от того, что менеджеры будут заинтересованы работать с полной отдачей?
3. Необходим ли моей компании быстрый рост для сохранения конкурентоспособности?
4. Важен ли для меня эффект масштаба компании?
5. Могу ли я получить необходимый мне капитал и трудовые ресурсы каким-либо другим способом, кроме франчайзинга?
6. Хочу ли я передать риски и ответственность, связанные с учреждением розничных торговых точек, другой стороне, или заинтересован в том, чтобы нести их самостоятельно?
7. Нужна ли мне модель бизнеса, обеспечивающая более высокую норму прибыли на инвестированный капитал?

## Выводы

В данной главе определены три основных преимущества франчайзинга: предоставление более эффективного механизма отбора и мотивации операторов торговых точек; обеспечение более результативного механизма привлечения финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для быстрого роста компании; предоставление эффективной финансовой модели, обеспечивающей получение прибыли при относительно низком уровне риска. Франчайзинг способствует минимизации проблем неудачного выбора и недостаточной продуктивности персонала. Ставя уровень доходов менеджера франчайзингового предприятия в зависимость от результатов его труда и прилагаемых им усилий, франчайзинг помогает самоотбору специалистов, обладающих необходимой квалификацией и мотивацией. Франчайзинг также решает проблему уклонения от выполнения обязанностей, поскольку вознаграждение, получаемое оператором франшизной точки, зависит от результатов и интенсивности его труда. Это стимулирует менеджеров франшизных предприятий работать эффективнее наемных менеджеров, тщательнее вести учет затрат и обеспечивает большую степень заинтересованности в ведении инноваций.

Быстрый рост очень важен для многих компаний, поскольку минимизирует затраты на продвижение бренда компании, обеспечивает возможность оптовой закупки ресурсов, снижает среднюю стоимость развития основных активов, а также предоставляет компаниям возможность занять необходимые им территории. Франчайзинг создает условия для быстрого привлечения недорогого капитала, перенося основные затраты на развитие торговой точки на франшизные предприятия, и помогает преодолеть проблему асимметрии информации на рынке венчурного капитала. Обеспечивая высокий уровень мотивации операторов торговых точек, франчайзинг снижает стоимость привлечения собственного капитала, при этом сохраняя за предпринимателем право собственности и осуществления контроля за деятельностью предприятия. Он дает франчайзерам возможность специализации в области продажи франшизы и управления ею, а франчайзи — специализироваться в предоставлении продукции или услуг конечному потребителю. Данная специализация в сочетании со снижением неблагоприятного воздействия организационной иерархии на передачу информации предоставляет компаниям возможность роста при более низком уровне стоимости услуг персонала, чем в случае прямого управления торговыми точками.

Франчайзинг — рентабельная финансовая модель, генерирующая высокую прибыль при относительно низком уровне риска. Он обеспечивает механизм передачи рисков, связанных с организацией новых торговых точек, другой стороне и позволяет компании управлять только наиболее прибыльными торговыми точками. Франчайзинг также помогает минимизировать отклонения в деятельности, определяя компенсацию в зависимости от уровня продаж, а не от уровня прибыли, который является менее стабильным. Кроме того, он позволяет применять в качестве стратегии управления рисками принцип географической диверсификации.

Франчайзинг обеспечивает получение высокой нормы прибыли на инвестированный капитал. Поскольку уровень расходов франчайзеров гораздо ниже, чем у компаний, управляющих собственными торговыми точками, они способны генерировать более высокую прибыль от каждой из них, чем структуры с вертикальной организацией. Благодаря незначительному объему первоначально инвестируемого капитала (большая часть инвестиций осуществляется франчайзи), франчайзеры получают более высокую прибыль на него, чем операторы сетей торговых точек, принадлежащих компании.

Теперь, когда вы знаете основные преимущества франчайзинга, перейдем к рассмотрению недостатков данной организационной модели.



## Недостатки франчайзинга

Бесплатных обедов не бывает — даже в ресторанах или на предприятиях быстрого питания, работающих по франшизе. Описанные в предыдущей главе преимущества франчайзинга имеют свою цену. Сравнив изложенные в данной главе недостатки франчайзинга с его преимуществами, вам будет проще определить, насколько целесообразно его применение в вашем бизнесе. Эта информация поможет вам понять, как конкурировать с другими фирмами, применяющими стратегию франчайзинга.

Франчайзингу присущи четыре вида недостатков. Поскольку в его основе лежит письменное соглашение между независимыми компаниями, существует вероятность возникновения конфликта целей франчайзера и франчайзи, перерастающего в некоторых случаях в споры юридического характера. Возникают также некоторые проблемы, связанные со стоимостью ведения бизнеса. Это касается, в частности, нарушений условий франчайзингового соглашения со стороны франчайзи с целью снижения уровня затрат (что будет рассматриваться в этой главе далее), проблемы, которая нехарактерна для предприятий, принадлежащих компании. Кроме того, франчайзинг создает определенные типы новшеств и изменений, трудно выполнимых из-за недостаточного контроля франчайзером действий своих франчайзи. И наконец, при определенных обстоятельствах франшизная сеть может принести меньшую финансовую прибыль, чем торговые точки, принадлежащие компании.

### Конфликт целей между франчайзерами и франчайзи

Для франчайзинга характерен конфликт целей франчайзера и франчайзи. Поскольку франчайзеры получают прибыль в виде роялти с валовой выручки от продаж, они стараются максимально увеличить их уровень во всех торговых точках системы. В отличие от них, франчайзи получают вознаграждение в виде прибыли, генерируемой принадлежащими им торговыми

точками, и поэтому заинтересованы в максимальном повышении ее уровня. Стратегии, способствующие максимальному увеличению уровня продаж в системе, и стратегии, максимально увеличивающие прибыль отдельных торговых точек, не совпадают, в результате чего франчайзеры и франчайзи внедряют различные стратегии.

### ***Максимальное увеличение продаж в сравнении с максимальным увеличением прибыли***

Франчайзер стремится максимально увеличить продажи, а франчайзи — максимально увеличить прибыль. Одно из последствий подобной ситуации — конфликт, связанный с применением стратегий, ведущих к большему объему продаж и низкой прибыли. В целом максимизация продаж происходит, как правило, при более низких ценах и больших количествах проданного товара, чем при максимизации прибыли. Таким образом, франчайзи, в отличие от своих франчайзеров, предпочитают стратегии, предполагающие продажу меньшего количества товара по более высокой цене<sup>1</sup>.

Этот конфликт проявляется в разногласиях между франчайзерами и франчайзи по поводу ассортимента продукции предприятия. Возьмите, к примеру, франчайзинг в сфере предоставления услуг по ремонту автомобилей. Ремонт тормозных систем может приносить высокую прибыль, но объем оказания таких услуг относительно низок, поскольку в них нуждается сравнительно небольшое число клиентов. Напротив, объем оказания такой услуги, как замена масла, может быть гораздо выше, поскольку необходимость замены моторного масла возникает часто. Однако автосервисному предприятию такая деятельность может приносить очень невысокую прибыль. Франчайзерам автосервисного предприятия хотелось бы, чтобы их франчайзи в основном занимались заменой масла, в то время как те упорно стараются заниматься ремонтом тормозных систем.

Подобного рода конфликты возникают также, когда франчайзеры пытаются стимулировать рост продаж в торговых точках, принадлежащих розничным компаниям. Стандартный метод увеличения продаж заключается в предложении клиентам купона на скидку для того, чтобы вызвать у них интерес к продукции сети. Франчайзеры практически всегда считают предоставление купона на скидку хорошей идеей, поскольку таким образом увеличиваются продажи и, соответственно, поступающие франчайзерам роялти. Однако использование купонов часто приводит к росту не только продаж, но и себестоимости, поскольку компания должна предоставить дополнительную продукцию, которая либо отдается бесплатно, либо продается со скидкой. Увеличение продаж и себестоимости, к которому приводит использование купонов, зачастую означает, что более высокий объем продаж приносит меньше прибыли на единицу продукта, что негативным образом сказывается на доходах франчайзи. В результате франчайзи часто препятствуют использованию купонов для увеличения продаж, а франчайзеры пытаются заставить их прибегнуть к подобной тактике.

**Конфликт из-за концентрации торговых точек**

У франчайзеров и франчайзи нередко возникают разногласия по поводу уровня концентрации торговых точек на участке. Франчайзеры хотят открыть больше торговых точек розничной сети на данной территории, чем хотели бы франчайзи. Зачастую трудно увеличить продажи без новых торговых точек (например, кафе), поэтому управляющие розничных сетей иногда открывают дополнительную точку, что приводит к общему росту продаж, даже если это происходит за счет снижения прибыли уже существующих. Поскольку франчайзеры получают прибыль за счет роялти с валовой выручки от продаж и несут сравнительно небольшие расходы по открытию новых торговых точек, они склонны увеличивать их число до уровня, при котором обслуживается максимальное число клиентов. Франчайзер может даже открыть бесприбыльную торговую точку, если это улучшит репутацию сети и поднимет оборот по продажам.

Франчайзи не нужно в системе столько торговых точек, сколько франчайзерам. Компенсация, получаемая ими, определяется размером прибыли за вычетом роялти, и франчайзи получают компенсацию с чистой суммы прибыли и других затрат. Поэтому они пытаются максимально увеличить прибыль каждой торговой точки. Франчайзи не заинтересованы в создании дополнительных торговых точек: если они отберут у них часть продаж, это отрицательно скажется на их прибыли. Как показано на рис. 3.1, различие в принципе компенсации франчайзера и франчайзи является основной причиной конфликта, возникающего между ними из-за оптимального числа торговых точек на рынке. Как видно из рисунка, количество торговых точек на рынке повышает объем продаж системы, но при этом снижается коэффициент прибыли, в то время как расходы дополнительных торговых точек постоянно растут. Франчайзи стремятся иметь такое количество торговых точек, которое соответствует максимальной разнице между выручкой и затратами, а франчайзеры хотят иметь количество торговых точек, обеспечивающее максимальный уровень выручки.



Рис. 3.1. Оптимальные уровни концентрации торговых точек для франчайзера и франчайзи

Конфликт между франчайзером и франчайзи из-за концентрации торговых точек на определенной территории часто является основной причиной возникающих между ними юридических разногласий, и многие франчайзи предъявляют своим франчайзерам иски по поводу открытия новых торговых точек рядом с их предприятиями. Франчайзеры часто предоставляют франчайзи эксклюзивные права на осуществление деятельности в пределах определенной территории, гарантируя, что в данном районе никакие дополнительные торговые точки открываться не будут. Мы обсудим этот момент подробнее в главе 7, которая называется «Территориальные стратегии».

Открытие франчайзерами дополнительных торговых точек — не единственная причина возникновения судебных процессов между франчайзерами и франчайзи и применения соответствующей политики смягчения рисков появления судебных разбирательств. Другой причиной являются попытки франчайзера предоставить свою продукцию непосредственно конечному потребителю. Например, компания *Pepsi®* прошла через несколько судебных разбирательств с франчайзи, после того как попыталась предложить свою продукцию быстрого питания через супермаркеты и другие механизмы поставок, составляющие конкуренцию франшизным предприятиям.

Судебные разбирательства также возникали и в отношении вопросов, касающихся концентрации торговых точек. Правительства некоторых штатов, включая Айову, приняли законы, защищающие интересы франчайзи и запрещающие франчайзерам открывать новые торговые точки на расстоянии менее 3 миль от существующих франшизных точек. Об этом будет говориться более подробно в главе 10 «Правовая среда франчайзинга».

В силу указанных причин для франчайзинга судебные разбирательства более характерны, чем для сети торговых точек, принадлежащих компании. По сути, конфликт из-за концентрации торговых точек и сопутствующее количество судебных разбирательств — одна из причин, по которой некоторые компании, например *Starbucks*, отказываются выдавать франшизы. Принимая решение выдать франшизу, следует учитывать неизбежность конфликта, который возникнет между вами и франчайзи из-за концентрации торговых точек.

### ***Конфликт, вызванный коллективными действиями***

Франчайзингу также присущи существенные недостатки, связанные с необходимостью коллективных действий торговых точек. Компания, владеющая всеми своими торговыми точками, не беспокоится о том, выгодна или нет для какой-то конкретной точки та политика, которую она проводит. Поскольку сводный анализ доходности компании охватывает все торговые точки, для ее руководства безразлично, сбалансированы ли затраты и выручка по отдельным торговым точкам, или одна торговая точка получила выручку за счет затрат другой.

Если же торговые точки работают по франшизе, дело обстоит иначе. Ни один франчайзи не предпримет действий, которые выгодны остальным участникам, но при этом наносят вред его предприятию. Поэтому во фран-

шизной системе следует применять методики, учитывающие затраты и выручку на уровне торговых точек. Поскольку франчайзи является независимой компанией со своими акционерами и своим торговым балансом, ситуация, в которой одно предприятие получает прибыль за счет другого, совершенно неприемлема.

Возьмем, к примеру, систему гарантий для сети работающих по франшизе автомастерских. Количество гарантийных ремонтов, выполняемых франчайзи, должно соответствовать количеству претензий по гарантийным обязательствам, предъявленных франчайзи, иначе между франчайзинговым предприятием и франчайзером неизбежно возникнет конфликт. Франчайзи не хотят выполнять больше гарантийных ремонтов, чем обязаны. Поскольку покупатель, вероятно, захочет, чтобы гарантийный ремонт был выполнен не в магазине, где ему выдали гарантийный талон, а в другом месте, франчайзер должен выплатить франчайзи компенсацию, иначе последние не будут заинтересованы в общесистемных гарантийных обязательствах. В частности, против общесистемных гарантийных обязательств выступают новые франчайзи, если не получают компенсацию за гарантийный ремонт. Новые франчайзи понесут самые большие убытки, если получают отказ в компенсации за выполненный гарантийный ремонт, поскольку им часто придется выполнять работу по гарантийным обязательствам других франчайзинговых предприятий, в то время как желающих выполнить их часть обязательств, скорее всего, не найдется<sup>2</sup>.

### *Устаевающая сделка*

Последняя причина конфликта между франчайзером и франчайзи — временная природа вкладов обеих сторон в систему франчайзинга. Ценность услуг, оказанных франчайзером франчайзи, а также ценность переданных активов имеет тенденцию со временем снижаться. Хотя для франчайзи работы франчайзера по созданию имени бренда сети и более низкая стоимость затрат благодаря экономии, обусловленной ростом масштабов производства, постоянно представляют ценность, со временем она уменьшается. Например, франчайзер приносит пользу франчайзи, обучая персонал и оказывая помощь в начале деятельности, но это становится меньшей ценностью для франчайзи после того, как он научился самостоятельно управлять торговой точкой. В основе конфликта лежит тот факт, что величина роялти с течением времени остается неизменным. Поэтому через некоторое время франчайзи начинают думать, что размеры роялти слишком высоки по сравнению с тем, что они получают от франшизной системы.

#### **Стоп! Не делайте этого!**

1. Не предоставляйте франшизу, если вы хотите иметь высокую концентрацию торговых точек на определенной территории.
2. Не предоставляйте франшизу, если ваш бизнес сильно зависит от коллективных действий управляющих различных торговых точек.

## Проблемы операционных издержек

Поскольку франчайзинг подразумевает доставку продукта или оказание услуги конечному потребителю через ряд юридически независимых самостоятельных компаний, стороны сталкиваются с некоторыми проблемами, отсутствующими в том случае, если торговые точки сети принадлежат компании, а именно: нарушение условий франчайзингового договора с целью сокращения уровня затрат, давление, недостаточные инвестиции и потеря интеллектуальной собственности.

### *Нарушение условий соглашения*

Франчайзеры вкладывают средства в рекламу и развитие своего бренда с целью продажи товаров или услуг конечному потребителю; непосредственная доставка продукции или оказание услуг осуществляются юридически независимыми самостоятельными компаниями — их франчайзи. Тот факт, что франчайзи юридически независимы, является существенным фактором. Они совместно используют имя сетевого бренда. В результате, если действия одного из них пагубно сказываются на имени бренда, то страдает не только он. Скорее, страдает вся сеть. И наоборот: пользу от ухудшения репутации бренда — например, отсутствие платы за гарантированное качественное обслуживание клиента — получает франчайзи, который инвестировал меньше. Этот внешний эффект создает стимул для каждого из них нарушить условия соглашения и не прилагать усилий, в отличие от других франчайзи.

Возьмем, к примеру, случай с франчайзи, занимающимися заменой масел, которые не заменяют масляные фильтры, а просто их чистят. Если клиенты приходят к франчайзи, который не заменяет должным образом фильтры, у них появляется ощущение, что сеть предоставляет услуги низкого качества, и они могут отказаться от услуг данного франчайзи. Сокращение спроса отразится на всех франчайзи сети пропорционально количеству клиентов, которых они обслуживают. Однако деньги сэкономит лишь один франчайзи — тот, который не заменяет фильтры.

Стимул экономить подобным образом является недостатком франчайзинга, поскольку увеличивает уровень издержек. Для преодоления подобной тенденции франчайзерам следует указывать нормативы качества в контрактах и проводить соответствующие проверки деятельности франшизных предприятий. Также следует ограничить свободу действий франчайзи, точно определив, что они могут делать, а что нет. Возьмем, к примеру, шеф-поваров ресторанов. Если у франчайзи есть согласованное меню и они обязаны закупать определенные продукты непосредственно у франчайзера, то проследить за их поведением легче. Утвержденные меню и список продуктов предоставляют шеф-поварам меньше возможностей для выбора ингредиентов, таким образом эти условия будут препятствовать приготовлению блюда более низкого качества, что пагубно сказалось бы на имени бренда.

Однако контроль за поведением франчайзи осуществлять непросто. Нельзя предвидеть все и сложно предугадать и учесть в контракте все возможные

ситуации. Все, что вы не запишете в контракте, будет «непредусмотрено».

Более того, как франчайзер вы ограничены в своих возможностях контролировать франчайзи. В последующих главах будет более подробно говориться о том, что ваши возможности в данной сфере носят достаточно ограниченный характер, и вы не во всех случаях можете диктовать франчайзи свои условия. Например, вы не имеете права устанавливать уровень цен, по которым товары будут продавать конечному потребителю, вы можете устанавливать только рекомендованные цены<sup>3</sup>.

Зачастую франчайзеры контролируют франчайзи-нарушителей условий соглашения, назначая поставщиков. Предписывая ему пользоваться услугами определенных поставщиков, франчайзер может свести к минимуму вероятность того, что франчайзи нарушит условия соглашения, предотвращая возможность подмены рекомендуемого им сырья более дешевым. Если хотя бы некоторые франчайзи поступят подобным образом, то снижение качества пагубно отразится на всей системе, в то время как выгоду получают только те, кто закупил более дешевое сырье. Таким образом франчайзи, нарушающие условия договора, получают прибыль за счет остальных участников системы.

К сожалению, антитрестовские законы гласят, что франчайзеры имеют право назначать поставщиков только в том случае, если это главный поставщик товара или бренда компании. Например, *KFC*<sup>®</sup> может предписывать своим франчайзи, у каких поставщиков им следует покупать 11 трав и специй, но не может предписывать, у кого они должны закупать пластиковую посуду. Помимо того, что законодательство предоставляет франчайзи больше возможностей нарушения франчайзингового соглашения, франчайзеры несут также и другие расходы. При поставках, на которые распространяются оптовые скидки, например, пластиковой посуды для *KFC*, может быть значительная экономия при выборе одного поставщика. Поэтому централизованные закупки могут принести существенную выгоду компаниям. Эта выгода теряется, если франчайзеры не могут назначать поставщиков<sup>4</sup>.

Соблазнительная возможность нарушить условия франчайзингового соглашения приводит также к тому, что франчайзи вкладывают меньше средств в рекламу по сравнению с теми суммами, которые тратят менеджеры сетей, принадлежащих компании, инвестируя их на уровне торговых точек. Поскольку реклама — важный механизм привлечения клиентов в торговые точки, недостаточное инвестирование капитала в нее приводит к снижению уровня продаж в сетях, работающих по франшизе, по сравнению с ситуацией, когда все участники системы добросовестно выполняют условия соглашения.

Почему же франчайзи тратят недостаточно денег на рекламу? Лучше всего ответить на этот вопрос с помощью примера. Предположим, вы открыли в метро новую сеть закусочных, работающих по франшизе, — *Scott's Super Subs*. Пока на рынке средств рекламы упоминается только одна торговая точка, у франчайзи будет стимул тратить деньги на рекламу. Рекламные объявления увеличат спрос в закусочной и таким образом улучшат финансовые результаты ее деятельности.

Но что, если на рынке существует больше одной закусочной, работающей по франшизе? Тогда у каждой из них есть стимул вкладывать в рекламу меньше средств. Реклама будет привлекать клиентов независимо от того, кто за нее заплатит. И вероятно, клиент направится в ближайшую закусочную. Поэтому все франчайзи захотят нарушить условия франчайзингового соглашения и сэкономить на рекламе. Если другие франчайзи города платят за рекламу, то у того, который не заплатит, все равно появится больше клиентов.

Для того чтобы бороться с этой проблемой, вам, как франчайзеру, следует предусмотреть минимальные капиталовложения в рекламу, направленную на поддержку развития бренда, в условиях заключаемого с франчайзи соглашения. Составление и контроль за исполнением таких контрактов представляет довольно сложную задачу. Вам нужно определить в соглашении сумму капиталовложений в рекламу, которую должен оплатить франчайзи. С учетом расходов на адвокатов необходимая сумма получается не такая уж маленькая.

Более того, вам нужно сохранить за собой право прекращения действия франшизы в случае невыполнения франчайзи условий соглашения, только так вы сможете защитить свои интересы. Конечно, они будут обеспокоены тем, что вы можете использовать средства контроля за их поведением с целью обмануть, и вам придется потратить дополнительные средства на то, чтобы убедить своих франчайзи, что действуете добросовестно.

Иногда угроза нарушения условий франчайзингового соглашения приводит к тому, что компании вообще отказываются от идеи франчайзинга и вместо франчайзи используют наемных менеджеров. Поскольку руководство торговых точек, принадлежащих компании, не экономит на уборке туалетов, или замене автофильтров, или на недостаточной оплате рекламы, или еще каким-нибудь образом, характерным для франчайзи, нарушающих условия франчайзингового соглашения, у него нет никакой причины заниматься подобными вещами. Следовательно, проблема решена.

### *Давление*

В предыдущем разделе упоминалось об опасениях франчайзи по поводу того, что франчайзеры могут использовать угрозу прекращения действия соглашения в собственных интересах. Это серьезная проблема, и ей стоит уделить соответствующее внимание. Франчайзеры меняют франчайзи регулярно. Результаты исследований, проведенных Международной ассоциацией франчайзинга, показали, что за год происходит замена примерно 16% всех торговых точек, работающих по франшизе. Более того, как показано в таблице 3.1, этот коэффициент в различных отраслях колеблется от 10% до 51%<sup>5</sup>.

Таблица 3.1. Средний ежегодный коэффициент замены торговых точек в некоторых отраслях

Отрасль	Средний коэффициент замены, %
Хлебобулочные изделия	50,5
Полиграфические услуги	19,4
Быстрое питание	19,0
Ремонтные услуги	16,2
Услуги	16,1
Розничная торговля продуктами питания	15,9
Образование	15,7
Обслуживание предприятий	14,4
Туризм	14,2
Авторемонтные мастерские	13,4
Строительство	12,4
Аренда жилья	12,3
Детские товары и услуги	12,1
Трудоустройство	12,1
Недвижимость	11,9
Рестораны	11,1
Розничная торговля	10,7
Спорт и развлечения	10,4
<b>Суммарный коэффициент</b>	<b>16,0</b>

Источник: выборочные данные из *The Profile of Franchising, IFA Educational Foundation's* (Washington, D.C.: IFA, 1998).

Высокий коэффициент замены торговых точек, работающих по франшизе, является важным фактором, поскольку служит причиной возникновения опасений франчайзи в отношении недобросовестных намерений франчайзера. Франчайзи приходится делать инвестиции в активы франшизной системы, членами которой они являются: вывески, специальные здания, патентованное оборудование и так далее. Фактически результаты одного из исследований показали, что средний франчайзи должен инвестировать приблизительно 144 000 долларов США в подобные активы франшизной системы только в течение первого года после покупки торговой точки<sup>6</sup>.

Эти крупные инвестиции в специфические активы, характерные для франшизной сети, в сочетании с правом франчайзеров прекратить действие франшизы создает для них возможность оказывать *давление*. Подобные ситуации возникают, когда одна сторона пользуется тем, что другая вложила деньги в специфические активы с целью получения денег противоположной стороны. Например, оптика работает по франшизе и использует специальное оборудование для производства очков своего бренда. Франчайзер, руководствуясь меркантильными соображениями, может пересмотреть условия соглашения с франчайзи с целью повысить роялти, угрожая при этом расторгнуть договор с ним или отказываясь санкционировать продажи его товара другим франчайзи. Как только срок франшизного соглашения ис-

тек, франчайзи не дадут возможности использовать специфическое оборудование, необходимое для работы во франшизной системе. До тех пор, пока стоимость замены оборудования выше, чем размер дополнительных роялти, которые франчайзи должны заплатить франчайзеру, они, вероятно, будут соглашаться на их выплату.

Хотя угроза расторжения соглашения — типичный метод оказания давления со стороны франчайзеров, это не единственный возможный для них способ получить прибыль с инвестиций франчайзи в систему. Возьмем, к примеру, случай с *Fotomat*<sup>6</sup>, франчайзером, занимающимся прокатом видеофильмов. Увидев, что компания получает гораздо больше прибыли от собственных торговых точек, чем ожидалось, и что франшизы проданы за слишком низкую плату, *Fotomat* открыл дополнительные собственные торговые точки возле точек своих франчайзи и положил конец росту проката видеофильмов и услуг по доставке, предлагаемых франчайзи. Эта серия акций снизила прибыль точек, работавших по франшизе, что позволило *Fotomat* выкупить их по сниженной цене<sup>7</sup>.

Рассмотрим другой пример, на этот раз работающую по франшизе компанию, занимающуюся прокатом автомобилей, которая открыла точку рядом с крупным аэропортом. Франчайзер и франчайзи заключили соглашение, что последний выплачивает в качестве роялти 5% прибыли за использование названия бренда и участие в национальной системе резервирования. Затем франчайзер захотел поднять уровень роялти до 7% от продаж, угрожая тем, что он может открыть еще одну работающую по франшизе точку с другой стороны аэропорта<sup>8</sup>. Поскольку франчайзи понимает, что его продажи могут снизиться почти вдвое из-за появления новой точки возле того же аэропорта, он соглашается на увеличение роялти.

### *Недостаточное инвестирование*

Еще одним недостатком франчайзинга является то, что он может привести к недостаточному инвестированию со стороны франчайзи. По сравнению с крупной розничной сетью, которая может увеличить доход с помощью финансовых рынков, например *Starbucks*, индивидуальные покупатели франшиз, инвестирующие крупную часть капитала собственного предприятия в единственную торговую точку, стремятся вкладывать средства в одну отрасль. Отсутствие диверсификации приводит к тому, что они считают инвестиции в развитие торговой точки более рискованным, в отличие от владельцев диверсифицированных предприятий. В результате у франчайзи уменьшается желание инвестировать капитал или появляется желание инвестировать его только при условии получения большей прибыли, чем получают диверсифицированные корпорации, а это приводит к недостаточному инвестированию в торговые точки, работающие по франшизе<sup>9</sup>.

### *Потеря интеллектуальной собственности*

Главное преимущество многих розничных предприятий, обеспечивающее их конкурентоспособность, — интеллектуальная собственность. Ею может

являться метод эксплуатации, как в случае с *Merry Maids*<sup>®</sup>, службой по очистке территорий и удалению мусора, или же это может быть оборудование фирмы, как в случае с оборудованием *East Coast Original Frozen Custard*<sup>®</sup> для изготовления замороженных десертов. Независимо от своей формы, интеллектуальная собственность, обеспечивающая конкурентоспособность, делает франчайзинг проблематичным.

Первое, что происходит, — раскрытие информации. Чтобы выдать франшизу, франчайзер должен предоставить франчайзи интеллектуальную собственность, которая обеспечит конкурентоспособность предприятия. Если интеллектуальная собственность не запатентована, передача франчайзи преимуществ, обеспечивающего конкурентоспособность, становится проблематичной. Чтобы продать франчайзи интеллектуальную собственность, нужно продемонстрировать им, в чем ее ценность. Однако, пытаясь убедить франчайзи в ценности вашей интеллектуальной собственности, вы демонстрируете, как она действует, и таким образом позволите франчайзи подделать вашу интеллектуальную собственность, ничего за это не заплатив<sup>10</sup>.

Второй момент касается профессиональной тайны, которую трудно сохранить, занимаясь франчайзингом. Чтобы сохранить профессиональные секреты, следует прилагать определенные усилия для предотвращения утечки информации. Лучший способ — не делать их общественным достоянием. К сожалению, при франчайзинге это невозможно. Франчайзи должны получить доступ ко многим профессиональным тайнам вашей компании, чтобы их торговые точки смогли функционировать. Поэтому как франчайзеру, чтобы сохранить ваши секреты в тайне, вам приходится полагаться на договор о неразглашении. Однако от этого договора, как средства контроля франчайзи, немного пользы, когда секреты передаются сотням, если не тысячам, франчайзи. Чем больше людей имеет доступ к информации, тем больше вероятность ее утечки, даже если вы подписали с получателями договор о неразглашении.

Кроме того, профессиональная тайна часто приносит наибольшую пользу, если в ее основе лежит знание, которое сложно выразить словами и записать. Однако в инструкциях по эксплуатации франчайзинг предписывает кодирования операций, передаваемых франчайзи. Хотя большинство франчайзеров требуют, чтобы франчайзи возвращали инструкции при выходе из системы, тот факт, что операции были записаны и переданы другим, оставляет им очень мало шансов на то, что профессиональные секреты, описанные в инструкциях по эксплуатации, гарантированно останутся в тайне.

Рассмотрим, к примеру, проблемы, с которыми столкнулась *East Coast Original Frozen Custard*, защищая свои запатентованные смеси из крема и йогурта, — важнейшее преимущество компании, обеспечивающее конкурентоспособность. Именно химический состав этих смесей создает особый аромат, являющийся отличительной особенностью продукции компании. Франшизное соглашение запрещает франчайзи проводить анализ смесей с целью определения их химического состава. Однако этот законодательный

барьер сравнительно непрочен; получив франшизу *East Coast Custard*, люди получили возможность узнать химический состав смесей и выпустить аналогичную продукцию.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не предоставляйте франшизу, если существует высокая угроза невыполнения обязательств соглашения, касающихся качества услуг или оплаты рекламы; в таком случае лучше открыть торговые точки, принадлежащие вашей компании.
2. Не предоставляйте франшизу, если существует высокая вероятность, что рядом откроет дополнительные торговые точки другой франчайзер; вам будет сложно уговорить франчайзи.
3. Не предоставляйте франшизу, если главное преимущество, обеспечивающее конкурентоспособность вашей компании, легко подделать.

## Нововведения и преобразования

Франчайзинг не является самой эффективной организационной моделью, если предприятие нуждается в определенных нововведениях и переменах. Тенденция к снижению эффективности наблюдается особенно в тех случаях, когда организациям нужно часто изменять свою структуру. Кроме того, франчайзинг проблематичен, если организация хочет испытать определенные нововведения для своей системы, а также перенести их с одной торговой точки на другую.

### *Изменение структуры*

Франчайзинг — не лучший вариант устройства организации, если вы хотите иметь гибкую организационную структуру для того, чтобы регулярно ее изменять. Для трансформации организационной структуры франчайзеры должны внести изменения в контракты с франчайзи, а их изменить сложно. В отличие от внутренней организационной структуры и отношений с подчиненными, посредством которых управляют отношениями между торговыми точками сети, принадлежащей компании (а при желании их заменяют), отношения с торговыми точками, работающими по франшизе, определены в официальных контрактах, регулируемых законодательством. Изменение этих отношений означает пересмотр юридических соглашений. Это влечет за собой не только существенные судебные издержки — большинство франчайзи, помимо всего прочего, не хотят вносить изменения в организационную структуру, если они не сулят им никакой выгоды. В результате франчайзер, обнаружив, что он поставляет франчайзи, скажем, слишком много услуг, не сможет изменить условия договора, касающиеся их предоставления.

Кроме того, как будет описано более подробно в главе 10, во многих штатах любые изменения положений об имуществе в отношениях с франчайзи требуют внесения изменений во франчайзинговые документы, согла-

сованные с властями штата, регулирующими коммерческую деятельность<sup>11</sup>. Таким образом, изменение франшизных отношений требует ревизии со стороны властей, а также влечет за собой административные расходы на изменение всех документов, предоставленных франчайзи.

Как франчайзер вы не можете также изменять свою систему постепенно. В отличие от супермаркетов, принадлежащих компании, в которых управляющие или предприниматели могут наилучшим образом поддержать определенные торговые точки и обучить их персонал, лишив другие ресурсов, при франчайзинге со всеми торговыми точками следует обращаться одинаково. Франчайзинговое законодательство по борьбе с дискриминацией делает затруднительным обращение с новым франчайзи, отличным от обращения с существующими. Это усложняет введение новых условий во франчайзинговые соглашения. Не имея возможности установить новые условия для новых франчайзи, франчайзер должен заставить всех существующих принять изменения имеющейся структуры организации.

Франчайзинг очень неэффективен для организации предприятий, пути развития которых невозможно предусмотреть во время составления изначальных франчайзинговых соглашений, но которые имеют существенное влияние в данной отрасли, во многом по тем же причинам, которые обсуждались ранее. В наибольшей степени это видно на примере информационных технологий. Многие франчайзеры испытывали трудности, требуя от франчайзи приобрести компьютеры для предоставления информации с кассовых терминалов. Их контракты, составленные до того, как компьютеры получили широкое распространение, совсем не оговаривают использование технологий. В отличие от ситуации с собственными торговыми точками, франчайзеры не могут заставить своих франчайзи принять данную технологию, если это не было предусмотрено и внесено в соглашение<sup>12</sup>.

Подобным образом франчайзинг препятствует попыткам исследовать потенциал будущего товарного ассортимента. Возьмем, к примеру, кафе-мороженое. Франчайзер может полагать, что добавление в ассортимент кондитерских изделий повысит уровень продаж. Чтобы продавать кондитерские изделия, торговой точке придется выделить место для выпечки и понести расходы на установку печи. Эти расходы дадут результат только в том случае, если кафе-мороженому удастся продавать кондитерские изделия. В противном случае торговая точка потеряет имеющуюся площадь и средства на покупку оборудования.

Если торговая точка принадлежит компании, фирма может создать для нее проект только для продажи мороженого и изменить его позже, чтобы поэкспериментировать с кондитерскими изделиями. Когда продается только мороженое, проект торговой точки оптимален для тех товаров, которые реализуются. Однако в случае франчайзинга в проект торговой точки должна быть изначально включена печь, даже если это не оптимальный вариант, — до того момента, пока не начнут продавать кондитерские изделия. Просто очень сложно внести изменения во франшизную систему, которые не были изначально оговорены в контракте.

### **Инновация продукции**

Франчайзинг также считается сравнительно неэффективной моделью организации деятельности для предприятий, которые часто разрабатывают и внедряют новую продукцию. Одна из проблем, с которыми сталкиваются франчайзеры, заключается в недостаточности информации, необходимой для эффективной разработки новых продуктов и услуг. Новая продукция во многих случаях разрабатывается научно-исследовательскими отделами на основании данных о предпочтении клиентов и существующем спросе, предоставляемых отделами маркетинга. Однако, поскольку франчайзи — независимые предприятия, качество маркетинговой информации, предоставляемой ими франчайзерам для разработок новой продукции, гораздо ниже, чем качество информации, предоставляемое торговыми точками, принадлежащими компании. Создание систем управления информацией, действующих в режиме реального времени и позволяющих своевременно получать данные о положении дел в торговой точке, возможно только в компании, владеющей собственными предприятиями. Юридическая независимость франчайзи в сочетании с требованиями выплаты роялти по валовым продажам отрицательно сказываются на их желании предоставлять информацию о результатах деятельности торговой точки в режиме реального времени. Следовательно, руководство франшизной сети располагает меньшим объемом маркетинговой информации, необходимой для развития новой продукции, чем руководство компании, владеющей собственными предприятиями. В результате это соответствующим образом сказывается на способности предприятия производить новую продукцию.

Другой проблемой в отношении инноваций во франчайзинговой компании является то, что франчайзерам достаточно сложно заставить франчайзи заняться новой продукцией, разработанной им. Получение согласия франчайзи на проведение каких-либо перемен представляет собой процесс более длительный и сложный, чем получение согласия на подобные переменные менеджеров торговых точек, принадлежащих компании, поскольку франчайзер не может оказывать такого непосредственного влияния на поведение франчайзи, как менеджер на поведение своих подчиненных. Контракты о найме позволяют менеджерам управлять поведением служащих даже в тех случаях, когда последние не согласны с решениями руководства. Однако франчайзинговые соглашения подобными правами франчайзеров не наделяют. Таким образом, как совершенно справедливо отмечают франчайзеры, сотрудникам можно сказать, что именно им следует делать, но для того чтобы заставить франчайзи делать то, что нужно вам, его следует продать<sup>13</sup>.

То, что франчайзеру приходится убеждать франчайзи в целесообразности тех или иных действий, а не отдавать распоряжения, которые подлежат беспрекословному выполнению, замедляет процесс внедрения изменений и понижает вероятность их осуществления. К примеру, *Pizza Hut* было довольно трудно убедить своих франчайзи осуществлять доставку продукции клиентам на дом. Многие из них поначалу просто отказались предоставлять новую услугу, несмотря на время и усилия, потраченные руководством.

Уровень знаний, передаваемых от одного франчайзи другому, также является низким по сравнению с уровнем обмена информацией между торговыми точками, принадлежащими компаниям. У франчайзи мало стимулов и возможностей делиться информацией, что обусловлено низким уровнем заинтересованности в совместной работе и коммуникационными моделями, сложившимися между предприятиями, принадлежащим различным лицам. Результаты исследования деятельности франчайзи-изготовителей пиццы, проведенного профессорами Эриком Даром, Линдой Аргот и Денис Эплл, свидетельствуют о том, что франчайзи в меньшей степени, чем менеджеры точек, принадлежащих компании, заинтересованы в передаче знаний и данных, касающихся инноваций, другим торговым точкам<sup>14</sup>.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не применяйте франчайзинг, если вы намереваетесь часто менять организационную структуру предприятия.
2. Не используйте франчайзинг в том случае, если ваш бизнес связан с необходимостью частого внедрения новой продукции.

## Прибыль

В предыдущей главе речь шла о многочисленных финансовых преимуществах франчайзинга, но с ним также связаны и определенные финансовые затраты. Прежде всего, затраты возникают при организации системы и, по примерным оценкам, достигают 500 000 долларов<sup>15</sup>. Первоначальные затраты непосредственно связаны с предполагаемым количеством торговых точек вашей франшизной сети. Если в ваши планы входит создание крупной сети, первоначальная стоимость будет разделена между большим количеством торговых точек и ее амортизация не окажет значительного влияния на общий ход вашей деятельности. Однако если вы планируете открыть только несколько точек, преимущества франчайзинга могут просто померкнуть по сравнению с затратами на организацию и развитие системы, делая его применение нецелесообразным. В таблице 3.2 приводятся сравнительные данные затрат и преимуществ франшизной системы и системы, предприятия которой принадлежат компании.

Гипотетический пример, приведенный в таблице 3.2, свидетельствует о том, что франчайзинг является менее эффективным, чем сеть предприятий, находящихся в собственности компании, в том случае, если количество торговых точек сети не превышает пяти, что обусловлено высокой первоначальной стоимостью организации системы. С другой стороны, франчайзинг является более прибыльным, чем сеть предприятий, принадлежащих компании, если количество торговых точек системы не меньше десяти, благодаря капитальным затратам франчайзи и первоначальной франшизной плате, вносимой торговыми точками, погашающим высокую первоначальную стоимость, что уже обсуждалось в предыдущей главе.

**Таблица 3.2.** Затраты и преимущества франшизной сети в сравнении с сетью предприятий, принадлежащих компании

	Франчайзинг, долл. США	Компания, владеющая собственными торговыми точками, долл. США
Стоимость организации системы	500 000	0
Продажи на торговую точку	400 000	350 000
Доходы на торговую точку в год	0	35 000
Роялти на торговую точку в год	20 000	0
Стоимость капитала на торговую точку	0	200 000
Первоначальная плата на торговую точку	10 000	0
Доходы пяти точек через 10 лет	550 000	750 000
Доходы десяти точек через 10 лет	1 600 000	1 500 000

Еще один фактор, который необходимо учитывать при оценке преимуществ и недостатков франчайзинга, — более высокий уровень прибыльности торговых точек, находящихся в собственности компании по сравнению с франшизными предприятиями. В чем причина? Франчайзеры получают роялти, размер которых обусловлен объемом валовой выручки от продаж, а размер роялти часто меньше, чем прибыль, получаемая оператором торговой точки. Возьмем, к примеру, *ABRA Auto Body & Glass*, компанию-франчайзер, оказывающую услуги по восстановлению автомобилей, попавших в аварию (Бруклин, Миннесота). Средняя торговая точка зарабатывает 9,7% от продаж до налогообложения, в то время как размер роялти франчайзера составляет 5%<sup>16</sup>. Таким образом, в данном случае франчайзер получает одну треть и отдает две трети франчайзи.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не применяйте франчайзинг, если не планируете создание крупной сети, поскольку первоначальная стоимость организации франшизной сети, состоящей всего лишь из нескольких точек, не окупится.
2. Не забывайте, что следует учитывать относительный уровень прибыли, генерируемой франчайзинговыми предприятиями и торговыми точками, принадлежащими компании.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Могу ли я избежать конкуренции франчайзи с моими торговыми точками?
2. Располагаю ли я фактором (именем бренда), который постоянно поддерживает ценность франшизной системы и оправдывает выплату текущих роялти?
3. Могу ли я контролировать соблюдение условий соглашения моими франчайзи в отношении необходимых затрат?

4. Могу ли я уверить франчайзи в том, что не собираюсь воспользоваться результатами их инвестиций в мою систему?
5. Могу ли я защитить свою интеллектуальную собственность, с тем чтобы ею не воспользовались конкуренты, одновременно продолжая предоставлять лицензии?
6. Могу ли я одновременно заключить контракт на продажу товаров и услуг и определить организационную структуру на период в несколько лет?
7. Как в моем бизнесе соотносятся уровни прибыли франшизных предприятий и торговых точек, находящихся в собственности компании? Какой из них является более предпочтительным в моем случае?

## Выводы

В этой главе определены четыре основных недостатка франчайзинга:

- конфликт целей франчайзера и франчайзи;
- проблема операционных расходов, например, нарушения условий франчайзингового соглашения франчайзи с целью сокращения уровня расходов на ведение деятельности (фри-райдинг), которая возникает в системе франчайзинга и не характерна для деятельности сети предприятий, принадлежащих компании;
- трудность внедрения инноваций и организационных изменений;
- более низкий уровень чистой прибыли, генерируемой франшизными предприятиями по сравнению с торговыми точками, принадлежащими компании.

Для франчайзинга характерен конфликт целей франчайзера и франчайзи. Поскольку франчайзеры получают прибыль в виде роялти с валовой выручки от продаж всей системы, а франчайзи получает прибыль (доход за вычетом роялти и расходов) от отдельной торговой точки. Франчайзер, в отличие от франчайзи, заинтересован в более низких ценах и более высоких объемах продаж, а также в более высокой плотности размещения торговых точек в определенных географических районах. Франчайзи зачастую не заинтересованы в коллективных действиях, поскольку выигрывают только в том случае, если подобные действия идут на благо именно их торговой точки. И наконец, ценность участия во франшизной системе снижается для франчайзи по мере того, как они становятся все более опытными, что приводит к возникновению конфликта с франчайзерами по причине сохранения роялти на постоянном уровне.

Поскольку франчайзер и его франчайзи являются независимыми с юридической точки зрения предприятиями, франчайзингу присущи определенные проблемы, связанные с операционным аспектом, которые не возника-

ют в том случае, если сеть находится в собственности одного предприятия и им же и управляется. Франчайзи склонны нарушать условия соглашения с целью снижения уровня затрат на поддержание бренда системы за счет других франчайзи. Франчайзи опасаются того, что франчайзер, воспользовавшись удобным случаем, может изменить условия сотрудничества после вложения ими средств в активы компании и развитие системы. Франчайзи также свойственно не вкладывать достаточных средств в развитие точки по сравнению с акционерами компании, владеющей собственными предприятиями, капиталовложения которых отличаются большей степенью диверсификации. Наконец, франчайзинг не является удачной стратегией в тех видах бизнеса, которые непосредственно связаны с интеллектуальной собственностью, например, коммерческими секретами.

Франчайзинг также не считается эффективной формой организации деятельности предприятия в отраслях, требующих частого проведения инноваций и преобразований. Использование соглашений, регулирующих отношения франчайзера и франчайзи, затрудняет внесение изменений стратегического или операционного аспекта деятельности франшизных предприятий, внедрение продукции и процессов, которые были неизвестны на момент заключения соглашения и не были в нем оговорены. Более того, отсутствие данных о существующем спросе на предлагаемые франшизным предприятием товары и услуги в сочетании с независимостью франчайзи означает, что франчайзер не получает в достаточном объеме информацию, необходимую для проведения инноваций, причем сам процесс внедрения инноваций франчайзи после их разработки также представляет для франчайзера определенные трудности.

Наконец, франчайзинг связан для франчайзи с определенными расходами. Прежде всего — это высокая первоначальная стоимость организации франшизной сети. Применение франчайзинга представляется целесообразным только в тех случаях, если сеть является достаточно крупной. Во-вторых, уровень доходности франшизных предприятий ниже уровня доходности торговых точек, управляемых компанией, и в некоторых случаях компании могут заработать больше, управляя собственными точками самостоятельно.

Теперь, когда вы имеете полное представление о недостатках франчайзинга, рассмотрим бизнес-концепции, в отношении которых целесообразно применение франчайзинга.

## Какие концепции ведения бизнеса подходят для франчайзинга?

Для успешного построения сети франчайзинга необходима подходящая концепция ведения бизнеса. К сожалению, многие предприниматели и менеджеры безуспешно пытались продавать франшизы на те виды деятельности, в которых франчайзинг — не лучшее решение. Например, он не является эффективной стратегией для продуктового магазина, поскольку маржа прибыли слишком мала для выплаты роялти. Франчайзинг не подходит также и для организаций-подрядчиков, занимающихся установкой обогревательных систем, поскольку большая часть опыта, которым компании обладают в данной области, не может быть зафиксирована документально и остается лишь в памяти сотрудников компании.

Как правило, эффективность франчайзинга обуславливают три фактора. Во-первых, данный вид деятельности должен основываться на испытанной системе обслуживания конечных потребителей. Во-вторых, должна существовать возможность сведения этой системы к совокупности операционных правил, которые могут быть задокументированы. И в-третьих, количество потенциальных покупателей концепции должно быть достаточным для того, чтобы авансовое вложение средств в построение франшизной системы было выгодным. Данная глава поможет вам оценить приемлемость вашей концепции ведения бизнеса с этой позиции. Начнем с ценности системы.

### Система для продажи, обладающая ценностью

Для того чтобы заниматься франчайзингом, вы должны создать систему предоставления продукта или услуги конечным потребителям, обладающую определенной ценностью. Сказанное может казаться само собой разумеющимся, но именно это является камнем преткновения для многих желающих заняться франчайзингом. Значительная часть потенциальных франчайзеров не может воплотить свои идеи на практике, поскольку у них нет системы предоставления товара или услуги конечным потребителям, обладающей ценностью.

Что представляет собой подобная система предоставления товара или услуги конечным потребителям? Ответ на этот вопрос не сводится к обладанию товаром или услугой, пользующейся спросом у покупателей. Более того, он подразумевает наличие процесса предоставления товара или услуги покупателям, который организован лучше, чем если бы его пытались организовать «с нуля» потенциальные франчайзи. В конце концов, франчайзи нет смысла платить большие деньги за использование вашей бизнес-идеи, если вы не можете предоставить им систему лучше той, которую они могли бы разработать самостоятельно.

Разработка системы, по своим характеристикам превосходящей созданную потенциальными франчайзи, в значительной степени зависит от определения пути вашего развития в соответствии с кривой, отражающей тенденции работы с торговыми точками. Выполняя такую работу, как обслуживание клиентов, закупка сырья, производство продукции, вы совершенствуете соответствующие навыки. Как показано на рис. 4.1, управление торговой точкой-прототипом в течение некоторого времени до начала построения франшизной сети и совершенствование методов производства и доставки товаров и услуг повышают ваши шансы на создание более эффективной системы по сравнению со схемами, которые могут предложить потенциальные франчайзи на момент начала деятельности.

Поскольку одним из ключевых факторов построения системы, представляющей ценность с точки зрения франчайзи, является развитие в соответ-



Рис. 4.1. Кривая, отражающая преимущества франчайзинга

ствии с кривой, отражающей тенденции работы с торговыми точками в вашей отрасли, существует сильная положительная взаимосвязь между продолжительностью периода осуществления деятельности до момента построения франшизной сети и способностью создать такую сеть на основе концепции ведения бизнеса. Например, компания-франчайзер *Blimpie® Subs and Salads* (Атланта, Джорджия), работающая в сфере быстрого питания, создала модель бизнеса, по большей части подходящую для применения стратегии франчайзинга, поскольку до этого момента она 13 лет осуществляла свою деятельность как сеть ресторанов, принадлежащих компании. В течение этого периода владельцы компании разрабатывали продукцию, проверяли ее на практике, составляли процедуры управления торговыми точками, формируя систему, которую можно было продать франчайзи.

Кроме того, опыт работы, предваряющий создание франшизной сети, позволяет стандартизировать вашу систему. Чтобы построить франшизную сеть на основе вашего бизнеса, вам необходимо зафиксировать правила и процедуры ведения бизнеса, а также обучить других работе в данной системе. Опыт обеспечит вам понимание стандартных процессов и процедур, на которых основывается деятельность вашей компании, что положительно скажется на возможности продать созданную вами систему.

Другой аспект бизнеса, делающий его более привлекательным для приобретения, заключается в обладании фирменным продуктом или фирменной технологией его производства, что приводит к формированию особого преимущества. Суть данного преимущества заключается в том, что потенциальные франчайзи не смогут обеспечить конечных потребителей вашим товаром или услугой, если не присоединятся к франшизной системе. Например, компания-франчайзер *Dippin' Dots®* (Падука, Кентукки), занимающаяся производством замороженных десертов, обеспечивает своих франчайзи запатентованной технологией изготовления шариков из мороженого<sup>1</sup>. Технология компании *Dippin' Dots* необходима для производства продукции, которая удовлетворяет спрос покупателей на данный продукт (шарики из мороженого), создавая ценность системы данной компании.

Еще один подобный аспект — имя бренда, которое является для покупателя франшизы способом привлечения конечного потребителя. Например, компания *Sylvan Learning Centers*, образовательный центр в Балтиморе, Мэриленд, создала известный бренд, который привлекает клиентов и благодаря которому система данной компании является приемлемой для использования франчайзинга. Фактически бренд предлагает значительное преимущество, поскольку известное имя может привлечь достаточное количество клиентов для того, чтобы приобретение франшизы стало целесообразным, даже если франчайзер не предлагает франчайзи никаких других преимуществ по сравнению с основанием независимой компании.

Конечно, бренд помогает франчайзеру лишь в том случае, если он защищен. Если другие компании смогут легко копировать бренд, то он не будет представлять собой большой ценности для франчайзи. Следовательно, для создания концепции ведения бизнеса, применимой для франчайзинга, пред-

приятие должно обладать зарегистрированной торговой маркой, а также определенными знаками, торговым имиджем, слоганами и так далее<sup>2</sup>. По этой причине франчайзеры регистрируют свои торговые марки и сервисные знаки и поддерживают постоянный торговый имидж. Например, компания *East Coast Original Frozen Custard* (Солон, Огайо), зарегистрировала свой сервисный знак, который разрешал использование данного названия ресторанам, предлагающим замороженные десерты, и торговую марку, давшую свое название замороженным десертам, включая яично-молочный крем, йогурты, коктейли и сливочное мороженое.

Несмотря на то что представляющая ценность операционная система и бренд являются важными аспектами франчайзинга, этого все же недостаточно. Предприятие должно приносить достаточную прибыль, которая позволит франчайзи получать доход после уплаты франчайзеру роялти, причем доход, зачастую превышающий размер зарплаты менеджера торговой точки. Несомненно, это означает, что франчайзинг более всего подходит для предприятий, характеризующихся значительными размерами прибыли и, следовательно, гарантирующих франчайзи достаточный размер выручки, которую они получают после уплаты роялти франчайзеру. Например, что касается компании *Golden Corral® Family Steakhouse*, представляющей собой сеть ресторанов (Рейли, Северная Каролина), то среднемесячный чистый операционный доход этих предприятий, работающих по договору франшизы, составляет 24,12% после уплаты роялти в размере 4% и сбора на рекламу в размере 2% от общей выручки от продаж<sup>3</sup>. Такой высокий чистый операционный доход показывает, что компания *Golden Corral* характеризуется достаточным размером операционной прибыли, позволяющим вести свою деятельность согласно с договором франчайзинга.

#### Стоп! Не делайте это!

1. Не пытайтесь строить франшизную сеть, если вы не создали ничего, что делает приобретение вашего бизнеса более выгодным, чем решение начать бизнес «с нуля».
2. Не пытайтесь использовать для франчайзинга концепцию ведения бизнеса, которую вы еще не опробовали в работе ваших торговых точек в течение некоторого времени.

## Передаваемая концепция

Обладание ценной бизнес-системой представляет собой всего лишь часть вашей бизнес-концепции, пригодной для франчайзинга. Другим условием, делающим бизнес-концепцию подходящей для франчайзинга, является ее передаваемость. В основном, это означает следующее. Вам необходима концепция, которую можно было бы легко воспроизвести и изложить в виде письменных правил и процедур. Кроме того, вы должны в течение короткого периода времени обучить людей, не обладающих опытом в сфере вашей

деятельности, ведению бизнеса на основе выполнения этих правил и процедур. Если вы сможете выполнить эти условия, то сможете создать концепцию ведения бизнеса, пригодную для франчайзинга.

### ***Воспроизводимая концепция***

Для развития сети франчайзинга вам необходима воспроизводимая концепция. Должна существовать возможность производить одни и те же товары или услуги и предлагать один и тот же способ обслуживания клиентов в различных местах. В противном случае вы не сможете гарантировать клиентам, что ваш бренд предлагает стандартную продукцию и услуги. Например, если ваша бизнес-концепция создания ресторана, фирменным блюдом которого являются эскалопы, зависит от вашей способности «добывать» эскалопы *Digby* каждое утро, то у вас возникнут проблемы при воспроизведении вашей концепции за пределами компании *Digby* (Новая Шотландия). С другой стороны, повторить концепцию продажи гамбургеров и картофеля фри довольно легко. Вы можете создавать торговые точки, использующие одно и то же сырье и предлагающие одну и ту же продукцию в одной и той же атмосфере в различных уголках мира.

### ***Концепция, излагаемая в письменном виде***

Для построения франшизной сети вам также необходима концепция ведения бизнеса, которая может быть изложена в виде письменных правил и процедур. Важность письменного изложения объясняется несколькими причинами. Одна из них заключается в том, что сотрудники, управляющие торговой точкой, должны быть способны принимать правильные решения, чтобы вести бизнес без вашего участия и без участия тех, кто разработал концепцию ведения бизнеса. Например, если вы хотите построить франшизную сеть на основе вашей дополнительной торговой точки, концепция которой базируется на использовании свежее испеченного хлеба, то вам необходимо записать рецепт и процедуру изготовления этого хлеба, чтобы ваши франчайзи могли выпекать его без вашего участия. Если вам приходится участвовать в процессе принятия каждого решения вашими франчайзи, то по мере развития системы это будет забирать у вас все больше и больше времени и ваше начинание закончится неудачей. В целях достижения успеха способ принятия решений, использовавшийся основателями, должен быть изложен в операционном руководстве, с которым могут ознакомиться все франчайзи.

Изложение операционных правил и процедур ведения бизнеса также является важным в силу того, что франчайзинг представляет собой модель, в основе которой лежит соглашение. Как франчайзер вы продаете своим франчайзи право использовать вашу системную торговую марку и операционные процедуры. Вы осуществляете управление франчайзи, сравнивая их деятельность с правилами и обязательствами, изложенными во франшизном соглашении. Это означает, что обязательства франчайзи, системные стандарты качества и эффективности, услуги и помощь, предлагаемая им, а также процедуры управления персоналом должны быть изложены в пись-

менном виде. В противном случае невозможно будет придать франшизным контрактам обязательную юридическую силу.

Кроме того, как будет обсуждаться далее в главе 10 («Правовая среда франчайзинга») франчайзинг требует изложения системы бизнеса в письменном виде, поскольку это является необходимым условием получения одобрения государственных нормативно-правовых органов. В тех государствах, где требуется регистрация франчайзинговых предприятий, регулятивные органы не разрешают франчайзерам продавать неопределенные операционные системы, делая таким образом письменное изложение непременным условием продажи концепции ведения бизнеса франчайзером.

Составление операционного руководства и совокупности правил и процедур, касающихся франшизы, может представлять собой для франчайзера самую трудную задачу, которую ему когда-либо приходилось решать, но способность выполнить эту процедуру свидетельствует о том, что концепция ведения бизнеса является подходящей для франчайзинга. Например, компания *USA Baby* (Элмхерст, Иллинойс), занимающаяся розничной торговлей мебелью для детских комнат, изложила в письменном виде все этапы проектирования магазина, мероприятий по содействию продвижению товара на рынке и по обслуживанию покупателей в данной отрасли. Это позволяет компании *USA Baby* заключать с другими сторонами контракты на продажу этой информации, таким образом позволяя им развивать франшизную сеть.

Если вы планируете построение франшизной сети, то должны попытаться составить операционное руководство ведения вашего бизнеса. Если не можете этого сделать, это свидетельствует о том, что, возможно, вы не желаете заниматься франчайзингом. Вам не суждено построить франшизную сеть, если вы не можете свести концепцию ведения бизнеса к совокупности правил, изложенных в операционном руководстве.

### ***Концепция, которой можно обучить***

И наконец, построение системы франчайзинга подразумевает возможность обучения других людей, не обладающих большим опытом в вашей отрасли, за относительно короткий период времени. Часто это означает, что ваша концепция ведения бизнеса должна быть простой и осуществляться на практике без особых трудностей. Концепция не должна быть сложной для восприятия и не должна требовать особых базовых знаний для обучения. В противном случае круг ваших потенциальных франчайзи будет слишком узким для того, чтобы вы смогли выстроить успешную сеть франшизных торговых точек.

Например, сеть психиатрических клиник представляет собой в данном случае не совсем удачный пример деятельности. Для того чтобы оказывать психиатрическую помощь, люди должны обладать большим профессиональным опытом. Не посвятив достаточное количество времени на подготовку людей со специальным образованием в области психологии, вы не сможете подготовить франчайзи, способных управлять психиатрической клиникой. Напротив, почти каждый может научиться делать уборку в офисе, потратив

на подготовку пару недель. Поэтому услуги по уборке офисов представляют собой вид деятельности, гораздо более подходящий для франчайзинга, чем психиатрическая клиника.

Для развития франшизной сети вам необходимо разработать способ обучения людей вашей концепции. Будет ли обучение происходить непосредственно на месте, или в вашей головной компании, вы не построите франшизную сеть, если не сможете обучить людей ведению вашего бизнеса. Следовательно, для франчайзинга вам необходимо разработать систему передачи ключевых концепций ведения вашего бизнеса людям, которые покупают у вас франшизу. Например, компания-франчайзер *TechZone® Airbag Service*, из Мерсер Айленда, штат Вашингтон, разработала программу обучения франчайзи по ремонту системы подушек безопасности, которая была рассчитана на три недели. Умение ремонтировать подушки безопасности (с точки зрения как предварительного обучения, так и обучения в ходе деятельности), которому обучает компания *TechZone Airbag Service*, представляет собой немаловажную часть всего того, что делает бизнес подходящим для франчайзинга.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь строить франшизную сеть, если не можете изложить в письменном виде операционные правила и процедуры вашего бизнеса.
2. Не пытайтесь строить франшизную систему, если не можете создать точной копии вашей торговой точки-прототипа.
3. Не пытайтесь создавать франшизную сеть, если не можете за относительно короткий период времени обучить других людей, не обладающих большим опытом в вашей отрасли, вести ваш бизнес.

## Широкий круг потенциальных франчайзи

Для того чтобы построить франшизную сеть, вам необходимо продавать разработанную вами систему бизнеса. Неважно, насколько хорошей является концепция ведения вашего бизнеса и какой размер прибыли франчайзи получают от ее использования, лишь небольшая часть населения заинтересована в ведении собственного бизнеса и представляет собой потенциальных покупателей вашей системы. Если вы учтете также тот факт, что сможете убедить лишь небольшую часть людей, заинтересованных в собственном бизнесе, купить вашу концепцию ведения бизнеса (причем неважно, насколько хорошим продавцом вы являетесь), то поймете следующее: для того чтобы продавать франшизы, вам необходим широкий круг потенциальных франчайзи.

Вы сможете приобрести этот широкий круг потенциальных франчайзи, если ваша концепция требует относительно невысокого уровня образования, относительно небольшого размера инвестиций и достаточно поверхностных знаний в отрасли. Поскольку большее количество людей может приобрести франшизу, удовлетворяющую этим критериям, а не франшизу,

требующую высокого уровня образования, крупных инвестиций и значительного объема знаний в отрасли, то способность построения сети франчайзинга зависит от количества людей, которые потенциально могут приобрести вашу концепцию при прочих равных условиях.

Рассмотрим, к примеру, концепцию компании-франчайзера *Carvel Ice Cream Factory* из Атланты, Джорджия, занимающейся производством замороженных молочных десертов. На основе этой концепции ведения бизнеса можно построить весьма крупную франшизную сеть. Поскольку размер первоначального взноса составляет 10 000 долларов, а минимальные требования к чистой стоимости франчайзи — 100 000 долларов, многие люди обладают необходимыми средствами для того, чтобы стать одним из франчайзи *Carvel Ice Cream*. Кроме того, процесс функционирования предприятия, занимающегося изготовлением мороженого, достаточно прост — не требуется ни специального образования, ни опыта работы в данной отрасли<sup>4</sup>. Следовательно, способность учредителей компании *Carvel* продавать свои франшизы на замороженные молочные десерты выше, чем способность основателей многих концепций ведения бизнеса строить свои франшизные сети.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь строить франшизную сеть, если большая часть потенциальных франчайзи не обладает средствами или навыками, необходимыми для использования концепции.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Пользуются ли товары или услуги, производимые моим предприятием, заметным спросом?
2. Имеется ли у меня рабочая экономическая модель, позволяющая франчайзи получать значительную прибыль после уплаты роялти?
3. Обладаю ли я фирменным методом ведения деятельности, который конкуренты могут воспроизвести?
4. Обладаю ли я характерным брендом и зарегистрированными торговыми марками?
5. Могу ли я предоставлять постоянные услуги франчайзи в течение длительного периода времени?
6. Имеется ли у меня торговая точка-прототип, которая прошла проверку, продемонстрировала эффективность своей работы и которую можно скопировать и воспроизвести?
7. Могу ли я изложить принципы своей деятельности в письменном операционном руководстве и обучить людей на его основе вести мой бизнес без моей непосредственной помощи?
8. Могу ли я изложить в письменном виде обязательства франчайзи, стандарты качества и эффективности, услуги и помощь, предлагаемую франчайзи, и процедуры управления персоналом?

## Заключение

В данной главе были определены три фактора, делающие концепцию ведения бизнеса пригодной для франчайзинга: концепция должна основываться на системе обслуживания конечных потребителей, обладающей ценностью; концепция может быть сведена к совокупности операционных правил, которые могут быть переданы другим в письменном виде; существует также достаточное количество потенциальных покупателей концепции, для того чтобы вложение средств в авансовые расходы на построение системы франчайзинга было выгодным. Чтобы построить успешную франшизную сеть, вам необходимо убедиться в том, что ваша концепция ведения бизнеса в достаточной степени соответствует этим трем критериям.

Обладание ценной системой, которую можно продать другим, означает, что приобретение вашего бизнеса является более предпочтительным для потенциальных франчайзи, чем начало собственного бизнеса «с нуля». Эта ценность создается в результате развития в соответствии с кривой, отражающей преимущества франчайзинга, путем ведения деятельности в течение некоторого периода времени и выявления продуктов и процессов, необходимых для обслуживания клиентов в вашей отрасли. Это также означает, что должны обладать стандартизированной системой, которую разработали вы сами. Предпочтительнее, если эта стандартизированная система будет предлагать франчайзи особое преимущество, позволяющее им обслуживать клиентов теми способами, которые не могут предложить конкуренты. Тем не менее вы можете обладать ценной системой даже без частного преимущества в том случае, если предлагаете своим франчайзи, например, бренд, привлекающий клиентов. Если соблюдены все эти условия, и ваши франчайзи могут получить после уплаты роялти достаточный размер прибыли на осуществленные ими вложения времени и средств в систему, то можно утверждать, что вы обладаете ценной системой, которую можно продать.

Кроме ценной системы, подходящей для продажи, вы также должны иметь передаваемую концепцию. Вы не сможете построить франшизную сеть, если эту концепцию нельзя легко воспроизвести в других торговых точках. Она также должна быть сведена к письменным правилам и процедурам. В конце концов, вы должны суметь в течение короткого периода времени обучить этой концепции других людей, не обладающих опытом в вашем виде деятельности.

Третий критерий, делающий концепцию ведения бизнеса подходящей для франчайзинга, заключается в том, что ей может следовать большое количество людей. Поскольку лишь небольшая часть будет заинтересована в покупке франшизы, а вы желаете обладать возможностью выбора между потенциальными франчайзи, то вам необходима концепция, которая не требовала бы высокого уровня образования, знаний в отрасли или инвестиционного капитала. В противном случае вы просто не найдете потенциальных франчайзи для продажи вашей концепции.

Теперь, когда мы выяснили, какие концепции ведения бизнеса подходят для франчайзинга, вернемся к обсуждению выбора его правильной тактики и процедур. Данный вопрос является предметом следующей главы.



## Основы франчайзинговой стратегии

Для успешного франчайзинга необходимо выбрать правильную стратегию управления франшизной системой. Мои исследования новых франшизных систем показывают, что около трех четвертей из них терпят неудачу в течение первых десяти лет. В известном смысле такая мрачная статистика ободряет. Большинство этих провалов можно объяснить неуместной или неэффективной стратегией, в особенности это касается стратегий, несоответствующих размеру и возрасту системы<sup>1</sup>. И хотя процент неудач достаточно высок, нам известно, в чем заключаются их причины. Вы сможете увеличить доходность вашего бизнеса при помощи франчайзинга, выбрав верную стратегию управления вашей системой.

В этой главе обсуждаются вопросы определения стратегии успешной франшизной системы и четыре аспекта подобной стратегии:

1. Форма собственности франшизных торговых точек.
2. Соответствующие механизмы контроля деятельности франчайзи, обеспечивающие его действия в интересах системы.
3. Правильные сроки франчайзингового соглашения, а также его возможное возобновление.
4. Стратегия рекламной кампании (широкомасштабной и местной).

### Форма собственности франшизных торговых точек

Один из главных стратегических вопросов — вопрос о допустимости *пассивной формы собственности*. Франчайзеры могут выдвинуть условие, в соответствии с которым франчайзи должен сам управлять торговой точкой, или же позволить ему воспользоваться услугами наемных менеджеров, то есть разрешить пассивную форму собственности.

Пассивная форма собственности является довольно распространенной в системах франчайзинга. Только 24% франчайзеров требуют, чтобы фран-

чайзи сами управляли принадлежащими им торговыми точками<sup>2</sup>. В качестве примера франчайзера, который позволяет использование пассивной формы собственности, можно привести компанию *Trimark* (Уилмингтон, Делавэр)<sup>3</sup>, занимающуюся прямой почтовой рекламой. Компания *Trimark* разрешает применение пассивной формы собственности, поскольку нацелена на *франчайзи многоуровневых систем*, то есть на операторов, которым принадлежит несколько предприятий (более подробно вопросы, касающиеся франчайзи многоуровневых систем, обсуждаются в следующей главе).

Пассивная форма собственности представляется разумным подходом к управлению подобными франшизными системами, поскольку обеспечивает ряд преимуществ. Во многих случаях дешевле добавить франчайзи несколько торговых точек, чем продать точку новому владельцу, поскольку имеющийся у старого франчайзи опыт позволяет избежать расходов на обучение нового получателя франшизы. Для того чтобы франчайзер смог увеличить количество принадлежащих ему точек, он должен разрешить пассивную форму собственности. Кроме того, многоуровневый франчайзинг способствует решению проблемы при нарушении условий соглашений с целью снижения уровня расходов. Если франчайзи владеют множеством торговых точек на определенном рынке, они в меньшей степени склонны к проведению подобной политики, чем владельцы единственного предприятия. В случае, когда франчайзи является владельцем большей части предприятий на определенном рынке, фри-райдинг представляется менее выгодным, чем когда он владеет немногочисленными предприятиями, поскольку подобная политика перекалывания затрат на другие предприятия прежде всего обернется против него самого. Рассмотрим, например, рекламу. Если франчайзи владеет всеми предприятиями, работающими на определенном медиа-рынке, подобный подход не принесет ему прибыли. Франчайзи хоть и несет все расходы по рекламе на этом рынке, но также пользуется и преимуществами, обеспечиваемыми проведением рекламных мероприятий. С самим собой в подобные игры играть не будешь.

Однако многоуровневый франчайзинг не является основной причиной, по которой франчайзеры позволяют использование пассивной формы собственности. Главная причина состоит в том, что франчайзи — состоятельное лицо, приобретающее франшизу в качестве капиталовложения. (Типичный пример — состоятельный врач или дантист.) Так как франчайзи рассматривает франшизу как капиталовложение, выделяя часть своих средств для покупки лицензии, а не для приобретения недвижимого имущества, акций или облигаций, он вправе не управлять франшизным предприятием лично и может принять решение о назначении на должность менеджера наемного лица.

Пассивная форма собственности получила широкое распространение во франчайзинге, но результаты исследований свидетельствуют о том, что франчайзеры добиваются большего успеха, если они не позволяют ее применения. Она оказывает негативное влияние на уровень мотивации менеджера франшизного предприятия, лишая его стимулов, мотивирующих деятельность менеджера-собственника. Как говорилось в главе 2 «Преимущества фран-

чайзинга», получаемая владельцем франшизной торговой точки прибыль является мощным стимулом повышения эффективности деятельности оператора и снижения уровня расходов, что обеспечивает одно из преимуществ франчайзинга. При пассивной форме собственности оператор вновь становится наемным работником, со всеми вытекающими отсюда проблемами.

Несомненно, в данном случае существуют и другие факторы мотивации деятельности наемного менеджера, но ни один из них не будет столь эффективным, как франчайзинг. Доля собственности в капитале предприятия — лучший способ мотивации, но он вряд ли применим в ситуации, когда оператор торговой точки не является франчайзи, и речь идет о небольшой частной компании с неликвидными активами. К тому же франчайзи будет трудно определить эффективные стимулы и средства контроля деятельности персонала, если он не управляет предприятием лично. Многие подобные решения связаны непосредственно с практикой, опытом и повседневной деятельностью.

Использование пассивной формы может быть проблематичным и в силу того, что некоторые франчайзи не уделяют достаточно времени вопросам развития своего бизнеса. Это связано с тем, что они относятся к своему предприятию как к инвестиции, а не как к работе, рассматривая его скорее как взаимный фонд. Вместо того чтобы уделять достаточно времени и сил поиску новых подходов к обслуживанию клиентов, «пассивные» владельцы невнимательно относятся к своему бизнесу, что часто приводит к плачевным результатам.

Многие успешные франчайзеры не приветствуют пассивную форму собственности в связи с проблемами, возникающими при ее использовании. Например, компания *Money Mailer* (Гарден-Гров, Калифорния) не заключает подобные соглашения<sup>4</sup>. Благодаря тому, что владельцы-операторы сами управляют своими предприятиями, компания *Money Mailer*, предоставляющая услуги прямой почтовой рекламы, смогла стать одним из наиболее успешных франчайзеров в своей области.

Поскольку использование пассивной формы собственности весьма проблематично, а многоуровневый франчайзинг довольно привлекателен, многие франчайзеры нашли гибридные решения. Например, компания *East Coast Original Frozen Custard* (Солон, Огайо) разрешает применение пассивной формы собственности, но требует, чтобы оператор владел не менее 15% акций предприятия. Это позволяет уменьшить проблемы и помогает заключить более выгодное для франчайзера соглашение.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не используйте пассивную форму собственности в новой франшизной системе, если вам необходимо мотивировать франчайзи участием в собственности.
2. Не отвергайте пассивную форму собственности, если прибыль от многоуровневого франчайзинга достаточно высока; прибыль превысит затраты.

## Механизмы контроля деятельности франчайзи

Следующая важная составляющая стратегии успешного франчайзинга — определение механизмов контроля деятельности франчайзи.

Правильная стратегия включает:

- Составление подробного соглашения.
- Сохранение права расторжения соглашения.
- Контроль над источниками поставок.
- Требования об эксклюзивном представительстве.
- Обеспечение оплаты роялти.
- Предоставление возможности получения франчайзи дополнительной прибыли.

### *Составление подробного соглашения*

Письменное соглашение, содержащее подробное описание обязательств франчайзи, а также последствий нарушения договоренностей сотрудничества, — неременное условие успешного франчайзинга. Тщательное составление соглашения имеет существенное значение для франчайзинга, поскольку бренд компании является главным активом франшизной системы. Следовательно, жесткий контроль использования бренда — важное условие сохранения репутации компании.

Большинство успешных франчайзеров придают огромное значение определению норм и стандартов, которым должны соответствовать франчайзи для заключения франчайзинговых отношений. Например, вы не сможете стать франчайзи *McDonald's*, если не согласитесь выполнять условия договора относительно стандартов поддержания чистоты в вашем ресторане. Соглашение, которое вы подпишите, весьма специфично: в нем описано, как и когда нужно мыть полы и какое чистящее средство использовать.

Подобным образом оговариваются во франчайзинговом соглашении все процедуры и стандарты производства изделий компании или обслуживания клиентов. Например, многие франчайзи, занятые в индустрии быстрого питания, указывают сорта мяса и точное время приготовления, что является гарантией соответствия конечного продукта стандартам франчайзера.

Кроме того, франчайзи должны придерживаться правил, изложенных в обычно толстых руководствах, которые содержат описание множества требований, включая внешний вид униформы персонала, соответствие нормам формата вывесок и витрин магазина, соблюдение стандартов обслуживания клиентов, расположенных к посещению торговых точек данной торговой марки, соответствие способов эксплуатации стандартам, указание минимальных затрат на рекламу и так далее. Так, типичное соглашение требует, чтобы франчайзи обучили персонал согласно программам франчайзера и гарантировали, что служащие обеспечивают необходимый уровень обслу-

живания клиента и придерживаются надлежащих правил личной гигиены и манеры одеваться.

Подробное описание обязанностей франчайзи представляет собой самый простой способ осуществления контроля их деятельности.

Информация, содержащаяся в соглашении, не ограничивается регламентированием образа действий франчайзи. Сюда также относятся положения, предписывающие соблюдение стандартов, касающихся расположения магазина и использования оборудования. Например, компания *East Coast Original Frozen Custard* требует, чтобы вывески, кассовые аппараты, системы учета и оборудование соответствовали нормам и были утверждены франчайзером. Кроме того, выдвигаются требования, в соответствии с которыми архитектурные разработки и строительно-техническая документация должны быть утверждены заблаговременно, равно как интерьер и оборудование, также отвечающие сформулированным в контракте нормам.

Большинство франчайзинговых соглашений точно определяют, какие действия франчайзи должны предпринимать для поддержания внешнего вида торговых точек. К примеру, франчайзеры часто требуют, чтобы франчайзи восстанавливали или заменяли поврежденные вывески, оборудование, здания, отделку, перекрашивали или заменяли обои и обивку в магазинах согласно графику.

### ***Сохранение права расторжения соглашения***

При заключении соглашения вам также необходимо предусмотреть возможность прекращения его действия в случае, если кто-нибудь из ваших франчайзи не будет придерживаться стандартов или нарушит франчайзинговую стратегию, изложенную в нем. Кроме того, вы должны убедиться в том, что ваш контракт дает франчайзи право использовать операционную систему, имя бренда, торговые марки только в случае соблюдения описанных норм и стандартов. Вы должны потребовать от франчайзи возвращения вам операционной системы после истечения срока действия или окончания действия соглашения. Сохранение права расторжения соглашения в случае несоблюдений условий франчайзи, а также невозможность использования операционных процедур, торговых марок и оборудования после окончания действия договора увеличивает вероятность следования франчайзи всем требованиям.

Тем не менее расторжение договора представляет собой сложный юридический процесс, который во многих штатах является довольно длительным. Более подробно этот аспект обсуждается в главе 10 «Правовая среда франчайзинга». Пока остановимся на том, что законодательство многих штатов предоставляет франчайзи намного больше возможностей в решении проблем, чем франчайзерам. Поскольку законодательства штатов часто ограничивает права при выходе из договора, многие франчайзеры предпринимают такую стратегию, которая позволяет принять необходимые меры еще до расторжения договора. К примеру, компания *Tastee Freez* продает морозильные установки, необходимые для производства мороженого кон-

центра, а оборудование, которое используется для изготовления продукции, сдает в аренду. Такое соглашение позволяет компании расторгнуть договор об аренде, если франчайзи не будет выполнять соответствующие правила<sup>5</sup>. Поскольку разорвать договор об аренде проще и быстрее, чем франчайзинговое соглашение, такой подход позволяет осуществлять контроль над деятельностью франчайзи более эффективно.

### **Контроль над источниками поставок**

Еще один способ контроля над действиями франчайзи, доступный франчайзеру, заключается в ограничении источников поставок расходных средств и сырья. Вы можете осуществлять подобный контроль, определяя в соглашении, где именно франчайзи могут закупать исходные материалы. Однако ограничение источников поставок — вопрос довольно тонкий. Согласно законодательству, вы можете требовать от франчайзи приобретать расходные средства в определенных местах только в тех случаях, когда они являются незаменимыми или представляют собой часть патента, например травы и специи сети экспресс-кафе *KFC*. Приобретение товаров общего характера, таких как тарелки и чашки, ограничению не подлежит. Поэтому, если между торговой маркой и расходными средствами не существует прямой зависимости, франчайзер не может ограничивать выбор источников поставок франчайзи.

Такое юридическое ограничение позволяет франчайзи выбирать источники поставок, не соответствующие стандартам системы (например, они могут приобрести бумажные стаканчики, которые протекают). Поэтому франчайзеры часто контролируют качество товаров, утверждая список возможных поставщиков или указывая основные характеристики материалов (например, толщина бумажных стаканчиков)<sup>6</sup>.

### **Требования об эксклюзивном представительстве**

Успешные франчайзеры в целях защиты репутации бренда запрещают франчайзи продажу товаров других компаний. Например, *McDonald's* не разрешает своим франчайзи продажу пиццы компании *Pizza Hut*, а компания *Coldwell Banker*<sup>®</sup> не позволяет сдавать в аренду мебель *Aaron's Rent-to-Own*. Продажа продукции или услуг других компаний вашими франчайзи оказали бы негативное влияние на продвижение вашего бренда и, кроме того, обесценили бы капиталовложения в его развитие. По этой причине в контракте следует предусмотреть положение, запрещающее франчайзи пролавать товары или предоставлять услуги других компаний.

Наглядным примером в этом отношении является франчайзинговое соглашение компании *East Coast Original Frozen Custards*. Компания требует от своих франчайзи продавать только фирменные сладкие кремы и йогурты, причем в том виде, как это описано в стандартном меню. Любые другие пункты меню должны быть предварительно утверждены франчайзером.

Самые успешные франчайзеры также оставляют за собой право выкупа торговой точки, если ее продажа входит в планы франчайзи, и отказа от

такого приобретения, в случае если сочтут таковое невыгодным, что является средством поддержания репутации бренда. Сохраняя за собой право отказа в приобретении торговой точки, франчайзер минимизирует угрозу пересмотра условий соглашения франчайзи. Это важно, так как в связи с необходимостью поиска нового франчайзи могут возникнуть затраты. Кроме того, хотелось бы исключить возможность угрозы со стороны франчайзи с целью заключения более выгодного для него соглашения.

Несомненно, сохраняя за собой право первого выбора, вы вызываете опасения франчайзи в отношении того, что можете воспользоваться им с целью пересмотра и заключения более выгодного для себя договора. Вы можете смягчить эту проблему, указав в соглашении наряду с определением такого права предварительно определенную стоимость предприятия<sup>7</sup>.

### ***Обеспечение выплат роялти***

Вопрос выплат и ценообразования будет подробнее обсуждаться в главе 8 «Ценообразование». Большую часть доходов франчайзера обычно составляют роялти, выплачиваемые франчайзи, размер которых определяется в процентном соотношении от валового объема продаж или услуг конечным клиентам. Поскольку прибыль франчайзи составляет чистый доход за вычетом роялти, они могут занижать реальные выплаты. Поэтому следует использовать эффективные механизмы получения справедливой оплаты за использование вашей операционной системы и бренда.

Эта проблема может быть решена несколькими способами. Во-первых, вы можете использовать механизмы, которые затрудняют франчайзи занижать реальные платежи. Например, компания *East Coast Original Frozen Custard* требует от франчайзи использовать электронные кассовые аппараты, в которых отсутствует возможность сбросить или стереть данные о продажах, получая таким образом точную информацию.

Вы можете также проводить аудит франчайзи и наказывать за предоставление неточной отчетности. К примеру, многие франчайзеры оставляют за собой право проводить проверки за счет франчайзи, если обнаруживают занижение продаж более чем на 2%. Кроме того, франчайзеры обычно предусматривают наложение штрафных санкций на франчайзи, если последние уже были замечены в искажении финансовой отчетности или же занижают продажи в целях прекращения действия франчайзингового соглашения.

### ***Предоставление возможности получения франчайзи дополнительной прибыли***

Предоставление возможности получать дополнительную прибыль — еще одно действенное средство контроля поведения франчайзи, обеспечивающее его заинтересованность во франшизной системе. Обеспечение высокого уровня прибыльности деятельности франчайзи является действенным подходом к решению проблемы его лояльности. Оно уменьшает необходимость осуществления контроля над соблюдением «правил игры».

Предоставление франчайзи возможности получения дополнительной прибыли как способа мотивации «играть по правилам» — подход, пользующийся удивительной популярностью. Результаты исследования 45 франшизных систем свидетельствуют о том, что средняя чистая дисконтированная стоимость прибыли всех франчайзи, полученной помимо контракта, составляет 382 495 долларов. Для франчайзи компании *McDonald's*, участниками франшизной системы которой хотели бы стать многие, чистая дисконтированная стоимость сверхприбылей превышает миллион долларов<sup>8</sup>. Неудивительно, что при таких сверхприбылях лишь немногие франчайзи прибегают к мошенничеству и рискуют потерять выгодный контракт.

### Стоп! Не делайте этого!

1. Не забывайте, что следует составлять подробный контракт, позволяющий контролировать действия ваших франчайзи.
2. Не отнимайте у франчайзи все источники получения прибыли вашей системы, поскольку в таком случае управлять ими будет намного сложнее.

## Срок действия контракта

Как франчайзер, вы должны определить срок действия вашего соглашения, а также периоды возможного его возобновления. Некоторые франчайзеры предлагают франчайзи контракты на неограниченный срок, другие — соглашения, в котором продолжительность действия вообще не указана. Однако подавляющее большинство франчайзеров предлагают контракты с фиксированным сроком действия, причем 91% из них предоставляют право возобновления соглашения до истечения его срока. Средний срок франчайзингового соглашения — десять лет, средний срок пролонгации — восемь.

Однако эти сроки существенно зависят от области деятельности. Например, франчайзеры, работающие в области печати и копирования, предлагают контракты сроком в среднем на 19 лет и 18 лет для продления соглашения, в туристическом бизнесе — контракты со средним сроком на 6 лет и пролонгация — 5 лет<sup>9</sup>. Кроме того, даже возможность возобновления контракта зависит от области деятельности. Большинство франчайзеров, работающих в различных областях, предоставляют такое право. Однако что касается франчайзеров из сферы услуг по поиску жилья, такую возможность предоставляет только одна треть. В таблице 5.1 приведены средние сроки действия контрактов в зависимости от сферы деятельности.

Таблица 5.1. Средние сроки действия контрактов в некоторых отраслях

Сфера деятельности	Срок действия контракта, годы
Печать и копирование	18,6
Поиск жилья	15,4
Ресторанный бизнес	13,8
Быстрое питание	12,2
Хлебобулочные изделия	11,4
Спорт и отдых	11,3
Авторемонтный бизнес	11,2
Розничная продажа	10,1
Товары и услуги для детей	9,4
Техническое обслуживание	9,3
Сфера услуг	9,1
Розничная продажа продуктов питания	8,8
Поиск персонала	8,7
Строительство и проектирование	8,3
Деловые услуги	7,5
Сфера недвижимого имущества	7,3
Образование	7,2
Туризм	5,7
<b>В среднем</b>	<b>10,3</b>

**Источник:** использованы данные, опубликованные в *IFA Educational Foundation's The Profile of Franchising* (Washington DC, IFA, 1998).

Хотя сфера деятельности серьезно влияет на срок действия контракта, сроки действия соглашения могут существенно различаться и в пределах одной отрасли. Например, компания *Janetize America* (Ливония, Мичиган), занимающаяся уборкой офисов, предлагает 10-летний контракт с таким же сроком пролонгации, тогда как их конкурент, компания *Jani-King® International* (Аддисон, Техас), — 20-летний контракт и 20-летний период для возобновления<sup>11</sup>. Подобные различия свидетельствуют о том, что срок действия соглашения следует определять на основании стратегии франчайзинга вашей компании.

Определение правильных сроков действия контракта имеет большое значение для франчайзера, поскольку франчайзи будут инвестировать средства в развитие клиентской базы (или другим способом содействовать укреплению репутации вашего бренда) только в том случае, если будут получать прибыль на инвестированный капитал. Чем больше срок действия контракта, тем больше времени, в течение которого франчайзи может получить прибыль от своих инвестиций, и, значит, тем значительней будут объемы их капиталовложений. Например, ваши франчайзи инвестируют средства в создание оригинального дизайна здания и устанавливают золотые ворота. Но они не смогут пользоваться этой разработкой после истечения срока действия соглашения. Поэтому ваши франчайзи заинтересованы в заклю-

чении соглашений с таким сроком действия, который позволит им получить соответствующую прибыль от их инвестиций.

Вместе с тем долгосрочный контракт благотворно влияет на способность франчайзи продать свое предприятие. Стоимость бизнеса частично обусловлена размером будущего его дохода. Если времени до окончания контракта осталось не очень много, при продаже стоимость точки будет меньше. Таким образом, долгосрочный контракт весьма привлекателен для франчайзи, если они заинтересованы в продаже своего бизнеса.

Долгосрочный контракт имеет большое значение и по той причине, что при его использовании вам, как франчайзеру, будет сложнее угрожать отказом возобновления контракта для получения при удобном случае части прибыли франчайзи. Ранний франчайзинг имел плохую репутацию, поскольку многие франчайзеры заключали краткосрочные соглашения, которые подлежали продлению на гораздо менее выгодных для франчайзи условиях. Угрожая отказом возобновления соглашения, франчайзер может заставить франчайзи принять такие условия, которые будут способствовать переходу части его прибыли франчайзеру, например, посредством выплаты более высоких роялти.

Я не утверждаю, что вам следует поступать подобным образом (учитывая этический аспект). Но вам следует знать, что некоторые поступают именно так. В итоге многие франчайзи, опасаясь подобной практики, не подписывают краткосрочные соглашения.

Долгосрочные контракты заставляют также и франчайзи придерживаться правил франшизной системы. Поскольку участие во франшизной системе является для франчайзи выгодным, чем дольше он будет оставаться в ней, тем значительней будут его потери в случае нарушения условий соглашения. Учитывая возможность потери будущей прибыли, франчайзи навряд ли будет играть против правил. Таким образом, если франчайзи компании *McDonald's* могут получить значительную прибыль в течение последующих десяти лет, они, скорее всего, не захотят рисковать и экономить на качестве булочек для гамбургеров.

Долгосрочные контракты являются гарантией соблюдения правил франчайзи по мере роста системы. Чем больше торговых точек во франшизной системе, чем шире представлен бренд, тем выше ценность системы и тем больше возникает у франчайзи соблазнов нарушить условия соглашения путем недовложения инвестиций в рекламу. И чем больше они будут экономить подобным образом, тем труднее франчайзеру продвигать свою торговую марку. Таким образом, с увеличением размеров франшизной системы возрастает значение долгосрочных контрактов, поскольку, обеспечивая прибыль франчайзи, они удерживают его от нарушения правил системы.

Конечно, долгосрочные контракты имеют свои недостатки. При заключении краткосрочного контракта вам будет легче изменить систему, чем при использовании долговременного соглашения. Например, возьмем размер роялти. Заключив контракт сроком на 20 лет и установив невыгодный для вас размер роялти, вам придется очень долго ждать, прежде чем сможете разрешить эту проблему. Вам придется ждать до тех пор, пока не истечет

срок вашего первоначального соглашения, и только тогда вы сможете повысить платежи до выгодного вам уровня. Необходимо учитывать подобные обстоятельства. Однако если ваше соглашение заключено на три года, вы сможете решить эту проблему до того, как ваш контракт окончательно потеряет смысл.

Долгосрочные контракты могут привести к возникновению проблем при неудачном выборе франчайзи. Как уже говорилось, намного проще не возобновлять действие контракта, чем разорвать его по причине недобросовестного исполнения. Поэтому, заключая долгосрочные контракты, вы можете надолго связать себя отношениями с неподходящими франчайзи. Вы можете смягчить эту проблему при помощи краткосрочных контрактов и отбора франчайзи, с которыми следует заключить соглашение в следующий раз.

Наконец, использование долгосрочных контрактов может привести к тому, что торговые точки ваших франчайзи потеряют вид и устареют. Обычно франчайзинговые соглашения требуют обновления только во время возобновления действия контракта. Например, компания *East Coast Original Frozen Custard* требует от своих франчайзи полного обновления и замены торговых знаков, вывесок, оборудования и интерьера в своих торговых точках, но выполнить это необходимо исключительно до момента возобновления контракта.

Если ваш бизнес требует частого обновления оформления, ваши торговые точки могут потерять всякий вид при использовании долгосрочных контрактов. Возможно, вы видели такие магазины во время путешествий. Некоторые старые торговые точки, например магазины *Dairy Queen*<sup>®</sup>, выглядят как в фильмах 80-х годов.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не подписывайте краткосрочные контракты с франчайзи, если хотите, чтобы они инвестировали значительные средства в активы системы.
2. Не подписывайте долгосрочные контракты с франчайзи, если не уверены в правильной стратегии или процедурах, уровне роялти или размере первоначальной франшизной оплаты, поскольку исправить ситуацию в данном случае будет сложно.

## Рекламная кампания франчайзи

Реклама — важная часть коммерческой деятельности компаний, использующих франчайзинг. Как уже говорилось в предыдущих главах, бренд является важным активом и средством привлечения конечных клиентов, а реклама представляет собой ключевой инструмент его создания. Следовательно, необходимо выработать правильную стратегию капиталовложений в рекламу. Эта стратегия может быть разделена на две составляющие: крупномасштабную и местную.

### Крупномасштабная реклама

Репутация бренда франшизной системы — залог ее успеха. Большинство идей, лежащих в основе новых франшизных систем, могут быть легко скопированы другими компаниями, что делает бренд важным фактором обеспечения конкурентного преимущества. Результаты исследований свидетельствуют о том, что новые франчайзеры, работающие над формированием своего бренда, имеют больше шансов выжить, чем системы, не уделяющие данному аспекту должного внимания<sup>12</sup>.

Кроме того, ценность брендов также обуславливается их способностью привлекать новых клиентов на новых рынках. Сеть магазинов с известным брендом привлекает новых покупателей, поскольку им заранее известно качество предлагаемых данным брендом товаров. Например, многие знают, что компания *Wal-Mart*® предлагает качественные товары по низким ценам, причем даже там, где эта компания еще не открыла свой магазин. Чтобы получать выгоду от бренда, вы должны продвигать его с самого начала создания франчайзинговой сети.

Для проведения крупномасштабных рекламных кампаний франчайзеры выделяют средства из фонда, в который франчайзи делают отчисления согласно условиям контракта. Например, франчайзинговая компания *Mister Money*, занимающаяся выдачей ссуд под залог и получением наличных по чеку, установила взнос на рекламу в 3%<sup>13</sup>. Это значит, что франчайзи должны выплачивать 3% от валового объема продаж в фонд проведения крупномасштабных рекламных кампаний, которым управляет франчайзер.

Статистические данные Международной ассоциации франчайзинга показывают, что подобный фонд имеют около 72% всех франчайзеров. Однако наличие таких фондов зависит от области деятельности: среди франчайзеров, оказывающих бизнес-услуги, фонд имеют только 48% из них, в то время как в сфере ресторанного бизнеса их число достигает 88%<sup>14</sup>. Одна из причин таких колебаний заключается в том, что ресторанный бизнес в большей степени зависит от масштабной рекламы, чем предприятия, оказывающие бизнес-услуги, которые больше полагаются на рекламу «из уст в уста». В таблице 5.2 приведены данные о процентном соотношении компаний, использующих подобные фонды в различных отраслях.

Для ведения успешной деятельности вам следует *обязать* ваших франчайзи выплачивать часть их доходов в общий рекламный фонд, управляемый вами. Почему это необходимо? Без рекламы вы не сможете развивать ваш бренд. Эффект масштаба применительно к рекламе означает, что вы заинтересованы в участии всех ваших франчайзи в финансировании проведения рекламных мероприятий и не собираетесь нести все затраты самостоятельно. Но они не станут прилагать совместных усилий в этом отношении по собственной инициативе. Вспомните главу 3 «Недостатки франчайзинга», в которой говорится об их склонности при возможности экономить на рекламе. Франчайзи могут приобретать новых клиентов за счет других, которые вкладывают средства на определенном медиа-рынке. Определив

Таблица 5.2. Часть франчайзеров, применяющих фонды

Сфера деятельности	Часть франчайзеров, имеющих фонды, %
Поиск жилья	78
Быстрое питание	72
Ресторанный бизнес	70
Хлебобулочные изделия	59
Товары и услуги для детей	55
Сфера недвижимого имущества	50
Спорт и отдых	48
Образование	47
Розничная продажа продуктов питания	46
Поиск персонала	45
Печать и копирование	44
Техническое обслуживание	43
Розничная продажа	43
Строительство и проектирование	41
Авторемонтный бизнес	39
Сфера услуг	39
Деловые услуги	30
Туризм	9
<b>В среднем</b>	<b>52</b>

Источник: IFA Educational Foundation's *The Profile of Franchising* (Washington, DC, IFA, 1998).

размер взносов на проведение рекламных кампаний в условиях франчайзингового соглашения, вы можете минимизировать эту проблему. Поскольку ваши франчайзи будут обязаны выплачивать некоторую часть от валового объема продаж на рекламу по условиям соглашения, они не смогут избежать участия в проведении рекламных мероприятий.

Существуют различные способы определения размера взноса на рекламу, но большинство франчайзеров (52%) устанавливают его как процент от валового объема продаж и только 5% используют фиксированную величину взноса. Чем определяется различие в подходах? Отчасти это зависит от сферы деятельности. Например, 78% франчайзеров, предлагающих услуги по поиску жилья, используют процентное соотношение, тогда как 36% франчайзеров, занятых в туристическом бизнесе, используют фиксированный размер взноса<sup>15</sup>. Это связано с особенностями продаж в различных отраслях. Например, для туристического бизнеса использовать фиксированный размер взноса проще, чем для компаний, занимающихся поиском жилья.

Однако иногда компании, занятые в одном секторе экономики, применяют различные методы при определении размера взноса на рекламу. Например, компания *Jackson Hewitt® Tax Service* (Парсиппани, Нью-Джерси), занимающаяся подготовкой налоговой отчетности, установила взнос на рек-

ламу в размере 6% от валового объема продаж, а ее конкурент, компания *Liberty® Tax Service* (Вирджиния-Бич, Вирджиния), использует фиксированный размер взноса — от 6 000 до 7 000 долларов в год.

Кроме того, различие в подходах при установлении размера взноса определяется отличием стратегий управления бизнесом. Если вы используете процентную ставку, тогда самые крупные из ваших франчайзи будут делать более высокие взносы в ваш фонд. Значит, при увеличивающейся отдаче от взносов в рекламу ваши крупнейшие франчайзи получат самый низкий доход на один доллар их вложений и, скорее всего, будут недовольны. А при уменьшающейся отдаче и использовании фиксированного размера взноса доход крупнейших франчайзи будет больше, и поэтому недовольство будет выражать по этому поводу мелкие франчайзи. По этим причинам, в зависимости от доходов на вложения в рекламу в вашей области деятельности, вы, вероятно, предпочтете фиксированный взнос в фонд проведения крупномасштабных рекламных кампаний, а не процентное соотношение, определяемое валовым объемом продаж.

С юридической точки зрения такие фонды следует рассматривать как трастовые и вести их отдельно от роялти. Это означает, что франчайзеры могут использовать эти фонды только на проведение рекламных мероприятий — на рекламу в газетах, по радио и телевидению, прямую почтовую рекламу, рекламу в местах продаж. Такие фонды не предполагают использование средств на другие нужды. Например, франчайзеры не могут использовать эти фонды на затраты, связанные с продажей франшиз или для восполнения финансовых потерь<sup>16</sup>.

Еще один важный вопрос, который следует учитывать при создании франшизной системы, заключается в том, что крупномасштабная реклама редко используется начинающими франчайзерами, поскольку необходимость в проведении масштабных рекламных кампаний возрастает по мере роста системы и распространения в других регионах страны. Таким образом, чтобы начать крупномасштабную рекламную кампанию, недостаточно иметь пять магазинов, расположенных в Луисвилле (штат Кентукки) в пределах одного муниципального района. Поскольку, скорее всего, вы не станете проводить мероприятия подобного масштаба на раннем этапе своей деятельности, можете указать размер взноса на рекламу в соглашении, однако не требуйте от франчайзи выплачивать их до тех пор, пока ваша система не достигнет нужных размеров. Если вы укажете размер необходимого взноса и время начала рекламной кампании, вам не придется заново вести дорогие и сложные переговоры с франчайзи. Кроме того, вы можете сделать вашу франшизную систему более привлекательной для потенциальных франчайзи, если управление торговой точкой будет дешевле, чем участие в общенациональной сети. Если вы не будете требовать от франчайзи выплаты нескольких процентов от валового объема продаж на рекламу на начальной стадии, они смогут сэкономить на выплатах роялти.

Например, компания *Lox of Bagels* (Потомак, Мэриленд), занимающаяся розничной продажей хлебобулочных изделий и имеющая только 13 фран-

чайзи, не обязывает их платить взносы в фонд проведения масштабных рекламных кампаний<sup>17</sup>. Поскольку все 13 франчайзи расположены близко друг от друга, у компании просто не возникает подобной необходимости. Такое решение способствует привлечению новых франчайзи, поскольку большинству аналогичных франчайзинговых предприятий предписывается выплачивать проценты от валового объема продаж.

Некоторые франчайзеры требуют выплачивать взносы в рекламный фонд с самого начала в связи с тем, что они начинают проведение масштабных рекламных кампаний даже при небольших размерах франшизной системы. Однако размах этой кампании небольшой в сравнении с мероприятиями, планируемыми по мере роста системы. Поэтому вначале франчайзи выплачивают небольшие взносы, однако они возрастают, когда система достигает определенных размеров. Например, компания *East Coast Original Frozen Custard* требует увеличения размера взноса на 1% с того момента, когда система будет насчитывать 15 торговых точек.

### **Местная рекламная кампания**

В связи тем, что новые франшизные системы имеют небольшие размеры и осуществляют свою деятельность в пределах ограниченных географических регионов, масштабные рекламные мероприятия не являются главным инструментом привлечения клиентов и развития бренда, во всяком случае, на начальном этапе. Поэтому большее значение имеет местная реклама.

Обычно участие франчайзеров в местной рекламе состоит в том, что они обязывают франчайзи инвестировать в рекламу магазина некоторый процент от продаж. Компания *East Coast Original Frozen Custard* требует от франчайзи вкладывать 1% от суммы продаж на местную рекламу, включая все расходы на рекламные материалы, объявления и поощрительные призы. Такое требование гарантирует, что франчайзи будут рекламировать свои торговые точки, однако не предусматривает выплат на проведение крупномасштабных мероприятий.

Увеличение размеров фондов на местную рекламу положительно сказывается на результатах деятельности франчайзинга, поэтому многие франчайзеры используют совместную форму рекламирования. Совместная реклама — это соглашение между франчайзером и франчайзи, которое предусматривает разделение затрат на рекламу. К примеру, компания *ServiceMaster Clean*<sup>®</sup> (Мемфис, Теннесси), франчайзер в области услуг по уборке, заключает соглашение на совместную рекламу, согласно которому между франчайзи и франчайзером разделяются затраты на местную рекламу<sup>18</sup>.

Примерно одна треть все рекламных кампаний проводится совместно, и приблизительно столько же франчайзеров принимают участие в совместных рекламных кампаниях. Среди новых, небольших или расположенных близко друг от друга, компаний, для которых нет смысла проводить масштабные рекламные мероприятия, более распространенными являются совместные рекламные кампании<sup>19</sup>. Их достаточно часто используют и в тех случаях, когда эффективность рекламы выходит за рамки определенной гео-

графической области и возникает реальная угроза экономии средств на рекламу за чужой счет. При таких обстоятельствах вы, как франчайзер, заинтересованы в том, чтобы стимулировать инвестиции франчайзи в рекламу. Совместные рекламные кампании предоставляют такую возможность.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не забывайте о том, что вы должны обязать ваших франчайзи платить взносы в фонды проведения крупномасштабных рекламных мероприятий.
2. Не забывайте о том, насколько важна местная реклама для развития вашего бренда, когда франшизная сеть еще новая и небольшая. Пока система не достигнет определенных размеров, проведение масштабных рекламных кампаний не представляется целесообразным.

### Дополнение

Хотя в этой главе различные стратегии достижения успеха обсуждались отдельно, это делалось исключительно для большей наглядности. В действительности ваша стратегия, вероятней всего, будет представлять собой сочетание дополняющих друг друга подходов, более эффективных при совместном использовании. Например, в этой главе обсуждались вопросы, касающиеся стоимости долгосрочных контрактов и стоимости расторжения соглашения. Обе эти стратегии важны по причинам, указанным выше, но они являются зависимыми, поскольку более ценны при совместном приме-



Рис. 5.1. Зависимость между долгосрочными контрактами и жесткими условиями расторжения договора

нии. Долгосрочные контракты способствуют выполнению правил франчайзи и уменьшают их страхи о невозобновлении контракта франчайзером. Но есть и недостатки. Расторжение контракта намного сложнее, чем отказ от его возобновления. Поэтому если вы заключаете долгосрочный контракт с франчайзи, то должны быть уверены, что приняли соответствующие меры предосторожности для того, чтобы могли расторгнуть договор без больших затрат и сложностей<sup>20</sup>. Рис. 5.1 иллюстрирует зависимость между долгосрочными контрактами и условиями прекращения действия договора.

Зависимость между продолжительностью контракта и жесткими условиями его расторжения — только один из примеров зависимых стратегий. И таких примеров очень много. Данный пример приведен не для полноты, а для иллюстрации важности разработки франчайзинговой стратегии как системы, имеющей несколько составляющих. Вы должны выбрать лучшее сочетание стратегий (даже если каждая из них сама по себе не лучшая), а не просто найти лучшие в своей категории стратегии, поскольку, например, лучшая продолжительность контракта и лучшие условия прекращения его действия — несовместимы друг с другом.

Конечно, зависимости между различными стратегиями делают разработку правильной стратегии франшизной системы намного сложнее. Если бы для ее выбора достаточно было отобрать отдельные стратегии, то в таком случае лучшим решением было бы сравнение уже существующих франшизных систем. Вы просто расспрашиваете франчайзеров и узнаете лучшие сроки контракта, рекламную стратегию, условия прекращения действия контракта и так далее. Однако если стратегии зависят друг от друга и нужно принять правильное их сочетание, то этот подход не будет эффективным. Если вы используете такой способ, то, в лучшем случае, у вас получится неэффективная, а в худшем — противоречивая стратегия. Поэтому вам нужен хороший консультант по франчайзингу, который понимает экономические особенности франчайзинга и поможет вам разработать эффективную систему зависимых стратегий.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не выбирайте стратегии изолированно друг от друга, учитывайте связи между ними.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Должен ли я требовать, чтобы мои франчайзи сами управляли собственными торговыми точками?
2. Какие положения я должен включить в контракты с франчайзи, чтобы контролировать их действия?
3. Как я буду проверять соответствие действий франчайзи со стратегиями франшизной системы?

4. Какова должна быть продолжительность контракта? И должен ли я разрешить возобновление? Если да, какова должна быть продолжительность периода возобновления?
5. Что я должен изменить в рекламе для увеличения спроса — количество вкладываемых средств или форму?
6. Какие из моих стратегий укрепляют и улучшают другие? Какие дополняющие друг друга стратегии стоит применить?

## Выводы

В этой главе мы определили четыре вопроса, имеющие большое значение для успешного франчайзинга: правила, касающиеся формы собственности торговых точек, механизмы, гарантирующие соблюдение интересов системы, стратегии, определяющие правильные сроки действия контракта и его возможного возобновления, а также механизмы, обеспечивающие рекламу бренда (крупномасштабную и местную).

Как франчайзер, вы можете потребовать от франчайзи непосредственного владения торговыми точками или разрешить пассивную форму собственности. Пассивная форма достаточно распространена во франчайзинге, однако такой подход не очень продуктивен, поскольку оказывает негативное влияние на основные стимулы обеспечения эффективности деятельности. Поэтому пассивная форма собственности применима только в том случае, если талантливые франчайзи управляют несколькими филиалами одновременно.

Для достижения успеха в качестве франчайзера вы должны составить соглашение, которое будет способствовать контролю деятельности франчайзи. Успешные франчайзеры составляют такие контракты, в которых указываются обязанности франчайзи и последствия их невыполнения. Поскольку расторжение контракта — процедура дорогостоящая и сложная, успешные франчайзеры применяют различные способы контроля над действиями франчайзи, например, контроль над источниками поставок. И хотя контроль над специфическими поставками возможен, антитрестовское законодательство запрещает вам, как франчайзеру, указывать источники поставок для общих расходных материалов. Для контроля над поставками таких материалов вы должны утвердить список возможных поставщиков.

Еще один способ контроля за франчайзи — включение в контракт положений об эксклюзивном представительстве, которые не разрешают им продавать товары и услуги других компаний. Такой подход гарантирует, что инвестиции франчайзи на формирование репутации торговых точек будут работать только на развитие вашего бренда. Наконец, как франчайзер, вы можете контролировать ваших франчайзи, предоставляя им возможность получать дополнительную прибыль, что заставляет их придерживаться правил, дабы не понести убытков из-за расторжения договора.

Третий вопрос, который вы должны рассмотреть, это сроки действия контракта. Поскольку на определение сроков влияют область деятельности и стратегия компании, решение должно быть сбалансированным. С одной стороны, вам нужно учесть важность капиталовложений франчайзи в формирование репутации, с другой — необходимость изменения системы.

Последняя составляющая, по отношению к которой вам нужно определить верную политику, — реклама, занимающая центральное место в развитии бренда. Вы должны обязать франчайзи делать взносы в фонд проведения крупномасштабных рекламных кампаний, иначе вам придется платить из собственного кармана. На начальном этапе существования вашей системы вы, вероятно, захотите предусмотреть возможность организации фонда на проведение крупных рекламных мероприятий, однако освободите франчайзи от соответствующих взносов. Кроме того, пока ваша система имеет небольшие размеры, будет целесообразней проводить совместные мероприятия в рамках местной рекламной кампании.

Теперь, когда вы разобрали правильные стратегии для достижения успеха во франчайзинге, мы можем вернуться к обсуждению правильных услуг поддержки, которые можно предложить вашим франчайзи. Это — тема следующей главы.



## Поддержка и помощь франчайзи

Выяснив, какую именно поддержку и в каком объеме необходимо предлагать франчайзи, вы увеличите эффективность вашей франшизной системы. Если вы будете оказывать не ту поддержку, которая необходима, либо будете оказывать ее в недостаточном объеме, то ваша система окажется малоэффективной, поскольку не сможете ни предоставить потенциальным франчайзи то, что делает вашу систему привлекательной, ни оказать необходимую помощь. С другой стороны, если вы будете оказывать своим франчайзи избыточный объем поддержки, даже действуя в нужном направлении, то в конечном итоге привлечете людей, не обладающих необходимыми для успешного развития вашей системы предпринимательскими навыками. Кроме того, вы обремените себя издержками, негативно влияющими на вашу прибыль как франчайзера. Или, что еще хуже, взимая высокую плату с франчайзи с целью возмещения этих издержек, вы «отпугнете» потенциальных франчайзи, которые обратятся к вашим конкурентам.

Как правило, в рамках вашей франшизной системы вы должны оказывать четыре вида поддержки:

- Обучение франчайзи с целью их подготовки к управлению торговой точкой в вашей системе.
- Текущая поддержка, например, централизованная обработка данных и контроль товарно-материальных запасов или механизмы коммуникаций, которые вы предлагаете франчайзи.
- Услуги, связанные с недвижимостью (для большинства франшизных систем, зависящих от месторасположения), которые вы предлагаете франчайзи с целью определения подходящего местоположения предприятий.
- Помощь, которую вы оказываете франчайзи в получении средств для финансирования их бизнеса.

Чтобы успешно построить франшизную сеть, вам нужно определить необходимые виды и объем этих четырех категорий услуг, а также решить, кто должен за них платить. В данной главе предлагается специальная информация, которая поможет вам принять правильное решение.

## Обучение

Будучи франчайзером, вы продаете систему ведения вашего бизнеса вашим франчайзи. Чтобы воспользоваться этой системой и успешно управлять торговой точкой вашего предприятия, они нуждаются в некоторой первоначальной подготовке. Конечно, вы не сможете обучить ваших франчайзи всему, что узнали о работе торговых точек, управляя магазинами, принадлежащими компании, и передать опыт в полном объеме, но вам необходимо предоставить им знания, достаточные для ведения бизнеса без вашего участия.

Предоставление такого уровня знаний означает проведение подготовки франчайзи по всем основным аспектам деятельности до начала управления франшизными торговыми точками. Например, учредители компании-франчайзера *East Coast Custard* (Солон, Огайо) стремятся обеспечивать франчайзи «инструкциями и необходимым персоналом при обучении всем аспектам деятельности... которые тщательно разрабатывались в течение 18 лет... [включая] контроль производства и качества, техническое обслуживание оборудования, виды рекламы и способы стимулирования сбыта и другие операционные методы»<sup>1</sup> до того, как они начинают управление своими торговыми точками. Кроме того, до начала работы вы должны дать своим франчайзи некоторое представление о том, где необходимо искать способы разрешения проблем, возникающих в ходе деятельности, — обращаться ли за ответом непосредственно к вам, или искать его в операционном руководстве, которым вы снабдите франчайзи.

Исследования показывают, что соответствующий уровень подготовки франчайзи должны получить до открытия торговой точки. Франчайзеры, предлагающие уровень подготовки в своей отрасли, превышающий средний уровень, в дальнейшем имеют больше шансов на выживание. В чем причина? Подготовка способствует более эффективной работе франчайзи в качестве операторов торговой точки, что значительно увеличивает объем продаж и прибыль франчайзера. Это также помогает привлекать франчайзи по более низкой стоимости. Многие из них предпочитают приобрести франшизу, поскольку им не хватает опыта работы в данной отрасли. В результате этого они руководствуются тем уровнем подготовки, который они получают, как критерием при выборе одной из нескольких франшиз. Если вы предлагаете более основательную подготовку, чем другие франчайзеры, то вам легче привлечь франчайзи, чем если бы предлагаемый вами уровень подготовки считался недостаточным или даже ограниченным.

Однако это не означает, что вы должны предлагать своим франчайзи неограниченный уровень подготовки. Преимущества предлагаемого вами

обучения компенсируются его стоимостью. Берете ли вы с франчайзи непосредственную плату за обучение, или включаете эту стоимость в вашу франшизную плату, они будут нести расходы на обучение, что повлияет на их прибыль от покупки франшизы. Поскольку предельная выгода от обучения уменьшается по мере увеличения периода обучения (маловероятно, что после 200 часов обучения уровень вашей квалификации как франчайзи, оказывающего услуги по уборке домов, возрастет в два раза по сравнению со 100 часами), а стоимость обучения возрастает в линейной зависимости от затраченного на него времени, существует оптимальное количество часов, которое вам необходимо потратить на подготовку ваших франчайзи. Будет ли это вопросом нескольких дней, или нескольких месяцев — зависит от характера деятельности, сложности изготавливаемой вами продукции, обучающей кривой, характерной для вашего вида деятельности, и от множества других факторов. Чтобы выяснить, какой объем подготовки необходим вашим франчайзи, вам следует определить в количественном выражении издержки и выгоды обучения и понять их зависимость от объема подготовки. Таким образом вы сможете определить, сколько времени следует потратить на обучение ваших франчайзи.

Помимо этого, вам также следует определить, где будет происходить обучение. Некоторых ваших франчайзи можно обучать в головной компании, других — на территории самих франчайзи. Например, компания-франчайзер *Geeks on Call*<sup>®</sup> (Норфолк, Вирджиния), предоставляющая консультации по компьютерным системам, проводит обучение в течение четырех дней в головной компании и от одного до трех дней на территории франчайзи. Напротив, франчайзинговая компания *RadioShack*<sup>®</sup> *Select* (Форт-Уэрт, Техас), занимающаяся продажей бытовой электроники, обучает франчайзи в течение пяти дней непосредственно на месте работы, но не проводит обучения в головной компании<sup>2</sup>.

Ваш выбор места проведения обучения опять же определяется природой вашей деятельности и отрасли. Некоторым видам деятельности можно обучить только на практике. Например, нелегко каким-то иным образом научиться изготавливать и продавать мороженое. В подобных случаях основная подготовка должна проходить непосредственно на месте. Другие виды деятельности можно относительно хорошо изучить по пособиям, но для их изучения требуется информация о централизованных операциях компании. Примером такого вида деятельности может служить магазин, занимающийся розничной торговлей компьютерами. В таких случаях основная подготовка проводится в головной компании.

Часто франчайзеры оказывают своим франчайзи первоначальную помощь при открытии магазина. Эта помощь состоит в предоставлении в течение первых дней их работы услуг консультанта, который помогает решать проблемы, связанные с управлением торговой точкой. Например, франчайзинговая компания *The Crack Team*<sup>®</sup> (Сент-Луис, Миссури), предоставляющая услуги по ремонту стен, оказывает помощь своим франчайзи при открытии. Аналогично компания *East Coast Custard* привлекает консультантов

в течение первых пяти дней работы магазина. Из-за сложностей, возникающих при открытии магазина и налаживании нормального процесса деятельности, многие франчайзи считают данный вид помощи и подготовки весьма ценным.

Однако подготовка франчайзи может происходить не только до начала основания франшизной системы. Некоторые франчайзеры предоставляют дополнительные услуги после начала работы. Одна из причин более позднего проведения практической подготовки заключается в том, что франчайзи лучше осваивают и используют приобретенные ими навыки, если некоторые из них они получают после того, как приступили к управлению предприятием, а не до открытия своих торговых точек.

Другая причина, по которой франчайзеры организуют подготовку франчайзи в процессе работы, заключается в выведении на рынок новых товаров и услуг, требующих специальных навыков и знаний. Практическая подготовка не только помогает им обеспечивать конечных потребителей новыми товарами и услугами, но также является весьма полезной для формирования положительного отношения самого франчайзи к новым товарам или технологиям. Как объяснялось в главе 3 «Недостатки франчайзинга», поскольку франчайзи являются независимыми предпринимателями, вы не можете отдавать им распоряжения в приказном порядке. Скорее, вы должны убедить их в необходимости внедрения разработанных вами инноваций. Без проведения практической подготовки вам будет достаточно сложно справиться с такой задачей.

Наибольшую ценность для франчайзи представляет подготовка, связанная с внедрением новых специфических товаров и услуг, которые не представлялись на начальном этапе развития системы. Например, хозяин франшизной булочной, решивший заниматься также продажей кофе, может получить выгоду от проведения практической подготовки, поскольку таким образом получает навыки сбыта нового товара, не покидая своей торговой точки.

Плату за проведение практической подготовки можно либо включать во франшизную плату, либо взимать отдельно. Например, франчайзинговая компания *Valpak® Direct Marketing* (Ларго, Флорида), занимающаяся совместной рассылкой, включает плату за проведение практической подготовки во франшизную плату<sup>3</sup>. Но другие франчайзеры берут за такую подготовку отдельную плату, чтобы снизить расходы для франчайзи, которые в данной подготовке не нуждаются.

Практическое обучение может проводиться как лично, так и по телефону. Например, компания *East Coast Custard* периодически направляет консультантов на предприятия франчайзи, а в остальное время предоставляет возможность связаться с ними по телефону. Большинство франчайзи придают немалое значение практической подготовке, проводимой лично, поскольку консультант, присутствуя на его предприятии, может оказать ему значительную помощь. Однако личное присутствие обучающего значительно увеличивает стоимость практического обучения, и во многих случаях такое завышение стоимости становится нецелесообразным.

Необходимость обеспечения практической подготовки франчайзи во многом определяется размером франшизной системы. Результаты исследований показывают, что новые франчайзеры, предлагающие своим франчайзи меньший объем практической поддержки, имеют больше шансов на выживание<sup>4</sup>. Это объясняется тем, что проведение личной подготовки может обойтись дорого, если система не обладает большим количеством франшизных торговых точек, сгруппированных по географическому признаку. Основная масса новых франшизных систем не насчитывают большого количества торговых точек, которые сконцентрированы в небольших географических районах. Это приводит к тому, что затраты времени и денежных средств на перемещение между предприятиями быстро сводят на нет преимущества практического обучения.

Однако по мере развития франшизной сети увеличение объема предоставляемой подготовки оказывает положительное влияние на эффективность ее деятельности. Практическая подготовка представляет собой важный механизм обеспечения контроля за нарушениями франчайзи условий договора с целью снижения затрат (фри-райдинга), возрастающими по мере роста системы. Предлагая дополнительную подготовку, вы, как франчайзер, получаете еще одну возможность контролировать деятельность франшизных точек. Это также способствует укреплению ваших отношений с франчайзи, заставляя их дважды подумать, перед тем как нарушать правила соглашения. Кроме того, по мере роста вашей системы вы можете достичь большей экономии от эффекта масштаба в проведении практической подготовки, поскольку ее проведение требует меньше затрат, чем в начале построения франшизной сети.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не начинайте построение франшизной системы, не разработав план обучения франчайзи, определяющий объем, форму и временные рамки обучения.
2. Не пренебрегайте необходимостью исследования издержек и выгод обучения, это позволит вам определить оптимальный объем подготовки, который следует предоставить вашим франчайзи.

## Услуги по поддержке

Когда вы начинаете строить франшизную сеть, вам также необходимо выяснить, какие виды услуг по поддержке надо оказывать вашим франчайзи в качестве части вашей системной операционной стратегии. Как правило, услуги по поддержке можно разделить на три категории: оценка в условиях эксплуатации и консультирование, централизованные услуги, обмен информацией.

### **Оценка деятельности торговой точки на месте**

Оценка деятельности торговой точки представляет собой осуществление персоналом франчайзера мониторинга деятельности франчайзи на месте. Эта оценка является основным инструментом, позволяющим убедиться в том, что франчайзи соблюдают правила франшизной системы. Подобные проверки являются, по сути, системой раннего предупреждения, которая выявляет необходимость принятия корректирующих мер в случае нарушений правил системы. Такие проверки особенно важны для франчайзинговых операций, принимая во внимание ограниченность информации о деятельности франшизных точек, получаемой франчайзером в режиме реального времени. По этим причинам многие франчайзеры включают оценку деятельности торговой точки в свою систему.

Однако оценка деятельности торговой точки столь же дорогостояща для молодых франшизных систем, как и практическое обучение. Это означает, что на начальном этапе организации систем многие франчайзеры могут отказаться от проведения оценки деятельности торговых точек. Отсутствие экономии от эффекта масштаба ваших операций часто приводит к тому, что издержки проведения оценки деятельности торговой точки превышают ее выгоды. И хотя это в большей степени относится к проведению практического обучения, в первые годы существования системы следует проводить тщательный анализ издержек и выгод проведения подобной оценки деятельности франшизных точек. Вы можете прийти к выводу, что стоимость проведения проверок на местах слишком высока для того, чтобы проводить их регулярно. Например, молодая компания-франчайзер *East Coast Original Frozen Custard*, насчитывающая весьма небольшое количество торговых точек, не осуществляет регулярных проверок деятельности своих франчайзи по причине высокой стоимости их проведения.

### **Централизованные услуги**

Во вторую категорию услуг, оказываемых франчайзи, попадают услуги, которые я называю централизованными, — например, централизованная обработка данных, централизованные закупки и контроль товарно-материальных запасов. Эти мероприятия, наряду с развитием бренда, являются основными источниками создания добавленной стоимости франчайзера после завершения первоначального обучения франчайзи. Централизованные услуги необходимы франчайзи, поскольку они получают значительную выгоду от экономии масштаба и обучающих кривых. Концентрация этих мероприятий в руках франчайзеров снижает стоимость их проведения, предоставляя франчайзи, в отличие от независимых компаний, возможность сэкономить средства, что делает участие во франшизной системе привлекательным с финансовой точки зрения.

Бесспорно, поскольку централизованные услуги связаны с эффектом масштаба, целесообразность их оказания возрастает по мере развития системы. Ввиду того что оказание централизованных услуг является более эф-

фективным для крупных систем, многие небольшие системы вначале не оказывают их, а начинают оказывать только после достижения достаточного размера, позволяющего снизить издержки путем централизации. Например, автосервисное предприятие-франчайзер *Express Oil Change* (Бирмингем, Алабама), насчитывающее 143 торговые точки, сейчас достигло такого размера, что проведение централизованной обработки данных, централизованных закупок и контроля товарно-материальных запасов для франчайзи является экономически эффективным<sup>5</sup>.

### ***Обмен информацией***

Третья сфера, в которой вам необходимо разработать эффективную политику относительно франчайзи, — сфера обмена информацией. Франчайзеры могут использовать несколько способов, позволяющих им поддерживать связь с франчайзи и связь франчайзи друг с другом: бесплатные телефонные номера, региональные и общенациональные собрания и информационные бюллетени. Бесплатные телефонные номера — важное средство поддержки, поскольку обеспечивают для франчайзи способ получения информации от головной организации в те периоды, когда консультанты недоступны. Информационные бюллетени представляют собой удобный механизм доведения до франчайзи информации, касающейся деятельности других частей франшизной системы, а также информации о разработках франчайзера. Выгоды проведения региональных и общенациональных собраний заключаются в том, что они предоставляют франчайзи возможность встретиться и обменяться идеями, а также укрепить общие цели системы.

Несмотря на ценность подобных услуг, их стоимость часто превышает выгоду от их оказания. Чаще всего они используются в крупных системах, а не на начальном этапе формирования, когда сети еще недостаточно велики, поскольку услуги по обмену информации более эффективны в условиях больших франшизных систем. Обеспечивая возможность осуществления и поддержки связи между франчайзерами и франчайзи, эти инструменты помогают свести к минимуму проблему нарушения франчайзи условий договора с целью снижения затрат, которая возрастает по мере развития системы. Кроме того, по мере роста системы франчайзеры могут достигать эффекта масштаба, что делает механизмы коммуникаций гораздо более целесообразными с экономической точки зрения только после достижения системой определенных размеров.

### ***Какой объем услуг необходимо предоставлять и когда следует начинать это делать***

Другой аспект разработки вашего подхода к услугам по поддержке франчайзи заключается в определении того, сколько услуг вы можете оказать и какое их количество будете оказывать. Для молодой небольшой франшизной системы задача довольно сложная. Результаты исследований показывают, что эффективность работы головной компании во многом определяет эффективность деятельности нового франчайзера. Например, в результате

одного из моих исследований было выявлено, что обычно на успешном новом франчайзинговом предприятии каждый работник головной компании управляет семью торговыми точками, в то время как типичная обанкротившаяся компания-франчайзер открывала лишь по одной точке на каждого работника головной компании<sup>6</sup>.

Эффективность деятельности головной компании обычно означает предоставление на начальном этапе ограниченного объема услуг по поддержке франчайзи. Таким образом, если предоставление дополнительных услуг означает необходимость найма дополнительного персонала головной компании и сокращение вашей сферы контроля франшизной системы, вероятно, вы подумаете об ограничении объема предоставляемых вами услуг по поддержке.

#### **Стоп! Не делайте этого!**

1. Не пренебрегайте проведением оценки деятельности торговой точки, оказанием централизованных услуг и услуг по обмену информацией, которые представляют ценность для ваших франчайзи и ценность которых увеличивается по мере развития вашей системы.
2. Не оказывайте слишком большой объем услуг по поддержке, если ваша система еще молода. Эффективность деятельности новых франчайзинговых предприятий будет оставлять желать лучшего при низком коэффициенте соотношения количества торговых точек и количества работников головной компании.

## **Услуги, связанные с недвижимостью**

Многие франшизные системы действуют в отраслях, для которых важно месторасположение точек. В этих отраслях успех часто зависит именно от их месторасположения. Поэтому выбор правильного места для торговых точек и обсуждение условий аренды недвижимости — залог эффективной деятельности франчайзи. Следовательно, чтобы успешно построить франшизную сеть, вам нужно убедиться в том, что ваши франчайзи благополучно справляются с выбором места и переговорами об аренде.

### ***Помощь в выборе места***

Один из способов оказания франчайзерами помощи своим франчайзи — помощь в правильном выборе места. Например, компания-франчайзер *Physicians Weight Loss Centers*<sup>®</sup> в США, разработавшая программу снижения веса, предлагает своим франчайзи помощь в выборе места<sup>7</sup>. Такая помощь может включать в себя множество видов содействия, начиная с исследования схемы маршрутов и предварительного выбора перспективных местоположений и заканчивая множеством других мероприятий. Однако, какую бы конкретную форму ни приняла эта помощь, она подразумевает передачу

франчайзи знаний франчайзера о том, какое месторасположение будет наиболее подходящим.

Вам необходимо оказывать франчайзи помощь в выборе места по нескольким причинам. Исторически сложилось, что наиболее эффективные франчайзинговые предприятия обладали правом собственности на свои франшизные торговые точки и сдавали их в аренду франчайзи. Ценность недвижимости с точки зрения эффективности системы подразумевает, что умение сделать выбор правильного местоположения — ценная способность для франчайзера. Развив эту способность, он может оказывать полезные услуги франчайзи. Если франчайзеры имеют опыт в выборе места, они могут сделать это более точно, чем обычный франчайзи, поэтому помощь в выборе месторасположения увеличивает эффективность всей системы.

Выбор местоположения ваших франчайзи важен и в силу того, что обеспечивает механизм управления потоками финансовых доходов, генерируемых вашей франшизной системой. Как обсуждалось в главе 4, мнения франчайзеров и франчайзи по поводу оптимального места для открытия дополнительных франшизных торговых точек расходятся. Если вы сами выбираете местоположение торговых точек для ваших франчайзи, то при увеличении размера вашей системы можете довести свой финансовый доход до максимума. Однако если выбор осуществляют ваши франчайзи, вы не можете гарантировать, что дополнительные торговые точки будут открыты в местах, наиболее подходящих с вашей точки зрения.

Когда вы только начинаете строить франшизную сеть, знание местного рынка недвижимости вашими франчайзи может компенсировать описанные выше преимущества предоставления им поддержки в выборе места. Поскольку вы недостаточно хорошо знаете рынок недвижимости, в котором собираетесь открывать первые торговые точки, и вам приходится рассчитывать на то, что франчайзи обеспечат вас необходимой информацией, возможно, не будете стремиться оказывать помощь в выборе места в самом начале деятельности вашей франшизной системы. Напротив, когда вы только начнете свою работу, то, вероятно, добьетесь большого успеха, если доверите деятельность на местном рынке недвижимости своим франчайзи и сосредоточитесь на создании активов системы и вашего бренда<sup>8</sup>. Передав эти задачи франчайзи, обладающим знанием местного рынка, вы сможете обеспечить более быстрый рост вашей системы.

Однако по мере роста вашей системы ценность предоставления помощи в выборе места возрастает. Вероятность того, что ваши франчайзи обладают уникальным знанием местного рынка, снижается с количеством открытых торговых точек, поскольку большая часть месторасположений чем-то схожи друг с другом. В результате знания франчайзи о недвижимом имуществе начинают представлять для вас все меньшую и меньшую ценность по мере роста системы. Кроме того, ваша способность определить точное местоположение франшизных торговых точек возрастает с их количеством в системе, что делает помощь в выборе места более важной для крупных систем, чем для небольших. Следовательно, когда ваша система увеличится в размере, вы будете стремиться предлагать франчайзи помощь в выборе места.

### *Помощь в обсуждении условий аренды*

Другая форма помощи по вопросам недвижимости, которую вы можете предложить франчайзи, — помощь в ведении переговоров по поводу условий аренды, представляющая собой содействие в разрешении различных вопросов при заключении договоров аренды (таких как улучшение условий труда и арендные платежи)<sup>9</sup>. Многие франчайзеры предлагают своим франчайзи подобную помощь. Один из примеров — компания-франчайзер *Fantastic Sam's*<sup>®</sup> (Анахайм, Калифорния), выпускающая средства по уходу за волосами<sup>10</sup>.

В начале деятельности вашей системы вы можете поручить своим франчайзи обсуждение условий аренды и выбор местоположения. Помимо того, что вначале вы рассчитываете на знания местного рынка, которыми обладают франчайзи, вы также, возможно, желаете передать им эти полномочия, для гарантии того, что ваши первые франчайзи делают вложения в активы, характерные для вашей системы (например, уникальная схема здания). Вам будет гораздо легче достичь этого, если позволите вашим франчайзи контролировать условия аренды. Когда франчайзи получают большую степень контроля за условиями аренды, они будут меньше беспокоиться о том, что вы воспользуетесь возможностью такого контроля в своих целях, чтобы заключить с ними более выгодную для себя сделку.

По мере того как ваша система будет приобретать прочность и стабильность, вы (надеюсь) приобретете репутацию справедливого и честного предпринимателя, что постепенно развеет опасения ваших имеющих и потенциальных франчайзи относительно недобросовестных намерений с вашей стороны при случае воспользоваться своим положением. Следовательно, предоставление им контроля за условиями аренды не будет настолько необходимым способом убеждения их в вашем справедливом обращении, как это было на начальном этапе вашей деятельности. Когда франчайзи больше не будут одолевать опасения по поводу вашего возможного поведения, вам лучше взять в свои руки контроль над сдачей в аренду торговых точек вашим франчайзи, поскольку предоставление недвижимости в субаренду франчайзи представляет собой эффективный способ получения дополнительного дохода от вашей франшизной системы. Например, покупая или арендуя недвижимость, которая затем сдавалась в субаренду франчайзи за определенную дополнительную плату, компания *McDonald's* создала для себя надежный источник дохода, не зависевший от источника дохода от продажи франшиз на право продавать гамбургеры *McDonald's* и отличавшийся более высоким уровнем генерируемой прибыли.

Возможно, вы придете к выводу о необходимости контролировать переговоры о предоставлении помещений в аренду в том случае, если проблема аренды хороших торговых точек стоит достаточно остро. В этом случае вам следует убедиться в том, что вы контролируете доступ к подобным точкам, и уделять этой проблеме более пристальное внимание, чем в том случае, если удобных мест для открытия торговых точек вполне достаточно. Подобным образом вы получаете еще одну возможность контроля ваших франчайзи. Контролируя места, наиболее подходящие для конкретного вида де-

тельности, вы можете убедиться в том, что франчайзи соблюдают правила вашей системы и не прекращают свою деятельность. Даже если система не является достаточно ценной для того, чтобы заставить франчайзи соблюдать правила и оставаться в ней, они все же будут соблюдать эти правила, поскольку заинтересованы в сохранении выгодного места — в том случае, если вы контролируете аренду и можете заставить их покинуть это место по причине несоблюдения ими правил.

#### **Стоп! Не делайте этого!**

1. Не пренебрегайте оказанием помощи в выборе места, поскольку она представляет собой способ контроля ваших франчайзи.
2. Не оказывайте помощь в ведении переговоров об условиях аренды в тот период, когда вы только основываете свою франшизную систему. На начальном этапе для вас будет предпочтительнее не оказывать ее.

## **Финансирование франчайзи**

Последний аспект поддержки франчайзи, которому стоит уделить внимание, — финансирование. Финансирование франчайзи включает в себя оказание как прямой, так и непрямой финансовой помощи. Непрямое финансирование подразумевает оказание помощи вашим франчайзи в процессе получения капитала у третьих сторон — например, подготовка официального представления для кредитора или помощь в составлении заявлений на получение кредита. Прямое финансирование означает предоставление франчайзи денежных средств.

Несмотря на то что многие франчайзеры предпочитают оказывать непрямую финансовую помощь, одна треть из них все же финансирует франчайзи прямым способом<sup>11</sup>. Самой распространенной формой прямого финансирования является предоставление франчайзеру долговой расписки за франшизный взнос. Существует множество доводов в пользу того, что франчайзеры не должны заниматься прямым финансированием, — по крайней мере, до тех пор, пока они не станут крупными публичными корпорациями, имеющими доступ к большим суммам капитала.

Один из наиболее ценных инструментов, который франчайзеры используют при поиске подходящих франчайзи, — способность заставить последних осуществлять самоотбор. Поскольку франчайзи приходится инвестировать собственные средства в приобретение торговой точки, только те, кто действительно обладает способностями и уверены в них, покупают франшизы и стремятся получить доход, который зависит от их предпринимательских талантов. Если же франчайзеры финансируют их, то они препятствуют действию этого механизма отбора и усложняют поиск подходящих франчайзи.

В отличие от затрат на прямое финансирование франчайзи затраты на их не прямое финансирование не очень высоки, а преимущества довольно велики. Поэтому не прямое финансирование весьма выгодно для франчайзеров, особенно для тех, кто рассматривает франчайзи, обладающих ограниченным собственным капиталом, как людей, наделенных многими другими свойствами, которые они желают в них видеть. Например, франчайзер, работающий в сфере быстрого питания и желающий открыть больше торговых точек в центре города, может полагать, что франчайзи, обосновавшиеся в центре города, обладают соответствующим знанием рынка и больше подходят для этих торговых точек. Если собственный капитал потенциальных франчайзи, расположенных в центре города, недостаточен для того, чтобы они могли стать вашими франчайзи, то правильным решением будет оказание им помощи в получении финансирования на приобретение торговой точки.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не выделяйте средства франчайзи на первоначальный взнос, это препятствует действию механизма самоотбора, позволяющего вам определить самых лучших франчайзи.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Какой объем и вид подготовки я должен предоставить своим франчайзи? Должен ли я проводить практическую подготовку после того, как франчайзи уже начали свою деятельность?
2. Какие услуги по поддержке я должен предложить своим франчайзи? Когда я должен начать их оказывать?
3. Должен ли я предложить своим франчайзи помощь в выборе места и обсуждении условий аренды?
4. Должен ли я предоставить своим франчайзи прямое или не прямое финансирование?

## Выводы

В этой главе рассмотрены четыре вида поддержки и помощи, которую вы можете предложить своим франчайзи: обучение, текущие услуги по поддержке деятельности, такие как централизованная обработка данных и контроль товарно-материальных запасов, услуги по вопросам недвижимости (для большинства франшизных систем, для которых имеет значение местоположение) и финансирование. Для достижения успеха вы должны оказывать достаточный объем необходимого вида поддержки с целью привлечения франчайзи, но при этом избегая избыточности его, чтобы не привлечь неподходящий тип франчайзи.

С целью достижения успеха вам следует предлагать франчайзи первоначальное обучение навыкам ведения вашего бизнеса. Однако, поскольку обучение дорого, вы должны предлагать подходящий его объем, место проведения и временной период: не настолько мало, чтобы ваши франчайзи не смогли научиться управлять вашим предприятием, и не настолько много, чтобы обучение было слишком дорогим.

Ваш успех также зависит от подхода к оказанию услуг по поддержке. Вам нужно поддерживать равновесие между преимуществами проведения оценки деятельности торговой точки при осуществлении контроля поведения франчайзи и стоимостью проведения этих мероприятий. Также вам надо поддерживать равновесие между преимуществами оказания централизованных услуг, создания механизмов коммуникаций и стоимостью их оказания. Скорее всего, с самого начала вы не будете стремиться предоставлять такие услуги, сосредоточиваясь вместо этого на продаже франшиз и укреплении вашего бренда, и введете эти услуги только тогда, когда ваша система станет более крупной.

Поскольку для многих франчайзинговых предприятий месторасположение не имеет значения, вам необходимо определить, будете ли вы оказывать своим франчайзи услуги, связанные с недвижимостью. Содействие, оказываемое вами в выборе мест, поможет вам определять подходящее место для ваших торговых точек и контролировать их. Аналогично помощь в обсуждении условий аренды предоставит вам дополнительный источник дохода и инструмент контроля поведения франчайзи. Однако выгоды от осуществления этих двух видов деятельности, возможно, вначале не будут компенсировать их стоимость, поэтому разумнее будет ввести их по окончании некоторого периода функционирования вашей системы.

И наконец, вам необходимо решить, будете ли вы оказывать своим франчайзи прямое или косвенное финансирование. Поскольку стоимость косвенного финансирования не слишком высока, а выгоды значительны, оно весьма привлекательно для франчайзеров. Прямое же финансирование менее выгодно, поскольку не предоставляет преимуществ самоотбора при выявлении талантливых франчайзи.

Теперь, когда вы разобрались с вопросами, с которыми столкнетесь при определении типа и уровня услуг по поддержке, оказываемой франчайзи, мы перейдем к обсуждению территориальных стратегий для вашей франшизной сети.



---

## Территориальные стратегии

Для того чтобы стать успешным франчайзером, вам нужно выбрать верную стратегию управления территориями. Как уже говорилось в предыдущих главах, явление франчайзинга наблюдается в тех отраслях, где рост прибыли и объема продаж происходит скорее за счет увеличения числа торговых точек в рамках данной системы, а не расширения операционных масштабов в пределах конкретной территории. Соответственно выбор пути географического расширения — решающий фактор для достижения успеха. Выбрав неверную стратегию, вы практически сведете «на нет» результат ваших предыдущих усилий, что может негативно сказаться на эффективности работы потенциально продуктивной системы. Однако стоит признать, что выбор подобной стратегии — задача далеко не из легких.

В общем, эффективная территориальная стратегия состоит из трех основных компонентов. Во-первых, вам придется принять решения о целесообразности многоуровневого франчайзинга. То есть определить, будете ли вы заниматься мастер франчайзингом, территориальным франчайзингом или субфранчайзингом, — иными словами, определиться с механизмом предоставления франшизы на несколько торговых точек одновременно, — или же продавать франчайзи права только на одну торговую точку. Во-вторых, вам нужно будет решить, какую территорию вы будете предлагать франчайзи. В частности, необходимо выяснить целесообразность предоставления франчайзи эксклюзивных территорий (в этом случае оговариваются также и их границы). Третий компонент эффективной стратегии — принятие решения о том, позволять ли франчайзи расширяться в пределах заданной территории.

Конечно же, территориальная стратегия дополняет некоторые другие аспекты политики управления франшизной системой, о которых шла речь раньше. Поэтому ее выбор предполагает разработку соответствующей политики управления конкретной системой и их гармоничное сочетание. Данная глава содержит конкретные рекомендации, которые помогут вам правильно разработать территориальную стратегию, как индивидуально, так и в сочетании с прочими компонентами вашей франшизной системы.

## Многоуровневый франчайзинг

И хотя популярная концепция франчайзинга заключается в том, что франчайзеры всегда продают франчайзи-операторам отдельные торговые точки с правом владения, такой подход — всего лишь один из возможных вариантов построения франчайзинговой системы. Еще одна модель, принятая многими компаниями, основана на использовании одного из трех типов многоуровневого франчайзинга: мастер франчайзинга, территориального франчайзинга или субфранчайзинга. Для того чтобы стать успешным франчайзером, вам надо решить, будете ли вы заниматься многоуровневым франчайзингом, и если да, то по какому принципу будет построена ваша франшизная система.

### *Мастер франчайзинг*

Мастер франчайзинг предполагает продажу франчайзером другой стороне (мастер франчайзи) права получать определенную сумму от общего объема франшизного вноса и текущих роялти в обмен на наем, обучение и поддержку других франчайзи. Вам, как франчайзеру, мастер франчайзинг предоставляет ряд преимуществ. Наиболее важное из них — увеличение темпов роста вашей франшизной системы за счет возможности открытия торговых точек с минимальным числом персонала в головном офисе. Поскольку вам не приходится решать вопросы, связанные с наймом, обучением и поддержкой франчайзи, мастер франчайзинг позволяет вашей системе развиваться стремительными темпами. Компания *Wendy's*, например, использовала данную модель франчайзинга для развития системы от 2 до 1 400 торговых точек всего лишь за девять лет<sup>1</sup>.

Мастер франчайзинг также способствует снижению риска возникновения конфликтов между франчайзерами и франчайзи в связи с увеличением числа торговых точек в пределах данной системы. Как уже говорилось в главе 3 «Недостатки франчайзинга», основной конфликт, возникающий между франчайзерами и франчайзи, связан с числом торговых точек, открываемых на определенной территории, поскольку франчайзеры заинтересованы в увеличении объемов продаж в масштабах всей системы, а франчайзи — в повышении прибыльности конкретной точки. Ввиду того что мастер франчайзи также стремятся к увеличению объема продаж, их интересы совпадают скорее с интересами франчайзеров, чем отдельных франчайзи. Если вы постройте работу вашей системы по принципу мастер франчайзинга, вам будет проще договариваться об открытии новых торговых точек с кем-то, кто преследует те же цели, что и вы. Таким образом можно максимально смягчить конфликт с франчайзи, связанный с перенасыщением рынка. Поскольку в таких ситуациях зачастую затрагиваются и другие аспекты отношений между франчайзерами и франчайзи, мастер франчайзинг позволяет понизить негативный эффект конфликта на работу системы в целом.

Данная концепция франчайзинга способствует также упрощению процедуры выкупа торговых точек, поскольку количество сторон, принимающих участие в подобных переговорах, весьма ограничено. Мастер франчайзинг является эффективной стратегией в том случае, если вы не располагаете достаточным капиталом и трудовыми ресурсами для создания крупной сети при помощи собственных предприятий, поскольку он способствует стремительному расширению системы. После того как сеть создана, вы можете вступить в переговоры с мастер франчайзи относительно выкупа торговых точек и без особых сложностей получить над ними контроль.

Наконец, мастер франчайзинг — это эффективный способ приобрести партнеров, обладающих необходимыми знаниями о неизвестных вам рынках. Этим объясняется популярность данной концепции франчайзинга, когда речь идет о расширении на зарубежные рынки, для завоевания которых необходимо понимать особенности местной культуры, экономики и правовой системы. Благодаря опыту мастер франчайзи вы можете отбирать отдельных франчайзи с большей эффективностью, а также модифицировать данную систему с учетом особенностей местного рынка.

Несмотря на перечисленные преимущества мастер франчайзинга, для многих франчайзеров данная концепция неприемлема. Особенно для начинающих, которым она кажется наиболее привлекательной. По результатам проведенных исследований начинающие франчайзеры, которые строят свою систему на принципе мастер франчайзинга, со временем оказываются наименее успешными<sup>2</sup>. Почему? Во-первых, принимая данную концепцию за основу, вы теряете эффективное средство мотивации франчайзи. В целях поддержания единых операционных стандартов многие франчайзеры предоставляют возможность открытия новых торговых точек только тем франчайзи, которые соблюдают установленные правила работы, что является ключевым средством повышения их мотивации. Однако, принимая концепцию мастер франчайзинга, вы автоматически лишаетесь права отбирать именно тех франчайзи, которые приобретают дополнительные точки, поскольку лишаетесь и эффективного средства мотивации.

При использовании концепции мастер франчайзинга обостряется также проблема отбора франчайзи. Ваш успех напрямую связан с выбором франчайзи. Конечно же, нелегко выбрать надежного партнера из числа абсолютно незнакомых людей, и иногда вы, возможно, будете ошибаться. Мастер-франчайзинг предполагает выбор только одного партнера, и следовательно, проблема неудачного выбора мастер франчайзи намного серьезнее аналогичной проблемы при выборе отдельных франчайзи<sup>3</sup>.

Наконец, весьма непросто разработать реалистичный план и эффективную систему повышения мотивации мастер франчайзи. Чтобы заключить с ним контракт, вам необходимо заранее оговорить квоту точек, которые он будет продавать и которым впоследствии будет оказывать поддержку. Такой подход не только стимулирует концентрацию усилий мастер франчайзи на продаже франшиз, а не на построении системы, но также предполагает, что вы имеете четкое представление о размере данной квоты. Открывая новый

бизнес на новом для вас рынке, вы, возможно, не знаете, какое количество франшиз мастер франчайзи должен продать на этом рынке. Многие франчайзеры столкнулись с рядом проблем, установив нереальные квоты для франчайзи из-за непонимания особенностей рынка.

### **Территориальный франчайзинг**

Соглашение о территориальном франчайзинге предоставляет франчайзи право размещения нескольких торговых точек на определенной территории. Например, вы можете предоставить франчайзи права на все торговые точки в штате Техас или в Мексике.

Соглашения о территориальном франчайзинге заключаются сравнительно редко. Недавно проведенные исследования показывают, что данную концепцию применяют только 28% франчайзеров<sup>4</sup>. Такие соглашения типичны для определенных отраслей, но принадлежность к той или иной отрасли не является единственным определяющим фактором. Компании, конкурирующие друг с другом в одной отрасли часто используют разные стратегии территориального франчайзинга. Например, франчайзер *Bath Fitter*<sup>®</sup> (Саут-Берлингтон, Вермонт), компания, предоставляющая услуги по ремонту ванн и комнат, сотрудничает с территориальными франчайзи, в то время как ее конкурент *Bathcrest*<sup>™</sup> (Солт-Лейк-Сити, Юта), этого не делает<sup>5</sup>. Следовательно, вам нужно определиться, совместима ли концепция территориального франчайзинга с выбранной вами франчайзинговой стратегией. Естественно, для этого надо понимать все «за» и «против» подписания подобных соглашений.

Одно из основных преимуществ территориального франчайзинга — то, что данная концепция позволяет сократить число франчайзи, которых вам необходимо привлечь в вашу систему. Поиск одного подходящего франчайзи в конкретном регионе обойдется вам значительно дешевле, чем поиск двадцати, особенно если прибыль от территориального франчайзинга превышает прибыль, получаемую от управления одной торговой точкой<sup>6</sup>. Поскольку хороших франчайзи найти непросто, соглашения о территориальном франчайзинге позволят вашей системе расширяться гораздо быстрее и с меньшими затратами.

Еще одно значительное преимущество территориального франчайзинга состоит в том, что в данном случае франчайзи могут добиться эффекта масштаба на уровне мини-сети, так как перед ними открывается больше возможностей, чем перед франчайзи, владеющими одной торговой точкой. В некоторых случаях, например, при разработке политики контроля над деятельностью сотрудников или приобретении компьютерного оборудования, это позволяет сэкономить средства. Следовательно, возможность заключения соглашений о территориальном франчайзинге может повысить привлекательность вашей франшизной системы для франчайзи за счет перспективы увеличения размера прибыли.

Аналогично территориальный франчайзинг предоставляет механизм передачи знаний от одной торговой точки к другой, поскольку опыт, приоб-

ретаемый франчайзи, может быть применен на нескольких торговых точках одновременно<sup>7</sup>. Среди недостатков франчайзинга, о которых шла речь в главе 3, был отмечен тот факт, что у франчайзи, владеющих одной торговой точкой, нет ни стимула, ни возможности делиться накопленным опытом с другими франчайзи. Однако территориальная франшиза обеспечивает как стимул, так и возможность передачи знаний от одной торговой точки к другой в пределах определенной территории.

Наконец, территориальный франчайзинг позволяет минимизировать риск нарушения условий соглашения со стороны франчайзи в целях снижения уровня операционных затрат. Возможность сэкономить за чужой счет всегда привлекательна для франчайзи. Поэтому, если, например, ваша франшизная система предполагает значительные расходы на рекламу в определенной географической области в целях повышения спроса на предлагаемый продукт, каждый франчайзи будет стараться сделать так, чтобы эти расходы понес кто-то другой. Но если права на осуществление деятельности на данной территории принадлежат одному франчайзи, причем эта территория, скажем, Атланта, представляет собой единый рекламный рынок, то переложить выполнение обязательств по проведению рекламных кампаний он уже не сможет. Поскольку этот франчайзи управляет всеми торговыми точками в данном сегменте медиа-рынка, он или она получит всю прибыль от рекламы и, следовательно, не станет нарушать условия соглашения в целях снижения операционных затрат.

Но все вышеперечисленные преимущества территориального франчайзинга влекут за собой и ряд сложностей. Во-первых, территориальный франчайзинг приводит к проблеме снижения эффективности труда наемного персонала. Держателю территориальной франшизы приходится нанимать менеджеров для управления торговыми точками. Таким сотрудникам начисляется фиксированная заработная плата, то есть ее размер не зависит от объемов операционной прибыли, генерируемой данной торговой точкой. Подобная схема начисления заработной платы, упомянутая в главе 2 «Преимущества франчайзинга» как один из самых привлекательных факторов для франчайзи, отрицательно сказывается на эффективности труда наемного персонала. Более того, внутри системы, построенной по принципу территориального франчайзинга, рано или поздно формируется определенная иерархия во главе с франчайзи, аналогично иерархии торговых точек, которыми владеет сама компания, со всеми сопутствующими недостатками.

Еще один недостаток территориального франчайзинга — усиление влияния франчайзи на деятельность вашей компании. Вместо системы, включающей множество небольших франшизных точек, вы получаете систему, образованную несколькими крупными франчайзи. И в первом случае с франчайзи гораздо проще договориться, чем во втором. Кроме того, негативные последствия от действий вопреки вашим интересам со стороны руководства небольшой франшизной точки будут гораздо меньше, чем в случае противостояния с крупным франчайзи. Следовательно, ваши позиции гораздо прочнее, когда система включает большое количество небольших торговых точек, чем несколько крупных франчайзи.

### Субфранчайзинг

По условиям субфранчайзинга, держатель франшизы имеет право на перепродажу торговой точки другим франчайзи. На рис.7.1 изображена структура субфраншизной системы. В рамках данной системы субфранчайзер несет ответственность за обучение франчайзи, поддержку в открытии торговой точки и за сбор роялти<sup>8</sup>.

Конечно, не все франчайзеры используют концепцию субфранчайзинга. Например, компания *Arabica Coffee House*, франчайзер сети кофеен (Индепенденс, Огайо), выдает субфраншизы, в то время как ее конкурент, компания *Gloria Jean's® Coffees* (Ирвайн, Калифорния), таких франшиз не выдает<sup>9</sup>. Для того чтобы определить, стоит ли вам заниматься франчайзингом, или нет, необходимо понимать все преимущества и недостатки данной концепции.

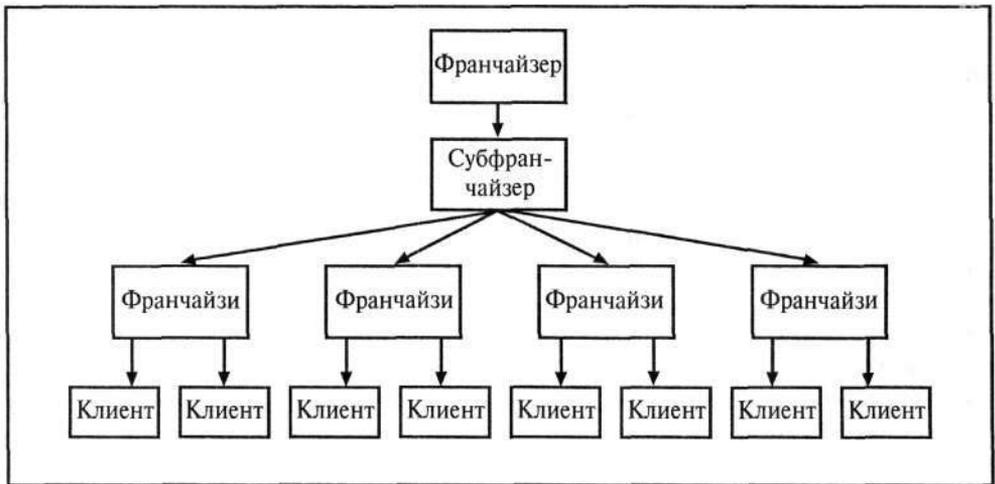


Рис. 7.1. Типичная субфранчайзинговая структура

Положительный момент субфранчайзинга заключается в том, что он способствует развитию системы. Поскольку ответственность за отбор франчайзи, предоставление им необходимой поддержки, осуществление мониторинга их деятельности и сбор роялти несет субфранчайзер, у вас появляется возможность увеличить количество единиц, подотчетных вашей организации, с привлечением меньших трудовых ресурсов, чем если бы вы не занимались субфранчайзингом. Подобный эффект роста — главное преимущество данной концепции.

И хотя субфранчайзинг способствует росту вашего бизнеса с привлечением меньшего количества трудовых ресурсов и с меньшими инвестициями капитала по сравнению с прямым франчайзингом, в большинстве случаев это не самая лучшая стратегия для франчайзера. Применяя данную концепцию, вы сами наделяете своих партнеров значительной долей власти над вами, поскольку субфранчайзеры несут ответственность за больший объем

прибыли и управляют большим количеством торговых точек, чем любой оператор торговой точки<sup>10</sup>. В результате с субфранчайзерами переговоры вести гораздо сложнее, чем с франчайзи, поскольку франчайзер оказывается в невыгодном положении.

Плюс ко всему, чтобы система субфранчайзинга функционировала должным образом, франчайзерам следует заранее оговаривать план развития франшизной точки. Необходимость составления такого плана влечет за собой проблему, аналогичную той, о которой уже говорилось ранее в связи с разработкой плана развития мастер франчайзи. Как франчайзер, вы, скорее всего, будете ожидать от субфранчайзера более быстрого, чем это реально возможно, отбора франчайзи. Это усложнит ситуацию как для вас, так и для субфранчайзера, когда придет время разрабатывать план развития системы.

Наконец, еще один недостаток субфранчайзинга — проблема отбора квалифицированных субфранчайзеров. Во многих случаях финансовые требования, предъявляемые к субфранчайзерам, выше, чем аналогичные требования, предъявляемые к обычным франчайзи. Немногие желающие работать по субфраншизе располагают несколькими миллионами долларов, необходимыми для ее приобретения. Поэтому, если вы решите заниматься именно этим видом франчайзинга, это может закончиться тратой массы времени на поиск подходящих субфранчайзеров, в то время как их число весьма ограничено.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не используйте концепцию мастер франчайзинга на начальных этапах становления вашей франшизной системы, если вы не уверены в возможности отбора подходящих франчайзи или осуществления контроля над их деятельностью.
2. Не используйте концепцию территориального франчайзинга, если вас беспокоит перспектива партнерства с субфранчайзерами, более преуспевающими, чем вы, или возможность снижения эффективности труда персонала, привлеченного к работе на торговых точках.
3. Не используйте концепцию субфранчайзинга, если вы не имеете четкого представления о том, каким должен быть план развития торговых точек.

## Право на расширение

Еще один аспект территориальной стратегии, который следует учесть при создании франшизной системы, — целесообразность предоставления франчайзи права на расширение в пределах выделенной территории, прежде чем вы начнете давать франшизы лицам, находящимся в данный момент за пределами системы. Большинство франчайзеров предоставляют своим франчайзи это право. Более того, развитие некоторых систем во многом зависит

от увеличения числа франшизных точек. Например, более 60% новых торговых точек системы *McDonald's* основаны франчайзерами, уже работающими в данной системе<sup>11</sup>.

В основном стратегия предоставления существующим франчайзи возможности расширения путем приобретения новых торговых точек оправдывает себя. Право открывать новые точки может стать для франчайзи дополнительным стимулом к соблюдению правил системы, что, в свою очередь, значительно упрощает процесс мониторинга их деятельности. Если вы используете результаты аудита практической деятельности как критерий при принятии решения о предоставлении права на открытие дополнительных точек, ваши франчайзи будут стремиться показать наилучший результат, чтобы получить это право.

Позволяя франчайзи открывать дополнительные торговые точки, вы сможете расширить вашу франшизную систему при относительно незначительных затратах с точки зрения отбора, найма и обучения новых франчайзи. Более двух третей всех франшизных систем, в которых существующим франчайзи предоставляется право открывать дополнительные торговые точки, работают по принципу взимания с них той же франшизной платы и той же суммы роялти, что и с новых<sup>12</sup>. Однако, когда они приобретают дополнительные точки, вы, франчайзер, не несете дополнительных расходов, связанных с отбором новых франчайзи. Более того, существующие франчайзи, как правило, не требуют такой поддержки, которая предоставляется новым. Поэтому, если вы решите предоставлять им право расширения, это обойдется вам дешевле, чем оказание поддержки новым франчайзи.

Предоставление существующим франчайзи права открывать дополнительные точки позволяет минимизировать проблему «захвата территории», которая приводит к возникновению конфликта в системе. Как вы помните из главы 3, одной из проблем, связанных с франчайзингом являются опасения франчайзи относительно того, что новое местоположение отрицательно скажется на объеме продаж, что понизит прибыльность их торговых точек. Может быть, ваши франчайзи и вовсе не хотели бы открывать новые точки, но они скорее согласятся владеть новыми точками, которые вы открываете, чем на то, чтобы те оказались во владении другого франчайзи. Если франчайзи предоставить право открывать новые торговые точки, им, возможно, удастся сэкономить в результате увеличения масштабов системы, что смягчит отрицательный эффект от перенасыщения рынка, сказывающийся на продуктивности работы существующих точек.

Некоторые франчайзеры выбирают именно этот подход и предоставляют франчайзи право выкупа всех новых точек, которые они открывают в районе существующих торговых точек, принадлежащих им. Например, компания-франчайзер *Great Clips*<sup>®</sup>, выпускающая средства по уходу за волосами (Миннеаполис, Миннесота), разработала политику предоставления своим франчайзи права «первого выбора» по всем новым территориям<sup>13</sup>. Основатели компании уверены, что подобный подход позволяет понизить риск

возникновения конфликтов между самой компанией и ее франчайзи на почве перенасыщения рынка.

### Стоп! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь продавать дополнительные торговые точки новым франчайзи, когда в вашей системе существуют франчайзи, демонстрирующие высокие показатели эффективности и стремящиеся к расширению.
2. Не забывайте о том, что предоставление франчайзи права расширения в рамках выделенной им территории может стать эффективным способом повышения их мотивации и, следовательно, производительности.

## Эксклюзивные территории

Зачастую франчайзеры предоставляют франчайзи эксклюзивные территории, то есть оговаривают границы территории, в пределах которой франчайзер обязуется не открывать собственные торговые точки и не продавать такие точки другим франчайзи. По статистике около 70% процентов франчайзеров выделяют своим франчайзи эксклюзивные территории<sup>14</sup>.

Такая стратегия имеет ряд преимуществ, особенно для новых или небольших систем. Эксклюзивность территории представляет еще большую ценность на ранних этапах становления системы, когда роль франчайзи в ее формировании является более значительной. Когда франчайзер начинает продавать новый продукт или услугу, о которых клиенты практически ничего не знают, усилия, прилагаемые франчайзи для достижения надлежащего уровня продаж, очень важны. Со временем, когда клиенты больше узнают о продукте, для поддержания и повышения уровня продаж более важными становятся действия франчайзера по предоставлению гарантий и продвижению бренда, в то время как усилия франчайзи и эксклюзивность территории, все еще оставаясь ценными, отходят на второй план<sup>15</sup>.

Это подтверждается и результатами исследований. В ходе изучения 170 новых франшизных систем, проведенного мною в сотрудничестве с Пьером Азулеем (Колумбийский университет) в 1990-х годах, выяснилось, что 91% начинающих франчайзеров, которые впоследствии добились успеха, предоставляли своим франчайзи эксклюзивные территории, в то время как 31% франчайзеров этого не делали.

Почему же вам стоит предоставлять своим франчайзи эксклюзивные территории? В конце концов, в определенном смысле, это может оказаться убыточным. Поскольку франчайзи заинтересован в увеличении размера прибыли, а вы как франчайзер — в повышении объема продаж, он будет возражать против вашего намерения открыть дополнительные точки на данной территории. Следовательно, предоставляя франчайзи эксклюзивные территории, вы ограничиваете свои возможности регулирования насыщенности рынка.

Однако, придерживаясь данной стратегии, вы выигрываете гораздо больше. Во-первых, эксклюзивный статус будет для ваших франчайзи гарантией того, что вы не станете угрожать им открытием новых торговых точек на данной территории с целью получения большей прибыли от их деятельности. Так, пользуясь своим положением, некоторые франчайзеры иногда грозятся открыть новую точку непосредственно напротив существующей точки франчайзи, если тот не согласится платить роялти по более высокой ставке. У франчайзи могут возникнуть опасения, что вы поступите с ним аналогичным образом и попытаетесь принудительно изменить условия франшизного соглашения, а предоставление им эксклюзивных территорий послужит гарантией того, что этого не произойдет.

Эксклюзивность территории также помогает свести к минимуму конкуренцию между торговыми точками в пределах одной сети. Антитрестовский закон запрещает франчайзеру диктовать франчайзи, где тот может продавать свою продукцию и услуги, а где — нет. Поэтому франчайзи, работающие в одной и той же сети, могут конкурировать — и конкурируют — друг с другом. Франчайзеры стремятся минимизировать подобную конкуренцию, поскольку она негативно сказывается на общем уровне продаж.

А предоставление франчайзи право на эксклюзивные территории является эффективным механизмом понижения уровня конкуренции внутри сети, если бизнес, — скажем, магазин по продаже знаков и вывесок, — привязан к определенной территории. Расстояние, которое клиент готов преодолеть ради того, чтобы приобрести тот или иной знак, не бесконечно. Если вы предоставляете одному из своих франчайзи эксклюзивное право осуществлять деятельность в конкретной географической области (то есть в конкретном городе), маловероятно, что он столкнется с проблемой конкуренции со стороны франчайзи из других областей.

Очевидно, что вам как франчайзеру выгодно предоставлять вашим франчайзи эксклюзивные территории. Но вам также необходимо определиться с размером таких территорий. Например, компания *East Coast Original Frozen Custard* выделяет своим франчайзи эксклюзивную территорию радиусом в 5 миль от торговой точки.

Размер территории, на которую вы предоставляете франчайзи эксклюзивные права, зависит от природы конкретной отрасли. Ресторан быстрого питания может приносить довольно большую прибыль, если он расположен на эксклюзивной территории, размером в несколько кварталов в районе с большой плотностью населения, например, в Манхэттене. Однако компании, оказывающей услуги по уборке помещений, может понадобиться территория в масштабах целого города, иначе у такого франчайзи просто ничего не получится.

Решение о размере эксклюзивной территории, которую вы выделяете франчайзи, принять довольно сложно, поскольку существует риск предоставления эксклюзивных прав на слишком большую ее площадь. Это не только понизит плотность торговых точек в вашей франшизной системе и, как следствие, приведет к сокращению прибыльности ваших предприятий, но также позволит вашим конкурентам открыть свои точки в этом районе.

Допустим, вы предоставляете эксклюзивную франшизу на ведение авторемонтной деятельности в городе Кливленд, штат Огайо, одному из ваших франчайзи. Ваш основной конкурент может открыть десять торговых точек в этом же городе, в то время как ваша сеть не может быть представлена более чем одной. Поскольку в данном случае вы выделили франчайзи слишком большую эксклюзивную территорию, вам придется конкурировать с другими компаниями, сети которых демонстрируют более высокие показатели эффекта масштаба при проведении рекламных кампаний и которые имеют больше торговых точек, куда могут пойти и ваши клиенты.

Наконец, вам необходимо определить, как измерять масштабы эксклюзивных территорий, которые вы предоставляете франчайзи. В зависимости от природы вашего продукта или услуги подходящим критерием в данном случае могут стать границы географической области, число местных жителей, их благосостояние и уровень дохода. Например, в случае предоставления эксклюзивной франшизы на обучение детей, за критерий стоит принять число детей, проживающих в данном районе, а не квадратные мили площади.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не обращайтесь излишнего внимания на плотность торговых точек; вам необходимо предоставить франчайзи эксклюзивные территории для того, чтобы привлечь их в вашу систему.
2. Не предоставляйте франчайзи эксклюзивные территории слишком большого масштаба, иначе у ваших конкурентов появится отличная возможность занять более выгодную конкурентную позицию на рынке по сравнению с вами.

## Дополняющие стратегии

Как уже говорилось в главе 5 «Основы франчайзинговой стратегии», дополняющие стратегии — это элементы, которые максимально эффективно функционируют при совместном применении. Некоторые аспекты выбранной территориальной стратегии будут дополнять другие виды стратегий. Этот факт следует принять во внимание при предоставлении территории вашим франчайзи. Например, эксклюзивность территории и установление минимальных требований к расширению — элементы, взаимодополняющие друг друга. То есть, если вы собираетесь предоставлять франчайзи права на эксклюзивные территории, вам необходимо установить минимальные требования к расширению сети. Смысл в том, чтобы, получив эти права, франчайзи направляли свои усилия на развитие системы в пределах этой территории<sup>16</sup>. Это только один из возможных примеров, но он иллюстрирует то, насколько важно воспринимать франшизную систему и территориальные стратегии как взаимодополняющие элементы, которые предполагают и совместную оценку.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Стоит ли мне продавать торговые точки по отдельности или же заниматься многоуровневым франчайзингом?
2. Буду ли я предоставлять франчайзи эксклюзивные территории? Если да, то каков должен быть размер этих территорий?
3. Буду ли я разрешать франчайзи расширяться путем открытия дополнительных торговых точек на предоставленных им территориях?
4. Каким образом можно дополнить мою территориальную стратегию?

**Выводы**

Данная глава посвящена изучению трех ключевых аспектов территориальной стратегии, которые вам, как франчайзеру, необходимо учесть: будете ли вы заниматься многоуровневым франчайзингом, какие территории будете предоставлять франчайзи и позволять ли им расширяться в пределах данной территории. Чтобы достичь успеха, вам нужно выбрать правильную территориальную стратегию. Иначе вы можете понизить эффективность работы потенциально продуктивной системы, равно как ваших франчайзи.

Первый вопрос, на который вам следует ответить при разработке территориальной стратегии, заключается в том, будете ли вы заниматься многоуровневым франчайзингом, продавая франшизу на несколько торговых точек одновременно. Существует три типа многоуровневого франчайзинга: мастер франчайзинг, территориальный франчайзинг и субфранчайзинг.

Мастер франчайзинг предполагает заключение соглашения между франчайзером и мастер франчайзи, по условиям которого последнему предоставляется право получать определенную сумму от общего объема предварительной франшизной платы и текущих роялти в обмен на наем, обучение и поддержку других франчайзи. Мастер франчайзинг способствует развитию системы и снижает риск возникновения конфликтов между франчайзерами и франчайзи, связанных с расширением системы, а также упрощает процесс выкупа торговых точек и предоставляет прекрасную возможность найти делового партнера со знанием особенностей местного рынка. Однако, как правило, мастер франчайзинг не самая выгодная стратегия. Данная концепция ограничивает возможность осуществления контроля качества, отрицательно сказывается на мотивации франчайзи, повышает вероятность ошибки при выборе партнера и приводит к постановке нереальных задач.

Концепция территориального франчайзинга предполагает предоставление франчайзи права на освоение определенной территории, на которой будет располагаться несколько торговых точек. Эффективность такого подхода состоит в том, что он позволяет контролировать деятельность франчайзи на предмет соблюдения условий франшизного соглашения, сокращает количество франчайзи, деятельность которых нужно контролировать, позволяет добиться эффекта экономии от масштаба и облегчает процесс

обмена знаниями между франчайзи. Однако, наряду со всеми этими преимуществами, при использовании данного подхода необходимо разработать систему повышения мотивации франчайзи для предотвращения снижения эффективности труда наемного персонала и с целью регулирования степени влияния, которое отдельные франчайзи оказывают на деятельность системы в целом.

Концепция субфранчайзинга основана на предоставлении франчайзером права франчайзи перепродавать торговые точки другим франчайзи. И хотя данный подход способствует росту системы, субфранчайзинг также имеет ряд недостатков: здесь возникают конфликты при разработке плана развития системы, затрудняется процесс регулирования влияния, которое договаривающиеся партнеры оказывают на деятельность системы, равно как и поиск квалифицированных партнеров.

Второй элемент успешной территориальной стратегии — принятие решения о целесообразности предоставления франчайзи права на расширение в пределах конкретной территории. В основном предоставление франчайзи таких прав является верным решением, поскольку в этом случае у них появляется дополнительный стимул к соблюдению правил системы, сокращается размер затрат, связанных с открытием дополнительных торговых точек, равно как и вероятность возникновения проблемы «захвата территорий».

Третий элемент эффективной территориальной стратегии — принятие решения о целесообразности предоставления франчайзи права на эксклюзивные территории. С одной стороны, в результате может понизиться уровень насыщенности рынка, к которому стремится ваша система, но в целом такой подход эффективен, особенно для развивающихся систем. Предоставление права на эксклюзивную территорию сокращает количество случаев нарушения франшизного соглашения, является для франчайзи гарантией сохранения своих позиций и снижает общий уровень конкуренции внутри системы.

Однако не стоит забывать и о масштабах предоставляемых территорий. В результате выделения слишком большой территории сокращается размер прибыли франчайзера вследствие снижения плотности торговых точек, что дает вашим конкурентам возможность занять более выгодные позиции на рынке по сравнению с вами.

Наконец, как и другие виды стратегий, о которых шла речь в главе 5, территориальная стратегия должна вписываться в общую политику вашей системы. Следовательно, необходимо убедиться в том, что выбранная вами территориальная стратегия и существующая системная политика дополняют друг друга для обеспечения максимально эффективной работы системы в целом.

Теперь, когда вы изучили особенности выбора территориальной стратегии, пришло время поговорить о формировании ценовой политики франшизной системы, что является предметом обсуждения следующей главы.



## Ценообразование

Для того чтобы добиться успеха, франчайзеру необходимо вести правильную ценовую политику по отношению к франчайзи. Если установить слишком высокие цены, франчайзи не захотят работать в вашей системе. Если цены будут слишком низкими, вы потеряете деньги, которые могли бы получить в виде прибыли и принести домой.

При формировании ценовой политики франчайзеру следует учитывать два основных компонента: первоначальную франшизную плату и текущие роялти. К сожалению, большинство франчайзеров не знают, как определить размер первоначальной франшизной платы или роялти. Один франчайзер в беседе со мной сказал, что он установил роялти в размере 5% от уровня продаж, потому что ему нравится эта цифра. Другой установил франшизную плату на уровне 20 000 долларов, поскольку это круглое число. Не лучше ли было вместо подобного эвристического подхода использовать подход логический?

Эта глава содержит информацию, которая поможет вам правильно определить размер франшизной платы и роялти для вашей системы. В ней объясняется, как разработать правильную ценовую политику в отношении франчайзинговых предприятий, основываясь на данных о состоянии вашей отрасли, предложении, территориальной стратегии, вопросах интеллектуальной собственности, операционной системе и поддержке франчайзи. В главе также говорится о том, как должны меняться франшизный взнос и размер роялти по мере формирования и роста вашей системы.

### Франшизная плата

Франшизная плата представляет собой единовременный взнос, оплачиваемый франчайзи франчайзеру при заключении франчайзингового соглашения. Цель первоначального взноса — получение компенсации расходов, связанных с началом ведения бизнеса франчайзи, что включает следующее:

стоимость гудвилла, стоимость территории франчайзи, расходы, связанные с определением и подготовкой франчайзи к ведению бизнеса, помощь в определении места расположения, стоимость рекламы и первоначального оборудования, предоставленных франчайзером<sup>1</sup>.

В соответствии с данными обзора, проведенного Международной франчайзинговой ассоциацией, среднее значение первоначальной франшизной платы составляет примерно 32 000 долларов США<sup>2</sup>. Однако размер платы значительно отличается в различных отраслях, начиная от 19 000 для туристических агентств и заканчивая 111 000 для франшизных предприятий, деятельность которых связана со спортом. В таблице 8.1 показаны средние значения франшизной платы в отдельных отраслях.

**Таблица 8.1.** Средние значения франшизной платы в отдельных отраслях

Отрасль	Среднее значение франшизной платы (долл. США)
Жилье	35 200
Рестораны	31 900
Услуги печати и копирования	27 900
Обеспечение безопасности и системы безопасности	27 100
Средства по уходу за волосами	25 200
Наем и подбор персонала	22 700
Ремонт автомобилей	22 600
Бизнес-услуги	22 194
Быстрое питание	20 800
Прачечная и химчистка	19 000
Недвижимость	14 700
Туристические фирмы	14 000

**Источник:** использованы данные Р. Бонда *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publication, 2004.)

На размер франшизной платы, которую вы можете взимать как франчайзер, оказывает влияние и ряд других факторов. К ним относятся: ценность бренда франшизной системы, производственный процесс, профиль франчайзи, размер прибыли франчайзингового предприятия, нормы отрасли. Вы можете взимать более высокую плату, если ваша система является крупной и действует на протяжении длительного времени, поскольку франшизная плата включает стоимость гудвилла, которая зависит от опыта работы и количества предприятий<sup>3</sup>. При создании новой франшизной системы франшизная плата будет относительно низкой по сравнению с такими мировыми гигантами, как *McDonald's* и *Subway*, поскольку позиции нового бренда еще не столь сильны.

Другой фактор, оказывающий влияние на размер франшизного вноса, — стоимость географической территории, предоставляемой франчайзи. Если франчайзи выделяется большая территория деятельности, размер платы будет

значительнее. Как-никак они получают право предлагать товар и услуги большему количеству клиентов. И, конечно же, плата будет более высокой, если предоставляемая территория является эксклюзивной. Франчайзи готовы платить более высокую цену за ваше обязательство не предоставлять франшизу другим предприятиям на той же географической территории.

Стоимость, объем и вид услуг, предоставляемых франчайзи, также влияют на размер франшизной платы. Как уже говорилось в предыдущей главе, большинство услуг предоставляется франчайзером еще до начала деятельности франшизного предприятия. Например, франчайзер подбирает подходящих франчайзи, помогает определить месторасположение, открывает предприятие и оказывает содействие в подготовке к ведению деятельности и в самой работе франшизного предприятия. Следовательно, чем больше расходов вы понесете при отборе франчайзи и чем большую поддержку окажете при подготовке и организации его деятельности до открытия предприятия, тем выше может быть первоначальная франшизная плата. Если предлагаемая вами деятельность носит более сложный характер и требует более интенсивной подготовки, чем деятельность других франчайзеров, и если вы предлагаете возможность выбрать место ведения бизнеса и поддержку на начальном этапе работы, равно как и другие услуги, вы также можете взимать более высокую франшизную плату.

Размер франшизной платы также зависит и от срока франшизного соглашения. Как правило, чем продолжительнее срок, тем большую плату вы можете устанавливать, причем в этом случае франчайзи может погашать сумму на протяжении длительного периода времени. Например, если вы намерены заключить с франчайзи — спортивным клубом — контракт сроком на двадцать лет, плата может быть гораздо выше, чем если бы вы заключали с ним контракт на два года.

Со временем вам следует увеличивать размер франшизной платы в соответствии с ростом ваших расходов. При увеличении стоимости ваших услуг, предоставляемых франчайзи, что может быть вызвано инфляцией или другими факторами, при определении размера взноса вам следует учитывать возросший уровень ваших затрат. Кроме того, вероятнее, что вы будете наращивать, а не сокращать объем предоставляемых услуг, что также позволит вам со временем увеличить размер взимаемой платы. Более того, ценность вашего бренда возрастет, что также отразится на размере франшизной платы<sup>4</sup>. Следовательно, вы сможете увеличивать плату по мере развития и формирования вашей франшизной системы. Однако иллюзий питать не стоит. Даже если ваша система работает очень успешно, увеличение франшизной платы будет, скорее всего, лишь незначительно превышать темпы роста инфляции. Повышение платы для новых франчайзи при одновременном сохранении уровня платы для уже существующих — задача довольно сложная, и размер платы изменяется медленно и постепенно.

В среднем первоначальная франшизная плата составляет 8% стоимости платежей, которые подлежат выплате франчайзи на протяжении всего срока действия франшизного соглашения<sup>5</sup>. Несмотря на существующие различия, размер первоначального взноса редко достигает общей суммы выплат.

Почему? Потому что если франчайзи заплатит вам полную стоимость франшизы в качестве первоначального взноса, у вас не будет стимула поддерживать систему в дальнейшем. Франчайзи владеют ситуацией и основами франчайзинга и не будут участвовать в системе, которая получает практически всю компенсацию в виде первоначального взноса, опасаясь, что не получат дальнейшей поддержки франчайзера.

Более того, в случае предварительного получения всего объема компенсации, у франчайзера возникает стимул как можно быстрее прекратить франчайзинговые отношения с франчайзи и получить доход от перепродажи предприятий. Я не утверждаю, что именно вы способны поступить подобным образом, поскольку может помешать ваше чувство порядочности. Но сама ситуация может отпугнуть много претендентов, большинство которых не знает вас и не знакомо с вашими принципами и будет опасаться возникновения потенциальных проблем.

Третьим доводом в пользу того, что размер первоначального взноса будет незначительным по сравнению с объемом общих выплат на протяжении всего срока действия франчайзингового соглашения, служит тот факт, что ваши франчайзи навряд ли смогут оплатить такую сумму единовременно в качестве первоначального взноса. Большинство приобретающих франшизу обладают ограниченным капиталом. В основном, для того чтобы покрыть расходы, связанные с началом деятельности и приобретением франшизы, им приходится потратить личные сбережения, занимать деньги у друзей или семьи или брать кредит. В результате вероятность предварительной оплаты полной стоимости франшизы, особенно в отраслях с высоким уровнем затрат, таких как ресторанный бизнес и предоставление жилья, очень мала. Следовательно, вы (и подобные вам франчайзеры) сможете получить в качестве первоначального взноса лишь небольшую часть стоимости франшизы.

#### **Стоп! Не делайте этого!**

1. Не пытайтесь заполучить большую часть стоимости франшизы в виде авансовой франшизной платы, поскольку у вас возникнут проблемы с привлечением франчайзи.
2. Не устанавливайте оплату слишком низкую для вашей отрасли, репутации бренда и уровня оказываемой поддержки.

## **Размер роялти**

Второй основной компонент ценообразования в рамках франшизной системы — текущие роялти, выплачиваемые франчайзи франчайзеру. Для франчайзера роялти являются основным источником компенсации и зачастую составляют до 90% объема платежей, получаемых в течение всего срока действия франшизного соглашения. Кроме того, что роялти обеспечивают получение прибыли, они также служат фактором (и капиталом), стимули-

рующим франчайзера поддерживать франшизную систему в дальнейшем. Роялти используются в целях развития системы, для оплаты текущего обучения, оказания содействия франчайзи при налаживании деятельности предприятия и осуществления мониторинга эффективности его работы, продвижения бренда и разработки новой продукции и услуг.

Не следует недооценивать значения текущих роялти как источника финансирования дальнейшего развития вашего бизнеса. Рост расходов, которые вы можете понести в связи с разработкой новых продуктов или услуг для франчайзи, может вас поразить. Например, *McDonald's* в 1960-х годах на усовершенствование метода приготовления картофеля фри и выбор используемого картофеля потратил около 3 миллионов долларов<sup>6</sup>! Это означает, что на развитие единственного продукта было затрачено десятки миллионов «сегодняшних» долларов. Идея заключается в том, что роялти не следует рассматривать как источник получения чистой прибыли, поскольку часть получаемых средств можно реинвестировать в развитие вашего бизнеса. Для того чтобы располагать деньгами, которые вы можете инвестировать в развитие системы, и получать разумную прибыль, вам, возможно, следует взимать более высокие роялти, чем это предполагалось первоначально.

При организации франшизной системы вам также необходимо принять решение о том, как вы будете взимать роялти. Существует ряд опций, но большинство франчайзеров устанавливают размер роялти в зависимости от размера валовой выручки от продаж франчайзи. Только 5% франчайзеров устанавливают фиксированные роялти, в то время как 82% предпочитают определять размер роялти в процентном соотношении, причем 93% при этом ориентируются на процент от валовой выручки от продаж, а не от прибыли<sup>7</sup>.

Почему предпочтение отдается определению размера роялти как процентного соотношения от валовой выручки от продаж, а не от прибыли? Одна из причин заключается в том, что вам гораздо легче оказывать влияние на уровень продаж франчайзи, чем на его прибыль. Следовательно, общий объем продаж является для вас, и для подобных вам франчайзеров, лучшим стимулом, чем валовая прибыль. Если вы определяете размер роялти таким образом, то будете заинтересованы в том, чтобы способствовать повышению уровня эффективности вашего франчайзи в области продаж продуктов и услуг вашей системы.

Возможно, еще более весомым аргументом в пользу определения размера роялти в зависимости от валовой выручки от продаж является тот факт, что осуществлять мониторинг продаж гораздо проще мониторинга прибыли. Прибылью куда легче манипулировать, поскольку франчайзи может снизить уровень прибыли за счет повышения уровня затрат. При начислении роялти по объему продаж, франчайзер может игнорировать все ухищрения франчайзи, направленные на снижение прибыли. Франчайзеру необходимо следить лишь за одним аспектом деятельности франчайзи, и хотя мониторинг продаж не является легкой задачей, этот вариант гораздо проще, чем определение роялти в зависимости от объема прибыли. Таким образом, вы можете снизить уровень риска, определяя роялти в зависимости от объема продаж, а не от объема прибыли<sup>8</sup>.

Помимо того, что вам необходимо определиться с принципом взимания роялти, следует также принять решение о размере выплачиваемых франчайзи роялти. Наиболее распространенный процентный роялти, назначаемый примерно трети франчайзеров, составляет от 4 до 5% от уровня продаж. Например, *Big Apple Bagels*<sup>®</sup>, чикагская компания-франчайзер, занимающаяся изготовлением и продажей рогаликов, взимает со своих франчайзи роялти в размере 5% от объема продаж<sup>9</sup>. Но в общем размер роялти, взимаемых франчайзерами, варьируется от 1 до 50% от валовой выручки от продаж.

Итак, какой размер роялти можете установить вы? В основном ответ зависит от положения дел в вашей отрасли. Размер прибыли, характерный для вашей отрасли, вид продукции, которую вы продаете, возможности франчайзи в сфере вашего бизнеса, потребность в поддержке, стоимость мониторинга — все эти факторы влияют на определение размера роялти. Например, если для вашего бизнеса характерен более скромный размер прибыли, вам придется установить размер роялти на более низком уровне, чем если бы вы работали в сфере со значительно большей величиной прибыли. Вы не можете устанавливать размер роялти на слишком высоком уровне, поскольку он влияет на прибыль вашего франчайзи. Если ваш франчайзи будет зарабатывать слишком мало, он лишится всех стимулов к продолжению деятельности. Одно из практических правил франчайзинга состоит в следующем: удостоверьтесь, что размер роялти не превышает одной трети прибыли франчайзи до его уплаты. В таблице 8.2 представлены средние значения роялти по отдельным отраслям.

Таблица 8.2. Средние значения роялти в отдельных отраслях

Отрасль	Среднее значение роялти, %
Бизнес-услуги	10,6
Наем и подбор персонала	6,5
Услуги печати и копирования	5,9
Средства по уходу за волосами	5,2
Ремонт автомобилей	5,0
Системы обеспечения безопасности	4,9
Недвижимость	4,8
Быстрое питание	4,7
Ресторанный бизнес	4,5
Прачечная и химчистка	4,5
Жилье	4,2
Туристические фирмы	0,4

Источник: использованы данные Р. Бонда *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publication, 2004).

Но уровень прибыльности вашего бизнеса не единственный фактор, оказывающий влияние на размер роялти. Компании, осуществляющие деятельность в одной отрасли и производящие ту же продукцию, зачастую устанавливают различные уровни роялти. Так, компания *Dunkin' Donuts*<sup>®</sup> взимает

роялти в размере 5,9% от валовой выручки от продаж, в то время как ее конкурент *Robin's Donuts* — только 4%<sup>10</sup>.

Размер роялти должен отражать соответствующий объем вашего вклада и вклада вашего франчайзи в развитие системы. Если вклад франчайзи слишком высок, например, в том случае, когда он обладает ценными знаниями и опытом работы на местном рынке, которые вы используете в целях развития системы, размер взимаемых роялти должен быть, соответственно, ниже. И наоборот, если вы вносите значительный вклад как франчайзер, например, разработав фирменную продукцию или процесс, который предоставляете вашему франчайзи, взимаемые роялти должны быть, соответственно, выше.

Подобным образом уровень текущей поддержки — например, специальное обучение или централизованные закупки — также оказывает влияние на размер роялти. Если вы оказываете франчайзи больше услуг, в праве рассчитывать на более высокие роялти. Размер роялти, выплачиваемых вашими франчайзи, должен быть меньше, чем роялти, которые получает ваш конкурент, если последний, в отличие от вас, предлагает своим франчайзи такие услуги, как управление товарно-материальными запасами, централизованную обработку данных и другие функции поддержки.

Размер роялти также должен отражать стоимость бренда вашей системы. Один из доводов связан с тем, что известный бренд привлекает клиентов, позволяя вашим франчайзи продавать больше при меньшем уровне затрат и тем самым увеличивая уровень получаемой ими прибыли. Другая причина заключается в том, что, будучи франчайзером, предлагающим известный бренд, вы в большей степени заинтересованы в осуществлении жесткого мониторинга выполнения условий соглашения вашими франчайзи. Поскольку вероятность нарушения условий соглашения с целью сокращения затрат со стороны франчайзи возрастает по мере развития бренда, франчайзи готовы платить больше за предоставление защиты от подобных действий со стороны других франчайзинговых предприятий по мере укрепления бренда, что позволяет вам, как франчайзеру, взимать более высокие роялти.

Чем больше лет вы проработали на рынке перед основанием франшизной системы, тем выше могут быть ваши роялти<sup>11</sup>. Предыдущий опыт работы не только положительно влияет на стоимость бренда, но и способствует усовершенствованию вашей операционной системы. Используя приобретенные знания и опыт для создания более совершенной операционной системы, вы тем самым предлагаете вашим франчайзи более стабильный бизнес, и они должны быть готовы за это платить.

Хотя роялти представляют собой большую часть компенсации, которую вы получите от ваших франчайзи, вы можете зарабатывать деньги и другими способами. Перед определением размера роялти, вам стоит подумать о дополнительных источниках повышения прибыли. Некоторые франчайзеры сдают своим франчайзи землю в аренду, получая таким образом прибыль. В случае *McDonald's*, например, аренда недвижимости является более значительным источником прибыли, чем сами роялти, выплачиваемые франчайзи за право использования бренда и операционной системы<sup>12</sup>.

Другие франчайзеры продают или сдают в аренду специальное оборудование, нужное для производства продукции или оказания услуг, предоставляемых конечному пользователю, или предлагают франчайзи на выгодных условиях приобрести продукцию, необходимую для начала деятельности. Например, *East Coast Original Frozen Custard* выдвигает требование приобретения у компании смесей для приготовления йогуртов и сладких кремов и оборудования, необходимого для приготовления замороженных десертов, получая таким образом прибыль от соответствующих поставок. Фактически эти альтернативные источники дохода могут служить объяснением того, почему размер взимаемых с франчайзи роялти равен 1%.

Поскольку размер роялти ниже, если франчайзер зарабатывает на франчайзи подобным образом, то величина роялти в сфере предоставления услуг выше, чем в сфере производства продукции. При продаже продукции франчайзер может получать часть прибыли за счет продажи товаров франчайзи, что невозможно в случае предоставления услуг<sup>13</sup>.

Последним фактором, оказывающим воздействие на размер роялти, которые вы можете взимать с ваших франчайзи, — уровень их продаж. Размер роялти может быть выше при более высоких продажах. Почему? Большинство франчайзи стремятся достичь абсолютного уровня компенсации. При более высоком уровне продаж, они могут выплачивать более высокие роялти, при этом достигая поставленной цели. Если вы работаете в регионах или отраслях, для которых характерны большие объемы продаж, ваши роялти могут быть выше, чем у ваших конкурентов.

Другой аспект, который необходимо учитывать, — периодичность выплаты роялти. Примерно 54% франчайзеров требуют ежемесячной выплаты роялти, 18% предпочитают получать еженедельно<sup>14</sup>. Преимуществом еженедельной выплаты роялти является, конечно же, обеспечение денежного потока. Вполне возможно генерировать положительный денежный поток для вашего предприятия, взимая роялти еженедельно и оплачивая большинство счетов с периодичностью в 30 или 90 дней. С другой стороны, еженедельная выплата роялти может вызвать проблемы с денежным потоком у ваших франчайзи, что не будет положительного сказываться на их деятельности. При определении периодичности выплаты роялти необходимо соблюдать равновесие и учитывать интересы обеих сторон.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не устанавливайте роялти на слишком высоком уровне, если можете получать прибыль от продаж необходимой продукции и оборудования.
2. Не устанавливайте роялти на высоком уровне, если бренд вашей системы еще не получил достаточного развития.
3. Не устанавливайте роялти на высоком уровне, если вы не оказываете вашим франчайзи многочисленные услуги.

## Взаимосвязь франшизной платы и размера роялти

И франшизная плата, и размер роялти в новой или небольшой франшизной сети будут скромнее, чем в развитой и установившейся, поскольку цена франшизы отражает лежащую в ее основе ценность участия в ней для франчайзи. В силу того, что быть частью компании *McDonald's* более престижно, чем членом системы *Scott's Hamburger Hut*, *McDonald's* может взимать со своих франчайзи более значительную плату за право пользования именем бренда и доступ к активам своей системы. Таким образом, как уже говорилось, со временем франчайзер увеличивает и размер франшизной платы, и размер роялти, что отражает увеличение стоимости франшизной системы.

Однако изменение франшизной платы и роялти происходит по-разному. Новые франчайзеры, как правило, дисконтируют первоначальную франшизную плату и устанавливают размер роялти на уровне ниже среднего в отрасли. Поскольку текущие роялти, в отличие от первоначального взноса, определяются стоимостью бизнеса, новые франчайзеры без сложившейся репутации могут привлечь франчайзи, устанавливая фиксированный размер первоначальной франшизной платы за право участия в бизнесе и взимая роялти в процентном соотношении от продаж конечному пользователю.

Подобная политика снижает риски франчайзера, связанные с неверным выбором, минимизируя его затраты в том случае, если бизнес окажется низкоприбыльным. При очень низких роялти и очень высоком пороге первоначального взноса, сумма, выплачиваемая франчайзи за участие во франшизной сети, определялась бы в основном стоимостью бизнеса. Однако при более высоких роялти и более низкой первоначальной плате оплата франчайзеру тесно связана со стоимостью бизнеса с точки зрения продаж товаров и услуг конечному пользователю. Для франчайзи менее рискованно выбрать франчайзера, предлагающего более низкую первоначальную плату и относительно высокие роялти. Поэтому новым франчайзерам, предпочитающим такую политику, будет легче привлечь франчайзи, необходимых для развития их системы, и легче выжить, чем другим новым участникам рынка.

Со временем франчайзеры, которым удалось выжить, развиваются. По мере развития франшизной сети франчайзеры как правило увеличивают первоначальный взнос быстрее, чем размер роялти, изменяя соотношение этих выплат.

### Стоп! Не делайте этого!

1. Не устанавливайте высокий первоначальный взнос и роялти в новой франшизной системе. Это не будет способствовать привлечению франчайзи.
2. Не пытайтесь получить большую часть компенсации в виде авансовой франшизной платы в том случае, если система новая, сконцентрируйте ваши усилия на получении этих средств за счет роялти.

## Вопросы для самоконтроля

1. Какой должна быть первоначальная франшизная плата за участие в моей системе?
2. Какими должны быть размеры роялти?
3. Определять размер роялти по твердой ставке или в процентном отношении? В процентном отношении от валовой выручки от продаж или прибыли? Взимать роялти еженедельно или ежемесячно?
4. Какую часть компенсации следует получить за счет авансовой франшизной платы и какую — благодаря получаемым текущим роялти?
5. Как со временем следует изменять соотношение первоначального взноса и текущих роялти?

## Выводы

Для того чтобы добиться успеха, политика ценообразования вашей франшизной системы должна быть правильной. Если вы установите слишком высокие цены, вам будет трудно привлечь франчайзи. Если цены будут слишком низкими, вы потеряете прибыль и, вероятно, не сможете платить за дальнейшее развитие вашей системы. В этой главе обсуждаются две основные составляющие политики ценообразования: первоначальный взнос и текущие роялти.

Франшизная плата представляет собой единовременный взнос, выплачиваемый франчайзи франчайзеру при заключении франшизного соглашения в качестве компенсации затрат на организацию деятельности франшизного предприятия. В среднем размер первоначальной франшизной платы составляет около 8% от общей суммы, выплачиваемой франчайзи на протяжении всего срока действия франшизного соглашения, что приблизительно составляет 32 000 долларов США. Франшизная плата будет выше в отраслях с высоким уровнем прибыли, если ваш бренд обладает известностью, если франчайзи предлагается большая территория, если вы оказываете многочисленные услуги, направленные на поддержку его бизнеса и если франчайзинговые отношения заключаются на длительный срок. Со временем большинство франчайзеров увеличивают размер франшизной платы и размер роялти, что лишь незначительно опережает темпы инфляции.

Роялти — текущие выплаты франчайзи, представляющие собой основной источник компенсации, получаемой франчайзером. Предназначение роялти заключается в обеспечении прибыли франчайзера и получении средств на дальнейшее развитие системы. Большинство франчайзеров предпочитают устанавливать размер роялти как процентное соотношение от валовой выручки от продаж. Поскольку эта опция обеспечивает более высокий уровень мотивации франчайзи, чем роялти, определяемые как процентное соотношение от прибыли. Кроме того, предполагает более простую систему мониторинга и более низкий уровень риска для франчайзера.

Размер роялти будет выше, если вы осуществляете свою деятельность в отрасли с более высоким уровнем прибыли, если у вашего франчайзи более высокие объемы продаж, если ваш вклад в систему представляется более значительным, если вы оказываете существенную поддержку франчайзи. А также если ваш бренд хорошо известен, если вы работаете на рынке уже длительный период времени и если у вас нет других источников получения прибыли, таких как сдача в аренду франчайзи помещений или продажа необходимых для начала деятельности товаров и оборудования.

И франшизная плата, и размер роялти будут ниже в новых франшизных системах, поскольку отражают лежащую в их основе ценность для франчайзи. Новые франчайзеры, как правило, устанавливают более низкую плату и более высокие роялти, что позволяет снизить риски франчайзи при неверном выборе франчайзера.

Теперь вы понимаете основные моменты ценообразования франшизы. Следующая глава посвящена вопросам успешного развития франшизной системы.



## Стратегии расширения

Успех предприятия зачастую зависит от выбранной вами стратегии расширения бизнеса. Поскольку, как правило, франчайзинг распространен в отраслях, которые сами по себе предполагают увеличение количества торговых точек, размер прибыли от франчайзинговой деятельности во многом зависит от того, насколько быстро и эффективно вы расширяете географию своей деятельности. Если вы все сделаете правильно, в результате подобного расширения ваша прибыль невероятно возрастет, если нет — эффект будет прямо противоположным.

Данная глава содержит конкретные рекомендации по выбору стратегии расширения для определенной франшизной системы. Как франчайзеру, вам необходимо найти верный ответ на следующие стратегически важные вопросы:

- Позволяет ли уровень развития вашего бизнеса заниматься франчайзингом?
- Можете ли вы поддерживать надлежащий баланс между франшизными торговыми точками и точками, находящимися во владении вашей компании?
- Какие торговые точки должны быть франшизными, а какие — находиться во владении компании?
- Как расширить географию вашей деятельности?
- Когда и как переходить к расширению на международном уровне?

### Когда стоит начать заниматься франчайзингом?

Возможно, прочитав предыдущие главы этой книги, вы пришли к выводу, что франчайзинг — это именно то, что вам нужно. И все же, прежде чем им заняться, вам стоит поработать в выбранной отрасли бизнеса хотя бы несколько лет. Большинство успешных франчайзеров в свое время поступили именно так. Более того, по результатам проведенных исследований, чем

позже вы начинаете заниматься франчайзингом, тем больше у данной франшизной системы шансов на успех<sup>1</sup>.

Поработав какое-то время в конкретной отрасли, вы сможете выделить ключевые факторы успеха и затем поделиться этими знаниями с другими. Кроме того, вы сумеете определить, какая именно система необходима вам на данном этапе развития торговых точек, и тогда не придется использовать франчайзи в качестве подопытных кроликов, чтобы установить это экспериментальным путем.

Приобретение соответствующего опыта также позволит вам оказывать франчайзи поддержку в будущем. Чем дольше компания работает на рынке, тем меньше вероятность потерпеть неудачу. Таким образом, если вы проработали в конкретной отрасли бизнеса определенное время, прежде чем начинать заниматься франчайзингом, вероятность того, что вы потерпите неудачу, значительно понижается. В то же время вероятность того, что вы сможете оказать своим франчайзи необходимую поддержку, в этом случае значительно выше, чем если бы занялись франчайзингом с момента основания вашего бизнеса.

Безусловно, время, которое нужно компании для достижения успеха, как и то, с какого именно момента стоит начать заниматься франчайзингом, зависит от особенностей конкретной отрасли. В таблице 9.1 представлена информация о среднем количестве лет, которые франчайзеру надо проработать на рынке с учетом особенностей бизнеса.

**Таблица 9.1.** Среднее количество лет, которые компании необходимо проработать на рынке, прежде чем заниматься франчайзингом в выбранной отрасли

Отрасль	Количество лет на рынке
Ремонт автомобилей	5,9
Пекарское дело	6,9
Строительство	5,1
Бизнес-услуги	4,5
Уход за детьми	3,8
Образование	12,0
Быстрое питание	7,1
Предоставление жилья	11,9
Ремонтные работы	6,8
Услуги по найму персонала	7,0
Операции с недвижимостью	10,8
Ресторанный бизнес	9,3
Розничная торговля продуктами питания	16,2
Розничная торговля	7,0
Сфера обслуживания	4,3
Спорт и отдых	2,9
Туризм	1,8
<b>В среднем</b>	<b>7,6</b>

**Источник:** По данным IFA Educational Foundation, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: IFA, 1998).

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не начинайте заниматься франчайзингом с момента открытия бизнеса. Пусть ваша компания проработает несколько лет, чтобы вы могли определить наиболее эффективные способы управления бизнесом.
2. Не полагайтесь на усредненные расчеты; примите во внимание особенности данной отрасли, определяющие время, которое компании необходимо провести на рынке, прежде чем заниматься франчайзингом.

### Какое количество торговых точек следует оставлять в своей собственности?

По статистике, опытные франчайзеры владеют не более чем одной пятой общего количества торговых точек. В среднем около 84% торговых точек в сети принадлежит франчайзи, и 16% — франчайзерам<sup>2</sup>.

Однако за этими статистическими данными скрываются значительные стратегические изменения, которые претерпевает современная франшизная система, а именно относительно места, которое в ней занимают торговые точки, находящиеся во владении компании. Из рис. 9.1 видно, что изначально малое количество торговых точек, которыми владеют франчайзи, через несколько лет резко возрастает, впоследствии оставаясь стабильным и демонстрируя незначительное понижение по мере развития системы.

В следующих разделах описывается примерное соотношение количества франшизных торговых точек и торговых точек, остающихся в собственности компании, во франшизных сетях на протяжении всего периода их существова-



Рис. 9.1. Изменение с течением времени количества торговых точек, которыми владеет компания в рамках франшизной системы

ния. В каждом из разделов анализируется один из трех ключевых периодов жизни франшизной системы, а именно: начальный период развития новой системы, период ее интенсивного развития и период зрелости.

### **Торговые точки компании в новых франшизных системах**

Большинство успешных франчайзеров начинают с торговых точек, которыми владеют они сами. Такие торговые точки, как правило, открытые до того, как ваша компания начинает заниматься франчайзингом, во многом определяют успех франшизной системы в целом. Это объясняется тем, что для франчайзи они являются доказательством того, что вы, как франчайзер, уверены в ценности своей новой системы. Как франчайзеру, вам достаточно сложно продемонстрировать ценность системы, которую вы пытаетесь продать франчайзи, поскольку ее основной актив, формат бизнеса, нематериален. Например, сложно определить, будут ли ваши рецепты для сети быстрого питания популярны среди клиентов, пока по этим рецептам не приготовят еду, которая будет успешно продаваться. Ввиду нематериального формата потенциальным франчайзи сложно определить ценность вашего бизнеса до того, как они его приобретут, и следовательно, их сложно убедить приобрести у вас франшизу.

Более того, вы не можете убедить потенциальных франчайзи в ценности вашего бизнеса только разговорами о ней. Все франчайзеры (предлагающие как ценные, так и не очень ценные бизнес-форматы) убеждают франчайзи в ценности своего формата. Если потенциальные франчайзи поверят таким заявлениям, это может привести к продаже торговых точек.

Вследствие неэффективности таких «разговоров» о ценности как способа убеждения в выгодности партнерства с вами, вам необходимо предпринять стратегические меры, чтобы доказать франчайзи, что ваша система на самом деле является ценной. Вы можете этого добиться, продемонстрировав прибыльность вашего бизнеса на собственном примере. Ваша прибыль как владельца бизнеса напрямую связана с ценностью данного формата. Только те франчайзеры, чей бизнес характеризуется ценным форматом, готовы вкладывать в него средства, а подобные инвестиции могут послужить убедительным аргументом в пользу того, что франчайзи также стоит купить право участия в этой системе.

В результате советники потенциальных франчайзи рекомендуют своим клиентам не доверять заверениям франчайзеров в ценности формата конкретного бизнеса, а «внимательно изучить ситуацию, прежде чем принимать решение об инвестициях», и инвестировать только в те предприятия, которые наглядно демонстрируют ценность системы. В частности, советники рекомендуют франчайзи покупать участие только в тех системах, в которых управление определенным количеством торговых точек осуществляется самими франчайзерами. Например, Роб Бонд, автор книги *Sourcebook of Franchise Opportunities*, популярного руководства по франчайзингу, считает, что «соотношение торговых точек, находящихся во владении компании, и точек, при-

надлежащих франчайзи, указывает в известной мере на готовность франчайзера «подтверждать свои слова действиями»<sup>3</sup>.

Аналогично, в книге, посвященной франчайзингу, консультант по вопросам франчайзинга Бев Клайн пишет: «Первый вопрос [который заинтересованные франчайзи должны задать о любой новой системе] состоит в том, участвуют ли руководители компании, предоставляющей франшизу, в работе франшизной системы. Франчайзер должен владеть хотя бы одним или двумя магазинами, что является гарантией его заинтересованности в успешной работе системы. Если вы слышите от франчайзера, что его работа состоит исключительно в предоставлении франшизы, мой вам совет: бегите в противоположном направлении»<sup>4</sup>.

Чем большим количеством торговых точек вы владеете как начинающий франчайзер, тем больше ваш успех зависит от ценности выбранного бизнес-формата. Следовательно, чем больше торговых точек находится во владении вашей компании, тем нагляднее для франчайзи ваша готовность инвестировать в ценность системы в целом.

### *Период раннего роста*

На начальном этапе самые успешные франчайзеры стараются сохранять число точек, которыми владеет компания, неизменным, предоставляя франшизу практически в эксклюзивном порядке. Таким образом они сокращают количество торговых точек, которыми владеет компания, в период раннего роста.

Успешные франчайзеры отдают предпочтение именно этой стратегии по ряду причин. Во-первых, большинство из них стремится продать франшизу на новые торговые точки, которые они открывают в рамках данной системы, ввиду целого ряда преимуществ франчайзинга, о которых шла речь в главе 2 «Преимущества франчайзинга». Кроме того, франчайзи привлекает возможность приобретения лучших точек, а это осуществимо только в случае приобретения франшизы.

На ранних этапах роста необходимость владеть множеством торговых точек в качестве гарантии ценности франшизной системы невелика, поскольку репутация успешного франчайзера строится на ценности самой системы. Потенциальные франчайзи могут оценить работу торговых точек, находящихся во владении компании, и первых точек, работающих по франшизе. В комбинации с возможностью изучить продукт или услугу такая оценка позволяет определить целесообразность приобретения права участия в системе. При этом франчайзеру не нужно увеличивать количество торговых точек.

В период начального роста успешные франчайзеры не продают ранее открытые торговые точки, принадлежащие компании. Даже когда уже нет необходимости подчеркивать прибыльность владения торговой точкой, они все еще считают целесообразным управление некоторыми из них напрямую. Такие торговые точки служат в качестве отделов по исследованию и развитию. В них франчайзеры могут усовершенствовать продукты и услуги,

предлагаемые покупателю, определить наиболее эффективные способы управления торговой точкой, разработать политику мониторинга деятельности и повышения мотивации франчайзи. Эти точки служат также местом обучения потенциальных франчайзи и обслуживающего персонала для данной бизнес-системы.

### ***Выкуп торговых точек в развитых системах***

По мере развития франшизной системы франчайзеры стремятся увеличивать количество торговых точек, находящихся во владении компании, путем их выкупа<sup>5</sup>. Это, отчасти, объясняется тем, что операционная прибыль таких точек выше, чем у франшизных, вследствие чего наиболее прибыльные из них выкупаются франчайзерами. Например, *McDonald's* и *Taco Bell*<sup>®</sup> проводят агрессивную политику выкупа наиболее прибыльных точек, когда система достигает определенного уровня развития. Зачастую стремление выкупать торговые точки в целях получения большей прибыли объясняется еще и тем, что при помощи централизованного управления системой франчайзеры рассчитывают увеличить объем продаж или понизить уровень операционных расходов.

Кроме того, по мере укрепления франчайзерами своих позиций на рынке, проблема финансирования постепенно становится не такой острой, вследствие чего компания может позволить себе владение большим количеством торговых точек. На этом этапе многие франчайзеры выпускают акции компании на рынок или получают значительные вливания капитала, что снижает потребность во франчайзинге как в источнике привлечения капитала. В результате франчайзеры вкладывают дополнительные средства в выкуп прибыльных торговых точек.

Как только владение торговыми точками делается менее проблематичным, франчайзеры стремятся их выкупать также и с целью снижения риска возникновения конфликтов с франчайзи. Расширение франшизной системы приводит к перенасыщению рынка, в итоге становится все труднее продавать дополнительные франшизы. Из-за насыщения рынка они теряют привлекательность для франчайзи, которые полагают, что покупка франшизы в сформированной системе принесет меньшую прибыль, чем на рынках, не слишком густо заселенных торговыми точками. Когда рост системы замедляется, у франчайзеров также меньше стимулов сохранять в действии свои соглашения о предоставлении рекламной поддержки и других вспомогательных услуг франчайзи. Совокупность этих факторов ведет к противоречию между франчайзерами и франчайзи, которое грозит судебным разбирательством. Выкупая торговые точки, франчайзеры могут свести к минимуму вероятность подобных разбирательств.

### ***Конверсионный франчайзинг***

Описанные модели истинны для большинства типов франчайзинга, но есть одно исключение: конверсионные франшизы. Конверсионный франчайзинг — это процесс, при котором под «зонтик» франчайзера становятся уже

существующие независимые предприятия. Показательный пример конверсионного франчайзера — агентство по недвижимости *Century 21® Real Estate* из Парсиппани, штат Нью-Джерси<sup>6</sup>. Из-за того что конверсионные франчайзеры объединяют большое количество независимых предприятий под одним франшизным «зонтиком», вместо того чтобы продавать франшизы людям, желающим начать собственный бизнес, многие аргументы относительно ценности торговых точек, находящихся во владении компаний, неприменимы к конверсионным франшизам.

Конверсионный франчайзинг имеет свои сильные и слабые стороны. Положительные стороны заключаются в следующем. Повышается вероятность того, что франчайзи обладают соответствующими деловыми навыками. Конверсионные франчайзи, как правило, знают, как управлять торговыми точками в своих отраслях индустрии, потому что до перехода во франшизную сеть они занимались этим в течение многих лет. Кроме того, конверсионный франчайзинг обеспечивает торговой точке преимущество от многолетнего функционирования, улучшающее эффективность ее деятельности. Так как для многих розничных торговцев характерна «кривая обучения» (процесс постепенного приобретения опыта) на уровне торговых точек, высокая эффективность конверсионных франшиз наблюдается уже вскоре после начала франчайзинга. К тому же конверсионный франчайзинг, благодаря росту масштабов деятельности, может создать быстрорастущую сеть связанных предприятий в очень короткий срок, что позволяет франчайзеру сэкономить на рекламных и закупочных расходах.

С другой стороны, конверсионный франчайзинг требует, чтобы франчайзер имел в своем распоряжении независимого делового человека, привыкшего работать самостоятельно в рамках операционной системы<sup>7</sup>. Как будет обсуждаться далее в главе 11 «Поиск, отбор и управление франчайзи», многие франчайзеры не любят предоставлять франшизы опытным предпринимателям. Их стремление к независимости вступает в противоречие с необходимостью стандартизации системы франчайзинга и часто приводит к неудовлетворительным показателям деятельности.

#### **Стоп! Не делайте этого!**

1. Не применяйте стратегию франчайзинга, если у вас нет определенного количества собственных торговых точек.
2. Не бойтесь выкупать торговые точки, когда ваша франшизная система уже полностью сформировалась. Зачастую это наилучшая стратегия в случае насыщения рынков.

## **Какие торговые точки подлежат франчайзингу**

Чтобы добиться успеха в сфере франчайзинга, вам следует предоставлять франшизы на географически удаленные торговые точки и владеть теми, которые находятся поблизости от головной конторы вашей компании. Осу-

шестнадцать мониторинг точек, удаленных от штаб-квартиры компании, — дорогое удовольствие, поскольку приходится командировать аудиторов к местонахождению франчайзи. Следовательно, использование такого механизма, как франчайзинг, который требует менее жесткого мониторинга, более эффективно в удаленных регионах.

Вам также следует предоставлять франшизы на торговые точки, создаваемые в сельской местности, а владеть теми, которые находятся в густонаселенных городских или пригородных районах. В районах со значительной плотностью населения вы можете разместить больше торговых точек на квадратную милю, что обеспечивает эффект масштаба при осуществлении мониторинга деятельности ваших районных менеджеров. Таким образом сокращаются расходы на мониторинг, и осуществлять непосредственный контроль торговых точек гораздо дешевле, чем предоставлять франшизы на них. Кроме того, ценность менеджеров ваших торговых точек с точки зрения генерирования продаж ниже, чем ценность районных менеджеров, когда в отдельном регионе находится огромное количество торговых точек и деятельность по организации спроса и сбыта координируется районными менеджерами. Следовательно, преимущества владения компанией с точки зрения рекламы и продвижения товара более весомы в густонаселенных районах.

Вам также необходимо владеть собственными торговыми точками в тех местах, где не так часто встречаются постоянные клиенты, например, в регионах, привлекательных для туристов. Фри-райдинг — нарушение условий соглашения с целью сокращения уровня операционных затрат (этот термин упоминался в главе 3 «Недостатки франчайзинга») — представляет серьезную проблему для франчайзинговой деятельности. Однако менеджеры торговых точек, находящихся во владении компании, не имеют никаких стимулов к нарушениям. То есть вам желательно владеть торговыми точками в тех местах, где существует высокий риск фри-райдинга, который может значительно ухудшить показатели работы торговой точки. Так как влияние репутации является альтернативой владению с целью контроля фри-райдинга, франчайзеры часто предпочитают владеть компанией в тех случаях, когда влияние репутации ограничено. Репутация не оказывает значительного воздействия в тех регионах, где постоянные клиенты — редкое явление, поэтому там франчайзинг менее эффективен.

Например, компания *Baskin-Robbins*<sup>®</sup> пожелает иметь в собственности магазины по продаже мороженого на морских курортах, поскольку велика вероятность того, что франчайзи в этих регионах будут снижать репутацию компании, продавая меньшие порции мороженого по той же цене и прикармливая разницу. В регионах, где туристический бизнес не очень развит, постоянные клиенты становятся своего рода механизмом регулирования размера порций мороженого. Дело в том, что покупатель не вернется в торговую точку франчайзи, если заметит махинации продавца с количеством мороженого в стаканчике. Однако в местах большого наплыва туристов, где покупатели все время меняются, механизм репутации не срабатывает для контроля нарушений, допускаемых франчайзи. Чтобы избежать проблем с мошенничеством, франчайзеры вынуждены брать торговые точки под собственный контроль.

Вам следует владеть торговыми точками, показатели работы которых значительно отличаются от показателей других точек в рамках системы, или же если в их работе нет согласованности и постоянства. При данных обстоятельствах франчайзи чаще занимают оппортунистическую позицию, так как у вас нет возможности оценить их деятельность, сравнивая показатели с нормами, действующими в системе. Следовательно, важен прямой мониторинг этих торговых точек, чтобы можно было контролировать все происходящее в них<sup>8</sup>.

Вероятно, сеть ресторанов быстрого питания, такая как *Arby's*<sup>®</sup> захочет владеть первыми из ресторанов, основанных ею в новых местах, например, в аэропортах или в университетских городках. Эти торговые точки, по-видимому, будут сильно отличаться по условиям работы, ценам, объемам продаж и другим показателям, на которые полагаются франчайзеры в определении эффективности работы франчайзи. Пока *Arby's* не сформирует достаточно большое количество торговых точек в аэропортах и на территории университетов, чтобы можно было сравнить показатели деятельности этих точек друг с другом, нельзя избежать трудностей при выяснении того, связана ли неудовлетворительная работа франчайзи с его оппортунистическими настроениями. В результате — лучше владеть этими точками и не допускать возникновения подобных проблем.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не приобретайте торговые точки, находящиеся далеко от головной конторы или в менее густонаселенных районах.
2. Не предоставляйте франшизы на торговые точки, находящиеся в местах, где мало постоянных клиентов.

## Стратегия географического расширения

Вам, как франчайзеру, необходимо определить, какую стратегию географического расширения лучше выбрать. Как уже упоминалось ранее, франчайзинг чаще всего встречается в тех предприятиях, где рост доходов связан с созданием дополнительных торговых точек, а не с расширением существующего бизнеса в уже имеющихся точках. Это значит, что выбираемый вами подход к созданию дополнительных сегментов бизнеса в новых географических регионах оказывает существенное влияние на эффективность деятельности вашей компании.

Хотя многие франчайзеры руководствуются стандартным подходом, предоставляя франшизы в любых местах, где их хотят купить, самые успешные из них, как правило, стремятся расширять деятельность в территориально ограниченном масштабе, концентрируя новые торговые точки лишь в одном-двух штатах, пока не будет достигнут достаточно большой масштаб для расширения деятельности на другие регионы. Например, *Arabica Coffee House*, успешная франшизная сеть кофейных домов, включающая 47 точек, работает только в штате Огайо<sup>9</sup>.

Географическая концентрация торговых точек — подходящая для вас стратегия при формировании системы франчайзинга, так как она упрощает контроль качества. Расширение деятельности под давлением обстоятельств затрудняет процесс регулирования качества, поскольку это связано с затратами на командировки консультантов франчайзинговой компании для проведения аудита франчайзи. При этом вы недостаточно эффективно используете средства, выделенные на мониторинг ваших франчайзи. Например, франшиза на новый копировально-множительный центр, по которой создается пять торговых точек в Нью-Йорке, Сан-Франциско, Лос-Анджелесе, Чикаго и Майами, будет более дорогостоящей из-за необходимости посылать консультантов в эти фирмы для проведения мониторинга в сравнении с другой франшизой на копировально-множительные работы, по которой открываются пять торговых точек в каждом из пяти районов Нью-Йорка. В результате при определенной фиксированной сумме средств, выделенных на мониторинг франчайзи, первый франчайзер, вероятно, будет хуже контролировать своих франчайзи, чем второй.

К тому же стандартный подход стимулирует франчайзи к ведению «сомнительной» деятельности, которую консультанты франчайзинговых компаний, находясь вдали от своих франчайзи, не в состоянии проконтролировать. Больше того, недостаточная территориальная сосредоточенность при расширении франшизной системы затрудняет достижение экономии масштаба в ключевых видах деятельности, способствующих ускорению роста, например, в рекламе. Поскольку рынки рекламной деятельности большей частью имеют локальный характер, вы можете более эффективно, с точки зрения затрат, заниматься радиорекламой и газетно-журнальной рекламой, если имеете несколько торговых точек на рынках средств массовой информации. Например, сконцентрировав своих франчайзи в определенных географических регионах, компания *Taste Freez* смогла создать локальные рекламные объединения, позволяющие ей более эффективно вести рекламную деятельность в сравнении с франшизными системами своих конкурентов, рассредоточенных территориально в большей степени<sup>10</sup>.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не нужно руководствоваться стандартным подходом в начале франчайзинговой деятельности; концентрируйте свои торговые точки на нескольких медиа-рынках.

## Расширение на международном уровне

Если вы добились успеха во франчайзинге, то вам в конечном итоге придется решать вопрос о расширении деятельности за пределами вашей страны, хотя бы по той причине, что франчайзинг стал международным явлением. Около 400 франчайзеров из Соединенных Штатов осуществляют руководство более чем тридцатью тысячами торговых точек за пределами США.

Конечно, прошло то время, когда франчайзинг был исключительно предметом американского экспорта. Теперь, когда франчайзеры расширяют свою деятельность за границу, они должны конкурировать не только с местными предприятиями в своей индустрии, но и с местными франчайзерами. Например, сеть франшизных предприятий *Ota* в Колумбии за пять лет расширилась с нескольких торговых точек до более чем 50 кафетериев<sup>11</sup>. Следовательно, иностранные франчайзеры кофейных домов, стремящиеся выйти на колумбийский рынок, будут иметь серьезного конкурента на внутреннем рынке.

Кроме того, франчайзинг становится бизнесом всемирного масштаба. Вновь возвращаясь к Соединенным Штатам, следует отметить, что франчайзеры кофейных домов в настоящее время должны принимать в расчет конкурентов из Колумбии. Национальная федерация производителей кофе Колумбии в настоящее время расширяет свою деятельность на Соединенные Штаты, размещая здесь две франшизные точки в дополнение к уже имеющейся базе из 11 колумбийских кофеен<sup>12</sup>. В результате франчайзеры американских кофейных домов, таких как *Gloria Jean's* и *Seattle's Best Coffee*, сталкиваются с франчайзинговым вторжением из-за границы, а также вынуждены конкурировать с американскими компаниями, применяющими франчайзинг, и компаниями, предпочитающими не использовать данную стратегию, например, *Starbucks*.

Вы, как франчайзер, должны решить два важнейших вопроса, касающихся деятельности за пределами своей страны. Когда необходимо расширять деятельность на международном уровне? И какие изменения после такого расширения следует внести в операции франчайзинга? В следующих разделах мы предлагаем варианты ответов на эти вопросы.

### ***Когда выходить на международный уровень***

Чтобы успешно вести международную деятельность, ваша система франчайзинга должна достичь достаточного уровня зрелости. Когда вы только приступаете к франчайзингу, международные операции могут оказаться очень сложными для управления или вообще неосуществимыми. Вначале вам необходимо разработать и закрепить модель бизнеса, поэтому наличие франчайзи поблизости от головной конторы вашей компании — важный фактор. Они могут быстро вносить коррективы в свою деятельность по мере получения от вас поддержки и рекомендаций в отношении обучения, выбора торговой точки, источника поставок и рекламы. Кроме того, франшизные точки в зарубежных странах труднее контролировать, — не только по причине сложностей и значительных расходов, связанных со сбором информации в местах, удаленных от головной конторы, но также из-за нестабильности условий международного бизнеса, различий в культурах, уровнях экономики и курсах валют.

Опыт нескольких лет ведения деятельности во франшизной системе на внутреннем рынке позволит вам в дальнейшем без потерь перейти к расширению на международном уровне, поскольку вы приобретете навыки эф-

фективного управления системой и умение находить подходящих франчайзи, которым можно осуществлять продажи, а также выбирать выигрышные места для ведения бизнеса. Ваш опыт франчайзинговой деятельности также поможет определить, каким образом передать действующую систему иностранным франчайзи, что гораздо труднее осуществить, чем переход той же системы к местным франчайзи.

Но еще более важен тот факт, что деятельность на внутреннем рынке в течение нескольких лет неизбежно приведет вас к международным операциям, поскольку длительный период ведения бизнеса внутри страны повышает вероятность насыщения местного рынка, что является важным стимулом выхода за рубеж. Насыщение рынка ведет к расширению деятельности на международном уровне, так как ваши попытки найти местных франчайзи на все более сужающемся внутреннем рынке неизбежно приведут к сокращению уровней прибыли.

Большинство франчайзеров, даже после того, как они заполнили внутренние рынки, не выходят на международный уровень, пока не получают определенный толчок; обычно это запрос от какой-либо зарубежной компании, заинтересованной в приобретении франшизы. Фактически почти две трети американских франчайзеров расширяют свою деятельность на международном уровне в ответ на запрос, полученный из другой страны. Эта модель указывает на то, что большинство франчайзеров в своей деятельности за рубежом не следуют заранее согласованной стратегии международной экспансии. Напротив, они начинают заниматься этой деятельностью только после того, как становятся достаточно крупными местными франчайзерами.

В действительности исследование, проведенное Артуром Андерсеном, показало, что среднестатистический американский франчайзер на момент открытия своей первой торговой точки за границей имеет 137 точек внутри страны<sup>13</sup>. Хотя эта цифра может несколько варьироваться, в зависимости от отрасли индустрии и от наличия различных франчайзеров в рамках конкретной индустрии, весомый средний показатель указывает на то, что большинство франчайзеров, впервые выходящих на международный рынок, не являются небольшими фирмами или новичками во франчайзинговой деятельности, — это относительно крупные сформировавшиеся системы.

### ***Изменения, необходимые для расширения деятельности на международном уровне***

Чтобы добиться успеха в расширении франчайзинговой деятельности на международном уровне, вам необходимо менять свою политику и стратегии. Подобно большинству франчайзеров, вы, вероятно, захотите использовать мастер франчайзинг, а не прямой франчайзинг для вхождения на зарубежные рынки<sup>14</sup>. Мастер франчайзинг поможет вам выйти на международный уровень, поскольку он резко сокращает дорогостоящий и неэффективный процесс управления большим количеством отдельных франчайзи на расстоянии. Кроме того, не нужно задумываться о том, как работать в другой стране; большинство франчайзеров совершенно некомпетентны в

этом. В партнерстве с мастер франчайзи вы можете использовать рыночный опыт местной компании, чтобы упростить адаптацию системы и механизмов мониторинга к новому рынку. Это также облегчает проблему выбора подходящих иностранных франчайзи, так как в международном масштабе эта процедура обычно обходится дорого.

Однако использование международного мастер франчайзинга не обходится без затрат и рисков. Мастер франчайзи не всегда придерживаются стандартов системы, и вы должны быть готовы прекратить их деятельность, если она окажется неудовлетворительной. Например, компании *McDonald's* пришлось расторгнуть соглашения с первоначальным мастер франчайзи во Франции, когда было обнаружено несоблюдение стандартов чистоты и даже появление грызунов в ресторанах<sup>15</sup>.

Когда вы приняли решение выйти на международный рынок, необходимо сделать и некоторые другие изменения. Следует определить более высокие авансовые лицензионные выплаты и более низкие текущие роялти, продавая франшизы иностранным франчайзи. Ваши небольшие возможности контролировать франчайзи на расстоянии, вместе с различиями в правовых условиях ведения деятельности, затрудняют введение в силу франчайзинговых соглашений, прав торговых марок и оговорок о неконкурентности в международном масштабе. В результате в случае выхода на международный уровень вы должны получать большую часть вашей компенсации авансом.

Обучать иностранных франчайзи также следует иначе, нежели их коллег внутри страны. Половина всех франчайзеров, расширяя деятельность на международном уровне, корректируют содержание обучающих курсов. В целом они делают обучение более подходящим для местного рынка и меняют форму обучения, чтобы свести расходы к минимуму. В частности, для удержания расходов на минимальном уровне, успешные франчайзеры обычно отказываются от проведения образовательных курсов в компании франчайзи. Они требуют, чтобы их иностранные франчайзи сами приезжали на обучение в головную контору в США. В результате этого значительно меньше франчайзеров предлагают обучение на местах работы франчайзи, находящимся за пределами Соединенных Штатов, чем американским франчайзи<sup>16</sup>.

Вообще говоря, когда вы начинаете заниматься франчайзинговой деятельностью за рубежом, вам необходимо в большей степени полагаться на франшизные торговые точки, чем вы это делаете на внутреннем рынке, хотя уверенность во франчайзинге должна уменьшаться по мере того, как ваша компания приобретает большой опыт международной деятельности<sup>17</sup>. То, в какой мере вам следует использовать франчайзинг после выхода на международный рынок, зависит от различных факторов, — в основном это характеристики целевого рынка. Например, нужно вести более активную франчайзинговую деятельность в тех странах, где существуют значительные экономические и политические риски, поскольку при франчайзинге риск перекладывается на франчайзи.

Кроме того, необходимо предоставлять франшизы большему количеству торговых точек за рубежом на том целевом рынке, который сильнее отличается от рынка Соединенных Штатов с точки зрения культурных особенностей. На рынках с различными культурами вы можете воспользоваться преимуществами, которые предлагает опыт местных франчайзи, приспособившая ваш продукт или услугу к их рынкам. Мониторинг дороже осуществлять в международном масштабе, чем внутри страны, и контролировать франчайзи тем труднее, чем больше отличается страна от Соединенных Штатов. Благодаря франчайзингу вы можете уменьшить уровень требуемого мониторинга, придавая ему большее значение в торговых точках за границей, нежели в местных<sup>18</sup>.

С другой стороны, вы должны меньше полагаться на франчайзинг ваших зарубежных торговых точек, если были сделаны значительные инвестиции в развитие бренда вашей компании. Когда вы ведете деятельность за границей, ваша франшизная система так же уязвима для проблем, связанных с нарушением условий соглашений с целью снижения уровня расходов, как и в случае франчайзинга внутри страны (см. главу 3). Однако стоимость мониторинга франчайзи по поводу таких нарушений в международном масштабе гораздо выше, поскольку расходы на него растут по мере увеличения культурных различий и расстояния между вами и вашими франчайзи. Как уже обсуждалось ранее, компании зачастую владеют своими торговыми точками для того, чтобы не допустить нарушения условий франчайзинговых соглашений, так как директора точек, находящихся в собственности компании, не имеют таких стимулов к нарушениям, как франчайзи. Следовательно, если вы вложили значительные средства в развитие бренда компании, необходимо владеть большим количеством торговых точек, когда система выходит на международный уровень<sup>19</sup>.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не расширяйте франчайзинговую деятельность на международном уровне, пока ваш бизнес не сформировался в достаточной мере и не насытил внутренний рынок.
2. Не ведите франчайзинговую деятельность на международном уровне, используя ту же стратегию, которая применялась на внутреннем рынке; успех международной деятельности требует изменений в методах системы.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Когда нужно начинать заниматься франчайзингом?
2. Какое количество торговых точек следует оставлять в своей собственности?

3. Какие торговые точки подлежат франчайзингу?
4. Как расширять свою деятельность территориально?
5. Когда выходить на международный уровень?
6. Какие изменения необходимо сделать для расширения деятельности на международном уровне?

## Выводы

В настоящей главе описываются составляющие успешного расширения франчайзинговой деятельности. Поскольку франчайзинг, как правило, используется в тех компаниях, которые нуждаются в открытии новых торговых точек, а расширение в одном отдельно взятом месте для них невозможно, размер прибылей, получаемых вами от франчайзинга, в значительной мере зависит от того, насколько быстро и эффективно вы сможете увеличить их количество. Успешная стратегия расширения повысит прибыли компании, в то время как непродуманный план ухудшит эффективность ведения вашего бизнеса.

Первый критерий успешной стратегии расширения — выбор времени для начала франчайзинговой деятельности вашей компании. Обычно компания приступает к франчайзингу через несколько лет после создания, когда уже отработаны все детали и устранены недочеты работы предприятия. Однако выбор времени зависит от особенностей конкретной индустрии, и вы должны убедиться в том, что франчайзинговая деятельность будет начата в соответствии с этими особенностями.

Второй критерий успеха в расширении франчайзинга заключается в определении правильного количества торговых точек, которые следует приобрести. Хотя большинство франчайзеров предоставляют франшизы примерно на четыре пятых своих торговых точек, доля франшизных точек в сети франчайзинга значительно варьируется в течение всего периода существования системы. Когда вы только приступаете к франчайзингу, необходимо владеть несколькими торговыми точками, так как право собственности — это заслуживающий доверия факт, подтверждающий для франчайзи ценность вашей системы. По мере роста франчайзинговых операций вы захотите сохранять количество торговых точек, находящихся в вашей собственности, на стабильном уровне, и применять франшизы практически для всех новых. Этот подход позволит воспользоваться преимуществами франчайзинга для расширения системы. Однако вы должны иметь в собственности определенное количество торговых точек компании, чтобы иметь возможность вести исследования по новым продуктам и услугам, а также разрабатывать способы управления франчайзи. Кроме того, такие точки станут плацдармом обучения потенциальных франчайзи и персонала для ведения франчайзинговых операций на местах.

По мере формирования системы вы должны выкупать некоторые торговые точки, так как право собственности более выгодно, чем франчайзинг.

Принятие на вооружение данного подхода будет означать, что наступил момент сокращения ресурсных ограничений, препятствующих росту вашего бизнеса. Кроме того, рост вашей компании ведет к насыщению рынка и конфликту с франчайзи, который можно устранить путем выкупа их торговых точек.

Вам необходимо предоставлять франшизы тем торговым точкам, которые территориально удалены от головной конторы компании или находятся в менее густонаселенных районах, поскольку мониторинг таких точек связан с большими затратами. В противоположность этому необходимо иметь в собственности торговые точки в местах, где немного постоянных клиентов и показатели деятельности которых значительно отличаются от показателей других точек в рамках системы.

Когда вы — новичок во франчайзинге, лучше выбрать стратегию территориальной сосредоточенности ваших торговых точек, которая упрощает мониторинг франчайзи и контроль качества. Территориальная концентрация также облегчает достижение эффекта масштаба в местной рекламе, что уменьшает стоимость создания бренда.

Если вы добились успеха во франчайзинге, то вам в итоге придется столкнуться с международной конкуренцией, связанной с расширением деятельности за пределами страны или же с вторжением иностранных франчайзеров на ваш внутренний рынок. Выходить на международный уровень необходимо только после того, как ваш бизнес достиг достаточного уровня зрелости и вы занимались франчайзингом в течение нескольких лет, создав относительно разветвленную сеть, которая насытила внутренний рынок.

Начиная франчайзинговую деятельность за рубежом, вы добьетесь большего успеха при использовании мастер франчайзинга, а не прямого франчайзинга. Следует определить более высокие авансовые лицензионные выплаты и более низкие текущие роялти. Учитывая стоимость зарубежных командировок, хорошая идея — обучать ваших франчайзи в головной конторе вашей компании. Мы рекомендуем также в большей степени полагаться на использование франшизных торговых точек за рубежом, чем на внутреннем рынке, особенно в тех случаях, когда ваши целевые рынки имеют больше культурных различий с рынками США. Однако если вы вложили значительные средства в создание своего бренда, то захотите, вероятно, владеть большим количеством своих торговых точек, чтобы свести к минимуму нарушения условий соглашения со стороны франчайзи с целью сокращения уровня операционных затрат.

Теперь, когда вы постигли суть ключевых составляющих успешной стратегии расширения франчайзинговой деятельности, мы перейдем к правовым аспектам франчайзинга, которые описаны в следующей главе.

## Правовая среда

Франчайзинг — юридически регулируемый способ ведения деятельности. Это означает, что для достижения успеха вы должны понимать влияние федеральных законов и законов штата на вашу франшизную систему. У вас может быть лучшая в мире стратегия, но вы не привлечете франчайзи, не сможете эффективно управлять и получать доходы, если ваша система не соответствует требованиям федерального законодательства и законов штата.

В этой главе представлена информация, которая позволит вам понять основные юридические аспекты франчайзинга. Кроме того, в ней подробно рассмотрены основные положения федерального законодательства и законов штатов и их влияние на франчайзинговые операции. Значительная часть внимания в этой главе уделена всем «за» и «против» регистрации франшиз в новых штатах, компромиссам, связанным с возможными судебными процессами и банкротством, обеспечением проверенных финансовых отчетов и всех обстоятельств, необходимых для соответствия требованиям о регистрации. Рассмотрены также доходы и затраты управления в штатах, в которых действуют законы о расторжении франчайзингового соглашения.

В данной главе обсуждается значение сертификации во франчайзинге. Рассматривается вопрос о целесообразности членства в Международной ассоциации франчайзеров, торгово-промышленной ассоциации, а также признание средствами массовой информации.

### Федеральное законодательство

Начиная с 1979 года, согласно решению Федеральной торговой комиссии, все франчайзеры обязаны предоставить будущему франчайзи информацию о франчайзинговой компании и основных принципах ведения деятельности не позже чем за 10 дней до подписания франчайзингового соглашения. И хотя сегодня Федеральная торговая комиссия (ФТК) освобождает от выполнения данного требования франчайзеров, продающих франшизы толь-

ко за границей и заключающих соглашения с франчайзи, которые такие условия считают излишними, это требование означает, что франчайзеры обязаны предоставить своим потенциальным франчайзи стандартный пакет документации о деятельности компании до продажи франшизы.

Для соответствия требованиям федеральных законов франчайзеры могут воспользоваться единым циркуляром франчайзинговых предложений (UFOC), разработанным ФТК. Последний документ был создан в 1975 году Ассоциацией уполномоченных по вопросам безопасности Среднего Запада и признан большинством штатов<sup>1</sup>. Предпочтительное использование этого документа большинством государственных регулятивных органов свидетельствует о том, что большинство франчайзеров, заинтересованных в продаже франшиз, выбрали именно этот вариант.

UFOC является стандартным документом, то есть все франчайзеры должны предоставить информацию по одним и тем же 23 пунктам. В таблице 10.1 представлен список всех позиций, которые франчайзеры должны раскрыть своим будущим франчайзи.

**Таблица 10.1.** Обязательный перечень UFOC

- 
1. Франчайзер и его предшественники
  2. Опыт лиц, присоединившихся к франчайзеру
  3. Информация о судебных процессах
  4. Информация о предыдущих банкротствах
  5. Первоначальный взнос
  6. Другие взносы
  7. Начальные инвестиции
  8. Ограничения франчайзи в отношении источников снабжения
  9. Обязанности франчайзи
  10. Финансирование
  11. Обязанности франчайзера
  12. Территория
  13. Торговые марки и сервисные знаки
  14. Патенты и авторские права
  15. Обязанности франчайзи по участию в бизнесе
  16. Ограничения франчайзи по продаже товаров и услуг
  17. Сроки возобновления договора и прекращения
  18. Мероприятия с привлечением общественных деятелей
  19. Требования о доходах
  20. Статистическая информация о системе
  21. Проверенные финансовые отчеты
  22. Контракты
  23. Подтверждение о получении
- 

Необходимость составления такого документа — первая причина высокой стоимости франшизы. Для его написания вы должны нанять опытного юриста, специализирующегося в области франчайзинга, услуги которого, как известно, не дешевы. Кроме того, один из обязательных пунктов документа —

проверенный финансовый отчет. Поскольку проведение аудита финансовых документов — мероприятие дорогостоящее, ваши затраты значительно возрастут уже на начальном этапе формирования франшизной системы. К тому же, предъявляя требования в отношении доходов, получаемых вашими франчайзи, вы должны указать информацию и об этих доходах.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не продавайте франшизы без предварительного предоставления вашим франчайзи соответствующей документации, поскольку это является нарушением федерального законодательства.
2. Не придумывайте своих положений и требований, используйте общепринятые положения.

## **Законы штата**

Франчайзеры сталкиваются с наличием двух категорий законов штата. Первая состоит из законов, касающихся того, что франчайзеры могут и что не могут делать для продажи франшизы, а также требований о регистрации и предоставлении информации. Вторая категория включает в себя законы, регулирующие отношения между франчайзером и франчайзи, например, при расторжении франшизы.

Не все штаты имеют законы, регулирующие франчайзинговую деятельность. А штаты, имеющие законы о регистрации, могут и не иметь законов, регулирующих отношения между франчайзером и франчайзи. Подобные различия в законодательстве штатов оказывают существенное влияние на определение политики франчайзинга. В таблице 10.2 приведены данные о штатах, в которых действуют законы о регистрации и регулировании отношений между франчайзером и франчайзи.

### ***Штаты, в которых действуют законы о регистрации***

Законы о регистрации — это нормативно-правовые акты, в соответствии с которыми франчайзер, заинтересованный в продаже франшиз в каком-либо штате, обязан предоставить копию документов UFOC в регулятивный орган до начала их продажи. (Франчайзер может предоставить аналогичный документ по образцу Федеральной торговой комиссии во всех штатах, за исключением штатов Калифорния, Индиана, Мэриленд, Миннесота, Род-Айленд, Южная Дакота, Вирджиния и Вашингтон, в которых используется только UFOC.) Эти законы также требуют, чтобы франчайзеры по крайней мере ежегодно предоставляли отчеты в регулятивные органы, а в некоторых штатах — ежеквартально. С 2000 года франчайзеры могут одновременно регистрировать свои системы во всех штатах, где функционируют законы о регистрации, и скоро смогут присылать франчайзи меморандумы о предложении в электронной форме.

**Таблица 10.2.** Штаты, в которых действуют законы о регистрации и регулировании отношений между франчайзером и франчайзи

Штаты, в которых действуют законы о регистрации	Штаты, в которых действуют законы, регулирующие отношения между франчайзером и франчайзи
Калифорния	Арканзас
Гавайи	Калифорния
Иллинойс	Коннектикут
Индиана	Делавэр
Мэриленд	Флорида
Мичиган	Гавайи
Миннесота	Иллинойс
Нью-Йорк	Индиана
Северная Дакота	Айова
Орегон	Кентукки
Род-Айленд	Мэриленд
Южная Дакота	Мичиган
Вирджиния	Миннесота
Вашингтон	Миссисипи
Висконсин	Миссури
	Небраска
	Нью-Джерси
	Северная Дакота
	Южная Дакота
	Вирджиния
	Вашингтон
	Висконсин

Требование о регистрации оказывает существенное влияние на франчайзинг. Во-первых, и это главное, осуществляется дополнительная проверка информации, которую франчайзер предоставляет франчайзи, что повышает уровень достоверности данных, изложенных им.

Кроме того, это обеспечивает некоторую степень защищенности инвестиций франчайзи в систему. В большинстве штатов регулятивные органы обязывают вас, как франчайзера, не использовать взносы франчайзи, хранящиеся на счету условного депонирования, до предоставления ему соответствующих услуг, если не считают финансовое положение вашей компании достаточно устойчивым для их гарантированного оказания. В других штатах, если государственные органы сочтут ваш балансовый отчет недостаточно убедительным, вы должны будете написать обязательство, гарантирующее, что вклады франчайзи используются для открытия торговых точек. Регулятивные органы обычно полагают, что для франчайзи слишком рискованно заключать соглашение с недостаточно капитализированным франчайзером (по определению, недостаточно капитализированным фран-

чайзером является тот, чей собственный капитал меньше первоначального взноса франчайзи)<sup>2</sup>.

Во многих штатах, на территории которых функционируют законы о регистрации, существует требование обязательного утверждения рекламных мероприятий франчайзера, проводимых с целью привлечения франчайзи. Цель подобных действий обычно заключается в том, чтобы убедиться в отсутствии утверждений и заявлений относительно ожидаемых результатов или возможного успеха ваших франчайзи.

Если вы осуществляете вашу деятельность в штате, где действуют законы о регистрации, то обязаны обновлять документацию, предоставляемую государственным органам, при любом значительном изменении во франшизной системе. Под значительным изменением понимаются изменения размеров взносов франчайзи, их обязанностей, операционной системы, правовой структуры франчайзера, финансовой информации или программ взаимодействия с франчайзи<sup>3</sup>. Такое требование не только создает дополнительные трудности вашей компании, но и усложняет процесс ведения переговоров с франчайзи в отношении франчайзингового соглашения из-за необходимости заранее уведомлять его о любых изменениях<sup>4</sup>. (Вы должны постараться минимизировать различия в контрактах разных франчайзи, чтобы не иметь проблем с антидискриминационным законодательством<sup>5</sup>.)

Наличие или отсутствие требований в отношении регистрации определяет выбор вашей стратегии. Как франчайзер, вы можете принять решение не работать в штатах, на территории которых действуют подобные требования. Фактически почти половина всех франчайзеров так и поступает. В 1998 году количество таких франчайзеров равнялось 1 398, что составляло примерно половину продававших франшизы на тот момент<sup>6</sup>.

В связи с тем, что многие юго-восточные и юго-западные штаты не требуют регистрации, вы можете принять стратегию регионального расширения, нацеленную именно на эти штаты. Необходимость дополнительных расходов на расширение вашей системы возникнет только после насыщения рынков штатов, не имеющих законов о регистрации. Например, франчайзер *Arthur Treacher's Fish and Chips* управляет 203 франшизными точками в 21 штате, но зарегистрирован только в 3 из 16 штатов, на территории которых действуют законы о регистрации<sup>7</sup>.

С другой стороны, вас могут интересовать возможности рынков штатов, требующих регистрации, что будет восприниматься потенциальными франчайзи как доказательство высокого уровня вашей системы. Контроль регулятивных органов помогает отсеять франчайзеров низкого уровня, поскольку к нему готовы только те, кто знает о легальности и доходности бизнеса. В результате франчайзеры, которые работают в штатах, требующих регистрации, затрачивают меньше усилий на приобретение новых франчайзи. Результаты исследований свидетельствуют о том, что на территории таких штатов вероятность того, что вы столкнетесь с успешным франчайзером, на 22% выше<sup>8</sup>.

Кроме того, преимущества деятельности франшизной системы в штатах с требованием регистрации возрастают по мере роста системы. Уровень операционных затрат снижается, поскольку крупные франчайзеры часто

освобождаются от многих требований, касающихся регистрации. К тому же по мере развития системы увеличивается «стоимость неведения» деятельности в штатах с требованием регистрации. Это связано с тем, что крупные системы, не имеющие франчайзи в таких штатах, производят впечатление, что им есть что скрывать, тогда как небольшие системы всегда могут объяснить, что это часть их стратегии расширения.

***Штаты, на территории которых действуют законы, регулирующие отношения между франчайзи и франчайзером***

Помимо прочего, на территории некоторых штатов действуют законы, регулирующие взаимоотношения франчайзи и франчайзера. Эти законы разработаны для защиты франчайзи, поскольку делают возможным прекращение действия соглашения только по серьезным причинам и предоставляют франчайзи возможность исправить ситуацию. Наличие серьезных причин означает, что франчайзер может расторгнуть соглашение, только если франчайзи действительно нарушил его положения<sup>9</sup>. В таблице 10.3 приведена информация о штатах с различными законодательными положениями.

**Таблица 10.3.** Штаты с различными положениями, регулирующими отношения франчайзера и франчайзи

<b>Штаты, в которых требуется обоснование для расторжения соглашения</b>	<b>Штаты, в которых предоставляется возможность исправить нарушения до расторжения</b>
Арканзас	Арканзас
Калифорния	Калифорния
Коннектикут	Гавайи
Делавэр	Иллинойс
Гавайи	Мичиган
Иллинойс	Миннесота
Индиана	Вашингтон
Мичиган	Висконсин
Миннесота	
Небраска	
Нью-Джерси	
Вирджиния	
Вашингтон	
Висконсин	

Законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения, оказывает существенное влияние на деятельность франшизных систем. Требование о необходимости указания серьезной причины для расторжения соглашения повышает уровень требований к франчайзеру в отношении возможности невозобновления соглашения с франчайзи. Это приводит к повышению уровня расходов, связанных с расторжением соглашения на территории штата с законодательством, регулирующим франчайзинговые отношения.

Такие дополнительные затраты приводят к необходимости повышения роялти. Профессор Джим Брикли (Университет Рочестера) говорит о том, что франчайзеры, зарегистрированные в штатах, на территории которых действуют законы, регулирующие вопрос прекращения действия соглашения, устанавливают уровень роялти примерно на 1% выше, но сумма взносов франчайзи примерно на 4 000 долларов меньше<sup>10</sup>.

Законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения, облегчает привлечение новых франчайзи. Защищая франчайзи, данные законы способствуют приобретению франшиз, что содействует повышению эффективности применения стратегии франчайзинга в штатах, на территории которых действуют соответствующие законы. Результаты исследований доказывают, что франчайзеры, начинающие свою деятельность на территории штатов, регулирующих вопросы прекращения действия соглашений, и более интенсивно использующие свои торговые точки, имеют больше шансов добиться успехов<sup>11</sup>.

Однако законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения, делает угрозу расторжения менее эффективным методом контроля за качеством и способствует развитию тенденции нарушения франчайзи условий соглашений с целью снижения уровня расходов (тенденция фри-райдинга). Штаты, на территории которых действует подобное законодательство, менее популярны в отраслях с меньшим количеством постоянных покупателей. И хотя повторные клиенты помогают укреплять репутации, что должно положительно сказываться на добросовестности франчайзи, в отраслях, где количество таких клиентов незначительно, нет эффективных механизмов предотвращения фри-райдинга. Это связано со смягчением угрозы расторжения соглашения. По этой причине компании, работающие в отраслях, где число повторных клиентов незначительно, реже занимаются франчайзингом в штатах, имеющих законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения<sup>12</sup>.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь продать франшизу в штатах, требующих регистрации, если уровень капитализации вашего бизнеса недостаточен.
2. Не полагайтесь на угрозу расторжения контракта как на средство контроля за франчайзи в штатах, на территории которых действуют законы, регулирующие взаимоотношения франчайзи и франчайзера. Серьезность основания, необходимого для расторжения соглашения и право франчайзи исправить недостатки своей деятельности снижают эффективность угрозы прекращения действия соглашения.

## Признание франчайзера

Еще один важный вопрос, которому необходимо уделить внимание при создании франшизной системы, — признание. Победа в соревновании или оценка вашей деятельности журналами и газетами — именно то, что вам

нужно. Исследования показывают, что признание авторитетными учреждениями или организациями способствует успеху франшизной системы. Средства массовой информации имеют большое значение для вашего признания, поскольку они формируют представление о легальных и надежных партнерах. Например, франшизные системы, которые высоко оценил журнал *Entrepreneur Magazine's Franchise 500*<sup>®</sup>, имеют больше шансов на успех.

Членство в Международной ассоциации франчайзеров также имеет большое значение. Поскольку членами ассоциации являются 600 из приблизительно 2 500 когда-либо существовавших франчайзеров, и ассоциация объединяет старейшие и крупнейшие системы, ваше вступление в эту организацию будет свидетельствовать о высоком уровне качества вашей франшизной системы. Членство в Международной ассоциации франчайзеров обязывает соответствовать определенным требованиям, более высоким, чем средние показатели на рынке франчайзинга. Это доказывает, что «вы не были осуждены за уголовное преступление, не привлекались к суду по делу о мошенничестве, об обманном присвоении имущества или растрате средств»<sup>13</sup>. Кроме того, на вас не влияют:

Любые решения Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям или администратора по ценным бумагам в отношении любого отказа, отмены или задержки регистрации или продажи любых ценных бумаг... решения руководства Федеральной торговой комиссии... решения любых общественных органов или ведомств, запрещающие или ограничивающие торгово-промышленную деятельность... федеральные решения или решения законодателей штата, регулирующих продажу франшиз или дистрибьюторские соглашения, на основании которых отказывают, отменяют или задерживают регистрацию либо продажу франшиз, либо такие соглашения в пределах любой юрисдикции или требования написания обязательства или открытия счета в банке для выплат франчайзи или дистрибьюторов и любые аналогичные условия регистрации или продажи франшизы или соглашения о дистрибьюторстве<sup>14</sup>.

Кроме того, вы должны подтвердить, что вы ознакомились и будете выполнять правила поведения Международной ассоциации франчайзеров. Это важно, поскольку невыполнение правил поведения ассоциации влечет за собой серьезные финансовые последствия. Юрист Руперт Баркофф, специализирующийся в области франчайзинга, поясняет: «Юристы франчайзеров выражают озабоченность тем, что в ходе судебных разбирательств правила поведения Международной ассоциации франчайзеров рассматриваются как нормы, нарушение которых может повлечь за собой ответственность франчайзера за — среди других причин возможных проблем — нарушение договоренностей, основанных на честности и добросовестности»<sup>15</sup>.

Таким образом, неудивительно, что результаты исследований свидетельствуют о том, что члены Международной ассоциации франчайзеров добиваются большего успеха, чем франчайзеры, не состоящие в этой организа-

ции. В результате исследования деятельности 157 новых франчайзеров, которое я проводил для Управления по делам малого бизнеса, было выяснено, что процент выживаемости франчайзеров, состоящих в ассоциации, на 11% выше<sup>16</sup>.

Выгодность членства в Международной ассоциации франчайзеров растет по мере развития системы. Одна из причин этого — фиксированный размер членских взносов. То есть стоимость членства в ассоциации в пересчете на одну франшизную точку уменьшается с увеличением размеров системы. Кроме того, если крупные системы не состоят в данной ассоциации, они лишаются больших преимуществ, чем небольшие. Последние могут утверждать, что препятствием для них является стоимость вступления, но в отношении крупных систем, не членов ассоциации, всегда будут возникать какие-либо подозрения.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не забывайте о том, насколько важно получить признание авторитетных организаций. Это повышает эффективность деятельности системы.
2. Не избегайте вступления в Международную ассоциацию франчайзеров, особенно если ваша система активно развивается. Такие торгово-промышленные ассоциации играют важную роль.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Есть ли у меня группа руководителей, понимающих юридические аспекты франчайзинга?
2. Готов ли я нести судебные издержки в связи с регулированием франчайзинговых операций?
3. Готов ли я раскрыть прошлые судебные процессы и информацию о банкротстве и предоставить франчайзи проверенные финансовые отчеты?
4. Готов ли я написать обязательство или завести счет в банке для представления в государственные регулятивные органы?
5. Есть ли у меня план получения признания моей франчайзинговой системы?

## Выводы

Франчайзинг представляет собой юридически регулируемый способ ведения деятельности. В этой главе обсуждались вопросы, связанные с федеральным законодательством и законами штатов, затрагивающие интересы франшизных систем. Соблюдение требований законодательства является непременным условием достижения успеха.

Начиная с 1979 года, согласно решению Федеральной торговой комиссии, все франчайзеры обязаны предоставить будущему франчайзи информацию о франчайзинговой компании и основных факторах до подписания франчайзингового соглашения по утвержденной форме. Единый циркуляр франчайзинговых предложений(UFOC) содержит 23 пункта, по которым вы, как франчайзер, должны предоставить информацию. Кроме того, если вы указываете требования в отношении прибыли, то должны подать дополнительные документы.

Франчайзеры сталкиваются с наличием двух широких категорий законов штатов. В первую категорию входят законы о регистрации, регулирующие условия продажи франшиз. Эти законы обязывают франчайзера предоставить копию документов UFOC в регулятивный орган до продажи франшиз и обновлять информацию не реже чем раз год, а также при внесении серьезных изменений в систему. В штатах, на территории которых действуют законы о регистрации, франчайзеры предоставляют обязательство, позволяющее собирать взносы с франчайзи, если посчитают ваш балансовый отчет недостаточно убедительным. Кроме того, регулятивные органы должны утверждать всю рекламу, направленную на привлечение новых франчайзи.

То обстоятельство, что не все штаты имеют законы, регулирующие отношения франчайзера и франчайзи, приводит к выбору стратегий. Чтобы уменьшить затраты, вы можете работать только там, где регистрация не требуется, если ваша система новая и имеет небольшие размеры, или выбрать другие штаты, чтобы показать уровень качества вашей системы.

Вторая категория включает в себя законы, регулирующие отношения между франчайзером и франчайзи. Эти законы разработаны для того, чтобы гарантировать наличие у франчайзера серьезных причин для расторжения договора и чтобы франчайзи имели возможность исправить допущенные нарушения контракта. Законы, регулирующие отношения между франчайзером и франчайзи, повышают затраты на расторжение договора, что способствует увеличению размеров роялти и снижению взносов, а также облегчают привлечение новых франчайзи.

Последний вопрос, который вы, как франчайзер, хотели бы рассмотреть, — признание вашей франшизной системы необходимыми учреждениями. Исследования показывают, что признание СМИ или членство в торгово-промышленной ассоциации повышает эффективность системы.

Теперь, когда вы разобрались с основными составляющими правовой среды франчайзинга, можете перейти к вопросам набора, выбора и управления франчайзи. Это — предмет обсуждения в следующей главе.

## Поиск, отбор и управление франчайзи

Начиная развивать систему франчайзинга, вы открываете новое предприятие. И предприятие ваше занимается именно франчайзингом, а не обслуживанием клиентов в той отрасли, где ваши франчайзи предоставляют товары и услуги. В результате ваш успех зависит от вашей способности искать, отбирать и управлять вашими франчайзи.

В этой главе содержится конкретная информация, которая поможет вам определиться в плане того, как искать, как отбирать и как управлять франчайзи, которые, используя собственные бизнес-системы, будут доставлять ваши товары и услуги клиентам. В первой части этой главы речь пойдет о том, как искать франчайзи. Рассказывая о том, чего ждут франчайзи от системы франшиз и как они выбирают ту или иную систему, мы поможем вам сформулировать собственную рекрутинговую стратегию. Чтобы добиться успеха, вам также нужно научиться уговаривать талантливых франчайзи использовать предоставляющийся им случай купить возможность нового бизнеса. Таким образом, в этом разделе обсуждаются способы формирования единого набора потенциальных франчайзи и методы создания эффективной команды продавцов, необходимой для того, чтобы превратить потенциальных франчайзи в реальных.

В противовес распространенному мнению и заявлениям франчайзинговых профессиональных ассоциаций результаты работы среднего франчайзи хуже аналогичных результатов среднего независимого владельца собственной компании. Однако объясняется это не тем, что франчайзинг не представляет франчайзи особой возможности формирования стоимости. Причина скорее в том, что средний франчайзи применяет менее эффективные способы ведения бизнеса, чем средний владелец собственной компании. Отсюда можно сделать вывод, что, выбирая наиболее успешных франчайзи, нужно использовать жесткую систему отбора кандидатов. Итак, во втором разделе главы вы найдете своего рода шаблон для отбора мотивированных и опытных кандидатов.

Третий раздел посвящен тому, как максимально эффективно управлять франчайзи. В общем эффективный менеджмент франшизной системы складывается из четырех составляющих. Вы должны:

- Убедиться, что участие в вашей системе приносит вашим франчайзи финансовую выгоду.
- Свести к минимуму количество вопросов, из-за которых между вами и вашими франчайзи возникает конфликт целей.
- Четко зафиксировать правила вашей франшизной системы в франшизном договоре и ясно довести их до сведения ваших франчайзи.
- Строго следить за действиями франчайзи и выполнять все правила системы.

Если вы будете действовать, следуя этим четырем принципам, то ваши франчайзи будут уважать вас, будут работать с вами и приносить финансовую прибыль и вам, и самим себе.

## Поиск франчайзи

Чтобы стать успешным франчайзером, вам надо найти хороших франчайзи. Ваша работа в этом плане сводится главным образом к двум задачам: во-первых, понять, почему люди покупают франшизы, и предложить им то, чего они ждут; во-вторых, создать команду профессиональных продавцов франшиз, которые умеют правильно формировать базу потенциальных франчайзи и убеждать их вступить в вашу систему.

### *Почему люди покупают франшизы?*

Люди покупают франшизы, чтобы получить доступ к проверенной системе и заработать денег<sup>1</sup>. Поэтому, чтобы найти франчайзи, вам нужно убедиться, что ваша система обладает этими двумя преимуществами и при этом справляется с поставленной задачей лучше других возможных альтернатив. Кроме того, нужно помнить, что продавая франшизы, вы вступаете в конкуренцию не только с теми франчайзерами, которые предлагают работу в той же отрасли, что и вы. Вашими конкурентами являются франчайзеры, специализирующиеся в самых разных отраслях. Например, потенциальный франчайзи вполне может идти на выставку франшиз, рассматривая *Speedy Transmission Center*<sup>®</sup> и *Dunkin Donuts* как равные альтернативы выбора, хотя для конечного пользователя ремонт машины и приобретение кексов вовсе не являются вещами взаимоисключающими. Потенциальные франчайзи часто ищут возможности одновременно в нескольких отраслях, при этом мало беспокоясь о том, какой именно товар или услугу продавать. В конце концов, франчайзер, с которым они заключат договор, собирается предоставить им самую исчерпывающую информацию, какая только необходима для успеха в выбранном ими бизнесе.

Первое, что вам необходимо сделать для проведения рекрутинга франчайзи, — предложить операционную систему, способную формировать стоимость. Основные действия, с помощью которых можно гарантировать наличие ценностного бизнес-формата, описываются в главе 4 «Какие концепции ведения бизнеса подходят для франчайзинга?» (возможно, вы захотите еще раз вернуться к этой главе). Тем не менее здесь мы коротко остановимся на самых ключевых моментах. Система должна работать. Необходимо отработать все недостатки в системе обслуживания конечных потребителей, при этом успешность системы должна быть видна в любом магазине, которым владеет компания.

Франшизу нужно продавать вместе с руководством по организации работы, и вы, как франчайзер, должны обеспечить исходную подготовку и предоставить помощь в открытии магазина и последующем управлении им. Вы также должны предложить способ централизации определенных действий, что дает возможность эффекта на масштабах, например, при закупках или проведении рекламных кампаний. И наконец, ваша франшизная система должна иметь узнаваемую и привлекающую покупателей торговую марку.

Второе, что необходимо сделать на этапе поиска франчайзи, — предоставить им возможность получать хорошую прибыль. Например, *McDonald's* дает своим франчайзи возможность получать такую прибыль, которую сложно было бы иметь, выбрав другой вариант заработка. В результате люди выстраиваются в длинные очереди, стремясь стать франчайзи *McDonald's*, что для самой компании значительно упрощает процедуру рекрутинга<sup>2</sup>.

Хотя в народе может ходить масса слухов о выгодах работы с *McDonald's*, вам нужно предоставить своим потенциальным франчайзи наглядные примеры того, как, купив место в вашей системе, они смогут зарабатывать реальные деньги. Как показать, что, управляя одним из ваших магазинов, можно получать прибыль? Очевидно, для этого нужна такая бизнес-возможность, которая приносит прибыль на уровне отдельного магазина. Если вы управляете компанией и зарабатываете деньги на уровне отдельного магазина, то и у ваших франчайзи есть большие шансы заработать деньги тем же способом.

Тем не менее нельзя просто заявить франчайзи о том, что ваш бизнес является прибыльным, — это незаконно. Если вы хотите доказать потенциальному франчайзи, что он сможет заработать хорошие деньги в вашей системе, вам нужно предоставить ему соответствующий финансовый отчет.

Такой финансовый отчет содержит любую информацию, которую франчайзер предоставляет потенциальному франчайзи с целью подтверждения уровня продаж или дохода, который обеспечит покупка франшизы. Согласно официальному определению Федеральной торговой комиссии, финансовый отчет — это «любое устное, письменное или видеозаявление непосредственно потенциальному франчайзи или в средствах массовой информации, в котором указывается или предлагается определенный уровень или диапазон потенциальных или фактических продаж, доходов, валовой или чистой прибыли»<sup>3</sup>.

Предоставляя финансовый отчет франчайзи, — вы должны делать это вместе с выдачей других документов, — сопоставляйте информацию с его регионом<sup>4</sup>.

Только 25% франчайзеров предоставляют своим франчайзи финансовые отчеты<sup>5</sup>. Объясняют они это целым рядом причин. Одна из них состоит в том, что в некоторых регионах франчайзеров могут привлечь к ответственности за неточные данные. Другая — в том, что, будучи один раз использованным в спорной ситуации, финансовый отчет становится центром последующего юридического конфликта. Еще одной причиной непредоставления финансовых отчетов служит тот факт, что франчайзеры считают информацию о доходах своей коммерческой тайной и не хотят умалять ее ценности в результате раскрытия<sup>6</sup>.

Несмотря на указанные причины, многие франчайзеры находят финансовые отчеты очень полезным средством привлечения потенциальных франчайзи. В частности, по мнению франчайзера образовательных программ *ComputerTots*<sup>®</sup>, его франчайзи относятся к финансовому отчету как к сигналу о том, что данной компании можно доверять. При этом такой отчет действительно помогает привлечь новых франчайзи.

Ответ на вопрос «почему?» очевиден. Для многих франчайзеров финансовый отчет демонстрирует, что франшизная система — хороший объект для вложения денег. Возьмем для примера финансовый отчет компании *Abra Auto Body & Glass* из Бруклина, штат Миннесота, специализирующейся на восстановлении корпусов автомашин после аварий. По документам каждый франчайзи в данной системе зарабатывает в среднем 137 277 долларов в год до уплаты бонусов руководству и налога на прибыль, а изначальный средний вклад в приобретение франшизы составляет 326 100 долларов. Следовательно, норма прибыли на инвестированный капитал в данном случае составляет 41%, включая зарплату франчайзи<sup>7</sup>. Это очень хороший показатель, который является очень убедительным аргументом для потенциальных франчайзи.

### **Эффективная команда продавцов франшиз**

Одной только проверенной системы, дающей возможность франчайзи зарабатывать деньги, недостаточно для полного успеха рекрутинга. Необходимо также иметь эффективную команду продавцов, которые знают, как продавать франшизы. Поэтому, когда вы решаете организовать систему франчайзинга, вам нужно подготовиться к серьезным переменам в вашем бизнесе. Теперь своим клиентам вы продаете не товары или услуги, как раньше, а возможность бизнеса. Реализация франшиз требует наличия продавцов, имеющих опыт работы с дорогостоящим товаром. Такие продавцы должны знать, как определить уровень потенциального клиента и как превратить его в реального покупателя. Они должны уметь парировать возражения и раскрывать перспективы и выгоды работы в вашей системе франчайзинга по сравнению с альтернативными возможностями.

Кроме того, вам нужно обеспечить ваших продавцов соответствующим документальным материалом, представляющим вашу систему. Таким материалом может быть и магазин-прототип, и финансовый отчет, и любой другой вид презентации. Более того, вашим продавцам нужны соответствующие стимулы и мотивация для качественной работы, например, такая структура комиссионных, которая, стимулируя продавцов, одновременно страхует вас от их недобросовестности и появления в вашей франшизной системе неквалифицированных или не отвечающих ее возможностям франчайзи.

#### Стоп! Не делайте этого!

1. Не приступайте к поиску франчайзи, если у вас нет образующей достаточную стоимость операционной системы и наглядных свидетельств прибыльности, которые можно было бы предъявить франчайзи.
2. Не забывайте о том, что необходимо формировать эффективную команду продавцов франшиз, умеющих продавать возможности бизнеса, располагающих всей нужной для этого информацией и стимулами, достаточными для качественной работы.

## Отбор франчайзи

Франчайзеры часто терпят неудачи, поскольку выбирают неподходящих франчайзи. Следовательно, построение успешной франшизной системы зависит не только от поиска франчайзи, но и от определения самых подходящих из них — предпринимателей, обладающих приемлемыми для вашей системы образованием, навыками, способностями и занимающих приемлемую позицию.

Отбор франчайзи, подходящих для бизнеса, гораздо сложнее, чем отбор таких же сотрудников. Большинство трудовых договоров подразумевают наем работников по собственному желанию, при этом относительно легко уволить работника, если он не оправдывает возложенных на него ожиданий. Франчайзинг же подразумевает подписание контракта на много лет. Выбрав неподходящих франчайзи, вы свяжете себя отношениями с ними на некоторое время. Следовательно, поиск подходящих франчайзи является решающим моментом, и вам придется потратить на это много времени и усилий.

Крупные, известные франчайзеры, например компания *McDonald's*, обладают большими преимуществами при отборе франчайзи. Весьма эффективный механизм отбора заключается в предоставлении потенциальным франчайзи возможности в течение некоторого времени поработать в торговой точке перед тем, как заключать с ними франчайзинговое соглашение. Репутация компании *McDonald's* позволяет ей предъявлять такое требование к своим потенциальным франчайзи. Но вы (а также большинство таких же начинающих франчайзеров) должны отбирать франчайзи, не обладая возможностью

наблюдать за их работой в торговой точке в течение некоторого времени. С целью проведения эффективного отбора вам необходимо разработать несколько критериев. Наиболее часто используемые франчайзерами критерии — это опыт работы в данной отрасли, опыт в создании новых компаний, требования к собственному капиталу и психологические тесты.

### **Опыт работы в отрасли**

Одним из критериев, используемых франчайзерами для оценки франчайзи, является опыт работы в отрасли. Несмотря на то что 70% франчайзи покупают франшизы не на те виды деятельности, в которых они работали раньше<sup>8</sup>, некоторые франчайзеры все же неблагосклонно относятся к тем, кто не обладает необходимым опытом. Такие франчайзеры ищут в заявлениях потенциальных франчайзи информацию, касающуюся их опыта работы в данной отрасли. Например, компания-франчайзер *DuctBusters*<sup>®</sup> (Клируотер, Флорида), предоставляющая услуги по чистке вентиляционных труб, считает опыт работы в отрасли весьма важным критерием отбора франчайзи и продает франшизы только предпринимателям, занимающимся установкой систем кондиционирования воздуха<sup>9</sup>.

Начав построение франшизной сети, вы, возможно, будете искать франчайзи, имеющих опыт работы в отрасли. Результаты исследований показывают, что отбор опытных франчайзи весьма выгоден для новых франшизных систем<sup>10</sup>. Опытные франчайзи привносят с собой в новую сеть управленческие навыки, которых может не хватать франчайзеру. Кроме того, они обладают знанием рынка, которое помогает эффективно продавать товары клиентам.

Интересно отметить, что опыт работы франчайзи в отрасли является гораздо более важным критерием отбора, чем образование, которым в качестве такого критерия руководствуются компании при отборе менеджеров. Весьма немногие франчайзеры при отборе франчайзи придают значение образованию. Фактически многие из них, например компания *Minuteman Press*<sup>®</sup> (Фармингдейл, Нью-Йорк), считают, что формальное образование вообще не имеет никакого значения<sup>11</sup>. Будучи франчайзером, вы, вероятно, не будете слишком беспокоиться о формальном образовании ваших будущих франчайзи.

### **Опыт в создании новых компаний**

Другой важный критерий, используемый франчайзерами для отбора франчайзи, представляет собой предпринимательский опыт. Многие франчайзеры не желают продавать франшизы предпринимателям с опытом работы в создании новых компаний, утверждая, что опытных предпринимателей гораздо сложнее обучить. Фактически в результате одного из исследований было обнаружено, что если потенциальный франчайзи уже имеет опыт ведения бизнеса, то вероятность выбора его в качестве франчайзи снижается на 6,5%<sup>12</sup>. Следовательно, большинство покупателей франшизы не обладают текущим или прошлым предпринимательским опытом. И вы, вероятно,

не будете предъявлять своим франчайзи требование иметь опыт в создании новых компаний.

### **Требования к собственному капиталу**

Первоначальные инвестиции франчайзи — сумма денежных средств, которую он должен инвестировать в создание франшизной торговой точки, включающая стоимость аренды, оборудования, товарно-материальных запасов, необходимых для ведения деятельности, — может колебаться от 100 000 долларов до нескольких миллионов. Например, первоначальные инвестиции франчайзи компании *Doubletree® Hotels* колеблются от 7 до 40 миллионов долларов. А чтобы открыть франшизную пиццерию *Snappy Tomato Pizza*, франчайзи необходимо вложить в нее лишь от 70 000 до 150 000 долларов<sup>13</sup>.

Высокие уровни первоначальных инвестиций, необходимых для приобретения франшизы, делают чистый собственный капитал третьим важным критерием, используемым некоторыми франчайзерами для отбора франчайзи. Например, компания-франчайзер *Country Inns and Suites®*, занимающаяся предоставлением жилья внаем, считает собственный капитал весьма важным критерием отбора и устанавливает для своих франчайзи минимальные требования к нему<sup>14</sup>.

Итак, собственный капитал франчайзи является важным критерием отбора. Стоимость открытия франшизной торговой точки значительно превышает стоимость основания нового независимого предприятия. По некоторым оценкам, проведенным в сфере ресторанного бизнеса, франшизные торговые точки требуют в три—четыре раза большую сумму первоначального капитала, чем независимые торговые точки<sup>15</sup>. Исследования показывают, что франчайзи, имеющие небольшой собственный капитал, характеризуются низкой эффективностью деятельности. Следовательно, целесообразно отбирать франчайзи, владеющих большим капиталом.

Кроме того, установление высоких уровней первоначальных инвестиций и отбор лишь тех франчайзи, которые способны осуществить эти инвестиции, служит полезным механизмом «отсеивания» неподходящих операторов торговых точек. Только предприниматели, обладающие большими навыками и способностями франчайзи, пожелают вкладывать значительные суммы в свой бизнес. Следовательно, установление высоких уровней инвестиций и проведение отбора на основании чистой стоимости франчайзи является эффективным в поиске подходящих операторов торговых точек.

### **Психологические качества**

Последний из критериев, используемых франчайзерами для отбора франчайзи, — оценка его психологического портрета. Например, компания-франчайзер *Lawn Doctor* (Холмдел, Нью-Джерси), предоставляющая услуги по уходу за газонами, считает личные собеседования с потенциальными франчайзи важнейшим критерием отбора<sup>16</sup>. *Dunkin Donuts* (Рандольф, Массачусетс), компания-франчайзер, занимающаяся изготовлением и продажей пончиков, не ограничивается этим и использует для отбора своих франчайзи психологический профиль<sup>17</sup>.

Составление психологических профилей является для франчайзеров полезным критерием выбора по нескольким причинам. Чтобы добиться успеха, франчайзи должны обладать правильной мотивацией. Кроме того, такие качества, как упорство и зрелость, помогают им управлять работниками и обслуживать клиентов. Учитывая природу франшизной системы, франчайзи должен быть командным игроком. Таким образом, умение находить общий язык с другими людьми — важный критерий выбора франчайзи. Следовательно, когда вы начнете искать франчайзи, вероятно, будете использовать психологический профиль с целью выбора потенциальных франчайзи.

## Этапы отбора

Многие франчайзеры проводят отбор подходящих франчайзи для своих систем в несколько этапов. В целях экономии времени и денежных средств они используют первоначальные опросы с помощью Интернета для предварительной оценки франчайзи до их знакомства с торговым персоналом. Например, компания *Ben & Jerry's*<sup>®</sup> использует интернет-тест, состоящий из десяти вопросов, с целью выявления собственного капитала, опыта работы в данной отрасли и желания работать в качестве владельца-оператора. Только с теми будущими франчайзи, чьи ответы соответствуют профилю франчайзи, составленному компанией *Ben & Jerry's*, франчайзер связывается для проведения дальнейшего обсуждения.

Немало франчайзеров также подразделяют личностную часть процесса отбора на несколько этапов. Например, в компании-франчайзере *Damon's<sup>®</sup> Grill* (Колумбус, Огайо), работающей в сфере общественного питания, во время первой встречи с потенциальными франчайзи рассказывается о франчайзере и оказываемых им услугах по поддержке, а также о ролях и обязанностях франчайзи. Следующая встреча происходит в головном офисе франчайзера, где будущие франчайзи встречаются с высшим руководством компании.

Перед тем как создать франшизную сеть, вы должны обдумать возможность использования многоэтапного отбора. Это сэкономит ваше время и деньги и в то же время поможет найти великолепных франчайзи.

### Стоп! Не делайте этого!

1. Не приступайте к отбору франчайзи, не установив определенных критериев для отбора. Многие франчайзеры используют такие критерии, как требования к собственному капиталу, опыт работы в отрасли и создании новых компаний, психологическое тестирование.
2. Не стремитесь поговорить со всеми потенциальными франчайзи. Сформируйте механизм отбора, позволяющий «отсеивать» неперспективных франчайзи до проведения беседы с ними.

## Управление франчайзи

Управление франчайзи — неотъемлемая часть обязанностей успешного франчайзера. Большинство книг по франчайзингу пестрят псевдопсихологическими туманными высказываниями о том, что вам следует предпринять, чтобы выстроить крепкие положительные взаимоотношения с вашими франчайзи. Но реальность такова, что вы не сможете сделать своих франчайзи вашими лучшими друзьями, и это не должно быть вашей целью. Забудьте обо всех аналогиях замужества и франчайзинга. Ваши цели и цели ваших франчайзи отнюдь не одни и те же. Между вами должен существовать какой-то конфликт. Управление франчайзи никогда не бывает легким, но этот процесс можно сделать более эффективным путем осуществления четырех видов деятельности: смягчения конфликтов, создания ценности, четкого процесса обмена информацией и тщательного контроля.

### *Смягчение конфликтов*

Давайте признаем, что ваши цели как франчайзера отличаются от целей ваших франчайзи. Как указывалось в главе 3 «Недостатки франчайзинга», ваши франчайзи являются юридически независимыми предприятиями, чья цель заключается в приобретении максимума прибыли от своих торговых точек после уплаты роялти. Ваша цель — максимум выручки от продаж во всей вашей франшизной системе. Эти цели вступают в противоречие друг с другом в таких аспектах, как плотность размещения торговых точек в определенной области и коллективное действие операторов торговых точек.

Самый лучший для вас способ найти общий язык со своими франчайзи — внимательное изучение источников конфликтов, являющихся неотъемлемым атрибутом франчайзинга (подробно описанных в главе 3), и их смягчение. Чем меньше у вас источников конфликта, тем легче вам будет найти взаимопонимание со своими франчайзи. Если со временем вы найдете способ предоставления своим франчайзи дополнительных услуг, после чего они не будут считать франчайзинг устаревающей сделкой, то вы от этого только выиграете. Аналогично, если вы сможете организовать свою систему таким образом, чтобы минимизировать необходимость коллективного действия франчайзи, то вы укрепите ваши с ними взаимоотношения. Чем меньше источников конфликта целей существует между вами и вашими франчайзи, тем ниже вероятность того, что вы или они будут совершать какие-либо нерациональные действия, неблагоприятно влияющие на степень выгоды, которую вы получаете от франчайзинга.

### *Создание ценности*

Даже если конфликт с вашими франчайзи неизбежен, это не означает, что он будет уменьшать эффективность вашей франшизной системы. Многие франчайзи, участвующие в успешных системах, занимают позицию, благодаря которой они могут не соглашаться с действиями своих франчайзеров,

но все же желают сотрудничать с ними, поскольку получают хорошую прибыль от участия во франшизной системе. Франчайзи готовы смириться с конфликтом целей, если сотрудничество является весьма выгодным для них с финансовой точки зрения.

Это одна из причин, обуславливающих для вас важность создания франшизной системы, генерирующей постоянный финансовый доход для ваших франчайзи. Как говорилось в предыдущих главах, франчайзи часто воздерживаются от действий, влекущих за собой причинение какого-либо ущерба франшизной системе, благодаря которой они получают значительную прибыль. Формируя франшизную систему, которая в первую очередь будет прибыльной для ваших франчайзи, вкладывая средства в осуществление наблюдений за их деятельностью, предлагая новые продукты и услуги и формируя свой бренд, вы можете обеспечить им источник более высокого размера прибыли, чем они могли бы получить без участия в системе. Если вы поступаете именно таким образом, то утверждения ваших франчайзи о том, что они не одобряют всех ваших действий, не имеют для вас никакого значения, — они выполняют правила системы и зарабатывают деньги для себя и для вас.

### ***Четкий процесс обмена информацией***

Другой аспект эффективного управления франчайзи заключается в четком определении процесса обмена информацией. Четкий процесс обмена информацией начинается тогда, когда вы впервые приступаете к продаже франшиз. Если вы справедливы и честны со своими франчайзи относительно выгод, которые они получают от заключения с вами франчайзингового соглашения, то существует меньшая вероятность того, что будут разочарованы действительностью, с которой столкнутся позже. Если результаты, полученные ими, будут совпадать с информацией, предоставленной вами, то их ожидания не будут обмануты.

Вы также хотите четко и точно оговорить условия вашего франчайзингового соглашения. Ясно изложите обязательства ваших франчайзи по отношению к системе. Например, если вы желаете, чтобы франчайзи тратили 5% выручки от продаж на местную рекламу, укажите это во франчайзинговом соглашении. Не говорите им, что расходы на местную рекламу осуществляются по усмотрению франчайзера. А после того, как они станут участниками системы, сообщите, что магическая сумма отчислений на рекламу составляет 5%. Вы можете отпугнуть некоторых потенциальных франчайзи, заранее называя им фактические показатели расходов, связанных с участием во франшизной системе, но если заверите всех, что их ожидания оправдаются, то намного облегчите участь каждого. Разногласия между франчайзи и франчайзерами возникают тогда, когда вы разрушаете сформировавшееся представление первых о стратегиях системы.

В дальнейшем проследите за тем, чтобы обмен информацией между вами и франчайзи оставался открытым и честным. Ваши франчайзи, вероятно, не согласятся с вашими действиями, если ваши цели будут отличаться от их

целей, но им будет легче принять ваши действия, если вы предоставите им какое-либо объяснение. Например, предположим, что ваше франчайзинговое соглашение позволяет вам продавать замороженные кофейные напитки как в супермаркетах, так и в ваших франшизных торговых точках. Вы можете думать, что избегаете конфликта, продавая кофе в местные супермаркеты и не утруждая себя детальным обсуждением этого решения с вашими франчайзи. Однако это расстроит ваших франчайзи больше, чем ваше напоминание им о положениях соглашения, заключенного между вами. Сообщите им о том, что вы продаете замороженный кофе в супермаркеты, и обсудите с ними, каким образом это решение повлияет на них.

### *Тщательный контроль*

Последний аспект процесса управления франчайзи заключается в осуществлении тщательного контроля за их деятельностью. Управление франчайзи в значительной степени подразумевает контроль над соблюдением ими условий франчайзингового соглашения, которое вы заключили с ними. Как описывалось ранее, вам необходимо четко изложить в контрактах обязательства ваших франчайзи и ваши действия в случае невыполнения ими этих обязательств.

Но это представляет собой лишь половину дела. Вам также следует осуществлять наблюдение за вашими франчайзи для того, чтобы определить, соблюдают ли они условия франчайзингового соглашения. Вы должны назначать консультантов, которые будут осуществлять проверку франчайзи и проводить выездные ревизии их деятельности. Возможно, вы не будете делать этого в период основания вашей франшизной системы, когда она еще невелика, но по мере ее развития вам необходимо проводить такие мероприятия. Проведение проверок качества на предмет оценки готовности франчайзи к открытию дополнительных торговых точек, а также возможного прекращения отношений с франчайзи по причине несоответствия, является залогом выполнения ими своих обязательств перед франшизной системой.

Также вам необходимо убедиться в том, что, применяя механизмы контроля, вы одинаково обращаетесь со всеми франчайзи. Если вы, скажем, будете проводить проверки деятельности франчайзи, которые расположены поблизости, более часто, нежели тех, которые расположены на значительном расстоянии от головной компании, то навлечете на себя неприятности, связанные с законодательством о франчайзинговой дискриминации. Кроме того, вероятно, что ваши франчайзи станут нарушать условия соглашения с целью снижения затрат и предпринимать другие нежелательные действия, если будут думать, что вы не контролируете их деятельность. Когда вы основываете свою франшизную систему, обязательно составьте план наблюдения за деятельностью и проведения проверок ваших франчайзи, учитывая при этом, чтобы все находилось в одинаковом положении независимо от того, какой подход вы будете использовать.

**Стоп! Не делайте этого!**

1. Не ищите причины для конфликтов целей между вами и вашими франчайзи.
2. Не пытайтесь управлять франчайзи, если ваша система невыгодна для них. Осуществление контроля над франчайзи, которые не получают выгод от системы, — верный путь к поражению.
3. Не пытайтесь избежать конфликта путем неясного изложения обязательств франчайзи. Четко укажите их в вашем франчайзинговом соглашении и сообщите их им.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Почему предприниматели будут покупать мои франшизы, а не основывать независимые предприятия?
2. Почему предприниматели будут покупать именно мои франшизы, а не становиться участниками других франшизных систем?
3. Желая ли я и способен ли отобрать подходящих франчайзи?
4. Есть ли у меня какой-либо образец для отбора заинтересованных и квалифицированных франчайзи?
5. Умею ли я создавать ценности, смягчать конфликты, эффективно обмениваться информацией и осуществлять тщательный контроль деятельности своих франчайзи?

## Выводы

В этой главе изложена конкретная информация, которая поможет вам при поиске, отборе и управлении франчайзи. В первой части главы обсуждалось, как нужно осуществлять поиск франчайзи, учитывая два фактора, представляющие собой особую ценность. Первый — понимание мотивации предпринимателей, покупающих франшизы, и предложение им того, что они желают приобрести. Второй — обучение профессионального торгового персонала, умеющего формировать круг потенциальных франчайзи и привлекать их к участию во франшизной системе.

Предприниматели приобретают франшизы для того, чтобы стать участниками проверенной системы и зарабатывать деньги. Следовательно, чтобы добиться успеха, вам необходимо предложить им ценную форму ведения деятельности, руководство к нему, обучение, текущую поддержку и бренд. Вам также следует создать для франчайзи возможность получения доходов, превышающих те, которые они могли бы получить от альтернативных видов деятельности, и предоставить им стандартную документацию.

Для успешной продажи франшиз вам надо обучить торговый персонал, обладающий опытом в продаже возможностей ведения бизнеса. Этот пер-

сонал должен уметь давать оценку потенциальным франчайзи, преодолевать возражения и прекращать процесс продаж. Вам также нужно снабдить этих работников соответствующей документально зафиксированной информацией и мотивацией.

Франчайзеры часто терпят неудачу, поскольку выбирают неподходящих франчайзи. Отбор франчайзи — гораздо более сложное дело, чем отбор сотрудников, поскольку отношения с сотрудниками прекратить гораздо легче, чем с франчайзи. Эффективные критерии отбора франчайзи включают в себя: опыт работы в данной отрасли, опыт в создании новых компаний, требования к собственному капиталу и психологические характеристики.

Управление франчайзи является неотъемлемой частью обязанностей успешного франчайзера. Несмотря на то что управление франчайзи представляет собой сложный процесс, в значительной степени повышению его эффективности способствуют четыре фактора: минимизация количества источников конфликтов цели между вами и вашими франчайзи, гарантирование финансовой выгоды, которую им приносит франшизная система, четкое изложение их обязанностей и тщательный контроль их деятельности.

Теперь, когда вы уже знакомы с 11 правилами франчайзинга, мы кратко изложим их в следующей главе.



# Заключение

Книга предлагает 11 правил создания успешной франшизной системы. Каждому из правил была посвящена отдельная глава:

1. Необходимо правильно выбрать отрасль.
2. Необходимо понимать преимущества франчайзинга.
3. Следует принимать во внимание присущие ему недостатки.
4. Удостоверьтесь в том, что стратегия франчайзинга подходит для вашей бизнес-концепции.
5. Разработайте правильную стратегию управления вашей франшизной системой.
6. Определите верный подход, обеспечивающий франчайзи достаточную поддержку и помощь.
7. Разработайте правильную стратегию в отношении территорий франчайзи.
8. Определите верную политику ценообразования.
9. Определите верную политику расширения системы.
10. Учитывайте правовой аспект.
11. Эффективно осуществляйте поиск и отбор франчайзи и управление их деятельностью.

Выполнение этих 11 правил подразумевает следующее:

**Правило №1. Необходимо правильно выбрать отрасль.** Правильный выбор отрасли позволит вам добиться большего успеха. Отрасль, в которой применение франчайзинга будет эффективным, характеризуется возможностью местного производства и создания местной сети дистрибуции в преде-

лах определенного географического рынка. Значимое условие также — месторасположение предприятий. Важным аспектом является знание особенностей местного рынка. Инициатива менеджеров на местах поощряется, репутация бренда обеспечивает важное конкурентное преимущество. Процесс создания и предоставления продукции и услуг конечному потребителю должен подлежать стандартизации и кодификации. Операции должны быть трудоемкими, а измерение эффективности деятельности персонала представлять собой задачу более легкую, чем измерение прилагаемых персоналом усилий.

**Правило №2. Необходимо понимать преимущества франчайзинга.** Знание преимуществ франчайзинга поможет вам принять верное решение. Франчайзинг предоставляет эффективный механизм отбора талантливых операторов торговых точек и обеспечения высокого уровня мотивации их деятельности. Он является превосходной моделью организации бизнеса для привлечения капитала и трудовых ресурсов, необходимых для быстрого развития предприятия. Более того, франчайзинг предлагает прибыльную экономическую модель, генерирующую прибыль при относительно низком уровне риска.

**Правило №3. Следует принимать во внимание недостатки франчайзинга.** Принимая решение, вы должны помнить о том, что франчайзинг не является панацеей от всех проблем и имеет четыре основных недостатка:

- Франчайзер и франчайзи являются независимыми предприятиями, преследующими различные цели, что приводит к возникновению соответствующего конфликта.
- Использование соглашений, определяющих взаимоотношения франчайзера и франчайзи, приводит к возникновению проблем, связанных с операционными затратами, которые не характерны для предприятий, являющихся собственностью компаний.
- Инновации и перемены, инициированные головной компанией, внедрять сложнее, чем в сетях предприятий, принадлежащих компании.
- Чистый размер прибыли, генерируемой франшизными предприятиями, ниже уровня прибыли, которую обеспечивают торговые точки, являющиеся собственностью компании.

**Правило №4. Удостоверьтесь в том, что стратегия франчайзинга подходит для вашей бизнес-концепции.** Вы добьетесь больших успехов, если выберете концепцию, подходящую для создания франшизной сети. Франчайзинг более эффективен, если в основе бизнес-концепции лежит ценная система обслуживания конечного потребителя, которая может компенсировать дополнительные затраты, связанные со структурой франчайзинга. Возможность разделения концепции ведения деятельности на операционные правила, изложенные в письменном виде, которые будут применяться при обучении персонала, также благоприятно сказывается на эффективности фран-

чайзинга. Кроме того, бизнес должен быть привлекательным для достаточного количества потенциальных покупателей, что позволит компенсировать высокие первоначальные затраты на организацию и развитие франшизной системы.

**Правило №5. Разработайте правильную стратегию управления вашей франшизной системой.** Эффективность деятельности франшизной системы требует иной стратегии управления, чем деятельность сети торговых точек, принадлежащих компании, поскольку франчайзер и франчайзи являются независимыми предприятиями, деятельность которых обусловлена контрактными отношениями. Один из принципов заключается в том, что оператором торговой франшизной точки должен быть ее владелец. Другой — в заключении долгосрочного соглашения с франчайзи, если в ваши планы не входит приобретение наиболее успешных точек или неоднократные операционные изменения, отражающиеся на деятельности последнего. Ваш успех как франчайзера также зависит от осуществления жесткого мониторинга поведения ваших франчайзи, включая подробные положения контракта, регулирующие их деятельность, ваши права на прекращение действия соглашения, определяющие источники поставок и требования в отношении эксклюзивности. Большая роль отводится вашей способности увеличивать уровень прибыли ваших франчайзи и ценности бренда компании. Наконец, вероятность вашего успеха возрастает благодаря требованиям вложения части доходов ваших франчайзи в проведение крупномасштабных и местных рекламных кампаний.

**Правило № 6. Определите верный подход, обеспечивающий франчайзи достаточную поддержку и помощь.** Для достижения успеха вам необходимо оказывать франчайзи поддержку и содействовать в обучении персонала в объеме, достаточном для того, чтобы он смог осуществлять деятельность, но не наносящем вред вашей компании. Вы достигнете наибольшего успеха, если согласуете количество, время и место проведения обучения с условиями отрасли, характеристиками вашей операционной системы, возрастом и размером вашей компании. Ваша франшизная система также будет более успешной, если она предлагает франчайзи проведение оценки деятельности торговой точки и помощь в вопросах недвижимости, но не в тот период, когда система еще очень молода. Также будет уместно предложить централизованные услуги в сферах, в которых экономия от масштаба проявляется сильнее всего. Вы достигнете большего успеха, создав механизмы коммуникаций, связывающие франчайзи с вами и друг с другом, особенно по мере роста вашей франшизной системы. И наконец, вы в большей степени преуспеете, если будете предоставлять франчайзи непрямую финансовую помощь, а не финансировать их непосредственно или помогать им с финансированием.

**Правило №7. Разработайте правильную стратегию в отношении территорий франчайзи.** Вы сможете добиться больших успехов, если не будете полагаться на начальном этапе создания вашей системы на многоуровневый

франчайзинг, за исключением того случая, когда быстрые темпы развития вашей компании обеспечат преимущества, превосходящие отрицательные последствия его применения. Вы можете достичь большего, разрешив существующим франчайзи увеличить количество торговых точек на их территориях и предоставив им эксклюзивные права в этом отношении, если, конечно, территории не столь велики, что предполагает наличие значительных рисков со стороны конкурентов. Ваша деятельность в качестве франчайзера также будет более эффективной благодаря совместному применению дополняющих территориальных стратегий и политики по отношению к вашим франчайзи.

**Правило № 8. Определите верную политику ценообразования.** Ваша деятельность будет более результативной, если вы определите по отношению к вашим франчайзи верную ценовую политику и причитающиеся вам платежи не будут завышены или занижены. Размер роялти и первоначального взноса зависит от вашей отрасли, особенностей вашего предприятия, срока действия соглашения, размера и возраста вашей системы, ценности и репутации вашего бренда. Если вы попытаетесь компенсировать большую часть ваших затрат за счет высокой первоначальной франшизной платы, а не с помощью текущих роялти, вы отпугнете потенциальных франчайзи. Напротив, на начальном этапе развития системы акцент стоит сделать на роялти. Со временем ваши успехи позволят вам повысить как первоначальный франшизный взнос, так и уровень текущих роялти, причем увеличение первоначального взноса будет происходить медленнее, чем рост уровня выплачиваемых роялти, что позволит восстановить баланс двух источников получения прибыли.

**Правило № 9. Определите верную политику расширения системы.** Предварительный опыт работы положительно сказывается на развитии франшизной системы. На начальном этапе создания системы более эффективным будет поддерживать сеть существующих торговых точек, принадлежащих вашей компании, интенсивно расширяя структуру за счет франчайзинговых предприятий, сконцентрированных в определенных географических районах. Когда ваша система достигнет зрелости, вы можете выкупить у франчайзи наиболее успешные франшизные предприятия. Если речь идет о том, какие предприятия стоит оставить в своей собственности, а какие продать франчайзи, то более выгодно работать по франшизе с наиболее удаленными предприятиями, расположенными в менее населенных районах, и оставить себе торговые точки, которые находятся ближе и в густонаселенных районах, а также в регионах с более низким уровнем потенциальной конкуренции. Расширение вашей системы на международном уровне также будет проходить успешнее, если ему предшествовал достаточный опыт работы на местном рынке.

**Правило №10. Изучите законодательную и институциональную среду франчайзинга.** Для успеха вам необходимо убедиться, что ваша франшизная система соответствует законодательной и институциональной среде, в кото-

рой вы работаете. Согласно федеральному закону вы должны предоставить своим франчайзи стандартный набор финансовых документов минимум за десять дней до подписания договора франчайзинга. Чтобы не нарушать требований закона того или иного штата, нужно, прежде всего, знать, в каком из них действуют законы, регулирующие отношения франчайзинга, а в каком нет. Поскольку количество таких штатов невелико, то, развивая свою систему франчайзинга, подумайте, стоит ли заключать договора на их территории для того, например, чтобы подчеркнуть готовность и качество своей системы, или же лучше не делать этого, чтобы избежать дополнительных расходов. Если вы продаете франшизы в тех штатах, которые требуют регистрации франчайзера, то необходимо проверить, действительно ли вы отвечаете всем нормам распорядительных органов. Точно так же, продавая франшизы в штатах, где действуют законы, регулирующие отношения франчайзинга, вам следует назначать более высокие ставки роялти и в большей степени, чем в любом другом случае, полагаться на свою систему, если, конечно, отрасль, в которой вы работаете, не характеризуется относительно небольшим количеством повторных покупок. И наконец, вы добьетесь гораздо большего успеха, если сертифицируете свою систему франчайзинга в средствах массовой информации или путем вступления в соответствующую профессиональную ассоциацию.

**Правило №11. Нужен эффективный подход к поиску, отбору и управлению франчайзи.** Вы добьетесь большего успеха, если сумеете предложить своим франчайзи проверенную и приносящую доход систему. В этом плане важно предоставить всем заинтересованным лицам аргументированный финансовый отчет, наглядно демонстрирующий, что ваша система позволяет получить пристойную прибыль на инвестированный капитал. Закрепить успех можно путем найма профессионального торгового персонала, знающего, как продавать возможность бизнеса, а также обеспечив свой персонал приемлемой системой поощрений и полным комплектом документов, содержащих информацию о вашей франшизной системе. Заключаемые сделки также будут более успешными, если выработать действенные критерии отбора франчайзи из числа желающих. Такими критериями в каждой конкретной ситуации могут быть и опыт работы в данной отрасли, и размеры собственного капитала предприятия, и баллы по психологическим тестам. И наконец, успех будет более ощутимым, если вам удастся создать такую систему управления взаимоотношениями, которая сводит к минимуму вероятность возникновения специфических конфликтов франчайзер—франчайзи, обеспечивает вашим франчайзи возможность формирования стоимости, характеризуется четкой, без всяких искажений, передачей информации, в том числе правил и норм поведения.

## Заключительный комментарий

Из огромного количества компаний, которые ежегодно принимают решение о начале продажи своих франшиз, лишь немногие добиваются действительного успеха. Большинство предпринимателей и менеджеров, организующих новые системы франчайзинга, — более 75% за последние 10 лет и 85% за 17 лет — в итоге либо приводят свои предприятия к разорению, либо в обмен на все потраченные усилия получают лишь самый минимальный доход. Тем не менее каждый год находятся люди, которым удается создать настолько эффективную систему франчайзинга, что она приносит им колоссальное богатство, не оставляя без прибыли практически никого из участников системы. И хотя случаев грандиозного успеха не так уж и много, это не означает, что вы бессильны в своем стремлении оказаться в числе небольшой группы счастливицов.

В этой книге мы пытались показать, что уметь создать успешную франшизную систему означает быть в чем-то похожим на профессионального игрока. Если вы знаете такую игру, в которой лишь единицы срывают банк, и если хорошо разбираетесь в ее правилах, то ваши шансы на выигрыш значительно возрастают. Следуя тем правилам, которые изложены на страницах этой книги, вы сумеете организовать выигрышную франшизную систему. Пусть эта информация и не гарантирует стопроцентного успеха, ваши шансы, тем не менее, значительно возрастают.

# Примечания

## Введение

1. R. Kaiser, «Franchise Owners Like State of Industry», *Knight Ridder Tribune Business News* (14 March 2003): 1.
2. IFA Resource Center, «How Widespread Is Franchising?», [www.franchise.org/resourcectr/faq/q4.asp](http://www.franchise.org/resourcectr/faq/q4.asp).
3. Calculated from data contained in *Entrepreneur Magazine*, «Franchise 500» (January 2004): 160-255.
4. A. Sherman, «Franchising and Licensing: Two Ways to Build Your Business» (New York: AMACOM, 1991).
5. International Franchise Association, «The Profile of Franchising», (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
6. P. Murphy, «A Perfect Fit: Why the Franchise Sector Is Attractive to Private Equity», *Franchise World* 35(7): 23.
7. J. Bradach, *Franchise Organizations*, (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
8. J. Combs and D. Ketchen, «Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta Analysis.» *Journal of Management* 29, no. 3 (2003): 443-465.

## Глава 1. Является ли франчайзинг эффективной стратегией для вашей отрасли?

1. International Franchise Association, *The Profile of Franchising*, (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
2. J. Combs and D. Ketchen, «Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta Analysis», *Journal of Management* 29, no. 3 (2003): 443-465.

3. S. Shane, «Why New Franchisors Succeed» (report for the Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration, contract SBAHQ-96-0419, 1996).
4. Frandata, «Franchisor Bankruptcy Study» (Washington, DC: Frandata Corporation, 1995).
5. R. Purvin, «Franchising: Yesterday, Today, and Tomorrow», in *Franchising 101: The Complete Guide to Evaluating, Buying and Growing Your Franchise Business*, ed. A. Dugan (Chicago: Dearborn Financial Publishing, 1998).
6. Там же.
7. Там же.
8. W Lasher and C. Hausman, *Small Business Franchises Made Simple* (New York: Doubleday 1994).
9. R. Thompson, «Company Ownership vs. Franchising: Issues and Evidence», *Journal of Economic Studies* 19 (4): 31-42.
10. W. Lasher and C. Hausman, *Small Business Franchises Made Simple*, op. cit.
11. J. Love, *McDonald's: Behind the Arches* (New York: Bantam Books, 1986).
12. R. Caves and W. Murphy, «Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets», *Southern Economic Journal* 42, no. 4 (1976): 572-586.
13. D. Thomas and M. Seid, *Franchising for Dummies* (New York: Hungry Minds, 2000).
14. R. Thompson, «Company Ownership vs. Franchising: Issues and Evidence.» op. cit.
15. F. Lafontaine and M. Slade, «Retail Contracting and Costly Monitoring: Theory and Evidence», *European Economic Review* 40 (1996): 923-932.

## Глава 2. Преимущества франчайзинга

1. S. Shane, «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal* 19, no. 7 (1998): 697-707.
2. Там же.
3. F. Lafontaine, «Franchising vs. Corporate Ownership: The Effect on Price Dispersion», *Journal of Business Venturing* 14, no. 1 (1998): 17-34.
4. T. Bates, «Survival Patterns Among Newcomers to Franchising», *Journal of Business Venturing* 13, no. 2 (1998): 113-130.
5. A. Krueger, «Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry», *Quarterly Journal of Economics* (1991): 76-101.
6. N. Lutz, «Ownership Rights and Incentives in Franchising», *Journal of Corporate Finance* 2 (1995): 103-131.
7. S. Spinelli, R. Rosenberg, and S. Birley, *Franchising: Pathway to Wealth Creation* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2004).
8. «Franchise 500», *Entrepreneur Magazine* (January 2004): 160-225.
9. S. Norton, «Is Franchising a Capital Structure Issue?» *Journal of Corporate Finance* 2 (1995): 75-101.
10. R. Dant, «Motivations for Franchising: Rhetoric versus Reality», *International Small Business Journal* (14): 10-32.
11. P. Birkland, *Franchising Dreams* (Chicago: University of Chicago Press, 2002).

## Примечания

12. Там же.
13. E. Keup, *Franchise Bible* (Grants Pass, OR: Oasis Press, 1995).
14. J. Bradach, «Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains», *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 276-303.
15. F. Lafontaine, «Franchising Survey» (Carnegie Mellon University, 1989).
16. P. Murphy, «A Perfect Fit: Why the Franchise Sector Is Attractive to Private Equity», *Franchise World* 35(7) (2003): 23.
17. Там же.

## Глава 3. Недостатки франчайзинга

1. F. Lafontaine, «Franchising vs. Corporate Ownership: The Effect on Price Dispersion», *Journal of Business Venturing* 14(1) (1998): 17-34.
2. P. Birkland, *Franchising Dreams* (Chicago: University of Chicago Press, 1998).
3. K. Kanouse, *Guide to Understanding an Offering Circular and Negotiating a Franchise Agreement*, (Chapel Hill: Professional Press, 1995).
4. B. Klein, and L. Saft, «The Law and Economics of Franchise Tying Contracts», *Journal of Law and Economics* 28 (1985): 345-361.
5. International Franchise Association. *The Profile of Franchising* (Washington, D.C.: The IFA Educational Foundation, 2000).
6. J. Bercovitz, «An Analysis of the Contract Provisions in Business Format Franchisee Agreements», *Working Paper* (Berkeley, CA: University of California at Berkeley, 1996).
7. G. Hadfield, «Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts» *Stanford Law Review* 42 (1990): 927-992.
8. P. Azoulay and S. Shane, «Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms», *Management Science* 47(3) (2001): 337-358.
9. J. Brickley and F. Dark, «The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising», *Journal of Financial Economics* 18 (1987): 401-420.
10. K. Arrow, «Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions», in R. Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962).
11. S. Spinelli, R. Rosenberg, and S. Birley, *Franchising: Pathway to Wealth Creation* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2004).
12. A. Spector, «Chain Technology Evolves with Updated Franchisor Contracts, Franchisee Incentives», *Nation's Restaurant News* 37 (49) (2003): 34.
13. J. Bradach, *Franchise Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
14. E. Darr, L. Argote, and D. Epple, «The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises», *Management Science* 41(11) (1995): 1750-1762.
15. E. Smith, «Franchise Fray», *Akron Beacon Journal* 17 May (2004): D1-D2.
16. Calculated from data contained in R. Bond, *How Much Can I Make?* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 1997); and R. Bond's *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications: 2004).

## Глава 4. Какие концепции ведения бизнеса подходят для франчайзинга?

1. T. Reeves, «Microbiology and Business», *Franchising World* 35(5) (2003): 72.
2. D. Thomas and M. Seid, *Franchising for Dummies* (New York: Hungry Minds, 2000).
3. R. Bond, *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004).
4. Там же.

## Глава 5. Основы франчайзинговой стратегии

1. S. Shane, «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal* 19(7) (1998): 697-707.
2. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
3. R. Bond, *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004).
4. Там же.
5. J. Love, *Franchising: Behind the Arches* (New York: Bantam Books, 1986).
6. J. Brickley and F. Dark, «The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising» *Journal of Financial Economics* (18) (1987): 401-420.
7. A. Dnes, «“Unfair” Contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts.» *Journal of International and Theoretical Economics* (148) (1992): 484-504.
8. S. Michael and H. Moore, «Returns to Franchising», *Journal of Corporate Finance* (2) (1995): 133-155.
9. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
10. Там же.
11. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
12. S. Shane and C. Spell, «Factors for New Franchise Success», *Sloan Management Review* (39)(3) (1998): 43-50.
13. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
14. International Franchise Association, *The Profile of Franchising*, op.cit.
15. Там же.
16. A. Sherman, *Franchising and Licensing: Two Ways to Build Your Business* (New York: AMACOM, 1991).
17. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
18. Там же.
19. R. Dant and P. Berger, «Modeling Cooperative Advertising Decisions in Franchising», *Journal of the Operational Research Society* (47) (1996): 1120-1136.
20. J. Beales and T. Muris, «The Foundations of Franchise Regulation: Issues and Evidence», *Journal of Corporate Finance* (2) (1995): 157-197.

## Глава 6. Поддержка и помощь франчайзи

1. East Coast Custard, *Key Questions and Answers*, unpublished, 2002.
2. R. Bond, *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004).
3. Там же.
4. S. Shane and C. Spell, «Factors for New Franchise Success», *Sloan Management Review* 39(3) (1998): 43-50.
5. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
6. S. Shane and C. Spell, C, «Factors for New Franchise Success.» op.cit.
7. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
8. S. Shane, «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal* (19) (1998): 697-707.
9. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
10. Там же.
11. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).

## Глава 7. Территориальные стратегии

1. R. Hoffman and J. Preble, «Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth», *Long Range Planning* 24(4) (1991): 74-85.
2. S. Shane, «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal* 19 (1998): 697-707.
3. J. Love, *Franchising: Behind the Arches* (New York: Bantam Books, 1986).
4. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
5. R. Bond, *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004).
6. P. Kaufmann, «The Impact of Managerial Performance Decay on Franchisors' Store Allocation Strategies», *Journal of Marketing Channels* 1(4) (1992): 51-79.
7. Там же.
8. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
9. Там же.
10. M. Tomzack, *Tips & Traps When Buying a Franchise* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 1999).
11. P. Kaufmann and F. Lafontaine, «Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees», *The Journal of Law and Economics* 37(2) (1994): 417-453.
12. International Franchise Association, *The Profile of Franchising*, op.cit.
13. J. Tannenbaum, «Focus on Franchising: LaFalce Gains Allies in House to Halt Franchise Abuses», *Wall Street Journal* (July 9, 1993): B2.
14. International Franchise Association, *The Profile of Franchising*, op.cit.
15. F. Mathewson and R. Winter, «Territorial Restrictions in Franchise Contracts», *Economic Inquiry* 32 (1985): 181-192.
16. Там же.

## Глава 8. Ценообразование

1. D. Foster, *The Complete Franchise Book* (Rocklin, CA: Prima Publishing, 1984)
2. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
3. D. Foster, *The Complete Franchise Book*, op.cit.
4. F. Lafontaine, «How and Why Franchisors Do What They Do: A Survey Report», *Proceedings of the 6th Conference of the Society of Franchising* (1991), P. Kaufmann (ed.).
5. F. Lafontaine and K. Shaw, «The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data», *Journal of Political Economy* 107(5) (1999): 1041-1080.
6. J. Love, *Franchising: Behind the Arches* (New York: Bantam Books, 1986).
7. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
8. R. Caves and W. Murphy, «Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets», *Southern Economic Journal* 42(4) (1976): 572-586.
9. R. Bond, *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004).
10. Там же.
11. F. Lafontaine, «Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising», *Journal of Law, Economics, and Organization* 9(2) (1993): 256-289.
12. J. Love, *Franchising: Behind the Arches*, op.cit.
13. R. Rao and S. Srinivasan, «Why Are Royalty Rates Higher in Service-Type Franchises?» *Journal of Economics and Management Strategy* 4(1) (1995): 7-31.
14. International Franchise Association, *The Profile of Franchising*, op.cit.

## Глава 9. Стратегии расширения

1. F. Lafontaine and K. Shaw, «Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality», *Journal of Business Venturing* 13(2) (1998): 95-112.
2. R. Bond, *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004)
3. R. Bond, *The Sourcebook of Franchise Opportunities*, (Homewood, IL: Irwin, 1989).
4. B. Cline, *Franchising* (Toronto: Praeger, 1989).
5. R. Dant, P. Kaufmann, and R. Robicheaux, «Changes in the Mix of Company-Owned and Franchised Outlets: Ownership Redirection Revisited», paper presented at the 12th Annual Society of Franchising Conference, Las Vegas, NV (March 7-8, 1998).
6. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
7. M. Tomzack, *Tips & Traps When Buying a Franchise* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 1999).
8. E. Gal-Or, «Maintaining Quality Standards in Franchise Chains», *Management Science* 41(11) (1995): 1774-1792.

## Примечания

9. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
10. P. Kaufmann and V. Rangan, «Model of Franchisor Market Penetration in an Area of Dominant Influence», in L. Pellegrini and S. Reddy (eds.) *Retail and Marketing Channels* (London: Routledge, 1992): 163-177.
11. J. Forero, «Columbians Urged to Drink More and Better Coffee (Their Own)», *New York Times* (May 29, 2004): B1, 14.
12. Там же.
13. L. Schwartz, *International Expansion by U.S. Franchisors* (New York: International Franchising Association Educational Foundation, 1996).
14. Там же.
15. J. Preble, «Global Expansion: The Case of U.S. Fast-Food Franchisors», *Journal of Global Marketing* 6( 1/2) (1992): 185-205.
16. L. Schwartz, *International Expansion*, op.cit.
17. K. Fladmoe-Linquist and L. Jacque, «To Own or to Franchise? The International Control Decision for Service Companies», *Journal of Applied Corporate Finance* 9(3) (1996): 98-108.
18. Там же.
19. Там же.

## Глава 10. Правовая среда

1. A. Sherman, *Franchising and Licensing: Two Ways to Build Your Business* (New York: AMACOM, 1991).
2. D. Kaufmann, «An Introduction to Franchising and Franchise Law», *Prepared for Franchising: Business and Legal Issues Program*, New York State Bar Association, New York (February 26, 1992).
3. A. Sherman, *Franchising and Licensing*, op.cit.
4. C. Modell, «Before You Start Selling Franchises—a Legal Checklist for New Franchisors», *Franchising World* 34(4) (2002): 38-9.
5. R. Emerson, «Franchise Contract Clauses and the Franchisor's Duty of Care Toward Its Franchisees», *North Carolina Law Review* (72) (1994): 905-965.
6. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
7. R. Bond, *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004).
8. S. Shane and C. Spell, «Factors for New Franchise Success», *Sloan Management Review* 39(3) (1998): 43-50.
9. A. Caffey, *Franchises & Business Opportunities: How to Find, Buy, and Operate a Successful Business* (New York: Entrepreneur Press, 2002).
10. J. Brickley, «Royalty Rates and Up Front Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising», *Journal of Law, Economics, and Organization* 18(2) (2002): 511-535.
11. S. Shane and M. Foo, «New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality», *Management Science* 45(2) (1999): 142-159.
12. J. Brickley, F. Dark, and ML Weisbach, «The Economic Effects of Franchise Termination Laws», *Journal of Law and Economics* (34) (1991): 101-132.

13. International Franchise Association, *Membership Application* (Washington, DC: International Franchise Association, 0.2, 1994).
14. Там же.
15. R. Barkoff, «Government Regulation of the Franchise Relationship in the United States», *Paper presented to the Committee on International Franchising (Committee X) Section on Business Law*, International Bar Association Annual Meeting, New Orleans, LA: October 10, 1993, 10-15.
16. S. Shane, *Why New Franchisors Succeed*, (Report for the Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration, contract SBAHQ-96-0419, 1996).

## Глава 11. Поиск, отбор и управление франчайзи

1. J. Stanworth and D. Purdy, *The Blenheim/University of Westminster Franchise Survey: Spring 1993* (University of Westminster Press, Special Studies Series 1, 1993).
2. P. Kaufmann and F. Lafontaine, «Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees», *Journal of Law and Economics* (37) (1994): 417-452.
3. 44 Federal Register 49982.
4. A. Sherman, *Franchising and Licensing: Two Ways to Build Your Business* (New York: AMACOM, 1991).
5. International Franchise Association, *The Profile of Franchising* (Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2000).
6. D. Thomas and M. Seid, *Franchising for Dummies* (New York: Hungry Minds, 2000).
7. Calculated from data in R. Bond's *How Much Can I Make?* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 1997); and *Bond's Franchise Guide* (Oakland, CA: Sourcebook Publications, 2004).
8. P. Kaufmann, «Franchising and the Choice of Self-Employment», *Journal of Business Venturing* (14) (1999): 345-362.
9. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
10. S. Shane, «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal* (19) (1998): 697-707.
11. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
12. D. Williams, «Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice», *Journal of Business Venturing* (14) (1998): 103-124.
13. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
14. Там же.
15. D. Williams, «Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice», op.cit.
16. R. Bond, *Bond's Franchise Guide*, op.cit.
17. Там же.

# Предметный указатель

- A&W Root Beer* 5  
*Aaron's Rent-to-Own* 68  
*Abra Auto Body & Glass*  
    требование о раскрытии уровня до-  
    ходов 152  
    уровень прибыльности 50  
*Arabica Coffee House*  
    стратегии географического расшире-  
    ния 132  
    субфранчайзинг 102-3  
*Arby's* 131  
*Arthur Murray Dance Studios* 5  
*Arthur Treacher's Fish and Chips* 143  
*Baskin-Robbins* 130  
*Bath Fitter* 100  
*Bathcrest* 100  
*Ben & Jerry's* 156  
*Ben Franklin* 5  
*Big Apple Bagels* 116  
*Blimpie Subs and Salads* 55  
*Burger King* 5  
*Carvel Ice Cream Factory* 60  
*Century 21 Real Estate* 129  
*Coca-Cola*  
    история франчайзинга 4  
    франчайзинг продукции 3  
*Coldwell Banker* 68  
*ComputerToys* 152  
*Country Inns and Suites* 155  
*Crack Team* 85  
*Dairy Queen* 73  
*Damon's Grill* 156  
*Dippin' Dots* 55  
*Doubletree Hotels* 155  
*DuctBusters* 154  
*Dunkin' Donuts*  
    использование психологического про-  
    филя 155-6  
    размер роялти 114-8  
    периоды раннего роста для франчай-  
    зеров и подразделений, находя-  
    щихся в их собственности 127-8  
    требования раскрытия уровня дохо-  
    дов 151-2  
*East Coast Original Frozen Custard*  
    эксклюзивное представительство 68  
    эксклюзивные территории 105-7  
    оценка деятельности торговой точки,  
    проводимая на месте 88  
    обучение 86  
    интеллектуальная собственность  
    44-6  
    отчисления на проведение местных  
    рекламных мероприятий 77  
    долгосрочные контракты в сравнении  
    с краткосрочными 73  
    отчисления на проведение крупно-  
    масштабных рекламных меропр-  
    ятий 74-6  
    пассивная собственность 64  
    выплата роялти 69  
    размер роялти  
    коммерческая тайна 45  
    возможности подготовки 84-6  
    торговые марки 55-6  
    составление подробных соглашений  
    66  
*Express Oil Change* 89  
*Fantastic Sams* 92  
*Ford Motor Company* 5  
*Fotomat* 44  
*Geeks on Call* 85  
*General Motors* 5  
*General Nutrition centers* 4  
*Golden Corral Family Steakhouse* 56

- Goodyear Tires* 4  
*Great Clips* 104  
*IFA* (Международная ассоциация франчайзеров), членство 146  
*Jackson Hewitt Tax Service* 75  
*Janetize America* 71  
*Jani-King International* 71  
*Jiffy Lube* 4  
*John Deere* 4  
*Kentucky Fried Chicken (KFC)*  
     контроль источников снабжения 68  
     история франчайзинга 4  
*Krispy Kreme* 11  
*Lawn Doctor* 155  
*Liberty Tax Service* 76  
*Lox of Bagels* 76  
*MAACO* 4  
*McDonald's*  
     франчайзинг бизнес-формата 4  
     выкуп франшизных точек 128  
     эксклюзивность 70  
     права на расширение 103-4  
     франшизная плата 111-4  
     и размер роялти 119  
     история франчайзинга 4  
     стратегии расширения на международном уровне 135  
     знание местного рынка 9  
     долгосрочные и краткосрочные соглашения 71-3  
     месторасположение предприятий 8  
     разработка продукции 115  
     мотивация посредством прибыли 150  
     уровень роялти 115-7  
     поиск франчайзи 151  
     составление подробных соглашений 66  
*Merry Maids* 45  
*Mister Money* 74  
*Money Mailer* 65  
*Oma* 133  
*PepsiCo*  
     судебные разбирательства между франчайзерами и франчайзи 38  
     норма прибыли на инвестированный капитал 30  
*Pizza Hut* 68  
     эксклюзивность 68  
     инновации 48  
     норма прибыли на инвестированный капитал 30  
*RadioShack Select* 85  
*Robin's Donuts* 117  
*Scott's Hamburger Hut* 119  
*ServiceMaster Clean* 77  
*Singer Sewing Machine Company* 5  
*Snappy Tomato Pizza* 155  
*Starbucks*  
     расширение на международном уровне 133  
     судебные разбирательства между франчайзером и франчайзи 38  
*Subway Restaurants*  
     франчайзинг бизнес-формата 4  
     выплаты франчайзи 112-3  
     требования к подготовке 11  
*Sylvan Learning Centers* 55  
*Seattle's Best Coffee* 133  
*Taco Bell* 128  
*Tastee Freez*  
     стратегии географического расширения 132  
     история франчайзинга 5  
     право прекращения действия соглашения 67  
*Trimark* 64  
*Uniglobe Travel* 4  
*USA Baby* 58  
*Valpak Direct Marketing* 86  
*Wal-Mart* 74  
*Wendy's*  
     франчайзинг бизнес-формата 4  
     мастер франчайзинг 98-9  
     бизнес-концепция, подходящая для ведения франчайзинга 53, 150-1, 164  
     количество потенциальных франчайзи 59  
     ценные системы для продажи 53-6  
     быстрый рост, значение 24-5  
     взносы франчайзи 112-6  
     взаимосвязь с уровнем роялти 119-20  
     владение  
         торговые точки, принадлежащие компании  
         стратегии расширения 123-30  
         какие точки продавать франчайзи и какие оставлять в собственности компании 130  
         пассивная собственность 64-5  
     возможности подготовки и обучения 84-7  
     воспроизводимые бизнес-концепции, 57  
         *см. также* стандартизация и кодификация операционных процессов  
     выкуп франшизных торговых точек 128  
     выплата роялти  
         принуждение 69  
         и ценность услуг, предоставляемых франчайзи 119-20  
     выплаты, *см.* выплаты роялти  
     географическое расширение, стратегии, *см.* территориальные стратегии  
     глобальное расширение, *см.* международные стратегии расширения

## Предметный указатель

- давление, недостатки франчайзинга 42-4
- деятельность головной компании, оказание поддержки франчайзи 90
- деятельность, оценка на месте 88
- диверсификация 14-5, 44
- долгосрочные и краткосрочные соглашения 70-3
- дополнительные стратегии 78-9  
и территориальные стратегии 107
- Единый циркуляр франчайзинговых предложений (UFOC) 6, 140
- законы о регистрации 141-5  
перечень штатов 142
- законы штатов, регулирующие франчайзинг 141-5
- законы, регулирующие взаимоотношения франчайзера и франчайзи 144-5  
перечень штатов 144
- Зингер, Исаак 5
- знание особенностей местного рынка, 11  
целесообразность применения франчайзинга 9
- значительные изменения франшизной системы 143
- измерение эффективности, целесообразность применения франчайзинга 17
- измерение эффективности 14-5
- инициативность менеджеров, целесообразность франчайзинга 9
- инновации продукции, недостатки франчайзинга 48-9
- интеллектуальная собственность, потеря (недостатки франчайзинга) 44-6
- история франчайзинга 4-6
- источники поставок, контроль 68
- капиталоемкие отрасли, целесообразность применения франчайзинга 12
- кодификация операций, целесообразность франчайзинга 10
- количество торговых точек 37-9
- коллективные действия, недостатки франчайзинга 38-9
- коммерческая тайна, недостатки франчайзинга 45-6
- конверсионный франчайзинг 5, 129
- контроль над деятельностью франчайзи 41-2
- конфликты интересов франчайзеров и франчайзи 35-9
- конфликты, минимизация при управлении деятельностью франчайзи 157-8
- концентрация торговых точек, уровень 37-8
- коэффициент оборачиваемости 43-4
- краткосрочные и долгосрочные франчайзинговые соглашения 70-3
- крупномасштабные рекламные кампании 74-7
- максимальное увеличение продаж в сравнении с максимальным увеличением прибыли 36-7
- мастер франчайзинг 98-100  
и стратегия расширения на международном уровне 134-6
- Международная ассоциация франчайзеров (IFA), членство 146
- международный уровень, стратегии расширения 133
- местное производство, целесообразность применения франчайзинга 6-7
- местные рекламные кампании 77-8
- месторасположение предприятий, целесообразность применения франчайзинга 8-9
- минимизация конфликтов, управление деятельностью франчайзи 157-8
- многоуровневый франчайзинг  
пассивная собственность 64-5
- территориальные стратегии 98-105
- моральный ущерб 26
- мотивация операторов торговых точек 21-6
- мотивация посредством прибыли 22
- управление деятельностью франчайзи 158-9
- поиск франчайзи 150
- наем персонала 20
- наемные работники, набор 20
- нарушения с целью снижения уровня затрат (фри-райдинг)  
территориальные соглашения 100-1
- предотвращение при многоуровневом франчайзинге 64
- в отношении взносов на проведение рекламных кампаний 74
- недостатки франчайзинга 35-52
- международное расширение, стратегии 133-4
- законы, регулирующие взаимоотношения 145
- какие точки продавать франчайзи 130
- насыщение рынка, стратегия расширения на международном уровне 133
- неблагоприятный выбор 20
- недостатки франчайзинга 35, 164
- финансовый аспект 49-50
- конфликт целей франчайзера и франчайзи 35-9
- инновации, продукция 48-9
- изменения структуры 46-7

- стоимость ведения деятельности 40-6
- недостаточная производительность труда 21
  - и территориальные соглашения 101
- недостаточность вложений в рекламу 41-2
- непрямое финансирование 93
- новые франчайзи и точки, принадлежащие компании 126-7
- норма прибыли на инвестированный капитал (ROI) 30-1
  - преимущества франчайзинга
- обмен информацией
  - преимущества франчайзинга 23-5
  - управление деятельностью франчайзи 158-9
  - поддержка франчайзи 89
- обоснование (прекращения действия франчайзингового соглашения) 143-4
- образование, отбор франчайзи 153
- обучение 84-7
- ограничения роста уровня продаж и целесообразность применения франчайзинга 7
- ограниченные географические рынки и целесообразность применения франчайзинга 6-7
- операторы торговых точек, см. стратегии расширения на международном уровне
- операционные затраты, недостатки франчайзинга 40-6
- опыт начала предпринимательской деятельности, отбор франчайзи 153
- опыт работы в отрасли, поиск франчайзи 153-4
- отбор франчайзи 149-52
- отрасли, подходящие для применения франчайзинга 2, 150, 164-5
  - признание бренда 11-2
  - кодификация операционных процессов 10-1
  - стоимость и риски инвестиций 13-4
  - трудоемкие отрасли 12-3
  - потенциальные франчайзи, выбор 59-60
  - местное производство в пределах ограниченных географических районов 6-7
  - месторасположение точек 8-9
  - стандартизация продукции, услуг 10-2, 56
  - требования к обучению 11-2, 58-9
  - система, обладающая ценностью для продажи
- оценка, см. проведение оценки деятельности предприятия на месте, измерение эффективности деятельности
- пассивная собственность 64-5
- передаваемые концепции, целесообразность применения франчайзинга 56-9
- поддержка и услуги франчайзи 83-4, 165
  - объем 90
  - централизованные услуги 88-9
  - обмен информацией 89
  - оценка деятельности 88
  - финансовая поддержка 93-4
  - услуги, связанные с недвижимостью 90-3
  - возможности обучения 84-7
- подробные соглашения, составление 66-7
- поиск франчайзи 20-4, 153-4, 167
  - опыт работы в отрасли 154
  - требования к собственному капиталу 155
  - психологический портрет 155-6
  - опыт начала предпринимательской деятельности 154
- покупка франшизы, причины 150-1
- положение об эксклюзивном представительстве 68
- помощь в финансировании 93-4
- помощь при ведении переговоров по условиям аренды 92-3
- помощь при определении местоположения 90-1
- потеря интеллектуальной собственности 44-6
  - недостатки франчайзинга
- права на прекращение действия соглашения 67-8
- право на исправление нарушений (прекращение действия соглашений) 143
- право на расширение 103-4
- право первого выбора 69
- правовые аспекты франчайзинга 139, 166-7
  - федеральное законодательство 139-40
  - законодательство штатов 141-5
- преимущества франчайзинга 19-32, 164
  - привлечение капитала 25-7
  - привлечение трудовых ресурсов 27-8
  - мотивация операторов торговых точек 21-6
  - нормы прибыли на инвестированный капитал 30-1
  - разделение рисков 28-30
  - отбор операторов торговых точек 19-21

## Предметный указатель

- прекращение действия соглашения 42-3  
законы, регулирующие взаимоотношения франчайзера и франчайзи 144-5
- прибыль  
дополнительная прибыль франчайзи 69-70  
размер роялти (по объему продаж, по прибыли) 36, 113
- привлечение капитала, преимущества франчайзинга 25-7
- признание бренда  
целесообразность франчайзинга 11-2  
стратегии международного расширения 135-6  
крупномасштабная реклама 74-7  
размер роялти 114
- признание франчайзера 11, 57, 59
- продавцы, поиск франчайзеров 152-3
- продажи  
занижение отчетности 69  
рост 21-1  
в отличие от уровня прибыли 36
- прямое финансирование 93
- психологический портрет, отбор франчайзи 155-6
- развитие, значение 24-5
- развитые франшизные системы и торговые точки, принадлежащие компании 128
- разделение рисков, преимущества франчайзинга 14-5
- размер роялти  
взаимосвязь с размером франшизной оплаты
- разработка продукции, стоимость 115
- раскрытие информации, недостатки франчайзинга 45
- реклама 73-9  
кооперативная 77  
местная 77  
крупномасштабная 74-7  
недостаточные инвестиции
- риски инвестирования, целесообразность применения франчайзинга
- сверхприбыли, дополнительные источники прибыли, выплаты франчайзи 69-70
- системы мониторинга, управление деятельностью франчайзи 159
- системы, обладающие ценностью, целесообразность применения франчайзинга 53-6
- совместная реклама 77
- соглашения, контракты  
долгосрочные по сравнению с краткосрочными 70-3
- составление подробных соглашений 66-7
- сокращение затрат 23
- стандартизация продукции и услуг, целесообразность применения франчайзинга 10-1
- статистика по франчайзингу 1-3
- сроки действия соглашений 70
- выплаты франчайзи 112
- выплаты в фонд проведения крупномасштабных рекламных кампаний 75
- размеры роялти 114-5  
когда приступать к 124
- стоимость и риски инвестиций, целесообразность франчайзинга 13-4
- стратегии расширения 123, 166
- торговые точки, принадлежащие компании 125-9
- стратегии географического расширения
- стратегии международного расширения 133
- торговые точки, подходящие для франчайзинга 130-1
- стратегии расширения, международный уровень 133  
необходимые изменения 134-5  
когда приступать 133-4
- стратегии управления 150, 157-9, 160, 167
- реклама 73-9  
обмен информацией 58-9  
дополняющие стратегии 78-9  
и территориальные стратегии 107
- контроль источников снабжения 68
- подробные соглашения 66-7
- дополнительные источники прибыли 69-70
- эксклюзивность 68
- долгосрочные и краткосрочные соглашения 70-4
- минимизация конфликтов 157
- пассивная собственность 64-5
- мотивация посредством прибыли 157-8
- выплата роялти 69
- право прекращения действия соглашения 67-8
- стратегии, см. стратегии управления, стратегии ценообразования 111-4, 166
- роялти, выплачиваемые франчайзи 112-5
- взаимосвязь размера предварительной франшизной платы и роялти 119-20

- структурные изменения, недостатки франчайзинга 46-7
- субфранчайзинг 102-3
- судебные процессы между франчайзерами и франчайзи 37-9
- территориальные соглашения 100-1
- территориальные стратегии 97, 131-2, 208
- дополняющие стратегии 107
- эксклюзивные территории 105-6
- права на расширение 103-4
- многоуровневый франчайзинг 98-103
- торговые марки, важность репутации бренда 55
- торговые точки, принадлежащие компании
  - стратегии расширения 123-30
  - какие точки оставлять в собственности и какие продавать по франшизе 130-1
- требования к отбору франчайзи, стоимость 153-6
- требования к подготовке, целесообразность применения франчайзинга 10-1
- трудовые ресурсы, привлечение преимуществ франчайзинга 27-8
- трудоемкие отрасли
  - целесообразность применения франчайзинга 12-3
- увеличение продаж 21
- уровень затрат, снижение 22
- уровень прибыли
  - целесообразность применения франчайзинга 56
- услуги в сфере недвижимости, поддержка франчайзи 90-3
- Федеральная торговая комиссия 3, 139
- федеральное законодательство и франчайзинг 139-40
  - законы о регистрации 141-2
  - законы, регулирующие взаимоотношения франчайзера и франчайзи 143-5
- федеральное законодательство, регулирующее франчайзинг 139-40
- финансовый аспект, недостатки франчайзинга 49-50
- франчайзеры с недостаточным уровнем капитализации 142-3
- франчайзеры
  - признание 145-7
  - начальный этап развития системы и точки, принадлежащие компании 127-8
  - конфликт интересов с франчайзи 35-40
- зрелые франшизные системы и точки, принадлежащие компании 127-8
- новые франчайзи и точки, принадлежащие компании 126-7
- франчайзи
  - конфликт целей франчайзера и франчайзи 35-40
  - стимулы, факторы мотивации 21-5
  - широкий выбор, целесообразность франчайзинга 59-60
  - управление 150, 157-60, 167
  - обмен информацией 158-9
  - минимизация конфликта 157-8
  - системы мониторинга 159-60
  - прибыль как фактор мотивации 157-8
  - поиск 150, 152, 167
  - отбор 19-20, 153, 156, 167
  - опыт деятельности в отрасли 154
  - уровень необходимых «чистых» инвестиций 155
  - психологическое профилирование 155-6
  - поэтапный скрининг 156
  - предпринимательский опыт 154
  - поддержка 83-4, 165
  - объем 90
  - централизованные услуги 88-9
  - обмен информацией 89
  - финансовая поддержка 93-4
  - недвижимость 90-3
  - подготовка 83-90
  - оценка деятельности на месте 88
  - прекращение действия соглашения 42-4
- франчайзинг продукции 4
- франчайзинг бизнес-формата 4
- франчайзинг
  - преимущества 19-20, 164
  - привлечение капитала 25-7
  - привлечение трудовых ресурсов 27-8
  - мотивация деятельности операторов торговых точек 19-23
  - норма прибыли на инвестированный капитал 30-1
  - разделение рисков 28-30
  - поиск операторов 20-1
  - целесообразность, приемлемость 3, 53, 165
  - признание бренда 11-2
  - кодификация операционных процессов 10
  - стоимость и риски инвестиций 13-4
  - трудоемкие отрасли 12-3
  - широкий выбор потенциальных франчайзи 59-60

## Предметный указатель

знание особенностей местного рынка 9  
инициатива на местах 9  
местное производство в пределах ограниченных географических областей 6-7  
измерение эффективности 14-5  
месторасположение торговых точек 8-9  
стандартизация продукции и услуг 10-1, 72  
требования к обучению 10-1, 58-9  
система, обладающая ценностью для продажи 53-6  
определение 3-4  
недостатки 35, 164  
финансовый аспект 49-50  
конфликт целей франчайзи и франчайзера 35-41  
инновация продукции 48-9  
изменения структуры 46-8  
стоимость ведения деятельности 40-6  
стратегии расширения 123, 166  
торговые точки компании 124-9  
стратегии географического расширения 131-2  
когда приступать 124-5  
какие точки предлагать франчайзи 130-1  
история 4-5  
правовые аспекты 166-7  
федеральное законодательство 139-40  
законодательство штатов 141-4  
управление  
реклама 73-9  
дополняющие стратегии 78-9, 107  
контроль источников снабжения 68  
подробные соглашения 66-7  
дополнительные источники прибыли 69-70

эксклюзивность 68  
долгосрочные и краткосрочные соглашения 70-3  
пассивная собственность 64-5  
выплата роялти 69  
право прекращения действия соглашения 67-8  
стратегии ценообразования 111-2, 166  
территориальные стратегии 97, 165-6  
дополняющие стратегии 107  
эксклюзивные территории 105-6  
права на расширение 103-4  
многоуровневый франчайзинг 98-103  
франшизы, причины приобретения 150-2  
целесообразность франчайзинга 3, 53  
166-7  
признание имени бренда 11-2  
кодификация 10  
стоимость и риски инвестиций 13-4  
трудоемкие отрасли 12-3  
количество потенциальных франчайзи 59-60  
знание особенностей местного рынка 9  
инициатива местных менеджеров 9  
производство в пределах ограниченного местного рынка 6-7  
измерение эффективности 14-5  
месторасположение  
стандартизация продукции и услуг 10-2, 56  
требования к подготовке 10-1, 56-9  
ценная система для продажи 53-6  
ценность услуг, предоставляемых франчайзером в сравнении с выплачиваемыми франчайзи роялти 39  
централизованные услуги 88-9  
эффект масштаба и целесообразность стратегии франчайзинга 7  
эксклюзивные территории 105-6

Науково-популярне видання

**Шейн Скотт А.**

## **Від морозива до Інтернету**

**Франчайзинг як інструмент розвитку  
та підвищення прибутковості  
вашої компанії**

За науковою редакцією Є.Є. Козлова

Переклад О.В. Теплих,  
редактор В.В. Мамонтова, верстка А.Ю. Бовкун,  
дизайн обкладинки О.А. Герасимов, відповідальний за випуск Т.М. Верба.

Підписано до друку 22.11.05 р. Формат 70×100<sup>1/16</sup>.

Умовн. друк. арк. 16,9.

Наклад 2500 прим. Замовлення № 5-1117.

ТОВ «Баланс Бізнес Букс»,  
49070 Україна, Дніпропетровськ, вул. Серова, 4.  
Тел.: (056) 370-30-43(44), факс: (056) 370-30-45, e-mail: bbb@bdo-balance.dp.ua  
Свідоцтво ДК № 2070 від 21.01.2005 р.

Віддруковано з готових діапозитивів  
у ВАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»,  
61012, м. Харків, вул. Енгельса, 11.